

Research Paper

Designing a Performance Evaluation Model for Managers of Applied Science Education Centers in the West of the Country using a Grounded Theory Approach

Seyyed Saadi Sajjadi Nasabⁱ , Nematollah Azizi*ⁱⁱ , Afsaneh Zamani Moghaddamⁱⁱⁱ ,
Kamran Mohamadkhani^{iv} ¹ PhD Student in Educational Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.² Department of Educational Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.³ Department of Educational Governance and Human resources, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.⁴ Department of Educational Governance and Human resources, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran[10.22080/EPS.2025.30175.2376](https://doi.org/10.22080/EPS.2025.30175.2376)**Received:**

October 5, 2025

Accepted:December 8,
2025**Available
online:**

March 6, 2026

Keywords:Performance
Evaluation,
Managers,
Applied Scientific
Training Centers,
Human
Resources
Management,
Performance
Management.**Abstract****Aim:** Performance evaluation is one of the fundamental topics in human resource management and plays a key role in improving quality, increasing efficiency, and enhancing organizational accountability. The purpose of this study was to design a performance evaluation model for managers of Applied Scientific Education Centers in the western region of the country.**Methodology:** This research was of the type of developmental research in terms of its purpose and qualitative in terms of the type of data collection, and was of the type of grounded theory. The research field included heads, deputies, and experts of various departments of applied science centers and other related staff departments of the Comprehensive University of Applied Sciences of the western provincial branches of the country, and the participants of the qualitative section included 12 heads and deputies of applied science centers in the western provinces of Kurdistan, Hamadan, Kermanshah, and Ilam. The tool used for data collection was a semi-structured interview. Contextual analysis and content validity were used to analyze the data.**Results:** The results showed that in the presented model, the performance evaluation of the heads of applied science education centers included causal conditions (weakness in meritocracy, inadequacy in the existing evaluation system, pressure to improve quality), contextual conditions included (dominant organizational culture, resource limitations, structure of a comprehensive applied science university), intervening conditions included (macro government policies, personality traits of managers, degree of independence of centers), strategies included (designing a local evaluation system, empowering managers, strengthening monitoring and feedback), outcomes included (short-term outcomes: improving the performance of centers, medium-term outcomes: improving the quality of education, long-term outcomes: sustainable regional development), and a central phenomenon named integrated and development-oriented performance evaluation.**Conclusions and suggestions:** This model can be used to evaluate the performance of education managers of applied science centers.**Innovation and originality:** This article presents a practical and native framework for improving managerial performance and sustainable regional development.*Corresponding Author: nematollah.aziziAddress: Professor, Department of Educational
Planning, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran,Email: nematollah.azizi@gmail.com

Tel: 09187824457

Extended Abstract

Introduction

Performance evaluation is a critical topic in human resource management. It is both an organizational and managerial issue, encompassing the planning, organizing, leading, and controlling of evaluation activities to enhance their effectiveness (Kutluci, 2004). The terms "performance evaluation" and "performance appraisal" are often used interchangeably (Nel et al., 2011), but some scholars distinguish them. For instance, Collings and Wood (2009) state that performance appraisal focuses on an individual's performance, while performance management is a continuous process that includes individual, team, and organizational performance. Armstrong (2009) defines performance appraisal as a formal, annual review, whereas performance management is a broader, continuous process emphasizing a coaching role for managers rather than a judging one.

Dessler (2013) outlines three key stages of performance evaluation: setting work standards, evaluating the employee's actual performance against those standards, and providing feedback to improve future performance. Effective performance evaluation helps in managing salaries, providing feedback, and identifying an employee's strengths and weaknesses (Mathis & Jackson, 2008). Poor evaluations can lead to negative outcomes, but conducting no formal evaluation may limit an employer's options regarding discipline and dismissal.

In recent years, several techniques have been developed for performance evaluation, including graphical rating scales, management by objectives, and web-based systems (Robbins, Judge, & Sanghi, 2009; Noe et al., 2016). While many higher education systems have developed evaluation models, these are often not tailored to the specific cultural and academic context of Iran's University of Applied Science and Technology (UAST).

This study addresses the need for a specific performance evaluation model for managers at UAST. Currently, there is a gap in evaluating the performance of center presidents during their interim and official terms, despite regulations requiring such assessments. Therefore, the main research questions are: What model can be developed for evaluating the performance of educational managers at applied science centers? And, is the proposed model valid from the perspective of experts? The findings will help inform decisions on managerial appointments, extensions, or dismissals, improving the overall effectiveness of UAST.

Methodology

This study is a qualitative, developmental research project aimed at designing a comprehensive performance evaluation model for managers at the University of Applied Science and Technology (UAST). The research strategy used was Grounded Theory, which is a systematic qualitative method for developing a theory that explains a specific process or interaction (Creswell, 2002). This approach was chosen for its suitability in building a model from the ground up, based on real-world data.

The qualitative phase of the research involved semi-structured interviews with 12 participants selected through purposive sampling. The participants were chosen based on specific criteria: holding executive positions at UAST, having a minimum of 15 years of service, and being members of the provincial evaluation board of the Ministry of Science. The interviewees included center presidents, vice presidents from western provinces (Kurdistan, Hamadan, Kermanshah, and Ilam), and central office managers.

Data collection was a two-step process: first, by reviewing existing documents and articles, and second, by conducting interviews to gather insights from managers and experts. The interviews focused on identifying the key dimensions, components, and indicators for evaluating managers' performance. Data analysis was performed using inductive thematic analysis to determine themes,

subcategories, and core concepts. Theoretical saturation was reached after 12 interviews, at which point no new data emerged.

Findings

This study utilized a qualitative approach to gather data through semi-structured interviews with 12 participants. The data analysis, based on a Grounded Theory approach, involved open, axial, and selective coding to identify concepts and relationships, culminating in a theoretical model. This model, presented as a paradigmatic framework, explains the phenomenon of performance evaluation for managers at western Iran's University of Applied Science and Technology (UAST).

The paradigmatic model consists of five core dimensions:

1. **Causal Conditions:** This dimension, labeled "The need for a change in performance evaluation," highlights the root causes necessitating a new evaluation system. Key factors include a weakness in meritocracy (political appointments over qualifications), deficiencies in the current evaluation system (lack of specific, effective metrics), and pressure for quality improvement from society and the job market.
2. **Contextual Conditions:** Labeled "Structural and contextual limitations," this dimension describes the environment in which the central phenomenon occurs. It includes a conservative organizational culture, resource limitations (lack of budget and equipment), and the centralized structure of UAST, which all act as constraints.
3. **Intervening Conditions:** This dimension, titled "Facilitating and hindering factors," refers to broader conditions that can influence the process. These include overarching governmental policies, the personal characteristics of managers (e.g., risk-taking and innovation), and the degree of autonomy given to the centers.
4. **Strategies:** This dimension, "Strategies for action and improvement," outlines the proactive measures to address the central phenomenon. These strategies include designing a localized evaluation system, empowering managers through training, and strengthening supervision and feedback mechanisms.
5. **Consequences:** The "Chain and multi-level consequences" dimension details the outcomes of implementing the new evaluation system. These results are seen at three levels: short-term (improved center performance), mid-term (enhanced quality of education), and long-term (sustainable regional development through skilled workforce creation and economic growth).

The central phenomenon of the model is "Integrated and development-oriented performance evaluation," which views evaluation not as a formal checkpoint, but as a multi-dimensional, continuous process aimed at the mutual growth of the manager and the institution.

To validate the model's content, a quantitative method using the Lawshe (1975) Content Validity Ratio (CVR) was applied. A panel of 10 experts, primarily with PhDs and extensive experience, evaluated the model's components. The minimum acceptable CVR for a 10-person panel is 0.62. As shown in the table, all dimensions of the proposed model received CVR scores above this threshold (ranging from 0.64 to 0.87), confirming its content validity and suitability for use.

Conclusion

This study successfully designed and validated a localized, practical model for evaluating the performance of managers at the University of Applied Science and Technology (UAST) in western Iran, using a qualitative Grounded Theory approach. The central finding is the concept of "Integrated and Development-Oriented Performance Evaluation," representing a fundamental shift from traditional, checklist-based appraisals to a dynamic, multi-dimensional system focused on continuous growth for both the manager and the organization.

The model is built on key causal, contextual, and intervening conditions. It highlights the urgent need for change due to weak meritocracy and flawed existing systems, while acknowledging significant limitations such as a conservative organizational culture, resource shortages, and a centralized university structure. Furthermore, the model recognizes dynamic factors like governmental policies and a manager's personality as crucial to the implementation process.

To address these challenges, the study proposes actionable strategies: designing a localized evaluation system, empowering managers through training, and strengthening feedback loops. These strategies are designed to move UAST centers toward a more effective and sustainable future.

The most significant implication of the model is its demonstration of chain and multi-level consequences. Successful implementation is expected to lead to a ripple effect: improved short-term center performance, enhanced mid-term educational quality, and ultimately, long-term regional development through job creation and economic growth.

In conclusion, this research provides a comprehensive, empirically-grounded roadmap for UAST policymakers to reform their performance evaluation system. By shifting to a strategic, development-oriented approach, the university can improve managerial effectiveness and better fulfill its mission of promoting vocational education and regional development.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Author contributed equally to the conceptualization and writing of the article. author approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

Conflict of Interest

Author declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The author used AI tools for editing, translation, and summarization support in this article. All intellectual contributions, ideas, and scientific content were solely developed by the author. Additionally, the initial idea for this article was formed in the classroom, and the students contributed greatly to this idea with their honest responses. The author extends sincere thanks to them.

مقاله پژوهشی

طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی غرب کشور با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

سید سعدی سجادی نسب^۱، نعمت الله عزیزی^{۲*}، افسانه زمانی مقدم^۳، کامران محمدخانی^۴^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران^۲ استاد برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران^۳ دانشیار گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد، تهران، ایران^۴ استاد گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد، تهران، ایران

doi. 10.22080/EPS.2025.30175.2376

چکیده

هدف: ارزیابی عملکرد یکی از موضوعات بنیادین در مدیریت منابع انسانی است و نقشی کلیدی در بهبود کیفیت، افزایش کارایی، و ارتقای پاسخگویی سازمانی ایفا می‌کند. هدف این تحقیق طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی غرب کشور بود.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و از نظر نوع گردآوری داده‌ها کیفی از نوع تئوری زمینه‌ای بود. میدان پژوهش شامل روسا، معاونین و کارشناسان بخش‌های مختلف مراکز علمی کاربردی و سایر بخش‌های ستادی مرتبط دانشگاه جامع علمی کاربردی واحدهای استانی غرب کشور و مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از روسا و معاونین مراکز علمی کاربردی غرب کشور استان کردستان، همدان، کرمانشاه و ایلام بودند. ابزار مورد استفاده گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل زمینه‌ای و روایی محتوایی استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که مدل ارائه شده ارزیابی عملکرد روسای مراکز آموزش علمی کاربردی شامل شرایط علی (ضعف در شایسته‌سالاری، نارسایی در نظام ارزیابی موجود، فشار برای بهبود کیفیت)، شرایط زمینه‌ای شامل (فرهنگ سازمانی حاکم، محدودیت منابع، ساختار دانشگاه جامع علمی کاربردی)، شرایط مداخله‌گر شامل (سیاست‌های کلان دولتی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، میزان استقلال مراکز)، راهبردها شامل (طراحی نظام ارزیابی بومی، توانمندسازی مدیران، تقویت نظارت و بازخورد)، پیامدها شامل (پیامدهای کوتاه‌مدت: بهبود عملکرد مراکز، پیامدهای میان‌مدت: ارتقای کیفیت آموزش، پیامدهای بلندمدت: توسعه پایدار منطقه‌ای) و پدیده محوری تحت عنوان ارزیابی عملکرد یکپارچه و توسعه‌محور نامگذاری شدند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها: از این مدل می‌توان جهت ارزیابی عملکرد مدیران آموزش مراکز علمی کاربردی استفاده کرد.

نوآوری و اصالت: این مقاله چارچوب عملی و بومی برای بهبود عملکرد مدیریتی و توسعه پایدار منطقه‌ای ارائه می‌دهد.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۹/۱۷

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۲/۱۵

کلیدواژه‌ها:

ارزیابی عملکرد، مدیران، مراکز آموزش علمی کاربردی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد.

* نویسنده مسئول: نعمت الله عزیزی

ایمیل: nematollah.azizi@gmail.com

آدرس: استاد برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج،

تلفن: ۰۹۱۸۷۸۲۴۴۵۷

ایران

مقدمه

یکی از موضوعات مهم در مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران است. این یک موضوع سازمانی و مدیریتی است. این یک موضوع سازمانی است زیرا برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هدایت و کنترل فعالیت‌های ارزیابی را برای کارآمدتر کردن ارزیابی انجام می‌دهد. این یک موضوع مدیریتی به دلیل دخالت مدیران در ارزیابی است که هدف آن پیشبرد عملکرد کمی و کیفی کار و جهت‌دهی کلیه فعالیت‌ها به سمت دستیابی به هدف است. این دو موضوع باید با هم هماهنگ شوند (Kutllovci, 2004).

مفهوم ارزیابی عملکرد^۱ اغلب به جای هم با ارزشیابی عملکرد^۲ استفاده می‌شود. (Nel et al, 2011) فرهنگ لغت منابع انسانی و مدیریت کارکنان^۳ (۲۰۰۶) ارزیابی عملکرد را به عنوان ارزیابی کیفیت کار یک فرد در یک شغل می‌داند. با این حال، (Collings and Wood, 2009) تأکید می‌کنند که ارزیابی عملکرد مربوط به عملکرد فردی است، در حالی که مدیریت عملکرد به عملکرد فردی، تیمی و سازمانی می‌پردازد. (Armstrong, 2009) نیز این دو مفهوم را به این صورت متمایز کرد: ارزیابی عملکرد، ارزیابی رسمی و رتبه‌بندی افراد توسط مدیران آنها معمولاً در یک جلسه بررسی سالانه است؛ در حالی که مدیریت عملکرد فرآیندی مستمر و بسیار گسترده‌تر، جامع‌تر و طبیعی‌تر از مدیریت است که انتظارات متقابل را روشن می‌کند، بر نقش حمایتی مدیرانی که انتظار می‌رود به عنوان مربی به جای داور عمل کنند، تأکید می‌کند و بر آینده تمرکز دارد. (Gilley, Gilley, Quatro and Dixon, 2009) توضیح دادند که ارزیابی عملکرد فرآیندی است که توسط آن یک سازمان عملکرد مرتبط با شغل و توسعه کارکنان خود را ارزیابی می‌کند. آنها همچنین استدلال کردند که این شامل دو مرحله است: اول، رتبه‌بندی عملکرد در برابر استانداردهای تعیین شده توسط شرکت، و دوم، ارائه بازخورد در مورد کیفیت کار انجام شده. بر اساس موارد فوق، (Dessler, ۲۰۱۳) استدلال می‌کند که ارزیابی عملکرد شامل سه مرحله است: اول، تعیین استانداردهای کاری؛ دوم، ارزیابی عملکرد واقعی کارمند نسبت به آن استانداردها (که معمولاً شامل برخی از فرم‌های رتبه‌بندی است)؛ و سوم، ارائه بازخورد به کارکنان با هدف کمک به آنها برای حذف انحرافات عملکرد یا ادامه عملکرد بالاتر از استانداردها.

در ساختار آموزش عالی کشور، دانشگاه جامع علمی کاربردی جایگاهی منحصر به فرد دارد. این دانشگاه با هدف ارتقای مهارت نیروی کار و ارتباط مستقیم با صنعت و بازار کار تأسیس شده است (پاسخ به نقطه ضعف پنجم: بیان اهمیت مدیران). در این میان، «مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی» نقشی حیاتی ایفا می‌کنند. آنها نه تنها مسئولیت‌های اداری و آکادمیک رایج در سایر دانشگاه‌ها را بر عهده دارند، بلکه باید به طور همزمان با صنعت، نیازهای بازار کار محلی و استانداردهای مهارتی در تعامل باشند. موفقیت یا شکست این دانشگاه در دستیابی به مأموریت اصلی خود - یعنی تربیت نیروی کار ماهر - ارتباط مستقیمی با عملکرد این مدیران در خط مقدم اجرایی دارد. بنابراین، ارزیابی اثربخش عملکرد این مدیران، یک اهرم کلیدی برای تضمین کیفیت و تحقق اهداف این نظام آموزشی خاص است.

^۱ performance appraisal

^۲ performance evaluation

^۳ Dictionary of human resources and personnel management

با وجود نقش کلیدی این مدیران، با توجه به نقش نظام ارزیابی در شفاف‌سازی عملکرد مؤسسات آموزش عالی در دستیابی به اهداف خویش، اکثر نظام‌های آموزش عالی جهان با توسل به طراحی و تدوین الگوها و مدل‌های مختلف ارزیابی، تلاش مستمری را در زمینه تعیین و تضمین کیفیت برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی خویش داشته‌اند.

اما این انتقاد بر آن مدل‌ها وارد است که متناسب با شرایط تحصیلی و وضعیت خاص آن دانشگاه‌ها طراحی و تدوین نشده‌اند (پاسخ به نقطه ضعف دوم: چرایی ضرورت مدل بومی). مدل‌های ارزیابی رایج که اغلب برای دانشگاه‌های سنتی (با تمرکز بر پژوهش و آموزش نظری) طراحی شده‌اند، قادر به سنجش کامل ابعاد عملکردی مدیران در دانشگاهی مأموریت‌گرا و مهارت‌محور مانند دانشگاه جامع علمی کاربردی نیستند. این مدل‌ها به ندرت شاخص‌هایی برای سنجش «ارتباط با صنعت»، «مدیریت دوره‌های پودمانی» یا «اثربخشی در اشتغال فارغ‌التحصیلان» در نظر می‌گیرند که دقیقاً هسته اصلی وظایف مدیران UAST است. لذا اثربخشی بهره‌گیری از آنها با توجه به وضعیت و شرایط کمی و کیفی مراکز آموزش علمی کاربردی در دانشگاه جامع علمی کاربردی محل تهدید جدی است و با بستر اجتماعی و فرهنگی خاص دانشگاه جامع علمی کاربردی قابل تطبیق نیست.

علاوه بر این، در حال حاضر یک خلأ مشخص در فرآیندهای موجود وجود دارد. هم‌اکنون در فرایند انتصاب و عزل رییس مرکز آموزش علمی کاربردی، خلاء ارزیابی عملکرد مدون و ساختاریافته در دوره سرپرستی و ریاست وجود دارد. اگرچه در اسناد بالادستی به این موضوع اشاره شده است (مانند ماده ۴ شرح وظایف، بند ۷ ماده ۸ دستورالعمل نحوه انتصاب و عزل، و ماده ۱۰ در خصوص ارزیابی مستمر)، اما در عمل، سازوکار مشخص، شفاف و مبتنی بر شاخص‌های بومی برای اجرای این ارزیابی‌ها وجود ندارد. این امر منجر به تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، کاهش انگیزه مدیران و عدم شفافیت در فرآیند پاسخگویی می‌شود.

بنابراین، این پژوهش با توجه به ویژگی‌های نظام خاص آموزشی این دانشگاه، نیاز به طراحی و تدوین مدلی بومی و عملیاتی دارد که بتواند به صورت کاربردی در دانشگاه جامع علمی کاربردی به کار گرفته شود.

ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد باید «متناسب با زمینه» باشد. با این حال، بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد که یک خلأ نظری و پژوهشی مشخص در زمینه «مدل‌های ارزیابی عملکرد بومی‌سازی شده برای مدیران آموزش عالی مهارت‌محور در ایران» وجود دارد. پژوهش‌های موجود یا به ارزیابی اساتید پرداخته‌اند یا مدل‌های عمومی را برای مدیران دانشگاه‌های دولتی ارائه کرده‌اند که با ساختار UAST متفاوت است. این تحقیق در صدد است تا با استفاده از رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد، این خلأ را پر کرده و مدلی را مستقیماً از داده‌های میدانی و تجربیات زیسته مدیران و ذی‌نفعان استخراج کند.

هدف این است که با طراحی این مدل، زمینه ارتقای اثربخشی و کارایی مدیران در انجام مأموریت‌های محول افزایش یافته و تصمیمات مناسب در خصوص بهبود عملکرد، تمدید دوره ریاست و یا عزل آنها اتخاذ شود.

نتایج این تحقیق می‌تواند در سطح کلان برای ایجاد اصلاحات و تغییر در برخی عزل‌ها و انتصابات و به‌ویژه برای تدوین «نظام‌نامه ارزیابی و توسعه مدیران» در سطح ستاد دانشگاه جامع علمی کاربردی قرار گیرد. در سطح خرد نیز به مدیران استانی این امکان را می‌دهد که در جهت حل مشکلات اجرایی که در این نوع نظام آموزشی با آن

مواجه هستند، بر اساس مدل طراحی شده اقدام کنند. لذا با توجه به مباحث بیان شده، سؤالات اصلی این تحقیق عبارتند از:

۱. مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های کلیدی مدل ارزیابی عملکرد مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی غرب کشور (بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد) کدامند؟
۲. مدل مفهومی برآمده از داده‌ها (شامل شرایط علی، پدیده‌های محوری، راهبردها، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، و پیامدها) برای ارزیابی عملکرد این مدیران چیست؟
۳. مدل طراحی‌شده تا چه حد از نظر متخصصان و خبرگان دانشگاهی و اجرایی دارای اعتبار و روایی است؟

بیان مسأله

مفهوم عملکرد و ارزیابی آن در طول زمان دچار تحول چشمگیری شده است (پاسخ به نقطه ضعف پنجم: روند تکاملی). در ابتدا، تمرکز صرفاً بر «رتبه‌بندی کارکنان و استفاده از آن برای تصمیمات جبران خدمت بود. اما با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها، این مفهوم به «ارزیابی عملکرد» به معنای سنجش رسمی در فواصل زمانی مشخص (مانند بررسی سالانه) تکامل یافت. (Armstrong, 2009) در دهه‌های اخیر، پارادایم غالب به سمت «مدیریت عملکرد» حرکت کرده است. مدیریت عملکرد، همانطور که (Collings and Wood, 2009) و (Armstrong, 2009) اشاره کردند، فرآیندی مستمر، جامع و راهبردی است که عملکرد فردی، تیمی و سازمانی را در راستای اهداف کلان سازمان همسو می‌کند و بر مربی‌گری مدیران به جای داوری صرف تأکید دارد.

این پژوهش اگرچه بر «ارزیابی عملکرد» تمرکز دارد، اما آن را به عنوان زیرمجموعه‌ای حیاتی از فرآیند گسترده‌تر «مدیریت عملکرد» در نظر می‌گیرد. مفهوم عملکرد به معنای دانش و مهارت‌های کارمند برای درک و اجرای مؤثر کار، دانش در تجزیه و تحلیل و ترکیب مسائل، و تجربه و سایر ویژگی‌های خاص است که یک شغل به آن نیاز دارد (Leopold et al, 1999).

ارزیابی عملکرد را رتبه‌بندی کارکنان، ارزیابی کارکنان، بررسی عملکرد یا ارزیابی نتایج می‌نامند. این فرآیند به طور گسترده‌ای برای مدیریت دستمزدها و حقوق، ارائه بازخورد عملکرد و شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی کارکنان استفاده می‌شود (DeNisi & Pritchard, 2006). (Mathis & Jackson, 2008) هدف نهایی ارزیابی عملکرد را ارائه اطلاعاتی می‌دانند که مدیران را قادر می‌سازد تا عملکرد کارکنان (و در نهایت سازمان) را بهبود بخشند. این فرآیند به ویژه در سازمان‌های خدماتی و آموزشی، به عنوان بخشی از «فشار برای بهبود کیفیت» (پاسخ به نقطه ضعف سوم: عامل فشار) و پاسخگویی به ذی‌نفعان، اهمیت مضاعفی یافته است.

ارزیابی عملکرد به عنوان روشی نگاه می‌شود که با آن عملکرد شغلی یک کارمند از نظر کیفیت، کمیت، هزینه، رفتار و زمان اندازه‌گیری می‌شود (Atakpa, Ocheni, & Nwankwo, 2004). (Sabiou et al, 2019). آن را فرآیند ارزیابی عملکرد و صلاحیت‌های کارکنان از نظر الزامات شغلی می‌دانند. (Alo, 1999) ارزیابی عملکرد را جمع‌بندی عمده موفقیت فرد یا سازمان در انجام وظایف می‌داند.

همانطور که پیشتر اشاره شد، تمایز این دو مفهوم حیاتی است. (Boxall, Purcell, & Wright, 2007) استدلال کردند که مدیریت عملکرد یک فرآیند مداوم است، در حالی که ارزیابی عملکرد در فواصل زمانی مجزا انجام می‌شود. (Dessler, 2013) نیز تأکید کرد که مدیریت عملکرد مستلزم تعاملات و بازخورد مداوم (روزانه یا هفتگی) برای اطمینان از بهبود مستمر است، هدف‌گرا است و اغلب از فناوری اطلاعات برای ردیابی خودکار عملکرد استفاده می‌کند، در حالی که ارزیابی عملکرد معمولاً بر فرم‌های کاغذی یا آنلاین در پایان دوره متکی است.

در طول سال‌ها، تکنیک‌های متعددی برای ارزیابی عملکرد تدوین شده است، از جمله مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی^۱، روش رتبه‌بندی متناوب^۲، روش مقایسه زوجی^۳، روش توزیع اجباری^۴، روش حادثه بحرانی^۵، مقیاس‌های رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار^۶ و روش‌های نوین‌تر مانند عملکرد رایانه‌ای و نظارت الکترونیکی^۷ (Robins, Judge, & Sanghi, 2009; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016).

فراتر از این تکنیک‌ها، مدل‌های کلانی نیز توسعه یافته‌اند. برای مثال، «مدیریت بر اساس اهداف» (که بر تعیین اهداف مشترک بین مدیر و کارمند و ارزیابی بر اساس میزان دستیابی به آن اهداف تمرکز دارد. مدل دیگر، «بازخورد ۳۶۰ درجه» است که در آن ارزیابی نه فقط توسط مدیر مستقیم، بلکه توسط همکاران، زیردستان و حتی مشتریان (در اینجا، شاید دانشجویان و صنعت) صورت می‌گیرد. با این حال، اجرای این مدل‌های خارجی در هر بستری موفقیت‌آمیز نیست. مدل MBO ممکن است در محیط‌های پویا و غیرقابل پیش‌بینی دانشگاه علمی کاربردی (که اهداف ممکن است به سرعت تغییر کنند) دچار چالش شود و مدل ۳۶۰ درجه نیازمند فرهنگ سازمانی بسیار باز و بالغ برای پذیرش بازخورد است که ممکن است در همه جا فراهم نباشد.

عوامل سیاسی (ادبیات نوین مدیریت عملکرد تأکید می‌کند که سیستم‌های ارزیابی عملکرد، فرآیندهایی صرفاً فنی و عینی نیستند. این سیستم‌ها عمیقاً در بستر فرهنگی و سیاسی سازمان ریشه دارند. عواملی مانند «سیاست‌های سازمانی»، روابط قدرت، و فشارهای خارجی (مانند فشارهای سیاسی برای انتصاب یا عزل) می‌توانند بر نحوه طراحی، اجرا و نتایج ارزیابی تأثیر بگذارند (Cardy & Dobbins, 1994). رویکرد نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش دقیقاً به دنبال شناسایی و لحاظ کردن این «عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر» در مدل نهایی است تا مدلی واقع‌بینانه و قابل اجرا ارائه دهد.

شواهد تجربی

بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که: (الف) پژوهش‌های داخلی عمدتاً بر دانشگاه‌های نظری، دولتی یا پیام نور متمرکز بوده و خلأ پژوهشی در مورد دانشگاه علمی کاربردی مشهود است. (ب) پژوهش‌های

^۱ graphic rating scale

^۲ alternation ranking method

^۳ paired comparison method

^۴ forced distribution method

^۵ critical incident method

^۶ behaviorally anchored rating scales

^۷ computerized and web-based performance method

خارجی اگرچه به آموزش فنی پرداخته‌اند، اما مدل‌های آنها برآمده از بستر فرهنگی، اجتماعی و صنعتی متفاوت (مانند کره جنوبی یا آمریکا) است و قابلیت تعمیم مستقیم به ایران را ندارند. (ج) اکثر پژوهش‌ها از روش‌های کمی (مانند AHP) یا مدل‌های از پیش تعیین‌شده (مانند ۳۶۰ درجه) استفاده کرده‌اند.

بنابراین، جنبه نوآوری این تحقیق، استفاده از رویکرد کیفی «نظریه داده‌بنیاد» است. این رویکرد به جای تحمیل مدل‌های موجود، به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا مدلی «بومی» را مستقیماً از دل داده‌های میدانی و تجربیات زیسته مدیران، اساتید و کارشناسان درگیر در دانشگاه جامع علمی کاربردی غرب کشور «کشف» کند. این مدل، اولین تلاشی خواهد بود که به طور خاص برای سنجش عملکرد مدیران این نظام آموزشی منحصربه‌فرد و با توجه به پیچیدگی‌های زمینه‌ای آن طراحی می‌شود.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی است. در این مطالعه با توجه به مبانی نظری و تجربی و همچنین رویکردهای موجود در ارتباط با موضوع طراحی مدلی جامع جهت ارزیابی عملکرد مدیران دانشگاهی مراکز علمی کاربردی، تلاش شد تا با اتکای به مبانی موجود یا نظریه‌های میدانی، یک مدل جامع طراحی و پیشنهاد نماید. این پژوهش از نظر نوع داده‌ها، یک پژوهش کیفی است.

راهبرد پژوهشی مورد استفاده در این مرحله، «نظریه داده‌بنیاد» (با رویکرد نظام‌مند (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸) است. خرد مایه‌ی استفاده از این راهبرد در این مرحله از پژوهش، به کاربری آن بازمی‌گردد؛ راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد. (Creswell, ۲۰۰۲) از آنجا که طراحی مدلی برای تبیین ارزیابی عملکرد مدیران دانشگاهی مراکز علمی کاربردی مطلوب این پژوهش بود، لذا راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد.

میدان پژوهش مطالعه حاضر در بخش کیفی شامل جامعه آماری روسا و کارشناسان بخش‌های مختلف مراکز علمی کاربردی و سایر بخش‌های ستادی مرتبط دانشگاه جامع علمی کاربردی واحدهای استانی غرب کشور (شامل استان‌های کردستان، همدان، کرمانشاه و ایلام) که در زمان انجام پژوهش حدود ۱۸۰ نفر برآورد شدند، و همچنین جهت ارزیابی تخصصی و محتوایی مدل، اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزش عالی، مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی آموزشی بودند.

در گام نخست، برای انتخاب مشارکت‌کنندگان کلیدی و غنی از اطلاعات، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. ملاک‌های ورود به پژوهش عبارت بودند از:

- دارا بودن مسئولیت اجرایی در پست‌های رئیس یا معاون مرکز علمی کاربردی.
- دارا بودن مسئولیت اجرایی در پست‌های مدیر کل ستاد مرکزی دانشگاه.
- عضویت در هیئت نظارت و ارزیابی استانی وزارت علوم.
- دارا بودن حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت اجرایی یا مدیریتی مرتبط.

در نهایت و بر اساس الگوی نمونه گیری نظری و نیل به اشباع نظری با ۱۲ نفر مصاحبه به عمل آمد مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ گزارش شده است:

جدول ۱- اطلاعات توصیفی مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	سن	سابقه شغلی	پست سازمانی
۱	مرد	۵۰	۲۷	رئیس مرکز علمی کاربردی
۲	مرد	۴۵	۲۲	رئیس مرکز علمی کاربردی
۳	مرد	۶۲	۲۰	رئیس مرکز علمی کاربردی
۴	زن	۳۸	۱۳	رئیس مرکز علمی کاربردی
۵	مرد	۴۱	۱۴	رئیس مرکز علمی کاربردی
۶	زن	۴۳	۲۳	رئیس مرکز علمی کاربردی
۷	مرد	۵۲	۲۶	معاون مرکز علمی کاربردی
۸	مرد	۵۱	۱۲	معاون مرکز علمی کاربردی
۹	مرد	۵۱	۱۸	معاون مرکز علمی کاربردی
۱۰	مرد	۴۶	۲۰	معاون مرکز علمی کاربردی
۱۱	مرد	۳۹	۱۱	معاون مرکز علمی کاربردی
۱۲	مرد	۴۹	۲۶	معاون مرکز علمی کاربردی

شیوه گردآوری داده‌ها شامل دو گام اساسی بود. در گام اول از اسناد و مدارک موجود در ارتباط با موضوع پژوهش و نیز داده‌های حاصل از مقالات مطالعه شده، شاخص‌های ارزیابی عملکرد جمع‌آوری شدند. گام دوم، جهت تکمیل شاخص‌ها از دیدگاه روسا و کارشناسان بخش‌های مختلف مراکز علمی کاربردی و سایر بخش‌های ستادی مرتبط دانشگاه جامع علمی کاربردی واحدهای استانی غرب کشور از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. بنابراین ابزار مورد استفاده در بخش کیفی تحلیل محتوای شاخص‌های ارزیابی عملکرد و مصاحبه نیمه ساختار یافته جهت شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران مراکز علمی کاربردی بود. سوالات مصاحبه در ارتباط مستقیم با هدف اصلی و اهداف فرعی تحقیق بود. و از طریق آنها تلاش گردید تا دیدگاه افراد در خصوص ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های احتمالی ارزیابی عملکرد مدیران مورد تحلیل قرار گیرد. سوالاتی که در بخش مصاحبه از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد شامل موارد زیر بود:

به نظر شما در ارزیابی عملکرد رؤسای مراکز آموزش علمی کاربردی بایستی چه شاخص‌هایی را در نظر گرفت؟
به عنوان یک فرد دارای سابقه اجرایی در پست‌های اجرایی سطح بالای مراکز آموزش علمی کاربردی رؤسای مراکز

آموزش علمی کاربردی بایستی چه شایستگیها و مهارتهای داشته باشند؟

به نظر جنابعالی در ارزیابی عملکرد رؤسای مراکز آموزش علمی کاربردی عوامل خارج از سازمان چقدر تاثیرگذارند؟ از نظر جنابعالی برای ارزیابی عملکرد رؤسای مراکز آموزش علمی کاربردی از چه روشهایی می‌توان استفاده کرد؟ از نظر جنابعالی زمان مناسب برای ارزیابی رؤسای مراکز آموزش علمی کاربردی مرکز چه زمانی است؟ جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد، از روش تحلیل نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸) استفاده شد. این فرایند در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام پذیرفت:

۱. کدگذاری باز: در این مرحله، هر مصاحبه بلافاصله پس از انجام، پیاده‌سازی و خط به خط مورد بررسی قرار گرفت. داده‌ها به مفاهیم اولیه شکسته شدند. مفاهیم مشابه در کنار هم قرار گرفته و «مقولات» اولیه را تشکیل دادند. این فرایند به صورت مستمر و با استفاده از روش مقایسه مداوم انجام شد تا ویژگی‌ها و ابعاد هر مقوله مشخص گردد.

۲. کدگذاری محوری: در این مرحله، تمرکز بر روی برقراری ارتباط بین مقولات ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز بود. پژوهشگر با استفاده از «مدل پارادایمی، به دنبال شناسایی روابط علت و معلولی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بود. مقولات در قالب: (الف) شرایط علی، (ب) پدیده محوری، (ج) راهبردها، (د) عوامل زمینه‌ای، (ه) عوامل مداخله‌گر و (و) پیامدها دسته‌بندی و به یکدیگر مرتبط شدند.

۳. کدگذاری انتخابی: در مرحله نهایی، پژوهشگر تلاش کرد تا یک «مقوله هسته» را که محوریت تمامی مقولات دیگر بود، شناسایی کند. این مقوله به عنوان پدیده اصلی پژوهش (مدل ارزیابی عملکرد) انتخاب شد. سپس خط داستانی پژوهش تدوین گردید که چگونگی ارتباط همه مقولات با مقوله هسته را نشان می‌داد و در نهایت به ارائه مدل مفهومی نهایی پژوهش منجر شد.

برای اطمینان از استحکام و پایایی روش‌شناختی و رفع محدودیت‌های ناشی از تحلیل کیفی، از معیارهای پیشنهادی گوبا و لینکلن (Guba & Lincoln, ۱۹۸۵) برای اعتبارسنجی استفاده شد:

- اعتبارپذیری: برای اطمینان از اینکه یافته‌ها بازتاب دقیقی از واقعیت مشارکت‌کنندگان است، از دو روش «بازبینی توسط اعضا و «درگیری طولانی‌مدت با داده‌ها» استفاده شد.
- انتقال‌پذیری: اگرچه هدف پژوهش کیفی تعمیم‌پذیری آماری نیست، اما با ارائه «توصیف غنی» از میدان پژوهش، مشخصات مشارکت‌کنندگان و فرایند تحلیل (همانطور که در این بخش ارائه شد)، به خواننده اجازه داده می‌شود تا قابلیت انتقال یافته‌ها به زمینه‌های مشابه (سایر واحدهای دانشگاه علمی کاربردی) را خود ارزیابی کند.
- تأییدپذیری و وابستگی: برای اطمینان از اینکه یافته‌ها برآمده از داده‌ها هستند و نه سوگیری پژوهشگر، از روش «بازبینی توسط هم‌تایان» استفاده شد. دو تن از اساتید متخصص در حوزه مدیریت آموزشی که در فرایند مصاحبه دخیل نبودند، فرایند کدگذاری و مدل مفهومی حاصله را بررسی و تأیید کردند.

همچنین، فرایند پژوهش به صورت شفاف مستندسازی شد تا قابلیت حسابرسی (داشته باشد).

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش و در بخش کیفی جمع‌آوری داده‌ها، در مجموع ۸ سوال مطرح گردید که به شیوه‌ی مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته به جمع‌آوری داده‌ها از مشارکت‌کنندگان پرداخته شد. به همین منظور تعداد ۱۲ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. که در نهایت و پس از رسیدن به اشباع نظری، انجام مصاحبه به اتمام رسید. پس از انجام هر مصاحبه داده‌های حاصل به صورت خط به خط مطالعه و با استفاده از فرایند کدگذاری نسبت به استخراج و شناسایی مفاهیم و کدهای داده‌ها اقدام گردید. نتایج حاصل از سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و گزینشی در ادامه ارائه گردیده است.

تئوری زمینه‌ای ارزیابی عملکرد مدیران مراکز علمی کاربردی غرب کشور

در این مرحله و به منظور تحلیل عمیق تر داده‌ها، از نظریه زمینه‌ای استفاده گردید. فرایند اصلی در روش نظریه زمینه‌ای به عنوان روش تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری و طبقه بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آن‌ها در چهارچوب یک تئوری محقق ساخته است. که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش نسبت به ارائه آن اقدام شد. در این تئوری پژوهشگر در عمق داده‌ها به تحلیل پرداخته و آن‌ها را در قالب نظریه‌ای که همان نظریه زمینه‌ای و هدف اصلی پژوهش برای درک موقعیت بوده است، ارائه داد. در این فرایند پژوهشگر پس از تعیین مقوله محوری یا هسته، سایر مقولات حول مقوله محوری را در قالب یک مدل پارادایمی ترسیم کرد. این مدل پارادایمی در واقع دارای چهار بعد اصلی شامل شرایط، پدیده و راهبردها و پیامدها می‌باشد که در قالب سه وجه شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله گر یا مزاحم به نمایش در آمده است که در زیر به به توضیح هر کدام از جنبه‌ها مدل پرداخته شده است.

در جدول (۲) تمامی کدهای باز، محوری و گزینشی ارزیابی عملکرد مدیران مراکز علمی کاربردی غرب کشور در میدان مورد مطالعه از منظر مشارکت‌کنندگان آمده است.

جدول ۲- مدل پارادایمی ارزیابی عملکرد مدیران مراکز علمی کاربردی غرب کشور

کدهای باز	کدهای محوری	کد گزینشی
انتصابات سیاسی، نبود شاخص‌های شفاف، رقابت فزاینده، تقاضای اجتماعی برای آموزش مهارتی	• ضعف در شایسته‌سالاری • نارسایی در نظام ارزیابی موجود • فشار برای بهبود کیفیت	ضرورت تحول در ارزیابی عملکرد
سنجش چندبعدی عملکرد مدیران با هدف رشد و بهبود مستمر مرکز فرهنگ محافظه کارانه، کمبود بودجه و تجهیزات، قوانین و مقررات متمرکز، تنوع مراکز (دولتی و خصوصی) تغییرات در وزارت علوم، میزان ریسک‌پذیری و تحول‌گرایی مدیر، اختیارات تفویض شده تدوین شاخص‌های عملکردی، برگزاری دوره‌های آموزشی، استقرار سیستم‌های نظارتی، جلسات بازخورد افزایش بهره‌وری، رشد مهارت‌آموزی، انطباق با نیاز بازار کار، کمک به اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی	ارزیابی عملکرد یکپارچه و توسعه محور • فرهنگ سازمانی حاکم • محدودیت منابع • ساختار دانشگاه جامع علمی کاربردی • سیاست‌های کلان دولتی • ویژگی‌های شخصیتی مدیران • میزان استقلال مراکز • طراحی نظام ارزیابی بومی • توانمندسازی مدیران • تقویت نظارت و بازخورد • بهبود عملکرد مراکز (کوتاه‌مدت) • ارتقای کیفیت آموزش (میان‌مدت) • توسعه پایدار منطقه‌ای (بلندمدت)	پدیده محوری محدودیت‌های ساختاری و زمینه‌ای عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده راهبردهای اقدام و بهبود پیامدهای زنجیره‌ای و چندسطحی

۱. شرایط علی

این شرایط، دلایل و عواملی هستند که ضرورت شکل‌گیری "پدیده محوری" (یعنی نیاز به یک نظام ارزیابی عملکرد یکپارچه) را ایجاد کرده‌اند. کد گزینشی ضرورت تحول در ارزیابی عملکرد به ریشه‌ها و دلایل اصلی اشاره دارد که وضع موجود را به چالش کشیده و نیاز به یک تغییر بنیادین را ایجاد می‌کنند. این کد نشان می‌دهد که ما با یک مشکل ساده روبرو نیستیم، بلکه با مجموعه‌ای از عوامل علی قدرتمند مواجهیم:

ضعف در شایسته‌سالاری: بسیاری از مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که انتصاب مدیران مراکز، به‌ویژه در برخی واحدهای دولتی، بیش از آنکه بر اساس شایستگی‌های علمی و مدیریتی باشد، تحت تأثیر ملاحظات سیاسی و روابط صورت می‌گیرد. ضعف در شایسته‌سالاری به عنوان یک "نقطه شروع معیوب" عمل می‌کند که باعث می‌شود ارزیابی عملکرد پس از انتصاب، اهمیتی حیاتی پیدا کند

نارسایی در نظام ارزیابی موجود: سیستم فعلی ارزیابی عملکرد، اغلب شکلی، مبتنی بر چک‌لیست‌های کلی و فاقد شاخص‌های تخصصی برای سنجش اثربخشی یک مرکز آموزش مهارتی است. این نظام نمی‌تواند عملکرد واقعی مدیر را در زمینه‌هایی چون کارآفرینی، ارتباط با صنعت و کیفیت آموزش بسنجد.

فشار برای بهبود کیفیت: با افزایش تعداد مراکز آموزشی و رقابتی شدن فضا، فشار از سوی جامعه، دانشجویان و بازار کار برای ارتقای کیفیت آموزش‌های مهارتی افزایش یافته است. این فشار، نیاز به ارزیابی عملکرد مدیران

به عنوان راهبری اصلی مراکز را ضروری می‌سازد.

بنابراین، "ضرورت تحول در ارزیابی عملکرد" به بهترین شکل این سه مفهوم را به هم پیوند می‌زند و نشان می‌دهد که شرایط موجود دیگر پایدار نیست و یک دگرگونی اساسی برای بقا و پیشرفت لازم است.

۲. شرایط زمینه‌ای

این شرایط، بستر و محیطی را توصیف می‌کنند که پدیده محوری در آن رخ می‌دهد و بر آن تأثیر می‌گذارد. کد‌گزینشی محدودیت‌های ساختاری و زمینه‌ای، بستر و محیطی را توصیف می‌کند که پدیده مورد نظر در آن رخ می‌دهد. این کد نشان می‌دهد که هرگونه تلاش برای تحول، در خلأ اتفاق نمی‌افتد، بلکه تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای خاصی قرار دارد که اغلب به عنوان مانع یا محدودیت عمل می‌کنند:

فرهنگ سازمانی حاکم: در برخی مراکز، فرهنگی محافظه‌کارانه و مقاوم در برابر تغییر حاکم است. این فرهنگ می‌تواند اجرای یک نظام ارزیابی شفاف و مبتنی بر بازخورد را با چالش مواجه کند.

محدودیت منابع: مراکز علمی کاربردی در غرب کشور، اغلب با محدودیت‌های جدی در زمینه بودجه، امکانات و تجهیزات کارگاهی مواجه هستند. این محدودیت‌ها، عملکرد مدیران را تحت تأثیر قرار داده و باید در فرآیند ارزیابی لحاظ شوند.

ساختار دانشگاه جامع علمی کاربردی: ساختار متمرکز این دانشگاه و ابلاغ قوانین و مقررات از ستاد مرکزی، میزان انعطاف‌پذیری و استقلال عمل مدیران مراکز را کاهش می‌دهد. این موضوع باید به عنوان یک متغیر مهم در ارزیابی عملکرد آن‌ها در نظر گرفته شود.

در نتیجه، "محدودیت‌های ساختاری و زمینه‌ای" به خوبی این واقعیت را منعکس می‌کند که هر راهبردی باید با در نظر گرفتن این چارچوب‌های محدودکننده و غیرقابل انعطاف طراحی و اجرا شود.

۳. شرایط مداخله‌گر

این‌ها شرایطی کلی‌تر و عمومی‌تری هستند که می‌توانند راهبردها و نحوه مواجهه با پدیده محوری را تسهیل یا تضعیف کنند. کد‌گزینشی عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده به شرایط مداخله‌گری اشاره دارد که می‌توانند فرآیند تحول را به صورت غیرمنتظره تسریع کرده یا کند کنند. این عوامل مانند متغیرهای دینامیکی عمل می‌کنند که می‌توانند مسیر بازی را تغییر دهند:

سیاست‌های کلان دولتی: تغییرات در سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مانند تغییر رویکرد به آموزش مهارتی یا اصلاح آیین‌نامه‌ها، می‌تواند به طور مستقیم بر عملکرد و ارزیابی مدیران تأثیر بگذارد.

ویژگی‌های شخصیتی مدیران: ویژگی‌هایی مانند میزان ریسک‌پذیری، خلاقیت، روحیه تحول‌گرایی و توانایی شبکه‌سازی در مدیران، به عنوان یک عامل مداخله‌گر، بر نحوه پیاده‌سازی راهبردها و دستیابی به نتایج مطلوب مؤثر است.

میزان استقلال مراکز: میزان اختیاراتی که از سوی دانشگاه جامع به مدیران مراکز تفویض می‌شود، به‌ویژه در

زمینه‌های مالی و اداری، می‌تواند به عنوان یک عامل تسهیل‌گر یا محدودکننده عمل کند.

کد گزینشی، "عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده"، به خوبی ماهیت دوگانه و پویای این شرایط را نشان می‌دهد که می‌توانند در موفقیت یا شکست راهبردها نقشی کلیدی ایفا کنند.

۴. راهبردها

این‌ها اقدامات و فرآیندهایی هستند که افراد و سازمان‌ها برای مدیریت، کنترل و پاسخ به پدیده محوری به کار می‌گیرند. کد گزینشی راهبردهای اقدام و بهبود، مجموعه‌ای از اقدامات و راهبردهای هدفمند را نشان می‌دهد که در پاسخ به "ضرورت تحول" و با در نظر گرفتن محدودیت‌ها طراحی شده‌اند. این کد بیانگر جنبه عملی و کنش‌گرانه مدل است:

طراحی نظام ارزیابی بومی: تدوین یک سیستم ارزیابی که شاخص‌های آن متناسب با ماهیت آموزش‌های علمی کاربردی (مانند نرخ اشتغال فارغ‌التحصیلان، تعداد قراردادهای ارتباط با صنعت، میزان درآمدزایی مرکز) و شرایط بومی منطقه غرب کشور باشد.

توانمندسازی مدیران: برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه‌های مدیریت استراتژیک، بازاریابی آموزشی، و مدیریت مالی برای مدیران بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد.

تقویت نظارت و بازخورد: ایجاد یک چرخه مستمر از نظارت بر عملکرد و ارائه بازخوردهای سازنده و شفاف به مدیران به منظور اصلاح فرآیندها و بهبود مستمر.

کد "راهبردهای اقدام و بهبود" به طور جامع این سه فعالیت را به عنوان یک بسته سیاستی منسجم معرفی می‌کند که هدف آن حرکت از وضع موجود به سوی وضع مطلوب است.

۵. پیامدها

این بخش به نتایج و خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری راهبردها در قبال پدیده محوری اشاره دارد. کد گزینشی پیامدهای زنجیره‌ای و چندسطحی، نتایج و پیامدهای حاصل از اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها را توصیف می‌کند. ویژگی کلیدی این کد، نشان دادن ماهیت "زنجیره‌ای" و "چندسطحی" نتایج است که در سه سطح قابل بررسی است:

پیامدهای کوتاه‌مدت: بهبود عملکرد مراکز از طریق افزایش شفافیت، پاسخگویی و بهره‌وری در مدیریت منابع.

پیامدهای میان‌مدت: ارتقای کیفیت آموزش با تمرکز بر آموزش‌های مهارتی مورد نیاز بازار کار، به‌روزرسانی سرفصل‌ها و تجهیز کارگاه‌ها که نتیجه مستقیم مدیریت اثربخش‌تر است.

پیامدهای بلندمدت: توسعه پایدار منطقه‌ای از طریق تربیت نیروی انسانی ماهر و کارآفرین، کاهش نرخ بیکاری و کمک به رشد اقتصادی و صنعتی در استان‌های غرب کشور.

کد "پیامدهای زنجیره‌ای و چندسطحی" به زیبایی نشان می‌دهد که چگونه یک اقدام مدیریتی (اجرای نظام ارزیابی) می‌تواند اثری موجی داشته باشد که از سطح یک سازمان شروع شده و در نهایت به کل جامعه تسری

می‌یابد.

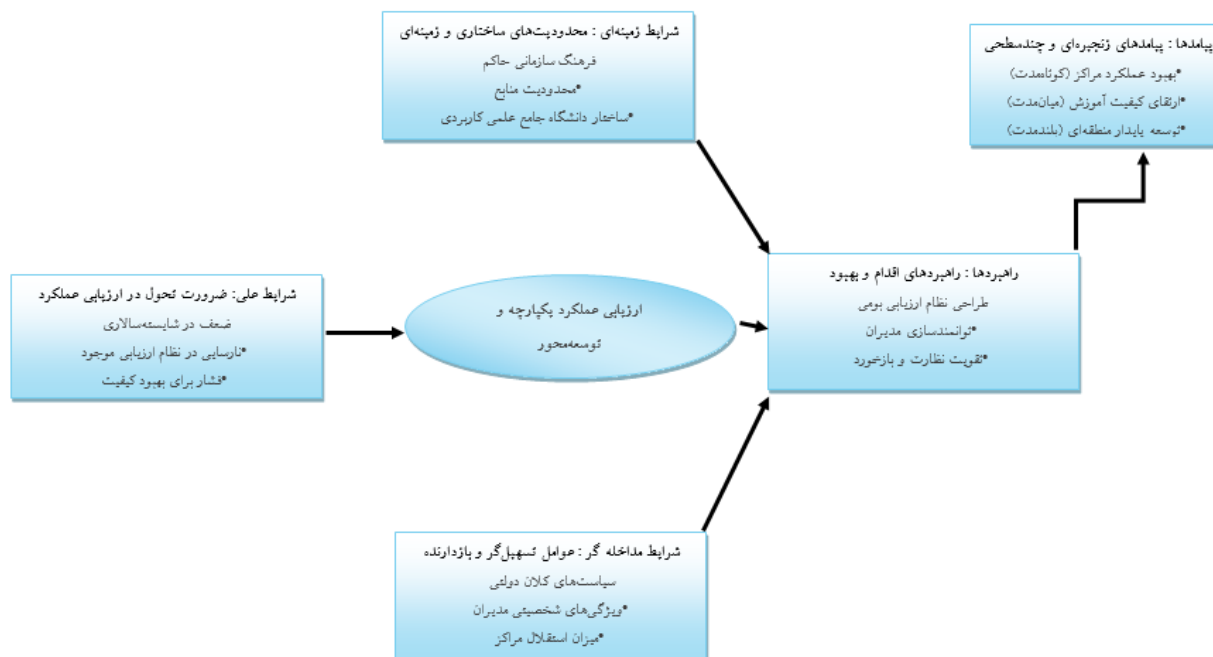
این مدل نشان می‌دهد که چگونه شرایط مختلف دست به دست هم داده و نیاز به یک نظام ارزیابی عملکرد توسعه‌محور را ایجاد کرده‌اند و با به‌کارگیری راهبردهای مناسب، می‌توان به پیامدهای مطلوبی در سطوح مختلف دست یافت.

۶. پدیده محوری

پدیده محوری، هسته اصلی این مدل است که تمام اجزای دیگر حول آن شکل گرفته‌اند.

ارزیابی عملکرد یکپارچه و توسعه‌محور: این مفهوم به معنای فراتر رفتن از ارزیابی‌های سنتی و صوری است. در این دیدگاه، ارزیابی عملکرد نه به عنوان ابزاری برای مچ‌گیری، بلکه به عنوان یک فرآیند چندبعدی (شامل ابعاد آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، کارآفرینی و ارتباط با صنعت) و توسعه‌محور (با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارهایی برای بهبود و توانمندسازی مدیر) نگرینسته می‌شود. هدف اصلی، رشد همزمان مدیر و مرکز تحت مدیریت اوست.

مؤلفه‌ها و ابعاد مستخرج از تئوری زمینه‌ای در بررسی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، در ۵ زمینه و تم کلی شامل: شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، فرایند و تعاملات و در نهایت پیامدهای ارزیابی عملکرد مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی غرب کشور به همراه ابعاد آن‌ها است. شکل ۱ نشان دهنده مدل مفهومی پارادایمیک ارزیابی عملکرد مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی غرب کشور است.



شکل ۱- مدل پارادایمیک ارزیابی عملکرد مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی غرب کشور به مثابه ارزیابی عملکرد یکپارچه و توسعه‌محور

اعتباریابی محتوایی مدل

یک رویکرد کمی برای اعتبارسنجی محتوایی مدل، مدل‌سازی گروهی^۱ است که در آن، اعتبار محتوایی مدل به صورت کمی اندازه‌گیری می‌شود تا به طور کلی، قابل قبول باشد. (Lawshé, 1975) در مقاله خود با عنوان "رویکردی کمی در اعتبار محتوایی تحقیقات"، روش پانل ارزیابی محتوایی را چنین شرح می‌دهد: "برای داوری راجع به کلیات مدل و اجزای آن در حوزه تخصصی می‌بایست تعدادی از متخصصین حوزه را انتخاب و از تک‌تک آن‌ها خواست تا راجع به کلیات و هر یک از اجزای مدل، یکی از سه گزینه؛ بی‌اهمیت/ غیرکاربردی است؛ می‌تواند باشد ولی ضروری نیست و مهم/ بسیار کاربردی است را انتخاب کنند". پس از آن می‌بایست با استفاده از فرمول زیر، رتبه اعتبار محتوایی^۲ (CVR) برای هر یک از موارد به صورت جداگانه محاسبه و گزارش گردد.

$$CVR = \frac{ne - (N/2)}{N/2}$$

در رابطه بالا، N تعداد کل افراد شرکت‌کننده در پانل است و en نیز تعداد افرادی است که گزینه مهم/بسیار کاربردی را انتخاب نموده‌اند. CVR عددی بین صفر تا یک خواهد بود که حداقل قابل قبول برای تأیید محتوایی مدل، بسته به تعداد افراد شرکت‌کننده در پانل براساس جدول (۳) خواهد بود.

جدول ۳- حداقل نسبت اعتبار محتوایی قابل قبول جهت تأیید محتوایی مدل

تعداد کل اعضای پانل	کمیته مقدار CVR	تعداد کل اعضای پانل	کمیته مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴
۶	۰/۹۹	۱۴	۰/۵۱
۷	۰/۹۹	۱۵	۰/۴۹
۸	۰/۷۵	۲۰	۰/۴۲
۹	۰/۷۸	۲۵	۰/۳۷
۱۰	۰/۶۲	۳۰	۰/۳۳
۱۱	۰/۵۹	۳۵	۰/۳۱
۱۲	۰/۵۶	۴۰	۰/۲۹

منبع لاوشه (۱۹۷۵)

در این تحقیق، یک گروه ۱۰ نفری به‌عنوان گروه کانونی انتخاب شده‌اند. جمع‌بندی این گروه، ملاک عمل قرار گرفته و برای هر سؤال مقدار نسبت اعتبار محتوا (CVR) محاسبه شده است. گروه کانونی این تحقیق شامل خبرگان در حوزه مدیریت مراکز آموزش علمی کاربردی غرب کشور بودند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان به تفکیک؛ سن، سطح تحصیلات، جنس، سابقه فعالیت، و سوابق تحقیقاتی در موضوع بدین قرار است: اکثر خبرگان (بیش از ۷۰ درصد) در بازه سنی ۴۱ تا ۵۹ سال قرار داشته‌اند؛ بیش از ۷۸ درصد از خبرگان پاسخ‌گو از

^۱ Group Model Building

^۲ Content Validity Ratio (CVR)

درجه تحصیلی دکتری (تخصصی) برخوردار بودند. حد نصاب لازم برای نسبت اعتبار محتوا برای هر یک از شاخص‌ها همان‌گونه که اشاره گردید، ۰/۶۲ می‌باشد. بر این اساس، نتایج بدست آمده برای نسبت اعتبار محتوایی مرتبط با سازه‌های مدل مفهومی تحقیق در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴- نتایج انجام تکنیک مدل‌سازی گروهی

ابعاد مدل		
وضعیت تأیید	نسبت اعتبار محتوا	بعد (سازه)
تأیید	۰/۷۲	ضعف در شایسته‌سالاری
تأیید	۰/۷۲	نارسایی در نظام ارزیابی موجود
تأیید	۰/۷۶	فشار برای بهبود کیفیت
تأیید	۰/۷۲	فرهنگ سازمانی حاکم
تأیید	۰/۸	محدودیت منابع
تأیید	۰/۷۴	ساختار دانشگاه جامع علمی کاربردی
تأیید	۰/۸۴	سیاست‌های کلان دولتی
تأیید	۰/۸۶	ویژگی‌های شخصیتی مدیران
تأیید	۰/۶۶	میزان استقلال مراکز
تأیید	۰/۷۲	طراحی نظام ارزیابی بومی
تأیید	۰/۷۲	توانمندسازی مدیران
تأیید	۰/۷۴	تقویت نظارت و بازخورد
تأیید	۰/۶۴	بهبود عملکرد مراکز (کوتاه‌مدت)
تأیید	۰/۸۷	ارتقای کیفیت آموزش (میان‌مدت)
تأیید	۰/۶۷	توسعه پایدار منطقه‌ای (بلندمدت)

منبع: یافته‌های پژوهش حاضر

با توجه به رتبه اعتبار محتوایی، کلیه ابعاد مدل مفهومی پیشنهادی از حداقل اعتبار محتوایی قابل قبول برخوردار هستند. به این ترتیب، اعتبار مدل پیشنهادی اولیه براساس تکنیک مدل‌سازی گروهی لاوشه مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش هم‌راستا با ادبیات نوین مدیریت است که ارزیابی عملکرد را نقشی استراتژیک در بخش عمومی (Barbieri, Micacchi, Vidè, & Valotti, 2023) و ابزاری کلیدی برای سنجش دستیابی به اهداف (Setiobudi, 2017) می‌داند. در حالی که ادبیات پیشین بر اهمیت ارزیابی (Byars & Rue, 2008) و نقش آن در موفقیت سازمان (Budur, 2018; Hadi, Alnoor, & Abdullah, 2018) تاکید داشتند، این تحقیق گامی فراتر نهاده و یک مدل پارادایمی جامع، بومی و عمل‌گرا ارائه می‌دهد. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با ۱۲ نفر از خبرگان، پس از طی مراحل سه‌گانه کدگذاری، به تدوین مدلی منسجم منجر گردید که اعتبار محتوایی آن نیز از طریق تکنیک لاوشه و نظرخواهی از ۱۰ متخصص تأیید شد.

جمع‌بندی یکپارچه مدل پارادایمی حاصل از این پژوهش، چارچوبی منسجم از تعامل میان شش جزء اصلی ارائه می‌دهد:

۱. شرایط علی (علت‌ها): عواملی چون «ضعف در شایسته‌سالاری» و «نارسایی‌های نظام ارزیابی فعلی» به عنوان محرک‌های اصلی نیاز به تغییر شناسایی شدند.
۲. پدیده محوری (هسته مدل): «گذار از ارزیابی سنتی به رویکردی یکپارچه و توسعه‌محور» به عنوان قلب مدل و راه حل اصلی ظهور کرد.
۳. عوامل زمینه‌ای (بستر): موانع ریشه‌داری مانند «فرهنگ سازمانی محافظه‌کار» و «کمبود منابع مالی و تجهیزاتی» بستری را توصیف می‌کنند که مدل باید در آن اجرا شود.
۴. عوامل مداخله‌گر (متغیرها): عواملی چون «سیاست‌های کلان دولتی»، «ویژگی‌های شخصیتی مدیران» و «میزان استقلال مراکز» به عنوان تسهیل‌گر یا بازدارنده‌های پویا عمل می‌کنند.
۵. راهبردها (اقدامات): برای تحقق پدیده محوری، راهبردهایی نظیر «طراحی نظام ارزیابی بومی»، «توانمندسازی مدیران» و «تقویت نظارت و بازخورد» پیشنهاد شد.
۶. پیامدها (نتایج): اجرای موفق مدل منجر به «بهبود عملکرد کوتاه‌مدت»، «ارتقای کیفیت آموزش در میان‌مدت» و در نهایت «توسعه پایدار منطقه‌ای در بلندمدت» خواهد شد.

تحلیل پدیده محوری: گذار از ارزیابی سنتی به رویکردی یکپارچه و توسعه‌محور هسته اصلی مدل حاضر، پدیده محوری "ارزیابی عملکرد یکپارچه و توسعه‌محور" است. این مفهوم نشان‌دهنده یک تغییر پارادایم اساسی است؛ گذار از یک نظام ارزیابی صوری و مبتنی بر چک‌لیست، به سوی یک رویکرد چندبعدی و پویا که هدف نهایی آن رشد همزمان فرد و سازمان است. این یافته با نظرات (Soltani, Talayee, & Saberi Moghaddam, 2018) که بقای سازمان را به بهبود عملکرد فردی پیوند می‌زنند، همسو است. یافته‌ها نشان داد که وضع موجود به دلیل عواملی چون ضعف در شایسته‌سالاری و نارسایی‌های نظام فعلی، دیگر پاسخگوی نیازها نیست. فشار فزاینده برای بهبود کیفیت و رقابت (که در مبانی نظری نیز به آن اشاره شد)، این "ضرورت تحول" را به یک الزام استراتژیک تبدیل کرده است. مدل حاضر استدلال می‌کند که ارزیابی اثربخش، فرآیندی است که ابعاد مختلفی چون کارآفرینی، ارتباط با صنعت، کیفیت آموزشی و مدیریت منابع را به صورت یکپارچه می‌سنجد و نتایج آن مستقیماً به برنامه‌های توانمندسازی و بهبود مستمر مدیر گره می‌خورد.

راهکارهای عملیاتی مدل و نحوه پیاده‌سازی در ساختار دانشگاه برخلاف پژوهش‌های پیشین که اغلب به توصیف مشکل (Khosravanifard, Banshi, & Mesbahi Jahromi, 2016) یا اهمیت موضوع (Gholipour, 2017) بسنده می‌کردند، نقطه قوت این پژوهش در ارائه راهبردهای اقدام و بهبود عملیاتی است که مستقیماً از داده‌های کیفی استخراج شده‌اند. این مدل صرفاً یک تحلیل وضع موجود نیست، بلکه یک نقشه راه اجرایی است:

۱. طراحی نظام ارزیابی بومی: این راهبرد مستقیماً به معنای تدوین «آیین‌نامه اجرایی ارزیابی عملکرد مدیران مراکز» است. این آیین‌نامه که بر اساس شاخص‌های نُه‌گانه شناسایی‌شده در این تحقیق (شامل ابعاد آموزشی، پژوهشی، کارآفرینی، مالی و...) تدوین می‌شود، باید جایگزین فرم‌های ارزیابی عمومی و

ناکارآمد فعلی گردد. این امر تضمین می‌کند که ارزیابی بر اساس شرح وظایف واقعی و مأموریت‌های دانشگاه انجام شود (Ahmadi, Kamalian, Yaghoubi, & Ghasemi, 2018).

۲. توانمندسازی مدیران: نتایج ارزیابی نباید صرفاً برای عزل یا نصب استفاده شود. این مدل پیشنهاد می‌کند که خروجی ارزیابی (مثلاً ضعف در مدیریت مالی) باید ورودی «برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی» اجباری برای مدیران باشد. این امر به جایگاه مدیران شایسته (Javadifard, Amirkabiri, & Dehghan, 2021) و بهبود مستمر عملکرد کمک می‌کند.

۳. تقویت نظارت و بازخورد: این مدل پیشنهاد می‌کند که چرخه بازخورد از سالانه به حداقل دو بار در سال (میان دوره و پایان دوره) تغییر یابد تا امکان اصلاح و بهبود فراهم آید. این امر از بروز نتایج ضعیف در پایان دوره جلوگیری می‌کند (Rahmawati & Wahyuningtyas, 2022).

۴. این مدل به طور مشخص به ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه جامع علمی کاربردی متصل می‌شود. نتایج کمی و کیفی حاصل از این مدل ارزیابی، باید به عنوان یک «ورودی تحلیلی و رسمی» در اختیار «کمیته انتصابات» و «هیئت امنای دانشگاه» قرار گیرد. این امر فرآیند تمدید دوره ریاست، ارتقا، یا عزل مدیران را از حالت سلیقه‌ای خارج کرده و آن را مستند به عملکرد واقعی می‌کند. همچنین، واحدهای استانی موظف به اجرای این مدل و ارسال گزارش‌های تحلیلی به ستاد مرکزی خواهند بود.

پیامدهای زنجیره‌ای و چندسطحی مهم‌ترین نتیجه این مدل، ترسیم چشم‌اندازی از «پیامدهای زنجیره‌ای و چندسطحی» است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اجرای موفقیت‌آمیز یک نظام ارزیابی توسعه‌محور، اثری موجی و دومینووار دارد. این اثرات از بهبود عملکرد کوتاه‌مدت مراکز (مانند افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان (Khan & Yildiz, 2020) آغاز شده، به ارتقای کیفیت آموزش در میان‌مدت (مانند انطباق با نیاز بازار کار) منجر می‌شود و در نهایت به هدف غایی یعنی توسعه پایدار منطقه‌ای در بلندمدت (از طریق کاهش بیکاری و کمک به رشد اقتصادی) ختم می‌گردد. این چشم‌انداز، اهمیت استراتژیک سرمایه‌گذاری بر روی ارزیابی و توسعه مدیران را به خوبی آشکار می‌سازد (Shahlaei, 2011).

محدودیت‌های پژوهش و چالش‌های آتی پیاده‌سازی مدل محدودیت اصلی این پژوهش در بخش کیفی، تمرکز بر منطقه غرب کشور بود که اگرچه عمق داده‌ها را افزایش داد، اما تعمیم نتایج به کل کشور باید با احتیاط صورت گیرد. علاوه بر این، انجام مصاحبه و تحلیل کیفی مصاحبه‌ها خود می‌تواند باتوجه به نحوه کدگذاری داده‌ها حامل محدودیت باشد.

اما مهم‌تر از محدودیت‌های پژوهش، چالش‌های پیش روی «اجرای» این مدل در واقعیت‌های میدانی است:

۱. مدیران و کارکنانی که به سیستم سنتی (و احتمالاً غیرشفاف) عادت کرده‌اند، ممکن است در برابر نظامی که نیازمند پاسخگویی دقیق است، مقاومت نشان دهند.

۲. موفقیت مدل منوط به آن است که ارزیابان (مدیران استانی، اعضای هیئت نظارت) به طور کامل با شاخص‌های بومی و رویکرد توسعه‌محور آموزش ببینند تا از سوگیری‌های شخصی اجتناب شود.

۳. از آنجا که مدل بر شاخص‌های بومی تأکید دارد، این خطر وجود دارد که در صورت عدم نظارت دقیق ستاد مرکزی، اعمال نفوذهای محلی و سیاسی منجر به انحراف در تعریف یا امتیازدهی به شاخص‌ها شود.

پیشنهادات اجرایی و پژوهشی در مجموع، این پژوهش موفق به طراحی و اعتبارسنجی یک مدل نظری جامع، بومی و عمل‌گرا برای ارزیابی عملکرد مدیران مراکز آموزش علمی کاربردی غرب کشور شد. این مدل نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد یک فرآیند استراتژیک است که با شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در تعاملی پیچیده قرار دارد. بر اساس یافته‌ها، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱. تدوین فوری «آیین‌نامه ارزیابی عملکرد مدیران مراکز» بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های نُه‌گانه استخراج شده در این پژوهش و تصویب آن در هیئت امنای دانشگاه.

۲. اتخاذ یک «برنامه پیاده‌سازی مرحله‌ای» توسط ستاد مرکزی دانشگاه؛ به این صورت که در سال اول، مدل در چند استان منتخب (شامل استان‌های غرب کشور) اجرا شود و پس از دریافت بازخوردهای اجرایی و رفع چالش‌های احتمالی (مانند چالش‌های ذکر شده در بخش محدودیت‌ها)، در کل کشور عملیاتی گردد.

۳. برگزاری دوره‌های آموزشی متمرکز برای مدیران استانی و اعضای هیئت‌های نظارت با هدف تبیین کامل مدل جدید و تشریح رویکرد توسعه‌محور به جای رویکرد مچ‌گیرانه.

۴. الکترونیکی کردن فرآیند ارزیابی بر مبنای این مدل و ایجاد داشبورد مدیریتی برای رصد عملکرد مدیران مراکز توسط واحدهای استانی و ستاد مرکزی.

از منظر پژوهشی نیز توجه به پیشنهادات زیر برای پژوهش آتی توصیه می‌گردد:

۱. انجام پژوهش‌های کمی (پیمایشی) در سطح کشور برای آزمون اعتبار و پایایی شاخص‌های شناسایی شده در این مدل و رتبه‌بندی اهمیت هر یک از ابعاد نُه‌گانه.

۲. بررسی تطبیقی مدل حاضر با مدل‌های ارزیابی عملکرد در سایر دانشگاه‌های مهارتی (مانند دانشگاه فنی و حرفه‌ای) به منظور غنی‌سازی مدل.

۳. انجام پژوهشی برای طراحی مدل ارزیابی عملکرد «کارکنان» و «مدرسان» مراکز علمی کاربردی، متناسب با مأموریت‌های این دانشگاه.

منابع

- Ahmadi, O., Kamalian, A., Yaghoubi, N., & Ghasemi, M. (2018). Presenting a comprehensive model for determining and establishing employee performance improvement with a meta-synthesis approach. *Human Resource Management Research*, 10(4), 79-104. [in Persian].
- Alo, O. (1999). *Human resource management in Nigeria*. Lagos: Business and Institutional Support Associates Limited.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice* (11th edn.). London: Kogan Page.
- Atakpa, M., Ocheni, S. & Nwankwo, B.C. (2013). Review of performance appraisal and objective assessment of subordinate officers in Nigeria. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 2(1), 39-47.
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., & Valotti, G. (2023). The performance of performance appraisal systems: A theoretical framework for public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 104-129.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Budur, T. (2018a). Analytic hierarchy process to evaluate corporate image, trust, and switching cost of GSM operators: A case of Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(2), 241-250.
- Byars, L., I., & Rue, L., W. (2008). *Human resource management* (9th Edition). New York: Mc GrawHill.
- Collings, D.G., & Wood, G. (2009). *Human resource management: A critical approach*. London and New York: Routledge.
- DeNisi, A.S., Pritchard, R.D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Dictionary of Human resources and personnel management* (2006). (3rd ed.). London: A & C lack Publishers Ltd.
- Gholipour, A. (2017). *Human resource management (concepts, theories and applications)*. Tehran: SAMT Publications. [in Persian].
- Gilley, A., Gilley, J.W., Quatro, S.A., & Dixon, P. (2009). *The Praeger Handbook of Human Resource Management*. (Vol. 1). London: Praeger Publishers.
- Hadi, A. A., Alnoor, A., & Abdullah, H. O. (2018). Socio-technical approach, decision-making environment, and sustainable performance: Role of ERP systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 397-415.
- Javadifard, F., Amirkabiri, A., & Dehghan, M. (2021). Designing and explaining the competency model of Tehran municipality managers. *Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 102-126. [in Persian].
- Khan, N. U. S., & Yildiz, Y. (2020). Impact of intangible characteristics of universities on student satisfaction. *Amazonia Investiga*, 9(26), 105-116.
- Khosravanifard, H., Bانشi, E., & Mesbahi Jahromi, N. (2016). Identifying and ranking problems and evaluating employee performance and providing solutions for its improvement. *National Conference on Development Management*. [in Persian].

- Kutllovci, A.E. (2004). Human Resource Managemnet. University of Prishtina, Economic Faculty, Prishtina.
- Leopold, J., Harris, L., Watson, T. (1999). Strategic Human Resourcing: Principles, Perspectives and Practices. Sage Publication, London.
- Manasa, K., Reddy, N. (2009). Role of Training in improving performance. The IUP Journal of Soft Skills, 3, 72-80.
- Mathis, L.R., Jackson, H.J. (2008). Human Resource Management. Thomson South-Western, USA.
- Mirsepasi, N. (2017). Human resource management and labor relations. Tehran: Mir Publications. [in Persian].
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill.
- Nosratpanah, S., Hasirchi, A., & Dehghani, M. (2018). Designing an organizational performance evaluation model for Ansar Bank. Human Resource Management Research, 10(1), 187-210. [in Persian].
- Radnor, Z., J., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. International Journal of Productivity and Performance Management, 56 (5/6), 384-396.
- Rahmawati, D. A., & Wahyuningtyas, R. (2022). Design of Performance Appraisal Based On Key Performance Indicators At PT XYZ. In Proceedings of the 5th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 26-28).
- Ravi C., Kebritchi, M., & Elias, J. (2016). A conceptual framework for evaluating higher education institutions. International Journal of Educational Management, 30(6), 989- 1002.
- Robins, S.P., Judge, T.A., & Sanghi, S. (2009). Organisational behavior (13th ed.). New Delhi: Prentice Hall.
- Sabiu, M.S., Ringim, K.J., Mei, T.S., Joarder, M. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link. PSU Research Review, Emerald Publishing Limited, 3(1), 50-69.
- Sapra, N. (2012). Current trends in performance appraisal. International Journal of Research in IT & Management, 2(2), 1203-1211.
- Setiobudi, E., (2017). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT Tridharma Kencana. Journal of Applied Business and Economics, vol-3, no-3, pp. 170-182.
- Shahlaei, N. (2011). Presenting a suitable model for the formation of learning organizations in the Army of the Islamic Republic of Iran. Military Management, 11(41). [in Persian].
- Shokri, N., Salavati, A., & Hasani, R. (2019). Designing a model of strategic indicators of educational quality in applied science centers. Strategic Management Studies, 10(39), 231-250. [in Persian].
- Soltani, M., Talayee, M., & Saberi Moghaddam, A. (2018). Review and analysis of the status of the performance evaluation system. Human Resource Management Research, 10(2), 23-48. [in Persian].