

## بررسی تأثیر سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران

حسین ستوده آرانی<sup>۱</sup>، جهانگیر بالایی\*<sup>۲</sup>، حمیدرضا قاسمی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر، درصدد بررسی تأثیر سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی(میدانی) است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان شاغل در شرکت دخانیات ایران می‌باشد. تعداد آن‌ها در زمان انجام تحقیق حاضر ۱۵۰۰ نفر بوده که از این تعداد با کمک فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و به شیوه‌ای تصادفی تعداد ۱۴۲ نفر انتخاب گردیده و آزمون فرضیه‌ها از دو پرسشنامه، سنجش بهره‌وری منابع انسانی (مدل هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰) و سنجش سیاست‌های ارزیابی عملکرد(دارای دو خرده مقیاس سیاست‌های انگیزشی و سیاست‌های تنبیهی، مدل پون ۲۰۰۴) بدست آمد. برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها از نظر خبرگان(روایی صوری) استفاده شد و مورد تایید آن‌ها قرار گرفت. همچنین به منظور تایید پایایی(اعتبار) از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. که مقدار محاسبه شده آن به ترتیب برای پرسشنامه سنجش بهره‌وری منابع انسانی و سیاست‌های ارزیابی عملکرد ۰/۸۰۸ و ۰/۷۵۱ بوده است که مقادیر بدست آمده نشان‌دهنده اعتبار بالای پرسشنامه‌هاست. به‌منظور آزمون نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف- اسمیرنف استفاده شده و برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون ضریب رگرسیون استفاده گردیده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سیاست‌های انگیزشی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنا داری دارد و سیاست‌های تنبیهی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنی دار و منفی دارد.

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، مرکز نطنز

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

\*پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: jbalaee@yahoo.com

۳- مدیر گروه ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

**کلید واژه:** سیاست‌های انگیزشی، سیاست‌های تنبیهی، ارزیابی عملکرد، بهره‌وری منابع انسانی

## مقدمه

امروزه افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها بعنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است، بطوری که بسیاری از کشورها عمده برنامه‌های توسعه خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار داده‌اند. به نحوی که در طی پانزده سال اخیر، افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است (فرجی، ۱۳۸۵).

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد (وزیری و همکاران، ۲۰۱۰). این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست (پویان و معصومی، ۲۰۰۹). اما اینکه چگونه نیروی انسانی بهره‌ور می‌شود و یا بهره‌وری افزایش می‌یابد؟ سؤالی است که پاسخ آن در موسسات و سازمانهای مختلف به تناسب رسالت آنها و نیازهای کارکنان گوناگون است. اگرچه ممکن است این نیازها و عوامل، شبیه بهم باشند، اما مطمئناً شدت و اولویت تأثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست (نظری، ۲۰۰۸).

از سوی دیگر شاید بتوان گفت که نظام ارزیابی عملکرد و سیاست‌های ارزشیابی صحیح و کارآمد می‌تواند نقش بسزایی را در بهبود بهره‌وری منابع انسانی داشته باشد. به همین دلیل در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. برای آنکه نظام ارزشیابی عملکرد از هماهنگی لازم برخوردار باشد و نتایج لازم را حاصل کند باید در طراحی آن از سیاست‌های ارزیابی عملکرد مطلوبی استفاده نمود این سیاست‌ها به عنوان یکی از ابزارهای کنترل سبب بهبود بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. نقش ارزیابی عملکرد در بهبود سازمانی زمانی بیشتر آشکار می‌شود که عزم و اراده نیروهای سازمانی بر انجام تحول برنامه‌ریزی شده استوار گردد. و امروزه ارزیابی عملکرد به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت آنها انجام می‌شود. به بیانی دیگر هدف ارزیابی عملکرد پرورش نیروی انسانی در همه ابعاد است. با توجه به اینکه

یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانها است، که این خود باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیران و سازمانها شده است لذا طراحی و به کارگیری درست و مفید سیستم بازخورد و تصمیم گیری در سازمان می تواند باعث بهبود کلیه فرآیندهای سازمان و افزایش بهره وری گردد.

با توجه به دیدگاه فوق نظام های اداری سنتی که صرفاً سنجش ارزیابی عملکرد با دیدگاهی تنبیهی می پردازند، عملاً از کارایی لازم جهت ایفای نقش در جهان امروزی برخوردار نیستند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۵). بلکه سیاست های ارزیابی از دیدگاه پون (۲۰۰۴)، باید از دو جنبه سیاست های تشویقی و تنبیهی (بازدارنده) مورد توجه قرار گرفته و بکار گرفته شوند. بر این اساس در جامعه آماری مورد مطالعه (کارکنان شاغل در دخانیات تهران) هدف پژوهش حاضر این است که بررسی شود سیاست های ارزیابی عملکرد (تشویقی و تنبیهی) بر بهره وری منابع انسانی چه تاثیری دارند؟

از جمله دلایل عمده پرداختن به این موضوع به این سبب است که بهره وری و ارزیابی عملکرد یکی از موضوعاتی است که دید اکثر کارکنان، مدیران و کارشناسان بر نظام ارزیابی عملکرد به صورت معیاری برای تنبیه و تشخیص و نهایتاً ارتقاء شغلی بوده است.

لذا یکی از عواملی که در بهره وری نیروی انسانی تأثیر 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 (bertschek, ۲۰۰۹). (رابرتس و پاولاک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه ای از جمله، الف) برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، ب) پیش بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می گیرد.

مدیریت می‌تواند با اجرای طرح‌های لازم و ایجاد انگیزش‌های مناسب در کارکنان از طریق اعطای پاداش‌های مادی، تفویض اختیارات، ایجاد فضای دوستانه و پر مؤدت و روابطی مبتنی بر همکاری بین کارکنان و خود، در بهبود بهره‌وری مؤثر باشد. کلیه این تدابیر کارکنان را تشویق می‌کند تا وظیفه خود را با اطمینان و اعتماد به نفس انجام دهند و به کارکنانی مفید و مؤثر تبدیل شوند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۵).

وقتی اهداف یک مدیر یا سرپرست از ارزیابی آن باشد تا کارکنان خود را برانگیزد تا عملکرد خود را تا حد مقبول او حفظ کنند، ارزیابی عملکرد مثبتی بر اهداف معطوف به تکالیف انجام می‌شود، ولی وقتی هدف یک مدیر یا سرپرست از ارزیابی عملکرد، حفظ فضای گروهی مثبت (اهداف معطوف به روابط بین فردی)، یا حفظ موقعیت و پایگاه خود در درون سازمان (اهداف راهبردی) یا حفظ ارزش‌های فردی و سازمانی (درونی سازی اهداف) باشد، به ترتیب اهداف معطوف به روابط بین فردی، اهداف راهبردی و درونی سازی اهداف سازمانی را مد نظر قرار داده است (کوواس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، گراند و اسلیوکا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، براون و همکاران، ۲۰۱۰).

بنا بر عقیده پون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی در درون هر سازمانی است و کماکان پس از گذشت سال‌ها یکی از موضوعات جذاب پژوهشی است. این جذابیت به این دلیل است که یک نظام ارزیابی عملکرد، به رغم اینکه دارای اثرات مثبت زیادی برای هدایت و جهت‌دهی کارکنان است، ولی در صورتی که به صورت دقیق و منصفانه انجام نشود تبعات منفی جالب توجهی را در درون نظام‌های سازمانی پدید می‌آورد. به واسطه همین اهمیت نیز بوده که محققان مختلفی به عوامل سیاستی<sup>۴</sup>، انگیزشی<sup>۵</sup> و عاطفی<sup>۶</sup> معطوف به ارزیابی عملکرد توجه نشان داده‌اند (براون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، نلسون و کوئیک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱، آواده و ساعد<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). بر اساس برخی پژوهش‌های گذشته اهدافی که به طور معمول توسط افراد ارزیابی‌کننده عملکرد

۱- Kuvaas

۲- Grund and Sliwka

۳- Poon

۴- Political

۵- Motivational

۶- Affective

۷- Brown

۸- Nelson and Quick

۹- Awadh and Saad

دنبال می شود، در یکی از طبقات اهداف معطوف به عملکرد در تکالیف شغلی، اهداف معطوف به روابط بین فردی، اهداف راهبردی و درونی سازی اهداف سازمانی قابل طبقه بندی است (احمد و همکاران، ۲۰۱۰، ارشد و همکاران، ۲۰۱۳، عزیز و همکاران، ۲۰۱۳).

با توجه به تحولات شگرف دانش مدیریت، بهره وری منابع انسانی با توجه به توضیحات ذکر شده در بالا، میزان بهره وری در سیاست‌های ارزیابی عملکرد از اصلی ترین بازخوردهایی است که می توان از این سیاست دریافت کرد. در این پژوهش سعی شده به بررسی تاثیر سیاست های ارزیابی عملکرد بر بهره وری منابع انسانی پرداخته شود و با توجه به نتایج به دست آمده پس از اتمام پژوهش، نقاط قوت و ضعف ارزیابی عملکرد در شرکت دخانیات ایران را شناسایی و به مدیریت جهت افزایش بهره وری و بهبود عملکرد ارائه نمود.

### مروری بر مبانی نظری پژوهش

مفهوم بهره وری منابع انسانی

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف در هر سازمانی را تشکیل می دهد و می تواند همچون زنجیره ای فعالیت های کلیه بخش های جامعه را در برگیرد (طاهری، ۱۹۹۹).

بدون تردید برای داشتن آینده ای پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره وری و استفاده حداکثری از امکانات هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره وری بعنوان یکی از ضرورت های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی برده اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ، نگرش ویژه به بهره وری و تعمیم بکارگیری فنون و روش های بهبود آن، سرمایه گذاری های قابل توجهی انجام داده اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله بهره وری به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان براین باورند که حلقه مفقوده اقتصاد ایران پیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره وری نیروی کار است (میرزایی، ۱۳۹۱).

بهره‌وری: دیدگاهی فکری است که همواره سعی دارد آنچه را در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. بهره‌وری بر این عقیده مبتنی است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با گرفتن نتایج برتر از روز پیش به انجام رساند (پروکوپنکو، ۱۳۸۰).

بهره‌وری: سازمان ملی بهره‌وری ایران هم بر این باور است که بهره‌وری، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن، هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است.

بهره‌وری نیروی انسانی: به شکل ساده می‌توان بهره‌وری نیروی انسانی را میزان تولید انجام شده تقسیم بر ساعات کار تعریف کرد (توماس، ۱۹۹۴، ۲).

واژه بهره‌وری، واژه‌ای انگلیسی است که در لغت به معنای قدرت تولید، بارآور و مؤد بودن است (بلیسی، ۱۳۷۳). به طور رسمی و جدی نخستین بار لغت بهره‌وری در مقاله فردی بنام کوئیزی در سال ۱۷۶۶ ظاهر شد. در تاریخچه بهره‌وری ابتدا توجه کمی به بهره‌وری نیروی انسانی می‌شد و بیشتر پیشرفته‌ها در زمینه‌ای از بهره‌وری بود که آن را بهره‌وری سرمایه می‌خواندند (سیدجوادین و عطاردی، ۱۳۸۴).

در واقع می‌توان گفت که بهره‌وری نیروی انسانی مهمترین معیار بهره‌وری است؛ زیرا عنصر اساسی در هرگونه تلاش برای بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است. آلفرد مارشال با ارزش‌ترین سرمایه‌گذاری را پرورش نیروی انسانی قلمداد می‌کند (نصرپور، ۱۳۸۲).

شاخص‌های تشکیل دهنده بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) که مبنای سنجش بهره‌وری منابع انسانی در جامعه آماری مورد مطالعه بوده است شامل شاخص‌های هفتگانه‌ای است که در ادامه مختصر توضیح داده می‌شوند.

۱- توانایی (دانش و مهارت)، در این مدل اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های کارکنان در به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک تکلیف گفته می‌شود. لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد.

۲- وضوح (درک یا تصور نقش)، وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود برای آن که پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده

نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد برایشان کاملاً واضح و صریح باشد..

۳- کمک (حمایت سازمانی)، اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارد.

۴- انگیزه (انگیزه یا تمایل)، اصطلاح انگیزه، به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان، یا انگیزش یا کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می‌شود.

۵- ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع‌گرایانه است. مردم پیش از آن که مورد ارزیابی دوره ای رسمی قرار گیرند، باید از ارزیابی های مرتب غیررسمی درباره خویش مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، نبودن آموزش لازم و بازخورد عملکرد است.

۶- اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)، اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود. مدیران باید اطمینان کسب کنند که تصمیمها در مورد مردم از جهت حقوقی، تصمیم های دادگاه ها و خط مشی های شرکت مناسب می‌باشند.

۷- محیط (تناسب محیطی)، اصطلاح محیط به عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر بگذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آئین نامه های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵).

مفهوم سیاست های ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمانها، ارزیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار

می‌گیرد. به عقیده (برناردین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۱۴۴) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود.

(ایوانسویچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۲۵۳)، اهداف ارزیابی کارکنان را شامل: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. (اسنل و بولندر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ۲۳۳) و نو و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸، ۳۴۷)، نیز اهداف ارزیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری-اجرایی تقسیم کرده‌اند

برای شناخت ماهیت سیاست‌های ارزیابی عملکرد ابتدا بهتر است تا مقوله عملکرد و ارزیابی عملکرد شناخته شود. در یک تعریفی عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ۲۱۶). نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده (بایرز و رو، ۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. "توانایی‌ها"، ویژگی‌های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیرهایی که افراد باور دارند بایستی تلاش‌هایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می‌کند. (نو و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸، ۳۴۵) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند. در واقع کارکنان تنها در

---

۱- Bernardin

۲- Ivancevich

۳- Snell and Bohlander

۴- Byars and Rue

۵- Noe and et al



صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگیهای ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می‌توانند رفتارشان را نشان دهند.

با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرز و رو ۲۰۰۸). در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد. همچنین (کارل و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) ارزیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند.

به عقیده (فوت و هوک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، ۱۰۵)، ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

ارزیابی عملکرد شامل سنجش سیستماتیک و نظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها به منظور رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۸۳، ۲۲۳). در یک جمع‌بندی کلی ارزیابی عملکرد: به فرآیند مستمر و شفاف گفته می‌شود که برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد شاغلین و سازمان در دوره‌های مشخص به کار می‌رود. مشروط به اینکه انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای ارزیابی شونده شفاف و مشخص بوده و پیش از ارزیابی به او ابلاغ شده باشد. با عنایت به مطالب فوق می‌توان دریافت که سیاست‌های ارزیابی عملکرد فرآیندهایی هستند که برای ارزیابی کارکنان جهت رسیدن به تصمیمات عینی مشخص انجام می‌شوند.

سیاست‌های مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ۲۱۸). اما اینکه کدام سیاست، مناسبترین یا بهترین سیاست ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد. و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷، ۳۳۳).

روشها یا سیاست ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

۱-Carell and et al

۲-Foot and Hook

۱- روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی ۲- روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری ۳- روشهای مبتنی بر نتایج

نتایج برخی بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران، هدف آن‌ها از ارزیابی عملکرد به جای ارائه تصویری دقیق و واقعی از عملکرد کارکنان، دستیابی به نتایجی خاص نظیر دستیابی به پایگاه یا موقعیت شخصی، حفظ فضای کاری دوستانه گروهی یا ترغیب و تشویق کارکنان است (وایتینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸ و پون، ۲۰۰۴). مهم‌تر اینکه توجه به هر یک از این اهداف تابع انگیزه‌ها و تفکرات مدیری است که آن‌ها را به کار می‌گیرد (ارشد و همکاران، ۲۰۱۳ و عزیز و همکاران، ۲۰۱۳). به همین دلیل کارکنان در بسیاری از سازمانها بر این باور هستند که در ارزشیابی عملکرد، توانایی فرد ارزیاب به اندازه اهمیت انگیزه‌های او و سیاست‌های انگیزشی مورد تأکید سازمان اهمیت ندارند (کواس، ۲۰۰۶ و گراند و اسیلوکا، ۲۰۰۷).

سیاست‌های ارزیابی عملکرد مورد بحث در این پژوهش بر اساس نظریه پون بوده و از دیدگاه این اندیشمند سازمان‌ها در اتخاذ و اجرای سیاست‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان خود می‌توانند از دو سیاست تشویقی و بازدارنده (یا تنبیهی) استفاده نمایند. که منظور از سیاست‌های تشویقی تمام مواردی که باعث انگیزش و برانگیخته شدن (اعم از پاداش‌های نقدی، غیر نقدی، پاداش معنوی، مشارکت در تصمیم‌گیری، آزادی عمل بیشتر در کار، افزایش حقوق، سهم‌شدن در سود، اضافه کاری، استفاده از امکانات سازمان، برنامه‌های حمایتی و...) در کارکنان باشد که آن نیز موجب افزایش بهره‌وری در کار و سازمان گردد می‌باشد. و سیاست‌های تنبیهی تمام مواردی که باعث دلسردی و نارضایتی (اعم از اخطار شفاهی، اخطار کتبی، توبیخ کتبی، کسر از حقوق و فوق‌العاده شغل، انفصال موقت، تنزل درجه، تغییر شغل، بازخرید، بازنشستگی و نهایتاً اخراج) در کارکنان گردد که موجب کاهش بهره‌وری در کار و سازمان گردد می‌باشد.

### سابقه پژوهش

محقق با مرور مطالعات و پژوهش‌هایی در خصوص موضوع و متغیرهای تحقیق دریافت که اگر چه پیرامون متغیر وابسته (بهره‌وری منابع انسانی) و ارزیابی عملکرد (متغیر مستقل) مطالعات و پژوهش‌های قبلی بصورت جداگانه و یا همراه با متغیرهای دیگر انجام شده است ولی در زمینه

تأثیر سیاست‌های ارزیابی عملکرد و تأثیر آن بر بهره‌وری منابع انسانی بویژه در جامعه آماری مورد مطالعه تحقیقی صورت نگرفته است. آنچه که در ذیل می‌آید مروری کوتاه بر اهم تحقیقات داخلی و خارجی در زمینه موضوع و متغیرهای تحقیق می‌باشد که بطور مختصر ارائه می‌گردد.

ضیاء (۲۰۰۴) تحقیقی به عنوان تأثیر رضایت کارمندان و مهندسان کارخانه تولید نرم افزار کامپیوتر CO-COM بر ارتقاء بهره‌وری شغلی نیروی انسانی انجام داد. هدف این پژوهش بررسی تأثیر میزان رضایت شغلی کارمندان و مهندسان کارخانه CO-COM بر روی بهره‌وری شغلی نیروی انسانی بوده است. از نتایج تحقیق این است که رضایت کارکنان می‌تواند بهره‌وری شغلی را تا حد ۱/۵ برابر افزایش دهد همچنین نتایج این گونه بیان کرده که رضایت شغلی می‌تواند در شرایط بحرانی و آسیب‌های ناشی از تغییرات محیطی میزان و توانایی مقابله با مشکلات را افزایش داده و به مدیریت ارشد شرکت در بهبود شرایط کمک شایانی کند.

- اشتگارتز و سالر در سال ۲۰۰۸ پژوهشی با عنوان تأثیر نوآوری و خلاقیت بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان شرکت خدماتی واگلی انجام دادند. از نتایج این تحقیق برابر نهادینه شدن و بهره‌وری از طریق خلاقیت و نوآوری بایستی ساختارهای قانونی را انعطاف‌پذیری به وجود آید که مشوق مدیران و کارکنان به بهبود روز انجام خدمات شود. به کارکنان فرصت ارائه پیشنهاد و ایده داده شود و مسئولان از قدرت خلاقیت و ابتکار آنها استفاده کنند. دوره‌هایی برای فرهنگ‌سازی و ایجاد بستر مناسب برای ایجاد فضاهای خلاق و نوآوری سازمان برگزار شود.

- میرزایی (۱۳۹۱): تحقیقی تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران انجام داده که در تحقیق حاضر با توجه به اهمیت جایگاه نیروی انسانی، عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در قالب عوامل سازمانی مدل کوپمن (مشارکت کارکنان، سیستم جبران خدمات، انتخاب و گزینش صحیح کارکنان، برنامه‌های آموزشی، شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی)؛ مورد بررسی قرار گرفته است. بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. انتخاب و گزینش صحیح کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین سیستم جبران خدمات و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین شیوه‌های رهبری سازمان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین ساختار سازمانی و

ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین برنامه ریزی آموزشی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

مدنی (۱۳۸۸) تحقیقی تحت عنوان مقایسه رابطه نظام ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در امور مالیاتی و شرکت سهامی مخابرات استان اردبیل انجام داده است. نتایج به دست آمده از بهره‌وری منابع انسانی در سازمان نشان می‌دهد که بین سطوح مختلف ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تفاوت معناداری وجود دارد و همچنین میانگین بهره‌وری در واحد مالیاتی بیشتر از شرکت سهامی مخابرات است.

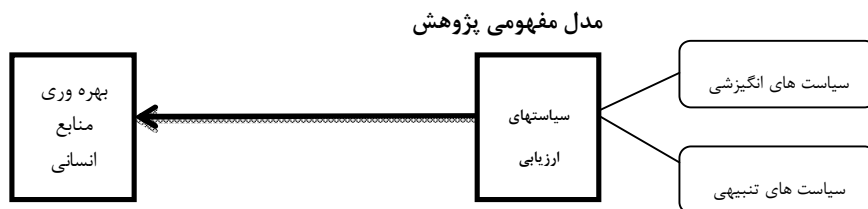
حبیبی (۱۳۹۰) تحقیقی تحت عنوان بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی نیروی انسانی در ستاد مرکزی ناجا انجام داده که بر اساس نتایج بدست آمده، ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر انگیزش، رضایت، گرایش به آموزش و ماندگاری کارکنان تأثیر دارد اما بر خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی تأثیر ندارد.

نعمتی (۱۳۸۴) پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی در صنایع شوینده انجام داده است. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های توزیع شده نشان داد که نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی تأثیر مثبت دارد و هر سه فرضیه مورد تأیید قرار گرفت.

بردبار (۱۳۸۷) تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمان و بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت بیمه انجام داده است که نتایج بدست آمده دلالت بر آن دارد که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران این شرکت‌ها (صنعت بیمه) و نیز بین ابعاد خلاقیت، حمایت، انجام و یکپارچگی کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض و الگوهای ارتباطی با بهره‌وری همبستگی معناداری وجود دارد و تقویت ابعاد فرهنگ سازمانی، روش مکمل در ارتقاء بهره‌وری مدیران است و افزایش بهره‌وری کل را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

### چارچوب مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر با توجه به متغیرهای تحقیق که سیاست‌های ارزیابی عملکرد (متغیر مستقل) مبتنی بر نظریه پون (۲۰۰۴) و بهره‌وری منابع انسانی (متغیر وابسته) مبتنی بر نظریه هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) می‌باشند که به شکل زیر قابل ترسیم است:



### روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف از انجام تحقیق، پژوهشی کاربردی بوده و از لحاظ نحوه اجرای تحقیق، پژوهشی توصیفی و از نوع پیمایشی (میدانی) می باشد. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان شرکت دخانیات ایران، شاغل در تهران (جمعا ۱۵۰۰ نفر) می باشند. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی برای انتخاب نمونه استفاده شده است که شامل ۱۴۲ نفر از پرسنل و مدیران شرکت می باشد. (آذر و مومنی ۱۳۸۴، ۷۶). به منظور اندازه گیری بهره وری کارکنان از پرسشنامه مبتنی بر نظریه هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) استفاده شد (مشمتمل بر هفت مؤلفه ی انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازگاری، بازخورد و اعتبار) مورد استفاده قرار گرفته و محققان زیادی از آن استفاده نموده اند که شامل ۲۶ سوال است.

جدول ۱- آلفای کرونباخ برای پرسشنامه بهره وری نیروی انسانی

سوالات مربوطه	بعد
۰/۶۹	توانایی
۰/۸۲	درک و شناخت
۰/۷۷	حمایت سازمانی
۰/۶۶	انگیزش
۰/۷۶	بازخورد
۰/۷۴	اعتبار
۰/۷۶	سازگاری
۰/۷۵	میانگین کل

به منظور اندازه‌گیری سیاست‌های ارزیابی عملکرد از پرسشنامه سیاست‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظریه پون استفاده شد که شامل ۱۵ سؤال شامل ابعاد (سیاست‌های انگیزشی، سیاست‌های تنبیهی) می‌باشد استفاده شد.

### روایی<sup>۱</sup> (اعتبار) پرسشنامه

با توجه به ماهیت استاندارد بودن پرسشنامه‌های پژوهش و کاربرد آن در پژوهش‌های قبلی و تایید روایی آن در این پژوهش جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها سعی شد از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شود. پس از تدوین پرسشنامه‌ها، محقق آن را در اختیار تعدادی از اساتید و صاحب‌نظران و همچنین تعدادی از مدیران جامعه‌ی مورد مطالعه قرار داده و پس از اخذ نظرات جمع‌مذکور، اقدامات اصلاحی در پرسشنامه‌ها، انجام گرفت. و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر را می‌سنجد.

### پایایی<sup>۲</sup> پرسشنامه

در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. از این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود.

جدول ۲- آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی کل پرسشنامه

پرسشنامه	تعداد پاسخ دهنده	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
سیاست‌ها	۳۰	۱۵	۰/۷۵۱
بهره‌وری	۳۰	۲۶	۰/۸۰۸
کل	۳۰	۴۱	۰/۸۰۱

در پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل داده‌ها به دو شیوه تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی صورت پذیرفته است که در تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های حاصله از ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان در قالب نمودارهای فراوانی ترسیم شده است و در شیوه استنباطی از آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف برای سنجش میزان بر ارزش داده‌ها و از آزمون ضریب رگرسیون برای تایید

۱- Validity

۲- Reliability

یا رد فرضیه ها و همچنین از آزمون فریدمن برای اولویت بندی میزان تأثیر ابعاد تشکیل دهنده سیاست های ارزیابی عملکرد بر بهره وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از طریق نرم افزار Spss استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها:

تجزیه و تحلیل داده های جمعیت شناختی پرسشنامه های تحقیق نشان می دهد که بیش از ۸۰ درصد پاسخ دهندگان بالای ۳۰ سال سن دارند، بیش از ۶۹ درصد از پاسخ دهندگان را مردان تشکیل می دهند، بیش از ۵۷ درصد از پاسخ دهندگان کارگران دائم و رسمی هستند، بیش از ۶۷ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر بوده و بیش از ۵۶ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه بیش از ۱۰ سال می باشند.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها :

جدول ۳- آزمون نرمال بودن متغیرها (آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف)

	سیاست ها	بهره وری
تعداد داده ها	۱۴۲	۱۴۲
مقدار آماره Z	.۳۵۴	.۲۶۵
مقدار sig	۲,۰۷۱	۱,۷۱۴

همانطور که جدول بالا نشان می دهد توزیع داده متغیر های سیاست های ارزیابی و بهره وری دارای توزیع نرمال می باشند. مقدار KS محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۵٪،  $(\alpha = 0/05)$ ، چون که مقدار sig از ۵٪ بزرگتر می باشد بنابراین فرضیه صفر ( $H_0$ ) تایید می شود و نتیجه می گیریم که توزیع داده های مربوط به متغیر های سیاست های ارزیابی عملکرد و بهره وری نرمال می باشند.

فرضیه اصلی: سیاست های ارزیابی عملکرد بر بهره وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران تأثیر معنی داری دارد.

جدول ۴- نتایج ضرایب رگرسیون

ضریب تعیین	سطح معناداری	آماره تی	ضرایب استاندارد بتا	ضرایب غیر استاندارد		پیش‌بین	متغیر ملاک
				خطا	بتا		
-	.۰۰۰	۵,۱۲۵		.۳۲۹	۱,۶۸۴	اثر ثابت	بهره‌وری منابع انسانی
۰/۲۵۴	.۰۰۰	۶,۹۱۳	.۵۰۴	.۱۰۰	.۶۹۱	سیاست‌های ارزیابی عملکرد	

با توجه به آماره  $t$ ، که قدر مطلق آن از  $۱/۹۶$  بیشتر است و سطح معنی داری آن از  $۵\%$  کمتر می‌باشد نتیجه می‌گیریم سیاست‌های ارزیابی عملکرد به میزان  $۵۰۴$  / اثر معناداری روی بهره‌وری منابع انسانی دارد. بنابراین می‌توان گفت: سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی اول: سیاست‌های انگیزشی بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران تأثیر معنی داری دارد.

جدول ۵- نتایج ضرایب رگرسیون

ضریب تعیین	سطح معناداری	آماره تی	ضرایب استاندارد بتا	ضرایب غیر استاندارد		پیش‌بین	متغیر ملاک
				خطا	بتا		
-	.۰۰۰	۱۸,۸۹۱		.۱۴۳	۲,۷۱۰	اثر ثابت	بهره‌وری منابع انسانی
۰/۳۵۴	.۰۰۰	۸,۷۵۱	.۵۹۵	.۰۳۷	.۳۲۱	سیاست‌های انگیزشی	

با توجه به آماره  $t$ ، که قدر مطلق آن از  $۱/۹۶$  بیشتر است و سطح معنی داری آن از  $۵\%$  کمتر می‌باشد نتیجه می‌گیریم سیاست‌های انگیزشی به میزان  $۵۹۵$  / اثر معناداری روی بهره‌وری



منابع انسانی دارد. بنابراین می توان گفت: سیاست های انگیزشی بر بهره وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی دوم: سیاست های تنبیهی بر بهره وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران تأثیر معنی داری دارد.

جدول ۶- نتایج ضرایب رگرسیون

متغیر ملاک	پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد بتا	آماره تی	سطح معناداری	ضریب تعیین
		خطا	بتا				
بهره وری منابع انسانی	اثر ثابت	۴,۷۳۴	۰.۰۸۳		۵۷,۳۳۱	۰.۰۰۰	-
	سیاست های تنبیهی	-۰.۰۷۴	۰.۰۰۸	-۰.۶۳۸	-۹,۸۰۳	۰.۰۰۰	۰/۴۰۷

با توجه به آماره  $t$ ، که قدر مطلق آن از  $۱/۹۶$  بیشتر است و سطح معنی داری آن از  $۵\%$  کمتر می باشد نتیجه می گیریم سیاست های تنبیهی به میزان  $۶۳۸$  - اثر معنا دار و منفی روی بهره وری منابع انسانی دارد. بنابراین می توان گفت: سیاست های تنبیهی بر بهره وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران تأثیر معنی دار و منفی دارد.

### بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که بین سیاست های ارزیابی عملکرد با بهره وری منابع انسانی رابطه معنا داری وجود دارد. این یافته ها با نتایج پژوهش، عطارد و همکاران (۱۳۹۳)، صالح نیا (۱۳۹۱)، خیراندیش و بخشنده (۱۳۹۱)، رضائیان و قاسمی (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

به زعم عطارد و همکاران، بین نظام ارزیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بدین معنی که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی اثرگذار است.

به زعم صالح نیا، توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر بر بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. همچنین تأثیرگذاری توانمندسازی کارکنان بر افزایش بهره‌وری آنان را مورد تأیید قرار داده است. نتایج حاصله از پژوهش خیراندیش و بخشنده، حاکی از وجود رابطه معنی‌دار بین همه مولفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی است.

نتایج حاصل از پژوهش رضائیان و قاسمی، نشان می‌دهد که بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین ابعاد آن رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد.

یافته‌های دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که سیاست‌های تنبیهی ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنا دار و منفی دارد. این یافته، نتایج پژوهش گل پرور و جوادیان (۱۳۹۲)، حبیبی و ضابط (۱۳۹۰) را تأیید می‌کند.

نتایج پژوهش گل پرور و جوادیان، نشان داد که بین سیاست‌های انگیزشی با رضایت شغلی و ترک خدمت به ترتیب رابطه مثبت و منفی معنا دار و بین سیاست‌های تنبیهی و ترک خدمت به ترتیب رابطه مثبت و معنا دار وجود دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش حبیبی و ضابط، ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر انگیزش، رضایت، گرایش به آموزش و ماندگاری کارکنان تأثیر دارد اما بر خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی تأثیر ندارد.

### پیشنهادها

برای اینکه ارزیابی صحیح و معقولی داشته باشیم، باید معیارهای صحیح و دقیقی برای ارزیابی تعیین شده و در حیطه ضوابط اداری و با توجه به شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی عمل شود، توجه به ارزیابی‌های دوره‌ای نیز باید زیاد شود. بحث تشویق و تنبیه هم اگر ناشی از نتایج ارزیابی صحیح، باشد می‌تواند تفاوتها را در بین کارکنان آشکار کرده و ارزش کار کردن صحیح را نیز به تبع آن مشخص سازد.

برای افزایش بازدهی و بهبود عملکرد باید دوره‌های آموزشی مورد نیاز متناسب با رسته و شغل افراد که از نتایج ارزیابی به دست آمده است، برگزار شود. دوره‌های آموزشی با توجه به نیاز

کارکنان می تواند به صورت حین کار، ضمن خدمت و یا سایر روشها انجام شود به این منظور ضروری است که مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به این امر توجه جدی کرده و دوره‌های آموزشی را براساس نتایج ارزیابی کارکنان برگزار کند.

پرداخت پاداش به خاطر عملکرد خوب، نقش بسیار مهمی در ایجاد انگیزه برای ادامه آن خواهد داشت. تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته است، نشان می دهد که تنبیه فرد به خاطر عملکرد ضعیف او نمی تواند در دراز مدت چندان مؤثر باشد و باعث عملکرد بهتر و تلاش بیشتر وی شود. بعلاوه اگر کارکنان قوی همان حقوق و مزایایی را دریافت کنند که کارکنان عادی و یا ضعیف دریافت می کنند، بتدریج انگیزه خود را از دست می دهند و تبدیل به کارکنان عادی می شوند. که منجر به کاهش بهره وری می گردد لذا مدیران و سرپرستان می بایست به پرداخت بر مبنای عملکرد توجه داشته باشند.

- برگزاری جلسه های توجیهی غیر رسمی برای آشنایی بیشتر کارکنان و سرپرستان و در نهایت اینکه با ارزیابی های صحیح و دقیق، باید علاقه مندی کارکنان را نسبت به سیاست های ارزیابی جلب کرد. تا به افزایش بهره وری منابع انسانی منجر شود.

- توجه به سیاست های انگیزشی ( اعم از پاداش، تشویق معنوی، ارتقاء شغل و ..) ارزیابی عملکرد بمنظور ارتقاء و افزایش بهره وری در سازمان.

- توجه به مقوله آموزش و یادگیری بعنوان یک سرمایه گذاری نه بعنوان یک هزینه.

- جلوگیری از بکار بردن سیاست های تنبیهی ارزیابی عملکرد در سازمان.

- تمرکز مدیر بر نقاط ضعف و انحرافات کارکنان موجب افزایش بهره وری می شود.

- وجود یک سیستم منطقی پاداش و تنبیه درمحل کار موجب افزایش بهره وری می شود.

- قدردانی و حمایت از عملکرد افراد ازسوی مدیر باعث افزایش بهره وری می شود .

- ارائه بازخورد عملکرد سریع از سوی مدیر به کارکنان باعث افزایش بهره وری می شود .

- تشکیل جلسات مشترک مدیر و کارشناسان در خصوص تعیین اهداف ، خط مشی ها ، مسائل و

مشکلات کارکنان از سوی مدیر باعث افزایش بهره وری میگردد ..

- با توجه به وضعیت موجود در شرکت دخانیات ایران و عدم وجود سیستم ارزیابی و سیاست های

ارزیابی عملکرد، بخصوص سیاست های انگیزشی لذا پیشنهاد می گردد نسبت به تدوین

سیاست‌های انگیزشی شفاف و نظام‌مند ارزیابی عملکرد و آماده‌سازی و آموزش کارکنان در این خصوص و گرفتن بازخورد آن و بازنگری در انتصابات و جابجایی‌های شغلی مدیران و کارکنان بر اساس امتیازات بدست آمده از ارزیابی می‌تواند شرکت را در جهت رسیدن به اهداف و افزایش بهره‌وری کمک نماید.

- کارکنان برای هر وظیفه‌ای که بر عهده می‌گیرند باید تخصص روز آن وظیفه را داشته باشند. یکی از آن اهداف طراحی یک سیاست منصفانه و متعادل برای پرداخت به همه کارکنان است. ضمناً برای کارکنان شرایطی بوجود می‌آورند که در بازار رقابتی کار و سازمان خود را ترک نکنند. بسیاری از اعتصاب‌ها، کم‌کاری‌ها، عدم انگیزش و نارضایتی‌های شغلی، ترک خدمت و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی و ... زائیده بی‌توجهی و نابرابری‌ها در روشهای ناعادلانه پرداخت حقوق و مزایاست. برای شرکت دخانیات ایران و شرکتهای تولیدی مشابه، عواملی نظیر سهمیم شدن در سود و در منافع حاصل از دستاوردها و تولیدات آنها نقش بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری دارد.

- پس از ارائه بازخورد از ارزیابی عملکرد در زمان گزینش کارکنان برای تغییر شغل و انتصاب به پست‌های بالاتر و مدیریتی به مسائلی چون تناسب تحصیلات و رشته و گرایش‌های تحصیلی، شخصیت و ویژگیهای روانی کارکنان توجه شود و مشاغل بر اساس توانائی و تخصص کارکنان به آنان واگذار گردد.

- نسبت به ارزیابی اثر بخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده اقدام گردد تا نقاط ضعف دوره‌ها شناسایی و در برنامه‌ریزی‌های آتی مدنظر قرار گیرد.

در راستای تکمیل این پژوهش پیشنهاد می‌شود موضوعات زیر توسط سایر محققین و دانشجویان در سازمانها و شرکت‌های مشابه انجام و نتایج با هم مقایسه شود.

- بررسی تاثیر فن‌آوری‌های جدید بر عملکرد کارکنان، مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرد.
- در بررسی بهره‌وری نیروی انسانی شاخص‌های دیگری برای بهره‌وری مورد مطالعه قرار گیرد.
- بررسی موضوع موصوف در سایر سازمانها جهت مقایسه نتایج یافته‌های تحقیق ارزیابی کارکنان بر اساس معیارهای کمی و کیفی تلفیق شوند، بطوریکه فعالیتهای شغلی و نتایجی که از آن فعالیتها به دست می‌آید، هر دو معیار ارزیابی قرار گیرند.

## منابع

- فرجی، حسین (۱۳۸۵)، بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، همایش ملی بهره‌وری ایران.
- ابیلی، خدایار (۱۳۸۱)، تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت، دانش مدیریت، شماره ۵۸، ۲۰-۵.
- ابطحی، حسن، کاظمی، بابک، (۱۳۷۵)، بهره‌وری، ناشر موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، فروردین، ۱۳۷۹، چاپ ۲، ص ۶.
- میرزائی، بهنام، (۱۳۹۱) عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت، پروکو پنکو، جوزف، نورث، کلاوس، (۱۳۸۰)، مدیریت بهره‌وری و کیفیت، جلد دوم ترجمه گروه مترجمان.
- بلقیسی - پرویز، (۱۳۷۳)، بهره‌وری سازمان و بررسی روش‌ها، مجله تحول اداری، شماره ۹ و ۸ ص ۷۸.
- سیدجوادین، سیدرضا، عطاردی، محمدرضا، (۱۳۸۴)، عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری کارکنان دانش‌مدار در صنعت خودرو ایران «همایش ملی بهره‌وری و توسعه»، تبریز.
- نصرپور، حمید، (۱۳۸۲)، ضرورت توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر آن، تعاون، ش ۱۴۱: ۲۵
- هرسی و بلانچارد. (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی قاسم کبیری، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
- میرسیاسی، ناصر. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران: انتشارات میر، ص ۲۲۳.
- آذر، عادل. و مومنی، منصور. (۱۳۸۴). آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- Bertschek, I., Fryges, H., & Kaiser, U (۲۰۰۹), B2B or Not to Be: Does B2B commerce Increase Labour Productivity? Discussion Paper No. ۴۰-۴۵
- Vaziri S, mansouri H, Adiban A. (۲۰۱۰). Identification & prioritize the Factors Affecting the productivity of Human Resources With MADM Technique. Journal of Civility & Training. No
- Poyan S A, Masoumi M. (۲۰۰۹). Establishment of productivity Cycle. PthP Conference of Quality & productivity, Tehran.
- Nazari R. (۲۰۰۸). survey on Affecting Factors on Staff productivity of Aliabad Katoul Azad University, . Available on: ۲TUhttp://www.jobportal.irU۲T /sl /Dfault.aspx?ID=
- June M.L.Poon, "Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention", Personnel Review, Vol.۳۳, No.۳, ۲۰۰۴.
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (۱۹۹۶). Municipal government PersonnwI Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? Public Personnel Management, Vol. ۲۵. No. ۳, Fall.
- Kuvaas, B. (۲۰۰۶). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. International Journal of Human Resource Management, ۱۷ (۳), ۵۰۴-۵۲۲.

- Grund, C., & Sliwka, D. (۲۰۰۷). Individual and job-based determinants of performance appraisal: Evidence from Germany. Discussion Paper Series: IZA DP No. ۳۰۱۷.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (۲۰۱۰). Consequences of performance appraisal experience. *Personnel Review*, ۳۹(۳), ۳۷۵-۳۹۶.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. (۲۰۱۱). *Understanding organizational behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (۲۰۱۲). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, ۲(۱), ۱۶۸-۱۷۵.
- Ahmad, R., Lemba, C., Wan, I., & Van, K. (۲۰۱۰). Performance appraisal politics and employee turnover intention. *Jurnal Kemanusiaan*, ۱۶, ۱-۱۱.
- Arshad, M. A., Massod, M. T., & Amin, G. (۲۰۱۳). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction, turnover intention and loyalty to supervisor: Study with reference to the telecom organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, ۲(۳), ۶۵۳-۶۷۳.
- Aziz, J., Saif, N., ur Rehman, S., Imran Qureshi, M., Saqib Khan, M., & ullah Khan, F. (۲۰۱۳). Perception of job performance appraisals toward turnover intention and job satisfaction. *Research Journal of Finance and Accounting*, ۴(۶), ۲۶۰- ۲۶۷.
- Taheri sh. (۱۹۹۹). *Productivity & analysis on organizations on (Total productivity Management)*, Tehran, IPstP Edition,
- Thomas, R.H., «Effects of Scheduled Overtime on Labor Productivity », *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. ۱۱۸, No. ۱, ۱۹۹۴, PP. ۶۰-۷.
- .Bernardin, H.J. (۲۰۰۳). *Human Resource Management: an experiential approach*. ۳ th Edition. New York: Mc GrawHill, ۱۴۴.
- Ivancevich, J. M. (۲۰۰۷). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill, ۲۵۳
- Snell, S. A and Bohlander, G. W. (۲۰۰۷). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (۲۰۰۸). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill, ۳۵۰، ۳۴۷.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (۲۰۰۸). *Human Resource Management: ۹ th Edition*. New York: Mc GrawHill, ۲۱۶، ۲۱۷، ۲۱۸، ۲۴۵.
- .Carell Micheal R and et al. (۲۰۰۰). *Personnel/ Human Resource Management*. Mac Millan. Publishing.
- Foot. M and Hook. C (۱۹۹۹). *Introducing Human Resource Management* Longman.
- Whiting, H. J., Kline, T. J. B. & Sulsky, L. M. (۲۰۰۸). The performance appraisal congruency scale: an assessment of person-environment fit. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۵۷(۳), ۲۲۳-۲۳۶.