

پیش‌بینی سطح کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز پس از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان^۱

محبوبه رضایی* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز، گروه مدیریت آموزشی، شیراز، ایران.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، پیش‌بینی سطح کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز پس از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان است. جامعه آماری پژوهش عبارت است از تعداد ۳۱۰ نفر از کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز که با استفاده از جدول مورگان، ۱۷۰ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شده است. ابزار اندازه‌گیری استفاده‌شده، پرسشنامه تأثیر ارزشیابی کارکنان بر اجرای کیفیت وظایف شغلی کارکنان است. به منظور بررسی روایی، از نظر متخصصان و اساتید بخش استفاده شد و جهت ارزیابی پایایی پرسش‌نامه، ابتدا ۳۰ نفر از اعضای نمونه انتخاب شدند و پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع شد و با بازبازی دوباره، ضریب ۹۱ درصد با استفاده از آلفای کرونباخ به دست آمد. با استفاده از آمار استنباطی از آزمون تک‌نمونه‌ای و رتبه‌بندی فریدمن، رابطه بین اجرای وظایف شغلی و ارزشیابی کارکنان مشخص شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان تأثیر مستقیم دارد.

واژه‌های کلیدی: ارزشیابی کارکنان، کیفیت اجرای وظایف شغلی، پیش‌بینی سطح کیفیت، کارکنان ستادی شهرداری.

۱- 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 کنند و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی است. ارزیابی عملکرد کارکنان، این امکان را فراهم می‌سازد که الزامات عملیاتی و راهبردی مربوط به سازمان و نیز نیازهای حرفه‌ای کارکنان به روش‌های گوناگون برآورده شود. ارزیابی عملکرد به‌طور مستقیم با هدف‌های مدیریت راهبردی در ارتباط است. بدون ارزیابی عملکرد بر مبنای عوامل و شاخص‌های کلیدی، هیچ تغییر و بهبودی پایداری در کیفیت عملکرد سازمان‌ها و نهادهای دولتی همانند شهرداری اتفاق نخواهد افتاد. از آنجاکه عملکرد اصلی مدیریت، ارزیابی عملکرد برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های اصلی سازمان است، ارزیابی عملکرد یکی از نیازهای اصلی سازمان است. مدیریت با این امر می‌تواند بر اجرای وظایف شغلی کارکنان تأثیرگذار باشد.

توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر، اهمیت زیادی یافته است. در این میان دیدگاه‌های مختلفی درباره شیوه مدیریت وجود دارد. عده‌ای از مدیران، ریشه بسیاری از مشکلات را کمبود منابع مالی، فیزیکی و بودجه سازمان می‌دانند. این افراد بیشتر توجه خود را به ورودی‌های سیستم شغلی معطوف می‌کنند. عده‌ای دیگر اعلام می‌کنند، اگرچه توجه به منابع موجود

^۱. مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با همین عنوان می‌باشد.

* نویسنده مسئول: Mahboberezaie94@gmail.com

در ورودی‌های سیستم اهمیت بسیاری دارد؛ اما باید به فرایند سیستم توجه بیشتری کرد. آن‌ها در فرایند سیستم به محتوی، روش‌ها، چگونگی اجرا، نحوه مدیریت و ارزشیابی، تأکید می‌کنند (ساعدی، ۱۳۹۲).

مدیریت کیفیت که محصول مدیریت فرایندمحور است، تلاش می‌کند برنامه‌ریزی استراتژیک را وارد رفتار روزانه سازمان کند. در این روش مشارکت همه کارکنان لازم است و استفاده از روش‌ها، ابزار و مدل‌های مناسبی برای تعالی بخشیدن به کیفیت شغلی، به مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

ارزشیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی شده است؛ زیرا طرفداران ارزشیابی عملکرد معتقدند که هر نظام اثربخش ارزشیابی عملکرد، می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را به سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها ارزانی کند (پورتراپ، ۱۳۸۸).

ارزشیابی ابزاری بسیار قوی در برنامه‌ریزی است. ارزشیابی به‌خودی‌خود هدف نیست و به هدف اینکه فی‌نفسه مفید است، نباید انجام شود. بلکه باید از آن به‌عنوان وسیله‌ای برای پیشبرد کیفی کارها استفاده کرد. با درک روشن‌تر نقش ارزشیابی در تصمیم‌گیری، ارزش آن در هدایت فعالیت‌ها بیشتر معلوم می‌شود. ارزشیابی، اساس معتبری برای انتخاب شایسته‌تر به دست می‌دهد و در صورتی که برنامه به اصلاحاتی نیاز داشته باشد، امکان اقدام به‌موقع را برای مجریان فراهم می‌کند. ارزشیابی به‌عنوان فرایندی داوری‌کننده باید به‌طور مستمر ادامه یابد و یکی از مهارت‌های حرفه‌ای مدیریت باشد. شاید انگیزه اصلی میل به پیشرفت و بهبود کار، مهم‌ترین دلیل ضرورت انجام ارزشیابی باشد؛ زیرا بدین وسیله خواهیم فهمید که چه مواردی باید بهبود یابد و این بهبود چگونه انجام خواهد شد. خلاصه اینکه تصمیم‌های اداری و آموزشی و انجام عملیات مربوط، عملاً بر اساس سلسله‌ارز ارزشیابی‌هایی که به‌طور رسمی یا غیررسمی در سازمان انجام می‌شود، اجرا می‌گردد. ارزشیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین کارهای مدیران است؛ ولی بیشتر مدیران به‌راحتی این واقعیت را می‌پذیرند که کاری بس سخت و مشکل‌است و همیشه وضع به گونه‌ای نیست که بتوان به‌راحتی درباره عملکرد زیردست به‌صورت دقیق قضاوت کرد و غالباً کار مشکل‌تر از این است که بتوان نتیجه قضاوت را به‌گونه‌ای سازنده و بدون اینکه بر روحیه کارمند ضربه وارد شود، به وی منتقل کرد (طبرسا و غفوری، ۱۳۸۷).

شناخت کارکنان قوی و دادن پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و دیگر کارکنان از جمله علل اصلی ارزشیابی عملکرد است. در گذشته مدیران کلاسیک، ارزشیابی عملکرد را فقط به‌منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند؛ درحالی‌که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزشیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری شود و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان بگیرند؛ بنابراین هدف نهایی از ارزشیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان به‌جای توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف است. بدیهی است که ارزشیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولین سازمان با آن روبه‌رو هستند. علی‌رغم تلاش دائمی در طراحی سیستم‌های بهتر و مؤثرتر برای ارزشیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می‌دهد که به‌طور کلی مسئولین سازمان از روش‌ها و سیستم‌های استفاده‌شده برای ارزشیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرایند ارزشیابی و در نتیجه ناتوانی در طراحی سیستم ارزشیابی جامع است. پشتیبانی نکردن مدیریت، اجرایی نبودن سیستم‌های ارزشیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزشیابی درست و عادلانه و تناسب و انطباق نداشتن سیستم‌های ارزشیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که مانع اثربخشی بیشتر سیستم‌های ارزشیابی می‌شوند (ابیلی، ۱۳۸۵).

۲- رویکردهای نظری هر یک از مؤلفه‌ها

۲-۱- نظام ارزشیابی کارکنان

ارزشیابی کردن، برآورد کردن و سنجیدن ارزش چیزی و تعیین کردن بهای چیزی و بررسی کردن ارزش آن است (دایره‌المعارف فارسی). ارزشیابی کارکنان در واقع عبارت است از سنجش نسبی عملکرد کارکنان درباره نحوه انجام کاری مشخص در دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به‌منظور برنامه‌ریزی در جهت به‌فعلیت درآوردن آن‌ها. به‌عبارت دیگر به

تعیین شایستگی کارکنان از طریق سنجش میزان تلاش و موفقیت آن‌ها در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار، ارزشیابی یا ارزیابی کارکنان گویند (کیدوری، ۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد کارکنان، نوعی سنجش نظام‌یافته و دائمی از چگونگی انجام وظایف وابسته به شغل، به‌منظور شناسایی نقاط ضروری برای رشد و بهبود منابع انسانی است. ارزیابی عملکرد کارکنان عملی است که در آن کار افراد و نحوه انجام وظیفه در مشاغل محوله به‌طور سیستماتیک اندازه‌گیری می‌شود (سعادت، ۱۳۸۲؛ مهدویان، ۱۳۷۷)؛ استعداد و توانایی‌های بالقوه کارکنان برای بهبود انجام وظایف و رشد در رشته شغلی شان مشخص می‌گردد؛ روش مطلوب برای سنجش کارکنان روشی است که در آن (د سلر، ۲۰۰۰) و بازخوردی به فرد داده می‌شود تا وی نقایص کار خود را بشناسد (ماندی و همکاران، ۱۹۹۶).

۲-۲- کیفیت اجرای وظایف شغلی

صورت‌گرفتن و انجام وظایف (جمع وظیفه)؛ کسی که وظیفه محولی را به انجام می‌رساند (دایره‌المعارف فارسی). بهینه انجام‌دادن وظایف شغلی، یعنی انجام بهتر وظایفی که سازمان در شرح شغل کارکنان به آن‌ها ابلاغ می‌نماید و آن وظایف در جهت اهداف و مأموریت اصلی سازمان است و انجام باکیفیت این وظایف موجب اثربخشی و کارایی کارکنان و درنهایت سازمان می‌شود (کمالی، ۱۳۹۳). این پژوهش دو متغیر دارد: یکی، اجرای وظایف شغلی کارکنان و دیگری، نتایج اجرای نظام ارزشیابی کارکنان. اگر نظام‌های ارزشیابی‌کننده، عملکرد کارکنان را با روش‌های علمی و منصفانه ارزیابی کنند، تأثیر بسیار ارزشمندی بر اجرای وظایف شغلی کارکنان می‌گذارد و با افزایش انگیزه و ایجاد رضایت شغلی، باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود.

۲-۳- رضایت شغلی

رضایت شغلی، مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد درباره‌ی مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است؛ عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. رضایت شغلی، یعنی دوست‌داشتن وضعیت و لوازم هر شغل؛ وضعیتی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود. رضایت شغلی یعنی احساس خرسندی و خشنودی فرد از کار خود و لذتی که از آن می‌برد و در پی آن، به شغل خود دل‌گرمی و وابستگی پیدا می‌کند. رضایت شغلی حالتی مطبوع، عاطفی و مثبت، حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است؛ مفهومی دارای جنبه‌ها و عوامل گوناگون است که باید مجموعه آن‌ها را در نظر گرفت. ازجمله این عوامل، می‌توان به صفات کارگر و کارمند، نوع کار، محیط کار و روابط انسانی کار اشاره کرد.

۲-۴- ارزیابی بهبود عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد، فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌نماید (آرمسترانگ، ۱۳۸۵)؛ فرایندی است که به‌وسیله آن هر مدیر، رفتارهای کاری نیروی انسانی را از طریق سنجش و مقایسه آن‌ها با معیارهای از پیش تنظیم‌شده ارزیابی می‌کند و نتایج به‌دست‌آمده را ثبت می‌کند و به نیروی انسانی سازمان اطلاع می‌دهد.

۲-۵- انگیزه

انگیزه، میل فرد برای انجام‌دادن یک کار، یا یک فعالیت تعریف‌شده است. از دیدگاه رفتاری، انگیزش را تلاش و کوشش افراد جهت تحقق اهداف سازمانی به‌نحوی که اهداف فرد هم تأمین شود، تعریف کرده‌اند. انگیزه فرایندی زنجیره‌ای است که با احساس نیاز شروع می‌شود؛ سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش می‌شود و در پیامد آن، برای رسیدن به هدف اقدام می‌شود و سرانجام خواست، تأمین

می‌شود.

۳- پیشینه پژوهش

کمالی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته سالاری در سازمان، با استفاده از روش فراتحلیلی به بررسی و تبیین ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از عوامل تحقق شایسته سالاری در سازمان‌ها پرداخت. نتایج پژوهش بیانگر آن بود که با اجرای ارزیابی عملکرد، مبتنی بر معیارهای شایستگی و اعمال ارتقاء و کاهش جایگاه شغلی بر اساس نتایج آن، می‌توان خلأ وجود نظام شایسته‌گزینی کارکنان را پوشش داد و از این طریق زمینه تحقق شایسته سالاری را در سازمان‌ها فراهم کرد. توجه به این مسئله، مدیران سازمانی را به استفاده از روش‌های جدید ارزیابی عملکرد ترغیب می‌کند و از این طریق باعث بهبود فرایند عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان شود.

رفیعی (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری اصفهان انجام داد. نمونه آماری پژوهش، ۳۵۱ نفر از کارکنان شهرداری‌های مناطق چهارده‌گانه اصفهان بود که وی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی، به دست آورد و بر همین اساس پرسش‌نامه توزیع نمود و از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها استفاده کرد و با نرم‌افزار SPSS تحلیل کرد. او به‌طور کلی و براساس آزمون‌های انجام‌شده و نتایج به‌دست‌آمده از بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری اصفهان نشان داد که بین نظام ارزیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری، رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ بدین معنی که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره‌وری کار نیروی انسانی اثرگذار است.

مدنی (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان مقایسه رابطه نظام ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در امور مالیاتی شرکت سهامی مخابرات استان اردبیل انجام داده است. هدف اصلی در این پژوهش، سنجش میزان تأثیر نظام ارزشیابی عملکرد بر بهره‌وری منابع انسانی است و ارزشیابی عملکرد با توجه به دو بُعد عدالت‌بودن و آگاهی فرد از عملکرد خود انجام شده است. نتایج به‌دست‌آمده از بهره‌وری منابع انسانی در دو سازمان، نشان می‌دهد که بین سطوح مختلف ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان، تفاوت معنی‌داری وجود دارد، همچنین میانگین بهره‌وری شرکت سهامی مخابرات در امور مالیاتی، بیشتر است ولی معنی‌دار نیست.

چی‌روز، به‌یولی و ادیس در سال ۲۰۰۶ در پژوهشی به نام تحلیل کیفیت زندگی کاری و متغیرهای مربوط به شغل (حرفه)، نمونه‌ای به‌تعداد ۴۷۵ نفر از مدیران صنعت برق و الکترونیک در مناطق آزاد تجاری مازنی را مطالعه کردند. نتایج تحقیقات آن‌ها نشان داد که خشنودی شغلی، موفقیت شغلی و تعادل شغلی، ۶۳ درصد از واریانس کیفیت زندگی کاری را پیش‌بینی می‌کند. به‌طور کلی یافته‌ها نشان داد بین خشنودی شغلی و کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

اشتگارتز و سالر (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان تأثیر نوآوری و خلاقیت بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان شرکت خدماتی داگلی انجام دادند. از اهداف این تحقیق این بود که برای نهادینه شدن بهره‌وری از طریق خلاقیت و نوآوری، ساختار قانونی و انعطاف‌پذیری به وجود آید که مشوق مدیران و کارکنان برای بهبود روند خدمات شود؛ همچنین کارکنان را در جریان پیدایش شرف‌های حاصل از فناوری روز و تغییرات به‌وجودآمده قرار دهد و به کارکنان فرصت ارائه پیشنهاد و ایده داده شود و مسئولان از قدرت خلاقیت و ابتکار آن‌ها استفاده کنند؛ همچنین دوره‌هایی جهت فرهنگ‌سازی و بستن منا سب برای فضاهای نوآوری سازمانی ایجاد شود؛ کارکنان را به ارائه اندیشه نو و خلاق تشویق کند و برای نهادینه کردن فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها و صنایع، مشوق‌های مناسبی در نظر گرفته شود.

هینون و ساریما نیز در تحقیق خود در کشور فنلاند با عنوان ارزیابی عملکرد کارکنان امور اقتصادی در سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹ که به سفارش وزارت کار و اقتصاد انجام شد، به این نتیجه رسیدند که افزایش قدرت کیفیت زندگی کاری در کارکنان، باعث خشنودی شغلی و درنهایت افزایش تولید و بهره‌وری در سازمان می‌شود.

۴- فرضیات تحقیق

۴-۱- فرضیه اصلی

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان با کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز رابطه مستقیمی دارد.

۴-۲- فرضیه فرعی

اجرای نظام ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار است.
اجرای نظام ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است.
اجرای نظام ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه در کارکنان تأثیرگذار است.

۵- روش تحقیق

در پژوهش حاضر، روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی است. این پژوهش، از نظر استراتژی اجرا، توصیفی تحلیلی است؛ همچنین از نظر بررسی رابطه متغیرها، این بررسی از نوع تحقیقات هم‌بستگی است.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق، کارکنان حوزه ستادی شهرداری شیراز می‌باشد که در مجموع دارای ۳۱۰ نفر پرسنل است.

روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی ساده است.

حجم نمونه

برای به‌دست‌آوردن حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که با توجه به جامعه آماری ۳۱۰ نفری، کل حجم نمونه، برابر ۱۷۰ نفر به دست آمد و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد و برآن اساس پرسش‌نامه‌ای بین کارکنان در حوزه ستادی شهرداری شیراز توزیع گردید.

ابزار اندازه‌گیری

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات اولیه از پرسش‌نامه و مصاحبه با کارکنان بخش ستادی شهرداری و برای مباحث تئوریک از روش کتابخانه‌ای، شبکه اینترنت، کتب تخصصی و عمومی، مقالات و نشریات تخصصی استفاده شده است. روش تحقیق، میدانی است و ابزار سنجش، پرسش‌نامه تأثیر ارزشیابی کارکنان بر اجرای کیفیت وظایف شغلی است که محقق آن را ساخته و با توجه به محیط برر سی، طراحی کرده است. بخش نخست پرسش‌نامه، سؤال‌هایی درباره مشخصات فردی کارکنان (جنسیت، تحصیلات و سابقه کار) خواهد بود.

پرسش‌نامه تأثیر ارزشیابی کارکنان بر اجرای کیفیت وظایف شغلی

پرسش‌نامه را محقق تنظیم کرده است. ۳۰ سؤال دارد و دارای ۳ مؤلفه (رضایت شغلی، بهبود عملکرد و انگیزه کارکنان) است.

این پرسش‌نامه برای هر ماده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است: کاملاً موافق تا کاملاً مخالف، که به ترتیب، امتیاز یک تا پنج به آن‌ها تعلق گرفته است.

۵- روایی و پایایی ابزار پژوهش

برای سنجش میزان روایی محتوایی پرسش‌نامه، از نظر خبرگان مربوط استفاده گردید؛ طوری که نظر تعدادی از متخصصین، اساتید و خبرگان (کارشناسان ارشد)، جمع‌آوری شد و پرسش‌نامه طراحی شده، به دست آن‌ها بررسی گردید، تعدادی از سؤالات پرسش‌نامه اصلاح شد و سپس سؤالات تصحیح شده دوباره در اختیار آن‌ها قرار گرفت و نهایتاً روایی پرسش‌نامه، به وسیله آن‌ها تأیید شد؛ همچنین با توجه به میزان به دست آمده KMO (۰/۸۹) و معناداری آزمون خی بارتلت ($p < ۰/۰۰۰۱$)، کفایت انجام تحلیل عامل، تأیید شد. تحلیل عامل تأییدی نیز نشان داد که مجموعه عوامل زیر، ۴۲/۸۶ درصد از واریانس پرسش‌نامه مورد مطالعه «پیش‌بینی سطح کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز پس از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان» را تبیین نموده‌اند. جدول زیر، بار عاملی ارزش ویژه و درصد واریانس هر یک از عوامل را نشان می‌دهد. برای اساس، عامل رضایت شغلی با ۸ سؤال، ارزش ویژه ۸/۳۴ و درصد واریانس ۲۷/۸۰، قوی‌ترین عامل تبیین‌کننده؛ عامل بهبود عملکرد با ۱۵ سؤال، ارزش ویژه ۲/۷۳ و درصد واریانس ۹/۱۲ دومین عامل تبیین‌کننده؛ و عامل انگیزه کارکنان با ۷ سؤال، ارزش ویژه ۱/۷۸ و درصد واریانس ۵/۹۳ سومین عامل تبیین‌کننده؛ روایی پرسش‌نامه مطالعه حاضر را تأیید می‌کنند.

۶- بررسی فرضیات تحقیق

در این بخش به بررسی فرضیات تحقیق می‌پردازیم. بدین منظور با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای، تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان در کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز، بررسی شده است. در ادامه از آزمون فریدمن برای بررسی رتبه‌بندی تأثیر مؤلفه‌های مورد مطالعه پرداخته شده است. همه آزمون‌ها در سطح معناداری پنج درصد ($\alpha = ۰/۰۵$)، انجام شده است.

۶-۱- فرضیه اصلی

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان با کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز رابطه‌ای مستقیم دارد. برای بررسی تأثیر مستقیم اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری، از آزمون t استیودنت استفاده می‌شود. مرز شدت کم برای این عامل، ۳ در نظر گرفته شده است؛ بنابراین باید مفروضات آماری زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد بررسی شوند:

فرض صفر، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر کیفیت اجرای وظایف شغلی مساوی ۳ است.
فرض مقابل، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر کیفیت اجرای وظایف شغلی مساوی ۳ نیست.

$$H_0 = \mu = 3$$

$$H_1 = \mu \neq 3$$

جدول ۱: آمار توصیفی مؤلفه مورد مطالعه

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۷۰	۳/۲۹	۰/۵۲	۰/۰۴

با توجه به جدول، میانگین تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر کیفیت اجرای وظایف شغلی از ۳ بیشتر است. در ادامه برای

متغیر مورد مطالعه نیز انحراف معیار و خطای استاندارد میانگین، آورده شده است.

جدول ۲: آزمون t-test

Test Value = ۳						
فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین‌ها		اختلاف میانگین	سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	مقدار t	تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر کیفیت اجرای وظایف شغلی
حد کم	حد زیاد					
۲۱ درصد	۰/۳۷	۰/۳۹	۰/۰۰۱	۱۶۹	۷/۲۳۸	

در جدول بالا برای بررسی تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر کیفیت اجرای وظایف شغلی از آزمون t-test تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری محاسبه شده در جدول فوق کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد (sig < ۰/۰۵)؛ لذا فرض صفر پذیرفته نمی‌شود و مقدار میانگین محاسبه شده برابر با ۳/۲۹ می‌باشد که این مقدار از عدد ملاک ۳ بیشتر است؛ در نتیجه اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان رابطه مستقیمی با کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز دارد.

۶-۲- فرضیه فرعی ۱

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است. برای بررسی تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز از آزمون t استیودنت استفاده می‌شود. مرز شدت کم برای این عامل، «۳» در نظر گرفته شده است؛ بنابراین باید مفروضات آماری زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد بررسی شوند:

فرض صفر، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد، مساوی ۳ است.

فرض مقابل، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد، مساوی ۳ نیست.

$$H_0 = \mu = 3$$

$$H_1 = \mu \neq 3$$

جدول ۳: آمار توصیفی مؤلفه مورد مطالعه

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۷۰	۳/۲۹	۰/۵۵	۰/۰۴

با توجه به جدول، میانگین تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد از ۳ بیشتر است. در ادامه برای متغیر مورد مطالعه نیز انحراف معیار و خطای استاندارد میانگین، آورده شده است.

جدول ۴: آزمون t-test

Test Value = 3						
فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین‌ها		اختلاف میانگین	سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	مقدار t	تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد
حد کم	حد زیاد					

۲۱ درصد	۰/۳۸	۰/۲۹	۰/۰۰۱	۱۶۹	۶/۹۵۰	
---------	------	------	-------	-----	-------	--

در جدول بالا برای بررسی تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد از آزمون t-test تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری محاسبه شده در جدول فوق کمتر از ۰/۰۵ است ($\text{sig} < 0/05$)؛ لذا فرض صفر پذیرفته نمی‌شود. مقدار میانگین محاسبه شده برابر با ۳/۲۹ است که این مقدار از عدد ملاک ۳ بیشتر است؛ در نتیجه اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است.

۳-۶- فرضیه فرعی ۲

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است. برای بررسی تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز، از آزمون t استیوودنت استفاده می‌شود. مرز شدت کم برای این عامل «۳» در نظر گرفته شده است؛ بنابراین باید مفروضات آماری زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بررسی شوند:

فرض صفر، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی مساوی ۳ است.

فرض مقابل، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی مساوی ۳ نیست.

$$H_0 = \mu = 3$$

$$H_1 = \mu \neq 3$$

جدول ۵: آمار توصیفی مؤلفه مورد مطالعه

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۷۰	۳/۳۱	۰/۶۲	۰/۰۴

با توجه به جدول، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی از ۳ بیشتر است. در ادامه برای متغیر مورد مطالعه نیز انحراف معیار و خطای استاندارد میانگین، آورده شده است.

جدول ۶: آزمون t-test

Test Value = 3						
تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری (دو دامنه)	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین‌ها	
					حد کم	حد زیاد
	۶/۵۶۶	۱۶۹	۰/۰۰۱	۰/۳۱	۰/۴۰	۰/۲۱

در جدول بالا برای بررسی تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی، از آزمون t-test تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری محاسبه شده در جدول فوق کمتر از ۰/۰۵ است ($\text{sig} < 0/05$)؛ لذا فرض صفر پذیرفته نمی‌شود و مقدار میانگین محاسبه شده برابر با ۳/۳۱ می‌باشد که این مقدار از عدد ملاک ۳ بیشتر است؛ در نتیجه اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر

رضایت شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است.

۶-۴- فرضیه فرعی ۳

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است. برای بررسی تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز از آزمون t استیودنت استفاده می‌شود. مرز شدت کم برای این عامل، ۳ در نظر گرفته شده است؛ بنابراین باید مفروضات آماری زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد بررسی شوند:

فرض صفر، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه مساوی ۳ است.
فرض مقابل، میانگین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه مساوی ۳ نیست.

$$H_0 = \mu = 3$$

$$H_1 = \mu \neq 3$$

جدول ۷: آمار توصیفی مؤلفه مورد مطالعه

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۷۰	۳/۲۶	۰/۵۶	۰/۰۴

با توجه به جدول، میانگین تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه از ۳ بیشتر است. در ادامه برای متغیر مورد مطالعه نیز انحراف معیار و خطای استاندارد میانگین، آورده شده است.

جدول ۸: آزمون t-test

Test Value = 3					
تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری (دو دامنه)	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین‌ها
				حد زیاد	حد کم
	۶/۰۸۶	۱۶۹	۰/۰۰۱	۰/۲۶	۰/۱۷

در جدول بالا برای بررسی تأثیر اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه از آزمون t-test تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری محاسبه شده در جدول فوق کمتر از ۰/۰۵ است ($sig < 0.05$)؛ لذا فرض صفر پذیرفته نمی‌شود. مقدار میانگین محاسبه شده برابر با ۳/۲۶ می‌باشد که این مقدار از عدد ملاک ۳ بیشتر است؛ در نتیجه اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است.

حال به بررسی اینکه کدام عامل، از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان تأثیری بیشتری گرفته است، می‌پردازیم.

برای آزمون این سؤال، می‌توان از آزمون فریدمن استفاده کرد. نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای این سؤال در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۹- نتایج حاصل از رتبه‌بندی فریدمن جهت مؤلفه‌های اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان

رتبه میانگین	مؤلفه	ردیف
۲/۰۹	رضایت شغلی	۱
۲/۰۲	بهبود عملکرد	۲
۱/۸۹	انگیزه کارکنان	۳
Chi-Square = ۳/۲۸۲		Df = ۲
Sig = ۰/۰۰۰		

با توجه به جدول بالا، نتایج حاصل از آزمون فریدمن، می‌توان گفت چون معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، پس رتبه‌بندی عوامل مورد مطالعه جهت تعیین میزان تأثیرپذیری از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان از نظر درجه اهمیت معنی‌دار است و آزمون فریدمن مورد قبول است و می‌توان گفت در بین عوامل، رضایت شغلی بیشترین اهمیت و انگیزه کارکنان کمترین اهمیت را دارد. پس می‌توان گفت که تأثیرپذیری عوامل بالا از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان معنی‌دار بوده و پذیرفته می‌شود.

۷- یافته‌ها

الف) فرضیه اصلی

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان با کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز رابطه مستقیمی دارد. نتایج تحقیق نشان داد، در همه سؤالات، مقدار میانگین و میانه، متوسط و بیشتر از متوسط ۳ است؛ در نتیجه اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان رابطه مستقیمی با کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز دارد. در ادامه می‌توان گفت که هر نظام اثربخش ارزشیابی عملکرد مزیت‌هایی برای سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها دارد. به‌طور کلی استقرار یک سیستم مدیریت صحیح در هر سازمان موجب کنترل کیفیت و کمیت کار در تمام بخش‌های آن می‌شود. در این باره رفیعی (۱۳۹۳)، کمالی (۱۳۹۳)، اکبری (۱۳۸۸)، مدنی (۱۳۸۸)، طبر سا و غفوری (۱۳۸۶) و نعمتی (۱۳۸۴) در تحقیقات خود نشان دادند که رابطه مستقیمی بین اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان هر سازمان و کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان آن سازمان وجود دارد؛ بنابراین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های ایشان همسو است. در این باره تحقیقات ناهمسویی مشاهده نشد.

ب) فرضیات فرعی

فرضیه فرعی ۱

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است. نتایج تحقیق نشان داد که در همه سؤالات این فرضیه مقدار میانگین و میانه، متوسط و بیشتر از متوسط ۳ است؛ در نتیجه اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است. از جمله اقداماتی که موجب بهبود عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی می‌شود، تدوین و اجرای برنامه ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان است. ارزیابی در مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد کارکنان از وظایف مهم و کلیدی در هر سازمان است. به‌طور کلی این‌گونه نتیجه‌گیری می‌گیریم که اجرای نظام ارزشیابی کارکنان در خصوص عملکرد آن‌ها باعث بهبود عملکرد و ارزیابی در خصوص تصمیم‌های مربوط به سازمان می‌گردد؛ در نتیجه اجرای نظام ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار است. این یافته با پژوهش‌های هینون و ساریما^۲ (۲۰۰۸-۲۰۰۹) و رفیعی (۱۳۹۳) هم‌سو است. در این باره تحقیقات

فرضیه فرعی^۲

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است. نتایج تحقیق نشان داد در همه سؤالات این فرضیه مقدار میانگین و میانه، متوسط و بیشتر از متوسط^۳ است، در نتیجه اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز مؤثر است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت: از نتایج مؤثر در اجرای طرح نظام ارزشیابی کارکنان، ارتقای کیفیت زندگی کاری است که یکی از پیش‌فرض‌ها برای برانگیختن افراد و بهبود رضایت و خشنودی شغلی است؛ بنابراین به هر میزان که قدرت کیفیت زندگی کاری در کارکنان بهبود یابد، خشنودی و رضایت شغلی افزایش می‌یابد و در نهایت به افزایش تولید و بهره‌وری در سازمان منجر می‌شود. این بهبود کیفیت زندگی کاری با اجرای طرح نظام جامع ارزیابی عملکرد کارکنان امکان‌پذیر است و با نتایج پژوهش‌های هینون و ساریما (۲۰۰۸-۲۰۰۹)، چی‌روز، به‌یولی و ادريس^۳ (۲۰۰۶)، ضیاء^۴ (۲۰۰۴)، کروگر و همکاران^۵ (۲۰۰۲) سازگار است. درباره این موضوع تحقیقات ناهمسویی مشاهده نشد.

فرضیه فرعی^۳

اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است. نتایج تحقیق نشان داد در همه سؤالات این فرضیه مقدار میانگین و میانه، متوسط و بیشتر از متوسط^۳ است. در نتیجه اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بر ایجاد انگیزه کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز تأثیرگذار است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت: از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید، می‌توان کار آن‌ها را در فواصلی معین و به‌طور رسمی سنجش و بررسی کرد. شناخت کارکنان قوی و دادن پاداش به آن‌ها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و دیگر کارکنان، از جمله آثار مؤثر ارزیابی عملکرد است؛ بنابراین این‌گونه استنباط می‌شود که به وسیله ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، با در نظر گرفتن وضع کاری کارکنان و شیفت‌های کاری آن‌ها، از تبعیض و بی‌عدالتی در پرداخت حقوق و دستمزد و رفتار نادرست که از عوامل کاهش انگیزه در کارکنان است دوری کرد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات اکبری (۱۳۸۸) و اشتگارتز و سالر^۶ (۲۰۰۸) همسو است. درباره این موضوع تحقیقات ناهمسویی یافت نشد.

۸- بحث و نتیجه‌گیری

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری کلی آزمون فرضیه‌های تحقیق مبنی بر پیش‌بینی سطح کیفیت اجرای وظایف شغلی کارکنان بخش ستادی شهرداری شیراز پس از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان، این است که رابطه مستقیمی بین اجرای نظام ارزشیابی کارکنان و کیفیت اجرای وظایف شغلی آن‌ها وجود دارد و اجرای نظام ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد، رضایت شغلی و ایجاد انگیزه در کارکنان تأثیرگذار است؛ بنابراین با توجه به یافته‌های این تحقیق به‌طور کلی می‌توان به اهمیت نقش ارزشیابی در مدیریت منابع انسانی پی برد؛ زیرا وضعیت موجود نیروی انسانی با ارزشیابی، بررسی می‌شود و نقاط ضعف و قوت آن‌ها مشخص می‌گردد؛ در نتیجه ارزشیابی، در بهبود عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی می‌گذارد. به دنبال آن با شناخت و رفع نقاط ضعف یک سازمان، رضایت شغلی و انگیزه و خلاقیت در کارکنان آن ایجاد می‌شود؛ بنابراین در هر سازمانی برای پیشرفت در دنیای رقابتی و رسیدن به اهداف تعیین شده، بهبود عملکرد کارکنان و حفظ بقای خود، اجرای برنامه ارزشیابی

³. Che Rose & et al.

⁴. Ziya

⁵. Krueger & et al.

⁶. Eshtarze & Saler

بسیار اهمیت دارد. در پایان به اینکه کدامیک از این عوامل، از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان بیشتر تأثیر پذیرفته‌اند، نیز پرداخته شده است.

جهت آزمون این سؤال، از آزمون فریدمن استفاده شده است. با توجه به اطلاعات حاصل از آزمون فریدمن و با در نظر گرفتن سطح معناداری به دست آمده که کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان گفت که رتبه‌بندی میزان تأثیرپذیری عوامل مورد مطالعه، از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان از نظر درجه اهمیت معنی‌دار است و آزمون فریدمن مورد قبول است؛ در بین این عوامل، رضایت شغلی بیشترین اهمیت و انگیزه کارکنان، کمترین اهمیت را داراست؛ پس این‌گونه برداشت می‌شود که تأثیرپذیری عوامل بالا، از اجرای طرح نظام جامع ارزشیابی کارکنان، معنی‌دار است و پذیرفته می‌شود؛ بنابراین باید در زمینه ایجاد انگیزه در کارکنان تلاش بیشتری کرد و به دنبال راهکارهای مناسب‌تری بود. نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج حاصل از تحقیقات نعمتی (۱۳۸۴)، طبرسا و غفوری (۱۳۸۶)، مدنی (۱۳۸۸)، اکبری (۱۳۸۸)، کمالی (۱۳۹۳)، رفیعی (۱۳۹۳)، کروگر و همکاران (۲۰۰۲)، ضیاء (۲۰۰۴)، اشتگارتز و سالر (۲۰۰۸) و هینون و ساریما (۲۰۰۸-۲۰۰۹) همسو است. درباره این موضوع تحقیقات ناهمسویی یافت نشد.

کتابنامه

- ایلی، خدایار (۱۳۸۵). تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت، ماهنامه تدبیر، ۱۹، ۴۳-۶۱.
- اشکنانی، محمد ابراهیم (۱۳۸۷). مدیریت و ارزیابی (مفاهیم و کاربردها). ترجمه ویسی، موسسه انتشارات امیرکبیر، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۴). مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- خوشوقتی، آرمین (۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد کارکنان (منبع آنلاین). سایت: راهکار مدیریت.
- رفیعی، محمد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اصفهان: دانشکده مدیریت.
- ساعدی، سارا (۱۳۸۹). رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، ۱(۴)، ۵۵-۶۸.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: سمت.
- طبرسا، یونس و غفوری، حسین (۱۳۸۶). بررسی و تجزیه و تحلیل میزان اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت، مجله دانش مدیریت، ۲، ۱۶-۴۲.
- کمالی، مجید (۱۳۹۳). بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته‌سالاری در سازمان، مجله دانش مدیریت، ۱۴، ۶۸-۸۹.
- مدنی، سعید (۱۳۸۸). مقایسه رابطه نظام ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در امور مالیاتی شرکت سهامی مخابرات استان اردبیل، مجله دانش مدیریت، ۱۴، ۳۶-۵۲.
- Eshtarze, P. Saler, M. (2008). The impact of innovation and creativity on increasing the productivity of employees, *American Journal of Applied Sciences*, 20, 1712-1755.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.

