

تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

الهه مبینی دهکردی* مسیح ابراهیمی**

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۲۲

چکیده

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون همچون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی است. یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان، ارتقای سطح بهره‌وری آن است و باتوجه به اینکه انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد، بهبود عملکرد و بهسازی نیروی انسانی، نیاز انکارناپذیر هر سازمان است و مدیریت عملکرد، ابزاری برای دستیابی به قابلیت‌های کارکنان، رشد و شکوفایی برای رسیدن به اهداف سازمان، شفاف‌شدن نیازهای آموزشی و ارائه بازخورد لازم به آنهاست. هدف از پژوهش حاضر، تحلیل عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری سازمان است. به این منظور ابتدا مفهوم عملکرد و ارزشیابی آن از دیدگاه متخصصان و منابع کتابخانه‌ای موجود، بررسی و سپس با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و انجام مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته به شیوه قضاوتی با جمعی از خبرگان و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش، مفاهیم حاصل از موردکاوی‌ها استخراج و از چهار منظر انگیزشی، آموزشی، محیطی و ساختاری طبقه‌بندی شده و در پایان، نتایج حاصل در قالب چهار فرضیه ذیل چارچوب مفهومی معرفی شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت عملکرد؛ بهبود بهره‌وری؛ منابع انسانی، نظریه داده‌بنیاد (گراند تئوری)

*. نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری) دانشگاه صنعتی مالک اشتر
واحد تهران
elahe.mobini92@gmail.com

** استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و فناوری‌های نرم دانشگاه صنعتی مالک اشتر واحد تهران
m_ebrahimi@iust.ac.ir

مقدمه

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی است. مدیریت سازمان برای ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی جز توجه به آموزش، تقویت قدرت خلاقیت و ابتکار، بالابردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و مسائلی از این دست ندارد. برای 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 زمینه‌های فوق، نسبت به رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت اقدام نمود. به عبارت بهتر با ارزیابی عملکرد باید در بهسازی و پرورش نیروی انسانی کوشید (مورگن و هانت، ۲۰۰۷)^۱. توجه به نیروی انسانی به عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان‌ها یکی از راهکارهای اساسی در افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان به شمار می‌رود (برچک، ۲۰۰۹)^۲.

برای بهره‌گیری هرچه بهتر از عامل نیروی انسانی، می‌بایست آموزش‌های لازم تدوین و هماهنگی و همدلی بین کارکنان ایجاد و اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو نمود. مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه‌های دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات ارزشیابی و هدایت کارکنان و نیز با بهره‌گیری از نظام‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان شده و بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد (سیدی و اکبری، ۲۰۰۸)^۳.

تعریف بهره‌وری

سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی^۴، بهره‌وری را به صورت درآمد تقسیم بر منابع تعریف کرده است.

-
1. Morgan, R. M. & Hunt, S. D.
 2. Bertschek, I., Fryges, H., & Kaiser, U.
 3. Sidi, S. M. & Akbari, as.
 4. OECD

آژانس بهره‌وری اروپا^۱ بهره‌وری را به دو صورت زیر تعریف می‌کند:

۱. بهره‌وری، حداکثر استفاده از منابع مورد نیاز در تولید است.

۲. بهره‌وری یک نوع تفکر است، باید اعتقاد داشته باشیم هر کاری که فردا می‌تواند انجام شود ممکن است امروز بهتر انجام گیرد (حقیقتیان و عزتی، ۲۰۱۵)^۲. باتوجه به مرکز بهره‌وری ژاپن^۳ بهره‌وری، یک اولویت و انتخاب ملی است و هر تلاشی برای افزایش بهره‌وری باید به افزایش رفاه اجتماعی، کاهش فقر و انتخاب و انجام درست کارها منجر شود. به عبارتی، بهره‌وری به معنای استفاده علمی از منابع ملی مانند منابع انسانی و سایر عوامل تولید در کاهش قیمت، افزایش ارزش بازار، کاهش بیکاری، افزایش درآمد واقعی و افزایش استانداردهای زندگی مشتریان، مدیران و کارکنان است (سازمان بهره‌وری آسیا، ۲۰۰۴)^۴.

بهره‌وری نسبت بین «ورودی» و «خروجی» از نظر تعدادعامل کار در نظر گرفته می‌شود. این اصطلاح، نشان‌دهنده مسائل آسان‌تر یا بسیار دشوارتر نسبت به کمیت تلاش انسان، مهارت‌ها، همچنین شامل ارزش افزوده توسط ارزش خدمات اضافی و یا عمل تغییر محیط خارجی است (دمین و پوپا، ۲۰۱۴)^۵.

تعریف عملکرد

از نقطه نظر سازمانی عملکرد به عنوان یک حالت رقابتی تعریف شده است که می‌تواند توسط سنجش سطح کارایی و بهره‌وری، اطمینان حاصل از پایداری سازمان در بازار را بررسی کند (لال و میکولیک، ۲۰۱۲)^۶.

1. EPA
2. Haghighatian, M. & Ezati, Y.
3. JPC
4. Organization of Asian Productivity,
5. Demyen, S., & Popa, I. L.
6. Lala, P. I. & Miculeac, M.

عملکرد به درجه انجام وظایفی اشاره دارد که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند (بایرز و رو، ۲۰۰۸)^۱؛ و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. همچنین کارل و همکاران (۲۰۰۰)^۲ ارزشیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و برون‌دادهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. به عقیده فوت و هوک (۱۹۹۹)^۳ ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرایند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان برای شکوفایی آنها در آینده. بااین تفاسیر، ارزیابی عملکرد را به عنوان فرایند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن می‌توان تعریف کرد (بایرز و رو، ۲۰۰۸). در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد.

اهداف ارزشیابی عملکرد

اسنل و بولندر (۲۰۰۷)^۴ همچنین نو و همکاران (۲۰۰۸)^۵ اهداف ارزشیابی کارکنان را به دو دسته: اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری-اجرایی تقسیم کرده‌اند. جدول (۱) بیانگر موارد به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری-اجرایی است. نظام‌های مدیریت عملکرد که به طور مستقیم با نظام پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به طور سالانه و خلافتانه‌ای تلاش کنند.

-
1. Byars, L. I. & Rue, L. W.
 2. Carell, M. & et al.
 3. Foot, M. & Hook, C.
 4. Snell, S. A & Bohlander, G. W.
 5. Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B. & Wright, P. M.

جدول ۱. اهداف ارزشیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷)

- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان	- فراهم آوردن بازخورد عملکرد
- تعیین ارتقای کاندیدها	- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
- تعیین تکالیف و وظایف	- تشخیص عملکرد افراد
- شناسایی عملکرد ضعیف	- کمک به شناسایی اهداف
- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری	- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
- اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب	- شناسایی نیازهای آموزشی فردی
- ارزیابی برنامه‌های آموزشی	- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات	- تقویت ساختار قدرت
- برآوردن مقررات قانونی	- بهبود ارتباطات
- برنامه‌ریزی پرسنلی	- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان

علاوه بر این، نو و اسنل، برای ارزشیابی صحیح عملکرد کارکنان پنج رویکرد معرفی کرده‌اند، این رویکردها عبارتند از:

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی‌کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی برای رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه فن در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری و مقایسه زوجی است.

ب) رویکرد ویژگی‌های فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌شود، تأکید می‌کند. فنی‌هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند، مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزیابی افراد را در برمی‌گیرد.

ج) **رویکرد رفتاری:** این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی را تعریف کند که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد. فن‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم این است که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این فن‌ها شامل پنج فن: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش است.

د) **رویکرد نتایج:** این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل‌اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرایند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج به‌دست آمده، نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو نظام مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرند شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و نظام ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری است.

ه) **رویکرد کیفیت:** چهار رویکرد پیش‌گفته، رویکردهای سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقای رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است.

در پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر ارزشیابی عملکرد کارکنان از چهار منظر: انگیزشی، آموزشی، محیطی و ساختاری باهدف بهبود بهره‌وری سازمان، شناسایی و موردبررسی قرار گرفت. شناسایی هر یک از این عوامل ضمن شناخت نسبی از وضعیت فرد یا سازمان و انجام اقدامات لازم با توجه به وضعیت موجود، موجب دستیابی به راه‌های تازه‌ای در توسعه و بهبود بهره‌وری خواهد شد. به عبارتی ارزشیابی عملکرد یکی از راه‌های توسعه‌ای بهره‌وری در سازمان است. لذا در این پژوهش علاوه بر شناسایی این موارد تلاش شده است تا راه کارهایی برای توسعه و بهبود بهره‌وری در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار گیرد.

پیشینه تحقیق

در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی استفاده می‌شود. پژوهش‌های تحقیقاتی بسیاری برای مطالعه عوامل اثرگذار بر ارزشیابی عملکرد در کشورهای مختلف انجام پذیرفته است که در زیر به برخی از این تحقیقات اشاره می‌شود:

در مطالعه جامع از رایت و همکاران (۲۰۰۵)^۱ رابطه بین منابع انسانی، شیوه‌های انجام کار و عملکرد سازمانی، بررسی و نتیجه آن حاکی از وجود رابطه غیرقابل انکاری بین انسان، منابع و عملکرد سازمانی است. رایت و کهو (۲۰۰۸)^۲ به بررسی عوامل اثرگذار بر انگیزه کارکنان به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر انجام بهتر کارها و در نهایت عملکرد سازمان پرداخته‌اند. کیوس و دیسوک (۲۰۰۹)^۳ رابطه مثبت بین ارزشیابی عملکرد و تعهد سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. گیربیز و آلبایراک (۲۰۱۴)^۴ با استفاده از روش ترکیبی (MCDM) مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر عملکرد کارکنان را شناسایی و مورد ارزیابی و اولویت‌بندی قرار دادند. این مؤلفه‌ها شامل تجربه کاری، حقوق و دستمزد، قدرت برقراری روابط اجتماعی، سطح آموزشی، توانایی مدیریت تغییرات و سیاست‌های بازاریابی و مدیریت است. پرسال^۵ و همکاران، (۲۰۱۲) به شناسایی ارتباط مستقیم میان عملکرد و مدیریت منابع انسانی به عنوان یک کل پرداخته‌اند. عملکرد، بسته به معیارهای مختلف متفاوت خواهد بود، با توجه به نوع فعالیت، پیچیدگی و شاخص‌های استاندارد تعیین شده شامل: مقدار، کیفیت، زمان اجرا و هزینه‌های درگیر، در اثربخشی کار انجام شده تأثیرگذار هستند (دمین و پوپا، ۲۰۱۴)^۶. عطارد و همکارانش (۲۰۱۴)^۷ معتقدند طبق مؤلفه‌های مدل هرسی و گلداسمیت بین نظام ارزیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در

1. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R.
2. Wright, P. M. & Kehoe, R. R.
3. Kuvass, B. & Dysvik, A.
4. Gürbüz, T., & Albayrak, Y. E.
5. Purcell, Guest, D. & Woodrow, C.
6. Demyen, S., & Popa, I. L.
7. Atarod, A., Navabakhsh, M., & Fathi, S.

شهرداری رابطه معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره‌وری کار نیروی انسانی اثرگذار است. همچنین نتایج حاصل از بازخورد عملکرد نظام ارزشیابی را می‌توان در پژوهش‌های صورت گرفته توسط سایر محققین بررسی کرد.

به عنوان مثال، برناردین (۲۰۰۳)^۱ معتقد است اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به‌طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوان سویچ (۲۰۰۷)^۲ اهداف ارزشیابی کارکنان را در: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. لانجنکر و نیکودیم (۱۹۹۶)^۳، بیان کرده‌اند که نظام ارزشیابی عملکرد: الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد؛ ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند؛ ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند؛ د) بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد، ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و ه) انگیزه و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. پیسوگل (۲۰۱۵)^۴ به بررسی اثرات شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی در صنعت بانکداری به صورت سیستماتیک پرداخته است. یافته‌های حاصل از مطالعه بیان می‌کند متغیرهای (گزینش، آموزش، ارتقاء، پاداش مبتنی بر عملکرد، اشتراک‌گذاری اطلاعات، امنیت شغلی، ارزیابی دوره‌ای و مدیریت سیستمی منابع انسانی) همبستگی مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان و مدیریت صحیح منابع انسانی دارد. همچنین فرگوسن و ریوجونیوز (۲۰۱۵)^۵ معتقدند که مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق پیاده‌سازی و حمایت از سیاست‌ها و رویه‌هایی که باعث ایجاد انگیزه مثبت (شامل: جبران منطقی عملکرد با انگیزه تشویق و پاداش کاری، رسیدگی عادلانه به شکایات و مدیریت عملکرد)

1. Bernardin, H. J.
2. Ivancevich, J. M.
3. Longenecker, C., & Nykodym, N.
4. Paşaoğlu, D.
5. Ferguson, K. L., & Reio Jr, T. G.

و بهبود فعالیت‌های یادگیری و توسعه‌ای در کارکنان می‌شود در بالا بردن عملکرد شغلی سازمان و تحریک مطلوبیت کار مؤثر باشند. ربانی‌مهر و دلوی (۲۰۱۱)^۱، در پژوهشی به بررسی رویکردهای ارزیابی عملکرد مدیران پرداخته‌اند؛ از نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان به: کاهش شکاف بین مدیریت و ذی‌نفعان و اولویت‌بندی معیارهای عملکرد مدیریت سازمان و توانمند سازها بر اساس دیدگاه ارزیابان (کارکنان، مشتریان، سهام‌داران و مدیریت) و بیان ارتباط بین عملکرد مدیریت با عملکرد سازمان اشاره کرد. صفری و همکارانش (۲۰۱۶)^۲، نیز به بررسی معیارهای گزینش کارکنان در برآورد عملکرد سازمان پرداخته‌اند. این پژوهش، با تأکید بر اهمیت منابع انسانی و شایستگی‌های آن‌ها نسبت به سایر منابع، بیان می‌دارد گزینش هدف‌مند کارکنان، به‌شدت بر کاهش هزینه‌های منفی حاصل از اتخاذ تصمیم‌های نادرست و هزینه‌های آموزش و از طرفی افزایش توان رقابتی و عملکرد آتی سازمان، تأثیرگذار است. اقدسی و نوروززاده (۲۰۱۳)^۳، مدیریت مشارکتی، داشتن اهداف روشن، فراهم کردن اطلاعات، دسترسی به منابع، نظام پاداش دهی، تفویض اختیار و ارزشیابی عملکرد کارکنان را به ترتیب از مؤثرترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی و باهدف افزایش بهره‌وری در سازمان برشمرده‌اند.

نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با ارتباط بین ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری در سازمان نشان می‌دهد که متغیرهایی مانند رابطه شخصی آموزش، دانش و مهارت، منافع، حقوق و دستمزد، تجربه، سابقه کار و تمایل به کار با استفاده از روش‌های مناسب تنبیه و تشویق توسط مدیران، نرخ مشارکت در تصمیم‌گیری، وجود شاخص‌های استاندارد ارزشیابی، رابطه صمیمی مدیران، امنیت شغلی، آزادی عمل و استقلال، رابطه مستقیم و معنی‌داری با بهره‌وری دارند. همچنین سه متغیر: امنیت شغلی، آموزش کارکنان و پشتیبانی مدیران از کارکنان موفق، بر عملکرد تأثیرگذار هستند. میزان ضرایب مثبت این سه متغیر با نظارت و ارزشیابی مستمر، میزان بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد (حقیقتیان و عزتی، ۲۰۱۵)^۴. حبیبی و ضابطی (۲۰۱۱)^۱ در پژوهشی ضمن شناسایی عوامل

1. Rabbanimehr, M., & Dalvi, M. (2011)
2. Safari, G. & et al.
3. Aghdasi, S., & Norouzzadeh, R. (2013)
4. Haghighatian, M. & Ezati, Y. (2015)

موجد در بهسازی نیروی انسانی و شناسایی مؤلفه‌های ویژه هر یک از این عوامل در ستاد (ناجا) دریافتن که ارزیابی عملکرد در این ستاد برانگیزش، رضایت، گرایش به آموزش و ماندگاری کارکنان تأثیر دارد اما بر خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی تأثیر ندارد.

روش تحقیق

ابزار گردآوری داده‌ها

پژوهش حاضر از نوع کیفی و با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شده است. در روش نظریه پردازی داده بنیاد، مصاحبه یکی از مهم‌ترین و مناسب‌ترین ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز به شمار می‌رود. اساس کار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و انجام مصاحبه نیمه ساختار به شیوه قضاوتی با جمعی از خبرگان و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش و منابع انسانی انجام شد و ارتباط میان عوامل مؤثر بر نظام ارزشیابی عملکرد از چهار منظر انگیزش، آموزش، محیط و ساختار، بر بهره‌وری سازمان موردبررسی قرار گرفت.

جامعه و نمونه آماری

نمونه آماری مورد مصاحبه از میان ۱۴ نفر از خبرگان و کارشناسان آگاه به حوزه منابع انسانی و موضوع پژوهش، به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی به شیوه قضاوتی انتخاب شد و پس از انجام ۸ مصاحبه، به مرحله اشباع رسیدیم؛ یعنی از مصاحبه با افراد جدید اطلاعات بیشتری به دست نمی‌آمد. نتایج حاصل از این پژوهش پس از اجماع به صورت چهار فرضیه و در قالب یک چارچوب مفهومی معرفی شده است.

تاریخچه نظریه داده بنیاد

گراندتئوری^۱ یا نظریه داده بنیاد یک روش پژوهشی اکتشافی است و به پژوهشگر امکان می‌دهد در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، به جای استفاده از فرضیه‌های از پیش تعریف شده خود به تدوین یک فرضیه جدید اقدام کند. به بیان دیگر، نظریه داده بنیاد، روشی است برای کسب شناخت پیرامون موضوع مورد مطالعه؛ موضوع یا موضوع‌هایی که قبلاً تحقیق جامعی در مورد آن انجام نشده و دانش ما در آن زمینه محدود است (غفاریان و دهقانی پوده، ۲۰۰۶)^۲.

سابقه نظریه داده بنیاد به سال ۱۹۶۷ برمی‌گردد. هنگامی که دو پژوهشگر در حوزه مطالعات پرستاری و پیراپزشکی به نام‌های گلنزر و استراس در مورد ایده‌ها و نگرش‌های بیماران بستری در بیمارستان تحقیق می‌کردند؛ این دو در سال ۱۹۶۷ کتابی با عنوان کشف گراندتئوری منتشر کردند. استراوس و کوربین در سال ۱۹۹۴ در یک تعریف مشابه گراندتئوری را این گونه تبیین کرده‌اند:

«نظریه داده بنیاد یک روش پژوهش عمومی برای تولید نظریه است. منظور از این روش، ارائه نظریه‌ای برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. در این راهبرد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده‌ها استخراج می‌شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. پژوهشگر به جای این که مطالعه خود را با نظریه از پیش تصور شده‌ای آغاز کند، کار را با یک حوزه مطالعاتی خاص شروع کرده، اجازه می‌دهد که نظریه از دل داده‌ها پدیدار شود. نظریه برگرفته از داده‌ها نسبت به نظریه‌ای که حاصل جمع آمدن یک سلسله مفاهیم بر اساس تجربه یا تأملات صرف است، با احتمال بیشتری می‌تواند نمایانگر واقعیت باشد و از آنجا که نظریه داده بنیاد از داده‌ها استخراج می‌شود، می‌تواند با ایجاد بصیرت و ادراک عمیق‌تر، رهنمود کاملی برای عمل باشد.» (دانایی فرد و امامی، ۲۰۰۷)^۳.

1. Grounded Theory
2. Ghafarian, W., & Dhqanyvdh H. (2006)
3. Danayeeefard, H., & Imam, M. (2007)

مراحل اجرای نظریه داده بنیاد

۱. شروع تحقیق با ارائه سؤال پژوهش
 ۲. گردآوری داده‌ها همراه با تحلیل تا جایی که به مرحله اشباع برسیم
 ۳. تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده
- کدگذاری داده‌ها (یافتن مفاهیم) شامل: کدگذاری آزاد/ کدگذاری محوری/
کدگذاری انتخابی (گزینشی)
- ارائه فرضیه

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

سؤال اساسی در پژوهش حاضر، تحلیل عوامل مؤثر بر ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری نیروی انسانی است. با مطالعه اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، نتایج در قالب چهار موضوع انگیزشی، آموزشی، محیطی و ساختاری در پاسخگویی به سؤال اساسی، شناسایی و سازمان‌دهی شد. این عوامل به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی اثرگذارند. این ارتباطات توسط یک شبکه مفهومی در شکل یک نمایش داده شده است.

سپس با نمونه‌برداری جهت‌دار و از طریق مصاحبه در پاسخ به چهار سؤال زیر:

- عوامل انگیزشی مؤثر بر ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری نیروی انسانی را نام ببرید؟
- عوامل آموزشی مؤثر بر ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری نیروی انسانی را نام ببرید؟
- عوامل محیطی مؤثر بر ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری نیروی انسانی را نام ببرید؟
- عوامل ساختاری مؤثر بر ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری نیروی انسانی را نام ببرید؟

به جمع‌آوری شاخص‌های کلیدی جهت کدگذاری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، همچنین اتخاذ تصمیم درستی برای انتخاب نمونه بعدی برای مصاحبه و پدیدار گشتن و توسعه فرضیه‌ها پرداخته شد. نمونه‌برداری جهت‌دار تا مرحله اشباع، مرحله‌ای که با ورود اطلاعات جدید، مفهوم یا طبقه‌ای به طبقات قبلی اضافه نگردد و فقط وضعیت‌های مشابه نمایان شوند، ادامه می‌یابد.

پس از مکتوب کردن مصاحبه‌ها با استخراج شواهد و قراین موجود در هر گزارش و دسته‌بندی و تلفیق آن‌ها با یکدیگر تلاش شد تا مفاهیم اصلی پشت پدیده‌ها درک و خصوصیات آن‌ها تشخیص داده شود. (کدگذاری باز) شناسه این تحقیق در جدول (۲) آمده است که ممکن است برخی از کدهای استخراجی از یک مصاحبه در مقالات، نشریات و سوابق موجود از سایر کشورها یا دیگر مصاحبه‌ها نیز تکرار شوند و این تکرار نشان‌دهنده اهمیت کد مورد اشاره است. در پژوهش حاضر شاخص‌های ایجاد خلاقیت، دانش کاری، پایبندی به سیاست‌ها و قوانین سازمانی، تعهد سازمانی، اصول مدیریت و اخلاق فردی دارای بالاترین اولویت و شاخص‌های نظام پاداش، توسعه نوآوری، ماندگاری و مهارت‌آموزی کارکنان و روابط سازمانی همچنین شاخص‌های افزایش رضایت، توجه به ایمنی و جلب رضایت مراجعین به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند.

پس از احصای کدهای اولیه از ادبیات موجود و تأیید خبرگان، در این گام، کلیه کدهای استخراج شده باهم مقایسه و بر اساس نقاط تشابه که بین آن‌ها وجود دارد، کدهای دارای تم مرتبط در کنار هم قرار می‌گیرند؛ به بیان دیگر تشکیل یک تم را می‌دهند. در کدگذاری محوری، فرایند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده از حالت کاملاً باز خارج می‌شود و شکلی گزیده به خود می‌گیرد. درواقع پس از انجام کدگذاری باز پژوهشگر می‌تواند محورهای اصلی در مجموعه داده‌ها را مشخص کند و مرحله بعدی کدگذاری را حول این محورها انجام دهد. در آخرین مرحله از کدگذاری که به کدگذاری انتخابی معروف است، پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله قبل به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری می‌پردازد و با تأکید بر بخش‌هایی که در تدوین نظریه می‌توانند نقش مهم‌تری ایفاء کنند به تسهیل مراحل بعدی کمک می‌کند. نتایج حاصل در جدول (۳) آمده است (منصوریان، ۲۰۰۶).^۱

1. Mansourian, y.(2006)

جدول ۲. کدگذاری

ردیف	عنوان مورد	کدهای استخراج شده	تکرار
۱	عوامل انگیزشی	ارائه و به‌کارگیری روش‌های جدید، گرایش به تغییر، کشف و استفاده استعدادهای فردی، بهبود روش‌های انجام کار	۸
۲		احساس آرامش، شایسته‌سالاری، خشنودی کارکنان، عدم ابهام در تعریف شغل، وجهه و اعتبار شغل	۶
۳		شناخت و رفع نیازهای کارکنان، قدردانی از کارکنان موفق با پرداخت پاداش اضافه‌کار	۷
۴	عوامل آموزشی	دانش چگونگی انجام کار، دانش اطلاعات نقاط قوت و ضعف کار، دانش چگونگی برطرف کردن نقایص کار	۸
۵		تولید صلاحیت، شایستگی، توانایی، قابلیت، اعتماد و احترام متقابل از طریق برنامه‌ریزی آموزشی، استفاده بهینه از آموزش و کسب مهارت‌های جدید، پیشرفت علمی از طریق استفاده مؤثر از فرصت‌ها و دوره‌های آموزشی	۷
۶		پیشرفت در شغل، بهبود عملکرد، تناسب شغل و شاغل، کاهش فشار روانی، استرس و ترس از انجام صحیح وظایف محوله	۷
۷	عوامل محیطی	آگاهی از اصول و قوانین ایمنی محیط کار، پایبندی به این اصول و مقررات جهت حفظ ایمنی خود و همکاران	۶
۸		ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، اداره امور با کمترین سطح شکایت، کوشش در حل و فصل مشکلات مراجعین، نظرخواهی از مشتریان برای جذب مشتریان	۶
۹		رعایت سلسله‌مراتب سازمانی، وقت‌شناسی، توجه به سرعت انجام کار، انجام به‌موقع کار، رعایت قوانین و ضوابط تصویب‌شده در شرکت	۸
۱۰	عوامل ساختاری	حسن وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، سعی در حفظ پایبندی نسبت به ارزش‌های سازمان، احساس مسئولیت در انجام صحیح وظایف محوله و پایبندی به اصول اسلامی و وجدان کاری	۸
۱۱		داشتن اطلاعات لازم و کافی در رابطه با اتخاذ تصمیم‌های به‌هنگام و مطابق طرح‌ها و برنامه‌ها، پیش‌بینی نیازها، مشکلات و احتیاجات، برخورداری بودن از دید گسترده در مسائل مختلف، توانایی استنباط و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی، ایجاد انگیزه و میل و رغبت در کارکنان، راهنمایی، ارشاد و ارزشیابی کارکنان، بازبینی اثربخش کار	۸
۱۲		برقراری روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان، ایجاد انگیزه برای کار، به رسمیت شناختن منافع مشترک، بقا و سلامتی سازمان، انتقال و تبادل اطلاعات و دانش بین کارکنان	۷
۱۳		متانت و رازداری، رعایت اصول اخلاقی و کاری، برخورداری از روحیه انتقادپذیری، قدرت ارائه و استدلال ایده‌های نوین در کار، داشتن انعطاف فکری، صداقت و صراحت در بیان نظرات و دیدگاه‌ها، احساس مسئولیت در برابر مافوق، ارباب‌رجوع، همکاران و جامعه	۸

در این گام با استفاده از کدگذاری محوری و انتخابی روابط بین تم‌های استخراج‌شده در مرحله قبل مشخص می‌شود. در مراحل قبلی هر یک از موارد به شکل مجزا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کدها و تم‌های مرتبط استخراج شد، اما در این گام کدها و تم‌های استخراج‌شده به‌صورت هم‌زمان، بررسی خواهند شد. روابط تعیین‌شده بین تم‌ها در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۳. تم‌های استخراج‌شده

ردیف	عنوان مورد	تم‌های استخراج‌شده	کدهای استخراج‌شده
۱	عوامل انگیزشی	ایجاد خلاقیت	ارائه و به کارگیری روش‌های جدید، گرایش به تغییر، کشف و استفاده استعدادهای فردی، بهبود روش‌های انجام کار
		افزایش رضایت	احساس آرامش، شایسته‌سالاری، خشنودی کارکنان، عدم ابهام در تعریف شغل، وجهه و اعتبار شغل
		نظام پاداش دهی	شناخت و رفع نیازهای کارکنان، قدردانی از کارکنان موفق با پرداخت پاداش اضافه‌کار
۲	عوامل آموزشی	دانش کاری	دانش چگونگی انجام کار، دانش اطلاعات نقاط قوت و ضعف کار، دانش چگونگی برطرف کردن نقایص کار
		توسعه نوآوری	تولید صلاحیت، شایستگی، توانایی، قابلیت، اعتماد و احترام متقابل از طریق برنامه‌ریزی آموزشی، استفاده بهینه از آموزش و کسب مهارت‌های جدید، پیشرفت علمی از طریق استفاده مؤثر از فرصت‌ها و دوره‌های آموزشی
		ماندگاری کارکنان (مهارت‌آموزی)	پیشرفت در شغل، بهبود عملکرد، تناسب شغل و شاغل، کاهش فشار روانی، استرس و ترس از انجام صحیح وظایف محوله
۳	عوامل محیطی	توجه به ایمنی	آگاهی از اصول و قوانین ایمنی محیط کار، پایبندی به این اصول و مقررات جهت حفظ ایمنی خود و همکاران
		جلب رضایت مراجعین	ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، اداره امور با کمترین سطح شکایت، کوشش در حل و فصل مشکلات مراجعین، نظرخواهی از مشتریان برای جذب مشتریان
		پایبندی به سیاست‌ها و قوانین سازمانی	رعایت سلسله‌مراتب سازمانی، وقت‌شناسی، توجه به سرعت انجام کار، انجام به‌موقع کار، رعایت قوانین و ضوابط تصویب‌شده در شرکت
۴	عوامل ساختاری	تعهد سازمانی	حس وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، سعی در حفظ پایبندی نسبت به ارزش‌های سازمان، احساس مسئولیت در انجام صحیح وظایف محوله و پایبندی به اصول اسلامی و وجدان کاری
		اصول مدیریت	داشتن اطلاعات لازم و کافی در رابطه با اتخاذ تصمیم‌های بهنگام و مطابق طرح‌ها و برنامه‌ها، پیش‌بینی نیازها، مشکلات و احتیاجات، برخورداری بودن از دید گسترده در مسائل مختلف، توانایی استنباط و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی، ایجاد انگیزه و میل و رغبت در کارکنان، راهنمایی، ارشاد و ارزشیابی کارکنان، بازبینی اثربخش کار
		روابط سازمانی	برقراری روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان، ایجاد انگیزه برای کار، به رسمیت شناختن منافع مشترک، بقا و سلامتی سازمان، انتقال و تبادل اطلاعات و دانش بین کارکنان
		اخلاق فردی	متانت و رازداری، رعایت اصول اخلاقی و کاری، برخورداری از روحیه انتقادپذیری، قدرت اراده و استدلال ایده‌های نوین در کار، داشتن انعطاف فکری، صداقت و صراحت در بیان نظرات و دیدگاه‌ها، احساس مسئولیت در برابر مافوق، ارباب‌رجوع، همکاران و جامعه

جدول ۴. روابط تم‌ها با موارد

مورد ۴	مورد ۳	مورد ۲	مورد ۱	
			✓	ایجاد خلاقیت
			✓	افزایش رضایت
			✓	نظام پاداش دهی
		✓		دانش کاری
		✓		توسعه نوآوری
		✓		ماندگاری کارکنان
	✓			توجه به ایمنی
	✓			جلب رضایت مراجعین
	✓			پایبندی به سیاست‌ها و قوانین سازمانی
✓				پایبندی به تعهد و اخلاق سازمانی
✓				اصول مدیریت صحیح
✓				تقویت روابط سازمانی
✓				اخلاق فردی

ارائه فرضیه

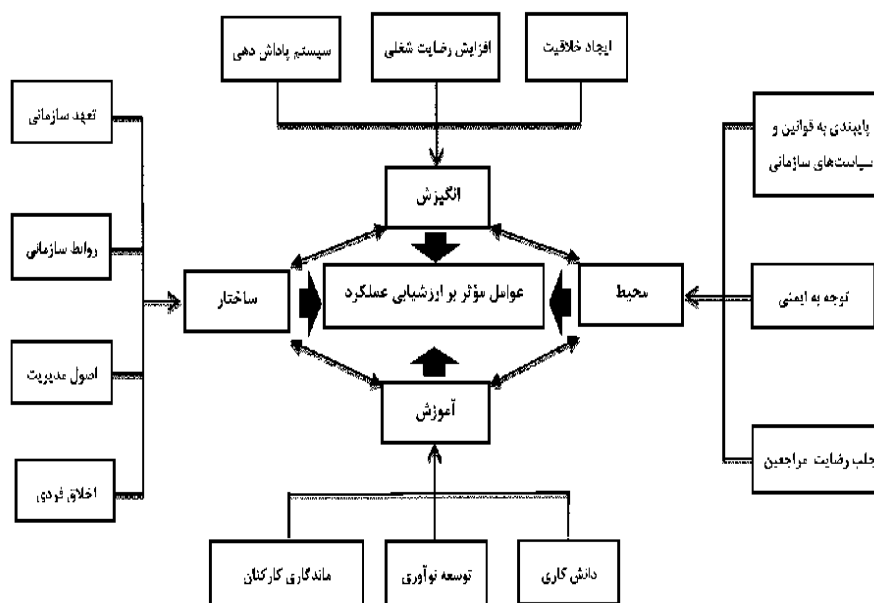
در این بخش بر اساس یک تحلیل منطقی روی اطلاعات به‌دست آمده از موردکاوی و تم‌های استخراج شده، می‌توان فرضیه‌هایی متناسب با اطلاعات در دست، ارائه نمود.

فرضیه اول: بالا بردن انگیزه کارکنان با ارائه و به کارگیری روش‌های جدید، شناخت و رفع نیازهای کارکنان، بهبود نظام پاداش دهی باعث افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود.

فرضیه دوم: سرمایه‌گذاری در توسعه آموزش کارکنان باعث ارتقای دانش چگونگی انجام کار، کسب مهارت‌های جدید، توسعه نوآوری، پیشرفت در شغل، تولید شایستگی و توانایی، کاهش فشار روحی و استرس و در نتیجه ماندگاری کارکنان و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌گردد.

فرضیه سوم: شناخت عوامل محیطی محیطی سازمان شامل: آگاهی از اصول ایمنی، پایبندی به اصول و قوانین، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی و افزایش دقت و سرعت در انجام کارها باعث ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، بهبود عملکرد، جلب رضایت مراجعین، کاهش شکایات و در مجموع ارتقای بهره‌وری می‌شود.

فرضیه چهارم: عوامل ساختاری با رعایت اصول اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، ایجاد حس پایبندی و تعهد نسبت به ارزش‌های سازمان همچنین ارزشیابی دوره‌ای کارکنان و بازبینی اثربخش کار توسط مدیران، موجب افزایش تبادل اطلاعات و دانش، برقراری روحیه تعاون و همکاری و بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود.



شکل ۱. چارچوب عوامل مؤثر بر نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان

نتیجه‌گیری

از آنجا که سازمان برای رفع و جبران کاستی‌ها و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی، همچنین کشف توانایی‌های کارکنان خود به سنجش عملکرد آنان نیاز دارد، ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی فرایند بسیار مهم در سازمان است (امیرزاده و یعقوبی، ۲۰۱۱)^۱. بهبود بهره‌وری، یک فرایند زمان‌بر است؛ بنابراین در افزایش بهره‌وری، ایجاد نظام ارزشیابی عملکرد لازم است. اگرچه هر فرد قبول دارد که با مدیریت مؤثر منابع انسانی (گماردن افراد در تخصص‌های مربوطه) دستاوردهای واقعی برای سازمان کسب می‌شود، ولی تنها معدودی از سازمان‌ها واقعاً به این نکته توجه دارند. به عبارتی بهبود و آموزش منابع انسانی نیاز به کار مداوم دارد، این امر مستلزم ایجاد انگیزه، آموزش و ارزشیابی مستمر نیروی انسانی در سازمان است (سیت-اونج و همکاران، ۲۰۰۹)^۲. همچنان که بیان شد نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی هر کشور و ارزشیابی عملکرد به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزرسانی منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می‌رود، لذا بهره‌وری در توسعه پایدار نقش بسزایی دارد، بنابراین:

اولاً: باید به نیازهای اولیه نیروهای انسانی در سازمان توجه خاص شود. اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها عملی سازیم، نمی‌توان به افزایش بهره‌وری امید داشت.

ثانیاً: باید با یک برنامه هدف‌دار و جهت‌دار مانند کشورهای پیشرو دنیا در امر توسعه نیروی انسانی تلاش شود تا شاخص بهره‌وری نیروی انسانی که از جایگاه ویژه‌ای در هر سازمان برخوردار است، افزایش یابد و با انتخاب و اجرای راهبردهای متناسب مدیریت منابع انسانی و در نظر گرفتن یکی از الگوهای اقتصادی و استخدام گروه‌های واجد شرایط منابع انسانی و آموزش آن‌ها در سازمان و استفاده از مشاوره متخصصین منابع انسانی، امید است موجبات نیل به ارتقای بهره‌وری منابع انسانی فراهم شود (پدرام، ۲۰۱۰)^۳.

-
1. Amir Zada behbahani, R. & Yaghoubi, Z. (2010)
 2. St-Onge, S., Morin, D., Bellehumeur, M. & Dupuis, F. (2009)
 3. Pedram, M. (2010)

پژوهش حاضر با هدف تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان و با بررسی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با جمعی از خبرگان و کارشناسان آگاه به حوزه منابع انسانی انجام شد و مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر نظام ارزشیابی عملکرد با استفاده از نظریه داده بنیاد بررسی و تحلیل شد. مفاهیم حاصل از موردکاوی‌ها در چهار مؤلفه: انگیزش، آموزش، محیط و ساختار، شناسایی و تحلیل روابط بین مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب چهار فرضیه ارائه شد. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که: خلاقیت، توسعه نوآوری و آموزش، پایبندی به تعهدات و اصول سازمانی، بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش پاداش و مزایا به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر ارزشیابی عملکرد، موجب بالا رفتن رضایت شغلی، جذب مشتریان، ماندگاری کارکنان، کیفیت ارائه خدمات و درنهایت بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود. هرکدام از فرضیه‌های به‌دست آمده، راهکاری برای شناسایی عوامل مؤثر در اثربخشی نظام ارزشیابی به مدیران سازمان در پیشبرد اهداف و چشم‌انداز سازمان است. همان گونه که وجود یک نظام ارزشیابی دقیق در سازمان منجر به بهبود بهره‌وری می‌شود، نبود یک نظام منسجم و نظام‌مند در ارزشیابی عملکرد کارکنان مشکلاتی را برای سازمان به همراه دارد. برخی عوامل تأثیرگذار بر ارزشیابی ناموفق در سازمان را به‌صورت موارد زیر می‌توان برشمرد:

- عدم توجه و تشخیص معیارهای مناسب در جهت اهداف سازمان
 - عدم درک معیارهای ارزشیابی توسط ارزیاب
 - عدم برخورداری مدیران ارزیاب از آموزش مناسب
 - ظاهرسازی کارمند در زمان نزدیکی به ارزشیابی
 - اعمال ارزشیابی عملکرد در کوتاه‌مدت توسط ارزیاب
- آگاهی و شناخت نسبت به این عوامل می‌تواند سازمان را در ارتقای بهره‌وری یاری کند. (امیرزاده و یعقوبی، ۲۰۱۱). در پایان با توجه به بررسی ادبیات موضوع و یافته‌های تحقیق به ارائه پیشنهادها برای کاهش محدودیت‌ها در افزایش اثربخشی نظام ارزشیابی و انجام تحقیقات آتی می‌پردازیم.

پیشنهادهای کاربردی

۱. ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اساس شاخص‌های ابلاغ‌شده و مبتنی بر معیارهای شایستگی با در نظر گرفتن پاداش و تنبیه (پاداش مالی و ارتقای درجه شغلی) برای عملکردهای مثبت و منفی.
 ۲. وجود نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط‌مشی‌های ارزشیابی آن
 ۳. وجود حمایت اثربخش نظام ارزشیابی عملکردی، که سرپرستان را برای اعمال رفتارهای ارزشیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزشیابی تشویق می‌کند.
 ۴. اعلام دوره‌ای نتایج نظارت و ارزشیابی عملکرد به مقامات سازمانی جهت اتصال ابعاد عملکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی.
- عملیاتی کردن پیشنهادهای فوق می‌تواند چراغ راهنمایی در اختیار مدیران و کارکنان سازمان‌ها قرار داده تا خود را با آن تطبیق دهند و مسیر و آینده کاری خود را در آن سازمان ترسیم نمایند. افزایش ضمانت اجرای نتایج این نوع ارزشیابی عملکرد با حمایت مدیران عالی سازمان میسر خواهد شد. «تخصیص پاداش و اعمال تنبیهات قانونی بر اساس نظام نظارت و ارزشیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی می‌تواند پابندی کارکنان به تقویت عملکرد خود را افزایش داده و در بلندمدت به تحقق بهره‌وری در سازمان منجر شود» (کمالی، ۲۰۱۴).

پیشنهادهای آتی

- شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر نظام ارزشیابی عملکرد در سازمان
- بررسی نقش مدیران برای بهبود عملکرد کاری کارکنان
- بررسی نقش نگرش کارکنان نسبت به پیاده‌سازی نظام ارزشیابی عملکرد در سازمان
- تأثیر نظام پاداش‌دهی بر پیشرفت فردی و شغلی / بررسی رابطه ارزشیابی عملکرد و رضایت شغلی

منابع

- افدسی انواری، سمانه و نوروززاده، رضا (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۵(۱)، صص: ۱۹۷-۲۲۲.
- امیرزاده بهبهانی راضیه و یعقوبی، زهرا (۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، منطقه اهواز به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجندج، ۷(۱۹)، صص: ۹۷-۱۰۷.
- پدرام، محسن (۱۳۹۰)، ارتقای بهره‌وری منابع انسانی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی بانک ملی ایران، شمار، ۱۸۱، صص: ۲۵-۲۸.
- حبیبی، آرش و ضابط، محمدرضا (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی نیروی انسانی در ستاد مرکزی ناجا، فصلنامه علمی پژوهشی پارس مدیر، شمار، ۱(۱)، صص: ۱۱۱-۱۲۲.
- دانایی فرد، حسن و امامی، مجتبی (۱۳۸۶)، راهبردهای پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد. اندیشه مدیریت، ۱(۲)، صص: ۶۹-۹۷.
- دعائی، حبیب‌الله و علیزاده، مسعود (۱۳۸۹)، تأثیر ارزیابی عملکرد بالنده‌ساز بر عملکرد کاری. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲(۳)، صص: ۹۰-۱۰۸.
- ربانی مهر، مائده و دلوی، محمدرضا (۱۳۹۰)، طراحی، تبیین و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد تعالی گرایی 3-E-Q، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۳(۲)، صص: ۱۳۳-۱۵۳.
- سیدی، سید مسعود و اکبری، علی رضا (۱۳۸۸)، مدیریت عملکرد و تأثیر آن برافزایش بهره‌وری نیروی انسانی، دوماهنامه، یادمان، شرکت یادمان سازه تهران، شمار، ۵۳، صص: ۵۳.
- صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران و عزیزی، علی رضا (۱۳۹۴)، طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۷(۴)، صص: ۱۴۱-۱۶۶.
- عطارد، علی؛ نوابخش، مهرزاد و فتحی، سعید (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان). سایت جامع مدیریت - مدیریار (www.Modiryar.com).

- غفاریان، وفا و دهقانی‌پوده، حسین (۱۳۸۵)، نظریه‌سازی علمی در مطالعات مدیریتی و ارائه یک تجربه عملی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۰، صص: ۱۶۷-۱۵۱.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۳)، بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته‌سالاری در سازمان، فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۹ (۳۷)، صص: ۷۵-۴۹.
- کیدوری، امیرحسین (۱۳۹۲)، سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد کارکنان: مبانی، رویکردها و روش‌ها. (رساله دکتری)، دانشگاه شهید بهشتی.
- منصوریان، یزدان (۱۳۸۵)، *گروانددتئوری (نظریه زمینه‌ای)*، همایش چالش‌های علم اطلاعات در دانشگاه اصفهان، سایت جامع مدیریت-مدیریار (www.Modiryar.com).
- Bertschek, I., Fryges, H., & Kaiser, U (2009), B2B or Not to Be: Does B2B Ecommerce Increase Labour Productivity? **Discussion**, Paper No. 40-45.
- Bernardin, H. J. (2002). **Human resource management: An experiential approach**. Irwin Professional Pub.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). **Human Resource Management**: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Carell Micheal R and et al. (1992). **Personnel/ Human Resource Management**. Mac Millan. Publishing.
- Demyen, S., & Popa, I. L. (2014). Methods of determining the level of performance achieved by human resources in small and medium sized enterprises, using the analysis of specific indicators. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 124, 43-50.
- Ferguson, K. L., & Reio Jr, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**, 29(5), 471-494.
- Foot, M and Hook, C. (1999). **Introducing Human Resource Management**. Longman.
- Guest, D., & Woodrow, C. (2012). Exploring the Boundaries of Human Resource Managers' Responsibilities, **Journal of Business Ethics**, 109-119
- Gürbüz, T., & Albayrak, Y. E. (2014). An engineering approach to human resources performance evaluation: Hybrid MCDM application with interactions. **Applied Soft Computing**, 21, 365-375.
- Haghighatian, M., & Ezati, Y. (2015). An Investigation into Effective Factors on Human Resources Productivity (Case Study: Region 11, Islamic Azad University, Iran). **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 205, 601-607.
- Ivancevich, J. M.(2007). **Human Resource Management**. New York: Mc GrawHill.
- Kuvass, B. & Dysvik, A. (2009). Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance. **Human Resource Management Journal**, 19, 217-236.
- Lala, P. I. & Miculeac, M. (2012). **Analiza economico-financiara**, editie revizuita si adaugita, Timisoara: Editura Universitatii de Vest Mathis RI, Nica PC, Rusu C, Managementul resurselor umane, Bucuresti: Editura Economica
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, **Public Personnel Management**. Vol. 25. No. 2, Summer.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (2007), HRM: conceptualization and scale development, **European Journal of Marketing**; Vol.39 no.11, pp.1264 – 1290.

- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). **Human Resource Management: gaining Competitive advantage**. New York: Mc GrawHill.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207, 315-324.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.
- St-Onge, S., Morin, D., Bellehumeur, M., & Dupuis, F. (2009). Managers' motivation to evaluate subordinate performance. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(3), 273-293.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. **Personnel Psychology**, 58, 409-446.
- Wright, P. M. & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 46(6).