



## بررسی ارتباط بین ارزیابی عملکرد کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی در اداره کل تامین

### اجتماعی خرم آباد

#### غزال دوستی

مقاله دانشگاهی

#### چکیده

اهمیت ارزشیابی در جهان امروز به اثبات رسیده است و جایگاه خاص خود را یافته است و روز به روز بر اهمیت و ارزش آن افزوده می‌شود، اینک این واقعیت ملموس و مشهود است که هر کسی در فرایند سازمانی باید برحسب قابلیت‌ها و توانایی‌های بالفعل در جایگاه واقعی خود قرار گرفته باشد به همین دلیل هدف از این بررسی شناسایی ارتباط معنی‌دار بین کیفیت ارزشیابی عملکرد کارکنان با بهره‌وری منابع انسانی در اداره کل تامین اجتماعی خرم آباد می‌باشد. جهت این امر از مدل ارائه شده توسط هرسی بلانچارد و گلد اسمیت برای معرفی ابعاد ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری استفاده شده است. در این پژوهش روش تحقیق به کار رفته برحسب هدف کاربردی و براساس شیوه‌گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جهت گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابزار مورد استفاده در مطالعات میدانی پرسشنامه بوده است که براساس مدل تحقیق ارائه شده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۰۰ نفر شامل کارکنان اداره کل تامین اجتماعی خرم آباد است که تعداد جامعه و نمونه برابر است با این منظور که نتایج بهتری دستیابی شود. جهت تایید روایی ابزار از نظر اصلاحی اساتید صاحب نظر و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۳۹ استفاده شده است. داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS و جهت آزمون صحیح مولفه‌ها از ضریب پیرسون برای تحلیل ارتباط بین متغیرها استفاده شده است. متغیرهای بکار گرفته شده در این تحقیق شامل وضوح (درک نقش) و بازخور در ارزشیابی عملکرد می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌دار بین ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره‌وری آنان در اداره کل تامین اجتماعی شهرستان خرم آباد وجود دارد. **واژگان کلیدی:** ارزشیابی عملکرد، بهره‌وری، وضوح، بازخور



## مقدمه

ارزیابی عملکرد کارکنان، فرآیندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن رو به رو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهد که کارکنان از این سیستم ها راضی نیستند. ناتوانی در طراحی یک سیستم جامع، عدم پشتیبانی مدیریت، عدم تناسب و انطباق سیستم های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستم های ارزیابی را دچار اشکال می سازند. شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است:

اول اینکه سازمان ها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش هستند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را کاملاً بهبود ببخشند و بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند. دوم اینکه؛ آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد به این صورت که به نقاط ضعف و قدرت خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش براساس واقعیات تلاش خواهند کرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها از طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل ارزیابی عملکرد است (لوچیر ۱۹۷۷).

در گذشته مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام می دادند. درحالی که مروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزشیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری گردد و در دسترس مدیران قرار بگیرد تا آنها بتوانند تصمیمات لازم و به جا را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند.

در حال حاضر اهمیت ارزشیابی عملکرد و پرداخت و ترفیع برپایه عملکرد به طور فزاینده ای در سازمانها رواج پیدا کرده است و بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد مدیر تصمیمات مهمی را اتخاذ می کند، این تصمیمات شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا می باشد. متأسفانه بسیاری از مدیران، ارزشیابی عملکرد را صرفاً جهت تکلیف و بدون توجه به پیامدهای منفی آن به عمل می آورند قصور و کوتاهی در ارائه بازخورد واقعی به کارکنان باعث بروز نارضایتی در میان کارکنان فعال در نتیجه باعث کاهش تلاش و افزایش قیمت و افزایش درخواست انتقال می شود. از طرف دیگر به علت ذهنی و کیفی بودن اکثر معیارهای ارزشیابی، دیدگاه و ارزشهای شخصی مدیر به سهولت می تواند در سازمان سرایت کند.

از جمله این آسیب ها میتوان به صورت ذیل مطرح کرد:

- ۱- عدم تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
- ۲- عدم ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه
- ۳- عدم ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات و انتصابات



5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia



- ۴- عدم تهیه طرح های پرداخت بر اساس کارایی
- ۵- عدم تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان
- ۶- عدم طراحی صحیح مشاغل
- ۷- عدم رفع نارسایی های مربوط به شیوه های نیروی انسانی و جذب و گزینش کارکنان
- ۸- عدم ایجاد عدالت اجتماعی

ارزشیابی کارکنان و مدیران تحت عناوین تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب سازمانها و موسسات مطرح می باشد. ارزشیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمان ها با کارایی و کارآمدی به اهداف خود می رسند منافع کارکنان نیز تامین می گردد (وحدتی، ۱۳۹۰).

با توجه به آنچه ک بیان شد مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که تا چه میزان روش های ارزشیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری منابع انسانی در اداره کل تامین اجتماعی شهرستان خرم آباد تاثیر دارد.

دلایل اصلی نیاز سازمانها به انجام ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری منابع انسانی عبارتند از:

- تشویق عملکرد های مطلوب کارکنان
- پاسخ به این نیاز که «حق دارند از نظرات کارفرمادرمورد عملکرد خود نگران باشند»
- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقا دارند و یا مستحق افزایش دستمزد نیاز و مزایای جانبی هستند.
- نیازسنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقا یا جبران کاستی ها نیاز به آموزش دارند.
- امکان بازنگری مشاغل و پست های سازمانی

باتوجه به موارد یاد شده ضروری است تا طی یک مطالعه علمی ارتباط بین روش های ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری منابع انسانی در اداره کل تامین اجتماعی خرم آباد را بررسی کند.

هدف کلی:

شناسایی رابطه بین ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری منابع انسانی در اداره کل تامین اجتماعی

اهداف جزئی:

شناسایی رابطه بین وضوح در ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی

شناسایی رابطه بین بازخور در ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی

هدف کاربردی:

بهبود روش های ارزشیابی در اداره کل تامین اجتماعی خرم آباد در راستای بهبود و افزایش بهره وری منابع انسانی از اهداف کاربردی این پژوهش می باشد.

پیشینه تحقیق  
مقدمه:



کیفیت و اثر بخشی و بهره وری مدیریت منابع انسانی عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه های توسعه و کامیابی و رفاه ملت هاست. امروزه نقش نظام های ارزیابی و نظارت کار آمد در بهبود و تعالی سازمان ها کاملاً شناخته شده است. ارزیابی عملکرد سازمان ها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف و به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده است و شایان توجه فراوانی می باشد، در واقع مقوله ارزیابی عملکرد، توجه به "باید" و "هست" است. با استفاده از ارزیابی است که می توان به شکاف میان عملکرد و هدف دستیافت. در هر سازمانی مجموعه فعالیت ها و عواملی هستند که در ارتباط با یکدیگر و محیط، عملکرد نهایی آن را می سازند. پس این مجموعه ها باید مورد سنجش قرار بگیرند تا بتوان نسبت به آن آگاهی یافت. البته این امر از آنجا ناشی می شود که در دنیای پر رقابت امروزی؛ تنها شرط بقا و حضور در عرصه فعالیت ها، صحت عمل و برخورداری از کارایی و اثر بخشی است و اینها با برنامه ریزی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر فعالیت ها به دست می آیند. بنابراین در ادامه این مطلب تلاش شده است تا مبانی نظری مرتبط با ارزیابی عملکرد و بهره وری منبع انسانی مورد بحث و بررسی قرار گیرد، ابتدا مبانی نظری مربوط به ارزیابی عملکرد و در مرحله بعد مبانی نظری مرتبط با بهره وری ارائه می گردد.

#### گفتار اول: ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی برای اولین بار مطرح گردید به طوری که کالاهای تولید شده با استفاده از چوب هایی در رنگ های مختلف درجه بندی شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده سازمان بوده است. در عصر حاضر، ارزیابی عملکرد در مقایسه با گذشته تکامل یافته و همپا با سایر توسعه اندیشه های مدیریت، فرایند ماهیت و کارکرد های آن توسعه و گسترش زیادی یافته است. بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی (synergy) ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها و سازمان ها و موسسات تلاش جلوبورنده ای در این مورد اعمال می کنند - موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمانی بودن سیستم ارزیابی عملکرد قبل تصور نمی باشد. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. همه تلاشی که به منظور دستیابی به موقعیت سازمانی صورت می گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که چرخه عملکرد نامیده می شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه گیری عملکرد و بعد از ارزیابی عملکرد شروع نماید (الهی، ۱۳۷۸، ۵۲). طرح های ارزیابی و مدیریت عملکرد باید مبتنی بر بهبود مستمر باشند نه مبتنی بر فرهنگ سرزنش و تخطئه. مهمترین اصل ارزیابی عملکرد اطمینان از این موضوع است که سیستم ارزیابی برای تضمین ارائه خدمات به کاربران، باید مبتنی بر بهبود مستمر و نه بر فرهنگ ملامت و سرزنش باشد. اگر عملکرد یک شاخص خاص پایین تر از میزان متوسط باشد، لازم است که بر شناخت علل اشتباهات و نحوه برخورد با آن علل در آینده توجه شود اگر مدیریت بخواهد فرد یا بخشی را سرزنش کند، اغلب این کار را ناعادلانه و نقطه مقابل بهره وری خواهد بود. (moullin، ۱۱۰-۱۱۲).



## 5<sup>Th</sup> International Conference Management, Accounting and Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

تهیه و اجرای طرح ارزشیابی شایستگی و مدیریت عملکرد کارکنان باید با همکاری مشترک مدیران و واحد های اجرایی انجام شود . البته وظیفه اصلی ستادی آن با مدیر منابع انسانی است ولی در اجرای آن واحد های عملیاتی باید دخالت مستقیم داشته باشند برای حصول نتیجه مطلوب در ارزیابی لازم است نکات زیر رعایت شود :

- الف) طرح ، مورد حمایت جدی مدیران و مجریان باشد .
- ب) هدف های طرح برای همه روشن باشد .
- پ) نحوه اجرای طرح مشخص باشد .
- ت) تصمیمات نهایی با نظر مشورتی مدیران گرفته شود .
- ث) کلیه اطلاعات درباره سوابق کار جمع آوری و مطالعه شود .
- ج) طرح به طور سیستماتیک در فواصل معین از زمان اجرا شود .
- د) نتیجه اجرای طرح ارزیابی شود . (میرسپاسی، ۱۳۸۶، ۲۵۷) .

### مفهوم ارزیابی عملکرد

ارزیابی به معنای سنجش مقدار و چگونگی بهره وری یک فرد و قضاوت درباره آن است (ار، کی، جین به نقل از سرحدی، ۱۳۸۱). ارزیابی عملکرد فرآیندی است رسمی که کارگر را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغل خود آگاه می کند (سینجر به نقل از آل آقا، ۱۳۷۸). ارزیابی عملکرد عبارتست بررسی قوت ها و ضعف های مرتبط با کار یک فرد با یک گروه در یک سازمان (کاسیو، ۱۹۹۸، به نقل از عباس پور، ۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان براساس بازخورد مثبت یا منفی از نتایج عملکرد افراد در چگونگی انجام وظایف می باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۱).

ارزیابی عبارتست از سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه کار مشخص در یک دوره زمانی معین ، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعدادها و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعالیت در آوردن آنها (حاج شریف، ۱۳۷۱، به نقل از دعایی، ۱۳۸۱). ارزیابی عملکرد عبارتست از سنجش و قضاوت در رفتارها ، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغل (قانون استخدام کشوری، ۱۳۸۶) .

کاربرد های ارزیابی عملکرد

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی و انتخاب
- تعیین روایی آزمون استخدامی



- آموزش و تربیت کارکنان
- تعیین مسیر شغلی
- حقوق و مزایا
- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

#### اهداف ارزیابی عملکرد

- بازآگاهی و بازخورد
- شناخت خود
- بهبود عملکرد
- سابقه خدمتی
- برنامه ریزی
- بهسازی
- انتظارات
- اجرای تعهدات قانونی
- پاداش دهی و ایجاد انگیزه در افراد
- تعیین بازدهی، کارایی و اثر بخشی
- طرح ریزی تمهیداتی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی
- برنامه ریزی نیروی انسانی
- اقدامات پرسنلی مانند کارمندیابی، انتخاب و انتصاب
- طبقه بندی عادلانه کارکنان
- شناسایی استعدادهای فردی و رشد شخصیت آنان
- تشویق و اتخاذ تدابیر انضباطی

#### فواید ارزیابی عملکرد

در صورت تحقق هدف های ارزیابی عملکرد، فواید و منافع ذیل را برای سازمان و کارکنان به دنبال خواهد داشت:

- ایجاد میل و رغبت به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان
- اعمال کنترل صحیح و ایجاد معیارهای اصولی برای انجام کار
- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد
- کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض های غیر اصولی و غیر عمدی



- تطبیق هرچه بیشتر شرایط فکری ، روحی و جسمی کارکنان با شغلشان از طریق شناخت و اندازه گیری نقاط قوت و ضعف آنان
  - برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت تامین نیازهای سازمان
  - استعدادیابی و علاقه مند کردن افراد ساعی به کار
  - جهت دار شدن برنامه های آموزشی
  - خودشناسی
  - تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدامی
  - آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد زیر دست و همچنین آگاهی زیر دست از نظر مقام مافوق نسبت به عملکرد خویش
  - دستیابی به نحوه پراکندگی کیفی و کمی بازدهی ، کارایی و ، کارآمدی نیروی انسانی سازمان
  - بهبود ارتباطات سازمانی و ایجاد جو روابط انسانی مطلوب
  - شناخت هنجارها و ناهنجاری های رفتاری سازمان
  - به حداقل رساندن تنش ها، تعارضات و اصطکاک های بین مدیران و کارکنان (جزایری، ۱۳۸۷)
  - محدودیت های ارزیابی عملکرد
- وجود پاره ای از عوامل مداخله گر موجب عدم موفقیت کامل آن برنامه ها در سازمان شده است که عمده ترین آنها عبارتند از :

۱. ترس از درگیر شدن با کارکنان
۲. شرایط اقتصادی
۳. نگرش جامعه
۴. خطای انسانی (خطای هاله ای- خطای سهل گیری - خطای تمایل به مرکز - خطای تاخیر)
۵. وضعیت سیستم ها
۶. وقت گیر بودن
۷. تاریخچه سازمان
۸. اعتقاد غلط (ارزش ماشین آلات و تجهیزات بیش از انسان است)
۹. آموزش نامناسب

### روش های مختلف ارزیابی عملکرد

- روش امتیاز بندی
- روش رتبه بندی مستقیم روش انتخاب اجباری
- روش ثبت وقایع حساس



## 5<sup>Th</sup> International Conference Management, Accounting and Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

- عامل سنجی
- روش مبتنی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف
- روش توصیفی
- روش قیاسی
- روش درجه بندی
- روش مقایسه دو به دو

### الگوهای متداول ارزیابی عملکرد

مهمترین الگوهایی که در کشورهای موفق مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مثبتی نیز داشته اند عبارتند از:

- تعیین اثربخشی و کارایی سازمان
  - الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با توجه به اقتضات استراتژیک
  - الگوی ارزیابی بهره وری جمعی سازمانی یا مدل تحلیل پوششی داده ها
  - مدل ریاضی برنامه ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمان های دولتی
  - مدل مثلث عملکرد سازمانی
  - الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد
  - الگوی بنچ مارکینگ
  - الگوی مهندسی مجدد
  - مدل برنامه ریزی استراتژیک مشتری مدار
  - الگوی اعتبار سنجی
  - الگوبرداری از لایه عملکرد و نتایج دولت (GPRA)
  - الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHA)
  - الگوی کارت امتیاز متوازن
  - الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت جامع (ISO, TQM)
  - الگوی بالدريج
  - الگوی ترکیبی یا مدل تصمیم گیری متوالی
- برای ارزیابی عملکرد دولت علاوه بر سطوح ارزیابی مذکور طبقه بندی دیگری نیز برای سطوح ارزیابی میتوان در سطوح ذیل ارائه نمود:

۱. ارزیابی عملکرد در سطح بنگاه
۲. ارزیابی عملکرد در سطح دستگاه





## 5<sup>Th</sup> International Conference Management, Accounting and Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

۳. ارزیابی عملکرد در سطح بخش

۴. ارزیابی عملکرد در سطح ملی (کلان)

### معیارهای بکارگیری ارزشیابی عملکرد کارکنان

به زعم تحقیقاتی که توسط هرسی بلانچارد و گلد اسمیت انجام شده است، هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثر بخش که منجر به بهره وری می شود که چارچوب نظری تحقیق را در بر میگیرد.

۱. توانایی (دانش و مهارت)

۲. وضوح (درک یا تصور نقش)

۳. کمک (حمایت سازمانی)

۴. انگیزه (انگیزش یا تمایل)

۵. ارزیابی (آموزش و بازخورد)

۶. اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)

۷. محیط (تناسب محیط) (رضایان، ۱۳۸۲)

### گفتار دوم بهره وری

لغت بهره وری برای اولین بار در سال ۱۷۶۶ توسط کوپیزنی مطرح شد. (سومان، ۱۹۹۸) آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ در مورد بهره وری کار و وظیفه بندی کار و تخصص برای افزایش سود، کاهش خستگی و افزایش استفاده از فن شناسی مطلبی را عنوان نمود (نایوداما، ۱۹۸۰). وی در ارتباط با مفهوم بهره وری به کارایی و تخصص اشاره می کند و تقسیم کار را بر مبنای کارایی و بهره وری می داند. اقتصاد دانانی از جمله سینور بهره وری را بر حسب کیفیت جسمی، فکری، روحی، هوش، مهارت و قدرت بدنی و فکری کارگر تبیین می کردند (وزارت صنایع سنگین، ۱۳۷۲)

بهره وری منابع انسانی:

بهره وری فردی نیروی انسانی عبارتست از نسبت کار انجام شده توسط هر فرد به زمان مصرفی توسط همان فرد

میزان تولید + میزان کیفیت + میزان رضایت مشتری + .....

----- = بهره وری منابع انسانی

منابع انسانی + منابع مالی + اطلاعات + تکنولوژی + .....

(بهرام زاده - خدمتگذار باغبان، ۱۳۸۳، ۲۹).

بنابر تعریف نظری بهره وری نسبت ستاده به داده، در دوره هایی از زمان با توجه شایسته به حفظ کیفیت کار است. از این رو بهره وری به کارایی و اثربخشی در کار فردی و آزمانی دلالت می کند و اثربخشی یعنی دست یافتن به اهداف و کارایی یعنی نیل به اهداف با به کارگیری کمترین منابع (کنز، اودانل، ص ۶۸).



## 5<sup>Th</sup> International Conference Management, Accounting and Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

بهره وری یک طرز تفکر است ، تفکر استمرار توسعه و بهبود آنچه که وجود دارد و اطمینان نسبت به انجام بهتر امور در امروز بهتر از دیروز و فردا شکوفاتر از امروز و این امر تلاشی است مستمر برای طرح و ایجاد فنون و روش های جدید است .

در سطح ملی ، رشد بهره وری زمینه مناسبی جهت مقابله با افزایش نرخ دستمزدها و قیمت های دیگر به وجود می آورد و سبب کاهش نرخ تورم و قیمت محصولات می شود . (محمد رضا لطفی ، ۱۳۸۱).

در مورد بهره وری تعاریف متعدد و مستندی شده است که مهمترین آنها به شرح زیر است (ساپوریانس، ۱۳۷۶) :

۱. فرهنگ آکسفورد: «بازدهی و کارایی در تولید صنعتی که توسط برخی از روابط بین ستاده ها و داده ها اندازه گیری شود».
۲. دایرة المعارف بریتانیکا: «بهره وری در اقتصاد عبارتست از نسبت آنچه تولید می شود به آنچه که برای تولید مورد نیاز است».
۳. سازمان همکاری اقتصادی اروپا (DEEC): «بهره وری برابر است با خارج قسمت خروجی (میزان تولید) بر یکی از عوامل تولید».
۴. سازمان بین المللی کار (ILO): «محصولات مختلف با ادغام چهار عامل زمین ، سرمایه ، کار و سازماندهی هستند نسبت این عوامل بر تولید معیاری برای سنجش بهره وری است».
۵. آژانس بهره وری اروپا: «اولا بهره وری درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است . ثانيا بهره وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد».

### بهره وری انسانی

دردنیای کنونی مهمترین عامل توسعه و پیشرفت بهره وری ، نیروی انسانی است و این در حالی است که شاخص بهره وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و شرق آسیا بسیار پایین است . (نژادحاجی علی ایرانی ، ۱۳۷۵).

بهره وری مفهومی گسترده است و از نظر سطح تجزیه و تحلیل به چهار دسته تقسیم میشود:

۱. بهره وری در سطح کارکنان
۲. بهره وری سازمانی
۳. بهره وری بخشی
۴. بهره وری ملی

بهره وری کارکنان که موضوع این پژوهش می باشد به تجزیه و تحلیل ، اندازه گیری و بهبود بهره وری نیروی انسانی می پردازد (بلیسی ، ۱۳۷۳). بهره وری نیروی انسانی یکی از اساسی ترین پیش فرض های بهره وری سازمانی محسوب می شود و هرگونه سعی و تلاش در بهره وری سازمان بدون وجود بهره وری کارکنان بی معناست . (واعظی ، ۱۳۷۵).

فرهنگ و نقش آن در بهره وری



5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia



بهره وری از واژه های همیشه پویاست که همواره در معرض تغییر و تکامل است. اگر بهره وری را فرهنگ استفاده بهینه و مطلوب از امکانات در دسترس قلمداد کنیم بدیهی است از این منظر همگی در برابر شفقت های کریمانه خداوند مسئولیت داریم در واقع با چنین مفهومی است که نسل های آتی با الگو پذیری، زندگی اساسی و کار آمد خود را بنا می نهند (شریف زاده، محمدی مقدم، ۱۳۸۸).

وقتی بهره وری به صورت فرهنگ در آید جامعه و کشور به مجموعه ای پویا تبدیل می شود که در آن از هر فرصت و از هر مکان به نفع انسانها بهره برداری خواهد شد و فرصت قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می گردد (محمد اسماعیل انصاری)

مشکلات و دشواری های سنجش بهره وری در ایران

- گوناگونی و تنوع کار مدیران
- کیفی بودن کار مدیران
- تبلور مجموع کار مرئوسان در کارنامه مدیران
- طولانی بودن آزمون صحت کار مدیران
- تناقض سرعت و صحت در کار مدیران
- نوآوری و خلاقیت در کار مدیران

به طور کلی هرچه مدیران در مجموع اوقات مصروفه خود، وقت بیشتری را صرف امور الیوظیفه ای خود کرده و زمان کمتری را به امور غیر مدیریتی بپردازند، می توان گفت از بهره وری بالاتری برخوردار بوده اند.

عوامل موثر بر بهره وری

به دلیل نامحدود بودن ظرفیت های انسانی، عوامل بی شماری بر بهره وری نیروی انسانی موثر بوده است. که مهمترین آنها عبارتند از: آموزش، انگیزش، ارتباط نیروی انسانی با مدیریت، محیط کار (بهزاد پور آمن).

مهمترین عوامل موثر در کاهش بهره وری

مهمترین و عمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی نا متوازن بودن درآمد و هزینه است. که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهمترین عوامل موثر در کاهش بهره وری داخل سازمان عبارتند از:

- وجود تبعیض بین کارکنان
- موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلند مدت (ضعف مدیریت)
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)
- ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی



- بی برنامه‌گی مدیریت
- فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)
- بی کفایتی سرپرست
- بی علاقه‌گی به کار فعلی و انتقال بی در پی نیروی انسانی
- تورم نیروی انسانی

شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمانها:  
ارتباط، تعهد، تداوم سه عامل کلیدی در موفقیت سازمان هستند.

### سطوح بهره‌وری

بهره‌وری فردی، بهره‌وری در سازمان، بهره‌وری ساعات کار سه سطح مشخصه بهره‌وری هستند.  
چرخه مدیریت بهره‌وری مرکب از چهار مرحله است:

۱. اندازه‌گیری و سنجش بهره‌وری
۲. ارزیابی بهره‌وری
۳. برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری
۴. بهبود بهره‌وری

### جمع بندی:

بهره‌وری به عبارتی دانش بهره‌گیری از هر آنچه که در روی زمین است، بیش از هر مهم دیگری خود نمایی می‌کند. چرا که توسعه، رابطه تنگاتنگی با بهره‌وری داشته و در اصل ایجاد زمینه برای انجام کارها به طور دقیق و صحیح می‌باشد. رسیدن به این هدف رعایت اصول انگیزش، تکنولوژی، تولید و بازار لازم و ضروری است. موثرترین تصمیمی که کشور، باید برای هماهنگی ساختن این اصول اتخاذ نماید، انتخاب تکنولوژی است که برای تحقق بخشیدن و عمومی ساختن آن نیازمند تلاشی منظم و آفریننده در سایه دانشی مدرن است و این نکته بدیهی است که هیچ‌گونه دگرگونی در این زمینه ایجاد نمیشود مگر اینکه فرهنگ فرد فرد جامعه دگرگون شود و این مهم از طریق ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی بدست آمده و نتایج فرهنگی بهره‌وری مدیریت عملکرد به همگان شناسانده شود.

### پیشینه پژوهش

درباره ارزیابی عملکرد کارکنان تحقیقات زیادی انجام شده است، بنابراین ادبیات این موضوع بسیار غنی است. با توجه به این که محور پژوهش حاضر بررسی رابطه کیفیت نظام ارزشیابی کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی است مرور پیشینه به تحقیقات مربوط به آن محدود شده است.

### مروری بر تحقیقات خارجی:

مدیریت کلاسیک با انتشار کتاب مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی به وجود آمد. او اولین کسی است که انسان را در هنگام کار مورد مطالعه قرار داد. و توانست بازدهی بارگیری و تخلیه شمش‌های آهن را از ۱۲ تن به ۴۸ تن به هر



نفر در روز افزایش دهد. هدف کلی تیلور افزایش بازدهی و کارایی کار از طریق ازدیاد سطح تولید با کاهش هزینه رو به رو بود، به همین دلیل وی در صدد ایجاد نظامی که کارگران را اندازه گیری نماید تا بر اساس آن به کارگران مزد پرداخت شود و یا مورد تشویق و تنبیه قرار گیرند. چنانچه مشاهده می شود در آن زمان تیلور مسئله سنجش را بازدهی و قدرت تولید مطرح کرد، البته در نگرش او انسان موجودی مکانیکی است و در صنعت، ارزشی معادل سایر ابزار مصنوع فکر همین انسان است، دارد (فراهانی، ۱۳۸۴).

تحقیق میر در سال ۱۹۸۰ طی مطالعه ای ۹۲ مهندس عملکرد شغلی خود را با توجه به نقطه نظرهایی که درباره عملکرد مهندسان شاغل دیگر در سازمان داشتند رتبه بندی کرده اند. نتایج نشان داد هریک از مهندسان فکر می کرده اند که عملکردشان از ۷۵٪ مهندسان دیگر شاغل در سازمان، بهتر بوده است. در این روش معمولاً ارزیابی فرد از عملکرد فردی در سطحی بالاتر از هنگامی است که عملکرد وی به وسیله افراد دیگر انجام گیرد (ساعتچی، ۱۳۸۰، ۱۰۴).

تحقیق موتو ویلدو و اسکوتر در سال ۱۹۴۴ به این نتیجه رسید که عملکرد شغلی و زمینه ای به طور مستقل در عملکرد کلی نمونه ای از کارکنان فنی نیروی هوایی ارتش امریکا، دخالت داشته اند. در این بررسی معلوم شد عامل تجربه با عملکرد شغلی و نیز متغیرهای شخصیتی با عملکرد زمینه ای بیشتر همبستگی داشته است. (ساعتچی، ۱۳۸۲، ۱۰۳).

مروری بر تحقیقات داخلی

پایان نامه ای تحت عنوان « بررسی نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی صنایع شوینده توسط رضا نعمتی » کار شده است. و سوال اصلی پژوهش این بوده است که بین نظام ارزشیابی عملکرد و کارایی نیروی انسانی رابطه مثبتی وجود دارد. روش تحقیق توصیفی و تحلیلی از نوع همبستگی و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. نتایج به دست آمده از پرسشنامه نشان داد که نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی تاثیر مثبت دارد.

پایان نامه ای تحت عنوان « بررسی تاثیر ارزشیابی عملکرد کارکنان در بهره وری شرکت توزیع برق نیروی برق استان اردبیل » انجام شده بیانگر این بود که همه ساله کارکنان شرکت توزیع برق براساس فاکتورهای مورد بررسی قرار می گیرند. که طبعاً هدف از انجام این کار کشف قابلیت ها و توانایی ها و استعداد های کارکنان شناسایی و ضعف و قدرت آنها برای برنامه ریزی صحیح در امر مدیریت ضروری است. نتایج نشان داد بین برخی از شاخص های ارزیابی و بهره وری، همبستگی آماری قوی تری وجود دارد. ضریب همبستگی بالاتر نشان دهنده تاثیر بیشتر دو مقوله به هم بود.

«مقایسه رابطه ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی در امور مالیاتی شرکت مخابرات استان اردبیل» که توسط دکتر حسین گنجی نیا انجام شده است با استفاده از دسته ای از مطالعات توصیفی، تحلیلی و پیمایشی و به صورت مقطعی روی ۲۳ نفر کارکنان مالیات و ۱۴۷ کارکنان شرکت سهامی مخابرات انجام گرفت که یافته ها به صورت کلی براساس آزمون های انجام شده و نتایج به دست آمده از بهره وری دو سازمان نشان داد که بین سطوح مختلف ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی در سازمان تفاوت معنی دار وجود دارد و میانگین بهره وری در امور مالیاتی بیشتر از شرکت سهامی مخابرات است اما معنی دار نیست.



## 5<sup>Th</sup> International Conference Management, Accounting and Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

پایان نامه ای تحت عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک های MADM که در یکی از شرکت های تولیدی پوشاک چین در یزد توسط مجتبی طواری به راهنمایی دکتر محمد علی سوخکیان استادیار دانشگاه شیراز انجام شده است. رویه انجام تحقیق بر سه گام اساس استوار بوده است، با توجه به اینکه ادبیات تحقیق و بررسی وضعیت موجود کارخانه، معیارها و شاخص مهم در بهبود بهره وری انسانی مشخص شده است که حاصل آن این است: عامل مدیریتی دارای بیشترین اهمیت یا اولویت است و در رده های بعدی عوامل فردی، فرهنگی، اجتماعی - روانی قرار دارند و در نهایت عامل محیطی است که کمترین میزان اهمیت را دارد.

رجب زاده، حسینی، پرویزیان در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان طراحی سیستم ارزیابی کارکنان در سیستم بانکی با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی پرداخته اند. آنچه در پایان نامه ارائه شده است نظام جامع ارزشیابی کارکنان در سیستم بانکی کشور است. در این نظام تدوین متغیرها با بررسی تحلیل منابع فارسی و لاتین و نیز با تشکیل جلسات کارشناسی، مصاحبه و تدوین چک لیست سلسله مراتبی و توزیع آن بین کارکنان بانک انجام گردیده است. این سیستم با تدوین فرم های مرتبط و ارائه یک روند اجرایی جهت ارزشیابی کارکنان اعمال شده است. با استناد به این نظام ارزشیابی می توان روش آن را در مورد سایر سازمانها نیز به کار گرفت. تفاوت تحلیل آن در نوع متغیرها و روند اجرایی نظام طراحی شده است که برای سازمانهای مختلف می تواند به صورت متفاوت به کار رود. نتایج حاصل از این پژوهش نشا می دهد مدیریت عملکرد به عنوان موضوعی مهم و نوین در مطالعات استراتژیک منابع انسانی مد نظر قرار گرفته است. ارزشیابی عملکرد کارکنان نیز به عنوان یک بخش مهم مدیریت عملکرد مورد توجه است.

حیدری در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان ارزیابی عملکرد مدیریت شرکتهای پذیرفته شده در بورس تهران مدل CVA و بررسی رابطه آن با مدل بازده سهام پرداخته است. و نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد: با توسعه بازارهای سرمایه نقش معیارهای ارزیابی عملکرد در انعکاس عملکرد شرکتها از طریق محتوای اطلاعاتی موجودشان نیز پررنگ تر شده است. و در این میان رقابت بین دو دسته معیار ارزیابی عملکرد سنتی و مبتنی بر ارزش در جهت توجیه عملکرد شرکت های مذکور مورد توجه قرار گرفته است. از بین چهار صنعت انتخابی، تنها دو صنعت وسایط نقلیه و کانی های غیر فلزی عملکرد خوبی داشته اند. در سطح کل شرکت های انتخابی نیز تاثیر عملکرد بر صنایع دارو و مواد غذایی در بین عملکرد خوب دو صنعت وسایط نقلیه و کانی های غیر فلزی محسوس نبوده، از این رو عملکرد در سطح کل شرکت ها نیز خوب ارزیابی گردید. به غیر از صنعت دارو و مواد شوینده و صنعت وسایط نقلیه در بقیه صنایع و در کل شرکت های نمونه وجود رابطه معنا دار بین ارزش افزوده نقدی و بازده سالانه سهام تایید شد.

### فرضیه های پژوهش

#### فرضیه اصلی:

بین ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد

#### فرضیه اول (فرعی):

بین میزان وضوح در ارزشیابی عملکرد با بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد

**فرضیه دوم (فرعی):**

بین ارائه بازخور به کارکنان در ارزشیابی عملکرد با بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد .

**سوالات پژوهش :**

سوال اصلی : آیا بین نظام ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

سوال فرعی (اول): آیا بین وضوح در ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

سوال فرعی (دوم): آیا بین ارائه بازخور در ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

**روش پژوهش**

در این فرآیند از چگونگی گرد آوری داده ها و شواهد و تبدیل آنها به یافته ها ، تحت عنوان روش شناسی یافت می شود . روش علمی یا روش پژوهش علمی فرآیند جستجوی منظم برای مشخص کردن یک موقعیت نامعین است . در این قسمت به روش اجرای پژوهش می پردازیم ، اذا موضوعاتی از قبیل جامعه آماری ، حجم نمونه ، روش نمونه گیری ، حجم نمونه گیری ، ابزار اندازه گیری و جمع آوری اطلاعات ، روایی ، پایایی و روش تجزیه و تحلیل داده ها بیان می شود . محقق در تحقیقات سعی میکند « آنچه هست » را بدون دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و نتایج عینی از موقیت بگیرد و هدف از استفاده از این روش ، توصیف ، ثبت و تحلیل و تفسیر شرایط موجود است . (نادری و نراقی ، ص ۴۷، به نقل از پایان نامه آقای ابراهیمی ) .

انجام تحقیق توصیفی از لحاظ گرد آوری اطلاعات را می توان به کتابخانه ای ، مشاهده ای و پیمایشی تقسیم کرد . در این پژوهش روش پیمایشی جهت گرد آوری اطلاعات استفاده شده است . لذا می توان آن را در زمره تحقیق های میدانی قرار دارد . برای بررسی توزیع ویژگی های یک جامعه آماری روش تحقیق پیمایشی به کار می رود . در اجرای پژوهش مراحل زیر پیگیری شده است :

۱. تدوین چارچوب مفهومی با استفاده از اطلاعات کتابخانه ای و بررسی اسناد و مدارک موجود و مشاهده سایت های اینترنتی مرتبط .
۲. تدوین فرضیه با استفاده از مبانی نظری ، پیشینه تجربی تحقیق .
۳. مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان ارشد در خصوص ترکیب و شمای کلی پرسشنامه ونحوه طراحی آن سوالات مصاحبه در قالب کلی فرضیه و سوال تحقیق بوده است .
۴. طراحی ابزار پرسشنامه با همکاری و راهنمایی اساتید و صاحب نظران و جمع آوری اطلاعات براساس چارچوب نظری و فرضیه تحقیق .
۵. نتایج بدست آمده و یافته های تحقیق با استفاده از دانش موجود و با راهنمایی اساتید مبتنی بر نتایج پژوهش ارائه گردیده است .
۶. پیشنهاد هایی مبتنی بر نتایج پژوهش ارائه گردیده است .

بهره وری انسانی



5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

دردنیای کنونی مهمترین عامل توسعه و پیشرفت بهره وری، نیروی انسانی است و این در حالی است که شاخص بهره وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و شرق آسیا بسیار پایین است. (نژادحاجی علی ایرانی، ۱۳۷۵). بهره وری مفهومی گسترده است و از نظر سطح تجزیه و تحلیل به چهار دسته تقسیم میشود:

۵. بهره وری در سطح کارکنان

۶. بهره وری سازمانی

۷. بهره وری بخشی

۸. بهره وری ملی

بهره وری کارکنان که موضوع این پژوهش می باشد به تجزیه و تحلیل، اندازه گیری و بهبود بهره وری نیروی انسانی می پردازد (بلقیسی، ۱۳۷۳). بهره وری نیروی انسانی یکی از اساسی ترین پیش فرض های بهره وری سازمانی محسوب می شود و هرگونه سعی و تلاش در بهره وری سازمان بدون وجود بهره وری کارکنان بی معناست. (واعظی، ۱۳۷۵).

فرهنگ و نقش آن در بهره وری

بهره وری از واژه های همیشه پویاست که همواره در معرض تغییر و تکامل است. اگر بهره وری را فرهنگ استفاده بهینه و مطلوب از امکانات در دسترس قلمداد کنیم بدیهی است از این منظر همگی در برابر شفقت های کریمانه خداوند مسئولیت داریم در واقع با چنین مفهومی است که نسل های آتی با الگو پذیری، زندگی اساسی و کار آمد خود را بنا می نهند (شریف زاده، محمدی مقدم، ۱۳۸۸).

وقتی بهره وری به صورت فرهنگ درآید جامعه و کشور به مجموعه ای پویا تبدیل می شود که در آن از هر فرصت و از هر مکان به نفع انسانها بهره برداری خواهد شد و فرصت قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می گردد (محمد اسماعیل انصاری)

مشکلات و دشواری های سنجش بهره وری در ایران

- گوناگونی و تنوع کار مدیران
- کیفی بودن کار مدیران
- تبلور مجموع کار مرئوسان در کارنامه مدیران
- طولانی بودن آزمون صحت کار مدیران
- تناقض سرعت و صحت در کار مدیران
- نوآوری و خلاقیت در کار مدیران

به طور کلی هرچه مدیران در مجموع اوقات مصروفه خود، وقت بیشتری را صرف امور الیوظیفه ای خود کرده و زمان کمتری را به امور غیر مدیریتی بپردازند، می توان گفت از بهره وری بالاتری برخوردار بوده اند.

عوامل موثر بر بهره وری





## 5<sup>Th</sup> International Conference Management, Accounting and Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

به دلیل نامحدود بودن ظرفیت های انسانی، عوامل بی شماری بر بهره وری نیروی انسانی موثر بوده است. که مهمترین آنها عبارتند از: آموزش، انگیزش، ارتباط نیروی انسانی با مدیریت، محیط کار (بهزاد پور آمن).

مهمترین عوامل موثر در کاهش بهره وری

مهمترین و عمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی نا متوازن بودن درآمد و هزینه است. که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهمترین عوامل موثر در کاهش بهره وری داخل سازمان عبارتند از:

- وجود تبعیض بین کارکنان
- موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلند مدت (ضعف مدیریت)
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)
- ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
- بی برنامه گی مدیریت
- فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)
- بی کفایتی سرپرست
- بی علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی
- تورم نیروی انسانی

جمع بندی:

بهره وری به عبارتی دانش بهره گیری از هر آنچه که در روی زمین است، بیش از هر مهم دیگری خود نمایی می کند. چرا که توسعه، رابطه تنگاتنگی با بهره وری داشته و در اصل ایجاد زمینه برای انجام کارها به طور دقیق و صحیح می باشد. رسیدن به این هدف رعایت اصول انگیزش، تکنولوژی، تولید و بازار لازم و ضروری است. موثرترین تصمیمی که کشور، باید برای هماهنگی ساختن این اصول اتخاذ نماید، انتخاب تکنولوژی است که برای تحقق بخشیدن و عمومی ساختن آن نیازمند تلاشی منظم و آفریننده در سایه دانشی مدرن است و این نکته بدیهی است که هیچ گونه دگرگونی در این زمینه ایجاد نمیشود مگر اینکه فرهنگ فرد جامعه دگرگون شود و این مهم از طریق ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی بدست آمده و نتایج فرهنگی بهره وری مدیریت عملکرد به همگان شناسانده شود.

پیشینه پژوهش

درباره ارزیابی عملکرد کارکنان تحقیقات زیادی انجام شده است، بنابراین ادبیات این موضوع بسیار غنی است. با توجه به این که محور پژوهش حاضر بررسی رابطه کیفیت نظام ارزشیابی کارکنان و بهره وری منابع انسانی است مرور پیشینه به تحقیقات مربوط به آن محدود شده است.

مروری بر تحقیقات خارجی:



5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

مدیریت کلاسیک با انتشار کتاب مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی به وجود آمد. او اولین کسی است که انسان را در هنگام کار مورد مطالعه قرار داد. و توانست بازدهی بارگیری و تخلیه شمش های آهن را از ۱۲ تن به ۴۸ تن به هر نفر در روز افزایش دهد. هدف کلی تیلور افزایش بازدهی و کارایی کار از طریق ازدیاد سطح تولید با کاهش هزینه رو به رو بود، به همین دلیل وی در صدد ایجاد نظامی که کارگران را اندازه گیری نماید تا بر اساس آن به کارگران مزد پرداخت شود و یا مورد تشویق و تنبیه قرار گیرند. چنانچه مشاهده می شود در آن زمان تیلور مسئله سنجش را بازدهی و قدرت تولید مطرح کرد، البته در نگرش او انسان موجودی مکانیکی است و در صنعت، ارزشی معادل سایر ابزار مصنوع فکر همین انسان است، دارد (فراهانی، ۱۳۸۴).

تحقیق میر در سال ۱۹۸۰ طی مطالعه ای ۹۲ مهندس عملکرد شغلی خود را با توجه به نقطه نظرهایی که درباره عملکرد مهندسان شاغل دیگر در سازمان داشتند رتبه بندی کرده اند. نتایج نشان داد هر یک از مهندسان فکر می کرده اند که عملکردشان از ۷۵٪ مهندسان دیگر شاغل در سازمان، بهتر بوده است. در این روش معمولاً ارزیابی فرد از عملکرد فردی در سطحی بالاتر از هنگامی است که عملکرد وی به وسیله افراد دیگر انجام گیرد (ساعتچی، ۱۳۸۰، ۱۰۴).

تحقیق موتو ویلدو و اسکوتر در سال ۱۹۴۴ به این نتیجه رسید که عملکرد شغلی و زمینه ای به طور مستقل در عملکرد کلی نمونه ای از کارکنان فنی نیروی هوایی ارتش امریکا، دخالت داشته اند. در این بررسی معلوم شد عامل تجربه با عملکرد شغلی و نیز متغیرهای شخصیتی با عملکرد زمینه ای بیشتر همبستگی داشته است. (ساعتچی، ۱۳۸۲، ۱۰۳).

مروری بر تحقیقات داخلی

پایان نامه ای تحت عنوان «بررسی نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی صنایع شوینده توسط رضا نعمتی» کار شده است. و سوال اصلی پژوهش این بوده است که بین نظام ارزشیابی عملکرد و کارایی نیروی انسانی رابطه مثبتی وجود دارد. روش تحقیق توصیفی و تحلیلی از نوع همبستگی و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. نتایج به دست آمده از پرسشنامه نشان داد که نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی تاثیر مثبت دارد.

پایان نامه ای تحت عنوان «بررسی تاثیر ارزشیابی عملکرد کارکنان در بهره وری شرکت توزیع برق نیروی برق استان اردبیل» انجام شده بیانگر این بود که همه ساله کارکنان شرکت توزیع برق براساس فاکتورهای مورد بررسی قرار می گیرند. که طبعاً هدف از انجام این کار کشف قابلیت ها و توانایی ها و استعداد های کارکنان شناسایی و ضعف و قدرت آنها برای برنامه ریزی صحیح در امر مدیریت ضروری است. نتایج نشان داد بین برخی از شاخص های ارزیابی و بهره وری، همبستگی آماری قوی تری وجود دارد. ضریب همبستگی بالاتر نشان دهنده تاثیر بیشتر دو مقوله به هم بود.

«مقایسه رابطه ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی در امور مالیاتی شرکت مخابرات استان اردبیل» که توسط دکتر حسین گنجی نیا انجام شده است با استفاده از دسته ای از مطالعات توصیفی، تحلیلی و پیمایشی و به صورت مقطعی روی ۱۲۳ نفر کارکنان مالیات و ۱۴۷ کارکنان شرکت سهامی مخابرات انجام گرفت که یافته ها به صورت کلی براساس آزمون های انجام شده و نتایج به دست آمده از بهره وری دو سازمان نشان داد که بین سطوح مختلف ارزشیابی عملکرد و بهره



وری منابع انسانی در سازمان تفاوت معنی دار وجود دارد و میانگین بهره وری در امور مالیاتی بیشتر از شرکت سهامی مخبرات است اما معنی دار نیست .

پایان نامه ای تحت عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک های MADM که در یکی از شرکت های تولیدی پوشاک جین در یزد توسط مجتبی طواری به راهنمایی دکتر محمد علی سوخکیان استادیار دانشگاه شیراز انجام شده است . رویه انجام تحقیق بر سه گام اساس استوار بوده است ، با توجه به اینکه ادبیات تحقیق و بررسی وضعیت موجود کارخانه ، معیارها و شاخص مهم در بهبود بهره وری انسانی مشخص شده است که حاصل آن این است : عامل مدیریتی دارای بیشترین اهمیت یا اولویت است و در رده های بعدی عوامل فردی ، فرهنگی ، اجتماعی - روانی قرار دارند و در نهایت عامل محیطی است که کمترین میزان اهمیت را دارد .

رجب زاده ، حسینی ، پرویزیان در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان طراحی سیستم ارزیابی کارکنان در سیستم بانکی با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی پرداخته اند . آنچه در پایان نامه ارائه شده است نظام جامع ارزشیابی کارکنان در سیستم بانکی کشور است . در این نظام تدوین متغیرها با بررسی تحلیل منابع فارسی و لاتین و نیز با تشکیل جلسات کارشناسی ، مصاحبه و تدوین چک لیست سلسله مراتبی و توزیع آن بین کارکنان بانک انجام گردیده است . این سیستم با تدوین فرم های مرتبط و ارائه یک روند اجرایی جهت ارزشیابی کارکنان اعمال شده است . با استناد به این نظام ارزشیابی می توان روش آن را در مورد سایر سازمانها نیز به کار گرفت . تفاوت تحلیل آن در نوع متغیرها و روند اجرایی نظام طراحی شده است که برای سازمانهای مختلف می تواند به صورت متفاوت به کار رود . نتایج حاصل از این پژوهش نشا می دهد مدیریت عملکرد به عنوان موضوعی مهم و نوین در مطالعات استراتژیک منابع انسانی مد نظر قرار گرفته است . ارزشیابی عملکرد کارکنان نیز به عنوان یک بخش مهم مدیریت عملکرد مورد توجه است .

حیدری در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان ارزشیابی عملکرد مدیریت شرکتهای پذیرفته شده در بورس تهران مدل CVA و بررسی رابطه آن با مدل بازده سهام پرداخته است . و نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد : با توسعه بازار های سرمایه نقش معیارهای ارزشیابی عملکرد در انعکاس عملکرد شرکت ها از طریق محتوای اطلاعاتی موجودشان نیز پررنگ تر شده است . و در این میان رقابت بین دو دسته معیار ارزیابی عملکرد سنتی و مبتنی بر ارزش در جهت توجه عملکرد شرکت های مذکور مورد توجه قرار گرفته است . از بین چهار صنعت انتخابی ، تنها دو صنعت وسایط نقلیه و کانی های غیر فلزی عملکرد خوبی داشته اند . در سطح کل شرکت های انتخابی نیز تاثیر عملکرد بر صنایع دارو و مواد غذایی در بین عملکرد خوب دو صنعت وسایط نقلیه و کانی های غیر فلزی محسوس نبوده ، از این رو عملکرد در سطح کل شرکت ها نیز خوب ارزشیابی گردید به غیر از صنعت دارو و مواد شوینده و صنعت وسایط نقلیه در بقیه صنایع و در کل شرکت های نمونه وجود رابطه معنا دار بین ارزش افزوده نقدی و بازده سالانه سهام تایید شد .

فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی :

بین ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد



فرضیه اول (فرعی):

بین میزان وضوح در ارزشیابی عملکرد با بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد

فرضیه دوم (فرعی):

بین ارائه بازخور به کارکنان در ارزشیابی عملکرد با بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد .

سوالات پژوهش :

سوال اصلی : آیا بین نظام ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

سوال فرعی (اول): آیا بین وضوح در ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

سوال فرعی (دوم): آیا بین ارائه بازخور در ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

روش پژوهش

در این فرآیند از چگونگی گرد آوری داده ها و شواهد و تبدیل آنها به یافته ها ، تحت عنوان روش شناسی یافت می شود . روش علمی یا روش پژوهش علمی فرآیند جستجوی منظم برای مشخص کردن یک موقعیت نامعین است . در این قسمت به روش اجرای پژوهش می پردازیم ، اذا موضوعاتی از قبیل جامعه آماری ، حجم نمونه ، روش نمونه گیری ، حجم نمونه گیری ، ابزار اندازه گیری و جمع آوری اطلاعات ، روایی ، پایایی و روش تجزیه و تحلیل داده ها بیان می شود . محقق در تحقیقات سعی میکند «آنچه هست» را بدون دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و نتایج عینی از موقیت بگیرد و هدف از استفاده از این روش ، توصیف ، ثبت و تحلیل و تفسیر شرایط موجود است . (نادری و نراقی ، ص ۴۷، به نقل از پایان نامه آقای ابراهیمی).

انجام تحقیق توصیفی از لحاظ گرد آوری اطلاعات را می توان به کتابخانه ای ، مشاهده ای و پیمایشی تقسیم کرد . در این پژوهش روش پیمایشی جهت گرد آوری اطلاعات استفاده شده است . لذا می توان آن را در زمره تحقیق های میدانی قرار دارد . برای بررسی توزیع ویژگی های یک جامعه آماری روش تحقیق پیمایشی به کار می رود . در اجرای پژوهش مراحل زیر پیگیری شده است :

۷. تدوین چارچوب مفهومی با استفاده از اطلاعات کتابخانه ای و بررسی اسناد و مدارک موجود و مشاهده سایت های اینترنتی مرتبط .

۸. تدوین فرضیه با استفاده از مبانی نظری ، پیشینه تجربی تحقیق .

۹. مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان ارشد در خصوص ترکیب و شمای کلی پرسشنامه و نحوه طراحی آن سوالات مصاحبه در قالب کلی فرضیه و سوال تحقیق بوده است .

۱۰. طراحی ابزار پرسشنامه با همکاری و راهنمایی اساتید و صاحب نظران و جمع آوری اطلاعات براساس چارچوب نظری و فرضیه تحقیق .

۱۱. نتایج بدست آمده و یافته های تحقیق با استفاده از دانش موجود و با راهنمایی اساتید مبتنی بر نتایج پژوهش ارائه گردیده است .



۱۲. پیشنهاد هایی مبتنی بر نتایج پژوهش ارائه گردیده است .

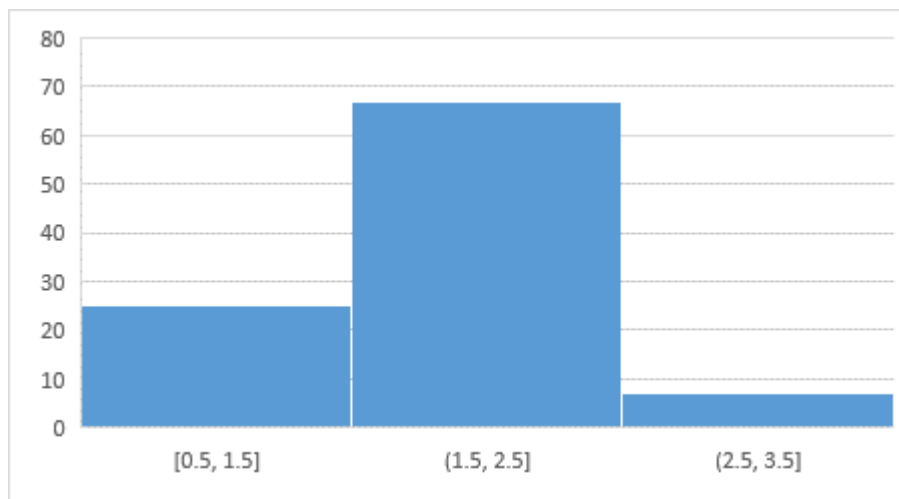
## آمار توصیفی :

توصیف یافته های جمعیت شناختی

توصیف پاسخ گویان بر حسب سن

جدول ۱. جدول فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب سن

سن	فراوانی	درصد	درصد اعتبار	درصد تجمعی
20-30	26	26.0	26.0	26.0
30-40	67	67.0	67.0	93.0
50 به بالا	7	7.0	7.0	100.0
مجموع	100	100	100.0	



نمودار ۱ بر حسب سن

جدول ۲. جدول فراوانی و

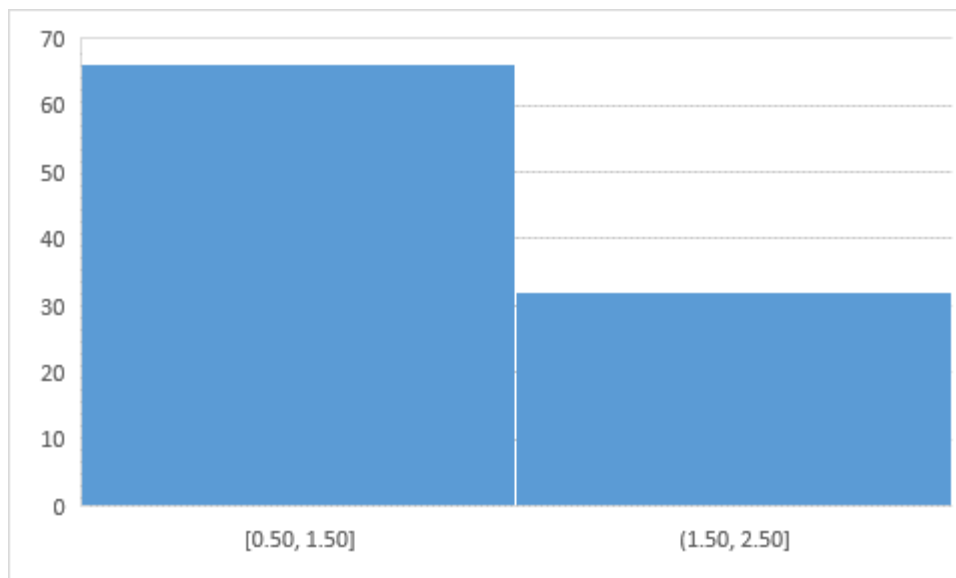
درصد کارکنان و مدیران بر حسب جنسیت :

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد اعتبار	درصد تجمعی
مرد	68	68.0	68.0	68.0
زن	32	32.0	32.0	100.0
مجموع	100	100.0	100.0	



نمودار ۲ پاسخگویی

بر حسب جنسیت:

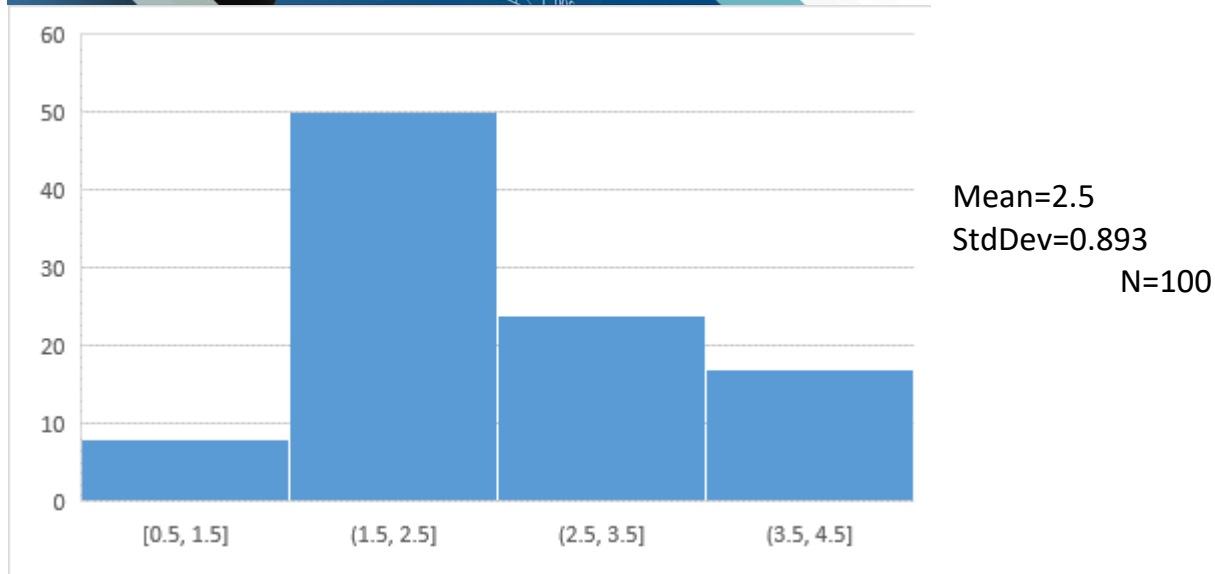


mean=1.32  
std Dev=0.469  
N=100

جدول فراوانی و درصد مدیران انتخابی بر حسب سابقه خدمت:

جدول ۳ بر حسب سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد	درصد اعتبار	درصد تجمعی
زیر 5 سال	9	9.0	9.0	9.0
10-15	50	50.0	50.0	59.0
15-20	23	23.0	23.0	82.0
20 سال به بالا	18	18.0	18.0	100.0
مجموع	100	100.0	100.0	



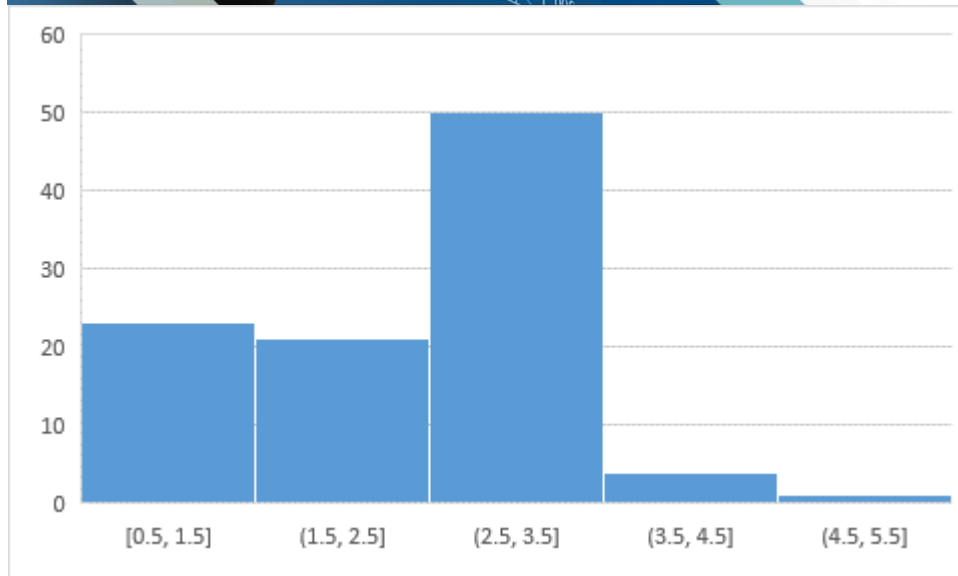
نمودار ۳ بر حسب سابقه خدمت

جدول فراوانی و درصد مدیران انتخابی بر حسب تحصیلات:

جدول ۴ بر حسب تحصیلات

مدرک	فراوانی	درصد	درصد اعتبار	درصد تجمعی
دیپلم	24	24.0	24.0	24.0
فوق دیپلم	21	21.0	21.0	45.0
لیسانس	50	50.0	50.0	95.0
فوق لیسانس	4	4.0	4.0	99.0
دکتر	1	1.0	1.0	100.0
مجموع	100	100.0	100.0	

نمودار ۴. نمودار درصد پاسخگویان بر حسب میزان تحصیلات:



جدول فراوانی کلی برای چهار متغیر سن، جنس، سابقه خدمت و میزان تحصیلات:

جدول ۵ فراوانی کلی چهار متغیر

	سن	جنسیت	سابقه خدمت	میزان تحصیلات
تعداد	100	100	100	100
میانگین	1.81	1.32	2.50	2.37
میانه	1.80(a)	1.32(a)	2.44(a)	2.44(a)
مد	2	1	2	3
انحراف استاندارد	0.545	0.469	0.893	0.928
واریانس	0.297	0.220	0.798	0.862
جمع	181	132	250	237
25 بر حسب درصد	1.26(b)	0(c,b)	1.69(b)	1.58(b)
50 بر حسب درصد	1.80	1.32	2.44	2.44
75 بر حسب درصد	2.42	1.82	3.22	3.19

a: محاسبه شده برای گروهی از داده ها





b: محاسبه شده بر حسب درصد برای گروهی از داده ها

c: گروهی از داده ها در فاصله کمترین و بیشترین که بر حسب درصد تعریف نشده اند

### توصیف متغیرهای مورد مطالعه

توصیف مولفه های ارزشیابی عملکرد

جدول ۶ میانگین و انحراف استاندارد ارزشیابی عملکرد

مولفه ها	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
حمایت سازمانی	16.41	3.548	100
اعتبار	11.16	2.933	100
بازخور	17.54	4.217	100

بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف معیار استاندارد حمایت سازمانی در بین کارکنان 16.41 و 3.548 می باشد

بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف معیار استاندارد اعتبار بین کارکنان 11.16 و 2.993 می باشد .  
بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف استاندارد و بازخور بین کارکنان 17.54 و 4.217 می باشد.

### توصیف مولفه های بهره وری

#### جدول ۷. جدول میانگین و انحراف استاندارد بهره وری

موفقیت	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
موفقیت	7.94	2.330	100
تصمیم گیری	5.87	1.618	100
رضایت و خشنودی	11.73	2.991	100
شناخت و درک	11.57	3.201	100
توانایی	12.28	2.930	100
آموزش و بازخورد	15.26	5.790	100

بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف معیار استاندارد موفقیت در بین کارکنان 7.94 و 2.330 می باشد.  
بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف معیار استاندارد تصمیم گیری در بین کارکنان 5.87 و 1.618 می باشد.



بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف معیار استاندارد رضایت و خشنودی در بین کارکنان 11.73 و 2.991 می باشد.

بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف معیار استاندارد شناخت و درک در بین کارکنان 11.57 و 3.201 می باشد.

بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف معیار استاندارد توانایی در بین کارکنان 12.28 و 2.930 می باشد. بر اساس اطلاعات جدول فوق میانگین و انحراف معیار استاندارد آموزش و بازخورد در بین کارکنان 15.26 و 5.790 می باشد.

### یافته های استنباطی

**فرضیه اصلی: بین ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد.**

جدول ۸. فرضیه اصلی: بین ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد

	Levent test Forquatilityofvaiance		T-test for Equality of mens						
	F	Sig.	t	dF	Sig 12.tiled	Mean differenc	Std.Error differenc	95%confideuce IntervalofDifferencs	
Gensafrad Equalvarinc Assumed Equalvariance notassumes	3.377	.069	7.139	91	0/258	0/125	0/709	cover	upper
			7.095	42.200	0/280	0/125	0/774	-/093	0/342
								-/705	0/354

باتوجه به جدول فوق براساس اعداد به دست آمده که برابر ۰.۲۵۸ و ۰.۲۸۰ طبق سطح معنی داری دو دامنه از مقدار  $p > 0.05$  بزرگتر هستند و طبق آزمون معنی داری یک دامنه برابر 0.069 می باشد که اثبات میکند تفاوت معنی دار وجود دارد یعنی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر روی بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد.

**فرضیه اول فرعی: بین میزان وضوح در ارزشیابی عملکرد با بهره وری منابع انسانی رابطه معنی دار وجود دارد**

جدول ۹. فرضیه اول فرعی

نتیجه	P سطح معناداری	N تعداد	ضریب پیرسون	همبستگی بین وضوح و حمایت سازمانی
معنی دار نیست	0.001	100	0.321	وضوح و حمایت سازمانی
معنی دار نیست	000	100	0.448	وضوح و اعتبار

5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

معنی دار نیست	000	100	0.376	وضوح و بازخور
معنی دار نیست	0.001	100	0.340	وضوح و موفقیت
معنی دار نیست	000	100	0.346	وضوح و تصمیم گیری
معنی دار نیست	000	100	0.466	وضوح و رضایت
معنی دار نیست	0.020	100	0.232	وضوح و توانایی
معنی دار است	0.292	100	0.106	وضوح و ارزیابی

فرضیه دوم فرعی: بین ارائه بازخور به کارکنان در ارزشیابی عملکرد با بهره وری منابع انسانی رابطه معنی

### دار وجود دارد

جدول ۱۰ فرضیه دوم فرعی

نتیجه	P سطح معناداری	N تعداد	ضریب پیرسون	همبستگی بین
معنی دار است	0.074	100	0.180	ارزیابی و حمایت سازمانی
معنی دار است	0.792	100	0.027	ارزیابی اعتبار
معنی دار است	0.304	100	0.704	ارزیابی و بازخور
معنی دار است	0.591	100	0.054	ارزیابی و موفقیت
معنی دار است	0.330	100	0.098	ارزیابی و تصمیم گیری
معنی دار است	0.293	100	0.106	ارزیابی و رضایت
معنی دار است	0.292	100	0.106	ارزیابی و وضوح
معنی دار است	0.241	100	0.118	ارزیابی و توانایی

همانطور که جدول فوق نشان می دهد، چون مقدار محاسبه شده برای ضرایب همبستگی پیرسون در مؤلفه های حمایت سازمانی، بازخور، موفقیت و تصمیم گیری و رضایت و خشنودی و وضوح و توانایی و اعتبار می باشد یعنی مقدار ضریب از ۰/۰۵ بیشتر است پس نتیجه می گیریم که بین ارزیابی در مؤلفه های حمایت سازمانی بازخور، تصمیم گیری، موفقیت، وضوح و رضایت، اعتبار و توانایی رابطه معنادار وجود دارد و با توجه به اطلاعات فوق بین بازخور و ارزیابی رابطه معنی دار وجود دارد و صحت فرضیه فوق تأیید می شود

آزمون لون: (پیش فرض آزمون T مستقل):

Arch

5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

CINVTU  
Ardenza International  
Community College LLC

در تفسیر این آزمون عملکرد کارکنان و بهره‌وری آنان براساس متغیر جنسیت مورد بررسی قرار گرفته است که نتیجه گرفته می‌شود براساس آزمون لون تفاوتی بین جنس کارکنان و بهره‌وری آنها وجود ندارد.

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
che mizan az buy sazman va bodge baraye vahedehaye takhsis dade mishavad?	Equal variances assumed	313	.577	1.007	98	.316	.200	.199	-.194	.595	
	Equal variances not assumed			1.067	74.203	.290	.200	.188	-.174	.575	
che mizan az hemayat digar vahedehaye sazman da anjam karetan bakhordand?	Equal variances assumed	.070	.792	.395	98	.694	.081	.205	-.326	.488	
	Equal variances not assumed			.387	60.676	.700	.081	.209	-.337	.499	
che mizan vasayle tahzilatki dar ekhtbar dand?	Equal variances assumed	.294	.589	2.253	98	.027	.369	.173	.046	.732	
	Equal variances not assumed			2.264	64.636	.027	.369	.172	.046	.733	
che mizan morde hemayat be sorat mostaghim baraye anjam kar doshtar hastad?	Equal variances assumed	9.274	.003	1.375	98	.172	.334	.243	-.148	.815	
	Equal variances not assumed			1.610	93.248	.111	.334	.207	-.078	.746	
che mizan az emkanat va tahzilat refahi bakhordand?	Equal variances assumed	.017	.895	-.168	98	.867	-.037	.217	-.468	.395	
	Equal variances not assumed			-.168	62.892	.867	-.037	.219	-.474	.400	
dar moghayse ba sazmanhaye digar cheghadr hoghogh khod ra monaseb midand?	Equal variances assumed	.001	.991	.199	98	.843	.045	.227	-.406	.496	
	Equal variances not assumed			.201	65.668	.841	.045	.225	-.404	.494	
be che mizan tasmimate sazmani ra motabeghe osole akhtlaghi midand?	Equal variances assumed	3.913	.054	-1.741	98	.085	-.345	.198	-.739	.048	
	Equal variances not assumed			-1.851	75.025	.068	-.345	.186	-.717	.026	
che mizan tasmimate sazmani ra monsefane mpendand?	Equal variances assumed	.040	.841	.281	98	.780	.062	.221	-.376	.500	
	Equal variances not assumed			.281	64.122	.780	.062	.220	-.378	.502	
che mizan entesabe personal dar sazman bar asase zarabet o shayestegi ast?	Equal variances assumed	.839	.362	-.030	98	.976	-.007	.226	-.455	.442	
	Equal variances not assumed			-.029	57.467	.977	-.007	.235	-.478	.465	
che mizan be modiran mafolge khod etmnan dand?	Equal variances assumed	2.334	.130	-.210	98	.834	-.047	.221	-.486	.393	
	Equal variances not assumed			-.201	56.433	.842	-.047	.232	-.512	.419	
che mizan az keyfiate kare khod etela va agahi dand?	Equal variances assumed	.167	.684	-.289	98	.773	-.065	.225	-.512	.381	
	Equal variances not assumed			-.286	61.687	.776	-.065	.228	-.521	.390	
che mizan az soye sazman dar jarye raresh haye behbode amalkard gharar mgind?	Equal variances assumed	.636	.427	.778	98	.439	.169	.218	-.263	.601	
	Equal variances not assumed			.756	59.258	.453	.169	.224	-.279	.617	
che mizan sazman dar khosose amalkarde fard katkonan bakhord erae midahad?	Equal variances assumed	.085	.772	.726	98	.470	.156	.215	-.271	.583	
	Equal variances not assumed			.729	64.494	.469	.156	.214	-.272	.584	
che mizan dar khosose nabeyeh mostasl o marfi kare dar jarye gharar mgind?	Equal variances assumed	.613	.435	.951	98	.344	.229	.241	-.249	.707	
	Equal variances not assumed			.999	72.654	.321	.229	.239	-.228	.685	
che mizan eshtebahate kan khod ra kghabol mikonid?	Equal variances assumed	.551	.460	.269	98	.789	.124	.461	-.791	1.039	
	Equal variances not assumed			.348	94.156	.728	.124	.356	-.582	.830	
che mizan az arzeshyabi haye be amal amade az khod dar sazman bakhoband?	Equal variances assumed	.663	.418	2.168	98	.033	.441	.204	.037	.846	
	Equal variances not assumed			2.154	62.754	.035	.441	.205	.032	.851	

5<sup>th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

جدول ۱۱ از موزون

طی آزمون آمستقل نتیجه گرفته می شود ک فرضیه اصلی پژوهش مورد تایید است زیرا سطح معنی داری در قسمت سوالات مربوط به ارزشیابی عملکرد در همه سوالات بالاتر از  $p < 0.05$  می باشد که بیانگر وجود رابطه معنی داری بین ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی است و نتیجه می گیریم که ارزشیابی عملکرد کارکنان بر میزان بهره وری آنان موثر است .

Group Statistics					
	gens lat	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
chemizan az suy sazman va bodge baraye vahedhaye takhsis dade mishavad?	man	67	2.78	.982	.120
	zan	33	2.58	.830	.145
che mizan az hemayat digar vahedhaye sazman da angam karetan barkhordarid?	man	67	2.68	.946	.116
	zan	33	2.58	1.001	.174
che mizan vasayle tajhizat kafi dar ekhtiar darid?	man	67	3.30	.817	.100
	zan	33	2.91	.805	.140
che mizan morde hemayat be sorat mostaghim baraye angam kar doshvar hastid?	man	67	2.97	1.279	.156
	zan	33	2.64	.783	.136
che mizan az emkanat va tahsilat refahi barkhordarid?	man	67	2.42	1.017	.124
	zan	33	2.45	1.034	.180
dar moghayse ba sazmanhaye digar cheghadr hoghogh khod ra monaseb midanid?	man	67	3.01	1.080	.132
	zan	33	2.97	1.045	.182
be che mizan tasmimate sazmani ra motabeghe osole akhlaghi midanid?	man	67	2.78	.982	.120
	zan	33	3.12	.820	.143
che mizan tasmimate sazmani ra monsefane mipendardid?	man	67	2.91	1.041	.127
	zan	33	2.85	1.034	.180
che mizan entesabe personel dar sazman bar asase zavabet o shayestegi ast?	man	67	2.45	1.019	.125
	zan	33	2.45	1.148	.200
che mizan be modiran mafoghe khod etminan darid?	man	67	3.07	.990	.121
	zan	33	3.12	1.139	.198
che mizan az keyfiate kare khod etela va agahi darid?	man	67	3.30	1.045	.128
	zan	33	3.36	1.084	.189
che mizan az soye sazman dar jaryane raveshe behbode amalkard gharar migirid?	man	67	2.84	.994	.121
	zan	33	2.67	1.080	.188
che mizan sazman dar khosose amalkarde fardi karkonan bazkhord erae midahad?	man	67	2.70	1.015	.124
	zan	33	2.55	1.003	.175
che mizan dar khosose natayeje mosbst o manfi kare dar jaryan gharar migirid?	man	67	2.90	1.182	.144
	zan	33	2.67	1.021	.178
che mizan eshtebahate kari khod ra kghabol mikunid?	man	67	3.82	2.552	.312
	zan	33	3.70	.984	.171
che mizan az arzeshyabi haye be amal amade az khod dar sazman bakhbarid?	man	67	2.87	.952	.116
	zan	33	2.42	.969	.169

جدول ۱۲ از موزون آمستقل

آزمون مستقل میانگین برای ۹ مؤلفه + ۴ متغیر جانبی



جدول ۱۳ از مون مستقل

	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای میانگین استاندارد
سن	100	1.81	0.545	0.054
جنس	100	1.32	0.469	0.047
سابقه خدمت	100	2.50	0.893	0.089
میزان تحصیلات	100	2.37	0.928	0.093
حمایت سازمانی	100	16.41	3.578	0.355
اعتبار	100	11.16	2.933	0.293
بازخور	100	17.54	4.217	0.422
موفقیت	100	7.94	2.933	0.233
تصمیم گیری	100	5.87	1.618	0.162
رضایت و خشنودی	100	11.73	2.991	0.299
وضوح	100	11.57	3.201	0.320
توانایی	100	12.28	2.930	0.293
ارزیابی	100	15.28	5.790	0.579

ارتباط همبستگی بین مؤلفه رضایت با سایر مؤلفه ها

جدول ۱۴. ارتباط همبستگی بین مؤلفه رضایت با سایر مؤلفه هاس

نتیجه	P سطح معناداری	N تعداد	آضریب پیرسون	همبستگی بین
معنی دار نیست	0.003	100	0.298	رضایت و حمایت سازمانی
معنی دار نیست	000	100	0.364	رضایت و اعتبار
معنی دار نیست	000	100	0.369	رضایت و بازخور
معنی دار نیست	0.001	100	0.324	رضایت و موفقیت
معنی دار نیست	0.877	100	0.016	رضایت و تصمیم گیری
معنی دار نیست	000	100	0.466	رضایت و وضوح



5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

CINVT  
Armenia International  
Community College LLC

رضایت و توانایی	0.433	100	000	معنی دار نیست
رضایت و ارزیابی	0.106	100	0.293	معنی دار است

مقدار در دو مؤلفه تصمیم گیری و ارزیابی به ترتیب برابر ۰/۸۷۷ و ۰/۲۹۳ می باشد که هر دو مقدار از ۰/۰۵ بزرگتر هستند و بیانگر وجود رابطه معنی دار با مؤلفه رضایت می باشد.

#### ارتباط همبستگی بین مؤلفه تصمیم گیری با سایر مؤلفه ها:

جدول ۱۵ ارتباط بین همبستگی با سایر مؤلفه ها

همبستگی بین	ضریب پیرسون	N تعداد	P سطح معناداری	نتیجه
تصمیم و حمایت سازمانی	0.326	100	0.001	معنی دار نیست
تصمیم و اعتبار	0.419	100	000	معنی دار نیست
تصمیم و بازخور	0.300	100	0.002	معنی دار نیست
تصمیم و موفقیت	0.252	100	0.011	معنی دار نیست
تصمیم و رضایت	0.016	100	0.877	معنی دار است
تصمیم و وضوح	0.346	100	000	معنی دار نیست
تصمیم و توانایی	0.248	100	0.013	معنی دار نیست
تصمیم و ارزیابی	0.098	100	0.330	معنی دار است

طبق جدول بالا چون مقدار در مؤلفه رضایت و خشنودی و ارزیابی به ترتیب برابر ۰/۸۷۷ و ۰/۳۳۰ می باشد که هر دو مقدار از ۰/۰۵ بزرگتر هستند و بیانگر وجود رابطه معنی دار با مؤلفه تصمیم گیری می باشند.

#### ارتباط همبستگی بین مؤلفه موفقیت با سایر مؤلفه ها:

جدول ۱۶ ارتباط بین موفقیت و سایر مؤلفه ها

همبستگی بین	ضریب پیرسون	N تعداد	P سطح معناداری	نتیجه
موفقیت و حمایت سازمانی	0.490	100	000	معنی دار نیست
موفقیت و اعتبار	0.0393	100	000	معنی دار نیست
موفقیت و بازخور	0.451	100	000	معنی دار نیست
موفقیت و تصمیم گیری	0.252	100	0.110	معنی دار است



5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

موفقیت و رضایت	0.324	100	0.001	معنی دار نیست
موفقیت و وضوح	0.340	100	0.001	معنی دار نیست
موفقیت و توانایی	0.270	100	0.007	معنی دار نیست
موفقیت و ارزیابی	0.054	100	0.591	معنی دار است

با توجه به جدول بالا مقدار در دو مؤلفه تصمیم گیری و ارزیابی به ترتیب برابر ۰/۱۱۰ و ۰/۵۹۱ می باشد که هر دو مقدار از ۰/۰۵ بزرگتر هستند و بیانگر وجود رابطه معنی دار با مؤلفه ی موفقیت می باشند.

#### ارتباط همبستگی بین مؤلفه بازخورد با سایر مؤلفه ها:

جدول ۱۷ ارتباط همبستگی بلزخورد و سایر مولفه ها

همبستگی بین	ضریب پیرسون	N تعداد	P سطح معناداری	نتیجه
بازخورد و حمایت سازمانی	0.384	100	000	معنی دار نیست
بازخورد و اعتبار	0.371	100	000	معنی دار نیست
بازخورد و موفقیت	0.451	100	000	معنی دار نیست
بازخورد و تصمیم گیری	0.419	100	0.02	معنی دار نیست
بازخورد و رضایت	0.300	100	000	معنی دار نیست
بازخورد و وضوح	0.367	100	000	معنی دار نیست
بازخورد و توانایی	0.469	100	000	معنی دار نیست
بازخورد و ارزیابی	0.104	100	0.304	معنی دار است

در مؤلفه ارزیابی برابر ۰/۳۰۴ می باشد که این مقدار از ۰/۰۵ بزرگتر است و بیانگر وجود رابطه معنادار با مؤلفه بازخور است.

#### ارتباط همبستگی بین مؤلفه اعتبار با سایر مؤلفه ها:

جدول ۱۸ ارتباط همبستگی بین اعتبار و سایر مولفه ها

همبستگی بین	ضریب پیرسون	N تعداد	P سطح معناداری	نتیجه
اعتبار و حمایت سازمانی	0.493	100	000	معنی دار نیست
اعتبار و بازخورد	0.371	100	000	معنی دار نیست

5<sup>Th</sup> International Conference  
Management, Accounting and  
Economic Development

September 15, 2020  
Tbilisi - Georgia

اعتبار و موفقیت	0.393	100	000	معنی دار نیست
اعتبار و تصمیم گیری	0.419	100	000	معنی دار نیست
اعتبار و رضایت	0.364	100	000	معنی دار نیست
اعتبار و وضوح	0.488	100	000	معنی دار نیست
اعتبار و توانایی	0.187	100	0.062	معنی دار است
اعتبار و ارزیابی	0.027	100	0.792	معنی دار است

مقدار در دو مؤلفه توانایی و ارزیابی به ترتیب برابر ۰/۰۶۲ و ۰/۷۹۲ می باشد که هر دو مقدار از ۰/۰۵ بزرگتر هستند و بیانگر وجود رابطه معنی دار با مؤلفه ی اعتبار می باشند.

**ارتباط همبستگی بین مؤلفه حمایت سازمانی با سایر مؤلفه ها:**

**جدول ۱۹ ارتباط بین همبستگی سازمانی با سایر مؤلفه ها**

نتیجه	سطح معناداری P	تعداد N	ضریب پیرسون ۲	همبستگی بین
معنی دار نیست	000	100	0.493	حمایت سازمانی و اعتبار
معنی دار نیست	000	100	0.384	حمایت سازمانی و بازخورد
معنی دار نیست	000	100	0.490	حمایت سازمانی و موفقیت
معنی دار نیست	0.01	100	0.326	حمایت سازمانی و تصمیم گیری
معنی دار نیست	0.03	100	0.298	حمایت سازمانی و رضایت
معنی دار نیست	0.001	100	0.321	حمایت سازمانی و وضوح
معنی دار نیست	000	100	0.379	حمایت سازمانی و توانایی
معنی دار است	0.074	100	0.180	حمایت سازمانی و ارزیابی



با توجه به جدول فوق چون مقدار در تمام مؤلفه ها از ۰/۰۵ کمتر هستند پس نتیجه می گیریم که بین حمایت سازمانی در همه مؤلفه های بالا رابطه معنادار وجود ندارد در صورتی که سطح معناداری در ارزیابی برابر می باشد که نشانگر وجود رابطه معنادار بین حمایت سازمانی و ارزیابی است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج و یافته های هر تحقیق، جان مایه و مهمترین بخش تحقیق تلقی می شود، تا با محک یافته ها و استواری فرضیه هایش راهی به سوی بهبود و تعالی بگشاید. پیشنهاد های برآمده از پژوهش نیز ما را به تغییر و نو شدن «تغییرناپذیر ترین اصل حیات مادی» فرا می خواند. تحقیق حاضر بی شک مصداق آن تحقیقات همیشگی خیلی موافق تا خیلی موافق نیست تا اگر تمامی سطح بندی ها و لایه بندی ها ی معنادار در نمونه نیز جا به جا شوند، شکل قابل پذیرش تحقیق حفظ شود. ارزیابی عملکرد، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان به وسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است.

همانطور که در قسمت پیشینه به صورت مبسوط توضیح داده شد ارزیابی عملکرد کارکنان دارای هفت معیار اساسی و زیر بنایی است که اگر یک شرکت یا یک سازمان بتواند آن را به درستی به کار بگیرد شاهد تحولی شگرف در حوزه های عملکردی خود خواهد بود. اداره کل تامین اجتماعی خرم اباد از جمله ادارتی است که به تعداد کثیری از افراد جامعه ارائه خدمات می دهد و ارزشیابی عملکرد و بهره وری افراد در این سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است لذا در این پژوهش محقق در صدد برآمده تا ارتباط بین کیفیت ارزشیابی عملکرد با بهره وری منابع انسانی کارکنان این سازمان را بررسی نماید. و نتایج حاصل از این پژوهش در دی بخش نتایج توصیفی و نتایج تحلیلی یافته های تحقیق به طور مختصر ارائه گردد.

بحث درباره نتایج توصیفی یافته های تحقیق:

نتایج حاصل از یافته های پژوهش نشان می دهد که مدیر در ارزشیابی کارکنان به جنسیت آنها اهمیتی نمی دهد و این باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می شود. البته در این راستا سازمان میتواند برای ارزشی کارکنان خود به جهت متفاوت بودن کار و جنس می توان مردان را با هم ارزشیابی کند و نیز زنان را بهم دیگر مقایسه کند.

بر اساس یافته های مدیر در ارزشیابی عملکرد کارکنان نسبت به سن و سابقه خدمت آنان بی تفاوت است که البته این خود جای بحث دارد. زیرا بسیاری از کارها هستند که مختص افراد با سابقه و با تجربه است و از عهده نیروهای جوان و تازه کار بر نمی آید به همین دلیل پیشنهاد می شود که ارزشیابی افراد با سابقه توسط مدیر عامل صورت گیرد و نیروهای جوان تحت نظر سرپرست و مافوق خود ارزشیابی شوند تا نیروهای با سابقه انگیزه های لازم برای ادامه کار داشته باشند و تجربیات ارزنده خود را در اختیار دیگران قرار دهند.

بر اساس یافته های پژوهش سازمان در ارزشیابی عملکرد کارکنان تحصیلات آنها را برای ارزشیابی عملکرد ملاک قرار نمی دهد در صورتی که سازمان ها باید در جهت گام بردارند که از تحصیلات کارکنان خود بهترین استفاده را ببرند و از دانش آنها در جهت بهتر انجام دادن کارها و پیشرفت سازمان استفاده کنند.



### بحث در نتایج تحلیلی یافته های پژوهش (نتیجه گیری):

همانطور که بیان شد بین دو بعد از ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری آنان رابطه مثبت و معناداری برقرار است، البته ضریب همبستگی میان آنها متفاوت است اما همه ضرایب پیرسون نشانگر رابطه معنادار است. در این راستا جهت ارتقا کارکنان براساس ارزشیابی عملکرد می توان موارد ذیل را در نظر داشت:

براساس فرضیه اصلی پژوهش، بین ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری منابع انسانی رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. ( $\text{sig}=0.69$  و میانگین  $0.125$ ) که معنی داری از  $0.05$  بزرگتر است وجود رابطه معنی دار را اثبات می کند. این نتیجه حاصل گردید که ارزشیابی عملکرد بر بهره وری منابع انسانی در سازمان تاثیر دارد. لذا پیشنهاد می شود که سازمان ها ارزشیابی عملکرد کارکنان را مورد توجه قرار دهند. مدیر هر سازمان هر ساله بر اساس نتایج حاصله از ارزشیابی عملکرد که توسط فرم های مربوطه به دست می آید، میتواند کارکنان را مورد تشویق مالی و امتیاز قرار دهد و مدیران بر اساس آیین نامه های اجرایی سازمان خدمات کشوری هر ساله می توانند بیست درصد کارکنان را مورد تشویق قرار دهند و توصیه می شود که مدیران از دخالت دادن قضاوت های شخصی در ارزیابی عملکرد پرهیز کنند، و ارزیابی عملکرد باید طوری اجرا شود که هر کارمند بر اساس عملکردش مورد قضاوت قرار گیرد و این میتواند موجب افزایش بهره وری کارکنان گردد.

### مطابق فرضیه اول (فرعی):

مقدار  $p$  در مولفه ارزیابی برابر  $0.292$  می باشد که این مقدار از  $0.05$  بزرگتر است و بیانگر وجود رابطه معنی دار با مولفه وضوح می باشد و مقدار ضریب پیرسون برابر  $0.106$  می باشد که حاکی از وجود رابطه مستقیم و معنی دار بین وضوح (درک و شناخت نقش) در ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی وجود دارد. یکی از مهمترین راه های ایجاد حرکت و ارتقا در سازمان درک و پذیرش نحوه کار می باشد که همپوشانی آن با بهره وری کارکنان، موجب می شود سازمان در مسیر ارتقا بر اساس استانداردهای از پیش تعیین شده قرار بگیرد همبستر سازی بهره وری کارکنان با نحوه اجرای کار باعث می شود سازمان به بهترین نحو در انجام کارها گام بردارد.

### در پژوهش حاضر در فرضیه دوم (فرعی):

مقدار  $p$  در مولفه ارزیابی برابر  $0.304$  می باشد و مقدار ضریب پیرسون برابر  $0.104$  مولفه بازخورد در ارزیابی عملکرد و بهره وری کارکنان می باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان میدهد سازمان می تواند در مسیر پیشرفت، شرایط ارتقا و حرکت کارکنان را مشخص نماید به طوری که فرد در مسیر آینده شغل خود را با توجه به بازخور ارزشیابی عملکرد می تواند تصور نماید و باعث بهره وری فرد شود و میتواند حالت انگیزشی زیادی در فرد ایجاد کند.

### تفسیر نتایج

سازمان ها در ارزشیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود در پی اهداف مختلف و گوناگونی هستند. ارزشیابی این امکان را به مدیران میدهد که نارسایی های مهارتی افراد را درک کنند و با استفاده از آن عملکرد، پایه یا مبنایی برای تخصیص



پاداش تعیین کرد. هر یک از نقش هایی که ارزشیابی عملکرد در صحنه تصمیم گیری ایفا می کند، اهمیت زیادی دارد اما هدف نهایی ارزشیابی عملکرد رشد کارکنان و افزایش انگیزش شغلی می باشد. نتایج این مطالعه بیانگر آن است که در ارزشیابی عملکرد ارائه بازخورد، توجه مدیر به وضوح شاخص های ارزشیابی با بهره وری کارکنان ارتباط دارد.

### پیشنهاد های پژوهش

با توجه به اینکه شاخص های مطلوب ارزشیابی عملکرد (وضوح و ارزیابی) مورد پذیرش مدیران در اداره کل تامین اجتماعی خرم آباد قرار گرفته است، پیشنهاد می گردد به منظور دقت بیشتر و ارزیابی دقیق تر، ارزشیابی در قالب فرم هایی صورت گیرد و این فرم ها به صورت سالانه مورد تجدید نظر و بازبینی قرار گرفته و شاخص ها اولویت بندی و شاخص های مطلوب تر در آن گنجانده شود.

کارکنان باید بدانند مدیر مربوطه چه شاخص هایی را برای ارزشیابی عملکرد آنها در نظر می گیرد زیرا بدون شناخت نسبت به آن شاخص ها، نمی توانند در جهت رفع معایب و نقاط ضعف خود گام بردارند. بنابراین توصیه می گردد طی دوره های آموزشی ضمن خدمت، کارکنان نسبت به این موضوعات توجه شوند. تا با افزایش دانش کاری، کارکنان به سطح بالاتری از بهره وری برسند. ارزشیابی عملکرد کارکنان باید محیط رقابت سالم در میان کارکنان را فراهم آورد و انگیزه و تلاش بیشتر را در فرد تقویت کند.

ارزشیابی عملکرد کارکنان باید موجب اصلاح رفتار شود. پس از ارزشیابی عملکرد لازم است بازخور لازم به فرد داده شود، پیشنهاد می شود این بازخورد طی یک جلسه دو ستانه و با هماهنگی قبلی ترتیب داده شود تا در طی یک نشست دو ستانه نکات مثبت و منفی شغلی کارکنان مطرح و مورد بحث قرار گیرد. در این صورت ارزشیابی نتیجه خواهد داد و کارکنان در جهت رفع نکات منفی و تقویت نکات مثبت خود اقدام کرده و بهره وری آنان بالا می رود. ارزشیابی عملکرد کارکنان باید در طول سال و در چندین نوبت انجام گیرد و سالی یکبار به نظر کافی نمی رسد. همچنین در این راستا پیشنهاد می شود فرد نتیجه ارزشیابی عملکرد خود را با دیگران مقایسه و ارزشیابی کند. کارکنان دارای استعداد های بالقوه ای هستند که با توانمند سازی آنها می توان برای بهبود و توسعه و بهره وری مطلوب کارکنان و استفاده بهتر از منابع سازمانی برای رسیدن به اهداف سازمان استفاده نماید.

### پیشنهاد برای محققان آتی

۱. ارائه الگوی همراستا سازی اهداف کارکنان با سازمان در ادارات را مورد بررسی قرار دهند
۲. ارزشیابی عملکرد کارکنان را با بهره وری در شرکت های تولیدی و صنعتی ایران و خارج از ایران مورد بررسی قرار دهند
۳. ارتباط ارزشیابی عملکرد کارکنان با پویایی سازمان را مورد بررسی قرار دهند
۴. ارتباط عملکرد کارکنان با بهره وری آن را بر اساس مدل های دیگر ارزشیابی عملکرد مورد بررسی قرار دهند
۵. ارتباط ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره وری آنان را در صنایع کوچک، متوسط و بزرگ مورد بررسی قرار دهند.



## محدودیت های پژوهش

از جمله محدودیت های این پژوهش نبود مستندات مربوط به ارزشیابی عملکرد است و محقق مجبور است به نتایج حاصل از ارزیابی خود کارکنان سازمان برای سنجش ارتباط بین ارزشیابی عملکرد با بهره وری کارکنان بسنده نماید. همچنین عدم همکاری مدیران و کارشناسان ارشد می تواند از دیگر محدودیت های تحقیق باشد که تلاش شده با متقاعد نمودن پاسخ دهندگان و اینکه نتایج تحقیق به حل مسائل موجود در سازمان کمک می کند آنها را ترغیب به پاسخ گویی کرد.

## منابع

۱. بلقیسی، پرویز. (۱۳۷۳). آشنایی با مفهوم بهره وری، تحول اداری، ویژه نامه روز دولت و بهره وری، خردادماه
۲. پور آمن، بهزاد. (۱۳۷۵). آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره وری سازمان ها، اقتباس از کتاب شیوه های علمی ارتقای بهره وری انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز مدیریت دولتی
۳. رضاییان، علی. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
۴. ساعتچی، محمود. (۱۳۸۰). روانشناسی بهره وری، تهران، ویرایش، چاپ سوم.
۵. ساطوریانس، مازیرا. (۱۳۷۶). مفاهیم بهره وری در پیوند با تلاش و تولید، مجله صنعت سنگین، ۱۳۷۶.
۶. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۷. سنجرى، احمد رضا. (۱۳۸۸). روش های تحقیق در مدیریت، تهران: انتشارات عابد، چاپ اول
۸. شریف زاده، فتاح و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۸۸). ارتباط توانمند سازی کارکنان با بهره وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۹. گنجی نیا و همکاران. مقایسه رابطه نظام ارزشیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی در امور مالیاتی و شرکت سهامی مخابرات استان اردبیل، پایان نامه کارشناسی ارشد. س
- ۱۰- لطفی، محمد رضا. (۱۳۸۸). ارائه یک مدل اماری جهت اندازه گیری و برنامه ریزی بهبود بهره وری در صنایع چرم کشور و کاربرد آن در شرکت تولیدی خزر خز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی امیرکبیر. س
- ۱۱- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر
- ۱۲- نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد. (۱۳۷۵). بهره وری نیروی انسانی، تدبیر، شماره ۶۴
- ۱۳- واعظی، سید کمال. (۱۳۷۵). نقش فرهنگی سازمانی در ارتقای بهره وری، مدیریت دولتی، ص ۳۴
- ۱۴- وحدتی، شیلان. (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین ارزشیابی عملکرد کارکنان با کارایی آنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی کردستان.