



ارزیابی عملکرد کارکنان

کارهای خوب و بد را جزای مناسب دهید؛ و مدقان در

پاداش و تنبیه، اصلاح افراد باشد.

منبع: البلاغ، حکمت ۳۶۰ و نامه ۳۳

پیش در آمد:

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی، در مقایسه با استاندارد انجام کار مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد و طی آن، استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه‌ی فرد نمایان می‌گردد تا در جهت افزایش انگیزه و پویایی آنان برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گرفته، مورد بررسی و سنجش قرار گیرد. بنابراین ارزیابی عملکرد را می‌توان شناسائی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان به‌وسیله‌ی ایجاد و توسعه‌ی اطلاعات منابع انسانی دانست.

ارزیابی کارکنان مقدماتی دارد که بی توجهی به این مقدمات جز نتایج منفی، بازده دیگری به همراه نخواهد داشت؛ ولی در میان این مقدمات، توجه به انسان و خصوصیات وی بسیار مهم است. همه‌ی افراد حق دارند و علاقه‌مند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان به‌شمار می‌روند ابراز

داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی اطلاع هستند چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته اقدام نمایند؟ در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد کارکنان، سازمان یا دست‌کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می‌دانند.



در گذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه‌ی راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته و هدف از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات به‌جا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابر این، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان است و نه توبیخ کارکنان با عملکرد ضعیف.

در ادامه‌ی روند بهسازی نظام ارزیابی کارکنان دولت، در مورخ ۱۳۸۳/۱۰/۲۰ در چارچوب ویژگی‌های: جامعیت، عینیت، انعطاف‌پذیری، مشارکت منابع، ارزیابی چندگانه، افزایش قدرت تشخیص و تمیز فرم‌های ارزیابی و ارتباط با



✓ پاسخ به این نیاز کارکنان که حق دارند از نظرات کارفرما در مورد عملکرد خود مطلع باشند.

✓ شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند.

✓ نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند.

✓ امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی.



➤ اهداف ارزیابی

سازمان‌ها در ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود در پی هدف‌های مختلف و گوناگون هستند. مدیران برای تصمیم‌هایی که در رابطه با کارکنان باید بگیرند از این گونه ارزیابی‌ها استفاده می‌کنند. اهداف ارزیابی عملکرد را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

الف) اهداف اداری یا اجرایی

■ فراهم کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری مدیران در خصوص شایستگی، حقوق، اضافه کار، پاداش، ارتقاء و ترفیع، تنزل رتبه و مقام یا انفصال از خدمت کارکنان

سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فرم‌ها و دستورالعمل نظام جدید ارزیابی کارکنان دولت برای اجرا به سازمان‌های دولتی ابلاغ گردید. هر چند به استناد همان بخشنامه، دستگاه‌های اجرایی می‌توانستند با توجه به ماهیت مشاغل و ویژگی‌ها و شرایط سازمانی خود، نسبت به اعمال تغییرات یا طراحی روش و فرم جدید، به صورت ارزیابی فردی یا گروهی اقدام و پس از تأیید سازمان، به مورد اجرا گذارند.

شایان ذکر است در حال حاضر، به استناد ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی مکلفند براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

➤ کاربردهای ارزیابی عملکرد:

برخی از مهم‌ترین کاربردهای ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

✓ شناخت استعدادهای بالقوه‌ی کارکنان. در مواردی همزمان با ارزیابی عملکرد کارمند، استعدادها و تواناییهای بالقوه او نیز سنجیده می‌شود و بر این اساس، مشاغلی که احتمال می‌رود فرد در انجام‌شان موفق‌تر باشد بر عهده‌ی او گذارده می‌شود.

✓ تشویق عملکردهای مطلوب و نهی از عملکردهای نامطلوب کارکنان



■ اخراج افراد با عملکرد ضعیف

■ پی بردن به شایستگی کارکنان برای انجام وظایف

■ گوناگون

■ در دسترس داشتن اطلاعات مورد نیاز برای

مقاصدی نظیر نوشتن توصیه‌نامه، رسیدگی به امور

داخلی سازمان، اجتناب از خودرأیی هنگام تصمیم

گیری‌های فوری و به خدمت فراخواندن دوباره

افراد

■ ابداع فرهنگ و سنت‌های مطلوب در سازمان

■ برآورده نمودن نیازمندی‌های مربوط به برنامه‌ریزی

نیروی انسانی و توسعه سازمانی

ب) اهداف مربوط به بهبود عملکرد

■ بازخورد اطلاعات و شناخت، وسایل لازم برای

بهبود عملکرد کارمند را فراهم می‌سازد.

■ خصوصیات شاخص‌های ارزیابی:

شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به‌کاربرده می‌شوند،

باید دارای خصوصیتی باشند که استفاده از آنها دقت،

صحت و اثربخشی فرآیند ارزیابی را افزایش دهد. این

خصوصیات عبارتند از:

■ بتوان به آن اعتماد کرد؛ به عبارت دیگر، اندازه‌گیری

شاخص در زمان‌های متفاوت، نتایج کم و بیش یکسانی

را عاید سازد.

■ تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد،

تشخیص داده و آنها را از یکدیگر مجزا نماید.

■ متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد.

■ برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می‌شوند، قابل

قبول باشد.

■ سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که

از شاخص‌های واقعی که ارتباط مستقیم با شغل دارند

استفاده شود.

■ عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی

۱- اندازه سازمان:

سازمان‌های بزرگ که منابع و امکانات کافی در اختیار

دارند، بیشتر از سازمان‌های کوچک از سیستم‌های پیشرفته

و پیچیده ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند.

۲- پویایی سازمان:

سازمانهایی که از ثبات نسبی و همچنین منابع و امکانات

کافی برخوردارند، از سیستم‌های ارزیابی پیچیده‌تری

استفاده می‌کنند که به خاطر عدم تغییر و تحول سریع در

محیط و سازمان، کارآیی و اثربخشی خود را برای مدتی

طولانی حفظ می‌کنند.

۳- سطوح مختلف در سلسله مراتب:

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان هنگامی موفق و مؤثر

خواهد بود که انعطاف‌پذیر باشد و بتوان همگام با واقعیات و

متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی در آن تغییراتی

ایجاد کرد.



➤ انواع ارزیابی:

به طور کلی ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان از طرق زیر انجام می‌گیرد:

۱- ارزیابی مستقیم بوسیله سرپرست:

الف- سرپرست در موقعیتی قرار دارد که به آسانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر رفتار و عملکرد مرئوس خویش نظارت کند.

ب- سرپرست، مسئول اداره آن واحد است اگر ارزیابی بوسیله او انجام نگیرد، کنترل کار از دست او خارج می‌شود.

ج- ارزیابی عملکرد بوسیله سرپرست، نیازهای آموزشی فرد تحت سرپرستی را معلوم می‌کند.

۴- ارزیابی گروهی:

همکار بوده‌اند. ثانیاً وظایفی که انجام می‌دهند مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد.

در این روش هر یک از اعضای گروه ارزیابی با توجه به تخصص، عملکرد کارمند را از زاویه خاصی بررسی می‌کند و در نتیجه کار از زوایای مختلف ارزیابی می‌گردد.

۵- ارزیابی از طریق خود سنجی:

معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. بنابراین اگر کارمندی بداند که عملکرد او بر اساس چه معیار و استاندارد ارزیابی می‌گردد، بهتر از هر کس دیگر می‌تواند عملکرد خود را ارزیابی نماید.

➤ روش‌های ارزیابی:

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. ولی این که کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد:

۱. روش‌های امتیازی

الف- روش‌های مناسب برای مشاغل عمومی: در این روش هر یک از ویژگی‌های مورد توجه و نیاز سازمان، به ترتیب نوشته شده و برای هر یک، امتیاز بخصوصی در نظر گرفته می‌شود. در پایان مجموع امتیازها محاسبه می‌شوند. مجموع امتیازات هر یک از کارکنان، مشمول یکی از سطوحی می‌شود که نشان‌دهنده سطح موجود کارکنان نسبت به سطح مورد انتظار سازمان خواهد بود. جدول (۱) نمونه‌ای از جداول امتیاز دهی به روش فوق می‌باشد:

۲- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس:

مرئوس هر روز شاهد رفتار، کردار و عملکرد رئیس خویش است و این امر سبب می‌شود که مدیر از نظرات کارکنان آگاه شود و اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می‌شود به او کمک می‌کند تا مدیریت بهتری را اعمال کند.

۳- ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر:

ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر هنگامی مطمئن و قابل اعتماد است که گروه همکاران برای مدت زمانی طولانی





۴. روش ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O):

در مدیریت بر مبنای هدف، سعی بر این است که مسائل و مشکلاتی که در روش‌های سنتی ارزیابی وجود دارد از بین برود. از جمله اهداف عمده در این روش، ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه، افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان و سازمان می‌باشد.



ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف

- ❖ رئیس و مرئوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر، وظایف و مسئولیت‌های کار را معین می‌نمایند.
- ❖ مرئوس با همکاری رئیس، اهداف عملیاتی کوتاه مدت خود را تعیین می‌کند. این هدف‌گذاری با راهنمایی رئیس انجام می‌گیرد.
- ❖ رئیس و مرئوس به اتفاق یکدیگر، معیارهائی را که کار باید بر اساس آن اندازه‌گیری یا ارزیابی شود معین می‌نمایند.

جدول ۱ - جدول امتیازدهی به روش امتیازدهی در ارزیابی عملکرد کارکنان

ویژگیهای مورد انتظار سازمان:	جمع امتیازات				
	A	B	C	D	E
حضور و غیاب					
کیفیت کار					
کمیت در کار					
نمط: A مالی B خوب C مورد انتظار D نیاز به مراقبت و آموزش E نامطلوب					

این روش از روشهای متداول و رایج در ارزیابی عملکرد کارکنان به‌شمار می‌رود و دلیل رواج استفاده از آن نیز این است که استفاده از آن برای ارزیاب آسان بوده و نتیجه‌گیری از آن برای افرادی که بعداً به سوابق ارزیابی رجوع می‌کنند آسان‌تر خواهد بود. البته در استفاده از این روش باید مراقبت نمود تا ارزیاب تحت تأثیر عوامل ظاهری (مثل سر و وضع کارکنان، قومیت یا نژاد) و عوامل آنی (مثل برخورد خلاف انتظار ارزیابی‌شونده در زمان ارزیابی) قرار نگیرد.

ب- روش‌های مناسب برای مشاغل مدیریت و کارشناسی تخصصی: از جمله این روش‌ها می‌توان به روش کاستلیون اشاره کرد که هشت عامل (تصمیم‌گیری، فشارهای فکری، مسئولیت مالی، مهارت مدیریتی، تمرکز حواس، بروز اشتباه و خطا، تحصیل و تجربه) را می‌سنجد و با استفاده از روش جدول راهنما، سه عامل (دانش مدیریت و پیچیدگی کار، حل مشکل و مسئولیت مالی) را در مشاغل، مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۲. روش درجه بندی مرتبه‌ای که مشاغل بر حسب

اهمیت ترتیبی نسبی، درجه بندی می‌شوند.

۳. روش منحنی رشد که نرخ بازار را ملاک پرداخت به

فرد می‌شناسد.



❖ مشکلات ارزیابی عملکرد:

بسیاری از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مورد انتقاد قرار گرفته‌اند ولی نباید از نظر دور داشت که اکثر اشکالات در ماهیت روش نیست، بلکه ناشی از استفاده غلط از روش‌هاست. برخی موارد مرتبط با مشکلات ارزیابی عملکرد عبارتند از:

➤ **عینیت نداشتن:** عینیت نداشتن یکی از ضعف‌های بالقوه‌ی روش‌های معمول ارزیابی عملکرد است. به عنوان مثال عواملی از قبیل طرز تلقی، وفاداری و شخصیت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که مفاهیمی کمی به شمار نمی‌آیند.

➤ **تعمیم:** تعمیم به عنوان مشکلی در ارزیابی، هنگامی به وجود می‌آید که از نظر ارزیاب، یک صفت به خصوص از اهمیت بسیاری برخوردار است.

➤ **سخت‌گیری، تساهل یا محافظه کاری:** بعضی از سرپرستان بسیار سخت گیر هستند و کارکنان خوب را متوسط و کارکنان متوسط را ضعیف ارزیابی می‌کنند. عکس این قضیه نیز در ارزیابی‌ها به چشم می‌خورد.

➤ **خطای هاله‌ای:** قضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما به جای گذاشته‌اند انجام می‌گیرد و تقریباً همه ما با تأثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و به طور کلی وجه مشخصه‌ای از افراد، درباره‌ی آنها قضاوت می‌کنیم. حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی از افراد بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان گردد که در هر صورت دچار

❖ بعد از آغاز کار، هر چند وقت یکبار، رئیس و مرئوس با یکدیگر ملاقات کرده، پیشرفت کار را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهند و در صورت لزوم، اهداف جدیدی برای دوره بعد تعیین می‌کنند.

❖ نقش رئیس در این روش، پشتیبانی از مرئوس و تقویت اوست.

❖ در مرحله ارزیابی عملکرد، رئیس به جای اینکه خود را در مقام قضاوت قرار دهد، نقش مشاوره‌ای را دارد که می‌خواهد به مرئوس کمک کند تا او بهتر و آسانتر به اهداف نائل آید.

❖ در مرحله ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از عملکرد فرد مورد بررسی یا انتقاد قرار می‌گیرد نه خود او.

نتایج بدست آمده از تحقیقات مختلف درباره مدیریت بر مبنای هدف نشان می‌دهد:

■ دخالت و مشارکت افراد در هدف گذاری، در بهبود عملکرد بسیار مؤثر است.

■ میزان افزایش در کیفیت عملکرد بر اثر مشارکت افراد در هدف گذاری، بستگی به این امر دارد که: اهداف مشخص و معین باشد، زمان نیل به اهداف درست تعیین شده باشد.

■ چنانچه بازخور، دقیق، به موقع و حاوی اطلاعاتی مفید باشد، مشارکت مرئوس در هدف گذاری، باعث ایجاد تعهد بیشتری در وی برای نیل به اهداف تعیین شده می‌گردد.

■ مشارکت مرئوس در تصمیم گیری باید واقعی باشد، نه ظاهری و کاذب. مرئوس نباید احساس کند که با تظاهر به مشارکت در واقع او را بازی داده‌اند.



➤ **محاکمه به جای ارزیابی:** گاهی سرپرستانی که عملکرد کارکنان خود را ارزیابی می‌نمایند متهم می‌شوند که به جای ارزیابی، بر مسند قضاوت تکیه می‌زنند و حکم صادر می‌کنند.

➤ **تعصبات شخصی ارزیاب:** نتیجه‌ی مطالعات بسیار نشان داده که تعصبات شخصی ارزیاب، ارزیابی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. منظور از تعصب، جانبداری‌ها، گرایش‌ها، پیش‌داوری‌ها، جهت‌گیری‌ها و کج فکری‌های شخصی است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه، تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

✚ **ویژگی‌های ارزیابی کارآمد:**

✓ باید سرپرستان را تشویق نمود که کارکنان خود را بطور دائم زیر نظر داشته باشند و از چگونگی عملکرد آنها یادداشت بردارند.

✓ در طراحی مقیاس‌های ارزیابی دقت نمایند تا:

الف- عوامل مهم و مرتبط با کار سنجیده شود.

ب - برای هر یک از عوامل مهم و مؤثر در شغل، یک مقیاس جداگانه طراحی شود.

ج - با ذکر نمونه‌های مختلفی از عملکرد، منظور از درجات مختلف عملکرد (عالی، خوب، متوسط و ضعیف) برای ارزیاب کاملاً روشن گردد.

✓ ارزیاب را نباید موظف به ارزیابی تعداد زیادی از کارکنان در یک نوبت یا در یک زمان کوتاه و محدود نمود.

خطای هاله‌ای شده‌ایم. این موارد دامنه وسیعی را دربرمی‌گیرد که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

➤ **مطلق نگری:** تأثیرگذاری شخصیت نامطلوب یک شخص بر ارزیابی سایرین در مورد عملکردهای مطلوب وی.

➤ **مبالغه کردن:** بها دادن بیش از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، به نحوی که سایر عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار دهد.

➤ **نزدیک نگری:** این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابی‌های غیر رسمی رخ می‌دهد باعث می‌گردد تا ارزیاب فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک به خاطر آورد و از عملکرد گذشته دور وی غافل شود.

➤ **ارزیابی حد وسط یا بالعکس:** به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه‌کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و بر عکس این مورد نیز امکانپذیر است، یعنی اینکه امکان دارد ارزیاب در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را در نظر داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد.

➤ **نگرش منفی:** عدم پذیرش این موضوع که فرد ارزیابی‌شونده، وضعیت نامطلوب گذشته را جبران کرده یا در حال جبران آن است.

➤ **یکسان نگری:** سنجش کلیه کارکنان با یک نگرش (از نظر توانایی‌ها، امکانات، اختیارات، سن، تحصیلات و تجربیات).

➤ **مقابله:** سرپرست مجبور است در فاصله زمانی کوتاهی، تعداد زیادی از کارکنان را ارزیابی نماید در چنین مواردی امکان دارد ارزیابی هر یک از مرئوسان، تحت تأثیر ارزیابی نفر قبلی واقع شود.



ب - پشتیبانی‌های عاطفی، روانی (حمایت‌های روحی، پشتیبانی‌های لازم رفتاری، سازمانی و نظیر آن).
بر مبنای معادله فوق این سه عامل آثار تصاعدی در افزایش یا کاهش عملکرد افراد در سازمان‌ها دارند.

✓ ارزیاب را باید از اشتباهاتی همچون تساهل، سخت‌گیری، محافظه‌کاری و غیره که معمولاً در امر ارزیابی رخ می‌دهد، آگاه نمود و با دادن آموزش‌های لازم اینگونه مشکلات را از بین برد.

✚ سخن آخر:

شاید بتوان ادعا کرد که اهداف و نتایج مورد انتظار از یک‌سو و عملکرد و پیشرفت کارکنان از سوی دیگر، می‌تواند تحت یک نظام مشارکت معقول به نتیجه مطلوب برسد.

به‌طور خلاصه باید گفت اگر بخواهیم شیوه‌های ارزیابی مناسبی که مطلوب جامعه ما باشد را به‌وجود آوریم باید به تناسب نیاز و ویژگی‌های فرهنگی خود، به استفاده از دست‌آوردهای علمی دنیا بپردازیم.

به‌طور کلی می‌توان گفت که عملکرد هر شخص ناشی از دو پدیده است: اول ویژگی‌های خود شخص و دوم ویژگی‌های محیط کار او. کارشناسان مدیریت منابع انسانی این تعبیر را در یک معادله ساده مطرح نموده‌اند:

$$P=A.E.S$$

عملکرد هر فرد (Performance) تابعی از حاصلضرب سه عامل: توانائی و مهارت (Ability)، تلاش و کوشش فرد در انجام وظائف محوطه (Efforts) و بالاخره پشتیبانی‌های محیطی (Supports) است که این عامل دو نوع پشتیبانی را شامل می‌شود:

الف - پشتیبانی‌های فیزیکی (ساختار سازمانی، تسهیلات کاری، پشتیبانی‌های مالی و غیره)

گاهنامه تحول اداری و بهره‌وری

نشریه‌ی کمیته‌های تحول اداری و بهره‌وری

دانشگاه تربیت معلم

تلفکس: ۰۲۶۱-۴۵۵۱۰۲۱

آدرس پست الکترونیک: aamanager@tmu.ac.ir

مسئول اجرایی گاهنامه: بنفشه مسگری

همکاران این شماره: بنفشه مسگری

از تمامی اعضاء هیأت علمی، مدیران و کارشناسان محترم دانشگاه و سایر سازمان‌های استان، خواهشمند است مطالب، نظرات و پیشنهادات خود را جهت بهبود کیفیت گاهنامه به دبیرخانه‌ی کمیته‌ی تحول اداری (مستقر در مدیریت اداری دانشگاه) و یا به آدرس الکترونیک گاهنامه ارسال نمایند.

آدرس پستی: کرج، انتهای خیابان شهید بهشتی، میدان دانشگاه، دفتر مدیریت اداری، کدپستی: ۳۷۵۵۱-۳۱۹۷۹

گاهنامه در چاپ، ویرایش و کوتاه نمودن مطالب ارسالی آزاد است.