

## بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران

خدایار ایلی

دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

فرح عالیخانی

عضو دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی جنبه‌هایی از توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاهی تهران است. دانشگاه تهران به منظور تحقق اهداف خویش، نیازمند برنامه‌ریزی در توسعه منابع انسانی است. بهره‌گیری از الگوهای رایج در توسعه منابع انسانی و اتکا به روش‌های منطقی و علمی جهت بهبود کیفیت منابع انسانی و تحقق اهداف سازمانی الزامی است. در این پژوهش شاخص‌های "آموزش"، "چرخش شغلی"، "ارزشیابی عملکرد" و "کار راه شغلی" از توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شده است تا با بررسی آنها در بخش خدمات آموزشی دانشکده‌های روانشناسی و علوم تربیتی، علوم اجتماعی، مدیریت، اقتصاد، و تربیت بدنی وضعیت موجود بررسی و فاصله آن تا وضعیت مطلوب مشخص گردد. روش پژوهش پیمایشی از نوع کاربردی است. جامعه مورد مطالعه را کلیه کارکنان (بخش خدمات آموزشی) دانشکده‌های مورد اشاره تشکیل داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که وضعیت توسعه کارکنان بخش خدمات آموزشی این دانشکده‌ها در وضعیت نامطلوبی است و با اهداف و رویکردهای توسعه منابع انسانی بسیار فاصله دارد.

کلید واژه‌ها: توسعه. توسعه منابع انسانی. آموزش. چرخش شغلی. ارزشیابی عملکرد. کار راه شغلی

### طرح مسئله

افزایش دامنه دانش، علم، و مهارت کارکنان و دیدگاه آنها را در برخورد با مجموعه پدیده‌ها و امور درون سازمانی وسیع‌تر کرده و بنوبه خود در جهت حل مسائل سازمان، تقویت حس همکاری، و ایجاد شرایط مساعد در محیط کار به طور قابل توجهی افزوده گردیده است (گلابی، ۱۳۶۹).

نیروی انسانی همواره بیانگر ثروت واقعی یک ملت است و هر تلاشی که در جهت توسعه صورت گیرد، ناگزیر باید در آن متمرکز گردد. انسان اشرف مخلوقات است، و لذا قابلیت دارد تا توانایی‌های خود را در حد کمال توسعه بخشد. انسان قادر است در کسب دانش و معرفت و فراگیری مهارت‌های بی‌شمار، استعداد و توانایی‌های خود را پرورش دهد و از این رو، راهبرد توسعه منابع انسانی همواره بر دیگر راهبردهای توسعه اولویت دارد. به درستی که منابع طبیعی، سرمایه، تجارت خارجی، و دیگر عوامل مادی از عوامل مهم رشد اقتصادی و توسعه هر جامعه به شمار می‌رود، لیکن هیچ‌یک مهم‌تر از نیروهای انسانی لایق و کارآمد نیست زیرا کشف منابع طبیعی، جمع‌آوری سرمایه، توسعه فن‌آوری جملگی نیازمند نیروهای انسانی ماهر و کار آزموده است (هاربیسون و مایرز، ۱۹۹۵). از ویژگی‌های آشکار جوامع پیشرفته در جهان امروز وجود سازمان‌های کوچک و بزرگ که هریک به نوبه خود انجام بخشی از فعالیت‌های ضروری جامعه را بر عهده گرفته‌اند. امروزه سازمان‌های انسانی از اجزای جدا نشدنی جوامع بشری هستند و از ضروریات استمرار حیات و رشد آن به حساب می‌آیند؛ به گونه‌ای که حتی رشد و توسعه فردی نیز تا حد بسیار زیادی به وجود این قبیل سازمان‌ها بستگی دارد و تعالی فرد و جامعه هر دو در گرو فعالیت ثمر بخش آنهاست. سرمایه‌گذاری در زمینه نیروهای انسانی وقتی سودمند است که همگام با آن سرمایه‌های مادی نیز در چارچوب سازمان‌های مولد به کار گرفته شوند (هاربیسون و مایرز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

توسعه منابع انسانی یکی از وظایف مهم هریک از قسمت‌های مختلف سازمان، به ویژه

قسمت‌های پرسنلی هر سازمان است. در سطح جهانی، توجه خاصی به این مقوله مبذول گشته و سازمان‌های موفق متوجه شده‌اند که چنانچه در زمینه توسعه منابع انسانی سازمان پیشرفت کنند و نظام‌های پرسنلی و آموزشی خود را بهبود بخشند، کارایی، اثر بخشی، و بهره‌وری سازمانی و نیروی انسانی آن نتایج بسیار خوبی به دست خواهد داد. بسیاری از صاحب‌نظران بر این نکته تأکید دارند که در کنار پیشرفت فن‌آوری و افزایش ظرفیت‌ها در همه زمینه‌ها، نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل تولید و مکمل سرمایه‌های فیزیکی مورد توجه است. بنابراین ترکیب مناسب نیروی کار آموزش‌دیده، مدیریت صحیح، و سرمایه‌های فیزیکی به شدت مورد نیاز است. نظریه سرمایه انسانی مبتنی بر نقش آموزش و تربیت نیروی انسانی در افزایش و کارایی نیروی کار و به تبع آن افزایش تولید مورد توجه قرار گرفته است.

در زمینه بررسی عملکرد سیستم (نظام) توسعه نیروی انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران که از با سابقه‌ترین دانشگاه‌هاست، این سؤال مطرح است که وضعیت توسعه نیروی انسانی با توجه به رویکردهایی مانند "آموزش"، "چرخش شغلی"، "ارزشیابی عملکرد" و "کار راه شغلی" چگونه بوده است؟ آیا برای آموزش و بالا بردن سطح علمی و عملکردی و افزایش دانش کاری و تقویت توان علمی آنان اقدامی شده است؟ این اقدامات شامل چه آموزش‌هایی بوده است؟ کارکنان تا چه اندازه از آموزش‌های ضمن خدمت بهره‌مند شده‌اند؟ آیا آموزش‌ها در راستای کار و توانایی آنان بوده است؟ وضعیت چرخش شغلی کارکنان چگونه است؟ آیا از این رویکرد برای چند مهارتی شدن کارکنان استفاده می‌شود؟ آیا ارزشیابی عملکرد مثبت و سازنده بوده است؟ و از نتایج آن برای اصلاح امور استفاده می‌شود و سازوکار آن چگونه است؟ آیا کارکنان پیشرفت شغلی داشته‌اند؟ مسیر پیشرفت شغلی چگونه بوده است؟ به عبارت دیگر، پژوهش حاضر بر آن است که وضعیت موجود توسعه نیروی انسانی را، با توجه به رویکردهای پیش‌گفته، مورد بررسی قرار داده و با وضعیت مطلوب آن مقایسه نماید.

### اهداف پژوهش

هدف‌های پژوهش عبارتند از:

هدف کلی: بررسی عملکرد و توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران در سال ۸۰-۱۳۷۹

### هدف‌های جزئی

- مشخص کردن وضعیت بررسی عملکرد توسعه نیروی انسانی در خدمات آموزشی دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران
- مشخص کردن وضعیت آموزش در خدمات آموزشی این دانشکده‌ها در حال حاضر.
- مشخص کردن وضعیت چرخش شغلی در خدمات آموزشی این دانشکده‌ها.
- مشخص کردن وضعیت کارراهه شغلی در خدمات آموزشی این دانشکده‌ها
- مشخص کردن وضعیت ارزشیابی عملکرد در خدمات آموزشی این دانشکده‌ها
- تعیین وضعیت موجود توسعه نیروی انسانی در دانشکده‌ها در مقایسه با وضعیت مطلوب.

### پرسش‌های پژوهش

۱. فرآیند و نوع آموزش کارکنان بخش خدمات آموزشی در دانشکده‌ها چگونه بوده است؟
۲. سازکارهای بازخورد مسئولان بعد از انجام ارزشیابی عملکرد کارکنان بخش خدمات آموزشی چگونه است؟
۳. نظام ارتقاء و مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بخش خدمات آموزشی چگونه است؟
۴. چرخش شغلی کارکنان چه پیامدهایی برای پرسنل بخش خدمات آموزشی در دانشکده‌ها، با توجه به تغییرات، داشته است؟
۵. علل و عوامل مرتبط با مطلوبیت و یا عدم مطلوبیت توسعه منابع انسانی در

## دانشکده‌ها چیست؟

### پیشینه پژوهش

در این پژوهش توسعه نیروی انسانی با توجه به رویکردهایی مانند "آموزش"، "چرخش شغلی"، "ارزشیابی عملکرد" و "پیشرفت شغلی" انجام شده است.

### الف. آموزش

یکی از روش‌های توسعه نیروی انسانی، آموزش است. آموزش یکی از رویکردهایی است که در توسعه سازمان میسر است. آموزش ضمن خدمت یکی از روش‌های متداول و مرسوم در سازمان‌هاست. اهمیت آموزش به حدی است که برخی در مورد آن می‌گویند آموزش در حقیقت، خود مدیریت است (اسدی، ۱۳۷۹)؛ بدین معنا که بدون آموزش نیروی انسانی، پایه‌های مدیریت هم متزلزل می‌شود. در واقع، آموزش باید به‌طور مستمر با مجموع وظایف و فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا وظایف و فعالیت‌های مدیریت مؤثر واقع گردد. منظور از آموزش فرایند تعلیم و تربیت در کلیه سطوح و دوره‌هاست.

### ب. چرخش شغلی

یکی از روش‌های بسیار مؤثر برای گسترش افق دید مدیر یا هر فردی که برای مدیر شدن تربیت می‌شود چرخش شغلی است. چرخش شغلی روشی است که به وسیله آن می‌توان افرادی را که جزنگر هستند تبدیل به افرادی کل‌نگر کرد که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر می‌بینند و درک می‌کنند.

چرخش شغل برای آموزش کارکنانی که مشاغل آنان در محتوا، روش، و مهارت‌هایی مورد نیاز مشابهت دارند مناسب است. این روش زمانی باید به کار گرفته شود که تغییر موقتی شغل دو یا چند نفر از کارکنان موجب بی‌نظمی، عدم کارایی سازمانی، و در نتیجه ضرر و زیان به واحد سازمانی نگردد. در این صورت چرخش شغلی مزایای زیادی را

برای سازمان به دنبال خواهد داشت (زودرمن<sup>۱</sup>، ۱۳۷۴).

### ج. ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که بوسیله آن فرایند کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد سنجش قرار می‌گیرد (ماندی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). شناخت کارکنان از جمله علل اصلی ارزشیابی عملکرد است. بنابراین، ارزشیابی عملکرد به طور نظام دار به تشریح توانایی‌ها و ضعف‌های کارکنان با توجه به شغل آنها می‌پردازد. از جمله کاربردهای ارزشیابی عملکرد می‌توان به برنامه ریزی نیروی انسانی کارمندیابی و انتخاب، آموزش کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا، شناخت استعدادها، بالقوه کارکنان، دادن بازخورد به کارکنان، مشاوره و راهنمایی کارکنان جهت بهبود عملکردشان، بهبود تعهدات فرد نسبت به سازمان، انگیزش کارکنان، ارضای نیاز، شناسایی و حمایت از آنها، قدرت بخشیدن به ارتباطات در رابطه با سرپرستان و زیردستان تشخیص مسائل فردی و سازمانی اشاره داشت (سعادت، ۱۳۷۵).

### د. تعیین مسیر پیشرفت شغلی

یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، نظام جبران خدمات غیر مالی است. شغل مهم‌ترین عنصر در جبران غیر مالی به شمار می‌آید. کارکنان انتظار دارند با استخدام و انجام کار برای سازمان فرصت‌های پیشرفت شغلی نیز برایشان فراهم گردد. مسیر پیشرفت شغلی عبارت است از مجموعه‌ی مشاغلی که شخص در طول زندگی کاری دنبال می‌کند و تصدی آنها را بر عهده دارد (کارل و کوکسیتس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸).

### روش پژوهش

روش پژوهش پیمایشی است و از پرسشنامه برای بررسی توسعه منابع انسانی با توجه به رویکردهای آن که شامل "آموزش"، "چرخش شغلی"، "ارزشیابی عملکرد"، و

1. Zooderman

2. Mondy

3. Carrel & Kuxmits

"کار راهه شغلی" است و شامل ۲۸ سؤال بسته - پاسخ و باز - پاسخ است استفاده گردیده است. گروه‌های مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از کلیه کارکنان بخش خدمات آموزش دانشکده‌ها و بخش تحصیلات تکمیلی در دانشکده، که آمار شاغلان آن در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. گروه‌های مورد مطالعه

ملاحظات	تعداد پاسخ دهندگان	کارشناس	کمک کارشناس	کارمند	جمع کل کارکنان	دانشکده
	۴	۲	۲	۱	۵	علوم اجتماعی
	۶	۳	۰	۳	۹	مدیریت و علوم اداری
یک نفر مرخصی زایمان	۳	۴	۰	۱	۴	اقتصاد
یک نفر مرخصی زایمان	۱۳	۷	۰	۶	۱۴	روان‌شناسی و علوم تربیتی
	۸	۷	۰	۱	۸	تربیت بدنی
	۳۴	۲۳	۲	۱۲	۴۰	جمع

### روش اجرا

برای پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش، پس از اجرا سؤالات پرسشنامه که بر اساس شاخص‌های تعیین شده ساخته شده بود، تلخیص شد. ابتدا سؤالات بسته - پاسخ و باز - پاسخ کد گذاری شد که لازمه این کدگذاری دسته‌بندی سؤالات باز - پاسخ بود و با توجه به پاسخ‌های داده شده و دسته‌بندی آنها کدهای لازم تعریف و مشخص گردید. به عبارت دیگر، با انتخاب از میان آنها، خلاصه کردن عبارت‌ها و عبارت‌های مترادف، منظور کردن آنها دسته‌بندی وسیع‌تر و با کمی‌سازی پرسشنامه اعداد، فراوانی‌ها، و رتبه‌ها به کمک تحلیل کیفی آمدند. در مرحله دوم، با استفاده از برنامه نرم‌افزاری (spss) داده‌ها به صورت جداول آماری به تفکیک و در کل جامعه آماری که شامل

فراوانی داده‌ها، درصد فراوانی، درصد اعتبار، و درصد تراکمی است ارائه گردید. در مرحله سوم با استفاده از کمیت‌های به دست آمده نتیجه‌گیری و به سؤالات پژوهش پاسخ داده شد.

یافته‌های پژوهش:

### ۱. اطلاعات جامعه آماری

همان‌طور که اشاره شد از میان دانشکده‌های دانشگاه تهران دانشکده‌های مدیریت، روانشناسی و علوم تربیتی، علوم اجتماعی، اقتصاد و تربیت بدنی انتخاب شده است تا با بررسی عملکرد نظام توسعه نیروی انسانی این دانشکده‌ها و با توجه به جنبه‌های مختلف به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شود.

شش سؤال نخست پرسشنامه در مورد مشخصات فردی و سازمانی شامل محل خدمت، شغل، پست ثابت سازمانی، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار است. یافته‌ها نشان می‌دهد که وضعیت کارکنان به لحاظ محل خدمت، شغل، پست ثابت سازمانی، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار بدین قرار است که بیشترین تراکم کارکنان در دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی و کمترین آن در دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی است. ۵۰ درصد کارکنان خدمات آموزشی دانشکده‌ها کارشناس و ۵۰ درصد هم کارمند هستند. پست کارشناسی بیش از سایر پست‌ها در جدول سازمانی وجود دارد. نیمی از کارکنان تحصیلات دانشگاهی دارند و نیمی دیگر فاقد تحصیلات عالی هستند و ۸/۸ درصد افراد نیز زیردیپلم هستند. رشته تحصیلی کسانی که دارای مدرک دانشگاهی هستند با شغل و پست آنها ارتباطی ندارد. ۵۵/۹ درصد افراد سابقه کار تا ۱۰ سال دارند و ۴۴/۱ درصد افراد هم سابقه کار ۱۱ تا ۳۰ سال را دارند.

### ۲. آموزش

هشت سؤال پرسشنامه در مورد "آموزش" است این سؤالات در جهت بررسی وضعیت آموزش در بخش خدمات آموزشی دانشکده‌ها است.



## جدول ۲. خلاصه بررسی وضعیت آموزش در دانشکده‌ها

فراوانی درصد در صد اعتباری			پاسخ
۲۹	۲۶/۵	۹	آموزش رسمی
۳۲/۳	۲۹/۴	۱۰	آموزش کوتاه مدت
۲۸	۲۰/۶	۷	همه گونه امکانات آموزشی دارند
۶۰	۴۴/۱	۱۵	هیچگونه امکانات آموزشی ندارند
۶۰	۴۴/۱	۱۵	آموزش یا دوره خاصی داشتند
—	۵۵/۹	۱۹	آموزش نداشته‌اند
۳۴/۶	۲۶/۵	۹	آموزش متناسب با وظایف محوله
۳۸/۹	۲۰/۶	۷	شغل مناسب بعد از آموزش داشتند
۷/۴	۵/۹	۲	آموزش متناسب با مدرک تحصیلی

بنابریافته‌های پژوهش، ۶۱/۳ درصد افراد آموزش (رسمی و کوتاه مدت) و ۴۴/۱ درصد آموزش دوره‌های خاص و ۲۶/۵ درصد آموزش متناسب با وظایف محوله دیده‌اند. امکانات موجود برای آموزش در دانشکده‌ها ضعیف است و فقط ۲۸ درصد از امکانات آموزشی برخوردارند. ۵۵/۹ درصد افراد هم هیچ نوع آموزشی ندیده‌اند، به عبارت دیگر، بیش از نیمی از کارکنان آموزش ندیده‌اند.

## ۳. ارزشیابی عملکرد

شش سؤال پرسشنامه در مورد ارزشیابی عملکرد است. این سؤالات در جهت بررسی وضعیت ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش خدمات آموزشی دانشکده‌ها تدوین شده است.

جدول ۳. خلاصه بررسی وضعیت ارزشیابی عملکرد

فراوانی درصد در صد اعتباری			پاسخ
۶۹	۵۸/۸	۲۰	میزان آگاهی از مسئولیت‌ها و وظایف
۲۴/۱	۲۰/۶	۷	تا حدودی آگاهی دارند
۸۶/۲	۷۳/۵	۲۵	میزان آگاهی از انتظارات
۷۶/۵	۷۶/۵	۲۶	منبع ارزشیابی بطور مستقیم (سرپرست بلافصل)
۳۸/۵	۲۹/۴	۱۰	ارزشیابی تأثیری داشته است
۹۶/۷	۸۵/۳	۲۹	آیا نتیجه ارزشیابی باید با فرد ارزشیابی شده در میان گذاشته

بنابریافته‌های پژوهش ۶۹ درصد پاسخ‌دهندگان از میزان وظایف و مسئولیت‌های خود آگاهی دارند. مناسب‌ترین منبع برای ارزشیابی عملکرد، سرپرست بلافصل با ۷۶/۵ درصد بوده است. ۶۱/۵ درصد پاسخ داده‌اند که ارزشیابی تأثیر مثبت و سازنده‌ای بر جنبه‌های عملکردی، شغلی، و رفتاری کارکنان ندارد.

۴. کارراهه شغلی

هشت سؤال پرسشنامه به کارراهه شغلی (مسیر پیشرفت شغلی) مربوط است و در جهت بررسی پیشرفت شغلی کارکنان تدوین یافته است.

#### جدول ۴. خلاصه بررسی وضعیت کار راهه شغلی

پاسخ‌ها	فراوانی	درصد	درصد اعتباری
مسیر پیشرفت شغلی در محل کار شما وجود دارد	۱۵	۲۴/۱	۶۲/۵
مسیر پیشرفت شغلی برای شما تعریف شده است	۴	۱۱/۸	۱۲/۹
مسیر پیشرفت شغلی برای شما تعریف نشده است	۲۵	۷۳/۵	۸۰/۶
سنوات خدمت در پیشرفت شغلی مهم است	۲۵	۷۳/۵	۷۳/۳
پیشرفت شغلی داشته‌اید	۱۱	۳۲/۴	۳۶/۷

بنابر یافته‌های پژوهش کمتر از نیمی از کارکنان (۴۴/۱ درصد) معتقدند که مسیر پیشرفت تحصیلی وجود دارد و اکثریت کارکنان (۷۳/۵ درصد) از پیشرفت شغلی بی‌اطلاع هستند و ۷۳/۳ درصد کارکنان سنوات خدمت یا سابقه کار را در پیشرفت شغلی مهم دانسته و فقط ۳۶/۷ درصد افراد پیشرفت شغلی داشته‌اند.

#### ۵. چرخش شغلی

شش سؤال پرسشنامه در مورد چرخش شغلی، که در جهت بررسی وضعیت چرخش شغلی در دانشکده‌ها تدوین شده بود.

#### جدول ۵. خلاصه بررسی وضعیت چرخش شغلی

پاسخ	فراوانی	درصد	درصد اعتباری
چرخش شغلی داشته‌اید	۲۲	۲۶/۵	۲۹
با چرخش شغلی موافقید	۱۱	۳۲/۴	۳۹/۳
با چرخش شغلی مخالفید	۱۶	۴۷/۱	۵۷/۱
با چرخش شغلی به منظور درک مشکلات همکاران موافقید	۲۴	۷۰/۶	۳۹/۳
با چرخش شغلی همراه با آموزش موافقید	۶	۱۷/۶	۴۰

بنابر یافته‌های پژوهش ۷۱ درصد افراد چرخش شغلی نداشتند و بطور کلی بیش از نیمی از افراد (۵۷/۱ درصد) با چرخش شغلی مخالفند و صرفاً ۸۰ درصد آنان با چرخش شغلی به منظور درک مشکلات همکارانشان موافقت می‌کنند. ۴۰ درصد افراد با چرخش شغلی همراه با آموزش‌های لازم موافقت می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

از بررسی یافته‌های بدست آمده در خصوص شاخص "آموزش" می‌توان چنین نتیجه گرفت که:

۱. آموزش کارکنان وضعیت مطلوبی ندارد و از میان آموزش‌های رایج، در جهت ارتقای سطح علمی کارکنان جز ارائه چند دوره آموزشی کوتاه‌مدت و ضمن خدمت اقدام مؤثر دیگری انجام نگرفته است. از دیگر انواع روش آموزشی رایج در دنیا نیز مانند آموزش با رایانه، آموزش از راه دور، آموزش با فیلم، سمینار و سخنرانی تاکنون استفاده نشده است. امروزه، آموزش دیگر نیاز به فضا و مکان خاص ندارد، ولی علی‌رغم امکانات موجود مشاهده گردید که ۵۰ درصد کارکنان تحصیلات دانشگاهی ندارند و ۶۷/۷ درصد آنان نیز هیچ دوره آموزشی در حین خدمت و یا لااقل دوره آموزش در ارتباط با کاری که انجام می‌دهند نداشته‌اند. این طور می‌توان نتیجه گرفت که در مورد آموزش با کارکنان آن طور که پاسخگوی نیازهای فردی و سازمانی باشد تلاش نشده است. همچنین گروهی که آموزش ضمن خدمت یا کوتاه مدت گذرانده‌اند کار مناسب با آموزش خود ندارند؛ در صورتیکه آموزش‌ها به هر شکل که باشد باید در راستای کار و مسئولیت افراد باشد و چنانچه آموزش‌ها در راستای ارتقای علمی و عملکردی و افزایش دانش کاری کارکنان هدفمند و برنامه ریزی نشده باشد، هیچگونه استفاده‌ای برای فرد و سازمان در بر نخواهد داشت.

ارائه آموزش‌های لازم منحصر به ادامه تحصیل و یا دوره‌های کوتاه مدت نیست، بلکه با توجه به نیاز سازمان و نیازسنجی که از کارکنان انجام می‌گیرد آموزش می‌تواند متناسب با وظایف محوله هر فرد طراحی شود. اکثریت کارکنان با آموزشی که در این

راستا باشد موافق هستند و با این‌گونه آموزش‌ها با کیفیت بهتری در انجام امور خواهند رسید.

۲. از یافته‌های بدست آمده در خصوص "ارزشیابی عملکرد" می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان از وظایف و مسئولیت‌های شغلی، رفتاری، اخلاقی، و عملکردی خود آگاهی دارند، اما این آگاهی را از سوی سازمان و در قالب شرح وظایف و توجیه آنان، ابلاغ، و حتی آموزش کسب نکرده‌اند، بلکه نتیجه چند سال تجربه کاری و آزمون و خطای آنهاست. لازمه اجرای ارزشیابی عملکرد در مرتبه نخست، "گفتن و ابلاغ وظایف و مسئولیت‌ها، انتظارات، توقعات، و باید و نبایدهاست و از تحلیل پرسشنامه‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که کارکنان آگاهی لازم را در این باب کسب نکرده‌اند. اکثریت کارکنان در پاسخ به این‌که سازمان از شما چه انتظاراتی دارد پاسخ‌های متفاوتی ارائه داده‌اند. که نتیجه برداشت فردی است و افکار و تصورات خود فرد را منعکس می‌کند، نه انتظارات مشخص و تعریف شده سازمان که طی رویه‌ای مشخص به کارکنان انتقال داده شده باشد. بنابراین، وقتی سطح و حدود انتظارات برای هر فرد در سازمان برداشت فردی باشد و نه سازمانی، در نتیجه عملکردهای متفاوت و متعارض در ارزشیابی عملکرد بدست خواهد آمد. در پرسشنامه‌های جمع آوری شده عباراتی مانند وجدان کاری، احساس مسئولیت، تعهد، خلاقیت و فن آوری، دقت، نظم و سرعت، و سایر عبارات برای "انتظارات" ذکر شده بود و این نشان دهنده برداشت متفاوت از سطح انتظارات است.

در مورد منبع ارزشیابی می‌توان اینگونه تحلیل کرد که منابع ارزشیابی می‌تواند سرپرست بلافصل، همکاران، دانشجویان، و حتی خود فرد باشد؛ ولی در حال حاضر سرپرست بلافصل ارزشیابی را انجام می‌دهد و به تایید مسئولان مافوق می‌رسد و ارزشیابی نتیجه نظر مسئولان است. سرپرست بلافصل باید بر همه جنبه‌های کاری کارمند نظارت داشته باشد و کار همه مورد ارزیابی قرار بگیرد. اما مسئله مهم این است که آیا ارزشیابی بر جنبه عملکردی، رفتاری، اخلاقی افراد تأثیر مثبت و سازنده داشته است یا خیر؟ حدود نیمی از کارمندان در این باب اظهار داشته‌اند که ارزشیابی‌ها بر

جنبه‌های مورد اشاره تأثیر نداشته و بی‌فایده بوده است. این امر نشان‌دهنده اشکالات و ضعف در اجرای ارزشیابی عملکرد است و این ارزشیابی در جهت سازندگی افراد نبوده است. فرآیند ارزشیابی در دانشکده‌ها بدین گونه است که هر ساله ارزشیابی توسط سرپرست بلافصل و دیگر مسئولان انجام می‌شود، اما بازخورد مناسب به کارکنان داده نمی‌شود و کارکنان از نقاط ضعف و یا قوت کاری خود بی‌اطلاع هستند. یافته‌ها نشان داد که اکثریت کارکنان تمایل داشته‌اند که پس از انجام ارزشیابی، اما مسئولان جلسه‌ای رسمی و با اطلاع قبلی آنان برگزار کرده تا در مورد ارزشیابی کارشان بحث و گفت‌وگو شود. اما ارزشیابی عملکرد کارکنان جز در مورد افزایش حقوق در هیچ یک از موارد مانند برنامه‌ریزی، کارمندیابی، تعیین مسیر شغلی، شناخت استعدادها، بالقوه کارکنان، و دادن بازخورد به کارکنان استفاده نشده است.

در فرآیند ارزشیابی عملکرد، معیارها به هر شاغل ابلاغ نشده است، عملکرد واقعی آنان با معیارها مقایسه نگردیده، مصاحبه پایانی پس از ارزشیابی عملکرد انجام نشده، و سرانجام به اصلاح تدریجی و اساسی در ریشه‌یابی و دفع علل ضعف عملکرد هیچ‌گونه اقدامی نشده است. ارزشیابی عملکردی که سالانه انجام می‌شود با ارزشیابی عملکرد موفق به لحاظ اثر بخشی، کیفیت، کمیت، به موقع بودن کارایی، نوآوری، و بهره‌وری بسیار فاصله دارد و به عبارتی ناموفق بوده است.

۳. از بررسی یافته‌های به دست آمده می‌توان چنین نتیجه گرفت که "مسیر پیشرفت شغلی" برای افراد تعریف شده و مشخص نیست و هر فرد از مسیر پیشرفت شغلی به زعم خود تعبیر و تفسیر می‌کند. سازمان، تعریف مشخصی در این مورد ندارد. با بررسی چارت‌های سازمانی این طور می‌توان تحلیل کرد که پست‌های ثابت سازمانی در بخش خدمات آموزشی دانشکده‌ها شامل کمک کارشناس خدمات آموزشی، کاردان خدمات آموزشی، کارشناس خدمات آموزشی، کارشناس مسئول و، رئیس اداره آموزش است و در مرتبه نخست، مدرک تحصیلی تعیین‌کننده نوع پست بوده است.

اکثریت کارکنان از مسیر پیشرفت شغلی خود بی‌اطلاع هستند و اگر هم اطلاع اندکی دارند تا حدودی از همکاران خود شنیده‌اند. کارکنانی که از مسیر پیشرفت شغلی آگاهی

لازم را ندارند، انگیزه لازم برای تلاش بیشتر نیز از آنان سلب خواهد شد. یافته‌ها نشان داد که طرح پیشرفت شغلی تعریف مشخصی ندارد، و تعاریف به دست آمده پیشرفت شغلی را در وجدان کاری، کیفیت کار، سابقه و تجربه، شخصیت سالم، پیشرفت علمی، و تحصیلات بالاتر تعریف و تعیین کرده است. البته کلیه عوامل مورد اشاره برای پیشرفت شغلی لازم است، اما آیا طرحی از پیش برنامه‌ریزی شده، مدون، و مصوب وجود دارد که در همه جا یکسان عمل شود، آیا پست‌ها درجه‌بندی شده هستند و برای رسیدن به هر درجه تعریف مشخصی وجود دارد. به طور مثال، آیا پست کارشناسی در بدو ورود فردی که دارای مدرک تحصیلی لیسانس است به وی تعلق می‌گیرد و یا کارشناسی با درجه سه به او اعطا می‌گردد و برای رسیدن به مرتبه کارشناسی درجه یک باید مسیری را طی بکند. از بررسی چارت‌های سازمانی این طور به نظر می‌آید که پست‌های درجه‌بندی شده‌ای وجود نداشته و معیار تعیین کننده برای احراز پست‌ها صرفاً مدرک تحصیلی بوده است.

مسیر پیشرفت شغلی سازمانی رسمی و تعریف شده‌ای در دانشکده‌ها یا در دانشگاه موجود نیست. وقتی در مورد موانع پیشرفت شغلی پرسش می‌شود، عواملی مانند: تحصیلات کم، تبعیض مسئولان، رفتار ناصحیح همکاران، نداشتن انگیزه، حسادت و بدگویی‌ها، و عدم شناخت همکاران و مسئولان را مطرح می‌نمایند. این عوامل نشان‌دهنده فقدان یک طرح پیشرفت شغلی، عدم چارت سازمانی دقیق و برنامه‌ریزی شده و هدفمند، عدم انگیزه لازم برای پیشرفت، و نداشتن روش‌های اصولی برای ارتقاء کارمندان است. هر کارمندی در طی دوره خدمت، با توجه به مدرک تحصیلی، پستی را اشغال می‌کند و هر چند سال یکبار هم یک گروه می‌گیرد و مبلغی به حقوق ماهیانه‌اش اضافه می‌شود. این تصور وجود دارد که داشتن سابقه کار بالا، تجربه، تحصیل، تخصص، و سایر عوامل موجب احراز پست‌های مدیریتی و اجرایی است؛ البته این تصور دور از واقعیت نیست، اما هدف در پیشرفت شغلی گرفتن پست مدیریت نیست، بلکه هر فرد در هر جای سازمان و در هر مقطع از تحصیل، کار، وظیفه و در محدوده خود بایستی پیشرفت داشته باشد. ایجاد انگیزه لازم برای تلاش و فعالیت بر عهده قوانین امور

استخدامی ایجاد بکنند و از پایین‌ترین سطح کارمندی تا بالاترین سطح باید مسیری برای دستیابی به پیشرفت شغلی وجود داشته باشد. در بررسی‌های به عمل آمده چنین مستفاد گردید دانشکده‌های ارزیابی شده به لحاظ کارراهه شغلی موفقیتی نداشته‌اند و مسئولیت این امر بر عهده دانشگاه و قوانین امور استخدامی است که در این خصوص اقدامی نکرده است.

پیشرفت شغلی افراد، باید بر اساس یک برنامه که کوشش مداوم است و با جایابی شخص در شغلی که معمولاً در سطوح اولیه سازمان است آغاز شود و به دنبال آن، شاغل در انجام وظایف، راهنمایی و هدایت شود. در مرحله بعد، عملکرد فرد مورد مشاهده و ارزیابی قرار می‌گیرد. در واقع، با معیارهای شغلی مقایسه و قابلیت‌ها و نقاط ضعف مشخص می‌گردد. نیازهای آتی سازمان به نیروهای مجرب و با استعداد برآورده می‌شود. زیرا موفقیت سازمان‌ها در گرو برخورداری از نیروی انسانی با علاقه و انگیزه است.

با توجه به پیشینه تحقیق و نتایج بدست آمده می‌توان این‌طور تحلیل کرد که مسیر پیشرفت شغلی عبارت از مجموعه مشاغلی است که شخص در طول زندگی کاری دنبال می‌کند و تصدی آنها را بر عهده می‌گیرد. در دانشکده‌ها سلسله مشاغل وجود ندارد، بلکه هر کس بطور اتفاقی شغلی را دارد و در همان شغل باقی مانده است. مسیر شغلی فرد باید بر اساس منطقی درست و بنا به هدفی معین طراحی گردد و این مهم را مدیران سازمان همراه با برنامه‌ریزی پیشرفت مسیر شغلی فراهم می‌آورند. عناصر مهم پیشرفت شغلی از دیدگاه کارکنان تا دیدگاه اصولی آن بسیار فاصله دارد و هیچ معیارهای برای آن وجود ندارد.

۴. از بررسی‌های یافته‌های به دست آمده می‌توان تحلیل کرد که "چرخش شغلی" در بخش خدمات آموزش دانشکده‌ها وجود ندارد و اگر جابجایی هم انجام شده است به قصد چرخش شغلی با اهداف خاص و ویژه نبوده است، بلکه بنا به ضرورت و یا به سبب کمبود نیروی انسانی انجام شده است. اکثریت کارکنان از اهداف چرخش شغلی بی‌اطلاع هستند و تصورشان این است که چرخش موجب هرج و مرج می‌شود و اصولاً



چرخش یا جابجایی برای فرد نگران کننده و تهدیدآمیز است، و حفظ شرایط و موقعیت فعلی شان مهم‌ترین مسئله است. وقتی از کارکنان سؤال شد که آیا با چرخش شغلی موافق هستند یا مخالف؟ پاسخ‌های موافق آنها مشروط بود و این نشان می‌دهد که زمینه چرخش شغلی وجود دارد اما در این خصوص اقدامی نشده است و جابجایی‌ها تاکنون موردی و سلیقه‌ای و بدون رضایت کارمند انجام شده است. چرخش شغلی با هدف آموزش، چند مهارتی شدن کارکنان، افزایش دانش کاری و عملکردی کارکنان، تأمین نیروی انسانی مجرب به هنگام ضرورت از داخل سازمان، ایجاد تنوع و تحول کاری، تقویت روحیه افراد، و آگاهی کارمندان از مشکلات کاری هر قسمت طراحی شده است و مزایای خود را دربر دارد. البته ناگفته نماند که اصولاً هر تغییر و جابجایی در سطح پرسنلی همواره مشکل آفرین بوده است و موجبات نگرانی و ناامنی را فراهم کرده است. از سوی دیگر، کارمندان با سابقه نیز حاضر به تغییر و جابجایی کار خود نیستند، هر کارمند با سازمان در هر همان پست قبلی باقی می‌ماند در همان سطح و محدوده کار می‌کند هیچ‌گونه اطلاعاتی را در زمینه‌های مختلف کسب نمی‌کند، با یک اطلاعات محدود و اندک بازنشسته می‌شود. در چنین شرایطی، شاید در طی دوران خدمت خود از کار هیچ‌یک از همکارانش اطلاعی کسب نکند و اصولاً نداند فرایند این کار گروهی چگونه است و ثمره آن چیست؟

در قسمت اول پرسشنامه، از مشخصات فردی و سازمانی مانند محل خدمت، شغل، پست ثابت سازمانی، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، و سابقه کار پرسش شده بود و اینک به خلاصه نتیجه‌گیری می‌پردازیم:

توزیع کارمندان در بخش خدمات آموزشی دانشکده‌ها نامناسب است و تعداد دانشجویان در توزیع کارمندان در نظر گرفته نشده است. تعداد پست‌های کارشناسی از سایر پست‌ها بیشتر است و پست‌های اشغال شده لزوماً در راستای شغل افراد قرار ندارد. نیمی از کارکنان تحصیلات دانشگاهی دارند و نیمی دیگر ندارند و غالباً زیر دیپلم و دیپلم هستند. توزیع کارکنان به لحاظ تحصیلات، توزیع مناسبی ندارد. رشته تحصیلی افرادی که دارای مدرک دانشگاهی هستند با شغل و پست سازمانی به کار اشتغال

ارتباطی ندارد و فقط دو نفر از کارکنان متناسب با رشته تحصیلی به کار اشتغال دارند. بیش از نیمی از کارکنان به لحاظ سابقه کار جوان هستند و ۸/۸ درصد افراد ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه کار دارند که در آستانه بازنشستگی هستند.

### پیشنهادها

نیروی انسانی مهم‌ترین و راهبردی‌ترین منبع سازمان محسوب می‌شوند. سازمان به فرض دارا بودن مجهزترین تجهیزات و تسهیلات و برخورداری از پیشرفته‌ترین فن‌آوری وقتی توفیق کامل خواهد یافت که از نیروی کار متخصص و تعلیم دیده برخوردار باشد. بنابراین، توصیه‌هایی بر اساس نتایج نظر خواهیها، ادبیات مطالعه شده و نظرات تجربی محقق به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱. به ارائه آموزش‌ها، دوره‌های آموزشی متفاوت و در راستای کار و وظایف محوله و زمینه‌های مختلف توجه شود تا با افزایش دانش کاری، عملکردی و تحصیلی کارکنان به سطح بهتری از کارایی برسند. این آموزش‌ها حتی می‌تواند در غالب کارگاه‌های آموزشی ۲ الی ۳ روزه یا آموزش از راه دور یا در غالب سمینار، سخنرانی و آموزش رسمی باشد. آموزش‌هایی باید ارائه شود که به رشد فکری و معنوی افراد کمک کند و موجب رشد و شکوفایی کارکنان شود و یا آموزش‌هایی که مورد تقاضا باشد و زمینه‌های خلاقیت و علاقه‌مندی هرچه بیشتر آنان را فراهم کند. دوره‌های آموزشی باید پاسخگوی بخشی از نیازهای آموزشی کارکنان باشد. نیازها باید بر مبنای سه نوع تجزیه و تحلیل سازمان، شغل، و شاغل شناسایی گردد. به منظور راهنمایی کارکنان و تدوین منابع آموزشی و انتخاب روش آموزشی لازم است از افراد استفاده شود؛ و از همه وسایل و امکانات موجود بهره برداری گردد تا یادگیری به بهترین نحو صورت گیرد. آموزش‌ها باید با توجه به شغل، موقعیت و سن افراد برنامه‌ریزی گردد. آموزش‌ها باید با استفاده از بهترین روش‌ها و به‌طور ضمن خدمت باشد. آموزش از راه دور با برنامه‌های متنوع می‌تواند انبوهی از کارکنان داخل سازمان را تحت پوشش داشته باشد. نیروی انسانی متخصص را می‌توان از داخل سازمان تأمین کرد و این امر موجب حفظ منافع

فردی و سازمانی خواهد بود.

۲. چرخش شغلی هدفمند با برنامه‌ریزی و آموزش‌های لازم برای کارکنان مستعد، علاقه‌مند، و داوطلب در نظر گرفته شود. چرخش شغلی به عنوان یکی از روش‌های آموزشی مطرح است اما پیش از آن بایستی با ایجاد و توسعه فرهنگ چرخش شغلی آمادگی لازم را در کارکنان ایجاد کرد و آنان را با اهداف، مفاهیم، و فواید آن آشنا ساخت. چرخش شغلی برای کارکنان باید با هدف و برنامه‌ریزی اصولی ارائه شود و برای اجرای آن می‌توان از کارکنان داوطلب و با آموزش‌های لازم و در زمینه شغل و تحصیل افراد آغاز کرد. چرخش شغلی باید همراه با هدف کاهش تعصبات شغلی، آشنایی با تنگنایهای سایر مشاغل، افزایش دانش کاری، و بهتر شدن روابط میان فردی کارکنان باشد. چرخش شغلی باید با هدف و ایجاد انگیزه برای کارکنان طرح ریزی شود و برای آن امتیاز و پاداشی در نظر گرفته شود.

۳. ارزشیابی عملکرد کارکنان باید ایجاد جو رقابت سالم در میان کارکنان را فراهم کند و انگیزه و تلاش بیشتر را در فرد تقویت نماید. ارزشیابی عملکرد باید موجب اصلاح رفتار شود. در حال حاضر ارزشیابی عملکرد نیازمند تجدید نظر و بازنگری است و معمولاً هر ساله توسط سرپرست بلافصل انجام می‌شود و به تأیید مسئولان دیگر می‌رسد. سرپرست بلافصل به علت تماس و ارتباط بیشتر، مقایسه بهتر افراد با یکدیگر و آشنایی کامل با نحوه اجرای کار کارکنان ارزشیابی سالانه را انجام می‌دهد. پس از انجام ارزشیابی لازم است بازخورد لازم به فرد داده شود. این بازخورد می‌تواند طی یک جلسه دوستانه و با هماهنگی قبلی ترتیب داده شود تا در طی یک نشست دوستانه نکات مثبت و منفی شغلی کارکنان مطرح و مورد بحث و بررسی قرار گیرد، در این صورت ارزشیابی نتیجه خواهد داد و تقویت رفتار مثبت و اصلاح نکات منفی را به دنبال خواهد داشت. ارزشیابی عملکرد کارکنان باید در طول سال و در چندین نوبت انجام گیرد و سالی یکبار کافی نیست. کارکنان می‌بایست همواره خود را باید در ارزشیابی ببینند و این ارزشیابی فرد را از زوایای مختلف بسنجد نیز فرد را با معیارها، ضوابط، مقررات و قوانین بسنجد و از سوی دیگر با کار و عملکرد دیگران مقایسه و ارزشیابی کنند.

۴. از نظر پیشرفت شغلی لازم است مسیری معین و تعریف شده برای افراد وجود داشته باشد. این مسیر برای همه طبقات و سطوح کارمندی مطرح است و تنها مدرک تحصیلی بالاتر تعیین کننده احراز پست‌ها نیست. مشاغل باید درجه‌بندی داشته باشد و برای کسب پست مراحل و درجاتی طی شود. به‌طور مثال، برای احراز پست کارشناسی باید درجات مختلفی را پشت سر گذاشت و مشاغل زنجیره‌وار، هدفمند و با برنامه ریزی طرح ریزی شود تا کارمند بتواند با طی سلسله‌ای از مشاغل به درجه‌ای بالاتر به صورت طولی یا عرضی دست یابد. پیشرفت شغلی برای کارکنان بیش از کاری که برای دریافت حقوق صورت می‌گیرد اهمیت دارد و بر اساس آن می‌توان برای مشاغل بعدی فرد تصمیم‌گیری کرد.

## مآخذ

اسدی، علی (۱۳۶۹). جامعه‌شناسی و توسعه: مدیریت دولتی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. شماره ۸.

اسفندیار، سعادت (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، سازمان سمت.

زودرمن، ژنو، ال (۱۳۷۴). "آیا گردش شغلی برای واحد شما مناسب است". ترجمه: میرجلالی، سید مهدی (۱۳۷۸). تازه‌های مدیریت. دوره سوم، ۱۰ و ۱۱.

گلابی، سیاوش (۱۳۶۹). سازمان، مدیریت و توسعه منابع انسانی، جامعه‌شناسی توسعه ایران. تهران: نشر فروردین.

Carrle. M. R & Kuxmits. F. E . (1988) . *Personnel Human Resource Management*. Second Edition.

Harbision. F & Mayers. C. A. (1995). *Manpower and Education*. M. C. Graw - Hill.

Mondy . R. Wayne & Noe .Robert M. (1987). *Personnel : The Management of Human Resources*. 3th ed. Baston: Allyan and Bacon.