

صلى الله عليه وسلم



**دانشگاه آزاد اسلامی**

**تهران مرکز**

**دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)**

**گرایش: " تحول "**

**عنوان:**

**بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی  
انسانی در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران**

**استاد راهنما:**

**دکتر حسین حاتمی**

**پژوهشگر:**

**علی اکبر تقریبیان**

**زمستان ۱۳۹۳**

به مصداق «من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق» بسی شایسته است از استاد فرهیخته و فرزانه جناب آقای دکتر حسین حاتمی که با کرامتی چون خورشید، سرزمین دل را روشنی بخشیدند و گلشن سرای علم و دانش را با راهنمایی های کارساز و سازنده بارور ساختند، تقدیر و تشکر نمایم.

همچنین از اساتید بزرگوار دکتر حسن الماسی و دکتر داریوش غلام زاده که به عنوان داور قبول زحمت نموده و مرا در هر چه پر بار نمودن پژوهش یاری رسانده اند کمال قدر دانی و تشکر را داشته و در نهایت از تمام کسانی که در طی این دوره و در این پژوهش بنده حقیر را یاری رسانده اند صمیمانه تشکر و قدر دانی می نمایم.

## **تقدیم به پدر و مادر عزیزم**

**والدینی که بودنشان تاج افتخاری است بر سرم و نامشان دلیلی است بر بودنم چرا که این دو وجود پس از پروردگار مایه هستی ام بوده اند دستم را گرفتند و راه رفتن را در این وادی زندگی پر از فراز و نشیب آموختند.**

## **تقدیم به همسر م**

**که برایم زندگی؛ بودن و انسان بودن را معنا کردند و به پاس محبت های بی دریغش که هرگز فروکش نمی کند.**

## **تقدیم به فرزندانم**

**به پاس عاطفه سرشار و گرمای امیدبخش وجودشان که در این سردترین روزگاران بهترین پشتیبان است.**  
**حال این برگ سبزی است تحفه درویش تقدیم آنان....**



صفحه	عنوان
۹	چکیده
۱۰	فصل اول: کلیات پژوهش
۱۱	۱-۱- مقدمه
۱۲	۱-۲- بیان مساله تحقیق
۱۶	۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش
۲۰	۱-۴- اهداف تحقیق
۲۱	۱-۵- سوالات یا فرضیه های تحقیق
۲۲	۱-۶- مدل مفهومی تحقیق
۲۳	۱-۷- قلمروی موضوعی ، مکانی و زمانی تحقیق
۲۳	۱-۸- تعریف مفاهیم و متغیرهای پژوهش
۲۹	۱-۹- عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی:
۳۲	۱-۱۰- ارزیابی عملکرد، سیستم، ارزیابی ، بهره وری منابع انسانی، مدیریت عملکرد و منابع انسانی
۳۲	۱-۱۱- سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
۳۴	فصل دوم: ادبیات و پیشینه ی پژوهش
۳۵	مقدمه
۳۶	۲-۱- ارزیابی عملکرد
۳۶	۲-۱-۱- معرفی مفهوم ارزیابی عملکرد
۳۹	۲-۱-۲- دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۴۱	۲-۱-۳- فرآیند ارزیابی عملکرد
۴۴	۲-۱-۴- مدل ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد

صفحه	عنوان
۵۲	۲-۱-۵- نتایج و مزایای کارمندیابی و انتخاب
۵۶	۲-۱-۶- مفهوم ارزشیابی عملکرد
۵۸	۲-۱-۷- اهداف ارزشیابی عملکرد
۶۰	۲-۱-۸- رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد
۶۱	۲-۱-۹- روشهای ارزشیابی عملکرد
۶۶	۲-۱-۱۰- خطاهای بالقوه در سیستمهای ارزشیابی عملکرد
۶۸	۲-۱-۱۱- عوامل و ویژگیهای موثر بر اثربخشی سیستمهای ارزشیابی عملکرد
۷۰	۲-۱-۱۲- فواید ارزیابی عملکرد
۷۱	۲-۱-۱۳- محدودیتهای ارزیابی عملکرد
۷۳	۲-۱-۱۴- اشتباهات ناشی از ارزیابی عملکرد کارکنان
۷۶	۲-۱-۱۵- روش های مختلف ارزیابی عملکرد
۷۹	۲-۱-۱۶- معیارهای ارزشیابی عملکرد
۸۱	۲-۱-۱۷- ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی
۸۳	۲-۱-۱۸- الگوهای متداول ارزیابی عملکرد
۸۴	۲-۱-۱۹- روش ارزیابی بهره وری جمعی سازمان با مدل تحلیل پوششی داده ها
۸۶	۲-۱-۲۰- مدل ریاضی برنامه ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمان های دولتی (مدل GP)
۸۶	۲-۱-۲۱- بنچ مارکینگ، فرآیند استراتژیک و تحلیلی اندازه گیری عملکرد
۹۰	۲-۱-۲۲- الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۹۰	۲-۱-۲۳- الگوهای کارت امتیاز متوازن (BSC)
۹۱	۲-۱-۲۴- معیارهای بکارگیری ارزشیابی عملکرد

صفحه	عنوان
۹۴	۲-۲- بهره وری نیروی انسانی
۹۵	۲-۲-۱- تعریف بهره وری
۹۵	۲-۲-۲- تاریخچه بهره وری
۹۶	۲-۲-۳- اهمیت بهره وری
۹۶	۲-۲-۴- عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی
۹۹	۲-۲-۵- موانع بهره‌وری در نظام اداری
۱۰۲	۲-۲-۶- عوامل مؤثر در بهره‌وری
۱۰۶	۲-۲-۷- بهره‌وری و مدیریت دولتی نوین
۱۰۶	۲-۲-۸- بهره‌وری و تئوری انتخاب عمومی
۱۰۷	۲-۲-۹- عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی
۱۱۰	۲-۳- مروری بر مطالعات پیشین
۱۱۷	روش‌شناسی پژوهش
۱۱۸	۳-۱- مقدمه
۱۱۸	۳-۲- روش تحقیق
۱۱۸	۳-۳- قلمروی موضوعی ، مکانی و زمانی تحقیق
۱۱۹	۳-۴- جامعه آماری
۱۱۹	۳-۴-۱- حجم نمونه آماری و روش نمونه‌گیری
۱۱۹	۳-۴-۲- برآورد حجم نمونه و روش نمونه‌گیری
۱۱۹	۳-۵- روش گردآوری اطلاعات
۱۲۰	۳-۶- ابزار گردآوری اطلاعات



صفحه	عنوان
۱۲۱	۷-۳- مقیاس پرسشنامه
۱۲۱	۸-۳- روایی و پایایی پرسشنامه
۱۲۴	۹-۳- تجزیه و تحلیل داده های پژوهشی
۱۲۵	فصل چهارم: نتایج تجزیه و تحلیل آماری
۱۲۶	۱-۴- مقدمه
۱۲۶	۲-۴- توصیف متغیرهای پژوهش
۱۳۲	۳-۴- تحلیل آمار استنباطی
۱۴۸	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادی پژوهشی
۱۴۹	۱-۵- مقدمه
۱۴۹	۲-۵- بحث و تفسیر
۱۵۱	۳-۵- بحث و نتیجه گیری در مورد نتایج فرضیه ها
۱۵۱	۱-۳-۵- نتایج حاصل از آمار توصیفی
۱۵۲	۲-۳-۵- نتایج حاصل از آمار استنباطی
۱۵۳	۴-۵- بحث و نتیجه گیری در مورد فرضیه اصلی
۱۵۵	۵-۵- بحث و نتیجه گیری در مورد فرضیه فرعی
۱۵۷	۶-۵- نتیجه گیری
۱۵۷	۷-۵- پیشنهادات
۱۶۱	۸-۵- محدودیتهای پژوهش
۱۶۲	منابع و مأخذ
۱۶۵	چکیده انگلیسی
۱۶۷	ضمائم و پیوستها

## چکیده:

هدف این پژوهش ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران بود.

پژوهش از نوع توصیفی به روش پیمایشی می‌باشد جامعه مورد بررسی شامل ۲۳۵ نفر از کارکنان و مدیران اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران در سال ۱۳۹۳ می‌باشد که با روش نمونه‌گیری، در دسترس ۱۴۶ نفر از آنها به عنوان نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار سنجش ارزیابی عملکرد و بهره‌وری سازمانی پرسشنامه بود. نتایج با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (رگرسیون چند متغیره و تی مستقل) با استفاده از نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

نتایج نشان داد ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند بهره‌وری را در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران ارتقاء دهد.

هم‌چنین نتایج پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره‌وری آنان تاثیر مثبت داشته است.

**کلید واژه:** اثربخشی، بهره‌وری، ارزیابی عملکرد

# فصل اول

## کلیات پژوهش

دستگاههای اجرایی اعم از وزارتخانه ها، سازمانها، موسسات و شرکتهای دولتی به عنوان واحدهای صف و ستاد از طرف قانونگذار برای انجام وظایف دولت ایجاد گردیده است و با توجه به وظایف، مسئولیتها و منابع در اختیار هر یک از واحدهای مذکور ملزم به پاسخگویی می باشند. ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین فرآیندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی میزان تحقق اهداف و برنامه های سازمان را مشخص می کند ارزیابی به عنوان یکی از فعالیتهای کلیدی و از عناصر اصلی مدیریت بشمار می رود و ابزاری است کارآمد که مدیر و کارکنان از طریق آن به نقاط قوت و ضعف سازمان پی برده و با ریشه یابی آنها اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد را انجام می دهد. ارزشیابی کارکنان و مدیران تحت عناوین تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب سازمانها و موسسات مطرح می باشد. ارزشیابی ابزار مؤثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمانها با کارایی و کارآمدی به اهداف خود می رسند منافع کارکنان نیز تامین می گردد. همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مساله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی ترین سرمایه های سازمان بشمار می روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند از طرف دیگر از کارکنانیکه از انتظارات سازمان در مورد خویش بی اطلاع هستند چگونه می توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی های گذشته اقدام نمایند در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد کارکنان، سازمان یا دست کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می دانند. ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین فرآیندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی میزان تحقق اهداف و برنامه های هر سازمان را مشخص می کند. ارزیابی به عنوان یکی از فعالیتهای کلیدی و از عناصر اصلی مدیریت به شمار می رود و ابزاری است کارآمد که مدیر و کارکنان از طریق آن به نقاط قوت و ضعف سازمان پی برده و با ریشه یابی آنها اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد را انجام می دهند. ارزیابی و نظارت بر کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی

تحقق برنامه های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه ها از منابع حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرآیندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرائی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارائی و اثربخشی دولت می شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکتها و موسسات می شود.

#### ۱ ۴ - بیان مساله تحقیق

با گسترده شدن جوامع، سازمانها و شرکتهای، نهادهایی بوجود آمده اند تا پاسخگوی نیازهای مختلف مردم باشند و مجموعه دست آوردهای علمی نشان می دهند از ساده ترین لوازم گرفته تا پیشرفته ترین فناوری های پیچیده، محصول خلافت و نوآوری انسان هایی است که طی سال های متمادی بر اساس دانش و ارتقاء فکری خلق شده است، بنابراین پایه اصلی ثروت هر سازمان را منابع انسانی آن تشکیل می دهد که از آن به عنوان اصلی و پایه یاد می شود. نقش منابع انسانی نه تنها در سطح سازمانی بلکه به صورت کلی از سطح یک واحد کوچک اقتصادی تا سطح ملی ارتقاء و گسترش پیدا کرده است. (پژولا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

بشر از آغاز خلقت با محدودیت های خود از زمان و مکان، درصدد این مهم است که از منابع مورد دسترس حداکثر استفاده را بنماید؛ لذا به طور مستمر به دنبال ساز و کارهای بهره گیری بهتر از این منابع با توجه به محدودیت های خویش بوده و ساختارهای اجتماعی و اقتصادی خود را در این جهت به طور متوالی متحول کرده است. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت های خود به خصوص در محیط های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی عملکرد دارد. این نظام، در اجرای برنامه های استراتژیک نیز نقش اساسی به عهده دارد. چرا که فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری

---

<sup>1</sup> pohjola

ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می گردد که پیامد آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. با توجه با اهمیت نقش ارزیابی عملکرد در سازمان ها به این موضوع پی می بریم که ارزیابی عملکرد در دستیابی به بهره وری نیروی انسانی بیشترین نقش را ایفا داشته است.

تلاش برای ارتقاء بهره وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از نیروی نامتناهی انسان، راهی بی انتهاست. در این راه پرفراز و نشیب، یکی دیگر از اهداف بهره وری، افزایش مطلوبیت زندگی با تمام ابعاد آن است. کشور نیز برای حفظ و رسیدن به خودکفایی و نوابستگی به تقریباً تنها درآمد ارزی یعنی نفت که دیر یا زود به اتمام خواهد رسید و نیز تکیه بر صادرات غیر نفتی؛ از جمله محصولات کشاورزی، مصنوعات صنعتی و نیمه صنعتی بایستی بهای بیشتری به نیروی انسانی و بهسازی آن بدهد. نیروی انسانی توانا و کارآمد است که می تواند سازمان را کارا، سودآور و مفید به حال جامعه بسازد و در کل، کشور را شکوفا و از وابستگی برهاند. پایین بودن بهره وری فردی در شرکت های دولتی سبب می شود تا به عامل بهسازی نیروی انسانی توجه بیشتری بشود. یکی از عواملی که در بهسازی نیروی انسانی تاثیر به سزایی دارد، ارزیابی عملکرد کارکنان است، توجه به ارزیابی عملکرد کارکنان بخش عمده ای از شغل مدیر است چرا که از طریق آن در مورد واگذاری کارها و مسئولیت ها، ارتقاء و ترفیع، جابه جایی و انتقال و بالاخره آموزش کارکنان به قضاوت می پردازد. توجه به نیروی انسانی به عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان ها یکی از راه کارهای اساسی در افزایش کارایی و بهره وری سازمان به شمار می رود. (برتچک<sup>1</sup>، ۲۰۰۹).

رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره وری بیشتر است و این امر همواره مورد توجه مدیران برای اداره و مهندسی مجدد سازمان ها بوده است. حرکت به سوی وضعیتی بهتر از آرمان ها و اهداف کلیه مدیران است. از این رو، افزایش بهره وری نیروی انسانی برای سازمان ها ضروری است. پس خوشبختی، سعادت و بهروزی هر ملتی وابسته به کار و تلاش همه ی اقشار جامعه بوده و بهره وری معیاری برای ارزیابی عملکرد این فعالیت ها و تلاش ها در بخش های مختلف اجتماعی – اقتصادی و خدماتی است.

---

<sup>1</sup> Bertschek

اما امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار بلکه به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح می‌شود و بهبود آن منشأ اصلی توسعه اقتصادی است. ارتقاء بهره‌وری بر پدیده‌های اصلی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال، افزایش توان رقابت سیاسی و اقتصادی و مانند این‌ها تأثیرات وسیعی دارد.

در تحقیق حاضر با محور بهره‌وری منابع انسانی و تأکید بر تأثیر ارزیابی عملکرد در بهبود بهره‌وری سعی می‌شود این موضوع مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان با توجه به آهنگ شتابان توسعه در کشور، نیاز مبرم سازمان‌ها به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی تا حدی برآورده شود. با عنایت به اهمیت موضوع جهت انجام پژوهش، می‌توان گفت با فرهنگ و ساختار دولتی اداره می‌شود، انتخاب شده است. امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار بلکه به عنوان یک فرهنگ و نگرش در کار و زندگی مطرح شده و بهبود آن منشأ اصلی توسعه اقتصادی است. برخی از کشورهای توسعه یافته از مدت‌ها قبل مهمترین و تنهاترین منبع رشد اقتصادی خود را نیروی انسانی قلمداد نموده‌اند که از طریق تخصص، مهارت، تجربه و خلاقیت خود سازمان را به سمت رسیدن به اهدافش پیش می‌برد و دستیابی سازمان به مزایای رقابتی را تسهیل می‌نماید. لذا بسیاری از کشورها و سازمان‌ها بر این عامل با ارزش سرمایه‌گذاری نموده و سعی در بارور نمودن آن دارند. در نتیجه جوامعی به پیشرفت و ترقی و تعالی سازمانی رسیده‌اند که توانسته‌اند این نیروها و استعدادها را نهفته را از بالقوه به بالفعل تبدیل نمایند.

یکی از نظام‌های پررنگ در ایجاد بهره‌وری در بخش نیروی انسانی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان است. این نظام به عنوان یکی از ابزارهای کنترل، باعث بهبود عملکرد نیروی انسانی می‌گردد. نقش نظام‌های ارزیابی در تعالی و بهبود سازمانی زمانی بیشتر آشکار می‌شود که عزم و اراده‌ی نیروهای سازمانی بر انجام تحول برنامه‌ریزی شده استوار گردد و امروزه ارزیابی عملکرد به منظور شناسایی نقاط ضعف و رفع آنها انجام می‌شود. یعنی هدف ارزیابی عملکرد پرورش نیروی انسانی در همه ابعاد است. شروع استفاده از کلمه بهره‌وری در فرهنگ اقتصادی مربوط به دو قرن قبل است. در بسیاری از نقاط جهان، بویژه در کشورهای صنعتی بهره‌وری به عنوان یک طرز فکر و فرهنگ تلقی می‌شود، تفکر پیشبرد و بهبود آنچه که وجود دارد.

بهره وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون داد بر درون داد یک فرد، واحد و سازمان بکار گرفته می شود. از سوی دیگر بهبود بهره وری یکی از مهمترین راهکارهای توسعه اقتصادی و اجتماعی است. بهبود بهره وری می تواند اصلاح و بهبود فرآیندها، بهبود روابط کاری، اصلاح رفتارهای فردی و گروهی، افزایش انگیزه کاری، افزایش کیفیت زندگی، افزایش سطح رفاه، افزایش اشتغال، افزایش سطح حقوق و دستمزد را در پی داشته باشد. برای ارتقای بهره وری باید قبل از هر چیز عوامل موثر بر بهره وری را به خوبی شناخت. عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی را می توان در قالب تحصیلات، آموزش، تجارب نیروی کار، کیفیت مدیریتی، تکنولوژی و محیط اجتماعی دسته بندی کرد. (فرانکلینسی و گلال، ۱۹۹۸)

در مدل کانن عوامل موثر عبارتند از نظام شایسته سالاری، نظام پاداش و خدمت حقوق ماهانه مکفی، فوق العاده های شغلی و مزایای بازنشستگی، آموزش و بالنده کردن نیروی کار، بهبود اوضاع کاری و رفاه کارکنان، کارگروهی، نظام پیشنهادات، مشارکت و گردش شغلی کارکنان. (کانن، ۱۹۷۱). تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره وری تنها یک علت خاصی را نمی توان ارائه نمود بلکه عنوان می کنند که ارتقاء بهره وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست (تحصیلات، آموزش، تجارب نیروی کار، کیفیت مدیریتی، سرمایه گذاری در تجهیزات، تکنولوژی و محیط اجتماعی) (فرانکلینسی و گلال، ۱۹۹۸).

طبق نتایج حاصل از بررسی انجام شده توسط (بلیک ولینچ، ۲۰۰۱) که در ۶۰۰ شرکت آمریکایی پیرامون بهره وری نیروی کار انجام گرفت، سازماندهی مجدد محل کار مخصوصاً از طریق افزایش سطح تحصیلات و آموزش نیروی کار و افزایش سطح مهارت کارکنان و اشاعه فرهنگ استفاده ای درست از ICT و بهبود رویکردهای مدیریتی از جمله مدیریت تولید به هنگام (JIT) و مدیریت جامع<sup>۱</sup> در افزایش بهره وری نیروی کار مؤثر می باشد (سیبرز، ایکلین، ۲۰۰۸). مطالعات تجربی موجود در زمینه تاثیر سطح تحصیلات و آموزش بر بهره وری نشان داده اند که سطح تحصیلات و آموزش ارائه شده تاثیر مثبتی بر سطح بهره وری داشته است. کورورز (۱۹۹۶) با استفاده از داده های صنایع اتحادیه اروپا در فاصله ی سالهای ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۱ به

---

<sup>۱</sup> -TQM



بررسی تاثیر تحصيلات شاغلان بر بهره وری نیروی انسانی پرداخته و نشان داده است که نسبت نیروی انسانی با تحصيلات عالی تاثیر مثبت و معناداری بر بهره وری نیروی انسانی در زیربخشهای صنایع مختلف دارد. لورش و لارنس (۱۹۶۹) با این موضوع برخورد دیگر گونه داشته و به این نتیجه رسیده اند که عملکرد صرفاً به کنش خصایصی که در فرد هست مربوط نیست، بلکه به سازمان و محیط آن نیز مربوط می شود. حتی با وجود داشتن حداکثر انگیزه و همه مهارت های لازم، ممکن است افراد اثربخش نباشند، مگر آن که حمایت و هدایت سازمانی مورد نیاز خود را دریافت دارند و کارشان با نیازهای سازمان و محیط آن سازش داشته باشد.

باتوجه به موارد فوق پژوهشگر در پی آن است که تاثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی را مورد بررسی قرار دهد.

### ۱-۳ - اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی<sup>۱</sup> 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 مؤسسات تلاش جلو برندهای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست.

---

<sup>۱</sup> Synergy

لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» (رحیمی، ۱۳۸۵).

علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد. صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند: با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا در آمده‌اند یا خیر.

با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها مشخص می‌شود آیا سیاستها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر. همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.

و در نهایت ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید.

هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگهی فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد» نامیده می‌شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعدارزیابی عملکرد شروع نماید. (الهی، ۱۳۷۸).

هنگامی که یک سازمان ارزیابی مناسب و جامعی از خود نداشته باشد و کارآیی و اثربخشی فعالیت های خود را در سطوح مختلف مورد سنجش قرار ندهد، به سوی کهنگی و فرسودگی پیش خواهد رفت و بقای خود را به خطر خواهد انداخت. ارزیابی عملکرد به عنوان یک ضرورت در همه دوره ها و زمان ها مطرح بوده است. شرایط زمانی و مکانی و نیز تنوع سازمان ها و پیچیدگی آنها ایجاب نموده که در هر دوره‌ای مدلی خاص و متناسب با آن شرایط برای ارزیابی عملکرد سازمانی ارائه شود.

اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان و یا به عبارت دیگر ارزش گذاری به کار و خدمت آنان بمنظور تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکرد افراد از دیر باز برای مدیران شناخته شده بوده است به گونه ای که اکنون سالهاست در نظام اداری اغلب کشورها نتایج ارزیابی بعنوان پایه و مبنایی جهت تصمیمات مهم اداری چون ارتقاء و پیشرفت افراد شایسته انتصاب به مقامات بالاتر ، تشویق و تقدیر از خدمات برجسته ، جایگزینی افراد بر اساس استعداد و شایستگی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان با توجه به نواقص و نارسایی های عملکرد مورد استفاده قرار می گیرد از این رو امروز دیگر ارزیابی عملکرد کارکنان در دستگاههای اداری امری ضروری و اجتناب ناپذیر است و لازمه مدیریت صحیح و پویا بشمار می رود. با عنایت به مراتب یاد شده سوالی که اکنون برای مدیریت مطرح می شود این است که کدام سیستم ارزیابی قادر است به بهترین نحوی رفتار و عملکرد کارکنان را مورد سنجش قرار داده و ممیز افراد برجسته و ضعیف باشد در پاسخ به این سوال پژوهشگران اداری اظهار می دارند سیستمی که قادر باشد یک ارزیابی دقیق ، منصفانه و مبتنی بر واقعیت انجام دهد که این مدل به علت درگیر بودن با منابع انسانی سخت است .

همانطور که اشاره شد ارزیابی هر چیز به مفهوم ارزش گذاری به آن است و در واقع با اجرای ارزیابی ، مدیران رفتار و عملکرد کارکنان را بر اساس ضوابط و معیارهای مشخصی محک زده و به ارزش گذاری

خدمات آنان می پردازند ولی آنچه در ارزیابی اجتناب ناپذیر است تاثیر ذهنیت و نظرات شخصی ارزیابی کنندگان در امر ارزیابی است از اینرو برای کاهش این عامل و افزایش دقت و اعتبار ارزیابی تاکید می شود که معیارها و ضوابط ارزیابی می بایست در عین مربوط بودن به وظایف و مسئولیتهای ارزیابی شوندگان از عینیت کامل برخوردار بوده و قابل سنجش و اندازه گیری باشند.

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان که خدمات برجسته را تشخیص داده و مورد تشویق قرار می دهد و خدمات ضعیف را اصلاح و بهبود می بخشد بطور قابل ملاحظه ای در تقویت روحیه ، ایجاد انگیزه خدمت و افزایش کارایی کارکنان تاثیر می گذارد و بالعکس نظام ارزیابی که بر مبنای استثناء و تبعیض و ارزشها و نظرات شخصی به بررسی و سنجش رفتار و عملکرد کارکنان بپردازد منجر به تضعیف روحیه ، از بین بردن انگیزه خدمت ، کاهش کارایی و توسعه مناسبات ناسالم اداری خواهد گردید. از این رو ارزیابی کنندگان می بایست بمنظور بسط مناسبات صحیح اداری و بهره گیری از حداکثر کار و کوشش کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی ، سعی کنند که در استفاده از سیستم ارزیابی ضمن رعایت عدل و انصاف با توجه به معیارهای تعیین شده در فرمهای ارزیابی و بررسی رفتار و عملکرد واقعی کارکنان نسبت به ارزیابی آنان اقدام نمایند و از این رهگذر موجبات کارایی بیشتر کارکنان را در جهت بهبود کمی و کیفی کارایی دستگاهها فراهم سازند.

از جمله دلایل عمده پرداختن به این موضوع به این سبب است که بهره وری ارزیابی عملکرد یکی از موضوعاتی است که احتمالاً در کشور یا به آن پرداخته نشده یا اگر پرداخته شده به صورت مستمر و با دیدگاه کامل و اصولی نبوده و نتایج آن به درستی پیاده سازی نشده است. هنوز دید اکثر کارکنان، مدیران و کارشناسان بر نظام ارزیابی عملکرد به صورت معیاری برای تنبیه و تشخیص و نهایتاً ارتقاء شغلی بوده است. با توجه به تحولات شگرف دانش مدیریت، بهره وری نیروی انسانی با توجه به توضیحات ذکر شده در بالا، میزان بهره وری در نظام ارزیابی عملکرد از اصلی ترین بازخوردهایی است که می توان از این نظام دریافت کرد. در این تحقیق سعی شده به بررسی تاثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی پرداخته شود و با توجه به نتایج به دست آمده پس از اتمام پژوهش، نقاط قوت و ضعف نظام