



طرح ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه از نگاه مدیر پروژه دکتر محمد رضا آهنگریان

عضو هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

رضایت شغلی او را نیز به همراه دارد. به عبارت دیگر نیروی کارآمدتر همیشه خشنودتر از سایر همکاران خود است. لازم است یادآور شوم در بررسی فلسفه وجودی ارزیابی عملکرد با دو دیدگاه روبرو هستیم؛ یکی نگرش سنتی به ارزیابی است که در آن مهم‌ترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد است و دیگری نگرش نوین است که هدف ارزیابی را رشد و توسعه و بهبود عملکرد می‌داند. انتظار می‌رود که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از نگرش دوم پیروی کنند و دارای یک نظام ارزیابی روزآمد و شایسته منابع انسانی کارآمد دانشگاه باشند.

- آیا ضرورت داشت که برای طرح ارزیابی عملکرد دانشگاه یک پروژه مطالعاتی مستقل تعریف شود؟

همه می‌دانند که ارزیابی، فعالیتی بسیار پیچیده و چندسطحی است. ارزیابی عملکرد پیچیده است چون هیچ صاحب نظری نمی‌تواند با قطعیت اعلام کند که می‌تواند عملکرد یک نیرو را درست به همان صورت که ارایه می‌شود اندازه بگیرد. از طرفی ارزیابی فعالیتی چند سطحی است زیرا در طراحی، اجرا و بهبود آن طراحان، ارزیابی کنندگان و به ویژه ارزیابی شوندگان نقش دارند. به احتمال زیاد اگر از کارکنان سازمان‌های سرتاسر دنیا سوال کنید که آیا در طول سال‌های خدمت خود حداقل یک بار نتیجه ارزیابی عملکردشان را ناعادلانه فرض نکرده‌اند، به شما پاسخ مثبت می‌دهند. بنابراین هر سازمانی که حاضر است برای بالا بردن ضریب دقت و اعتبار ارزیابی‌های خود، وقت و سرمایه صرف کند، سازمان خردمندی به شمار می‌آید. لازم به ذکر است که این طرح مطالعاتی، فاقد بودجه معین است و هزینه حداقلی آن، فقط برای تامین هزینه نیروهای انسانی پرسشگر بوده است که همگی از میان

- ضمن تشکر از همکاری جناب عالی با پیک دانشگاه، خواهشمند است درباره فلسفه وجودی ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها توضیحاتی بفرمایید؟

باتوجه به تأثیر مستقیم منابع انسانی در بهبود و توسعه سازمان‌ها، این منابع نقش تعیین‌کننده‌ای در سرنوشت هر سازمانی دارند. از این رو هر سازمان بایستی در تدوین اهداف کلان، استراتژی‌ها و سیاست‌های خود، موضوع توسعه منابع انسانی را مورد توجه قرار دهد. یکی از عوامل مؤثر در توانمندی منابع انسانی وجود یک نظام ارزیابی عملکرد معتبر و کارآمد است. نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به مدیریت یاری می‌رساند تا براساس اطلاعات موثق، نقاط قوت و ضعف منابع انسانی خود را شناسایی کرده و برای آنان برنامه توسعه طراحی کند. وجود برنامه توسعه، کارایی منابع انسانی را افزایش می‌دهد. یافته‌های معتبر علمی نشان می‌دهد که کارایی نیروی انسانی،

دانشجویان همین دانشگاه تأمین شده است.

- با توجه به توضیحاتی که فرمودید ضرورت طراحی و اجرای طرح ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه چه بود؟

این پروژه، یکی از حساس ترین و حجیم ترین طرح های مطالعاتی دانشگاه ظرف سال های اخیر است. حساس است چون در سرنوشت شغلی و در نتیجه سرنوشت زندگی شخصی هر فرد مداخله مستقیم دارد و به طور قطع منجر به تغییرات سریع و تأثیرات آشکار در سطح رضایتمندی شغلی، تعهد سازمانی و روحیه کار گروهی افراد می شود. در نتیجه بر عملکرد او و با واسطه، در اثربخشی واحد سازمانی وی و در نهایت بر وضعیت عمومی و کارکرد دانشگاه تأثیر می گذارد. علاوه بر این، حجم عملیات در این طرح بسیار بالا است. برای کسانی که دارای دانش یا تجربه مدیریتی هستند روشن است که طراحی و اجرای یک نظام ارزیابی، اقدامی بسیار دشوار و تکنیکی است. به این ترتیب صرف وقت و نیروی بیشتر در این مرحله، هزینه های انسانی و مادی دانشگاه را در آینده تا چند برابر کاهش خواهد داد. هدف دیگر این طرح پاسخ به دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان شماره ۱۹۴۲/۲۰۰ تاریخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور می باشد که طبق آن استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به تمامی دستگاه های اجرایی کشور ابلاغ گردید. این ابلاغیه دقیقاً منطبق بر پیشنهاد پروژه «طراحی و استقرار طرح ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد» است که توسط هیأت رئیسه محترم دانشگاه به تصویب رسیده است.

- تاکنون برای رسیدن به اهداف مورد نظر این پروژه چه اقداماتی انجام یافته و روند انجام آن را چگونه ارزیابی می نمایید؟

به طور کلی از اقداماتی که تاکنون در این طرح انجام یافته است می توان به جمع آوری اطلاعات و مستندات مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان از منابع مختلف داخلی و خارجی؛ طراحی و توزیع پرسشنامه شناخت شغل در بین حدود ۱۳۰۰ کارمند دانشگاه جهت دستیابی به آخرین اطلاعات مشاغل موجود در دانشگاه؛ احصاء عناوین مشاغل موجود در دانشگاه و مطابقت آن با آیین نامه استخدامی اعضای غیر هیأت علمی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری؛ و استخراج شرح وظایف هر یک از این مشاغل اشاره نمود. روند اجرای طرح نیز با وجود کمبود و یا گاهی اوقات نبود اطلاعات مدون و مشخص در ارتباط با مشاغل دانشگاه از سرعت خوبی برخوردار بوده است. در این زمینه تیم های پژوهشی تشکیل شده است و با همکاری مدیران حوزه های ستادی، کارشناسان خبره دانشگاه و پژوهشگران زبده امید است به لطف پروردگار بتوانیم هر چه سریع تر پروژه را به اتمام برسانیم تا هم دانشگاه در سطح سازمانی و هم کارکنان عزیز در سطح فردی بتوانند از دستاوردهای مورد نظر آن بهره مند گردند.

- راه های جمع آوری اطلاعات این طرح چه بود؟

همان طور که گفته شد، منابع علمی؛ مستندات دانشگاه شامل آیین نامه ها و بخشنامه ها و قوانین موجود؛ و اطلاعات شغلی مرتبط با مشاغل دانشگاه منابع اصلی ما بودند. به این منظور یعنی برای جمع آوری داده های مورد نیاز از میان این منابع اطلاعاتی، از روش های بررسی و تحلیل اسناد، و اجرای پرسشنامه استفاده شد.

- در راستای اجرای این طرح، پرسشنامه هایی در اختیار همکاران دانشگاهی قرار گرفت. به نظر شما اعتبار و روایی اطلاعات جمع آوری شده از طریق این پرسشنامه تا چه اندازه قابل پیش بینی بود؟

برای جمع آوری اطلاعات مربوط به وظایف شغلی منابع انسانی دانشگاه، از یک پرسشنامه جامع استفاده شد. این پرسشنامه دارای سه قسمت بود. هدف قسمت نخست، شناخت شغل به طور کلی بود. در اینجا فرد نگاه خود نسبت به رابطه شغل با زمینه یا بستری که شغل در آن قرار دارد و اثرات مثبت یا منفی آن زمینه در انجام وظایف شغلی را اندازه می گرفت. قسمت دوم نگرش شغلی فرد را مورد مطالعه قرار می داد و قسمت سوم که در واقع یک پرسشنامه محسوب نمی شد، از فرد درخواست می کرد تا وظایف شغلی خود، که به طور معمول در یک بازه زمانی به انجام می رساند را یادداشت و اعلام کند. روایی و پایایی قسمت های اول و دوم این ابزار مورد تأیید قرار گرفته بود و در مورد قسمت سوم نیز نیازی به تأیید روایی و پایایی نبود. نکته قابل ذکر این است که بهترین پرسشنامه ها و ابزار جمع آوری اطلاعات وقتی ارزش واقعی خود را نشان می دهد که پاسخ دهندگان تمایل به همکاری داشته باشند و با دقت و حوصله به سوالات پاسخ دهند.

در همین جا لازم است از همکاری همه همکاران عزیز که در این راه با پروژه همکاری داشتند و برای تکمیل پرسشنامه ها وقت صرف کردند صمیمانه تشکر کنم.

- برای اطلاع رسانی نتایج این طرح به جامعه دانشگاهی چه برنامه هایی در دست دارید؟

پس از اتمام مرحله مطالعاتی پروژه، نتایج اصلی از طریق سایت دانشگاه معرفی خواهد شد و ضمناً در طول اجرای پروژه با همکاری نمایندگان هر دانشکده یا واحد سازمانی اطلاعات در اختیار همه ذی نفعان قرار خواهد گرفت. علاوه بر این در کمیته راهبری این پروژه، بر روی تهیه بروشورهایی برای اطلاع رسانی مدون به همکاران عزیز نیز توافق صورت گرفته است.

- آیا تاکنون در دانشگاه فردوسی مشهد نمونه چنین کاری صورت گرفته بود؟

بله. در سال های ۱۳۸۵ و ۱۳۸۶ نیز فاز نخست از یک طرح مطالعاتی در رابطه با ارزیابی عملکرد منابع انسانی تعریف شد و با حمایت مدیران وقت دانشگاه و همکاری خوب کارشناسان محترم با موفقیت به انجام رسید اما به دلیل دستورالعمل های جدید در قانون خدمات کشوری به مرحله اجرا گذاشته نشد.

- سخن پایانی

از دانشگاه فردوسی مشهد انتظار می رود که در بسیاری از زمینه ها و فعالیت ها، بتواند الگویی برای آموزش عالی ارایه دهد. امید می رود که به لطف خداوند در این پروژه نیز به نتایجی برسیم که مورد پذیرش همکاران عزیز دانشگاه فردوسی و استقبال سایر دانشگاه ها قرار بگیرد.