

بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی در ستاد ناجا

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۲۵

دکتر اصغر مشبکی اصفهانی^۱، دکتر حمید خدادادحسینی^۲ و محمدرضا ضابط^۳

چکیده

زمینه و هدف: بهبود عملکرد و بهبود نیروی انسانی نیاز انکارناپذیری برای سازمان‌ها است و مدیریت عملکرد، ابزاری برای دستیابی به این هدف است. هدف پژوهش بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی در ابعاد رضایت، انگیزش، خلاقیت، ماندگاری و گرایش به آموزش کارکنان در سازمان پلیس است.

روش: پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است که روایی آن با نظارت خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ ($\alpha=۰.۹۲/۶۷$) تایید شد. داده‌ها با نرم‌افزار SPSS تحلیل و از آزمون‌های تی تک‌نمونه‌ای و دو نمونه‌ای مستقل و تحلیل واریانس تک‌عاملی استفاده شد. جامعه تحقیق را مجموعه کارکنان انتظامی پایور و پیمانی ستاد ناجا تشکیل داده است که به کمک روش‌های آماری تعداد نمونه ۱۰۸ نفر برآورد و مورد پرسش واقع شده‌اند.

یافته‌ها: آزمون فرضیه‌های پژوهش این موضوع را مشخص نمود که ارزیابی عملکرد رابطه معناداری با مؤلفه‌های پنج‌گانه بهبود نیروی انسانی دارد. بین کارکنان پایور و پیمانی، زنان و مردان و بین درجه‌داران، افسران جزء و افسران ارشد در این مؤلفه‌ها، نیز تفاوت وجود دارد.

نتیجه‌گیری: ارزیابی عملکرد از طریق اثرگذاری بر انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، گرایش به آموزش و ماندگاری نیروی انسانی با بهبود منابع انسانی رابطه دارد. در این راستا بیشترین اثرگذاری را بر رضایت شغلی و کمترین اثرگذاری را بر خلاقیت و نوآوری دارد. همچنین در مورد مؤلفه ماندگاری و گرایش به آموزش، کارکنان رسمی را بیشتر از پیمانی‌ها متأثر می‌سازد.

کلید واژه:

ارزیابی عملکرد Performance appraisal، کارکنان پلیس Police personnel، بهبود نیروی انسانی Human resource improvement، انگیزش Motivation، ماندگاری Retention، رضایت شغلی Job satisfaction، آموزش کارکنان Personnel training، خلاقیت Creativity.

□ استناد: مشبکی اصفهانی، اصغر؛ خدادادحسینی، حمید؛ ضابط، محمدرضا (۱۳۸۹). زمستان). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی در ستاد ناجا. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۵ (۴)، ۵۴۷-۵۶۲.

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس moshabak@modares.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس khodad@modares.ac.ir

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

مقدمه

منابع هر سازمانی را به دو دسته منابع انسانی و منابع مادی تقسیم می‌کنند. استفاده بهینه از منابع انسانی به صورت مستقیم از طریق بهبود نیروی انسانی قابل حصول است. از آنجا که به‌کارگیری منابع مادی نیز توسط منابع انسانی صورت می‌گیرد؛ در نهایت استفاده بهینه از این منابع نیز، درگرو بهبود نیروی انسانی است. یکی از راه‌کارهای بسیار مورد تاکید جهت بهبود نیروی انسانی انجام صحیح ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک راه‌کار سنتی مدیریت است. از سوی دیگر مدیریت سازمان جهت ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی جز توجه به امر آموزش، تقویت قدرت خلاقیت و ابتکار، بالا بردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و مسائلی از این قبیل ندارد. جهت دستیابی به این اهداف، در مرحله نخست عملکرد کارکنان باید به نحو مطلوب مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد و پس از مشخص شدن نقاط ضعف و قوت کارکنان در این زمینه‌ها می‌توان، نسبت به رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت اقدام نمود. به‌عبارت بهتر با ارزیابی عملکرد باید در بهبود و پرورش نیروی انسانی کوشید (مشبکی، ۱۳۷۷). البته نباید از نظر دور داشت که همیشه ارزیابی عملکرد منجر به بهبود نیروی انسانی نمی‌شود و تنها استفاده از الگوهای کارآمد و صحیح ارزیابی عملکرد است که می‌تواند به بهبود نیروی انسانی منتهی گردد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی در ابعاد رضایت، انگیزش، خلاقیت، ماندگاری و گرایش به آموزش کارکنان و در سازمان پلیس انجام گرفته است.

مبانی نظری پژوهش: رسیدن به اهداف سازمان در گروی توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است. بنابراین بهبود عملکرد و بهبود نیروی انسانی نیاز انکارناپذیری برای سازمان‌ها است و مدیریت عملکرد ابزاری برای دستیابی به این هدف است. مدیریت عملکرد از طریق ایجاد همدلی بین کارکنان و هم‌سویی بین اهداف کارکنان و سازمان می‌کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد.

در گذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است. یک نسل گذشته در برنامه‌های ارزیابی عملکرد بر روی ویژگی‌های کارکنان، کاستی‌ها و

توانایی‌های آنان تاکید می‌کردند. اما فلسفه امروزی ارزیابی عملکرد بر عملکرد کنونی و هدف‌ها به صورت متقابل و به یاری مدیر تاکید می‌کند. بنابراین فلسفه امروزی ارزیابی عملکرد آن گونه که دیویس و نیواستروم (۱۹۸۹) تاکید می‌کنند عبارت است از این که: جهت‌گیری آن به سوی عملکرد است؛ بر روی هدف‌ها و آماج‌ها پافشاری می‌کند؛ تعیین هدف‌ها یا هدف‌گذاری با رایزنی متقابل مدیر و کارکنان صورت می‌پذیرد؛ اما با توجه به نظر صاحب‌نظران دیگر می‌توان این اهداف را به این شکل نیز بیان کرد: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و بهبود، تشویق و تنبیه، شناسایی استعداد‌های افراد (دعایی، ۱۳۸۱)، بازآگاهی و بازخورد، آشکار شدن معیارها و انتظارات (علوی، ۱۳۶۹)، تحقیقات و مطالعات، رعایت مقررات، اندازه‌گیری عملکرد، بهبود ارتباط و شناساندن شغل به سرپرست (دولان و شولر، ۱۳۷۵).

دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد: مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این مورد وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی‌شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد؛ این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی‌شونده، بهبود افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی‌نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند.

حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد. سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد به طوری که امروزه در بخش‌های مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمان‌ها انجام می‌شود. سازمان، افراد و یا واحد سازمانی، گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه‌جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت‌محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش‌برنده و پویا خواهد بود.

شیوه‌های ارزیابی عملکرد: در مورد نحوه ارزیابی عملکرد، نظریات مختلف عنوان شده است که در مجموع می‌توان آن‌ها را تحت سه نظریه کلی مطرح نمود:

■ **نظریه اول:** طبق این نظریه، بهترین روش ارزیابی عملکرد، اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می‌گیرد.

■ **نظریه دوم:** به اعتبار این نظریه، به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزیابی انفرادی عملکرد کارکنان، دشوار و در بعضی موارد غیرممکن است. از طرف دیگر نتیجه خیلی از کارها آنچنان غیرملموس است که نمی‌توان آن را اندازه‌گیری نمود و در این صورت ارزیابی عملکرد این گونه مسئولین ناصحیح و غیرعادلانه انجام می‌شود. این دسته از نظریه‌پردازان، ارزیابی مشخصات کارکنان را به اندازه‌گیری محصول کار آن‌ها ترجیح می‌دهند. به عبارت دیگر این طور ادعا می‌کنند که اشخاص با صفات پسندیده‌ای چون تقوا، وظیفه‌شناسی، دانش، مهارت و کاردانی به‌طور مسلم در حد توانایی خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود. بنابراین کفایت صفات و ویژگی‌های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آن‌ها را مشخص کرد.

■ **نظریه سوم:** در این نظریه، ارزیابی از فرآیند کار و یا نحوه انجام وظیفه افراد است. زیرا همان‌گونه که در فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر و استانداردهای تضمین کیفیت مطرح گردیده، نظم و ثبات رویه در فرآیند منجر به دستیابی به نتایج یکسان و یکنواخت می‌گردد که خود یک نوع تعریف از کیفیت است (میرسپاسی، ۱۳۷۵).

الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد: در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و معیار سودآوری با رویکرد حسابرسی عملکرد و مدل‌های کیفی^۲ مانند معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی^۳ و معیارهای چندگانه دیگر بکار گرفته شده است (کیم، پرایس، مولر و واتسون، ۲۰۰۹).^۴

از جمله مهم‌ترین و متداول‌ترین مدل‌های اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد می‌توان

1. Performance appraisal models

2. Qualitative models

3. Organization ethics

4. Kim, Price, Mueller & Watson, 2009

به الگوهای تحلیل سلسله مراتبی^۱، کارت امتیاز متوازن^۲، برنامه‌ریزی آرمانی^۳، تحلیل پوششی داده‌ها^۴، سیستم‌های کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد^۵، مدل تخمین و الگوسازی^۶، سنجش کارایی و اثربخشی، هوشین کانری، برتری سازمانی بنیاد کیفیت اروپایی^۷ اشاره نمود (کیم و دیگران، ۲۰۰۹).

بررسی مطالعات پیشین و شناسایی مؤلفه‌های بهبود عملکرد نیروی انسانی: اهمیت و ضرورت بهبود نیروی انسانی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. دیگر زمان آن نیست که تنها از اهمیت بهبود نیروی انسانی سخن گفت بلکه باید راه‌کارهایی عملی برای آن ارائه کرده و در عمل نیز از آن استفاده نمود. برای رسیدن به این هدف ابتدا باید مؤلفه‌ها و عناصر بهبود نیروی انسانی را شناسایی کرد (لیتمن، پراتچ، یوستاد، ولچ، تای‌چان و دنت، ۲۰۰۸).^۸ بررسی مطالعات انجام‌شده پیشین در این زمینه راه‌گشا است.

در یکی از نخستین مطالعات انجام‌شده داخلی، به بررسی تأثیر غنی‌سازی شغل بر بهبود عملکرد کارکنان (بهبود) پرداخته‌شده است. تمرکز این تحقیق بر شناسایی تأثیر غنی‌سازی بر پنج مؤلفه بهبود نیروی انسانی یعنی رضایت، انگیزش، عملکرد، انضباط و ترک خدمت است. این عناصر بر اساس مطالعات تامسون (۱۹۹۰) استخراج گردیده‌اند (ممی‌زاده، ۱۳۷۲).

در پژوهشی دیگر که بر اساس مدل لوین انجام شد نیز پنج مؤلفه برای بهبود نیروی انسانی در نظر گرفته‌شده است که عبارت‌اند از: نوآوری، نیازهای آموزشی، رشد قابلیت‌های فردی، رشد شخصیت، رابطه رییس و مرئوس (فتح‌آبادی، ۱۳۷۲). مطالعه دیگری پنج مؤلفه نوآوری، شناسایی نیروهای کارآمد، نیازهای آموزشی، قانون‌مداری و رشد قابلیت‌های فردی را برای بهبود نیروی انسانی در نظر گرفته است (عبداله‌زاده، ۱۳۷۹).

به زعم توماس، رینارتز و کومار (۲۰۰۵)^۹ بهبود نیروی انسانی در گرو رشد انگیزش،

1. AHP
2. Balance Score Card (BSC)
3. Goal Programming (GP)
4. Data Envelopment Analysis (DEA)
5. Re-engineering
6. Benchmarking
7. European Foundation Quality Management (EFQM)
8. Litman, Pratsch, Ustad, Welch, Tychan & Denett (2008)
9. Thomas, Reinartz, & Kumar (2005)

خلاقیت و افزایش رضایتمندی کارکنان است که خود را در عواملی مانند عدم تمایل به ترک خدمت، یکی شدن اهداف فرد و سازمان نشان می‌دهد که به طبع آن افزایش کارایی و اثربخشی سازمان مورد انتظار خواهد بود.

در این پژوهش با توجه به مطالعات ذکر شده و منطبق با نیازها و زمینه‌های سازمان مورد مطالعه، پنج عنصر به‌عنوان مؤلفه‌های بهبود نیروی انسانی شناسایی و معرفی شده‌اند که عبارت‌اند از: انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، گرایش به آموزش و ماندگاری نیروی انسانی یا گرایش به ادامه خدمت. در ادامه شرح کوتاهی از هر یک از این مؤلفه‌ها بیان می‌شود:

■ **انگیزش:** انگیزش شغلی یکی از ارکان سنتی مطالعات مدیریت منابع انسانی است که ردپای آن در مطالعات مشهور هائورن و گروه تحقیقاتی التون مایو قابل ریشه‌یابی است. انگیزه رابطه تنگاتنگی با سایر ارکان بهبود نیروی انسانی همچون رضایت شغلی یا ماندگاری نیروی انسانی دارد. یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری، برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می‌دهند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمان‌ها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت باید به دنبال راه‌کارها و تکنیک‌هایی باشد که بتواند انگیزه‌های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با پرداخت‌های تشویقی، قدردانی کتبی، ارتقاء شغلی و... صورت می‌گیرد (میرسپاسی، ۱۳۷۵).

■ **رضایت شغلی:** ایجاد رضایت شغلی در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می‌شوند. عواملی از قبیل: میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقاء شغلی، ایمنی شغلی، عدم ابهام در نقش، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران، توجه به ویژگی‌های شخصیتی فرد، ارزیابی عملکرد، تناسب، انعطاف، نوآوری و موارد دیگری از این دست را در رضایت کارکنان مؤثر دانسته‌اند. بر این اساس بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود، نسبتی مستقیم با بهره‌وری دارد و اتخاذ رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره‌وری می‌باشد بهترین گزینه و راهکار در سازمان به شمار می‌رود (هدایت طباطبایی، ۱۳۸۷).

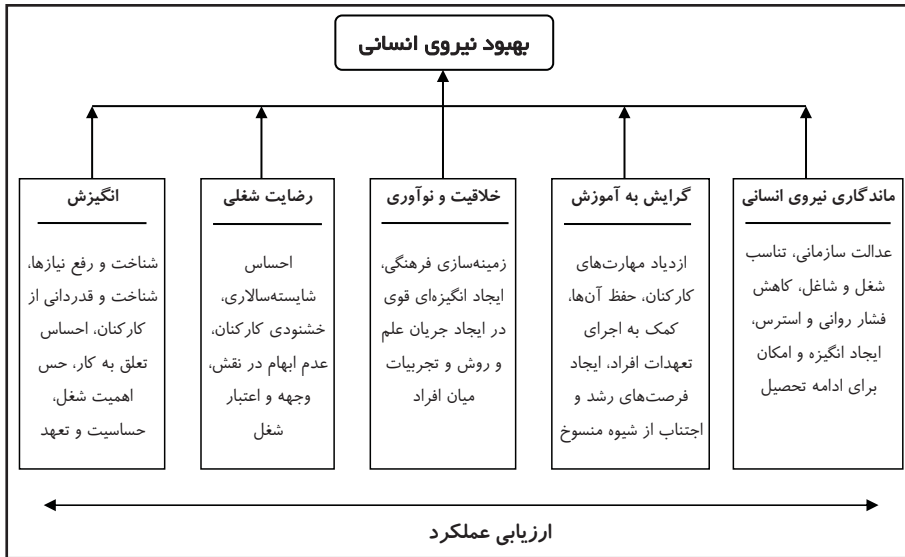
■ **خلاقیت:** کوشش‌های اقتصادی انسان همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر

نتیجه را از حداقل تلاش‌ها و امکانات به دست آورد. این تمایل را می‌توان اشتیاق وصول به بهره‌وری افزون‌تر نام نهاد. جمیع اختراعات و ابداعات بشر از ابتدایی‌ترین ابزار کار در اعصار بدوی گرفته تا پیچیده‌ترین و بغرنج‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر متأثر از این تمایل و اشتیاق می‌باشد. خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش‌درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است (هومن، ۱۳۸۱). خلاقیت به‌طور عام به معنای توانایی ترکیب اندیشه‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیرمعمول بین اندیشه‌ها است. از دیدگاه سازمانی خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ برای مثال، افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره می‌باشد. یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاه‌های ناشناخته به مسائل یا راه‌حل‌های انحصاری برای حل مسائل را ارتقا می‌دهند. نوآوری فرآیند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲).

■ **آموزش:** رسیدن به اهداف سازمان به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر بستگی دارد. اجرای آموزش و بهبود نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهبود، کوششی مداوم و برنامه‌ریزی‌شده از جانب مدیریت سازمان جهت بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است (میرسپاسی، ۱۳۷۵).

■ **ماندگاری نیروی انسانی:** آنچه در این مقاله از آن تحت عنوان ماندگاری نیروی انسانی صحبت می‌شود. تمایل نیروی انسانی به ادامه خدمت در سازمان است که در برابر عامل سنتی ترک خدمت کارکنان قرار می‌گیرد. یکی از معیارهای مورد تاکید در بهبود نیروی انسانی، کاهش تمایل کارکنان به ترک خدمت و به‌عبارت دیگر، افزایش گرایش آن‌ها به ادامه فعالیت در سازمان است. در بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان به‌طور عموم، به بررسی رابطه بین تمایل به ترک شغل با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد با سازمان، خشنودی شغلی و فشارهای روانی ناشی از محیط کار پرداخته می‌شود (علیزاده، ۱۳۸۸). بنابراین می‌توان مدل مفهومی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی را به شرح نمودار ۱ ارائه کرد. در این مدل نشان داده می‌شود که ارزیابی عملکرد با تأثیر بر مؤلفه‌های

بهبود نیروی انسانی در یک سازمان چگونه می‌تواند موجبات بهبود نیروی انسانی را فراهم کند.



نمودار ۱. مدل مفهومی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی

بر این اساس فرضیه‌های تحقیق حاضر به شکل زیر بیان می‌شوند:
فرضیه اصلی: ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر بهبود نیروی انسانی تأثیر دارد.
فرضیه‌های فرعی:

- ۱- ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر انگیزش نیروی انسانی تأثیر دارد.
- ۲- ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر رضایت شغلی نیروی انسانی تأثیر دارد.
- ۳- ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی تأثیر دارد.
- ۴- ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر گرایش نیروی انسانی به آموزش تأثیر دارد.
- ۵- ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر ماندگاری نیروی انسانی تأثیر دارد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است که روایی آن با نظارت خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ ($\alpha=92/67$) تایید شد. داده‌ها با نرم‌افزار

SPSS مورد تحلیل قرار گرفته است و از آزمون‌های آماری تی تک‌نمونه‌ای و دونمونه‌ای مستقل و تحلیل واریانس تک‌عاملی برای این منظور بهره گرفته شده است. جامعه تحقیق را مجموعه کارکنان انتظامی پایور و پیمانی ستاد ناجا تشکیل داده است که به کمک روش‌های آماری تعداد نمونه ۱۰۸ نفر برآورد و مورد پرسش واقع شده‌اند.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی: در این پژوهش توصیف داده‌های مربوط به ویژگی‌های عمومی پاسخگویان یعنی جنسیت، سن، مرتبه سازمانی، میزان تحصیلات و وضعیت استخدامی به شرح جدول ۱ است؛ همان‌طور که از داده‌های جدول برمی‌آید ۸۸٪ پاسخگویان مرد، ۸۷٪ آنان را کارکنان رسمی و بیشترین درصدشان را گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال تشکیل می‌دهند. همچنین بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک تحصیلی کاردانی و کارشناسی و در درجات افسران جزء یا کارمندان هم‌تراز است.

جدول ۱. توصیف آماری ویژگی جمعیت‌شناختی پاسخ دهندگان

جنس	درصد	سن (سال)	درصد	تحصیلات	درصد	مرتبه سازمانی	درصد	وضعیت استخدامی	درصد
مرد	۸۸	کمتر از ۳۰	۱۲/۹	کمتر از دیپلم	۸/۳	درجه‌داری	۲۵	پایور	۸۷
			۴۳/۵	دیپلم	۳۵/۲	افسری جزء	۵۲/۷	پیمانی	۱۳
زن	۱۲	۴۰ - ۵۰	۲۶/۸	کاردانی و کارشناسی	۴۹/۱	افسری ارشد	۲۲/۳		
			۱۴/۴	کارشناسی ارشد و بالاتر	۷/۴				

یافته‌های استنباطی:

آزمون فرضیه‌های پژوهش: فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون t تک‌نمونه تحلیل شده‌اند. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل برای هر یک از فرضیه‌ها در ادامه بیان می‌شوند. قبل از آزمون فرضیه‌ها، میانگین هر یک از سؤالات مربوط، نظرات پاسخگویان برای هر یک از سؤالات آورده شده است.

■ **فرضیه ۱:** ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر انگیزش نیروی انسانی تأثیر دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون t استفاده شده است. در جدول ۲ میانگین، انحراف

استاندارد و انحراف معیار میانگین نمرات پاسخگویان به سئوالات این فرضیه آمده و در جدول ۳ مقدار آماره t و درجه آزادی این آزمون و سطح معناداری و میانگین انحرافات و یک فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین انحرافات آورده شده است.

جدول ۲: آمار توصیفی انگیزش

متغیر مورد بررسی	تعداد پاسخگویان	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد میانگین
انگیزش	۱۰۸	۱۲/۷۰۳	۲/۵۶۹	۰/۲۴۷

جدول ۳: آزمون t مربوط به فرضیه اول

متغیر مورد بررسی	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین انحرافات	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای انحرافات از میانگین	
					کران پایین فاصله اطمینان	کران بالا فاصله اطمینان
انگیزش	۹۳/۴۲	۷۰۱	۰/۰۰۰	۹/۳۰۷	۹/۳۱۲	۰۱/۳۹۱

با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده از مقدار t جدول بزرگتر است و نیز با عنایت به اینکه میانگین محاسبه شده نیز برابر ۱۲/۷۳ و از ۳ بیشتر است، می توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد بر انگیزه تأثیر دارد و بنابراین فرضیه مورد نظر پذیرفته می شود. به دلیل مشابهت در آزمون ها و نحوه استنباط در مورد نتیجه آن، جدول ۴ به طور خلاصه اطلاعات توصیفی مربوط به آزمون ها را بیان می کند.

جدول ۴: آمار توصیفی مؤلفه های بهبود نیروی انسانی

متغیر مورد بررسی	تعداد پاسخگویان	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد میانگین
انگیزش	۱۰۸	۱۲/۷۰۳	۲/۵۶۹	۰/۲۴۷
رضایت شغلی	۱۰۸	۱۳/۱۵۷	۲/۲۷۶	۰/۲۱۹
خلاقیت و نوآوری	۱۰۸	۱۱/۷۲۲	۲/۳۷۹	۰/۲۲۸
گرایش به آموزش	۸۰۱	۱۲/۸۴۲	۲/۲۷۶	۰/۲۱۹
ماندگاری نیروی انسانی	۸۰۱	۲۱/۲۹۵	۲/۲۰۵	۰/۰۴۲

و در جدول ۵، مقدار آماره t و درجه آزادی این آزمون‌ها و سطح معناداری و میانگین انحرافات و یک فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای میانگین انحرافات آورده شده است.

جدول ۵. آزمون t مربوط به فرضیه‌های دوم تا پنجم

نتیجه آزمون	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای انحراف از میانگین		میانگین انحرافات	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	متغیر مورد بررسی
	کران بالا	کران پایین					
تایید فرضیه	۱۰/۵۹۱	۹/۷۲۳	۱۰/۱۵۷	۰/۰۰۰	۱۰۷	۴۶/۳۷۷	رضایت شغلی
تایید فرضیه	۹/۱۷۶	۸/۲۶۸	۸/۷۲۲	۰/۰۰۰	۱۰۷	۳۸/۰۹۹	خلاقیت و نوآوری
تایید فرضیه	۱۰/۲۷۶	۹/۴۰۸	۹/۸۴۲	۰/۰۰۰	۱۰۷	۴۴/۹۴	گرایش به آموزش
تایید فرضیه	۱۰/۰۷	۹/۱۱۵	۹/۵۹۲	۰/۰۰۰	۱۰۷	۳۹/۸۳۶	ماندگاری نیروی انسانی

همان‌طور که داده‌های جدول ۵ نشان می‌دهند، با مقایسه مقدار t و نیز میانگین‌های به‌دست آمده و با استدلال و استنباطی مشابه فرضیه اول، با اطمینان ۹۵٪ بین ارزیابی عملکرد و متغیرهای مورد بررسی رابطه معناداری وجود دارد و این فرضیه‌ها پذیرفته می‌شود.

یافته‌های جانبی؛ دیدگاه پاسخگویان بر اساس ویژگی‌های توصیفی نیز مورد بررسی قرار گرفته شده است.

■ **جنسیت:** اگر چه تفاوت تعداد جامعه به لحاظ جنسیت قابل توجه بوده و نتایج قابلیت تعمیم ندارند اما کاربرد آزمون مستقل دونمونه‌ای برای بررسی دیدگاه این دو گروه متفاوت در این جامعه خاص بیانگر این واقعیت است که تفاوت معناداری در دیدگاه‌های آن‌ها جز در مورد گرایش به آموزش وجود ندارد.

■ **وضعیت استخدامی:** جهت سنجش معناداری تفاوت میانگین نمره نظرات پاسخگویان براساس وضعیت استخدامی نیز دو گروه مستقل یعنی کارکنان رسمی و کارکنان پیمانی مورد بررسی قرار گرفتند. در اینجا نیز مانند عامل جنسیت از آزمون مستقل دونمونه‌ای استفاده شد. با تاکید مجدد بر این امر که به علت تفاوت زیاد در فراوانی دو گروه پایور و پیمانی، امکان تعمیم نتیجه وجود ندارد اما این بررسی نتایج جالبی داشت؛ بر اساس یافته‌های مندرج در جدول ۶، آزمون t مستقل دونمونه‌ای در خصوص فرضیه‌های چهارم

و پنجم (گرایش به آموزش و ماندگاری نیروی انسانی) معنادار است و در مورد فرضیه‌های اول، دوم و سوم (انگیزش، رضایت شغلی و خلاقیت) معنادار نیست. به عبارتی بین دیدگاه کارکنان پایور و پیمانی در مورد گرایش به آموزش و ماندگاری، تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۶: داده‌های t مستقل دو نمونه‌ای بر اساس وضعیت استخدامی

فرضیه	میانگین نمره نظرات کارکنان پیمانی	میانگین نمره نظرات کارکنان رسمی	t مستقل	P
انگیزش	۴۱/۸۷	۲۱/۹۳	-۳/۴۰۷	۰/۸۸۳
رضایت شغلی	۲۱/۲۴	۳۱/۶۲	۱/۸۲	۰/۱۶۳
خلاقیت و نوآوری	۰۱/۲۹	۱۱/۴۸	۱/۴۳	۰/۴۱۸
گرایش به آموزش	۱۱/۱۲	۳۱/۸۰	۲/۷۹	۰/۶۰۰
ماندگاری نیروی انسانی	۱۱/۷۵	۲۱/۴۷	۱/۵۶	۰/۴۰۰

■ سن: جهت سنجش معنادار بودن تفاوت نظرات پاسخگویان بر اساس عامل سن، از آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی استفاده شده است. این آزمون برای تحلیل بیش از دو گروه مستقل کاربرد دارد. فرض‌های آماری آزمون به این صورت تنظیم می‌شوند که H_0 مبنی بر معنادار نبودن تفاوت نظرات پاسخگویان بر اساس عامل سن، زمانی رد می‌شود که حداقل برای یکی از میانگین‌ها به صورت $\mu_i \neq \mu_j$ برقرار باشد و H_1 فرض مخالف آن است. نمایش آماری این آزمون به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_j \end{cases}$$

با توجه به یافته‌های مندرج در جدول ۷ و F مشاهده شده، میانگین نمره نظرات پاسخگویان بر اساس سن در ۴ گروه سنی مختلف، در خصوص کلیه فرضیه‌های پژوهش، در سطح $\rho \leq 0/05$ دارای تفاوت معناداری است.

جدول ۷. آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی برای بررسی دیدگاه پاسخگویان بر اساس سن، رتبه سازمانی و تحصیلات

سطح تحصیلات		رتبه سازمانی		سن		متغیر
P	F	P	F	P	F	فرضیه
۰/۴۶۶	۰/۸۲۵	۰/۰۹۱	۱/۸۶	۰/۰۰۰	۱۱/۹۰	انگیزش
۰/۴۶۱	۱/۳۷	۰/۰۰۰	۲۱/۴۵	۰/۲۱۰	۳/۴۸	رضایت شغلی
۰/۰۰۰	۴۲/۴	۰/۰۰۰	۴۱/۱	۰/۰۰۰	۸۲/۲	خلاقیت و نوآوری
۰/۰۰۰	۶/۷۴	۰/۰۰۰	۸۱/۳۵	۰/۰۰۰	۱۱/۸	گرایش به آموزش
۰/۰۰۰	۹/۹۳	۰/۱۱۷	۰/۳۴۳	۰/۰۰۰	۷۲/۶۶	ماندگاری نیروی انسانی

■ **مرتبه سازمانی:** جهت سنجش معنادار بودن تفاوت نظرات پاسخگویان بر اساس مرتبه سازمانی از آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی استفاده شده است زیرا در اینجا نیز بیش از دو گروه مستقل وجود دارد. مانند متغیر قبلی، با توجه به یافته‌های مندرج در جدول ۷ و F مشاهده شده، میانگین نمره نظرات پاسخگویان بر اساس مرتبه سازمانی در ۳ گروه مختلف، در خصوص فرضیه‌های دوم، سوم و چهارم، در سطح $\rho \leq 0/05$ دارای تفاوت معناداری است و در مورد فرضیه اول و پنجم تفاوت معناداری ندارد.

■ **مدرک تحصیلی:** با توجه به یافته‌های مندرج در جدول، میانگین نمره نظرات پاسخگویان بر اساس مدرک تحصیلی در ۴ گروه مختلف، فرضیه‌های سوم، چهارم و پنجم در سطح $\rho \leq 0/05$ دارای تفاوت معناداری هستند و در مورد فرضیه‌های اول و دوم (انگیزش و رضایت شغلی) معنادار نبوده است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی در ستاد ناجا صورت گرفت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا با پنج شاخص بهبود نیروی انسانی رابطه معنادار دارد. بیشترین و کمترین تأثیرگذاری به ترتیب بر رضایت شغلی، گرایش به آموزش، انگیزش، ماندگاری نیروی انسانی و خلاقیت و نوآوری می‌باشد.

با این وصف، ارزیابی عملکرد از طریق اثرگذاری بر پذیرش تغییر در سازمان، به‌کارگیری شیوه‌های جدید انجام کار، افزایش تعهد و حساسیت به کار، شناسایی و رفع نیازهای

کارکنان و ارائه بازخورد به کارکنان بر انگیزه آن‌ها به‌عنوان یک شاخص بهبود منابع انسانی اثرگذار است. برقراری عدالت، شناسایی کارکنان موفق، افزایش تعهد فرد به کار و عدم ایجاد استرس و فشار، از جمله عواملی هستند که به واسطه ایجاد رضایت شغلی از ارزیابی عملکرد تأثیر می‌پذیرند.

ارزیابی عملکرد همچنین ابزاری است که به واسطه آن کارکنان شایسته امکان رشد و ترقی می‌یابند، از کارکنان مستعد قدردانی می‌شود، روش‌های انجام کار بهبود می‌یابند و حتی به شناسانده‌شدن استعدادها در سازمان کمک می‌کند و بنابراین ارزیابی عملکرد با تأثیر گذاشتن بر خلاقیت و نوآوری بر بهبود منابع انسانی اثرگذار است.

برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، تمایل به یادگیری در راستای انجام امور، کاهش ابهام در نقش، ایجاد زمینه تلاش برای کسب مهارت‌ها و دانستنی‌های شغلی و تلاش برای استفاده موثر از فرصت‌های آموزشی پیش روی کارکنان، از جمله اموری هستند که از اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد تأثیر می‌پذیرند و از طریق اجرای این برنامه‌ها با آموزش به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی بهبود منابع انسانی ارتباط پیدا می‌کند.

در مورد اثرپذیری ماندگاری منابع انسانی از اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد نیز مبتنی بر یافته‌های تحقیق می‌توان گفت؛ با اجرای این برنامه‌ها، القای حس مهم بودن شغل به فرد شاغل، کاهش تعارض در نقش و در نتیجه کاهش ابهام و افزایش آرامش، ایجاد درک روشن‌تر از توان فرد و حجم کار او و ایجاد توازن بین این دو از جمله مواردی هستند که از ارزیابی عملکرد تأثیر پذیرفته و به بهبود منابع انسانی کمک می‌کند.

در این تحقیق همچنین برخی از نتایج جانبی به‌دست آمده درخور توجه بودند؛ اینکه بین کارکنان پایور و پیمانی در گرایش به آموزش و ماندگاری در سازمان تفاوت معنادار مشاهده شد؛ به‌عبارتی ارزیابی عملکرد در این دو مؤلفه تأثیر بیشتری بر کارکنان رسمی دارد، ضرورت انجام تحقیقات گسترده‌تر در این زمینه را یادآور می‌شود و اینکه رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری و گرایش به آموزش در بین افسران ارشد، افسران جزء و درجه‌داران متفاوت است، ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد متفاوتی را برای این گروه‌ها طلب می‌کند.

پیشنهادها: مبتنی بر یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود:

۱. با توجه به اینکه تحقیق حاضر، تأثیرپذیری پنج شاخص عمده بهبود منابع انسانی از اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد را اثبات نمود، در واقع ضرورت اجرای برنامه‌های

- ارزیابی عملکرد را نشان داده، این امر بر لزوم افزایش دقت و بهبود کیفیت اجرای این برنامه‌ها تاکید دارد.
۲. از آنجایی که این تحقیق نشان داد تأثیر ارزیابی عملکرد بر ماندگاری نیروی انسانی بین کارکنان پایور و پیمانی متفاوت است و این امر برای سازمان اهمیت فراوان دارد باید به صورت گسترده‌تری مورد بررسی قرار گیرد.
۳. با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد با گرایش کارکنان به آموزش رابطه دارد، متولیان امور آموزش در سازمان می‌توانند به‌عنوان یک فرصت از این موضوع استفاده کنند.
۴. وجود رابطه بین ارزیابی عملکرد با انگیزه کارکنان می‌تواند به بهره‌گیری از این ابزار مدیریتی در راستای ارتقاء انگیزه کارکنان مورد بهره‌برداری قرار گیرد.
۵. وجود تفاوت در بین رتبه‌های سازمانی به لحاظ تأثیرپذیری از برنامه‌های ارزیابی عملکرد، این مهم را مورد تاکید قرار می‌دهد که با وجود تفاوت‌های سطح یادگیری، تجربه، سن و ... بین این گروه‌ها، برنامه‌های ارزیابی عملکرد متفاوتی باید برای آن‌ها لحاظ شود که متناسب با سطح و نوع انتظارات آن‌ها طراحی و اجرا شوند.

منابع

منابع فارسی:

- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۸۱). *مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)*. تهران: بیان هدایت نور.
- دولان، ال شیمون؛ شولر، رندالف اس. (۱۳۷۵). *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی* (محمدعلی طوسی و محمدعلی صائبی، مترجمان). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی (نشر اصلی اثر ۱۹۸۷).
- عبدالله‌زاده، منصور (۱۳۷۹). *نقش ارزیابی کارکنان بر بهبود عملکرد نیروی انسانی* (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس. دانشکده علوم انسانی، تهران.
- علوی، سیدامین‌الله (۱۳۶۹). *ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظریه‌ها اصول و کارکردها*. تهران: سمت.
- علیزاده، ابراهیم (۱۳۸۸)، خرداد و تیرماه. عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان. *دوماهنامه توسعه انسانی* <http://www.magiran.com/view.asp?Type=pdf&ID=501069&l=fa> از ۷۳-۹۳.
- پلیس، ۴ (۲)، ۷۳-۹۳. *نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی* (پایان‌نامه کارشناسی فتح‌آبادی، اسدالله (۱۳۷۲). *نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی* (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت، تهران.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). *مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی*. تهران: ترمه.
- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۲). *ارزیابی تأثیر ارزیابی تأثیر غنی سازی شغل بر بهبود عملکرد کارکنان* (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت، تهران.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرشی راهبردی (استراتژیک). تهران: سروین.
نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۲). مدل سرمندی EFQM/از ایده تا عمل. تهران: روناس.
هدایت طباطبایی، امیر (۱۳۷۸). اندازه‌گیری بهره‌وری با رویکرد فنی و مهندسی. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع.
هومن، حیدرعلی (۱۳۸۱). تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

منابع انگلیسی:

- Kim, S.W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a u.s. air force hospital. *Human Relations*, 7(49),947-976 . doi: 10.1177/001872679604900704
- Litman, R. H., Pratsch L. W., Ustad I. M., Welch R. A., Tychan T. J., & Denett P. A. (2008). *Guide to a balanced scorecard: Performance management methodology*. USA: Department of Energy. <http://www.doe.gov/sites/prod/files/maprod/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>
- Thomas, J. S., Reinartz, W., & Kumar, V. (2004, July- August). Getting the Most out of All Your Customers. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 116-123. Retrieved from <http://hbr.org/2004/07/getting-the-most-out-of-all-your-customers/ar/1>