

بررسی روش ارزیابی کارایی کارکنان ناجا: بررسی موردی شهرستان همدان

مجید رضائی راد،^۱ ولی مطهری نیا،^۲ و محمد گلگون^۳

چکیده:

ارزیابی کارایی در ناجا، هر ساله با صرف وقت و هزینه نسبتاً زیاد با هدف بهبود عملکرد و کارایی کارکنان، ارائه‌ی بازخورد نتایج ارزیابی و اعلام نقاط قوت و ضعف عملکرد به آنها به منظور آگاهی از نقاط قوت خویش و رفع ضعف‌های احتمالی و نیز استفاده از نتایج ارزیابی در ترفیعات، انتصابات و ارتقاء و یا پرداخت اضافه حقوق و یا تشخیص نیازهای آموزشی و... انجام می‌شود. این امر در پایان هر سال با تکمیل فرم‌های ارزیابی کارایی یا اصطلاحاً «ن.پ.۲» توسط فرماندهان، مدیران و رؤسا انجام می‌شود. هدف این پژوهش، بررسی روش ارزیابی کارایی کارکنان ناجا می‌باشد که در قالب ۴ فرار گرفته است. روش تحقیق، توصیفی - تحلیلی از نوع پیمایشی است که در سال ۱۳۸۴ در شهر همدان انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ی خودساخته بوده است. جامعه آماری، کلیه کارکنان پایور فرماندهی انتظامی شهرستان همدان شامل کلاتری‌ها، پاسگاه‌ها، معاونت‌ها و مدیریت‌های ستادی استان (افسران ارشد، افسران جزء و درجه داران) می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۴۶ نفر تعیین گردیده است. برای آزمون فرضیات از آزمون تی و کای اسکوتر (χ^2) استفاده شد. نتایج آزمون فرضیات نشان می‌دهد: ۱- روش فعلی ارزیابی کارایی، باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعداد‌های ویژه کارکنان ناجا نمی‌شود؛ ۲- بازخورد مناسب از نتایج ارزیابی کارایی جهت بهبود عملکرد به کارکنان ناجا داده نمی‌شود؛ ۳- نتایج ارزیابی کارایی، در سرنوشت خدمتی کارکنان ناجا (ترفیعات، انتصابات و...) دخالت داده نمی‌شود؛ ۴- کارکنان ناجا از نحوه و نتایج ارزیابی کارایی سالانه خود رضایت ندارند.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی پلیس (PHRM) / Police Human Resource Management / ارزیابی کارایی (Performance evaluation) / کارکنان ناجا (Police personnel) / فرم ارزیابی (ن پ ۲) / Evaluation forms / فرماندهی انتظامی شهر همدان (Hamadan City Police Department) / HCPD / همدان Hamadan.

□ **استناد:** رضائی راد، مجید، مطهری نیا، ولی و گلگون، بهرام (تابستان ۱۳۸۶). «بررسی روش ارزیابی کارایی کارکنان ناجا: بررسی موردی شهرستان همدان». **فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی** / سال دوم، شماره دوم: ۱۹۴-۲۰۶.

۲- کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی
۳- عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی

مقدمه

ارزیابی کارکنان یکی از حساس‌ترین و در عین حال سخت‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است که برخی از آن به عنوان نقطه آسیب پذیر مدیریت نام برده اند. اگر کارکنان و اعضای سازمان، چنین بیندازند که تلاش و کوشش و کار آنها به صورتی دقیق مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و نیز اگر میزان پاداش یا دریافتی آنان متناسب با کارشان باشد، در آن صورت می‌توان گفت که سازمان از نظر ایجاد انگیزه (که در سایه اجرای صحیح و موفق سیاست مربوط به ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق و پاداش میسر می‌گردد) در مطلوب‌ترین وضع ممکن است. «شناخت نقاط قوت و ضعف و استعدادهای ویژه کارکنان و دادن پاداش به افراد قوی‌تر و برجسته‌تر و از این طریق، ایجاد انگیزه برای افزایش کارایی آنان و نیز آگاه نمودن آنها از نقاط ضعف احتمالی و بازخورد نتایج کار جهت بهبود عملکرد، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان است» (سعادت، ۱۳۸۳، ص ۲۱۴).

بنابراین، ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان، فرآیندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که رؤسا و مدیران به ناچار با آن روبرو هستند. «علی‌رغم سعی و تلاش فراوان در طراحی و تدوین سیستم‌های بهتر و مؤثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می‌دهد که به طور کلی، کارکنان و مسئولان سازمان، از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده ارزیابی، رضایت کافی ندارند. دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرآیند ارزیابی و در نتیجه ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است. عدم پشتیبانی مدیریت، غیر قابل اجرا بودن سیستم‌های ارزیابی، ناتوانی ارزیاب‌ها در ارزیابی صحیح و عادلانه و عدم تناسب و انطباق نظام ارزیابی‌ها با واقعیات و کاربردی نبودن آن از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً کارایی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می‌نمایند» (سعادت، ۱۳۸۳، ص ۲۱۴).

«ارزشیابی عملکرد عبارت از روشی رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخورد مثبت یا منفی از نتایج عملکرد افراد در چگونگی انجام وظایف» (سیدجوادی، ۱۳۸۱، ص ۵۱۴). «ارزشیابی کار افراد عبارت از جریان بررسی کیفیت و کمیت اجرای کار و پیشرفت شغلی کارکنان است با توجه به ارزیابی یا برآورد استعداد آنان جهت ترفیع شغلی و در نتیجه آمادگی برای پذیرفتن وظایف مستمر و بیشتر» (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۷۸، ص ۱۲۸).

در تحقیقی در پاسخ به این پرسش که آیا ارزیابی کارکنان و مدیران یک فرصت است؟ ۹۵٪ از کل افرادی که به این پرسش پاسخ داده اند، ارزیابی را یک ضرورت تشخیص داده‌اند و ۵٪ بقیه نیز با ارزیابی، به صورتی که در حال حاضر در سازمان‌های دولتی انجام می‌شود، مخالفت کرده و معتقد بوده‌اند که ارزیابی با کیفیت و روشی که در حال حاضر در بعضی از سازمان‌ها انجام می‌شود، تنها جنبه تشریفاتی و ظاهرسازی دارد و آثار مورد انتظار بر آن مترتب نیست و فقط باعث اتلاف وقت مدیران و انجام دادن یک مقدار تشریفات بی‌مورد اداری است (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۷۸، ص ۴).

شواهد موجود در جهان امروزی نشان دهنده این واقعیت است که ساختن هر جامعه تنها به دست افراد همان جامعه امکان پذیر است. امروزه نیروی انسانی به عنوان کارآمدترین بخش در اداره سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ شناخت توانایی‌ها، استعدادهای و نقاط قوت و ضعف کارکنان برای مجموعه فرماندهان، مدیران و رؤسا جهت تصمیم‌گیری‌های آتی حائز اهمیت فوق‌العاده است. پس می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان یک سازمان اگر می‌خواهند از عملکرد و کارایی بالایی برخوردار باشند باید کارکرد خود را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند.

ارزیابی صحیح و اصولی از عملکرد و نحوه کارایی کارکنان ناجا، مطابق با قوانین و مقررات و آیین‌نامه

و دستورالعمل‌های صادره، باعث می‌گردد تا کارکنان از بیشترین و بالاترین کارایی لازم برخوردار گردند و ناجا به اهداف مورد نظر نائل گردد. از سوی دیگر، کم توجهی یا بی‌توجهی به ارزیابی عملکرد کارکنان، باعث می‌گردد که انگیزه و شوق لازم برای تلاش و فعالیت در این سازمان مهم، دستخوش رکود و سستی گردد. توجه به عملکرد کارکنان و نتایج ارزیابی آنها و انعکاس رفتارهای هر کدام باعث می‌شود هر یک از آنها دریابند که در قبال تلاششان بهای بیشتری خواهند یافت و محیط برای ابراز شایستگی و رشد شکوفایی آنها فراهم است.

با تصویب قانون مقررات استخدامی ناجا توسط مجلس شورای اسلامی که در تاریخ ۱۳۸۳/۳/۲۸ لازم الاجرا گردیده است، در ماده ۸۸ آن ضرورت ارزیابی کارایی کارکنان ناجا مورد توجه قرار گرفت:

ماده ۸۸ - وضعیت کارکنان شاغل در کلیه مراحل خدمتی توسط نیروی انتظامی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا نتیجه آنها در ترفیعات و انتصابات ملاک عمل واقع شود.

تبصره: نیروی انتظامی در زمینه ارزیابی کارایی کارکنان، ... موظف است حداکثر ظرف مدت شش ماه آیین نامه اجرایی این ماده را با هماهنگی وزارت کشور تهیه و به تصویب فرماندهی کل قوا برساند. همچنین در تبصره آن آمده است: ضوابط و معیارهای ارزیابی کارکنان که در این آیین نامه تعیین می‌گردد، می‌بایست به آگاهی کلیه کارکنان رسیده و در برنامه‌های آموزشی نیروی انتظامی نیز به نحو مقتضی گنجانیده شود.

ارزیابی کارایی در ناجا، هرساله با صرف وقت و هزینه نسبتاً زیاد با هدف بهبود عملکرد و کارایی کارکنان، ارائه بازخورد نتایج ارزیابی و اعلام نقاط قوت و ضعف عملکرد به آنها به منظور آگاهی از نقاط قوت خویش و رفع ضعف‌های احتمالی و نیز استفاده از نتایج ارزیابی در ترفیعات، انتصابات و ارتقاء و یا پرداخت اضافه حقوق و یاتشخیص نیازهای آموزشی و... انجام می‌شود. این امر در پایان هر سال با تکمیل فرم‌های ارزیابی کارایی یا اصطلاحاً «ن.پ.۲» توسط فرماندهان، مدیران و رؤسا انجام می‌شود. لذا اگر هدف‌های فوق برآورده شود و جهت بهسازی و برطرف نمودن کمبودها و نقاط ضعف کارکنان تمهیدات لازم اتخاذ گردد، در بسیاری از موارد مشکلات و ضعف‌های موجود برداشته شده و سازمان ناجا به اهداف خود نایل خواهد شد. ولی در عمل و اجرا مسائل، مشکلات و نارسایی‌هایی وجود دارد که باعث می‌گردد تا اهداف مورد نظر و منظورهای آیین نامه ارزیابی کارایی محقق نشود.

براساس بررسی به عمل آمده، تجربیات طولانی پژوهشگران در حوزه ارزیابی عملکرد و اظهارنظرهای کارکنان سطوح مختلف ناجا در بازدیدها، کلاس‌های آموزشی، و دوره‌های مختلف شیوه‌های ارزیابی کارایی کنونی و روش اجرای آن دارای مسائل، مشکلات و نارسایی‌های زیر است:

- نارضایتی کارکنان از نحوه و نتایج ارزیابی کارایی خود؛
- عدم بازخورد نتایج ارزیابی کارایی به کارکنان جهت بهبود عملکرد خدمتی آنان؛
- عدم آشنایی نظریه دهندگان نسبت به مفاد آیین نامه ارزیابی کارایی و دستورالعمل‌های مربوطه و در نتیجه عدم دقت در تکمیل فرم‌های ارزیابی کارکنان ناجا؛
- عدم تناسب و سنخیت فرم‌های ارزیابی کارایی با نوع مأموریت، تخصص و رسته کارکنان.
- تکمیل فرم‌های ارزیابی کارایی به صورت صوری و رفع تکلیف از جانب ارزیاب‌ها.

مشکلات روش کنونی ارزیابی کارایی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعدادها و ویژه کارکنان و... این سؤال در ذهن متبادر می‌کند که: «آیا روش کنونی ارزیابی کارکنان ناجا مطابق با اهداف و منظورهای آیین نامه ارزیابی کارایی می‌باشد؟» بر این اساس ۴ فرضیه در این پژوهش مد نظر قرار گرفت:

۱- روش فعلی ارزیابی کارایی باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعدادها و ویژه کارکنان ناجا می‌شود.

- ۲- بازخورد مناسب از نتایج ارزیابی کارایی جهت بهبود عملکرد به کارکنان ناجا داده نمی شود.
- ۳- نتایج ارزیابی کارایی در سرنوشت خدمتی کارکنان ناجا (ترفیعات، انتصابات و...) دخالت داده می شود.
- ۴- کارکنان ناجا از نحوه و نتایج کنونی ارزیابی کارایی سالانه خود رضایت ندارند.
- این پژوهش بر اساس الگوی نظری تحقیق (نمودار ۱) برگرفته از ابعاد مختلف زیر است:
- **نقاط قوت و ضعف کارکنان:** کلیه نقاط قوت و ضعف احتمالی کارکنان ناجا در باره عملکرد خدمتی و نحوه انجام وظیفه و رفتار آنان در طول سالی که مورد ارزیابی قرار می گیرند.
 - **استعدادهای ویژه کارکنان:** استعدادهای فردی و حرفه ای، مهارت، صفات برجسته خصائص ذاتی، مقتضیات و موقعیت‌های شغلی که وی با آن مواجه بوده و خصوصیات و علائق، قابلیت و توانایی‌های نظریه گیرنده در مدت تنظیم تعریفه است که باعث تمایز وی از سایر کارکنان می شود.
 - **بازخورد نتایج ارزیابی کارایی:** ابلاغ و اعلام کارنامه نتایج ارزیابی کارایی به فرد در پایان سالی که مورد ارزیابی قرار گرفته، و همچنین انجام مصاحبه پایانی ارزیابی به منظور بهبود عملکرد کاری جهت آن دسته از کارکنانی است که دارای نقاط ضعف احتمالی می باشند.
 - **سرنوشت خدمتی کارکنان:** استفاده از نتایج ارزیابی کارایی در انتصابات و واگذاری مسؤلیت‌ها، ترفیعات، ارتقاء، تشویقات، افزایش ضریب سنواتی، شناسایی کارکنان نمونه و همچنین سایر عملیات پرسنلی کارکنان و... می باشد.
 - **رضایت کارکنان:** بررسی میزان رضایت کارکنان از نحوه و نتایج کنونی ارزیابی کارایی آنان است.

نمودار ۱. الگوی نظری ارزیابی کارایی کارکنان ناجا



۱- توضیحات الگوی نظری تحقیق از آیین‌نامه ارزیابی کارایی مصوب ۱۳۷۱/۳/۲۵ ستاد کل نیروهای مسلح گرفته شده است.

مواد و روش‌ها

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان پایور فرماندهی انتظامی شهرستان همدان شامل کلانتری‌ها، پاسگاه‌ها، معاونت‌ها و مدیریت‌های ستادی استان در سه طیف درجه داران (نیروهای عملیاتی) در سال ۱۳۸۴ می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران و از طریق نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم طبقات (درجه دار، افسران جزء، و افسران ارشد) که جمعا ۱۴۶ تعیین گردید انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه خودساخته بوده است. سوالات پرسشنامه در دو بخش عمومی با ۶ سوال و اختصاصی با ۳۵ سوال ۵ گزینه‌ای تنظیم گردید. جهت تعیین روایی پرسشنامه، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و تطبیق پرسشنامه تنظیمی با کتب، مقالات و سایر منابع قابل دسترس و بررسی پرسشنامه‌های سایر پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع، همچنین با مراجعه حضوری به اساتید و استفاده از آراء و نظریات آنان، اطمینان از توانایی پرسشنامه در جهت اندازه گیری سئوال‌ها و اهداف مورد نظر تحقیق، استنتاجات و چگونگی موفقیت آنها در اندازه گیری اهداف مورد نظر بررسی‌های لازم انجام پذیرفته است. پس از بررسی اعتبار پرسشنامه، سوالات استخراج شده اولیه جهت بررسی اعتبار محتوا و تست اولیه به منظور رفع ابهامات احتمالی در اختیار کارکنان و صاحب نظران قرار گرفت. پس از بررسی‌های لازم و رفع ابهامات احتمالی، فرم پرسشنامه نهایی تهیه گردید. آزمون پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کراباخ ($\alpha = 0/29$) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی و برای آزمون فرضیات از آزمون تی تک گروهی و آزمون کای اسکور استفاده گردید.

یافته‌ها

ویژگی‌های فردی نمونه کارکنان: ۱۳٪ از پاسخگویان دارای مدرک سیکل، ۵۱/۴٪ دیپلم، ۱۶/۴٪ کاردانی، ۱۶/۴٪ کارشناسی و ۲/۷٪ کارشناسی ارشد و بالاتر دارند. سابقه خدمت ۱۵/۸٪ کمتر از ۵ سال، ۲۸/۸٪ بین ۵ تا ۱۰ سال و ۱۵/۱٪ بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴/۴٪ ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۹/۲٪ ۲۱ تا ۲۵ سال و ۶/۸٪ بالاتر از ۲۵ سال سابقه خدمت دارند. ۱۳/۷٪ از پاسخگویان افسر ارشد، ۴۵/۹٪ افسر جزء و ۴۰/۴۱٪ درجه‌دار می‌باشند. ۹۰/۴٪ از پاسخگویان به طور رسمی استخدام ناجا می‌باشند و ۹/۶٪ هم عضویت پیمانی دارند. ۶/۹۶٪ پاسخگویان مرد و ۳/۴٪ زن می‌باشند. بالاترین درصد فراوانی مربوط به رشته انتظامی با ۳۷/۷٪ می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱. توزیع فراوانی و فراوانی نسبی ویژگی‌های فردی کارکنان ($n = 146$)

درصد	فراوانی	تحصیلات
۲/۷	۴	کارشناسی ارشد به بالاتر
۱۶/۴	۲۴	کارشناسی
۱۶/۴	۲۴	کاردانی
۵۱/۴	۷۵	دیپلم
۱۳	۱۹	بدون پاسخ

جدول ۱. توزیع فراوانی و فراوانی نسبی ویژگی‌های فردی کارکنان (n=۱۴۶) (بقیه)

درصد	فراوانی	درجه
۱۳/۷	۲۰	افسر ارشد
۵۴/۹	۶۷	افسر جزء
۴۰/۴۱	۵۹	درجه‌دار
سابقه خدمت (سال)		
۱۵/۸	۲۳	کمتر از ۵
۲۸/۸	۴۲	۵ تا ۱۰
۱۵/۱	۲۲	۱۱ تا ۱۵
۱۴/۴	۲۱	۱۶ تا ۲۰
۱۹/۲	۲۸	۲۱ تا ۲۵
۶/۸	۱۰	+ ۲۵
رسته خدمتی		
۳۷/۷	۵۵	انتظامی
۱۸/۵	۲۷	اداری
۹/۶	۱۴	راهور
۷/۵	۱۱	عملیات ویژه
۶/۸	۱۰	اطلاعات
۴/۱	۶	آگاهی
۴/۱	۶	آمد و پشتیبانی
۲/۱	۳	دارایی

یافته‌های استنباطی:

با استفاده از آمار استنباطی شامل آزمون تی تک گروهی و آزمون کای اسکوئر به آزمون و تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها و سؤال‌های پژوهشی پرداخته شد.

فرضیه ۱. روش فعلی ارزیابی کارایی باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعداد‌های ویژه کارکنان ناجا می‌شود.

برای بررسی این فرضیه، ۱۱ سوال استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای جهت بررسی فرضیه اول تحقیق

متغیر	تعداد پاسخگویان	میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
روش فعلی ارزیابی	۱۴۶	۳۱/۲۰	۳۳	۳/۱۵	۱۴۵	۰/۰۰۲

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که روش فعلی ارزیابی در شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعداد‌های ویژه کارکنان ناجا با توجه به مقادیر (t = ۳/۱۵)، درجه آزادی (d.f = ۱۴۵) و سطح معناداری (p = ۰/۰۰۱ < ۰/۰۵)

بین میانگین مورد انتظار (۳۳) و میانگین مشاهده شده (۳۱/۲۰) تفاوت معنی‌داری نشان می‌دهد. به عبارت دیگر با توجه به میانگین مشاهده شده (۳۱/۲۰) که کمتر از میانگین مورد انتظار (۳۳) می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که روش فعلی ارزیابی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعدادها و ویژه کارکنان ناجا از دیدگاه کارکنان، متوسط رو به پائین بوده و کارایی لازم را ندارد. بنابراین فرضیه تحقیق رد و فرضیه صفر تأیید می‌شود. این بدین معنی است که، روش فعلی ارزیابی کارایی باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعدادها و ویژه کارکنان ناجا نمی‌گردد.

فرضیه ۲. بازخورد مناسب از نتایج ارزیابی کارایی جهت بهبود عملکرد به کارکنان ناجا داده نمی‌شود

برای بررسی این فرضیه از ۱۰ سوال استفاده گردید که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای جهت بررسی فرضیه دوم تحقیق

متغیر	تعداد پاسخگویان	میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
بازخورد	۱۴۶	۲۷/۱۶	۳۰	۶/۰۵	۱۴۵	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۴، نشان می‌دهد که بازخورد مناسب از نتایج ارزیابی کارایی جهت بهبود عملکرد به کارکنان ناجا، با توجه به مقادیر (t = ۶/۰۵)، درجه آزادی (d.f = ۱۴۵) و سطح معناداری (p = ۰/۰۰۱ < ۰/۰۵) بین میانگین مورد انتظار (۳۰) و میانگین مشاهده شده (۲۷/۱۶) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به طوری که میانگین مشاهده شده از دیدگاه کارکنان کمتر از میانگین مورد انتظار می‌باشد. بنابراین، می‌توان بیان داشت که از دیدگاه آنان، بازخورد مناسب از نتایج ارزیابی کارایی جهت بهبود عملکرد به کارکنان ناجا داده نمی‌شود. بنابراین، فرضیه تحقیق تأیید و فرضیه صفر رد می‌گردد. یعنی در روش کنونی ارزیابی، بازخورد مناسب از نتایج ارزیابی کارایی جهت بهبود عملکرد به کارکنان ناجا داده نمی‌شود. این در حالی است که، ارائه بازخورد نتایج ارزیابی کارایی و اطلاع کارکنان از نقاط قوت و ضعف خویش باعث بهبود عملکرد خدمتی و آگاهی کارکنان از نقاط قوت خود و همچنین رفع نقاط ضعف احتمالی آنان می‌گردد.

یافته‌های تحقیق، دلالت بر این دارد که ۵۷/۵٪ از کارکنان جامعه نمونه، اظهار نموده‌اند که کارنامه نتایج ارزیابی به آنان ابلاغ نگردیده و تنها ۴۲/۵٪ اعلام نموده‌اند که کارنامه نتایج ارزیابی به آنان ابلاغ شده است. همچنین ۴۴/۵٪ از کارکنان جامعه نمونه، بیان داشته‌اند که مصاحبه پایانی ارزیابی جهت اصلاح نقاط ضعف احتمالی به طور مؤثر اجرا نمی‌شود. ۴۲/۵٪ هم اظهار نموده‌اند در حد متوسط اجرا می‌شود. از این مقدار تنها ۱۳٪ از جامعه نمونه اظهار داشته‌اند که مصاحبه پایانی ارزیابی اجرا می‌گردد.

فرضیه ۳. نتایج ارزیابی کارایی در سرنوشت خدمتی کارکنان ناجا (ترفیعات، انتصابات و...) دخالت داده می‌شود.

برای بررسی این فرضیه از ۶ سوال استفاده گردید که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای جهت بررسی فرضیه سوم تحقیق

متغیر	تعداد پاسخگویان	میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
روش فعلی ارزیابی	۱۴۶	۱۶/۴۴	۱۸	۴/۶۶	۱۴۵	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که بین میانگین مشاهده شده (۱۶/۴۴) و میانگین مورد انتظار (۱۸) و با مقادیر (t = ۴/۶۶)، درجه آزادی (d.f = ۱۴۵) و سطح معناداری (p = ۰/۰۰۱ < ۰/۰۵) تفاوت معنی‌داری از دیدگاه کارکنان، در مورد دخالت نتایج ارزیابی کارایی در سرنوشت خدمتی کارکنان ناجا، وجود دارد. به طوری که، میانگین مشاهده شده (۱۶/۴۴) کمتر از میانگین مورد انتظار (۱۸) می‌باشد و این نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان ناجا، نتایج ارزیابی کارایی در روش فعلی ارزیابی در سرنوشت خدمتی کارکنان ناجا دخالت داده نمی‌شود. بنابراین فرضیه تحقیق رد و فرضیه صفر تأیید می‌شود. این در حالی است که، از دیگر اهداف و منظورهای آیین نامه ارزیابی کارایی، استفاده و دخالت نتایج ارزیابی کارایی در ترفیعات، انتصابات و... کارکنان است. اما به اعتقاد کارکنان جامعه نمونه، این امر کمتر محقق شده است. که بایستی ارزیابی‌های به عمل آمده بیشتر کاربردی شود و از نتایج حاصله در عملیات پرسنلی کارکنان از جمله ترفیعات، انتصابات و... استفاده کاربردی و ملموسی به عمل آید.

فرضیه ۴. کارکنان ناجا از نحوه و نتایج ارزیابی کارایی خود رضایت ندارند

برای بررسی این فرضیه از سؤال ۷ استفاده گردید که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای جهت بررسی فرضیه چهارم تحقیق

متغیر	تعداد پاسخگویان	میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
رضایت از نتیجه ارزیابی	۱۴۶	۱۸/۱۳	۲۱	۷/۹۹	۱۴۵	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۶، نشان می‌دهد که بین میانگین مشاهده شده (۱۸/۱۳) و میانگین مورد انتظار (۲۱) و با مقادیر (t = ۷/۹۹)، درجه آزادی (d.f = ۱۴۵) و سطح معناداری (p = ۰/۰۰۱ < ۰/۰۵) تفاوت معناداری از دیدگاه کارکنان ناجا در مورد رضایت کارکنان از نتایج و نحوه ارزیابی کارایی خود وجود دارد. به طوری که میانگین مشاهده شده (۱۸/۱۳) کمتر از میانگین مورد انتظار (۲۱) می‌باشد. این امر نشان می‌دهد که کارکنان ناجا از نحوه و نتایج ارزیابی کارایی خود رضایت ندارند. بنابراین، فرضیه تحقیق تأیید و فرضیه صفر رد می‌شود. از آن جایی که رضایت مندی کارکنان ناجا از نحوه و نتایج ارزیابی کارایی سالانه خود باعث ایجاد انگیزه و روحیه خدمتی و در نتیجه ارتقای کارایی و عملکرد آنان میگردد، ضروری است که نظریه دهندگان با رعایت کامل و دقیق آیین‌نامه ارزیابی کارایی و دستورالعمل‌های صادره و توجه و دقت بیشتر در صحت ارزیابی‌های به عمل آمده و واقعی‌تر نمودن آن، از بروز ناراضی‌تاری کارکنان ناجا در این زمینه ممانعت به عمل آورند. این در حالی است که ۳۲/۸۷٪ از کارکنان جامعه نمونه در پاسخ به سؤالات باز پرسشنامه اظهار داشته‌اند که ارزیابی‌ها به شیوه کنونی بیشتر بر اساس نظرات و سلیقه‌های شخصی ارزیاب‌ها می‌باشد و کمتر بر اساس شواهد، مستندات، سوابق و مدارک است. همچنین ۶/۸۴٪ از آنان اعتقاد دارند ارزیابی‌های به عمل آمده بیشتر رابطه‌ای و صوری بوده، کمتر بر اساس لیاقت و شایستگی کارکنان است، که در نهایت، این عوامل باعث بروز ناراضی‌تاری کارکنان از نحوه و نتایج ارزیابی کارایی آنان می‌گردد.

بحث و نتیجه گیری

ارزیابی عملکرد، از وظایف مهم و خطیر مدیران و سرپرستان سازمان‌ها محسوب می‌شود، که بایستی این امر به صورت دقیق، علمی و اصولی انجام گیرد تا بتوان از نتایج آن در شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعدادهای کارکنان به منظور بهبود عملکرد خدمتی آنان، دادن بازخورد مناسب و به موقع به افراد و...

استفاده نمود.

ابتدا با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی) به تبیین و توصیف نمونه پژوهش پرداخته، سپس با استفاده از آمار استنباطی شامل آزمون تی تک گروهی و آزمون کای اسکوئر (χ^2) به آزمون و تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها و سؤال‌های پژوهشی اقدام شد. نتایج حاصله حاکیست:

۱- روش فعلی ارزیابی کارایی باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعداد‌های ویژه کارکنان ناجا نمی‌شود.

۲- بازخورد مناسب از نتایج ارزیابی کارایی جهت بهبود عملکرد به کارکنان ناجا داده نمی‌شود.

۳- نتایج ارزیابی کارایی در سرنوشت خدمتی کارکنان ناجا (ترقیات، انتصابات و...) دخالت داده نمی‌شود.

۴- کارکنان ناجا از نحوه و نتایج کنونی ارزیابی کارایی سالانه خود رضایت ندارند.

از آنجایی که یکی از اهداف و منظوره‌های آیین نامه ارزیابی کارایی، شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعداد‌های ویژه کارکنان ناجا است، اما به اعتقاد کارکنان ناجا بنا به دلایل گوناگون این مهم محقق نشده است. امکان دارد دلایل آن ناکارآمدی، روش کنونی ارزیابی کارایی در ناجا و به روز نبودن و نیز کاربردی نبودن آیین نامه ارزیابی کارایی باشد. طبق اظهار نظر کارکنان جامعه، آیین نامه و فرم‌های کنونی ارزیابی (ن پ ۲) با نوع ماموریت و تخصص و رسته کارکنان ناجا سنخیت و همخوانی ندارد و بایستی مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد.

با توجه به نتیجه فرضیه (۱) که حاکی از این است که، روش فعلی ارزیابی کارایی باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعداد‌های ویژه کارکنان ناجا نمی‌گردد، پیشنهاد می‌گردد:

- گروهی متشکل از کارشناسان، متخصصان، فرماندهان و مدیران و اساتید دانشگاه علوم انتظامی، مامور بررسی، تجزیه و تحلیل، اصلاح و بازنگری هر چه بیشتر آیین نامه ارزیابی کارایی و فرم‌های ارزیابی (ن پ ۲) گردد، تا با بررسی همه جانبه و لحاظ نمودن اصول علمی و منطقی، نسبت به تهیه و تدوین آیین نامه و فرم‌های ارزیابی کارایی اقدام نمایند تا بر اساس آن کارکنان ناجا مورد ارزیابی قرار گیرند.

- از آنجایی که نظام کنونی ارزیابی کارایی ناجا برگرفته از سیستم ارتش بوده و با نوع ماموریت و تخصص کارکنان ناجا سنخیت و همخوانی ندارد، لذا ترتیبی اتخاذ گردد تا آیین نامه ارزیابی کارایی و فرم‌های مربوطه به گونه‌ای طراحی و تدوین گردد که با نوع ماموریت، تخصص و رسته کارکنان ناجا همخوانی و مطابقت داشته باشد.

با توجه به نتیجه فرضیه (۲) که نشان دهنده این است که، بازخورد مناسب از نتایج ارزیابی کارایی جهت بهبود عملکرد به کارکنان ناجا داده نمی‌شود، و از آنجایی که در دستورالعمل اجرایی آیین نامه ارزیابی کارایی عنوان گردیده است که کارنامه نتایج ارزیابی کارایی بایستی به کارکنان ناجا کتبا ابلاغ گردد، و با توجه به یافته‌های تحقیق که دلالت بر این دارد که ۵۷/۵٪ از کارکنان جامعه نمونه اظهار نموده‌اند که کارنامه نتایج ارزیابی به آنان ابلاغ نگردیده است، بنابراین پیشنهاد می‌گردد:

- از طریق معاونت نیروی انسانی ناجا، در پایان هر سال که کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، کارنامه نتایج ارزیابی کارایی کتبا به آنان ابلاغ و امضاء اخذ گردد.

- ترتیبی اتخاذ گردد تا نقاط قوت و ضعف کارکنان و نظرات توصیفی مندرج در تعرفه‌های ارزیابی (ن پ ۲) به رؤیت کارکنان برسد تا ضمن آگاهی از نقاط قوت خویش، نسبت به رفع نقاط ضعف احتمالی اقدام نمایند.

- جهت رفع نقاط ضعف احتمالی و بهبود عملکرد خدمتی کارکنان ناجا، در آخر هر سال مصاحبه پایانی ارزیابی به طور مؤثر اجرا گردد.
 - در طول سال از طریق فرماندهان، مدیران و رؤسا نقاط ضعف احتمالی، ایرادها و اشکالات خدمتی کارکنان را به طور مستمر به آنان گوشزد تا نسبت به رفع آن اقدام نمایند.
 - با عنایت به نتیجه فرضیه (۳) که حاکی از این است که، نتایج ارزیابی کارایی در سرنوشت خدمتی کارکنان ناجا (ترفیعات، انتصابات و...) دخالت داده نمی‌شود، و با توجه به ماده (۸۸) قانون استخدام نیروی انتظامی مصوب ۱۳۸۳/۲/۲۸ مجلس شورای اسلامی، که اظهار می‌دارد: وضعیت کارکنان شاغل در کلیه مراحل خدمتی، توسط نیروی انتظامی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد تا نتیجه آنها در ترفیعات و انتصابات ملاک عمل واقع شود، و همچنین بند (الف) و (ب) ماده (۲) آیین نامه ارزیابی کارایی، که بیان می‌دارد ارزیابی کارایی به منظورهای:
 - الف) تعیین ارزش کلی خدمت پرسنل به نحوی که بتواند توأم با اطلاعات دیگر مبنای انتصاب و سایر عملیات پرسنلی قرار گیرد.
 - ب) تعیین کارکنانی که در هر سال ترفیعاتی از لحاظ کارایی واجد شرایط معرفی به کمیسیون‌های ترفیعات می‌باشند.لذا پیشنهاد می‌گردد:
 - تربیعی اتخاذ گردد تا از طریق معاونت نیروی انسانی ناجا نتایج ارزیابی کارایی در ترفیعات، انتصابات و سایر عملیات‌های پرسنلی کارکنان به طور مؤثر و جدی دخالت داده شود به نحوی که اثرات آن کاربردی، اجرایی و مشهود گردد.
 - کارکنانی که نمرات ارزیابی کارایی بالاتری کسب می‌نمایند به پست‌ها و سمت‌های بالاتر منصوب و ارتقاء یابند و کارکنان فاقد کارایی نیز تنزیل و یا جابجا گردند.
 - از نتایج ارزیابی کارایی کارکنان در امر افزایش یا کاهش ضریب سنواتی حقوق، تشویق یا تنبیه و سایر عملیات‌های پرسنلی (از قبیل: انتخاب کارکنان نمونه، ارتقاء، پاداش مادی و معنوی و...) استفاده کاربردی و جدی به عمل آید.
- نتایج یک تحقیق (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۷۸، ص ۱۷-۱۹) در مورد پاسخ به این سؤال مبنی بر این است که «نتیجه ارزشیابی به چه میزان در سرنوشت خدمتی کارکنان و مدیران باید دخالت داده شود؟» حاکی است: بسیاری از پاسخ دهندگان بر این عقیده‌اند که در صورت صحت ارزشیابی باید نتیجه آن بدون کمترین عدول و اغماض در سرنوشت کارکنان دخالت داده شود. به نظر وی، در مورد میزان اعمال نتیجه ارزشیابی در سرنوشت خدمتی کارکنان و مدیران، نظریه اقتضا کارساز است. بعضی از تئوری‌های اقتضا به سه متغیر عمده زیر بیش از سایر متغیرها توجه دارند:
- الف) شیوه مدیریت و شخصیت ارزشیابی کننده؛
 - ب) ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و رشد و بلوغ ارزشیابی شونده؛
 - ج) فرهنگ و شرایط سازمانی و محیط اجتماعی.
- با عنایت به نتیجه حاصله از فرضیه (۴) که دلالت بر این دارد که، کارکنان ناجا از نحوه و نتایج ارزیابی کارایی خود رضایت ندارند، پیشنهاد می‌گردد:
- تربیعی اتخاذ گردد تا ارزیاب‌ها (نظریه دهندگان) به مفاد آیین نامه و دستورالعمل‌های ارزیابی کارایی کاملاً توجه و مورد آموزش قرار گرفته به نحوی که ارزیابی به عمل آمده واقعی، اصولی و به دور از اعمال نظر و سلیقه‌های شخصی و مطابق با مفاد آیین نامه و دستورالعمل‌های مربوطه بوده و فرم‌های ارزیابی (ن پ ۲) با دقت و صحت عمل بیشتری تکمیل گردد. که این امر باعث

- کاهش نارضایتی کارکنان ناجا نسبت به نتایج ارزیابی کارایی سالانه خود می‌گردد.
- از آنجایی که معمولاً ارزیابی‌ها به زمان پایان سال موقوف می‌گردد، تدبیری اتخاذ گردد تا از جانب فرماندهان، مدیران و رؤسا، کارکنان زیر مجموعه خود را در طول سال به طور مستمر مورد ارزیابی قرار داده و عملکرد خدمتی آنان را ثبت و نقاط ضعف احتمالی را به آنها گوشزد تا نسبت به رفع آن اقدام نمایند.
- ترتیبی اتخاذ گردد که پس از ابلاغ نتایج ارزیابی کارایی، کارکنانی که به نتایج ارزیابی خود معترض می‌باشند، به اعتراض آنان در کمیسیون مربوطه رسیدگی و نتیجه نهایی با دلایل کافی به فرد معترض اعلام گردد. این امر در کاهش نارضایتی کارکنان تاثیر به‌سزایی خواهد داشت.

سایر پیشنهادهای پژوهشگر:

- ۱- هر ساله در ابتدای دوره ارزیابی با برگزاری کلاس‌های آموزشی و نیز تهیه فیلم و بسته‌های آموزشی از طریق معاونت آموزش ناجا، فرماندهان، مدیران و رؤسا و کارکنان ناجا را نسبت به مفاد آیین نامه ارزیابی و اهمیت آن و همچنین عوامل و مصادیق فرم‌های ارزیابی (ن پ ۲) مورد آموزش کافی قرار دهند.
- ۲- در سیستم ارزیابی کارایی کنونی ناجا، ارزیابی کارکنان براساس طیف درجات بوده و براساس جایگاه شغلی و محل سازمانی نمی‌باشد. از آنجایی که ارزیابی و سنجش کارکنان متمرکز بر فعالیت و عملکرد فرد در شغل مربوطه می‌باشد، لذا ترتیبی اتخاذ گردد تا فرم‌های ارزیابی (ن پ ۲) بر اساس جایگاه و محل سازمانی کارکنان طراحی و تدوین گردد.
- ۳- تدبیری اندیشیده شود تا کارکنان ناجا در رسته و تخصص خاص خود که مورد آموزش کافی قرار گرفته‌اند، به کار گرفته شوند تا در کارایی و عملکرد خدمتی و نیز ارزیابی سالانه آنها خللی وارد نگردد.
- ۴- با توجه به نتایج حاصله، ۸/۴۳٪ پاسخگویان ارزیابی عملکرد توسط فرمانده و مسئول مستقیم با نظارت و کنترل لازم را منبع مناسبی جهت ارزیابی عملکرد می‌دانند. و تنها ۳/۱۲٪ ارزیابی عملکرد توسط فرمانده و مسئول مستقیم را مناسب می‌دانند، این موضوع گویای این مطلب است که کارکنان ناجا از شیوه کنونی انجام ارزیابی توسط فرمانده و مسئول مستقیم بدون نظارت و کنترل لازم کمتر رضایت دارند، لذا تدبیری اتخاذ گردد تا بر نحوه انجام ارزیابی نظریه دهندگان و ارزیاب‌ها نظارت و کنترل بیشتری به عمل آید تا حقی از کارکنان ناجا تزییع نگردد.

کتابنامه

- آیین نامه ارزیابی کارایی کارکنان مصوب ۱۳۷۱/۳/۲۵ ستاد کل نیروهای مسلح.
- دستورالعمل اجرایی آیین نامه ارزیابی کارایی کارکنان ناجا.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۳). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- سینجر، مارک ج. (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. ترجمه فریده آل آقا. تهران: مرکز مدیریت دولتی.
- قانون استخدام نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۷/۱۱/۱۳۸۲ مجلس شورای اسلامی
- در روزنامه رسمی سیزدهم خرداد ۱۳۸۳ و شماره روزنامه رسمی: ۱۷۲۵۹.
- میرسپاسی، ناصر و دیگران (۱۳۷۸). ارزشیابی عملکرد افراد. مجموعه شانزدهم. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

سایر منابع جهت مطالعه بیشتر:

- ابطحی، حسین (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- اردبیلی، یوسف (۱۳۷۳). «مبانی قانونی و علمی ارزشیابی در بخش دولتی». فصلنامه مدیریت، شماره ۴.
- اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶). روش‌های ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی ایران. تهران: بعثت.
- الماسی، حسن (۱۳۷۴). «ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد». تدبیر، شماره ۵۶.
- الهی، شعبان (۱۳۷۸). مثلث عملکرد سازمانی. مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی. سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- اوپنهایم، ا. ان. (۱۳۶۹). طرح پرسشنامه و سنجش نگرش‌ها. ترجمه مرضیه کریم نیا. چاپ اول، مشهد: آستان قدس رضوی.
- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۳ الف). تئوری‌های مدیریت. چاپ پنجم، تهران: آگاه.
- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۳ ب). مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی. جلد اول، تهران: نشر نیل.
- تقوی دامغانی، سید رضا (۱۳۷۰). نگرشی بر مدیریت اسلامی. تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.
- تهرانی، سیروس و دیگران (۱۳۷۸). نظریه‌های مدیریت. مجموعه سوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جاسبی، عبد الله و محمد رضا ربیعی مندجین (۱۳۷۸). «مبانی فلسفی ارزشیابی از دیدگاه مدیریت اسلامی». اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۳: ۵-۱۶.
- حاجی شریف، حسین (۱۳۷۱). مدیریت منابع انسانی. تهران: دانشگاه پیام نور.
- حسنوند، عباس (۱۳۸۴). بررسی نقاط قوت و ضعف نظام ارزشیابی مدیران ناجا. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علوم انتظامی، (مدیریت و فرماندهی انتظامی). دانشکده فرماندهی و ستاد.
- حسینی، طاهره (۱۳۸۲). بررسی نظام ارزشیابی سالانه کارکنان آموزشی همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی واحد همدان.
- حقیقی، محمد علی و رعنائی، حبیب الله (۱۳۷۶). بهره‌وری نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان. چاپ اول، تهران: نشر ترمه.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۳). طرح ارزشیابی کارکنان دولت، دفتر آموزش ارزشیابی بورس‌ها. جلد چهارم، تهران: سازمان معین ادارات.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۳). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه دانش.
- سینجر، مارک ج. (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. ترجمه فریده آل آقا. تهران: مرکز مدیریت دولتی.
- سینواستروم، جان و دیویس، کیت (۱۳۷۷). رفتار انسانی (کار). ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: مرکز مدیریت دولتی.
- شاهچراغی، فریدون (۱۳۷۸). ارزشیابی عملکرد کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز.
- شیمون ال، دولان و رند ال اس، شولز (۱۳۷۵). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمد صائبی و محمد علی طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- صائبی، محمد (۱۳۶۹). مدیریت نظام‌های حقوق و دستمزد. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- صادقی مال میری، منصور (۱۳۸۲). بررسی سیستم موجود ارزیابی عملکرد نیروی انسانی ناجا. تهران: مرکز تحقیقات و آموزش نیروی انسانی ناجا.

- صادقیور، ابوالفضل و مقدس، جلال (۱۳۷۱). نظریه جدید سازمان، مدیریت و علم مدیریت. تهران: نشر مؤلفین.
- علوی، سید امین الله (۱۳۶۹). روش‌ها و فنون ارزشیابی. نشریه مدیریت دولتی، شماره ۱۰.
- غیاثوند، غلامرضا، رضایی، علی محمد و لشتی پارسا، روح الله (۱۳۸۴). بهینه‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد ناجا. تهران: مرکز تحقیقات و آموزش نیروی انسانی ناجا.
- فانی، علی اصغر و عباسی، طیبه (۱۳۸۲). «بازخورد ۳۶۰ درجه». ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷.
- فرنج، درک و هیترسارود (۱۳۷۱). فرهنگ مدیریت. ترجمه محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فکوری، محمد رفیع (بهار و تابستان ۱۳۸۴). «نقش ارزشیابی کارکنان پایور دانشگاه امام علی (ع) در بهره‌وری خدمتی آنان». فصلنامه ره‌آورد مدیریت نظامی. سال ششم، شماره ۱۷ و ۱۸: ۶۵-۸۹.
- کونتز، هرولد، اوردانل، سیریل وهانیز و بهریخ (۱۹۸۶). اصول مدیریت. ترجمه محمد علی طوسی و دیگران، جلد اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گودرزی، ناصر (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد کارکنان. تهران: نشر آن.
- معین، محمد (۱۳۷۱). فرهنگ شش جلدی فارسی. جلد اول، نشر امیر کبیر.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: نشر نقش جهان.
- میرسپاسی، ناصر و دیگران (۱۳۷۸). ارزشیابی عملکرد افراد. مجموعه شانزدهم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میری، ویدا (بهمن ۱۳۷۶). ارزیابی عملکرد افراد. ماهنامه تدبیر، شماره ۸۰.
- وین بنت و کارن ام‌هس (۱۳۸۳). ارزیابی و ارزشیابی عملکرد کارکنان پلیس. ترجمه مجید رضایی راد، اکبر استرکی و خشایار ساعدی. فصلنامه دانش انتظامی، سال ششم، شماره دوم: ۱۲۸ - ۱۵۶.
- هومن، حیدر علی (۱۳۷۲). اندازه‌گیری‌های روانی و تربیتی و فن تهیه تست. تهران: نشر پارسا.