

## بررسی تأثیر ارزش‌یابی در بهبود عملکرد کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروند

دکتر سلیمان ایران‌زاده<sup>۱</sup>

حسین عماري<sup>۲</sup>

سیدعلی موسوی‌حسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروند در بهبود عملکرد سرمایه‌ی انسانی آنان در سال ۱۳۸۶ صورت پذیرفته است. پژوهش حاضر توصیفی - تحلیلی با نگرش مقطعی بوده و برای انجام آن تعداد ۱۰۱ نفر از کارکنان به صورت نمونه‌گیری گروهی و تصادفی از بین ۳۳۷ نفر جامعه‌ی آماری پژوهش انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته و مصاحبه گردآوری شد. علاوه بر توصیف آماری اطلاعات پژوهش، با استفاده از آزمون آماری T-test یک‌نمونه‌ای، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروند در بالا بردن سطح آگاهی و دانش فنی، افزایش

---

۱- استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۲- عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

۳- دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان

خلاقیت و بهره‌وری کار، بهبود ارتباطات و رعایت مناسب قوانین و مقررات آنان تأثیر دارد ولی در افزایش مشارکت و انگیزه‌ی شغلی آنان تأثیر ندارد.

### واژگان کلیدی:

ارزش‌یابی کارکنان، اصول ارزش‌یابی، دوره‌ی ارزش‌یابی، عملکرد، سرمایه‌ی انسانی

### مقدمه

سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند شناخت نحوه‌ی عملکرد کارکنانشان است تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشد و تحولات مثبتی را ایجاد کند. ارزش‌یابی کارکنان ابزاری است که سازمان‌ها و سرمایه‌های انسانی را در شناخت نحوه‌ی عملکرد یاری می‌کند. اگر نظام ارزش‌یابی به نحو مطلوب طراحی و اجرا شود وسیله‌ی مطمئنی برای افزایش نوآوری در سازمان و شناسایی کارکنان توانمند و اعطای پاداش به آنها می‌باشد. ارزش‌یابی برای ایجاد انگیزه و تعیین نیازمندی‌های آموزشی و نیز افزایش قابلیت‌های فردی کارکنان مؤثر است؛ در نتیجه به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود.

امر ارزش‌یابی سرمایه‌های انسانی ضمن دارا بودن اهمیت فراوان از پیچیدگی‌هایی هم برخوردار است؛ زیرا در این ارزش‌یابی بر خلاف ارزش‌یابی مشاغل، عمل انسان نیز مورد ارزش‌یابی قرار می‌گیرد. با این وصف، ضرورت انجام آن در تمام سازمان‌ها احساس می‌شود. سازمان‌ها هر یک به نوبه‌ی خود در رفع نیازهای اجتماعی اقدام می‌نمایند. کیفیت عملکرد آنها در جامعه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و ادامه‌ی فعالیت آنان را نتایج مثبت حاصله از ارزش‌یابی‌ها موجب می‌شود. ملاحظه می‌شود که آگاهی سازمان از وضع خود، به ویژه از وضع عملکرد سرمایه‌های انسانی، چه نیکو است که از طریق خود ارزش‌یابی صورت پذیرد. فعالیت سازمان‌ها از مجموعه‌ی عملکردهای انسانی حاصل می‌شود و کارآیی مطلوب این فعالیت‌ها به حسن انجام وظیفه‌ی کارکنان و اعمال مدیریت صحیح مدیران سازمان بستگی دارد (عسگریان، ۱۳۷۰، ۷۰).

در گذشته مدیران کلاسیک ارزش‌یابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام می‌دادند؛ در حالی که امروزه جنبه‌ی راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است (میرسپاسی، ۱۳۷۳، ۲۹۴).

فقدان شناخت کافی و کامل از استعدادها و ضعف‌های بالقوه‌ی کارکنان، ناشی از فقدان تشخیص صحیح مدیران و سرپرستان از کیفیت و کمیت عملکرد کارکنان آنها می‌باشد. این مسئله در مراکز بهداشتی-درمانی و به خصوص بیمارستان‌ها از اهمیت بیشتری نسبت به سازمان‌های دیگر برخوردار است؛ زیرا نارسایی کار این گروه از کارکنان نقش مهمی در کاهش سلامت جامعه و به تبع آن پایین آمدن بازده سرمایه‌ی انسانی سازمان‌ها دارد.

قانون استخدام کشوری با توجه به اهمیت موضوع در ماده‌ی ۲۳، وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولتی را مکلف ساخته که انتصابات و ترفیعات مستخدمان رسمی خود را براساس لیاقت، شایستگی، کاردانی، استعداد، رشد فکری و تجارب آنان در مشاغل قبلی صورت دهد. مؤلفه‌هایی که نام برده شد به جز ارزش‌یابی عملکرد با روش دیگری نمی‌توان آن را اندازه‌گیری و یا به دست آورد. هم‌چنین در ماده‌ی ۲۸ قانون مذکور آمده است که وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولتی مکلف است در فواصل معین شایستگی و استعداد مستخدمان رسمی را مورد بررسی قرار داده و نتیجه را در پرونده‌ی استخدامی آنان منعکس سازد. این سنجش باید به نحوی صورت گیرد که موجب ارشاد و معرف استحقاق مستخدم برای تصدی مقامات، ترفیع، تغییر شغل و یا لزوم گذراندن دوره‌ی کارآموزی جدید باشد (ابن‌علی، ۱۳۷۷، ۲۲۳).

ارزش‌یابی کارکنان فرآیندی است که به وسیله‌ی آن کارکنان در زمان‌های معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند (وانی‌ونت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷، ۸۹).

---

<sup>1</sup> - Wanye & Note

ارزش‌یابی از زمان پیدایش نظام آفرینش وجود داشته است. این موضوع را می‌توان با ملاحظه‌ی نظام آفرینش فهمید که ارزش‌یابی در بطن آن قرار دارد. خداوند بزرگ در قرآن کریم می‌فرماید: «آن چه در آسمان‌ها و زمین است ملک خدا است و شما آن چه در دل دارید چه آشکار و چه پنهان کنید، خداوند شما را با آن محاسبه می‌کند؛ پس هر کسی را که بخواهد می‌آموزد و هر کسی را که بخواهد عذاب می‌کند و خداوند بر همه چیز توانا است (قرآن کریم، بقره، آیه‌ی ۲۸۴)».

افلاطون، اندیشمند بزرگ دنیای کهن در ۲۵ قرن پیش نوشت: هرگز دو فرد همانند متولد نشدند؛ یکی از دیگری در خصایص روانی و بدنی متفاوت است، یکی برای شغلی مناسب است و دیگری برای شغلی دیگر. زمانی که هر فرد به شغل خاص بپردازد که با مواهب طبیعی او سازگار است، آنگاه همه‌ی کارها در حد‌اعلای کمیت و کیفیت خود پیش می‌رود (اردبیلی، ۱۳۷۶، ۵۲).

ارزش‌یابی یعنی سنجش عملکرد انسان در رابطه با نحوه‌ی انجام کار مشخص در یک دوره‌ی زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و هم‌چنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه‌ی فرد به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها (حاجی‌شریف، ۱۳۷۳، ۴).

در واقع هر زمانی که مدیریت در تأثیر عوامل سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی قرار گرفته و متحول شده است، فرآیند ارزش‌یابی عملکرد را در گذشته و حال مورد مقایسه قرار داده شود تا مشخص شود که ارزش‌یابی در گذشته چه جایگاهی در سازمان‌ها داشته و در حالت فعلی چگونه به آن نگریسته می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۷۳، ۲۹۴).

برای روشن شدن مبانی فلسفی ارزش‌یابی، ارزش‌یابی از چهار جنبه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (میرکمالی، ۱۳۷۴، ۱۸۱):

**جنبه‌ی نخست:** ارزش‌یابی، امری هدف‌گرا است. شرط اساسی ارزش‌یابی درست، هدف آگاهی و هدف‌شناسی است. تا مدیری اهداف ارزش‌یابی را در ذهن خود

ترسیم نکند یا بر آن آگاهی و تسلط نداشته باشد، چگونه می‌تواند در مورد رفتارها و عملکردهای کارکنان قضاوت نماید. در این جنبه، هدف‌شناسی، مقطع‌شناسی و حیطه‌شناسی از ضرورت اداره‌ی سازمان و ارزش‌یابی درست است.

**جنبه‌ی دوم:** ارزش‌یابی، امری ارزش‌گرا است. اهداف در بردارنده‌ی ارزش است و چنان چه نتوان هدفی را با ارزش تطبیق داد، آن هدف بی‌اعتبار است. در نهایت ارزش آن با مقایسه با سودهایی که به فرد، سازمان یا جامعه می‌رسد، تعیین می‌شود و در نهایت ارزش‌یابی به ارزش‌گذاری امور می‌پردازد.

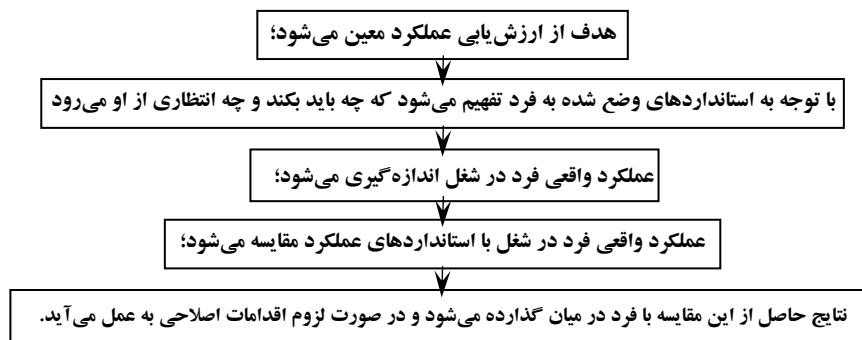
**جنبه‌ی سوم:** ارزش‌یابی، امری استدلالی، منطقی و قضاوتی است. به همان دلیلی که هیچ رفتاری بدون علت نیست، هیچ داده یا بازده خوب و بدی نیز بدون توجه به دلیل آن قابل طرح نیست؛ به همین دلیل رعایت شرایط محیطی و سایر متغیرهای مؤثر در هنگام ارزش‌یابی از ضروریات ارزش‌یابی است.

**جنبه‌ی چهارم:** ارزش‌یابی امری اصلاحی و تکاملی است. ارزش‌یابی در نخستین قدم می‌خواهد که از شکل‌گیری اصلاحات یا تکاملی که مورد نظر بوده است اطمینان حاصل کند. اگر در ضمن ارزش‌یابی، ارزش‌یاب به این نتیجه برسد که سازمان به نتایج مورد نظر نرسیده است، سعی می‌کند مشکلات یا موانع را مورد شناسایی قرار دهد تا با برطرف کردن آنها، زمینه‌های حرکت، اصلاح و رسیدن به کمال مطلوب فراهم شود. برای آگاهی از وضعیت عملکردهای سرمایه‌ی انسانی و شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان یکی از علل اصلی ارزش‌یابی عملکرد می‌باشد. در گذشته مدیران کلاسیک ارزش‌یابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام می‌دادند در حالی که امروز جنبه‌ی راهنمایی و ارشاد این عمل اهمیت بیشتر یافته است (سعادت، ۱۳۷۶، ۱۰۲-۱۰۱). ارزش‌یابی از دیدگاه توسعه و بهبود عملکرد مدیریت نیز دارای اهمیت است؛ زیرا اگر توانایی‌ها شناخته نشود، بازشناسی این که آیا کوشش‌های بهبود عملکرد در

مسیر درست پیش می‌رود یا نه، دشوار می‌شود. ارزش‌یابی جزء جدانشدنی نظام مدیریت می‌باشد (طوسی، ۱۳۷۰، ۱۶۱).

کارکردهای ارزش‌یابی عملکرد عبارت است از بهبود عملکرد اجرای تعدیلات در نظام پرداخت، برنامه‌ریزی مسیرهای شغلی بازننگری و ارزیابی سیاست‌های توسعه‌ی منابع انسانی، بازخورد به افراد در خصوص عملکرد آنها و چگونگی بهبود آن، اخذ تصمیمات مربوط به انتصاب، جایگزینی، ارتقا، تعزیر و ... طبقه‌بندی می‌کند (ودر و دیوس، ۱۹۹۳، ۱۰۵).

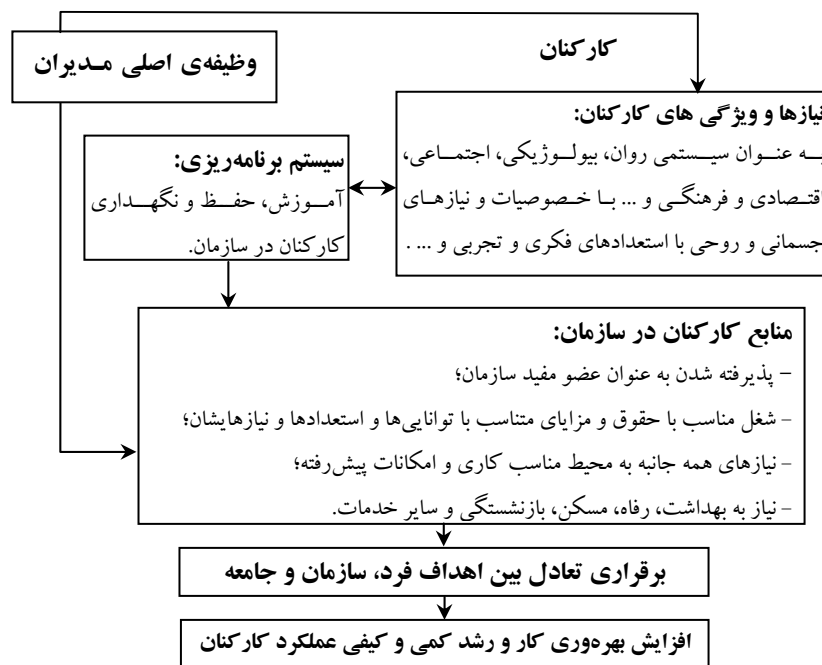
در نمودار (۱) مراحل ارزش‌یابی عملکرد نشان داده شده است. در مرحله‌ی نخست باید هدف و منظور از ارزش‌یابی عملکرد کارکنان معین شود. در مرحله‌ی دوم باید برای کارکنان روشن نمود که در وظایف محوله چه انتظاری از آنها می‌رود و در همین مرحله شاخص‌ها و استانداردهای ارزش‌یابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود. در مرحله‌ی سوم عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود و در مرحله‌ی چهارم عملکرد واقعی (آن چه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد (آن چه باید انجام می‌گرفت) مقایسه می‌شود. در مرحله‌ی پنجم نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته شده و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌شود (سعادت، ۱۳۷۶، ۱۷۶).



نمودار (۱) مراحل مختلف ارزش‌یابی عملکرد

استراتژی‌های بهبود عملکرد سرمایه‌ی انسانی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته‌ی نخست برای کاهش دادن یا مهار کردن نارسایی‌های موجود و دسته‌ی دوم برای جلوگیری از بروز نارسایی‌ها به کار گرفته می‌شود و بر پایه‌ی این دو، استراتژی‌های فراوانی به اجرا در می‌آید (طوسی و صابیی، ۱۳۷۶، ۵۱).

از آن جایی که بهبود عملکرد کارکنان ضرورت و اهمیت دارد؛ از این‌رو توجه به نیازها و ویژگی‌های تک‌تک کارکنان و تأمین منافع آنها با در نظر گرفتن منافع سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این میان به منظور افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی و رشد کمی و کیفی عملکرد سازمان، مدیران باید برای برقراری تعادل بین اهداف سه‌گانه‌ی فرد، سازمان و اجتماع تلاش لازم را نمایند (گلابی، ۱۳۶۹، ۹۱). در نمودار (۲) وظیفه و نقش اساسی مدیران در رابطه با بهسازی و بهبود عملکرد سرمایه‌های انسانی در سازمان نمایش داده شده است.



نمودار (۲) وظیفه‌ی مدیران در رابطه با بهسازی و بهبود عملکرد سرمایه‌ی انسانی

تناسب منطقی مسئولیت‌های واگذار شده به افراد و دانش و توانایی آنها باعث رضایت خاطر آنها شده و در بالابردن روحیه‌ی آنها مؤثر می‌باشد. در نتیجه بیش از پیش باعث شکوفایی استعدادهای بالقوه‌ی آنان خواهد شد و سازمان جامعه از پویایی خاصی برخوردار خواهد شد (فتیحی، ۱۳۶۲، ۳۱۲).

حاکمیت قانون یکی از اصول شناخته شده در حقوق اساسی و نظریه‌های اساسی است. مطابق این اصل همه‌ی قوای کشور موظف است که از قوانین عمومی، صریح و باثبات پیروی نماید. هدف از اصل حاکمیت قانون، جلوگیری از سلطه‌ی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی یک فرد، یک گروه خاص و یا یک نظر و ایدئولوژی خاص بر مردم است (زاری، ۱۳۷۶، ۱۴۱).

کسانی که دارای انگیزش هستند، هنگام کار کردن نسبت به کسانی که انگیزش ندارند، فعالیت بیشتری از خود نشان می‌دهند. بر اساس یک تعریف، انگیزش عبارت است از میل به کار کردن و شرط آن این است که کار مورد نظر بتواند بعضی از نیازهای فرد را ارضا کند. در اصطلاح، نیاز یعنی یک کمبود فیزیولوژیکی یا روان‌شناختی که سبب می‌شود بعضی از رفتارها بازدهی خوبی داشته باشد (رابینز، ۱۹۹۴، ۹۸).

از آن جا که عملکرد افراد در ارتباطی تنگاتنگ با یکدیگر است، وجود هماهنگی میان آنها امری ضروری به نظر می‌رسد. از این رو ارتباطات مؤثر به عنوان یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند از دوباره‌کاری افراد جلوگیری نماید، همیشه مدنظر بوده است. حال تلاش در زمینه‌ی بهبود ارتباطات، خود عامل مهمی در هدایت وظایف، بیان احساسات و عواطف، انجام اقدامات و تصمیم‌گیری مفید خواهد شد که همه‌ی این عوامل در عملکرد کارکنان مؤثر بوده و باعث بهبود آن می‌شود.

می‌توان با مشارکت وسیع کارکنان در برنامه‌ریزی بهسازی سازمان بر مشکلات ناشی از مقاومت، کنترل و قدرت پیروز شد. اعطای حق رأی به کارکنان هنگام تهیه‌ی طرح‌های تحقیق باعث می‌شود که آنها احساس کنند از قدرت و کنترل لازم بر



حاکمیت بر سرنوشت خود برخوردارند. وجود این احساس ممکن است حمایت آنها در طی دوره‌ی اعمال تغییر را به دنبال داشته باشد (کبیری، ۱۳۷۶، ۲۵۱).

مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه‌ی گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می‌سازد (عباس‌زادگان، ۱۳۷۶، ۷۸).

مدیریت مشارکتی، طریق عمده‌ای برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است (الوانی، ۱۳۷۶، ۱۱۶).

گزیده‌ای از تحقیقات کاربردی انجام‌یافته در خصوص پژوهش عبارت است از:

در سال ۱۳۷۰ رجبی‌نژاد در پژوهشی با عنوان «بررسی روش‌های ارزش‌یابی کارکنان پرستاری توسط سرپرستاران مختلف بیمارستان‌های وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در تهران» به این نتیجه رسیده است که روش ارزش‌یابی کارکنان پرستاری به روش سنتی بوده و علمی نیست و در آن ابزار بیشتر بر خصوصیات شخصی فرد تکیه شده و به ابعاد شغلی عملکرد، کمتر توجه شده است.

در سال ۱۳۸۰ سروش در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر ارزش‌یابی کارکنان در بهبود عملکرد سرمایه‌ی انسانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کرمانشاه» نتیجه گرفته است که روش‌های ارزش‌یابی کارکنان در بیمارستان‌ها کارآمد و مؤثر نبوده و در بهبود تأثیر چندانی ندارد.

در این راستا پژوهشی که مؤسسه‌ی ای.بی.ام در سال ۱۹۸۶ در زمینه‌ی ارزش‌یابی مشاغل از کارکنان خود به عمل آورده است، نشان داد که اگر چه برقراری یک نظام پرداخت (عادلانانه) دلیل اصلی اجرای طرح ارزش‌یابی مشاغل در بیشتر سازمان‌است؛ با این همه تعداد قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌ی تحقیقی دلایل و منافع دیگری را برای اجرای این طرح ذکر کرده‌اند. برای مثال ۳۵ درصد عقیده داشتند که در مواردی که نمایندگانی کارکنان به طور مستقیم در فرآیند ارزش‌یابی دخالت

داشته‌اند فرصتی برای مشارکت واقعی و پرورش روابط شغلی به وجود می‌آورد که بر اساس آن اتحادیه‌ها نه تنها می‌توانند درخواست‌های خود را با کارفرمایان مطرح نمایند بلکه در حل مسایل و تصمیم‌گیری با آنها اشتراک مساعی داشته باشند. این امر در یک برنامه‌ی درازمدت حتی بیش از یک نظام پرداخت صحیح در هموار کردن اصطکاک روابط صنعتی تأثیر و سود داشته است (وودرز، ۱۹۸۷، ۳۴۱).

دانیل فل من (۱۹۸۹) در پژوهشی با عنوان «نقش برنامه‌های ارزش‌یابی در بهبود کیفیت» آورده است؛ هرگاه برنامه‌های ارزش‌یابی همراه با کنترل کیفیت بوده و به طور مستمر پی‌گیری شود؛ باعث صرفه‌جویی در وقت، هزینه، آموزش و بالاخره افزایش بازده کارکنان خواهد شد و کارمندان را از رخوت و بی‌تفاوتی باز خواهد داشت (فل من، ۱۹۹۴، ۳۱).

پژوهشی که در سال ۱۹۷۷ توسط لوکروتل به عمل آمد، نشان داد نتایج حاصل از استفاده‌ی سازمان‌ها از اطلاعاتی که بر اثر ارزش‌یابی عملکرد به دست می‌آوردند بدین قرار است که نتایج ارزش‌یابی را سازمان‌ها برای تشویق و تنبیه بیشتر و هم‌چنین آموزش بیشتر به کار برده‌اند و برای تشویق برنامه‌ریزی، کمتر مورد استفاده قرار داده‌اند (لوکروتل، ۱۹۷۷، ۱۸۵).

### سؤال‌های پژوهش

سؤال کلی پژوهش این است که «میزان تأثیر ارزش‌یابی در افزایش عملکرد کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشترود از دیدگاه آنان چگونه است؟» و سؤال‌های اختصاصی پژوهش عبارت است از:

۱. میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشترود در بالارفتن سطح آگاهی و دانش فنی آنان چگونه است؟
۲. میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشترود در افزایش خلاقیت آنان چگونه است؟

۳. میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروود در افزایش بهره‌وری کار آنان چگونه است؟
  ۴. میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروود در افزایش مشارکت سرمایه‌ی انسانی آنان چگونه است؟
  ۵. میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروود در بهبود ارتباطات آنان چگونه است؟
  ۶. میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروود در افزایش انگیزه‌ی شغلی آنان چگونه است؟
  ۷. میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروود در رعایت مناسب‌ترین قوانین و مقررات در محل کار آنان چگونه است؟
- در ضمن اهداف و فرضیه‌های پژوهش نیز متناظر با سؤال‌های پژوهشی می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک مطالعه‌ی توصیفی-تحلیلی با نگرش مقطعی است که بر اساس اطلاعات به دست آمده به توصیف و تحلیل دیدگاه کارکنان در زمینه‌ی پژوهش پرداخته است.

جامعه‌ی آماری پژوهش به تعداد ۳۳۷ نفر و در برگیرنده‌ی تمامی کارکنان رسمی، رسمی آزمایشی، پیمانی و قراردادی واحدهای مختلف شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروود است که شاغل در چهار گروه در واحدهای مختلف ستاد شبکه، بیمارستان امام حسین(ع)، مراکز بهداشتی درمانی شهری و روستایی می‌باشند.

حجم نمونه‌ی پژوهش ۱۰۱ نفر بوده و با احتساب ضریب اطمینان کافی از فرمول زیر به دست آمده است:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2} = 96$$

شیوه‌ی نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به صورت نمونه‌گیری گروهی است و چون ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشت‌رود در چهار گروه انجام می‌شود و دارای چهار فهرست جداگانه می‌باشد به منظور افزایش دقت نمونه‌برداری برای برآورد پارامترهای جامعه و دخالت‌دادن ویژگی‌های جامعه در نمونه در روش نمونه‌گیری گروهی به نسبت‌های موجود نمونه‌ها از هر چهار فهرست انتخاب شده است. سپس به صورت تصادفی از طریق فهرست‌های موجود و با استفاده از فاصله‌ی به دست آمده یک عدد تصادفی چنان انتخاب می‌شود که کوچک‌تر یا مساوی فاصله‌ی نمونه‌گیری باشد. شماره‌ی نفرات بعدی به ترتیب با افزودن فاصله‌ی نمونه‌گیری به دست می‌آید (سرمد و دیگران، ۱۳۸۳، ۱۸۳). در جدول (۱) توزیع کارکنان در فهرست‌ها و گروه‌های مورد پژوهش و نیز تعداد نمونه‌های انتخابی از هر گروه مشخص شده است.

جدول (۱) توزیع کارکنان در واحدهای مختلف شبکه‌ی بهداشت و نمونه‌ی انتخابی از هر کدام

ردیف	نام واحد	تعداد کارکنان	درصد کارکنان نسبت به کل	نمونه‌ی آماری
۱	ستاد شبکه	۵۴	۱۶/۰۲	۱۶
۲	بیمارستان امام حسین (ع)	۱۵۰	۴۴/۵	۴۵
۳	مراکز بهداشتی درمانی شهری	۶۴	۱۹	۱۸
۴	مراکز بهداشتی درمانی روستایی	۶۹	۲۰	۲۰

ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش، مصاحبه و پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته می‌باشد که حاوی ۳۷ سؤال است و از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای برای پاسخ‌دهی به سؤال‌های پرسش‌نامه استفاده شده است.

برای سنجش روایی پرسش‌نامه از روایی وابسته به محتوا استفاده شده است. بدین منظور پرسش‌نامه در اختیار افراد و متخصصان ذی‌ربط قرار داده شد و پس از انجام اصلاحات لازم، روایی سؤال‌های پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت.

به منظور ارزیابی اعتبار (پایایی) سؤال‌های مربوط به پرسش‌نامه از آزمون آلفای کراباخ استفاده شد. طبق اطلاعات به دست آمده  $\alpha = 0/93$  است و چون مقدار آن از  $0/7$  بالاتر است در نتیجه پرسش‌نامه دارای پایایی لازم می‌باشد.

### یافته‌ها و بحث

توصیف و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی به ترتیب به صورت زیر می‌باشد:

**الف. توزیع فراوانی نسبی پاسخ‌دهندگان به هر یک از سؤال‌های پژوهشی**  
 هر یک از سؤال‌های پژوهشی در برگیرنده‌ی تعدادی از سؤال‌های پرسش‌نامه می‌باشد. شماره‌ی سؤال‌های پرسش‌نامه‌ی مربوط به هر یک از سؤال‌های پژوهشی در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲) شماره‌ی سؤال‌های پرسش‌نامه‌ی مربوط به هر یک از سؤال‌های پژوهشی

شماره‌ی سؤال پژوهشی	خلاصه‌ی عنوان سؤال‌های پژوهشی	شماره‌ی سؤال‌های پرسش‌نامه‌ی مربوط به سؤال‌های پژوهشی مدنظر
(۱)	تأثیر ارزش‌یابی بر سطح آگاهی و دانش فنی کارکنان؟	۱-۴
(۲)	تأثیر ارزش‌یابی بر سطح افزایش خلاقیت کارکنان؟	۵-۱۱
(۳)	تأثیر ارزش‌یابی بر سطح افزایش بهره‌وری کارکنان؟	۱۲-۱۷
(۴)	تأثیر ارزش‌یابی بر سطح افزایش مشارکت کارکنان؟	۱۸-۲۱
(۵)	تأثیر ارزش‌یابی بر سطح بهبود ارتباطات کارکنان؟	۲۲-۲۵
(۶)	تأثیر ارزش‌یابی بر سطح افزایش انگیزه‌ی شغلی کارکنان؟	۲۶-۳۲
(۷)	تأثیر ارزش‌یابی بر سطح رعایت مناسب‌تر قوانین و مقررات در محل کار کارکنان؟	۳۳-۳۷

بر اساس تطابق نشان داده شده در جدول (۲) و به منظور پرهیز از نمایش توزیع فراوانی نسبی پاسخ‌دهندگان به هر یک از ۳۷ سؤال پرسش‌نامه، تنها به توزیع فراوانی نسبی هفت سؤال پژوهشی که در برگیرنده‌ی ۳۷ سؤال مذکور می‌باشد، اکتفا می‌شود.

توزیع فراوانی نسبی پاسخ دهندگان مربوط به هر یک از سؤال‌های متناظر پژوهشی در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳) توزیع فراوانی نسبی پاسخ دهندگان مربوط به هر یک از سؤال‌های پژوهشی

طبقات	فراوانی نسبی (درصد فراوانی) سؤال‌های پژوهشی						
	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)
خیلی کم	۱۰/۶۵	۱۳/۲۹	۱۴/۳۷	۱۳/۱	۱۳/۳۸	۱۳/۷۱	۱۰/۹
کم	۱۷/۰۷	۲۱/۵	۱۹/۹۵	۲۴/۵	۲۳/۰۵	۲۳/۲۱	۱۵/۰۶
متوسط	۳۵/۱۵	۳۲/۳۸	۳۲	۳۰/۹۲	۳۱/۶۷	۳۰/۸۴	۲۸/۵۴
زیاد	۲۹/۹۵	۲۴/۶۱	۲۳/۵۹	۲۳/۷۷	۲۲/۲۷	۲۳/۹۱	۲۸/۳۰
خیلی زیاد	۷/۲	۸/۱۸	۱۰/۰۷	۷/۶۵	۹/۶۵	۸/۳۴	۱۴/۴۶
کل	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

نتایج توصیفی نشان داده شده در جدول (۳) عبارت است از:

سؤال پژوهشی (۱): میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشرود در بالا رفتن سطح آگاهی و دانش فنی آنان چگونه است؟

۳۵/۱۵ درصد از کارکنان، تأثیر ارزش‌یابی را متوسط، ۲۹/۹۵ درصد زیاد، ۱۷/۰۷ درصد کم، ۱۰/۶۵ درصد خیلی کم و ۷/۲ درصد خیلی زیاد می‌دانند؛

سؤال پژوهشی (۲): میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشرود در افزایش خلاقیت آنان چگونه است؟

۳۲/۳۸ درصد از کارکنان، تأثیر ارزش‌یابی را متوسط، ۲۴/۶۱ درصد زیاد، ۲۱/۵ درصد کم، ۱۳/۲۹ درصد خیلی کم و ۸/۱۸ درصد خیلی زیاد می‌دانند؛

سؤال پژوهشی (۳): میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشرود در افزایش بهره‌وری کار آنان چگونه است؟

- ۳۲ درصد از کارکنان، تأثیر ارزش‌یابی را متوسط، ۲۳/۵۹ درصد زیاد، ۱۹/۹۵ درصد کم، ۱۴/۳۷ درصد خیلی کم و ۱۰/۰۷ درصد خیلی زیاد می‌دانند؛ سؤال پژوهشی (۴): میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروند در افزایش مشارکت سرمایه‌ی انسانی آنان چگونه است؟
- ۳۰/۹۲ درصد از کارکنان، تأثیر ارزش‌یابی را متوسط، ۲۴/۵ درصد کم، ۲۳/۷۷ درصد زیاد، ۱۳/۱۰ درصد خیلی کم و ۷/۶۵ درصد خیلی زیاد می‌دانند؛ سؤال پژوهشی (۵): میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروند در بهبود ارتباطات آنان چگونه است؟
- ۳۱/۶۷ درصد از کارکنان، تأثیر ارزش‌یابی را متوسط، ۲۳/۵ درصد کم، ۲۲/۲۷ درصد زیاد، ۱۳/۳۸ درصد خیلی کم و ۹/۶۵ درصد خیلی زیاد می‌دانند؛ سؤال پژوهشی (۶): میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروند در افزایش انگیزه‌ی شغلی آنان چگونه است؟
- ۳۰/۸۴ درصد از کارکنان، تأثیر ارزش‌یابی را متوسط، ۲۳/۹۱ درصد زیاد، ۲۳/۲۱ درصد کم، ۱۳/۷۱ درصد خیلی کم و ۸/۳۴ درصد خیلی زیاد می‌دانند؛ سؤال پژوهشی (۷): میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروند در رعایت مناسب‌ترین قوانین و مقررات در محل کار آنان چگونه است؟
- ۲۸/۵۴ درصد از کارکنان، تأثیر ارزش‌یابی را متوسط، ۲۸/۳ درصد زیاد، ۱۵/۰۶ درصد کم، ۱۴/۴۶ درصد خیلی کم و ۱۰/۹ درصد خیلی زیاد می‌دانند؛

### ب. آزمون آماری فرضیه‌ها

در این قسمت از پژوهش ابتدا هر کدام از فرضیه‌ها مشخص شده است؛ سپس با مدنظر قرار دادن نتایج آزمون‌های هریک از فرضیه‌ها مطابق جدول (۴)، تجزیه و تحلیل‌های لازم ارایه شده است:

جدول (۴) نتایج آزمون T-test هر یک از فرضیه‌ها

شماره‌ی فرضیه	حجم نمونه	میانگین	خطای استاندارد	مقدار t	سطح معنی داری
(۱)	۱۰۱	۳/۰۵۹۴	۰/۰۸۷۶	۳/۵۳	۰/۰۰۰۱
(۲)	۱۰۱	۲/۹۷۶۹	۰/۰۸۶۱	۲/۶۳	۰/۰۰۰۵
(۳)	۱۰۱	۲/۹۵۰۶	۰/۰۹۰۷	۲/۲۱	۰/۰۱۵
(۴)	۱۰۱	۲/۸۸۳۷	۰/۰۹۳۳	۱/۰۴۳	۰/۰۷۸
(۵)	۱۰۱	۲/۹۱۸۳	۰/۰۹۷۶	۱/۷۳	۰/۰۴۴
(۶)	۱۰۱	۲/۸۹۹۹	۰/۰۹۰۶	۱/۶۵	۰/۰۵۱
(۷)	۱۰۱	۳/۱۷۶	۰/۱۰۱	۴/۲۰	۰/۰۰۰۱

فرضیه‌ی (۱): ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروود در بالابردن سطح آگاهی و دانش فنی آنان تأثیر دارد.

$H_1$ : ارزش‌یابی کارکنان در بالابردن سطح آگاهی و دانش فنی آنان تأثیر دارد؛

$H_0$ : ارزش‌یابی کارکنان در بالابردن سطح آگاهی و دانش فنی آنان تأثیر ندارد.

این فرضیه با استفاده از آزمون T-test یک‌نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفت. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول (۴) چون در خطای پنج درصد، سطح معنی‌داری  $P = 0/0001$  بوده و کمتر است از  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_1$  پذیرفته و  $H_0$  رد می‌شود.

فرضیه‌ی (۲): ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشتروود در افزایش خلاقیت آنان تأثیر دارد.

$H_1$ : ارزش‌یابی کارکنان در افزایش خلاقیت آنان تأثیر دارد؛

$H_0$ : ارزش‌یابی کارکنان در افزایش خلاقیت آنان تأثیر ندارد.

این فرضیه با استفاده از آزمون T-test یک‌نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفت. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول (۴) چون در خطای پنج درصد، سطح معنی‌داری  $P = 0/005$  بوده و کمتر است از  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_1$  پذیرفته و  $H_0$  رد می‌شود.



فرضیه‌ی (۳): ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشت‌رود در افزایش بهره‌وری کار آنان تأثیر دارد.

$H_1$ : ارزش‌یابی کارکنان در افزایش بهره‌وری کار آنان تأثیر دارد؛

$H_0$ : ارزش‌یابی کارکنان در افزایش بهره‌وری کار آنان تأثیر ندارد.

این فرضیه با استفاده از آزمون T-test یک نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفت. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول (۴) چون در خطای پنج درصد، سطح معنی‌داری  $P = 0/015$  بوده و کمتر از  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_1$  پذیرفته و  $H_0$  رد می‌شود.

فرضیه‌ی (۴): ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشت‌رود در افزایش مشارکت آنان تأثیر دارد.

$H_1$ : ارزش‌یابی کارکنان در افزایش مشارکت آنان تأثیر دارد؛

$H_0$ : ارزش‌یابی کارکنان در افزایش مشارکت آنان تأثیر ندارد.

این فرضیه با استفاده از آزمون T-test یک نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفت. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول (۴) چون در خطای پنج درصد، سطح معنی‌داری  $P = 0/078$  بوده و بیشتر از  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_1$  رد شده و  $H_0$  پذیرفته می‌شود.

فرضیه‌ی (۵): ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشت‌رود در بهبود ارتباطات آنان تأثیر دارد.

$H_1$ : ارزش‌یابی کارکنان در بهبود ارتباطات آنان تأثیر دارد؛

$H_0$ : ارزش‌یابی کارکنان در بهبود ارتباطات آنان تأثیر ندارد.

این فرضیه با استفاده از آزمون T-test یک نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفت. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول (۴) چون در خطای پنج درصد، سطح معنی‌داری  $P = 0/044$  بوده و کمتر از  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_1$  پذیرفته و  $H_0$  رد می‌شود.

فرضیه‌ی (۶): ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشترود در افزایش انگیزه‌ی شغلی آنان تأثیر دارد.

$H_1$ : ارزش‌یابی کارکنان در افزایش انگیزه‌ی شغلی آنان تأثیر دارد؛

$H_0$ : ارزش‌یابی کارکنان در افزایش انگیزه‌ی شغلی آنان تأثیر ندارد.

این فرضیه با استفاده از آزمون T-test یک نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفت. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول (۴) چون در خطای پنج درصد، سطح معنی‌داری  $P = 0/051$  بوده و بیشتر از  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_1$  رد و  $H_0$  پذیرفته می‌شود.

فرضیه‌ی (۷): ارزش‌یابی کارکنان شبکه‌ی بهداشت و درمان هشترود در رعایت مناسب قوانین و مقررات آنان تأثیر دارد.

$H_1$ : ارزش‌یابی کارکنان در رعایت مناسب قوانین و مقررات آنان تأثیر دارد؛

$H_0$ : ارزش‌یابی کارکنان در رعایت مناسب قوانین و مقررات آنان تأثیر ندارد.

این فرضیه‌ی با استفاده از آزمون T-test یک نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفت. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول (۴) چون در خطای پنج درصد، سطح معنی‌داری  $P = 0/0001$  بوده و کمتر از  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_1$  پذیرفته و  $H_0$  رد می‌شود.

### نتایج پژوهش

نتایج پژوهش بر اساس تجزیه و تحلیل‌های انجام‌یافته عبارت است از:

۱. ارزش‌یابی کارکنان در بالا بردن سطح آگاهی و دانش فنی آنان تأثیر دارد؛
۲. ارزش‌یابی کارکنان در افزایش خلاقیت آنان تأثیر دارد؛
۳. ارزش‌یابی کارکنان در افزایش بهره‌وری کار آنان تأثیر دارد؛
۴. ارزش‌یابی کارکنان در افزایش مشارکت آنان تأثیر ندارد؛
۵. ارزش‌یابی کارکنان در بهبود ارتباطات آنان تأثیر دارد؛

۶. ارزش‌یابی کارکنان در افزایش انگیزه‌ی شغلی آنان تأثیر ندارد؛
۷. ارزش‌یابی کارکنان در رعایت مناسب قوانین و مقررات آنان تأثیر دارد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

به منظور افزایش میزان تأثیر ارزش‌یابی کارکنان در بهبود عملکرد نیروی انسانی موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی باید با استفاده از نظرات کارشناسان امور بهداشتی و درمانی، سیستم جامعی برای ارزش‌یابی کارکنان شاغل در شبکه‌های بهداشت و درمان که اکثریت آنان در رشته‌های بهداشتی و درمانی مشغول هستند، طراحی کنند به نحوی که با شرایط پیچیده‌ی فعالیت در بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی و درمانی منطبق باشد؛
۲. اهداف ارزش‌یابی کارکنان باید پیشاپیش توسط مدیران تعیین شده و بر اساس آن اهداف و متناسب با محیط کار افراد روش‌های مؤثری برای این کار انتخاب شود؛
۳. قبل از انتخاب روش بهینه برای ارزش‌یابی کارکنان، باید الگوهای تعریف شده و کاملی برای کارمند تعیین شود و به طور دقیق روشن شود که کارکنان چه کارهایی باید انجام دهند و سازمان چه انتظاراتی از آنها دارد؛
۴. مدیران و سرپرستان باید همواره چرخه‌ی بهبود عملکرد سرمایه‌ی انسانی را مد نظر داشته و از ارزش‌یابی کارکنان به عنوان مهم‌ترین عامل در شناسایی فاصله‌ی بین عملکرد واقعی و عملکرد مطلوب استفاده کنند؛
۵. نتایج ارزش‌یابی کارکنان باید به صورت شفاف و به طور کتبی به آنها بازخورد داده شود به نحوی که نقاط ضعف خود را شناخته و در رفع آنها اقدام نمایند؛
۶. مدیران و سرپرستان باید از نتایج ارزش‌یابی کارکنان به منظور نیازسنجی آموزشی کارکنان و هم‌چنین برنامه‌ریزی لازم برای ارتقای تخصصی افراد استفاده کنند؛

۷. بهبود عملکرد سرمایه‌ی انسانی در صورتی می‌تواند حاصل شود که ارزش‌یابی کارکنان به طور مستمر و سیستماتیک انجام گیرد و سنجش عملکرد نهایی افراد بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده در کل دوره باشد؛
۸. نتایج ارزش‌یابی کارکنان باید به طور مؤثری به کار گرفته شود و تصمیمات مدیران با ملحوظ‌داشتن آن نتایج اتخاذ شود تا موجب دلسردی کارکنان از ارزش‌یابی نشود؛
۹. توصیه می‌شود به منظور افزایش خلاقیت کارکنان و انطباق آنان با شرایط محیطی، نظام پاداش در سیستم ارزش‌یابی کارکنان طراحی و اجرا شود.

### منابع :

۱. قرآن کریم، سوره‌ی بقره، آیه‌ی ۲۸۴.
۲. سرمد، زهره. بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، تهران: انتشارات آگاه.
۳. اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶)، "روش‌های ارزش‌یابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی ایرانی"، تهران: انتشارات بعثت. چاپ نخست.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۶)، "مدیریت عمومی"، تهران: انتشارات نشر نی. چاپ دوم.
۵. پاول، هرسی و کنت، بلانچارد، ایچ (۱۳۷۱)، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه‌ی قاسم کبیری. تهران: انتشارات ماجده.
۶. رایینز، استیفن (۱۳۸۵)، "تئوری سازمانی"، ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار اشراقی.
۷. رایینز، استیفن (۱۳۸۰)، "رفتار سازمانی"، ترجمه‌ی علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. جلد نخست.

۸. رئوفی، سعید (۱۳۷۱)، "بررسی عکس‌العمل کارکنان در قبال ارزش‌یابی عملکرد"، پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد. دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران.
۹. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶)، "مدیریت منابع انسانی"، تهران: انتشارات سمت.
۱۰. عسگریان، مصطفی (۱۳۷۰)، "مدیریت منابع انسانی"، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، چاپ نخست.
۱۱. کبیری، قاسم (۱۳۷۶)، "مبانی رفتار سازمانی"، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. چاپ دوم.
۱۲. کونتز، هرولد و اودانل، سیریل (۱۳۷۰)، "اصول مدیریت"، ترجمه‌ی محمدعلی طوسی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. جلد دوم.
۱۳. گلابی، سیاوش (۱۳۶۹)، "منابع انسانی"، تهران: انتشارات فردوسی.
۱۴. میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۹)، "مدیریت منابع انسانی و روابط کار"، تهران: انتشارات نقش جهان. چاپ ششم.
۱۵. میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۸)، "پژوهش تحلیلی در زمینه‌ی ارزش‌یابی کارکنان و مدیران دولتی"، تهران. مجله‌ی مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره‌ی ۶ و ۱۰.
۱۶. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۴)، "فلسفه‌ی ارزش‌یابی در مدیریت"، تهران. مجله‌ی مدیریت آموزش. شماره‌ی ۴.
17. Wooders, K. (1986). **Personal Evaluation**. Newyork: I.B.M. Company. P.341.
18. Felman, D. (1994). **The Role Programs Evaluation if the Quality**. Academy of Management Journal. vol.137, No.31.
19. Wange, M; and Robert, M. (1987). **Personal the Management of Human Resource**. 3<sup>th</sup> ed. Boston: Ally. Inc. PP.366-385.
20. Werther, W. and Davis, K. (1993). **Human Resource and Personal Management**. 4<sup>th</sup> ed. ml grow. Hill. PP.355-358.