

# بررسی رابطه روش‌های ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان

نویسنده: دکتر محمدباقر گرجی\*

۱. استادیار دانشگاه آزاداسلامی واحد علی‌آباد

\*E-mail: gorji\_am@yahoo.com

## چکیده

منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی و منشأ هر گونه تحول و نوآوری در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی و شخصی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد تا با شناخت نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود، سازمان را در تحقق اهدافش یاری نماید. رمز بقای سلامت سازمان‌ها و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان در گرو وجود سیستم صحیح ارزیابی نیروی انسانی است.

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین شیوه ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد نیروی انسانی در بانک مسکن استان گلستان می‌باشد. روش تحقیق در پژوهش حاضر پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان بانک مسکن استان گلستان که تعداد آنها ۱۴۰ نفر می‌باشند. برای انتخاب نمونه آماری از روش سرشماری استفاده شده است. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی بوده و از ابزارهایی چون پرسشنامه، اسناد و مدارک، در جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است و جهت تعیین روایی ابزار از روش محتوایی و برای تعیین پایایی از روش آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب حاصل ۰/۹۳ می‌باشد. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون‌های کای دو و اسپیرمن) با کمک نرم‌افزار spss استفاده گردید. نتیجه تحقیق اینکه فرضیات با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

**کلید واژه‌ها:** ارزیابی عملکرد کارکنان، بهبود عملکرد نیروی انسانی، ارزیابی توسط سرپرست مستقیم، اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد

# دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۳/۲۷

• پذیرش مقاله: ۸۸/۹/۲۱

Scientific-Research Journal  
of Shahed University  
Seventeenth Year No.44  
Dec. Jan 2010-11

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۴  
دی ۱۳۸۹

## مقدمه

انسان موجود با ارزش و باکرامتی است که باید مورد احترام سازمان و مدیریت باشد و یکی از راههای حفظ این ارزش و کرامت توجه به استعدادها و نیازهای او و فراهم آوردن زمینه‌های رشد و شکوفایی او است در این

راستا ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند به عنوان ابزاری جهت تعیین میزان تحقق این هدف بکار گرفته شود [۱]. برخی از صاحب‌نظران معتقدند ارزیابی توانایی انجام کار و شایستگی کارکنان، کار بسیار دشواری است چرا که از یک سو بشر هنوز به چنین ابزاری دست نیافته که

روش ارزیابی می‌باشد. آنچه که امروزه در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های ما حاکم است روش‌های سنتی ارزیابی از جمله روش ارزیابی توسط سرپرست مستقیم است. حال این نکته مطرح می‌شود تا چه حد روش سنتی می‌تواند بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر گذارد و اینکه اگر روش ترکیبی ارزیابی عملکرد که مبتنی بر شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد (مثل بازخور ۳۶۰ درجه، مدیریت عملکرد و غیره) است جایگزین روش سنتی موجود گردد تا چه حد می‌تواند با بهبود عملکرد کارکنان رابطه داشته باشد. بنابراین مساله اصلی در پژوهش حاضر این است که: آیا بین روش‌های ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد؟

#### ضرورت و اهمیت تحقیق

در دنیای امروز با سرعت گرفتن تکنولوژی، بانک‌ها به‌طور اعم و بانک مسکن به‌طور اخص به منظور پیشی گرفتن از رقبای خویش جهت افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان خود، بهتر است اولاً ابزارها و معیارهای افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان خود را شناخته و در ثانی برای تعیین و تشخیص کارآمدی کارکنان خود از شیوه‌های اثربخش ارزیابی عملکرد استفاده نماید و مدیران با برقراری مصاحبه‌های ارزیابی عملکرد در آغاز و پایان دوره، موجب آگاه شدن شخص از وظایف و مسئولیت‌ها و نتایج عملکرد و تقویت رفتار او یا اصلاح و بهبود عملکرد او شوند. به منظور گسترش نگرش و فرهنگ شایسته سالاری باید ابزار سنجش و ارزیابی را به گونه‌ای به کار بریم که طی آن کارکنان لایق و کارآمد از کارکنان نالایق تمیز داده شوند. کاراس و هامفریز (Caruth & Humphreys)، بیان می‌کنند ارزیابی عملکرد زمانی موجب بهبود رفتار می‌شود که ضمن انطباق و سازگاری با وظایف افراد، به سایر عوامل تأثیرگذار بر رضایت و نارضایتی کارکنان مثل روش‌های ارزیابی، سیستم‌های تشویق و تنبیه و غیره توجه داشته و با آنها همراستا باشد، در غیر اینصورت به تنهایی موجب بهبود عملکرد نخواهد بود و حتی

بتواند توانایی‌های بالقوه و حتی بالفعل انسان را اندازه‌گیری نماید و از سوی دیگر در اغلب موارد ارزیابی‌کنندگان خود نیز انسان هستند که تحت تأثیر ذهنیات و احساسات ممکن است عدالت لازم در قضاوت را آگاهانه یا ناآگاهانه رعایت ننمایند [۲]. به همین دلیل است که جوزف تی. فین و ارنست مک کورمیک (Zh/ozeff T. fin & Ernest Mac. kormick) بر این شعار تأکید دارند که اگر نمی‌توانید با عدالت اشخاص را ارزیابی کنید بهتر است از این اقدام خوداری نمائید [۳].

#### بیان مسأله

ارزیابی عملکرد نقش مهمی در ارتباطات درون سازمانی ایفا می‌کند. بسیاری از تحقیقات بر تأکید ارزیابی عملکرد بر اهداف استراتژیک دلالت دارند در حالیکه اخیراً توجه زیادی به جایگاه ارزیابی عملکرد و نقش مهم و ظریفی که به عنوان بازخور رفتار بازی می‌کند شده است. اهمیت این نقش بواسطه تشخیص منفی که می‌تواند توسط مدیران صورت گیرد اعمال می‌گردد. از آنجائیکه یکی از روش‌های ارزیابی عملکرد، ارزیابی توسط سرپرست مستقیم می‌باشد، در این گونه ارزیابی بیشتر سرپرستان تمایل به ارزیابی منفی و سودار دارند، که این خود به عنوان یک مساله جمعی مطرح می‌باشد [۱۵].

همچنین برخی از کارکنان سازمان‌ها نیز نسبت به ارزیابی عملکرد خود یا بی تفاوت بوده‌اند یا از آن بیم داشته‌اند. در حالیکه مؤلفه‌های موجود در فرم ارزیابی عملکرد کارکنان، در واقع شرح وظایف آنان می‌باشد که اگر به همراه تفویض فعالیت‌ها و قبل از انجام آنها به اطلاع کارکنان رسانده شود و در فرایند انجام کارها، افراد بر اساس آن معیارها به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار گیرند و از نقاط قوت و ضعفشان آگاه گردند باعث افزایش نظم، سرعت و دقت کارکنان، تشخیص نیازهای آموزشی و تعیین پاداش و ارتقاء آنان می‌شود، که در نتیجه بهبود عملکرد کارکنان را در پی خواهد داشت. اما مساله مهمی که در فرایند ارزیابی عملکرد مطرح است

می‌تواند یک مانع در اجرای درست کارها باشد. بنابراین ارزیابی عملکرد کارکنان الزاما موجب بهبود عملکرد نمی‌گردد مگر اینکه اولاً میان معیارهای ارزیابی با فعالیت‌ها اجرای انطباق و انسجام وجود داشته و دوماً به سایر عوامل تأثیرگذار چون روش‌های ارزیابی، سیستمهای پاداش و تنبیه و غیره نیز توجه شود [۱۶].

با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی کارآمد در رشد، تحول و نوآوری سازمان‌ها و ضرورت آگاهی آنان از نحوه عملکردشان که با ارزیابی عملکرد سالانه این مهم انجام می‌گیرد، از این رو اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر آن است که به بررسی دیدگاه کارکنان بانک مسکن پرداخته و اینکه آیا ارزیابی عملکرد سالانه آنان با بهبود عملکردشان رابطه دارد و به نظر آنها شیوه کنونی اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان (ارزیابی توسط رئیس مستقیم) با بهبود عملکرد آنان رابطه دارد و اینکه چنانچه بانک مسکن با انجام تحقیقات گسترده‌تر و با استناد به مطالعات علمی انجام گرفته به اهمیت و ضرورت اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد (ارزیابی توسط رئیس مستقیم، ارزیابی توسط همکاران و خود ارزیابی و...) پی برد آیا این شیوه با بهبود عملکرد آنان رابطه دارد یا خیر. چون اجرای شیوه ترکیبی که مبتنی بر روش‌های نوین ارزیابی عملکرد چون بازخور ۳۶۰ درجه و مدیریت عملکرد می‌باشد دارای مزایایی چون ایجاد فرصت مناسب برای مشارکت همه کارکنان، اثربخشی و بهبود روابط در بین نیروی انسانی، انتقال ارزش‌های سازمانی به کارکنان، افزایش رضایتمندی در کارکنان به دلیل احترام به عقاید آنان توسط مدیران عالی، توجه به مشتری‌مداری و کیفیت خدمات، ارتقای کارگروهی، ارزیابی نیازهای توسعه و شناسایی قابلیت‌های سازمان می‌باشد بیانگر اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر است.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد (Performance Appraisal) یا ارزشیابی عملکرد (Performance Evaluation) ابزار مهمی برای دادن

پاداش و یا جبران خدمت به کارکنان است و فعالیت معمول و متعارفی است که عملکرد کارکنان، حفظ روابط مناسب، پرورش کارکنان و پذیرش بازخور از سوی کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد و به درک و شناسایی لیاقت و شایستگی و یا عدم لیاقت و شایستگی کارکنان، عملکرد کنونی آنان و سازماندهی اهداف آینده کمک می‌کند و فرصت انجام وظایف مهم را به وجود می‌آورد [۱۸].

ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش، اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین و با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن دانست (۴)

هدف کلی از نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، بهبود اثربخشی سازمان، بهبود مهارتها و انگیزه کارکنان از طریق تأمین بازخور عملکرد است. بهبود عملکرد نیروی انسانی فرایندی که تقویت عملکرد موفقیت آمیز مستمر را میسر می‌سازد و به افراد کمک می‌کند تا ضعف‌های خود را بشناسند و اصلاح کنند که در نهایت به اثربخشی و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود [۵].

### مبانی ارزیابی عملکرد

سیستم‌های ارزیابی عملکرد مورد استفاده سازمانی از نظر شیوه عمل و اثربخشی با یکدیگر تفاوت بسیاری دارند. بعضی از آنها موفقند و بعضی‌ها ناموفق، بعضی در جهت دستیابی به بهبود و پیشرفت دائمی در حال تغییر هستند. برای موفقیت یک سیستم ارزیابی عملکرد سه عامل تأثیر قطعی دارند [۶]:

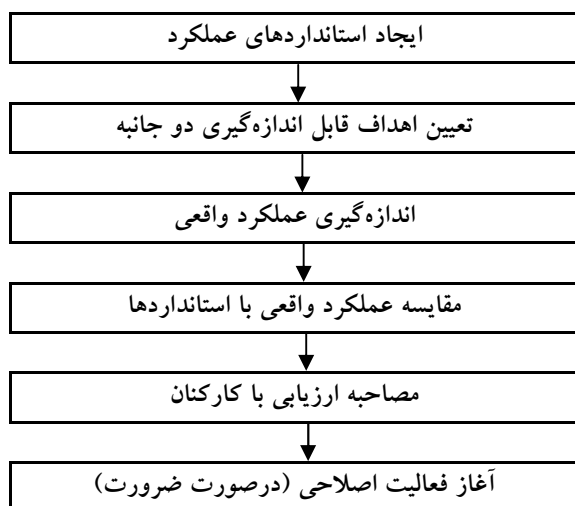
الف- تعهد به اهداف: یک سیستم ارزیابی عملکرد موفق بر پایه یک تعهد قوی از طرف کل سازمان، به خصوص مدیریت عالی استوار است. این تعهد در اهداف سیستم ارزیابی عملکرد متجلی می‌گردد. مدیران

- ب - گزارش‌های آماری
- پ - گزارش‌های شفاهی
- ت - گزارش‌های کتبی

۴- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها؛ نکته‌ای که در این مرحله وجود دارد انحراف بین عملکرد استاندارد و عملکرد واقعی است.

۵- مصاحبه ارزیابی کارکنان؛ در این مرحله نتایج حاصل از مقایسه مرحله قبل و انحرافات احتمالی با فرد در میان گذاشته شده و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

۶- مرحله نهایی ارزیابی، شناسایی، تشخیص و آغاز فعالیت اصلاحی است که امری ضروری است [۱۷].



نمودار ۱: فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

متداولترین روش‌های ارزیابی عملکرد که با توجه به نوع سازمان، تعداد کارکنان، ماهیت کار، فرهنگ و محیط حاکم بر سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد به چهار روش اساسی تقسیم می‌شود، که اولی روش‌های استانداردهای مقایسه‌ای است که در این روش هر فرد با فرد دیگری مقایسه می‌شود، و شامل روش‌های مقایسه فرد با فرد، درجه‌بندی ترتیبی و توزیع اجباری می‌باشد. دومی روش‌های استانداردهای مطلق، این روش به سرپرست اجازه می‌دهد تا عملکرد هر یک از کارکنان را به طور مستقل و معمولاً بر مبنای چندین جنبه عملکرد

عالی باید بدانند که خواسته آنان از سیستم ارزیابی عملکرد، تحقق و ابلاغ اهدافشان به کسانی که مسئول بهبود و مدیریت سیستم و همچنین همه کسانی که تحت پوشش سیستم قرار دارند می‌باشد.

ب- تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی: دومین عامل یک سیستم ارزیابی عملکرد موثر که شرحی جامع و دقیق برای همه مشاغل سازمان فراهم می‌کند، سیستم دقیق تجزیه و تحلیل شغل است. تجزیه و تحلیل شغل، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات درباره مشاغل برای استفاده در ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد، در نوشتن شرح شغل و ایجاد سیستم پرداخت عادلانه تعریف شده است. اگر قرار است عملکرد متصدی یک شغل عادلانه ارزیابی شود، شغل مربوط باید به دقت و روشنی تعریف گردد.

ج- اندازه‌گیری عملکرد: شیوه و روش مورد استفاده در اندازه‌گیری عملکرد اساس یک سیستم ارزیابی خوب است. شیوه اندازه‌گیری، اطلاعات مورد نیاز مدیریت برای تصمیم‌گیری در تعیین حقوق، ارتقا، نقل و انتقال و آموزش را فراهم می‌آورد.

### فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

مراحل شش‌گانه فرایند ارزیابی عملکرد به شرح ذیل می‌باشد:

۱- تعیین استانداردهای عملکرد برای کارکنان که ضرورت دارد درباره این انتظارات و استانداردها با کارکنان گفتگو شود.

۲- تعیین اهداف قابل سنجش و دو جانبه؛ که این اهداف از طریق ارتباط بین سرپرست و کارمند معین می‌شود. در واقع در این مرحله، انتقال محض اطلاعات از سرپرست به کارمند در خصوص انتظارات و توقعاتی که کارمند از آنها اطلاع ندارد، صورت می‌گیرد.

۳- سنجش عملکرد واقعی؛ که ضرورت دارد اطلاعات لازم درباره آن کسب شود. چهار منبع متعارف اطلاعات که غالباً به وسیله مدیران به منظور اندازه‌گیری عملکرد واقعی استفاده می‌شود عبارتند از:

الف - گفتگوهای پرسنل

بسنجند و شامل روش‌های گزارش آزاد، گزارش کنترل شده، چک لیست، وقایع حساس و انتخاب اجباری می‌باشد. سوم روش‌های کمی، که در فنون کمی ارزیاب به جای اینکه فقط مشخص کند آیا ارزیابی شونده ویژگی یا رفتار خاصی را دارد یا خیر، باید مقیاسهای عددی معینی را برای نشان دادن درجه ویژگی یا رفتار مزبور در نظر بگیرد. این روش‌ها عبارتند از: روش مقیاسی، مقیاس درجه‌بندی نموداری، مقیاس ارزیابی مبتنی بر رفتار، مقیاس مشاهده رفتار، و چهارمی روش‌های مبتنی بر هدف، که روشی است برای مقایسه اهداف خاص و نتایج واقعی که توسط یک کارمند به دست آمده و شامل روش‌های مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه، استانداردهای کاری و شاخصهای مستقیم می‌باشد [۷].

علاوه بر روش‌های ذکر شده، روش‌های دیگری برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که عبارتند از: روش ارزیابی روانی، بررسی داخلی، خود ارزیابی، ارزیابی گروهی، ارزیابی از طریق رایانه و روش ترکیبی.

### ارزیابی ترکیبی

در اکثر سازمان‌ها ارزیابی یکی از وظایف مهم مدیریت محسوب می‌شود و ارزیابی توسط سرپرست مستقیم متداولترین شیوه بوده و بدون تردید بهترین و صالحترین مقام برای تشخیص چگونگی نحوه کار کارکنان می‌باشند؛ چون به‌طور روزمره با آنان در ارتباط بوده و از کم و کیف وظایف و خصوصیات رفتاری آنها اطلاع دارند (۸). اما در این روش گاهی اوقات مدیران ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه، تحت تأثیر عواطف و احساسات به خطاهای مختلف ارزیابی چون خطای هاله ای، تمایل به ارزیابی حدوسط، تمایل به ارفاق و... دچار گردند. (۹) و چون تأکید شده در ارزیابی نباید به نظر یک فرد اکتفا نمود و نتیجه چند نظر به حقیقت نزدیکتر است، از اینرو در رویکردهای نوین ارزیابی تأکید بر آن است که در کنار ارزیابی توسط سرپرست مستقیم، از شیوه‌های ارزیابی توسط همکاران، خودارزیابی و غیره نیز استفاده شود.

منظور از اجرای روش ترکیبی ارزیابی عملکرد این است که در ارزیابی کارکنان علاوه بر رئیس مستقیم، همکاران و خود کارمند نیز نقش داشته باشند و از چند روش ارزیابی به‌طور همزمان استفاده شود. این روش می‌تواند هم به جهت انگیزشی و هم به جهت تبادل اطلاعات مفید و سازنده بین کارمندان و مدیر مستقیم، روش مؤثری باشد. حضور چند نفر ارزیاب موجب خواهد شد که رفتارهای متنوع ارزیابی شونده، مورد توجه قرار گیرد و علاوه بر آن احتمال بروز خطاهای ارزیابی و نیز تعصب در آن کاهش یابد.

به‌طور کلی روش ارزیابی ترکیبی می‌تواند با توجه به سیاستها و اهداف هر سازمان و مزایای هر یک از روش‌ها، شامل: ارزیابی توسط سرپرست مستقیم، ارزیابی توسط همکاران، ارزیابی توسط خود کارکنان (خود ارزیابی)، ارزیابی توسط کارشناسان امور پرسنلی، و ارزیابی ۳۶۰ درجه باشد.

یکی از قویترین ابزارهایی که در ارتقاء خودآگاهی افراد کمک می‌کند بازخور ۳۶۰ درجه است. (۱۹) در این شیوه، تمام عملکرد روزانه فرد مورد توجه قرار می‌گیرد و به اصطلاح ارزیاب محیط دایره را به‌طور کامل دور می‌زند و تمام تماس‌های شخص، از گرفتن نامه تا تماسی که با مشتری، رئیس و همکاران دارد را مورد توجه قرار می‌دهد. این روش مناسب سازمان‌هایی است که در آنها تیمهای کاری تشکیل شده است، کارگران در امور و سرنوشت شرکت دخالت می‌کنند و برنامه‌های کنترل کامل کیفیت به اجرا در می‌آید. سازمان‌ها با اتکا بر داده‌هایی که از همکاران، مشتریان و زیردستان به دست می‌آورند می‌خواهند ثابت کنند که افراد در بررسی امور مشارکت بیشتری دارند و نیز به عملکرد همکاران توجه بیشتری می‌نمایند [۱۰].

بازخور ۳۶۰ درجه‌ای در اصل به این معناست که برای گردآوری اطلاعات، ارزیابی و دسته‌بندی چندگانه آنها در ارتباط با افراد، روشی اتخاذ شود که اطلاعات و نتایج حاصله به‌گونه‌ای درست و مطلوب دوباره به کارکنان سازمانی منتقل شود. این روش معمولاً بایستی به واسطه مجموعه‌ای از مراحل خطی زیر به کار گرفته

شود [۱۱].

۳- ارزیابی به صورت مکتوب  
 ۴- مصاحبه ارزیابی (بازبینی ارزیابی)  
 آنها اظهار داشتند که معمولاً سازمان‌ها از آموزش ارزیابان خود قصور می‌ورزند و این بر می‌گردد به این که آنها گمان می‌کنند، وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند و یا اینکه به خاطر صرف هزینه و وقت این کار را انجام نمی‌دهند (۱۲).

#### تحقیقات داخلی مشابه

در سالهای اخیر نیز با توجه به آثار مثبت ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق اهداف سازمانی، مؤسسات و سازمان‌های دولتی و خصوصی و دانشجویان رشته‌های مدیریت در داخل کشور علاقمند به پژوهش در این زمینه شده و به دلیل گستردگی مبحث ارزیابی عملکرد کارکنان هریک از پژوهشگران به بخشی از آن پرداخته و به نتایجی دست یافتند که در ذیل به ذکر چند نمونه بسنده می‌کنیم.

۱ - در سال ۱۳۷۹ پایان نامه‌ای با عنوان "بررسی و تجزیه و تحلیل وضع موجود نظام ارزیابی عملکرد دبیران استان قم و ارائه پیشنهادات جهت بهینه نمودن آن" در دانشگاه شهید بهشتی توسط آقای طیبیان تدوین شده است. این تحقیق دارای سه فرضیه اصلی به شرح ذیل می‌باشد [۱۳]:

- الف - بین صلاحیت ارزیابی‌کنندگان و بهینه بودن نظام ارزیابی رابطه معنی داری وجود دارد.  
 ب - محتوای نظام ارزیابی عملکرد با بهینه بودن نظام ارزیابی رابطه معنی داری دارد.  
 ج - بین وجود نظام ارزیابی عملکرد و بهینه بودن روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی، میدانی می‌باشد و برای تعیین شدت رابطه و هم چنین نوع رابطه مستقیم یا معکوس بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.  
 نتیجه فرضیه اول بیانگر آن است که ارزیابی‌کنندگان از صلاحیت و شایستگی کمی در ارزیابی عملکرد معلمان برخوردار می‌باشند و این امر ناشی از ندیدن

۱. نیازها و اهداف ارزیابی
۲. ارائه مدلی برای شایستگی و لیاقت
۳. انتخاب اقلامی تحت عنوان ردیفهای ارزیابی از طریق مقایسه منابع آماری و تمرکز بر آنها
۴. تهیه پرسشنامه‌ای برای ارزیابی و بکارگیری آن
۵. پردازش داده‌ها و تهیه گزارش‌های لازم بر مبنای نتایج بازخورد
۶. ارائه گزارش‌های بازخورد و گزارش‌های اجرایی بازخورد در روندهای گروهی
۷. ارزیابی مداخله

#### تحقیقات خارجی مشابه

۱- گیل (Giel) در سال ۱۹۹۷ نظر عده‌ای از کارکنان را در سه سازمان مختلف در انگلستان نسبت به کاربردهای ارزیابی عملکرد بررسی کرد و در این نظرسنجی نتایج زیر را به دست آورد؛ از نظر کارکنان ارزیابی عملکرد به ترتیب، کارکردهای زیر را می‌تواند داشته باشد [۱۲]:

۱. ارزیابی برنامه‌های آموزش و توسعه
  ۲. بهبود عملکرد فعلی.
  ۳. بازنگری عملکرد گذشته
  ۴. ارزیابی پتانسیل آینده / قابلیت ترفیع (ارتقاء).
  ۵. برنامه‌ریزی شغلی
  ۶. تعیین اهداف عملکرد
  ۷. تعیین حقوق و دستمزد.
- ۲- فینک لارنس و الیور کلینتون (Fink Lorence & oliver Clinton) در سال ۱۹۹۸ در آمریکا تحقیقی را با عنوان آموزش به عنوان یک استراتژی بهبود ارزیابی عملکرد انجام دادند. این تحقیق بر روی ۱۴۹ نفر مدیر صورت گرفت و نظر آنها را در مورد مهارت‌های یک ارزیاب جویا شدند. فینک و کلینتون به این نتیجه رسیدند که بیشتر از ده مهارت برای ارزیابان وجود دارد تا بتوانند ارزیابی عملکرد بهتری را انجام دهند. این صلاحیت‌ها یا مهارت‌ها به چهار عامل بر می‌گردد:
- ۱- برنامه‌ریزی عملکرد
  - ۲- مربیگری و مدیریت عملکرد

معلمان مناسب است و نتیجه فرضیات چهارم و پنجم بیانگر ناموفق بودن نظام ارزشیابی موجود بوده و فرایند ارزشیابی عملکرد معلمان تا حدودی طبق دستورالعمل رعایت می‌شود و در نهایت نتایج به دست آمده از فرضیه ششم این بوده است که اکثریت معلمان به وجود کاستی در نظام ارزشیابی عملکرد فعلی اذعان داشتند

۳ - در سال ۱۳۸۴ پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر ارزشیابی مؤثر در عملکرد کارکنان شیلات استان گلستان" توسط آقای انوشیروان گرجی مهبانی انجام شد. که فرضیات آن عبارتند از [۱۴]:

۱- سیستم ارزشیابی موجود می‌تواند باعث بهبود عملکرد (ایجاد انگیزه - افزایش بهره‌وری - میزان لیاقت و شایستگی و نیازهای شغلی) کارکنان باشد.

۲- سیستم ارزشیابی موجود رفتار غیرسازمانی را کاهش می‌دهد.

روش تحقیق در پژوهش حاضر پیمایشی و آزمون مورد استفاده، آزمون همبستگی خی دو بوده است.

نتایج تحقیق حاضر با توجه به فرضیات به شرح زیر می‌باشد.

۱ - سیستم ارزشیابی موجود می‌تواند در سازمان موجب انگیزش کارکنان در انجام وظایف شود.

۲ - در سیستم ارزشیابی موجود بین علاقمندی و کار رابطه مثبت وجود دارد.

۳ - سیستم ارزشیابی موجود می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری کارکنان شود.

۴ - سیستم ارزشیابی موجود باعث کاهش رفتار غیر سازمانی می‌شود.

### هدف کلی تحقیق

در پژوهش حاضر هدف کلی بررسی رابطه بین شیوه ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان در بانک مسکن استان گلستان می‌باشد.

### اهداف فرعی تحقیق

۱. تعیین رابطه بین شیوه ارزیابی عملکرد توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان در بانک

آموزش لازم توسط ارزیابی کنندگان، عدم آشنایی آنان با شیوه‌های ارزیابی عملکرد، دیدگاه سنتی با هدف کنترل کارکنان به‌عنوان دیدگاه غالب در ارزیابی، دخالت نظرات و قضاوت فردی ارزیابان، حاکمیت عواطف و احساسات در مناسبات اداری در امر ارزیابی می‌باشد.

مرتبط نبودن شاخص‌ها و معیارهای سنجش عملکرد با شغل معلمان و یا ارتباط ضعیف آنها، پایین بودن قابلیت اندازه‌گیری شاخص‌ها و معیارهای سنجش عملکرد، نامناسب بودن معیارهای موجود برای مقایسه عملکرد معلمان با آن معیارها، از جمله نتایج فرضیه دوم می‌باشد.

نتایج فرضیه سوم شامل: تأثیر کم نتایج حاصل از ارزیابی در تصمیمات مربوط به وضعیت کاری معلمان، تأثیر کم نتایج حاصل از ارزیابی بر سرنوشت شغلی افراد، عدم استفاده مناسب از نتایج حاصل از ارزیابی به منظور رشد و توسعه ظرفیت‌ها و توانایی‌های معلمان است.

۲- در سال ۱۳۸۱ تحقیقی با عنوان «ارزیابی وضع موجود نظام ارزشیابی عملکرد معلمان دوره ابتدایی و ارائه راه‌های مناسب برای بهینه کردن آن در نواحی دوگانه آموزش و پرورش همدان» توسط خانم فرشیدفر در دانشگاه تهران انجام گرفت. فرضیات تحقیق شامل [۱۲]:

۱. تعیین میزان متناسب بودن مؤلفه‌های رفتار اخلاقی، شغلی، عملکردی موجود در فرم ارزشیابی

۲. تعیین میزان موفقیت فرایند کنونی ارزشیابی در رسیدن به اهداف ارزشیابی از نظر معلمان

۳. تعیین میزان رعایت فرایند کنونی ارزشیابی طبق دستورالعمل ضوابط طرح، تعیین کاستی‌های موجود در فرم ارزشیابی عملکرد از نظر معلمان است.

روش پژوهش حاضر توصیفی، میدانی، کتابخانه‌ای و روش آزمون فرضیات تحقیق آزمون t یک گروهی می‌باشد. نتایج تحقیق بیانگر این موضوع بوده است که مؤلفه‌های اخلاقی، شغلی و عملکردی موجود از نظر

برگشت داده نشد و ۱۰۰ پرسشنامه به صورت کامل تکمیل شده بود که جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آنها استفاده گردید.

### روش و ابزار گردآوری اطلاعات

روش گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. همچنین ابزار مورد استفاده جهت گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه و داده‌های حاصل از اسناد و مدارک موجود در سازمان مذکور (نمره ارزشیابی سال ۸۴ کارکنان) می‌باشد. پرسشنامه این پژوهش براساس طیف لیکرت با مقیاس چهارگزینه‌ای (خیلی کم، کم، زیاد، خیلی زیاد) تنظیم گردیده است. روایی پرسشنامه تحقیق با استفاده از روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور تعیین پایایی ابزار تحقیق، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در نتیجه با ۰/۹۳، پایایی ابزار مورد تأیید قرار گرفت.

### آزمون و تحلیل داده‌ها

جهت آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (کای دو  $\chi^2$  و آزمون همبستگی اسپیرمن) استفاده گردید که این آزمون‌ها با کمک نرم‌افزار SPSS انجام گرفته است.

### الف - تحلیل توصیفی داده‌ها: جهت توصیف

داده‌های جمع‌آوری شده از روش جدول توزیع فراوانی به شرح زیر استفاده شده است:

جدول ۱: توزیع فراوانی نمره ارزشیابی سال ۸۴ پاسخگویان

درصد	فراوانی	شاخص‌ها سطوح نمرات
۶	۶	پایین
۵۳	۵۳	متوسط
۴۱	۴۱	بالا
۱۰۰	۱۰۰	جمع

نمره ارزشیابی پاسخگویان با دامنه ۹۴ - ۷۱ در سه سطح پایین (۷۱-۷۸)، متوسط (۷۹-۸۶)، بالا (۸۷-۹۴)،

مسکن استان گلستان.  
۲. تعیین رابطه بین شیوه اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان در بانک مسکن استان گلستان.

با توجه به اهداف اشاره شده، سوالات و فرضیات تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

۱- آیا بین ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟

۲- آیا بین روش ارزیابی عملکرد توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟

۳- آیا بین روش اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟  
**فرضیه اصلی:** بین ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی ۱:** بین روش ارزیابی عملکرد توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی ۲:** بین روش اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان بانک مسکن استان گلستان می‌باشد که اولاً حداقل شش ماه مشغول به کار بوده و در ثانی فرم ارزیابی توسط سرپرست مستقیم برای آنها تکمیل شده باشد که تعداد آنها ۱۴۰ نفر بوده است.

از آنجائیکه جامعه آماری کوچک بوده نمونه‌ها با استفاده از روش سرشماری تعیین گردیدند. البته در صورت استفاده از روش نمونه‌گیری، میزان حجم نمونه با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان برابر ۱۰۳ نفر می‌باشد. با استفاده از روش سرشماری از ۱۴۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۲۰ پرسشنامه ناقص تکمیل شده بود و ۲۰ پرسشنامه



۲۵ درصد افراد (با انتخاب گزینه‌های خیلی کم، کم) در مورد رابطه شیوه اجرای ترکیبی (روش ارزیابی توسط سرپرست مستقیم، همکاران، خود کارمند) با بهبود عملکرد کارکنان (فرضیه سوم) نظری مخالف ارائه نمودند و در مقابل ۷۵ درصد افراد (با انتخاب گزینه‌های زیاد، خیلی زیاد) موافق روش اجرای ترکیبی می‌باشند.

#### ب- تحلیل استنباطی داده‌ها

در پژوهش‌هایی که هدف سنجش رابطه بین متغیرها می‌باشد از آزمونهای همبستگی استفاده می‌گردد. جهت آزمون فرضیه اول از روش کای دو ( $\chi^2$ ) فرضیات دوم و سوم از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده گردیده است.

#### - آزمون فرضیه اول

$H_0$ : بین ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

دسته‌بندی گردید. براساس جدول ۱، ۴۱ درصد نمره ارزشیابی پاسخ دهندگان در سطح بالا، ۵۳ درصد در سطح متوسط و ۶ درصد در سطح پایین قرار گرفته‌اند. که این طبقه‌بندی نمرات در تحلیل استنباطی داده‌ها جهت تعیین رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل مطابق جدول ۲، حاکی از آن است که از مجموع ۱۰۰ نفر ۲۴ درصد افراد (با انتخاب گزینه‌های خیلی کم، کم) در مورد رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان (فرضیه اول)، نظری مخالف و در مقابل ۷۶ درصد افراد (با انتخاب گزینه‌های زیاد، خیلی زیاد) نظر موافق، دارند.

همچنین نتایج مندرج در جدول ۲، نشان می‌دهد که از مجموع ۱۰۰ نفر، ۸۲ درصد افراد (با انتخاب گزینه‌های خیلی کم، کم) مخالف رابطه ارزیابی توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان (فرضیه دوم) می‌باشند و در مقابل ۱۸ درصد افراد (با انتخاب گزینه‌های زیاد، خیلی زیاد) نظر موافق دارند. همینطور با توجه به جدول ۲، از مجموع ۱۰۰ نفر

جدول ۲: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان درباره هر یک از فرضیه‌ها

گزینه‌ها فرضیه	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	جمع	درصد (خیلی کم-کم)	درصد (زیاد-خیلی زیاد)
اول	۳	۲۱	۱۷	۵۹	۱۰۰	۲۴	۷۶
دوم	۲۰	۶۲	۱۶	۲	۱۰۰	۸۲	۱۸
سوم	۷	۱۸	۴۳	۳۲	۱۰۰	۲۵	۷۵

جدول ۳: رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان

		ارزش			جمع
		پائین	متوسط	بالا	
بهبود عملکرد	خیلی کم		۱	۲	۳
	کم	۱	۱۳	۷	۲۱
	زیاد	۲	۶	۹	۱۷
	خیلی زیاد	۳	۳۳	۲۳	۵۹
	جمع	۶	۵۳	۴۱	۱۰۰

جدول ۴: آزمون کای اسکوار رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد

سطح معنی داری	df	ارزش	
۰/۰۴۲	۶	۱۳/۳۲۵	ضریب کای اسکوار
۰/۱۶۳	۶	۴/۳۵۰	نرخ احتمال
۰/۱۸۲	۱	۰/۰۵۰	پیوستگی خط به خط
		۱۰۰	حجم نمونه

جدول ۵: جدول استنباطی رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان

کای دو جدول $\chi^2$	سطح معنی داری	کای دو محاسبه شده $\chi^2$	درجه آزادی df	فراوانی	آمارها / متغیرها
۱۲/۵۹۲	۰/۰۴۲	۱۳/۳۲۵	۶	۱۰۰	ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد

جدول ۶: رابطه ارزیابی عملکرد توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان

		سرپرست مستقیم	بهبود عملکرد
ضریب اسپیرمن	سرپرست مستقیم	ضریب همبستگی سطح معنی داری حجم نمونه	۰/۱۷۴ ۰/۱۸۳ ۱۰۰
	بهبود عملکرد	ضریب همبستگی سطح معنی داری حجم نمونه	۰/۱۷۴ ۰/۱۸۳ ۱۰۰

جدول ۷: جدول استنباطی رابطه ارزیابی توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان

ضریب اسپیرمن جدول $\Gamma_{ho}$	سطح معنی داری	ضریب اسپیرمن محاسبه شده $\Gamma_{ho}$	درجه آزادی df	فراوانی	آمارها / متغیرها
۰/۲۵۴	۰/۱۸۳	۰/۱۷۴	۹۹	۱۰۰	ارزیابی توسط سرپرست مستقیم

### آزمون فرضیه دوم

H0: بین شیوه ارزیابی عملکرد توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین شیوه ارزیابی عملکرد توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج حاصل از جدول ۶ نشان می‌دهد چون P-value محاسبه شده (۰/۱۸۳) بزرگتر از ۵ درصد می‌باشد فرض صفر تأیید و فرض پژوهشی رد می‌شود.

$$\text{sig) P-value) = } 0/183 > 0/05$$

همچنین نتایج جدول ۷ حاکی از آن است که چون

با توجه به نتایج جدول ۴، چون P-value محاسبه شده (۰/۰۴۲) کوچکتر از ۵ درصد می‌باشد فرض پژوهشی تأیید و فرض صفر رد می‌گردد.

$$\text{sig) P-value) = } 0/042 < 0/05$$

همچنین نتایج جدول ۵، بیانگر آن است که چون کای دو محاسبه شده (۱۳/۳۲۵) بزرگتر از کای دو جدول (۱۲/۵۹۲) است پس فرض پژوهشی تأیید و فرض صفر رد می‌شود و در سطح آلفای ۵ درصد و اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

محاسبه شده (۰/۰۰۱) کوچکتر از ۵ درصد می باشد، لذا فرض پژوهشی تأیید و فرض صفر رد می شود.

$$\text{sig) P-value} = 0/001 < 0/05$$

همچنین با توجه به نتایج جدول شماره (۹) چون ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۳۴۰) بزرگتر از ضریب همبستگی جدول (۰/۲۵۴) است، نشان دهنده تأیید فرض پژوهشی و رد فرض صفر می باشد. پس می توان نتیجه گرفت که در سطح آلفای ۵ درصد و اطمینان ۹۵٪ بین شیوه اجرای ترکیبی (ارزیابی توسط سرپرست مستقیم، همکاران، خودارزیابی) با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. بدین معنا که در صورت بکارگیری چندین روش به صورت توأم با هم بهبود عملکرد کارکنان می تواند بهبود یابد.

ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۱۷۴) کوچکتر از ضریب همبستگی جدول (۰/۲۵۴) می باشد، فرض صفر تأیید و فرض تحقیق رد می گردد. لذا می توانیم بگوییم که در سطح آلفای ۵ درصد و اطمینان ۹۵٪ بین ارزیابی توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد، بدین معنا که کارکنان معتقدند ارزیابی عملکرد به روش سرپرستی مستقیم تأثیری بر بهبود عملکرد آنان ندارد.

### - آزمون فرضیه سوم

H0: بین شیوه اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین شیوه اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج جدول ۸ نشان می دهد که چون P- value

جدول ۸: رابطه شیوه اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان

		بهبود عملکرد	اجرای ترکیبی
ضریب اسپیرمن	بهبود عملکرد	۱	۰/۳۴۰***
	ضریب همبستگی	۰	۰/۰۰۱
	سطح معنی داری	۱۰۰	۱۰۰
اجرای ترکیبی	ضریب همبستگی	۰/۳۴۰***	۱
	سطح معنی داری	۰/۰۰۱	۰
	حجم نمونه	۱۰۰	۱۰۰

\*\*\*- همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است

جدول ۹: جدول استنباطی رابطه شیوه اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان

ضریب اسپیرمن جدول $\Gamma_{ho}$	سطح معنی داری	ضریب اسپیرمن محاسبه شده $\Gamma_{ho}$	درجه آزادی df	فراوانی	آمارها متغیرها
۰/۲۵۴	۰/۰۰۱	۰/۳۴۰	۹۹	۱۰۰	اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد

به دلیل پاره ای از مشکلات، پایین است و ممکن است ارزیابان به خطاهای ارزیابی که ماهیتاً به دو صورت موانع رفتاری- روانی و موانع فنی - اجرایی وجود دارد دچار گردند، با این حال نباید در سازمانها ارزیابی عملکرد به دلیل کاربرد وسیع و حیاتی آن به فراموشی

### بحث و نتیجه گیری

سازمانهای امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هر چه بیشتر فعالیت های خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. علی رغم اینکه درصد موفقیت اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان

سپرده شود و یا کم رنگ گردد. این موضوع از طرف کارکنان نیز به نوع دیگری حائز اهمیت است و آن اینست که کارکنان تمایل دارند نظر مدیران را در مورد خود بدانند و مدیران نیز تاکید دارند که نظرات خود را به اطلاع آنان برسانند. به علاوه از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی اطلاع اند چگونه می توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی های گذشته اقدام نمایند. از جمله دلایل اصلی نیاز سازمان ها به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان، تشویق عملکردهای مطلوب و نهي عملکردهای نامطلوب، پاسخ به این نیاز که کارکنان حق دارند از نظرات مافوق خود در مورد عملکردشان مطلع باشند، شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند، نیازسنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی ها نیاز به آموزش دارند و غیره می باشد.

نکته مورد توجه که مساله اصلی پژوهش حاضر را سبب گردیده این است که آیا هر روش ارزیابی عملکردی می تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان گردد و اینکه آیا بین روش های ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد؟ به منظور پاسخ به این سوالات فرضیات زیر مورد آزمون قرار گرفت:

**فرضیه اول:** بین ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های فرضیه اول نشان می دهد که ۷۶ درصد از مجموع اعضای جامعه آماری نسبت به وجود رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان با بهبود عملکرد آنان نظری موافق دارند و نیز چون  $p$ -value محاسبه شده (۰/۰۴۲) کوچکتر از ۰/۰۵ درصد می باشد نتیجه می گیریم فرض پژوهشی تأیید و فرض صفر رد می گردد. همچنین جهت صحت نتیجه فوق از آزمون کای دو استفاده گردیده است. براساس نتایج چون کای دو محاسبه شده ( $\chi^2 = 13/325$ ) بزرگتر از کای دو جدول ( $\chi^2 = 12/592$ ) است، فرض پژوهشی

تأیید و فرض صفر رد گردیده است.

**فرضیه دوم:** بین شیوه ارزیابی توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های فرضیه دوم بیانگر آن است که ۸۲ درصد از مجموع اعضای جامعه آماری نظری مخالف در مورد رابطه ارزیابی توسط سرپرست مستقیم با بهبود عملکرد کارکنان دارند و چون  $p$ -value محاسبه شده (۰/۱۸۳) بزرگتر از ۰/۰۵ درصد می باشد نشان می دهد فرض صفر تأیید و فرض پژوهشی رد می شود. همچنین جهت صحت نتیجه فوق از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. براساس نتایج به دست آمده چون ضریب همبستگی محاسبه شده ( $r_{ho} = 0/174$ ) کوچکتر از ضریب همبستگی جدول ( $r_{ho} = 0/254$ ) است، فرض صفر تأیید و فرض پژوهشی رد گردیده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین شیوه ارزیابی عملکرد توسط سرپرست مستقیم و بهبود عملکرد رابطه وجود ندارد.

**فرضیه سوم:** بین شیوه اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های فرضیه سوم بیانگر آن است که ۷۵ درصد از مجموع اعضای جامعه آماری نظری موافق نسبت به وجود رابطه اجرای ترکیبی ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان دارند. همچنین چون  $p$ -value محاسبه شده (۰/۰۰۱) کوچکتر از ۰/۰۵ درصد می باشد فرض پژوهشی تأیید و فرض صفر رد می گردد و جهت تعیین صحت نتیجه فوق از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردیده است و چون ضریب همبستگی محاسبه شده ( $r_{ho} = 0/340$ ) بزرگتر از ضریب همبستگی جدول ( $r_{ho} = 0/254$ ) است نشان دهنده تأیید فرض پژوهشی و رد فرض صفر می باشد.

استفاده نماید و نمره کل ارزیابی افراد، میانگینی از نمرات روش‌های استفاده شده به صورت ترکیبی باشد. البته لازم به ذکر است که به منظور استفاده از روش ترکیبی بایستی به کارکنان آموزش کافی داده شود تا فرهنگ و مهارت لازم را به دست آورند.

### پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

جهت انجام پژوهش‌هایی در این راستا موضوعات زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- بررسی موانع اجرای صحیح ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها
- ۲ - مطالعه تطبیقی شیوه سنتی ارزیابی عملکرد با شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها
- ۳ - بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نیروی انسانی
- ۴ - شناسایی معیارهای مطلوب ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان

### منابع

۱. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳)، مبانی مدیریت منابع انسانی، نشر یسطرون، تهران
۲. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (با نگرشی برجسته شدن)، انتشارات میر، چاپ بیست و دوم
۳. فیتزانز، جک (۱۳۸۰)، چگونگی سنجش و ارزشیابی مدیریت منابع انسانی، غلامعلی سرمد، انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی، تهران
۴. رحیمی، غفور (۱۳۸۵)، "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳، تهران
۵. عباس پور، عباس (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها، کارکردها)، انتشارات سمت، تهران، چاپ دوم
۶. مورهد و گریفین، (۱۳۸۴) رفتار سازمانی، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، چاپ نهم
۷. بهرام زاده، حسینعلی «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فنون امور استخدامی» پاسدار اسلام، چاپ اول، بهار ۱۳۸۲.

نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج روش جدید ارزیابی عملکرد کارکنان مانند بازخور ۳۶۰ درجه مطابقت دارد. چون روش جدید ارزیابی عملکرد از طریق بکارگیری منابع مختلف در ارزیابی مانند رؤسا، زیردستان، خود فرد و همکاران، باعث مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسب تر، اثربخشی، بهبود روابط کاری و سازمانی، احترام به عقاید کارکنان شده و فرصت‌های مشارکت افراد را افزایش می‌دهد در نتیجه توجه به این موارد باعث بهبود عملکرد نیروی انسانی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان می‌گردد.

### پیشنهادات تحقیق

#### پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق

- ۱ - با توجه به تائید فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه میان ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد کارکنان، بهتر است به جهت تأثیرگذاری مستمر، ارزیابی عملکرد در چند دوره زمانی به طور متناوب انجام گیرد.
- ۲- با وجود تائید فرضیه اول، به منظور کارا تر شدن نظام ارزیابی عملکرد بایستی شاخصهای مطلوب ارزیابی در فرمهای ارزیابی عملکرد درج گردد به گونه ایی که ضمن دست یافتنی بودن، رعایت مساوات را برای افراد کرده باشد.
- ۳- با توجه به رد فرضیه دوم تحقیق مبنی بر عدم وجود رابطه میان ارزیابی به شیوه سرپرستی مستقیم و بهبود عملکرد، در صورت اصرار در استفاده از این روش بایستی شاخصهای ارزیابی به گونه ایی تعیین گردند تا خطاهای ارزیابی به شیوه سرپرستی مستقیم را به صفر برسانند.
- ۲ - نتایج حاصل از فرضیات دوم و سوم نشان داد که شیوه اجرای ترکیبی (ارزیابی توسط سرپرست مستقیم، ارزیابی توسط همکاران، خود ارزیابی) به عنوان یک شیوه نوین ارزیابی عملکرد می‌تواند جایگزین مناسبی نسبت به شیوه موجود ارزیابی عملکرد (ارزیابی توسط سرپرست مستقیم) باشد، لذا بانک مسکن بهتر است در ارزیابی عملکرد کارکنان علاوه بر شیوه ارزیابی مستقیم از سایر روش‌ها نیز به صورت توأما

۱۴. گرجی مهلبانی، انوشیروان (۱۳۸۴)، «بررسی تأثیر ارزشیابی مؤثر عملکرد کارکنان شیلات استان گلستان نسبت به وضع موجود» پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی گلستان
۸. حقیقی محمد علی و رعنائی، حبیب ا... (۱۳۷۶)، بهره‌وری نیروی انسانی ارزشیابی عملکرد کارکنان، انتشارات ترمه، تهران
۹. سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران، چاپ نهم
۱۰. رایینز استیفن پی، (۱۳۸۴)، مبانی رفتار سازمانی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم
۱۱. جونز، جان‌ای و ویلیام برلی، (۱۳۸۳)، بازخورد ۳۶۰ درجه، مترجمان سید اسماعیل اصغری‌پور و غلامرضا طالقانی، نشر شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو، تهران
۱۲. فرشیدفر، فریبا، (۱۳۸۱)، «ارزیابی وضع موجود نظام ارزشیابی عملکرد معلمان دوره ابتدایی و ارائه راه‌های مناسب برای بهینه نمودن آن در نواحی دو گانه آموزش و پرورش همدان» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
۱۳. طیبیان، سید محمد، (۱۳۷۹) «بررسی و تجزیه و تحلیل وضع موجود نظام ارزیابی عملکرد دبیران و ارائه پیشنهادات جهت بهینه نمودن آن در اداره کل آموزش و پرورش استان قم» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی
15. Asmub Birte(2008), "Performance Appraisal Interviews Preference Organization in Assessment Sequences "University of Aarhus, Journal of Business Communication, Vol. 45, No. 4, 408-429
16. 16-Caruth Donald L, Humphreys Joun H(2008), "Performance Appraisal: essential characteristics for strategic control", Journal of Measuring Business Excellence, vol.12, 24-32
17. Decenzo, Daivid A.-Robbins, stephen p. (1999) "Human Resource Management" united states of America.
18. Mishara MN.(2001)"organizational Behavior" vikas publishing house pvt ltd.
19. Topping peter A.(2002) The McGraw-Hill companies New York.