

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با رویکرد تئوری داده‌بنیاد

فرزانه فتاحی^۱

شیوه استناددهی: محمدی زائر، سارا، انجم شعاع، زهرا، سلاجقه، سنجر، نظری، اکبر، و پور رشیدی، رستم. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با رویکرد تئوری داده‌بنیاد. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۱۷(۲)، ۱-۱۷.

۱. مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: farinaz.n1388@gmail.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۰ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۲۸ بهمن ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۲۱ بهمن ۱۴۰۲

تاریخ ارسال: ۲ دی ۱۴۰۲

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با استفاده از رویکرد تئوری داده‌بنیاد بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی بود و با روش تئوری داده‌بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران باسابقه و نمایندگان نظارت و ارزیابی واحدهای استانی دانشگاه فنی و حرفه‌ای بود. مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ادامه یافت تا پس از ۱۹ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. داده‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و بر مبنای مدل پارادایمی تحلیل شدند. برای اطمینان از روایی داده‌ها از درگیری طولانی مدت، مشاهده پایدار، بازبینی مسیر گردآوری داده‌ها، بررسی توسط مشارکت‌کنندگان، مثلث‌سازی و مقایسه مستمر استفاده شد و پایایی نیز از طریق روش بازآزمون کدگذاری بررسی گردید. یافته‌های کیفی پژوهش نشان داد که از متن مصاحبه‌ها ۳۱ مفهوم و ۱۱ مقوله اصلی استخراج شد که در قالب شرایط علی، مقوله محوری، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند. شرایط علی شامل چالش‌های موجود ارزیابی عملکرد، اجرای نادرست ارزیابی عملکرد و کاربست مطلوب ارزیابی عملکرد بود. مقوله محوری بر بهره‌وری سازمانی، مدیریت استعداد، دانش کارکنان، نظام پاداش‌دهی مناسب و ارزیابی جامع عملکرد تأکید داشت. راهبردهای اصلی شامل پایش نیازهای منابع انسانی، استقرار نظام شفاف انتقاد و پیشنهاد و آسیب‌شناسی تعارضات کارکنان بود. پیامدهای مدل نیز شامل برنامه‌ریزی آینده‌پژوهانه، ارتقای بهره‌وری سازمانی، مدیریت اثربخش منابع انسانی و افزایش یادگیری سازمانی بود. نتایج نشان داد که طراحی الگوی بومی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید بر عدالت سازمانی، شفافیت، شایستگی‌های دانشی و حرفه‌ای، مدیریت تعارض، نظام پاداش‌دهی و همسویی با برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی باشد تا بتواند به بهبود بهره‌وری، یادگیری سازمانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی منجر شود.

کلیدواژگان: ارزیابی عملکرد؛ منابع انسانی؛ دانشگاه فنی و حرفه‌ای؛ تئوری داده‌بنیاد؛ مدل پارادایمی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۲ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Human Resources Performance Evaluation Model in a Technical and Vocational University with a Grounded Theory Approach

Farzaneh Fatahi^{1*}

1. Center for Monitoring, Evaluation and Quality Assurance, Technical and Vocational University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: farinaz.n1388@gmail.com

How to cite: Mohammadi Zaer, S., Anjomshoa, Z., Salajegheh, S., Nazari, A., Pour Rashidi, R. (2023). Designing a Human Resources Performance Evaluation Model in a Technical and Vocational University with a Grounded Theory Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 1(2), 1-17.

Submit Date: 23 December 2023

Revise Date: 10 February 2024

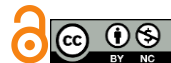
Accept Date: 17 February 2024

Publish Date: 29 February 2024

Abstract

This study aimed to design a human resources performance evaluation model for a technical and vocational university using a grounded theory approach. This applied qualitative study was conducted based on grounded theory methodology. The research population consisted of human resource management experts, experienced senior managers, and supervision and evaluation representatives from provincial units of the Technical and Vocational University. Participants were selected through purposive sampling and the snowball technique. Data were collected through semi-structured interviews, and theoretical saturation was achieved after 19 interviews. The qualitative data were analyzed through open, axial, and selective coding within the paradigmatic model. To ensure validity, prolonged engagement, persistent observation, audit trail review, member checking, triangulation, and constant comparison were used. Reliability was also assessed through test–retest coding by comparing selected interviews across two coding intervals. The qualitative findings indicated that 31 concepts and 11 main categories were extracted from the interview data and organized within the six dimensions of the paradigmatic model, including causal conditions, central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The causal conditions included existing challenges in performance evaluation, incorrect implementation of performance evaluation, and optimal application of performance evaluation. The central phenomenon emphasized organizational productivity, employee knowledge, talent management, effective management, an appropriate reward system, and comprehensive performance evaluation. The strategic categories included monitoring human resource needs, establishing a transparent criticism and suggestion system, and diagnosing employee conflicts and proposing improvement strategies. The contextual and intervening dimensions highlighted organizational justice, participatory culture, communication skills, professional knowledge competencies, organizational structure, lack of strategic planning, and environmental factors. The consequences included future-oriented organizational planning, improved organizational productivity, effective human resource management, and increased organizational learning. The findings suggest that an effective and indigenous human resources performance evaluation model for the Technical and Vocational University should be grounded in organizational justice, transparency, professional competencies, conflict management, strategic planning, and an appropriate reward system. Implementing such a model can enhance organizational productivity, promote organizational learning, improve managerial effectiveness, and support a more systematic and fair evaluation process.

Keywords: *Performance evaluation; Human resources; Technical and Vocational University; Grounded theory; Paradigmatic model*



© 2023 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

در فضای پیچیده و پویای سازمان‌های معاصر، ارزیابی عملکرد به یکی از ارکان اصلی مدیریت اثربخش منابع انسانی تبدیل شده است؛ زیرا هیچ سازمانی بدون شناخت دقیق از وضعیت عملکردی کارکنان، میزان تحقق اهداف، کیفیت فرایندها و سطح بهره‌وری سرمایه انسانی خود نمی‌تواند برای توسعه پایدار، اصلاح ساختارها و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری اقدام کند. ارزیابی عملکرد در معنای عام، فرایندی نظام‌مند برای سنجش میزان تحقق انتظارات، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای از پیش تعیین‌شده و فراهم‌سازی اطلاعات معتبر برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. این فرایند، برخلاف نگاه سنتی که آن را صرفاً ابزاری برای کنترل، رتبه‌بندی یا تنبیه کارکنان می‌دانست، امروزه به‌عنوان سازوکاری توسعه‌محور برای شناسایی استعدادها، ارتقای شایستگی‌ها، بهبود عدالت سازمانی، تقویت انگیزش شغلی و همسوسازی رفتار کارکنان با اهداف راهبردی سازمان تلقی می‌شود. در همین راستا، ادبیات مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کند که ارزیابی عملکرد زمانی اثربخش خواهد بود که با سیاست‌های جذب، آموزش، توسعه، جبران خدمات، ارتقای شغلی و نگهداشت سرمایه انسانی پیوند داشته باشد و به جای تمرکز صرف بر خروجی‌های مقطعی، ظرفیت یادگیری و بهبود مستمر را در سازمان تقویت کند (Wilton, 2016).

اهمیت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها از آن جهت است که این فرایند امکان شناخت فاصله میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را فراهم می‌سازد. مدیران از طریق نظام ارزیابی عملکرد می‌توانند دریابند که تا چه اندازه اهداف تعیین‌شده تحقق یافته، منابع انسانی تا چه حد با مأموریت سازمان همسو شده‌اند و کدام موانع فردی، ساختاری، فرهنگی یا مدیریتی مانع دستیابی به عملکرد مطلوب شده است. از این منظر، ارزیابی عملکرد فقط یک فرایند اداری یا شکلی نیست، بلکه بخشی از نظام حکمرانی سازمانی محسوب می‌شود که می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را مبتنی بر داده، شواهد و شاخص‌های عینی سازد. در حوزه مدیریت و حسابداری نیز ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزاری برای سنجش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری معرفی شده است و سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند نسبت میان منابع مصرف‌شده، فعالیت‌های انجام‌شده و نتایج حاصل‌شده را تحلیل کنند (Afrosheh & Mehrani, 2016). بنابراین، هرگونه ضعف در طراحی یا اجرای نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند موجب انحراف در تصمیمات مدیریتی، کاهش انگیزش کارکنان، تضعیف عدالت سازمانی و کاهش اعتماد به نظام اداری شود.

منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی جایگاهی متمایز و راهبردی دارد؛ زیرا کیفیت عملکرد کارکنان، مدیران، اعضای هیئت علمی و نیروهای اجرایی به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و مهارتی اثر می‌گذارد. دانشگاه‌ها سازمان‌هایی دانش‌بنیان هستند و سرمایه انسانی در آن‌ها نه تنها مجری فعالیت‌ها، بلکه تولیدکننده، انتقال‌دهنده و بازآفریننده دانش و ارزش‌های سازمانی است. در چنین بستری، ارزیابی عملکرد منابع انسانی نمی‌تواند صرفاً بر شاخص‌های عمومی و اداری متکی باشد، بلکه باید ویژگی‌های خاص محیط دانشگاهی، مأموریت آموزشی، انتظارات ذی‌نفعان، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های حرفه‌ای و الزامات توسعه علمی و مهارتی را در نظر گیرد. بررسی عملکرد اعضای دانشگاهی و کارکنان در دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد در این محیط‌ها باید با کیفیت آموزش، پژوهش، خدمات سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، پاسخگویی و توسعه شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای پیوند داشته باشد (Abed et al., 2020). از این رو، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌ها مستلزم درک بومی از ساختار، مأموریت و فرهنگ سازمانی آن‌هاست.

در سال‌های اخیر، توجه به ارزیابی عملکرد منابع انسانی در نظام آموزش عالی افزایش یافته است؛ زیرا دانشگاه‌ها با فشارهای متعددی از جمله افزایش انتظارات اجتماعی، محدودیت منابع، ضرورت پاسخگویی، رقابت نهادی، توسعه فناوری، تغییر نیازهای بازار کار و الزام به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی مواجه هستند. در این شرایط، دانشگاه‌ها برای حفظ اثربخشی و مشروعیت سازمانی خود باید بتوانند عملکرد

منابع انسانی را به گونه‌ای ارزیابی کنند که علاوه بر سنجش نتایج، زمینه ارتقای شایستگی، انگیزش و تعهد کارکنان را نیز فراهم سازد. رویکردهای نوین در ارزیابی عملکرد منابع انسانی در آموزش عالی، بر ارزش‌محوری، اخلاق حرفه‌ای، عدالت، شفافیت و ارتباط ارزیابی با توسعه فردی و سازمانی تأکید دارند. تحلیل الگوهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی در نظام آموزش عالی با رویکرد اخلاق‌محور نشان می‌دهد که کارآمدی این نظام‌ها وابسته به توجه همزمان به شاخص‌های فنی، رفتاری، اخلاقی و سازمانی است و بدون چنین رویکردی، ارزیابی عملکرد می‌تواند به فرایندی صوری و کم‌اثر تبدیل شود (Rezvani et al., 2025).

یکی از چالش‌های جدی نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، شکاف میان طراحی رسمی و اجرای واقعی آن‌هاست. بسیاری از سازمان‌ها دارای فرم‌ها، دستورالعمل‌ها و شاخص‌های ارزیابی هستند، اما در عمل نتایج ارزیابی با کیفیت واقعی عملکرد کارکنان انطباق ندارد. این مسئله می‌تواند ناشی از ابهام شاخص‌ها، ضعف آموزش ارزیابان، اعمال سلیقه‌های فردی، نبود بازخورد سازنده، عدم ارتباط نتایج ارزیابی با نظام پاداش و ارتقا، بی‌اعتمادی کارکنان و نبود فرهنگ پاسخگویی باشد. آسیب‌شناسی مدل‌های ارزیابی عملکرد نشان داده است که مشکلات اجرایی، شاخص‌های نامتناسب با وظایف شغلی، بی‌توجهی مدیران به ارزیابی، خطاهای شناختی ارزیابان و دخالت قضاوت‌های شخصی از مهم‌ترین عوامل کاهش اثربخشی نظام‌های ارزیابی عملکرد هستند (Amiri Ghaleh Rashidi & Razzaghi Kashani, 2013). بنابراین، مسئله اصلی در بسیاری از سازمان‌ها نه صرفاً نبود ارزیابی، بلکه نبود الگوی دقیق، عادلانه، بومی، شفاف و کاربردی برای ارزیابی است.

از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد منابع انسانی باید بتواند میان اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل برقرار کند. اگر کارکنان احساس کنند که ارزیابی عملکرد صرفاً ابزاری برای کنترل یا سرزنش است، احتمالاً نسبت به آن مقاومت نشان خواهند داد و اعتبار نظام ارزیابی کاهش خواهد یافت. اما اگر ارزیابی عملکرد با بازخورد منصفانه، فرصت‌های یادگیری، توسعه حرفه‌ای، شناسایی توانمندی‌ها و پاداش‌های متناسب همراه باشد، می‌تواند به تقویت انگیزش، تعهد سازمانی و بهبود عملکرد منجر شود. در همین زمینه، ارزیابی عملکرد منابع انسانی باید شامل شاخص‌هایی باشد که علاوه بر عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای، شایستگی‌های حرفه‌ای، رفتارهای سازمانی، قابلیت یادگیری و مشارکت در بهبود فرایندها را نیز پوشش دهد. مطالعات حوزه ارزیابی عملکرد منابع انسانی تأکید کرده‌اند که سنجش عملکرد باید با ماهیت وظایف، سطح مسئولیت، ویژگی‌های شغلی و الزامات سازمانی سازگار باشد تا بتواند تصویر معتبرتری از عملکرد کارکنان ارائه دهد (Gharibi, 2023).

در نظام‌های دانشگاهی، عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های پذیرش و اثربخشی ارزیابی عملکرد است. زمانی که کارکنان احساس کنند شاخص‌ها روشن نیستند، ارزیابان آموزش کافی ندارند، بازخوردها غیرواقعی یا جانبدارانه‌اند و نتایج ارزیابی بر مبنای روابط غیررسمی یا قضاوت‌های شخصی تعیین می‌شود، اعتماد آنان به کل نظام مدیریتی تضعیف خواهد شد. این وضعیت می‌تواند پیامدهایی مانند کاهش انگیزش، افزایش تعارضات سازمانی، افت تعلق سازمانی و کاهش مشارکت در فعالیت‌های توسعه‌ای را به همراه داشته باشد. پژوهش‌هایی که به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند، نشان داده‌اند که شفافیت شاخص‌ها، تناسب معیارها با وظایف شغلی، صلاحیت ارزیابان، بازخورد مؤثر و عدالت در فرایند ارزیابی از عوامل کلیدی موفقیت نظام ارزیابی عملکرد هستند (Hosseini et al., 2022). از این منظر، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد باید فراتر از تعیین شاخص‌ها باشد و به سازوکارهای اجرایی، فرهنگی و مدیریتی نیز توجه کند.

پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که طراحی الگوی ارزیابی عملکرد باید متناسب با زمینه سازمانی انجام شود. هیچ الگوی واحد و جهان‌شمولی نمی‌تواند بدون انطباق با ویژگی‌های سازمان، فرهنگ، مأموریت، ساختار و نوع منابع انسانی آن به‌طور اثربخش اجرا شود. برای نمونه، طراحی الگوی مدیریت عملکرد در مراکز پژوهشی نظامی نشان داده است که ویژگی‌های ساختاری، اهداف مأموریتی، حساسیت‌های سازمانی و الزامات تخصصی می‌توانند شاخص‌ها و فرایندهای ارزیابی را تحت تأثیر قرار دهند (Mirbagheri et al., 2019). همچنین طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی با رویکرد داده‌بنیاد نشان داده است که رویکردهای کیفی و بومی می‌توانند ابعاد پنهان، زمینه‌ای و تجربی ارزیابی عملکرد را آشکار سازند و به ارائه الگویی متناسب با واقعیت‌های سازمانی کمک کنند (Nejad Irani et al., 2019). بنابراین، در دانشگاه فنی و حرفه‌ای نیز لازم است الگوی ارزیابی عملکرد با توجه به مأموریت مهارت‌آموزی، گستره جغرافیایی، تنوع واحدهای آموزشی، ساختار اداری و ویژگی‌های منابع انسانی طراحی شود.

دانشگاه فنی و حرفه‌ای به دلیل نقش ویژه خود در تربیت نیروی انسانی ماهر، پیوند با بازار کار، گسترش آموزش‌های کاربردی و پاسخگویی به نیازهای مهارتی جامعه، نیازمند نظامی دقیق و کارآمد برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی است. در چنین دانشگاهی، کیفیت عملکرد کارکنان و مدیران فقط بر کارایی اداری اثر نمی‌گذارد، بلکه می‌تواند کیفیت خدمات آموزشی، رضایت ذی‌نفعان، اثربخشی برنامه‌های مهارتی، ارتباط با صنعت و توان پاسخگویی به نیازهای آینده را نیز تحت تأثیر قرار دهد. از این رو، ارزیابی عملکرد در این دانشگاه باید با برنامه‌ریزی راهبردی، آینده‌پژوهی، توسعه شایستگی‌های دانشی و حرفه‌ای، ارتقای فرهنگ پاسخگویی و یادگیری سازمانی پیوند داشته باشد. ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هایی مانند وزارت ورزش و جوانان نیز نشان داده است که استفاده از رویکرد داده‌بنیاد می‌تواند به شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با ارزیابی عملکرد منابع انسانی کمک کند و تصویری جامع از پدیده مورد مطالعه ارائه دهد (Mostajab al-Dawa et al., 2023).

با وجود اهمیت ارزیابی عملکرد، بررسی وضعیت موجود در بسیاری از سازمان‌ها نشان می‌دهد که این فرایند با چالش‌های متعددی مواجه است. نبود شاخص‌های اختصاصی برای گروه‌های شغلی مختلف، ضعف بازخورد، عدم تشخیص صحیح شایستگی‌ها، نبود نظام مناسب پاداش‌دهی، ضعف در شایسته‌سالاری، آشنایی ناکافی ارزیابان با معیارها و فقدان ارتباط میان نتایج ارزیابی و برنامه‌های توسعه منابع انسانی از جمله مسائلی است که می‌تواند اثربخشی نظام ارزیابی را کاهش دهد. افزون بر این، توسعه فناوری و پیچیده‌تر شدن محیط‌های کاری ایجاب می‌کند که سازمان‌ها از روش‌های نوآورانه، نظام‌های اطلاعاتی و مدل‌های تحلیلی برای ارزیابی دقیق‌تر عملکرد استفاده کنند. کاربرد سیستم‌های استنتاج فازی در ارزیابی عملکرد نشان داده است که روش‌های تحلیلی و مدل‌سازی می‌توانند در شرایط ابهام و چندبعدی بودن معیارها، به تصمیم‌گیری دقیق‌تر درباره عملکرد کمک کنند (Raeesi Vanan et al., 2018). با این حال، استفاده از هر فناوری یا مدل تحلیلی زمانی سودمند خواهد بود که بر پایه شناخت دقیق از زمینه سازمانی و نیازهای واقعی کارکنان طراحی شود.

یکی از خلأهای مهم در حوزه ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، فقدان الگویی بومی و جامع است که بتواند همزمان عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری ارزیابی عملکرد را تبیین کند. بسیاری از مطالعات پیشین هر یک از زاویه‌ای خاص به ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند؛ برخی بر شاخص‌ها، برخی بر آسیب‌شناسی، برخی بر عملکرد سازمانی، برخی بر عدالت و برخی بر مدل‌سازی تأکید کرده‌اند. با این حال، پیچیدگی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای ایجاب می‌کند که ابعاد مختلف این پدیده به‌صورت یکپارچه و در ارتباط با تجربه خبرگان، مدیران و دست‌اندرکاران ارزیابی بررسی شود. رویکرد تئوری

داده‌بنیاد از این جهت مناسب است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مدل را نه صرفاً بر اساس پیش‌فرض‌های نظری، بلکه بر پایه داده‌های میدانی، تجربه مشارکت‌کنندگان و تحلیل نظام‌مند مفاهیم و مقوله‌ها استخراج کند.

بر این اساس، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای می‌تواند به اصلاح نظام ارزیابی، افزایش شفافیت، کاهش خطاهای ارزیابی، تقویت عدالت سازمانی، بهبود مدیریت تعارض، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، استقرار نظام پاداش‌دهی مؤثر، ارتقای بهره‌وری و افزایش یادگیری سازمانی کمک کند. چنین الگویی در صورتی می‌تواند اثربخش باشد که از یک سو با اهداف کلان دانشگاه و برنامه‌های راهبردی آن همسو باشد و از سوی دیگر، نیازها، انتظارات، ظرفیت‌ها و تجربه زیسته کارکنان و مدیران را در نظر گیرد. در نتیجه، ارزیابی عملکرد باید از یک اقدام اداری دوره‌ای به یک فرایند یادگیرنده، توسعه‌محور و آینده‌نگر تبدیل شود که هم به بهبود عملکرد فردی و هم به ارتقای اثربخشی سازمانی کمک کند. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با رویکرد تئوری داده‌بنیاد بود.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به شیوه کیفی و با بهره‌گیری از تئوری داده‌بنیاد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر را خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی و کلیه مدیران با تجربه و با سابقه کار بالا و نمایندگان نظارت و ارزیابی واحدهای استانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای بودند که بعد از انجام ۱۹ مصاحبه که هر کدام حدود ۴۵ دقیقه بود، اشباع نظری صورت گرفت. لذا نیاز به مصاحبه دیگری نبود. برای انتخاب نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی استفاده گردید. در این تکنیک افراد جهت مصاحبه انتخاب و سپس نفرات بعدی جهت مصاحبه توسط همین افراد معرفی گردیدند و نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. در این تحقیق در انتخاب مشارکت‌کنندگان جهت مصاحبه‌ها سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک و دارای تجربیات مدیریتی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای استفاده شود. شاخص‌ها جهت نمونه‌گیری از میان جامعه آماری عبارت بودند از: ۱- افراد آشنا با مباحث ارزیابی عملکرد؛ ۲- افراد آشنا با مؤسسات آموزش عالی؛ ۳- افراد دارای فعالیت‌های پژوهشی در زمینه‌های فوق و ۴- افراد دارای تجربه کاری در حوزه‌های ارزیابی عملکرد و منابع انسانی. در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها در رویکرد داده بنیاد اقدام به کدگذاری باز، مفهوم‌سازی کدها و مقوله‌بندی پرداخته شد.

در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران (۲۰۱۴)، که مشمول درگیری طولانی مدت، مشاهده پایدار، بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات، چک کردن با مشارکت‌کنندگان، مثلث‌سازی و مقایسه مستمر استفاده شد. افزون بر این، برای سنجش پایایی در این تحقیق از روش پایایی بازآزمون استفاده گردید. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته ۲ مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و در دو فاصله زمانی هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند و از این طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات برای آن تحقیق محاسبه گردید.

یافته‌ها

در این پژوهش از متن مصاحبه‌های انجام شده، ۱۱ مقوله اصلی و ۳۱ مفهوم احصاء گردید که مقوله‌ها به این صورت تفکیک شده است: چالش‌های موجود ارزیابی عملکرد، نحوه اجرای نادرست ارزیابی عملکرد، کاربست مطلوب ارزیابی عملکرد، بهره‌وری سازمانی، آسیب‌شناسی

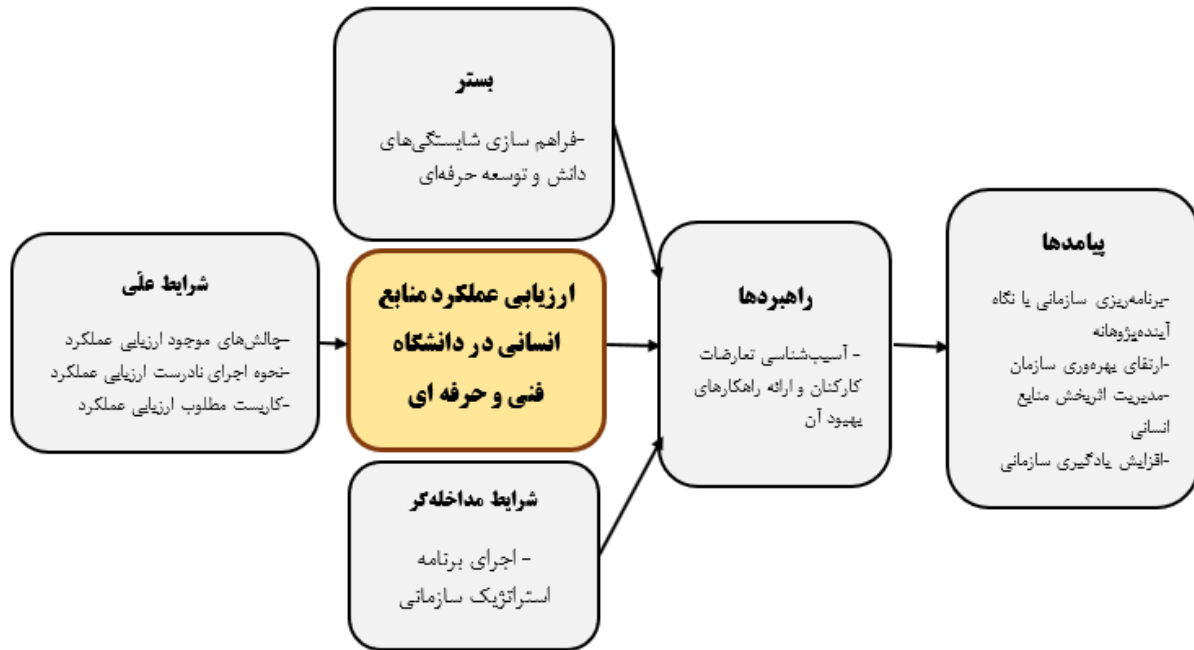
توسعه فردی و تحول سازمانی

تعارضات کارکنان و ارائه راهکارهای بهبود آن، فراهم‌سازی شایستگی‌های دانش و توسعه حرفه‌ای، اجرای برنامه استراتژیک سازمانی، برنامه‌ریزی سازمانی با نگاه آینده‌پژوهانه، افزایش بهره‌وری سازمان، مدیریت اثربخش منابع انسانی، افزایش یادگیری سازمانی. ارزیابی عملکرد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با بکارگیری صحیح این ابزارها نه تنها اهداف و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع کارکنان و جامعه ذینفعان نیز تأمین می‌گردد. بدین منظور در این پژوهش تجربه متخصصین مدیریت منابع انسانی و کارکنان با سابقه در امر ارزیابی عملکرد در فرایند تبیین الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج تحلیل متون مصاحبه در خصوص عوامل علی ارزیابی عملکرد سازمانی در دانشگاه ۵۸ کد باز احصاء شده و از طریق کنار هم قرار گرفتن کدهای اولیه ۴ مفهوم استخراج و نهایتاً به ۳ مقوله چالش‌های ارزیابی عملکرد - نحوه اجرای نادرست ارزیابی عملکرد و کاربست مطلوب ارزیابی عملکرد استخراج شد. این مقوله‌ها نتیجه کدگذاری بازی که ۱۵۸ کد استخراج شده بود که پس از رمزگذاری کدها و ادغام کدهای مشابه به ۳۱ کد مفهومی براساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها با هم مقایسه شده و در داخل طبقات اصلی و فرعی جای داده شده در (جدول ۱) به صورت مشروح مقوله‌ها و مفاهیم بیان گردیده است.

جدول ۱. ابعاد، مفاهیم و مقوله‌ها

ابعاد	مفاهیم	مقوله‌ها
عوامل علی	چالش‌های موجود ارزیابی عملکرد - چالش‌های منابع انسانی - نحوه اجرای نادرست ارزیابی عملکرد - مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای	چالش‌های موجود ارزیابی عملکرد - نحوه اجرای نادرست ارزیابی عملکرد - کاربست مطلوب ارزیابی عملکرد
مقوله محوری	دانش کارکنان - مدیریت استعداد - مدیریت اثربخش - سیستم مناسب پاداش دهی دانشگاه - ارزیابی عملکرد جامع	بهره‌وری در سازمان
راهبردها	پایش نیازهای منابع انسانی - استقرار سیستم شفاف انتقاد و پیشنهاد - آسیب شناسی تعارضات کارکنان	آسیب شناسی تعارضات کارکنان و ارائه راهکارهای بهبود آن
بستر	فراهم نمودن عدالت سازمانی - ایجاد فرهنگ مشارکتی - ایجاد مهارت ارتباطی - فراهم نمودن شایستگی دانش حرفه‌ای - فراهم نمودن بستر توسعه حرفه‌ای	فراهم سازی شایستگی‌های دانش و توسعه حرفه‌ای
شرایط مداخله گر	ساختار سازمانی - نبود برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان - وجود عوامل محیطی	اجرای برنامه استراتژیک سازمانی
پیامدها	احصای نیازهای آموزشی - احصای نیازهای فردی و سازمانی - گسترش ارتباطات سازمانی - گسترش مهارت‌های فناوری - سازمان یادگیرنده - مرتفع نمودن تعارضات سازمانی - ارتقا خلاقیت کارکنان - توسعه نوآوری سازمانی - ارتقا فرهنگ پاسخگویی - انتصاب کارمندان کارآمد - سیستم مناسب پاداش دهی	برنامه ریزی سازمانی با نگاه آینده‌پژوهانه - ارتقای بهره‌وری سازمان - مدیریت اثربخش منابع انسانی - افزایش یادگیری سازمانی

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، الگوی ارزیابی عملکرد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای را بر اساس مدل پارادایمی می‌توان به شکل زیر ترسیم کرد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل پارادایمی الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای

همچنین در (جدول ۲) آسیب‌شناسی وضعیت موجود ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه فنی و حرفه‌ای مشخص شده است.

جدول ۲. چالش‌های موجود ارزیابی عملکرد منابع انسانی دانشگاه فنی و حرفه‌ای

مضمون	مفهوم	کدگذاری باز
نتایج منفی ارزیابی عملکرد منابع انسانی	عدم اجرای عدالت سازمانی در میان کارکنان	اجرای ضعیف عدالت سازمانی عدم ارائه بازخورد مناسب به کارکنان اعمال سلیقه در نتایج ارزیابی کارکنان عدم آشنایی ارزیابی‌کنندگان با شاخص‌ها
ایجاد فرهنگ نامناسب سازمانی	کاهش انگیزه و تعلق سازمانی در کارکنان	نبود جذابیت در محیط سازمانی روزمرگی شدن کارکنان افزایش تنش سازمانی
نبود شایسته‌سالاری در میان انتصابات	عدم تشخیص استعدادهاى کارکنان	نبود توجه کافی به نیازهای کارکنان نبود شاخص‌های ویژه هر گروه عدم تشخیص صحیح شایستگی کارکنان بر اساس شاخص‌های موجود

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با رویکرد تئوری داده‌بنیاد بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در این دانشگاه پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و وابسته به تعامل میان شرایط علی، مقوله محوری، بسترها، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست. بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ۳۱ مفهوم و ۱۱ مقوله اصلی استخراج شد که نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای صرفاً یک فعالیت اداری یا فرم‌محور نیست، بلکه فرایندی راهبردی، توسعه‌ای و سازمان‌ساز است. مقوله‌های اصلی شامل چالش‌های موجود ارزیابی عملکرد، نحوه اجرای نادرست ارزیابی

عملکرد، کاربست مطلوب ارزیابی عملکرد، بهره‌وری سازمانی، آسیب‌شناسی تعارضات کارکنان و ارائه راهکارهای بهبود آن، فراهم‌سازی شایستگی‌های دانشی و توسعه حرفه‌ای، اجرای برنامه استراتژیک سازمانی، برنامه‌ریزی سازمانی با نگاه آینده‌پژوهانه، افزایش بهره‌وری سازمان، مدیریت اثربخش منابع انسانی و افزایش یادگیری سازمانی بودند. این یافته نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای زمانی می‌تواند اثربخش باشد که به‌جای اتکا به شاخص‌های کلی و صوری، بر شناخت زمینه سازمانی، عدالت، شفافیت، شایستگی، توسعه حرفه‌ای و پیوند ارزیابی با تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مبتنی باشد.

یافته نخست پژوهش نشان داد که چالش‌های موجود ارزیابی عملکرد و نحوه اجرای نادرست آن از مهم‌ترین شرایط علی شکل‌دهنده به ضرورت طراحی الگوی جدید هستند. این چالش‌ها شامل عدم ارائه بازخورد مناسب، اعمال سلیقه در نتایج ارزیابی، ضعف عدالت سازمانی، آشنایی ناکافی ارزیابان با شاخص‌ها، نبود شاخص‌های ویژه برای گروه‌های شغلی مختلف، ضعف در تشخیص شایستگی‌ها و استعدادها، کارکنان و کاهش انگیزه و تعلق سازمانی بود. این نتیجه با دیدگاه‌هایی همسو است که ارزیابی عملکرد را فرایندی حساس و تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی می‌دانند و معتقدند هرگونه ضعف در شاخص‌ها، فرایند اجرا و بازخورد می‌تواند اعتبار نظام ارزیابی را کاهش دهد (Wilton, 2016). همچنین این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر آسیب‌شناسی مدل‌های ارزیابی عملکرد تأکید داشته‌اند هماهنگ است؛ زیرا در آن مطالعات نیز شاخص‌های نامتناسب، بی‌توجهی مدیران به ارزیابی، خطاهای ارزیابان و قضاوت‌های شخصی از مهم‌ترین موانع اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد معرفی شده‌اند (Amiri Ghaleh Rashidi & Razzaghi Kashani, 2013). بنابراین، می‌توان گفت یکی از دلایل اصلی ناکارآمدی نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های آموزشی، فاصله میان طراحی رسمی ارزیابی و تجربه واقعی کارکنان از اجرای آن است.

در تبیین این یافته باید گفت ارزیابی عملکرد زمانی از سوی کارکنان پذیرفته می‌شود که آنان شاخص‌ها را روشن، فرایند را منصفانه، ارزیابان را شایسته و نتایج را معتبر بدانند. در غیر این صورت، ارزیابی به جای آنکه ابزار توسعه و بهبود باشد، به منبعی برای بی‌اعتمادی، تعارض و کاهش انگیزش تبدیل می‌شود. از این منظر، یافته حاضر با پژوهش‌هایی همخوان است که شفافیت شاخص‌ها، تناسب معیارها با نوع شغل، عدالت فرایندی و بازخورد مؤثر را از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد کارکنان دانسته‌اند (Hosseini et al., 2022). همچنین، مطالعات مربوط به مفاهیم و دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد نشان داده‌اند که ارزیابی باید امکان مقایسه عملکرد واقعی با اهداف و استانداردها را فراهم سازد و به مدیران برای اصلاح مسیر کمک کند (Afrosheh & Mehrani, 2016). بر این اساس، چالش‌های شناسایی‌شده در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که دانشگاه فنی و حرفه‌ای برای دستیابی به ارزیابی معتبر، نیازمند بازنگری در شاخص‌ها، آموزش ارزیابان، اصلاح سازوکار بازخورد و ایجاد پیوند میان نتایج ارزیابی و برنامه‌های توسعه منابع انسانی است.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که بهره‌وری سازمانی، مدیریت استعداد، دانش کارکنان، مدیریت اثربخش، نظام مناسب پاداش‌دهی و ارزیابی عملکرد جامع، هسته محوری الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای را تشکیل می‌دهند. این یافته بیانگر آن است که ارزیابی عملکرد نباید صرفاً به سنجش گذشته کارکنان محدود شود، بلکه باید در خدمت آینده سازمان، توسعه سرمایه انسانی و ارتقای بهره‌وری قرار گیرد. این نتیجه با مبانی مدیریت منابع انسانی همسو است؛ زیرا در رویکردهای نوین، ارزیابی عملکرد ابزاری برای شناسایی نیازهای آموزشی، کشف استعدادها، تصمیم‌گیری درباره ارتقا، طراحی نظام پاداش و بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود (Gharibi, 2023). همچنین یافته حاضر با پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های مختلف همخوان

است؛ زیرا این پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که ارزیابی عملکرد زمانی کارآمد است که به مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری و شایستگی‌های حرفه‌ای متصل شود (Mostajab al-Dawa et al., 2023).

در تبیین این یافته می‌توان گفت دانشگاه فنی و حرفه‌ای به دلیل مأموریت خاص خود در تربیت نیروی انسانی مهارت‌محور، به کارکنانی نیاز دارد که علاوه بر انجام وظایف اداری، توان یادگیری، انعطاف‌پذیری، ارتباط مؤثر، مشارکت در بهبود فرایندها و همسویی با نیازهای بازار کار را داشته باشند. بنابراین، ارزیابی عملکرد در چنین سازمانی باید فراتر از سنجش رفتارهای روزمره شغلی باشد و به شناسایی ظرفیت‌های دانشی، مهارتی و حرفه‌ای کارکنان کمک کند. این برداشت با یافته‌های پژوهش درباره ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه‌ها همسو است؛ زیرا ارزیابی عملکرد در محیط دانشگاهی باید با کیفیت فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، اجرایی و اخلاق حرفه‌ای مرتبط باشد (Abed et al., 2020). همچنین پژوهش‌های مربوط به نظام آموزش عالی با رویکرد اخلاق‌محور نشان داده‌اند که ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه‌ها باید به ارزش‌های سازمانی، عدالت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و توسعه انسانی توجه کند (Rezvani et al., 2025). بنابراین، مقوله محوری استخراج‌شده در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید توسعه‌گرا، عدالت‌محور و بهره‌وری‌محور باشد.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که راهبردهای مؤثر در الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی شامل پایش نیازهای منابع انسانی، استقرار سیستم شفاف انتقاد و پیشنهاد، آسیب‌شناسی تعارضات کارکنان و ارائه راهکارهای بهبود آن است. این یافته نشان می‌دهد که اجرای موفق ارزیابی عملکرد به وجود سازوکارهایی نیاز دارد که بتوانند اطلاعات معتبر تولید کنند، صدای کارکنان را وارد فرایند تصمیم‌گیری سازند و تعارضات ناشی از ارزیابی را مدیریت کنند. نظام ارزیابی عملکرد در صورتی می‌تواند مورد پذیرش کارکنان قرار گیرد که آنان احساس کنند امکان بیان دیدگاه، دریافت بازخورد، اعتراض منطقی و مشارکت در اصلاح فرایندها وجود دارد. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که بر ضرورت طراحی الگوهای بومی و زمینه‌مند برای ارزیابی عملکرد تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که الگوهای موفق باید شرایط واقعی سازمان، تعاملات انسانی و سازوکارهای اجرایی را همزمان در نظر بگیرند (Nejad Irani et al., 2019). همچنین، در مدل‌های مدیریت عملکرد کارکنان، توجه به بازخورد، اصلاح فرایندها و پیوند میان عملکرد فردی و اهداف سازمانی از عناصر اساسی اثربخشی نظام ارزیابی محسوب می‌شود (Mirbagheri et al., 2019).

در تبیین این یافته باید گفت ارزیابی عملکرد همواره با نوعی قضاوت سازمانی همراه است و هرچا قضاوت وجود داشته باشد، احتمال شکل‌گیری تعارض، مقاومت، ادراک بی‌عدالتی و نارضایتی نیز وجود دارد. بنابراین، طراحی الگو بدون توجه به مدیریت تعارض و سازوکارهای بازخورد، نمی‌تواند به اجرای پایدار منجر شود. وجود سیستم شفاف انتقاد و پیشنهاد می‌تواند از یک سو خطاهای احتمالی ارزیابی را کاهش دهد و از سوی دیگر کارکنان را از حالت پذیرندگان منفعل ارزیابی به مشارکت‌کنندگان فعال در بهبود نظام ارزیابی تبدیل کند. این برداشت با نتایج مطالعاتی که بر استفاده از روش‌های تحلیلی و نظام‌مند در ارزیابی عملکرد تأکید کرده‌اند همسو است؛ برای نمونه، به‌کارگیری سیستم‌های استنتاج فازی در ارزیابی عملکرد نشان داده است که پیچیدگی، ابهام و چندبعدی بودن شاخص‌های عملکرد نیازمند روش‌هایی است که بتوانند تصمیم‌گیری را دقیق‌تر و منصفانه‌تر سازند (Raeesi Vanan et al., 2018). از این رو، راهبردهای شناسایی‌شده در پژوهش حاضر بیانگر آن است که ارزیابی عملکرد باید هم از نظر انسانی و هم از نظر فنی و ساختاری اصلاح شود.

بخش دیگری از یافته‌ها نشان داد که بسترهای لازم برای اجرای الگوی ارزیابی عملکرد شامل عدالت سازمانی، فرهنگ مشارکتی، مهارت ارتباطی، شایستگی‌های دانش حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای است. این یافته از اهمیت شرایط فرهنگی و ارتباطی در موفقیت ارزیابی عملکرد حکایت دارد. اگرچه شاخص‌ها و فرم‌های ارزیابی اهمیت دارند، اما اثربخشی آن‌ها به فرهنگی وابسته است که در آن گفت‌وگو، اعتماد، شفافیت و یادگیری ارزش تلقی شود. در سازمانی که فرهنگ مشارکتی ضعیف است، کارکنان به ارزیابی به عنوان یک فرایند تحمیلی نگاه می‌کنند؛ اما در سازمانی که مشارکت و گفت‌وگو تقویت شده است، ارزیابی عملکرد می‌تواند به ابزاری برای یادگیری سازمانی تبدیل شود. این نتیجه با پژوهش‌هایی همخوان است که نشان می‌دهند در محیط‌های دانشگاهی، ارزیابی عملکرد باید با ارزش‌های دانشگاهی، توسعه حرفه‌ای و کیفیت فعالیت‌های سازمانی پیوند داشته باشد (Abed et al., 2020; Rezvani et al., 2025). همچنین، تأکید بر شایستگی‌های دانشی و حرفه‌ای با دیدگاه‌های مدیریت منابع انسانی همسو است که کارکنان را سرمایه راهبردی سازمان می‌دانند و توسعه آنان را شرط پایداری عملکرد تلقی می‌کنند (Wilton, 2016).

در تبیین این یافته می‌توان گفت دانشگاه فنی و حرفه‌ای به عنوان سازمانی آموزشی و مهارت‌محور، بیش از بسیاری از سازمان‌های اداری به توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای نیاز دارد. کارکنان این دانشگاه با طیف گسترده‌ای از دانشجویان، مدیران، واحدهای استانی، الزامات آموزشی، فرایندهای اجرایی و نیازهای محیطی مواجه‌اند. بنابراین، ارزیابی عملکرد آنان باید بتواند نیازهای دانشی و مهارتی را آشکار کند و مسیر توسعه حرفه‌ای را مشخص سازد. در همین راستا، پژوهش‌های مربوط به مدل‌های ارزیابی عملکرد در مراکز دانشگاهی و پژوهشی نشان داده‌اند که توجه به ویژگی‌های مأموریتی سازمان، نوع فعالیت‌ها و سطح تخصص کارکنان برای طراحی مدل ارزیابی ضروری است (Mirbagheri et al., 2019; Nejad Irani et al., 2019). از این منظر، یافته حاضر تأیید می‌کند که الگوی ارزیابی عملکرد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید مبتنی بر توسعه قابلیت‌ها و نه صرفاً کنترل عملکرد باشد.

یافته‌های پژوهش در زمینه شرایط مداخله‌گر نشان داد که ساختار سازمانی، نبود برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان و عوامل محیطی می‌توانند بر اجرای الگوی ارزیابی عملکرد تأثیر بگذارند. این یافته اهمیت پیوند میان ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی راهبردی را برجسته می‌کند. اگر سازمان فاقد برنامه‌ریزی راهبردی روشن باشد، شاخص‌های ارزیابی نیز پراکنده، غیرهمسو و گاه متناقض خواهند بود. ارزیابی عملکرد زمانی معنا پیدا می‌کند که مشخص باشد سازمان به دنبال چه اهدافی است، چه شایستگی‌هایی برای تحقق آن اهداف نیاز دارد و عملکرد کارکنان چگونه با مسیر آینده سازمان مرتبط می‌شود. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند اقدامات راهبردی منابع انسانی و طراحی مدل‌های ارزیابی باید با ساختار، مأموریت و اهداف سازمان همسو باشد (Mostajab al-Dawa et al., 2023). همچنین، مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد در آموزش عالی نشان می‌دهد که بدون توجه به مأموریت دانشگاه، فرهنگ نهادی و الزامات اخلاقی و حرفه‌ای، نظام ارزیابی نمی‌تواند اثربخشی لازم را داشته باشد (Rezvani et al., 2025).

در تبیین این یافته باید گفت شرایط مداخله‌گر می‌توانند نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده در اجرای الگوی ارزیابی ایفا کنند. حتی اگر الگوی ارزیابی از نظر مفهومی کامل باشد، ساختار نامناسب، ضعف هماهنگی سازمانی، نبود سامانه‌های اطلاعاتی، ابهام در مسئولیت‌ها و فشارهای محیطی می‌تواند اجرای آن را با مشکل مواجه سازد. از این رو، طراحی الگو باید با اصلاح ساختارهای پشتیبان همراه باشد. این برداشت با دیدگاه‌هایی همخوان است که ارزیابی عملکرد را بخشی از سیستم کلان مدیریت منابع انسانی می‌دانند و معتقدند ارزیابی عملکرد بدون ارتباط با آموزش، پاداش، ارتقا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مدیریت استعداد، به فرایندی کم‌اثر تبدیل می‌شود (Gharibi, 2023; Wilton, 2016).

2016). بنابراین، در دانشگاه فنی و حرفه‌ای لازم است ارزیابی عملکرد در چارچوبی راهبردی و یکپارچه اجرا شود تا از سطح یک الزام اداری فراتر رود.

در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد که پیامدهای اجرای الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد شامل برنامه‌ریزی سازمانی با نگاه آینده‌پژوهانه، ارتقای بهره‌وری سازمان، مدیریت اثربخش منابع انسانی و افزایش یادگیری سازمانی است. این یافته نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد در صورت طراحی و اجرای مناسب، می‌تواند به ابزاری برای تحول سازمانی تبدیل شود. ارزیابی عملکرد، زمانی که با بازخورد، آموزش، پاداش، توسعه شایستگی‌ها و اصلاح فرایندها همراه باشد، به سازمان کمک می‌کند تا نه تنها عملکرد فعلی را بسنجد، بلکه برای آینده نیز ظرفیت‌سازی کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که ارزیابی عملکرد را ابزاری برای ارتقای بهره‌وری، شناسایی نقاط قوت و ضعف و بهبود تصمیمات مدیریتی معرفی کرده‌اند (Afrosheh & Mehrani, 2016; Hosseini et al., 2022). همچنین، یافته‌های مطالعات پیشین نشان داده‌اند که طراحی مدل‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی می‌تواند به آگاهی سازمان از وضعیت منابع انسانی، شناسایی نیازهای توسعه‌ای و بهبود اثربخشی مدیریت کمک کند (Mostajab al-Dawa et al., 2023; Nejad Irani et al., 2019).

بر اساس مجموع یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید از یک نگاه سنتی، فرم‌محور و اداری فاصله بگیرد و به الگویی بومی، راهبردی، مشارکتی و توسعه‌محور تبدیل شود. این الگو باید از یک سو چالش‌های موجود از جمله ضعف عدالت، بازخورد ناکافی، شاخص‌های نامتناسب و خطاهای ارزیابی را کاهش دهد و از سوی دیگر، با تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیریت استعداد، شفافیت، یادگیری سازمانی و برنامه‌ریزی آینده‌نگر، به ارتقای بهره‌وری سازمانی کمک کند. همسویی یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که مسئله ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های دانشگاهی، مسئله‌ای چندسطحی است و حل آن نیازمند توجه همزمان به شاخص‌ها، فرایندها، ساختارها، فرهنگ سازمانی و پیامدهای توسعه‌ای است (Mirbagheri et al., 2019; Raeesi Vanan et al., 2018; Rezvani et al., 2025). بنابراین، الگوی استخراج‌شده در پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی برای اصلاح نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای و حرکت به سوی مدیریت اثربخش تر منابع انسانی باشد.

این پژوهش با وجود ارائه تصویری عمیق و زمینه‌مند از الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست آنکه ماهیت کیفی پژوهش و اتکای آن بر مصاحبه با خبرگان، امکان تعمیم آماری یافته‌ها را محدود می‌سازد و نتایج بیشتر در سطح تعمیم تحلیلی و نظری قابل استفاده است. دوم آنکه داده‌ها بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگانی گردآوری شد که دارای تجربه و آشنایی با حوزه ارزیابی عملکرد بودند؛ بنابراین، ممکن است برخی دیدگاه‌های کارکنان رده‌های پایین‌تر، نیروهای اجرایی یا واحدهای کمتر درگیر با فرایند ارزیابی به‌طور کامل منعکس نشده باشد. سوم آنکه به دلیل گستردگی جغرافیایی دانشگاه فنی و حرفه‌ای و تفاوت‌های احتمالی میان واحدهای استانی، امکان دارد برخی ویژگی‌های محلی، فرهنگی و مدیریتی واحدها در مدل نهایی کمتر برجسته شده باشد. همچنین، داده‌های پژوهش در یک مقطع زمانی گردآوری شد و تغییرات سیاستی، مدیریتی و فناورانه آینده می‌تواند برخی ابعاد الگو را نیازمند بازنگری سازد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده در این مطالعه با استفاده از روش‌های کمی مانند تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی معادلات ساختاری یا روش دلفی فازی اعتبارسنجی شود تا میزان برازش ابعاد، مقوله‌ها و شاخص‌های آن در نمونه‌های بزرگ‌تر بررسی گردد. همچنین، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان دانشگاه فنی و حرفه‌ای و سایر دانشگاه‌های دولتی، علوم پزشکی، آزاد اسلامی یا مؤسسات آموزش

عالی مهارتی می‌تواند به شناسایی ابعاد مشترک و اختصاصی ارزیابی عملکرد منابع انسانی کمک کند. پیشنهاد می‌شود دیدگاه گروه‌های متنوع‌تری از کارکنان، مدیران میانی، کارشناسان اداری، اعضای هیئت علمی و ذی‌نفعان بیرونی نیز بررسی شود تا الگو از جامعیت بیشتری برخوردار گردد. افزون بر این، پژوهش‌های آینده می‌توانند تأثیر اجرای آزمایشی الگوی پیشنهادی را بر متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، بهره‌وری، یادگیری سازمانی و رضایت کارکنان بررسی کنند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود دانشگاه فنی و حرفه‌ای برای اصلاح نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی، ابتدا شاخص‌های ارزیابی را متناسب با گروه‌های شغلی مختلف بازطراحی کند و از شاخص‌های کلی، مبهم و غیرقابل سنجش فاصله بگیرد. همچنین لازم است ارزیابان پیش از اجرای فرایند ارزیابی، آموزش‌های تخصصی در زمینه شاخص‌ها، خطاهای رایج ارزیابی، بازخوردهای سازنده و عدالت فرایندی دریافت کنند. ایجاد سامانه جامع و شفاف ارزیابی عملکرد، استقرار نظام انتقاد و پیشنهاد، فراهم‌سازی امکان بازبینی نتایج ارزیابی، پیوند دادن نتایج ارزیابی با آموزش، ارتقا، پاداش و توسعه حرفه‌ای و توجه جدی به مدیریت تعارضات کارکنان از دیگر اقدامات ضروری است. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد به‌عنوان بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی دانشگاه در نظر گرفته شود و نتایج آن برای شناسایی نیازهای آموزشی، کشف استعدادها، بهبود بهره‌وری، ارتقای پاسخگویی و افزایش یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Human resource performance evaluation has become a strategic requirement for contemporary organizations, particularly for higher education institutions whose effectiveness depends heavily on the quality, competence, commitment, and developmental capacity of their human resources. In traditional administrative systems, performance evaluation was often understood as a periodic control mechanism designed to judge employees' compliance with predefined duties. However, in contemporary human resource management, it is increasingly conceptualized as a developmental, evidence-based, and strategic process through which organizations identify strengths and weaknesses, align individual performance with institutional goals, support professional development, improve motivation, and enhance organizational productivity (Wilton, 2016). In this regard, performance evaluation is not merely a technical or bureaucratic activity, but a core managerial function that enables decision-makers to assess the extent to which human resources contribute to organizational effectiveness, accountability, and long-term sustainability (Afrosheh & Mehrani, 2016). The importance of this issue is even more evident in universities, because human resources in academic and educational institutions are directly involved in knowledge production, educational

service delivery, administrative coordination, student support, institutional development, and the realization of academic values (Abed et al., 2020). Therefore, performance evaluation in higher education must go beyond general administrative indicators and should reflect professional competence, ethical conduct, organizational justice, responsiveness, learning capacity, and alignment with the mission of the university (Rezvani et al., 2025). Despite its importance, many organizations still face serious problems in designing and implementing effective performance evaluation systems. In many cases, evaluation criteria are unclear, evaluators are insufficiently trained, feedback is not provided constructively, subjective judgments influence evaluation results, and the outcomes of evaluation are not meaningfully connected to promotion, reward, training, or career development. Such weaknesses may reduce employees' trust in the system and transform performance evaluation from a developmental process into a source of dissatisfaction, conflict, and perceived injustice (Amiri Ghaleh Rashidi & Razzaghi Kashani, 2013). Previous research has emphasized that the effectiveness of employee performance evaluation depends on the clarity of indicators, fairness of procedures, relevance of criteria to job roles, competence of evaluators, and the existence of systematic feedback mechanisms (Hosseini et al., 2022). Furthermore, performance evaluation systems should be tailored to the organizational context, because no single universal model can effectively serve all institutions regardless of their mission, structure, culture, and workforce characteristics (Mirbagheri et al., 2019). In the context of higher education, especially in technical and vocational universities, this contextualization is particularly important. Technical and vocational universities have a distinctive mission: they are responsible for training skilled human resources, responding to labor market needs, promoting applied learning, and strengthening the connection between education and employability. Consequently, evaluating human resources in such institutions requires a model that captures not only administrative performance but also professional competencies, organizational learning, strategic planning, talent management, communication capacity, and responsiveness to changing educational and social demands. Previous grounded theory studies in university settings have shown that data-based approaches are valuable for designing indigenous performance evaluation models because they allow researchers to derive categories from the lived experiences, perceptions, and judgments of organizational experts and stakeholders (Nejad Irani et al., 2019). Similarly, studies on human resource performance evaluation models in public and organizational contexts have demonstrated that causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategies, and consequences should be considered simultaneously in order to develop a comprehensive and operational model (Mostajab al-Dawa et al., 2023). Moreover, the multidimensional and sometimes ambiguous nature of human resource performance makes it necessary to use systematic, flexible, and context-sensitive approaches capable of integrating both objective and subjective indicators (Raeesi Vanan et al., 2018). From this perspective, performance evaluation should be designed as a comprehensive system that supports productivity, identifies educational and professional needs, improves reward mechanisms, enhances organizational justice, and strengthens human resource effectiveness (Gharibi, 2023). Accordingly, the present study aimed to design a human resources performance evaluation model for the Technical and Vocational University using a grounded theory approach.

Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and qualitative in terms of implementation. The research was conducted using grounded theory methodology because the aim was to develop a context-based model derived from the experiences, perceptions, and expert judgments of individuals familiar with human resource management and performance evaluation in the Technical and Vocational

University. The research population included experts in human resource management, experienced senior managers, and supervision and evaluation representatives from provincial units of the Technical and Vocational University. Participants were selected using purposive sampling and the snowball technique. Initially, individuals who had sufficient knowledge and practical experience in performance evaluation, human resource management, higher education, and organizational supervision were identified and invited to participate. Each participant then helped introduce other knowledgeable individuals who met the inclusion criteria. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after 19 interviews. The data collection tool was a semi-structured interview designed to elicit participants' experiences regarding the current status, challenges, requirements, strategies, and consequences of human resource performance evaluation. Each interview lasted approximately 45 minutes. Data analysis was conducted through grounded theory coding procedures, including open coding, conceptualization, categorization, and organization of categories within the paradigmatic model. To ensure the trustworthiness of the qualitative findings, strategies such as prolonged engagement, persistent observation, review of the data collection path, member checking, triangulation, and constant comparison were used. Reliability was also examined through a test–retest coding procedure in which selected interviews were coded at two different time intervals and agreements and disagreements between coding stages were compared.

Findings

The analysis of interview data led to the extraction of 31 concepts and 11 main categories, which were organized within the six dimensions of the paradigmatic model, including causal conditions, central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The causal conditions consisted of existing challenges in performance evaluation, incorrect implementation of performance evaluation, and the need for optimal application of performance evaluation. These conditions showed that the current evaluation system faced problems such as weak organizational justice, lack of appropriate feedback to employees, subjective influence in evaluation results, insufficient familiarity of evaluators with evaluation indicators, lack of specific indicators for different occupational groups, weak identification of employee competencies, inadequate talent recognition, and limited meritocracy in appointments. The central phenomenon of the model emphasized organizational productivity, employee knowledge, talent management, effective management, appropriate reward systems, and comprehensive performance evaluation. These components indicated that performance evaluation should not be limited to measuring past performance, but should be linked to talent identification, knowledge development, managerial effectiveness, and organizational improvement. The strategic dimension included monitoring human resource needs, establishing a transparent criticism and suggestion system, diagnosing employee conflicts, and proposing improvement strategies. These strategies reflected the need to transform performance evaluation into a participatory and corrective process rather than a purely judgmental one. The contextual conditions included organizational justice, participatory culture, communication skills, professional knowledge competencies, and professional development infrastructure. These findings demonstrated that the success of a performance evaluation model depends on cultural, communicative, and developmental foundations within the organization. The intervening conditions included organizational structure, lack of strategic planning, and environmental factors. These conditions showed that structural and strategic weaknesses may either facilitate or hinder the effective implementation of a performance evaluation model. Finally, the consequences of applying the proposed model included future-oriented organizational planning, improved organizational

productivity, effective human resource management, enhanced organizational learning, identification of educational and individual needs, development of organizational communication, improvement of technological skills, reduction of organizational conflicts, promotion of employee creativity, development of organizational innovation, stronger accountability culture, appointment of competent employees, and establishment of an appropriate reward system.

Discussion and Conclusion

The findings of the study indicate that human resource performance evaluation in the Technical and Vocational University is a multidimensional and context-dependent phenomenon that cannot be effectively managed through general, formalistic, or purely administrative procedures. The extracted model shows that the effectiveness of performance evaluation depends on the interaction between causal challenges, organizational context, intervening structural conditions, practical strategies, and developmental consequences. One of the most important implications of the findings is that weaknesses in justice, feedback, evaluator competence, and indicator specificity can undermine the credibility of the entire evaluation system. When employees perceive evaluation as subjective, unclear, or disconnected from actual performance, the system loses its developmental function and may produce negative outcomes such as reduced motivation, lower organizational belonging, and increased conflict. Therefore, the proposed model emphasizes the necessity of transparent indicators, trained evaluators, fair procedures, and systematic feedback. Another important implication is that performance evaluation should be connected to strategic human resource management. The results show that evaluation must support employee knowledge development, talent management, professional growth, reward allocation, and organizational productivity. In this sense, performance evaluation should function as a bridge between individual capabilities and institutional goals. The model also highlights the role of organizational culture and communication. Without a participatory culture, organizational justice, and effective communication, even technically well-designed evaluation systems may fail in practice. For this reason, the proposed model considers criticism and suggestion systems, conflict diagnosis, and employee participation as essential strategies for improving the evaluation process. The findings further suggest that the Technical and Vocational University needs an indigenous evaluation model aligned with its mission, structure, geographic scope, and professional requirements. Such a model can help the university move from a routine and form-based evaluation approach toward a developmental, strategic, and learning-oriented system. In conclusion, the grounded theory model developed in this study provides a comprehensive framework for evaluating human resources performance in the Technical and Vocational University. Its implementation can contribute to greater transparency, improved organizational justice, enhanced professional competencies, better talent management, stronger reward systems, increased organizational learning, and higher productivity. The model can also serve as a practical basis for revising current evaluation procedures and designing more effective human resource policies in technical and vocational higher education.

References

- Abed, S., Davodi, A. H., & Sorani, R. (2020). Examining the performance evaluation of academic staff members in universities. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(13), 1-21. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/468>
- Afrosheh, R., & Mehrani, R. (2016). Performance evaluation concepts and perspectives. International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting, <https://sid.ir/paper/867381/fa>
- Amiri Ghaleh Rashidi, N., & Razzaghi Kashani, F. (2013). Pathology of the performance evaluation model of Tehran University of Medical Sciences staff. <https://civilica.com/doc/1748968>

- Gharibi, A. (2023). Human resources performance assessment. First International Conference on Psychology, Social Sciences, Educational Sciences and Philosophy, Babylon. <https://civilica.com/doc/1698095>
- Hosseini, S. R., Sadeghi, T., & Asgari, H. (2022). Identifying and prioritizing factors affecting the performance evaluation of public library staff. *Modern Research in Performance Evaluation*, 1(1), 1-21. <https://doi.org/10.22105/mrpe.2022.148757>
- Mirbagheri, S. M., Rafiei Atani, A., & Dashti, R. (2019). Introducing a model for managing employee performance in military research centers. *Defense Strategy*, 17(66), 97-130. <https://sid.ir/paper/378155/fa>
- Mostajab al-Dawa, M., Henry, H., Safania, A. M., & Farahani, A. (2023). Presenting a model for evaluating the performance of human resources management in the Ministry of Sports and Youth. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 22(59), 379-394. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1714.2208>
- Nejad Irani, F., Makhdoomi, H., Rahimi, G., & Hojjati, S. A. (2019). Explanation and design of a staff performance evaluation model for Kurdistan University of Medical Sciences using a data-based theory approach. *Teaching Research*, 8(4), 13-34. https://trj.uok.ac.ir/article_61703.html
- Raeesi Vanan, I., Taghva, M., & Amir Ashayeri, D. (2018). A fuzzy inference system for evaluating the performance of knowledge management system in software development industry. *IT Management Studies*, 6(24), 5-36. <https://doi.org/10.22054/ims.2018.8890>
- Rezvani, M., Rezaei Kilidbari, H., & Abbasi, B. (2025). Analyzing the performance evaluation model of human resources in the higher education system with an ethics-oriented approach. *Ethics in Science and Technology*, 19(4), 178-190. <http://ethicsjournal.ir/article-1-3060-fa.html>
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management*. Sage.