

«مدیریت بهره وری»

سال هفتم - شماره 26 - پاییز 1392

ص ص 173 - 147

تاریخ دریافت مقاله: 91/12/01

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/04/30

## بررسی سیستم ارزشیابی عملکرد و تاثیر عوامل انگیزشی - فرهنگی

### مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان

(مطالعه موردی در شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه 12 کشور)

هدایت اله سلطانی<sup>1\*</sup>

مجتبی پارسا نسب<sup>2</sup>

دکتر محمد مهدی رشیدی<sup>3</sup>

## چکیده

در این پژوهش که با شیوه توصیفی پیمایشی انجام شده است، پنج سؤال و دو فرضیه مطرح گردید و داده‌های تحقیق که حاصل اجرای پرسشنامه بر روی 90 نفر از کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور است با آزمون‌های تی، تحلیل واریانس، توکی، خی<sup>2</sup> و جانکهبیر مورد تحلیل قرار گرفت. همچنین نتایج این تحقیق بیانگر آن است که ارزشیابی عملکرد بر عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور تاثیر داشته است و نیز نظام ارزشیابی فعلی از نظر کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور، دارای پذیرش و مقبولیت می‌باشد. علاوه بر آن ترتیب اهمیت عوامل انگیزشی مؤثر بر عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور به صورت اولویت اول: عامل ماهیت شغل، اولویت دوم: عامل شناسایی، اولویت سوم: عامل مسئولیت، اولویت چهارم: عامل رشد و ترقی، و اولویت پنجم: عامل موفقیت می‌باشد. همچنین ترتیب اهمیت عوامل فرهنگی مؤثر بر عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور به صورت اولویت اول: عامل نوآوری، اولویت دوم: عامل پایداری و ثبات، اولویت سوم: عامل توجه به کارکنان، اولویت چهارم: عامل توجه به نتایج، اولویت پنجم: عامل توجه به تیم، اولویت ششم: عامل توجه به جزئیات، و اولویت هفتم: عامل چالشگری می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزشیابی، عوامل انگیزشی - فرهنگی، عملکرد کارکنان

<sup>1</sup> - کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بروجرد، نویسنده مسئول (mahed459@yahoo.com)

<sup>2</sup> - کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بروجرد (parsanasab.mojtaba@yahoo.com)

<sup>3</sup> - دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران و عضو هیات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (rashidimm@yahoo.com)

## مقدمه

هر فردی جهت نیل به پیشرفت و تعیین جایگاه شغلی<sup>1</sup> خویش نیازمند آگاهی از موقعیت خویش است. این اطلاعات منتج به این می‌گردد که فرد با توجه به نقاط ضعف و قوت خود برنامه‌ریزی اصولی جهت پیشرفت در سازمان انجام دهد. از طرفی سازمان نیز با توجه به این اطلاعات می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های کلان نیروی انسانی خویش طرح‌های کاربردی و راهبردی را انتخاب نموده و از آنان استفاده نماید، از طرف دیگر ادامه فعالیت و بقای هر سازمان، در قبال دستیابی به اهداف خود می‌باشد که هر دو، موهون کارآمدی و شایستگی منابع انسانی در سازمان است. به عبارت دیگر، میزان نگرش جامعه به سازمان و اثر بخشی سازمانی، بستگی به کارآمدی افراد از نظر کیفی و کمی دارد. لذا ضروری است نحوه انجام کار توسط افراد و عملکرد آنان مورد ارزیابی قرار گیرد و ضمن مقایسه با استانداردهای و معیارهای قابل قبول، باز خور مناسب به فرد داده شود تا زمینه بهبود فعالیت و کارآمدی فردی و نهایتاً، دستیابی به اهداف سازمانی فراهم شود (دعائی، 1374، 220).

ارزشیابی عملکرد شامل گردآوری اطلاعات مربوط به کار و عملکرد کارکنان به منظور بهبود نتایج کاری و نیز یک فرایند منظم سنجش دست آوردها، تشخیص نقاط قوت و ضعف مربوط به کار، تعیین میزان مهارت نیروی انسانی شرکت و برنامه ریزی آموزشی، تسهیل در مدیریت مسیر شغلی کارکنان، پرداخت عادلانه پاداش و متناسب با عملکرد و ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است. ارزیابی عملکرد اثربخش، علاوه بر اهداف، مقاصد و کاربردهای ذکر شده در بالا، منجر به کاهش ترک خدمت کارکنان، بهره‌وری بالاتر و بهبود عملکرد مالی شرکت می‌شود. هاسلید مدعی است که نظام ارزیابی عملکرد کلیدی‌ترین اقدامی است که می‌تواند دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان فعلی و آتی سازمان را بهبود بخشیده، انگیزه‌ی کارکنان را افزایش داده، طفره‌روی از کار را کاهش داده و ماندگاری نیروی کار کیفی را افزایش دهد.

اینکه مقاصد کلیدی سازمان در طراحی نظام ارزیابی عملکرد چه می‌تواند باشد و چه باید باشد بستگی به اهداف و راهبردهای آن دارد. بعد از تعیین این مقاصد کلیدی، لازم است سازمان در خصوص رویکرد خود در طراحی نظام ارزیابی عملکرد نیز تصمیم‌گیری نماید. برای طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌توان از رویکردها،

<sup>1</sup>-carrir planning

روش‌ها و سازوکارهای مختلف به فراخور نیاز سازمان استفاده نمود (رضائیان، 1381، 84-89).

صاحب نظران علم مدیریت، تعاریف گوناگونی از ارزشیابی عملکرد ارائه نموده‌اند که به ذکر بعضی از آنها می‌پردازیم:

می‌توان ارزیابی عملکرد را بدین گونه تعریف کرد: «ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته یکی از کارکنان بر مبنای معیارهای سازمان» (دسلر، 1378، 222).

ارزیابی عملکرد: فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها واز این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (سعادت، 1379، 214).

ارزیابی شایستگی کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها جهت رشد و بهبود (میرسپاسی، 269، 1371).

داگلاس مک‌گریگور از متقدمین مدیریت، معتقد است که برنامه‌های ارزیابی عملکرد برای برآورده ساختن سه نیاز، طراحی و به کار گرفته می‌شوند: (1) این برنامه‌ها، سازوکاری را جهت تصمیم‌گیری در زمینه‌ی حقوق و دستمزد، پاداش، ارتقا، جابجایی و تنزل رتبه و انفسال از خدمت فراهم می‌کنند؛ (2) این برنامه‌ها سازوکاری را برای آگاهی دادن به کارکنان در خصوص چگونگی کسب رفتار، نگرش، مهارت و دانش مرتبط با شغل فراهم می‌کنند؛ (3) این برنامه‌ها به عنوان سازوکاری برای مربی‌گری و مشاوره به کارکنان تلقی می‌شوند (کری<sup>1</sup>، 2000، 234).

روش‌های متداول ارزیابی در سیر تاریخی خود از روش‌های ساده ذهنی آغاز و به روش‌های نسبتاً دقیق‌تر رسیده است. با این وجود هنوز دست بشر به ابزاری که بتواند با دقت کافی به چنین امری مبادرت نماید نرسیده و چه بسا سیر حرکت ارزشهای معنوی در جوامع انسانی در آینده به نحوی باشد که علیرغم امروز، لزوم دستیابی به چنین ابزاری را بی اهمیت نماید در زیر به چندین روش ارزشیابی عملکرد اشاره می‌کنیم:

<sup>1</sup>- Cary

در روش درجه بندی، هر یک از سرپرستان افراد تحت نظارت خود را از لحاظ نحوه انجام وظایف و علاقمندی به کار مورد سنجش قرار داده و موقعیت نسبی هر یک را نسبت به بقیه کارکنان تعیین می‌کنند. همانگونه که ملاحظه می‌شود در این روش قضاوت شخصی و اظهار نظر نسبتاً ذهنی سرپرست، ملاک ارزیابی است.

روش فرم ارزیابی، در این روش پرسشنامه‌ای در ارتباط با وظایف پرسنل تنظیم می‌شود و نحوه کار کارکنان بر اساس هر پرسش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در تنظیم چک لیست سعی می‌شود که ستونهایی برای ثبت نتیجه ارزیابی پیش بینی شود. ارزیابی کنند پس از مقایسه نحوه انجام کار ارزیابی شونده با شرح وظایف او به پرسشهای چک لیست که معمولاً به صورت بله یا خیر تنظیم می‌شود با علامت گذاشتن پاسخ می‌دهد. این روش به علت سهولت اجراء، بسیار متداول است.

در روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف (MBO)<sup>1</sup> که مبتکر آن داگلاس مک گریگور است ابتدا شرح وظایف توسط کارمندان تهیه، حدود وظایف و مسئولیتها به کمک سرپرستان تعیین می‌شود و سپس اهداف عملیاتی که باید مثلاً در یک دوره شش ماه انجام شود تعیین می‌گردد. پس از خاتمه دوره مزبور، متصدی مربوطه شخصاً عملیات انجام یافته را با اهداف برنامه مقایسه و ارزیابی می‌کند.

در این روش که در واقع یک روش خود ارزیابی است اگر از اصول روابط انسانی پیروی شود نتایج مطلوبی حاصل می‌شود. در اینجا سرپرست نقش قاضی یا ارزیاب را ندارد بلکه در مسیر کار، زیر دستان خود را در رسیدن به اهداف تعیین شده یاری می‌کند. البته حصول نتایج مطلوب در این روش بستگی و ارتباط فوق العاده با خصوصیات محیط داخل و خارج سازمان دارد. این روش را شاید بتوان مبنای اندیشه مدیریت عملکرد تلقی نمود.

روش ارزیابی گروهی که معمولاً در صنعت به کار می‌رود تیمی مرکب از 5 نفر شامل سرپرست مستقیم ارزیابی شونده و چهار سرپرست دیگر، که به نحوی با کار ارزیابی شونده در تماس هستند، تشکیل و کار فرد فرد متصدیان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در واقع می‌توان آن را کمیسیون ارزیابی نامید. اعمال این روش نسبتاً نتیجه

<sup>2</sup>- این واژه به جای MBO (management by objective) به کار رفته است.

دقیقتی می‌دهد ولی مستلزم صرف وقت و هزینه زیاد است (میرسپاسی، 1383، 238 – 229).

انگیزش یکی از پیچیده‌ترین موضوعات در رفتار انسانی است (مقیم، 1385، 329). انگیزش انسان بر اساس نیازها می‌باشد. بعضی نیازهای اولیه هستند از قبیل نیازهای فیزیولوژیکی برای آب، غذا، هوا، خواب و دیگر نیازها ممکن است در درجه دوم اهمیت باشند مانند نیاز به احترام، عزت نفس، خودشکوفایی، موفقیت و... (ویهریچ<sup>1</sup> و کونتز<sup>2</sup>، 2006، 369)

انگیزش به صورت مختلف تعریف و توصیف شده است. از تعاریف متداول و معمول می‌توان به نمونه‌های زیر اشاره کرد:

1- انگیزش عبارت است از مجموعه‌ای از نیروها که باعث می‌شود فرد به روش‌های خاصی رفتار کند.

2- انگیزش عبارت است از تحریک و پشتیبانی از رفتار هدف مدار (مقیم، 1385، 329).

انگیزش به چرایی رفتار مربوط می‌شود و بیانگر علت کاری است که افراد انجام می‌دهند. در مفهوم فنی انگیزش یک نیروی انرژی‌زا می‌باشد که تحریک کننده، جهت دهنده و تداوم دهنده رفتار است یا به عبارتی ساده تر برانگیختن به معنی حرکت دادن است (دوبرین، 1387، 163-164).

در یک نگاه اجمالی نظریه‌های انگیزش را به دو دسته کلی تقسیم‌بندی کرده‌اند که به اختصار به آنها اشاره می‌شود:

### نظریه‌های محتوایی

این نظریه‌ها عمدتاً بر نیازها تأکید دارند. کلارک هال در اواسط قرن حاضر با بهره‌گیری از نظریات و مطالعات گذشته، تئوری خود را در زمینه انگیزش ارائه نمود، که البته تئوری مزبور به رفتار خودآگاه انسان بیشتر تأکید دارد.

بر اساس تئوری هال، نیازهای انسان منشأ اغلب تلاشها و کوششهای اوست. بدین جهت هال و سایر هم‌فکرانش فرآیند مراحل انگیزش انسان را به صورت نمودار زیر تصویر می‌نمایند.

<sup>1</sup> - Wehrich

<sup>2</sup> - Koontz

نیاز(ایجاد تنش) ← خواست ← ارضای نیاز ← کاهش تنش

نمودار رفتاری فوق معرف این است که نیازهای انسان، اعم از نیازهای مادی یا معنوی، جسمی یا روحی، ذاتی یا اکتسابی، زمانی که به درجه‌ای از شدت می‌رسد، در درون انسان ایجاد تنش و التهاب می‌نماید. ولی نیازهای مشابه انسانها همیشه منجر به خواسته‌های مشابه نمی‌شود. بلکه خواسته‌ها متأثر از شرایط عادی محیط می‌باشند. به طور مثال نیاز به غذا برای تمام انسانها مطرح است ولی خواسته‌ها برای ارضای این نیاز متفاوت است.

نکته بحث انگیز در تئوری‌های محتوایی انگیزش، نوع نیازها، طبقه بندی و تعیین اولویت آنهاست. یکی از طبقه بندی‌های متداول، تقسیم آنها به نیازهای غریزی و اکتسابی است. در همین رابطه می‌توان نیازها را به واقعی و مصنوعی تقسیم بندی نمود. در مورد نیازها یا بهتر بگوییم خواسته‌های اکتسابی، نظر این است که خواسته‌ها متأثر از توقعات و توقعات تابعی از ارزشها و ارزشها زاییده شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی محیط می‌باشند. بنابراین ارائه یک نظریه جامع و شامل برای انگیزه‌های اکتسابی چندان معقول به نظر نمی‌رسد.

به منظور کوتاه کردن سخن، جدول زیر که صاحب‌نظران مختلف در خصوص رابطه نیاز و انگیزش مطرح نموده‌اند، ارائه گردیده است. اقدامات تأمین کننده نیازهای ارائه شده در جدول زیر در جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان سازمانها توصیه شده است.

جدول 1- رابطه نیاز و انگیزش بر اساس تئوری های محتوایی

هرزبرگ	مکلند	الدرفر	مازلو
نیازهای بهداشتی (نیازهایی که تأمین آنها باعث کاهش نارضایتی می‌شود)		نیاز به بقاء	نیازهای فیزیولوژیک نیاز به ایمنی و امنیت
	نیاز به وابستگی و تعلق	نیاز به پذیرفته شدن	نیاز به عشق و تعلیق داشتن
نیازهای انگیزشی (نیازهایی که تأمین آنها باعث رضایت می‌شود)	نیاز به موفقیت نیاز به قدرت	نیاز به رشد	نیاز به دستیابی، نیاز به اعتبار اجتماعی، نیاز به خودیابی

نکات بحث انگیز در مورد نظریه های نیاز این است که اولاً رابطه گویایی بین متغیرهای تأمین نیاز، رضایت و عملکرد دیده نشده است. حتی بعضی از محققین علیرغم آنچه که تئوری ادعا می‌کند عملکرد را عامل رضایت می‌دانند و نه رضایت را عامل عملکرد، ثانیاً ادعا شده است که تأکید بیش از حد بر انگیزه‌های برون‌زا (حقوق، مزایا، رفاه و...) انگیزه‌های درون‌زا را تضعیف می‌کند.

یکی از نظریه های محتوایی انگیزش نظریه دو عاملی هرزبرگ می باشد. طبق دیدگاه هرزبرگ عواملی که به رضایت شغلی منجر می شوند جدا و متمایز از آنها هستند که به نارضایی شغلی می‌انجامد بنابراین مدیران که در پی حذف عواملی هستند که باعث نارضایتی شغلی هستند می‌توانند آرامش را به سازمان بازگردانند، ولی به طور حتم باعث انگیزش یا تحریک افراد نمی‌شود. آنان به جای این که کارکنان و اعضای سازمان را تحریک نمایند، اسباب آرامش آنان را فراهم می‌کنند. در نتیجه، ویژگیهای مثل مدیریت و سیاست شرکت، سرپرستی، روابط بین افراد شرایط کاری و حقوق (بوسيله هرزبرگ) به عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده اند هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشند، افراد ناراضی نخواهند بود؛ ولی، آنها کاملاً راضی هم نخواهند بود. اگر بخواهیم وسیله انگیزش افراد را در سازمان فراهم آوریم و موجب تحریک آنها شویم، (از نظر هرزبرگ) باید روی مسئله پیشرفت، شناخت و کسب شهرت، ماهیت کار، مسئولیت و رشد تاکید نماییم. اینها ویژگیهای هستند که موجب می شوند فرد به پاداشهای درونی برسد (رابنیز، 1378، 333-334).

در نظریه‌های فرایندی ریشه ایجاد انگیزه فراتر از تأمین نیاز، به طور محض، ادعا شده است. این نظریه‌ها عبارتند از:  
- نظریه مساوات:

در این نظریه ادعا شده است، زمانی در انسان ایجاد انگیزه می‌شود که احساس مساوات و عدالت کند و این استنباط از مقایسه تلاش او نسبت به پاداشی که در مقابل تلاشش دریافت می‌کند به تلاش دیگران نسبت به پاداشی که دیگران دریافت می‌کنند، ناشی می‌شود.  
- نظریه تقویت:

این نظریه که عمدتاً متأثر از تحقیقات انجام شده توسط اسکینر است به تئوری یادگیری مرتبط می‌شود و به اهمیت عکس‌العمل و پاداش در مقابل هر عمل مطلوب یا نامطلوب اشاره دارد.  
- نظریه توقع:

این نظریه کاملتر از دو نظریه قبلی است و در واقع ترکیبی از عناصر سه‌گانه نیاز مساوات و تقویت را مطرح می‌سازد. ویکتور وروم این نظریه را در یک رابطه ساده بدین شرح خلاصه نموده است:  $M=E.I.V$

در این رابطه  $E$  معرف میزان توقع و انتظارات شخص و میزان احتمالی که شخص برای اینکه تلاشش به عملکرد مطلوب منجر شود، در نظر گرفته شده اگر میزان این احتمال توسط شخص کم برآورده شود، طبعاً در انگیزه کاری او اثر منفی خواهد داشت و بالعکس  $I$  معرف میزان احتمالی است که اگر شخص عملکرد مطلوب ارائه دهد نتیجه خاصی (مثبت یا منفی) برایش حاصل می‌شود. به طور مثال اگر تصور شود با بیشتر کار کردن حقوق یا مزایای بیشتر دریافت خواهد نمود. مسلماً در میزان تلاش شخصی تأثیر خواهد گذاشت.  $V$  معرف میزان ارزشی است که شخص برای پاداش دریافت شده قائل است.



در ذیل نظریه وروم نمایش داده شده است .

$$F_i = f \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j), V_j = f \left[ \sum_{k=1}^n I_{jk} V_k \right]$$

در رابطه فوق به ترتیب:

$F_i$ : عبارت است از نیروی روانی برای انجام یک کار ( $I$ ) مثل تلاش برای به نتیجه رساندن یک کار خاص.

$E_{ij}$ : عبارت است از میزان توقع شخص که تلاش او به نتیجه خواهد رسید.

$V_j$ : ارزش نتیجه احتمالی برای شخص

$I_{jk}$ : تأثیر نتیجه در بدست آوردن نتیجه  $K$

$V_k$ : ارزش نتیجه  $k$  برای شخص

به عقیده ویکتور وروم، نیرویی که باعث می شود یک نفر کاری را انجام دهد تابع جمع جبری ارزش هایی است که فرد برای تمام نتایج احتمالی دریافتی قائل می شود و میزان انتظار او از اینکه عمل او منجر به اخذ آن نتایج خواهد شد (میرسپاسی، 1383، 366-362).

فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزشها و هنجارهای مشترک که فعالیت های جامعه پذیری، زبان، سبملها و عملیات سازمانها را شکل می دهد، مقصود از آن، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند از مجموعه چارچوبهای اصلی تشکیل شده است که سازمانها به آنها ارج می نهد. جدول ذیل نشان دهنده چارچوب فرهنگ سازمانی است (حقیقی، 1380، 516).

### نشان دهنده چارچوب فرهنگ سازمانی است

فرهنگ کلان	فرهنگ سازمانی				انواع فرهنگ‌ها	کاربردها
- جامعه - صنعت	مشترک مفروضات	ارزق‌های مشترک	فصلی را	جامعه‌پذیری هنگامی ها و	- بوروکراتیک - قبیله‌ای - کارآفرینی - بازار	- عملکرد سازمانی - رضایت شغلی افراد - رضایت مشتریان - سایر موارد
					- سبب‌های مشترک - زبان مشترک - حکایت‌های مشترک - عملیات مشترک	

بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند، از مجموعه‌ای ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آن ارزش قائل است چنین به نظر می‌رسد که ویژگی وجود دارد که در مجموع معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی هستند این ویژگیها عبارتند از:

- 1- نوآوری و خطرپذیری: میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند
- 2- توجه به جزئیات: میزانی که کارکنان باید به جزئیات بپردازند دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل کنند.
- 3- توجه به ره‌آوردها: میزانی که مدیریت باید به نتیجه‌ها و دستاوردها توجه کند (و نه به شیوه‌های اجرایی که به این نتیجه‌ها انجامیده است).
- 4- توجه به اعضای سازمان: میزان توجهی که مدیریت (به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد) به اعضای سازمان نشان می‌دهد.
- 5- توجه به تیم: میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم (ونه افراد) متمرکز شده است.
- 6- جاه‌طلبی: میزان یا درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه طلب هستند (ونه اینکه سربه‌زیر و تسلیم باشند).
- 7- پایداری: میزان یا درجه‌ای که سازمان به حفظ وضع موجود تاکید می‌کند (که این روند با رشد و پیشرفت مغایر است) (رابینز، 1378، 1059-1060).

سازمانها و موسسات موفق دریافته اند که ارزشمندترین دارایی و ثروت آنان نیروی انسانی و کارکنان هستند احترام متقابل و ایجاد فضای توأم با اطمینان و اعتماد شایسته پروری در بالندگی فرهنگ سازمانی نهفته است (محمدپور، 1383، 2).

فرخنگ سازمانی جو حاکم بر محیط داخل سازمان است که افراد در آن فعالیت کرده و رفتار آنها شکل می گیرد که این موضوع خود در عملکرد کارکنان نقش بسزایی دارد (خردمند و ناظم، 1389، 160).

نتایج تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمانی از جمله رفتار، عملکرد، انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم گیری، میزان مشارکت کارکنان در امور و... تاثیر می گذارد (خردمند و ناظم، 1389، 163).

وجود یک فرهنگ قوی سازمانی باعث افزایش عملکرد و مشارکت کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان خواهد شد (یحیایی، 1388، 1).

شرکت غله منطقه 12 کشور با سابقه ای دیرینه در زمینه فعالیت های محوله همه ساله با صرف وقت و انرژی و منابع مادی و معنوی بسیار، سعی در ارزیابی عملکرد کارکنان خود دارد که این امر همواره با دشواری ها و تنگناهایی مواجه بوده است. نتایج این تحقیق می تواند در جهت افزایش تاثیر ارزشیابی بر عملکرد کارکنان شرکت مذکور و رساندن آن به اهدافش موثر باشد.

هدف کلی انجام این پژوهش، شناسایی عواملی است که در سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور تاثیر می گذارند و باعث تضعیف یا تقویت این سیستم می گردند، همچنین تاثیر عوامل انگیزشی - فرهنگی در بهبود این روند نیز بررسی خواهد شد.

گرین وود، یافته های مطالعه یک مرکز پزشکی در ایالات متحده را اینگونه بیان می کند که کارکنان نسبت به ارزشیابی عملکرد بی اعتنا هستند، زیرا احساس می کنند که ارزشیابی کاملا تشریفاتی است و پیامد مثبتی برای آنان ندارد (گرین وود، 2006، 603).

در مطالعه ای که توسط آلتمن و اشیش در کشور مالی انجام شد، نشان داد ارزشیابی عملکرد با انگیزش شغلی ارتباط دارد به گونه ای که بین نظرات واحدهای مورد مطالعه در خصوص پیامدهای ارزشیابی عملکرد و میزان انگیزش شغلی آنان ارتباط معنی دار وجود داشت. همچنین بین نظرات واحدهای مورد مطالعه در خصوص بعد بهبود

عملکرد از پیامدهای ارزشیابی و میزان انگیزش شغلی آنان ارتباط معنی داری مشاهده شد (آلتمن و اشیش، 2006، 241).

فیچمن و ویلیامز در پژوهشی که در کالج سنت ایندیانا ایالات متحده انجام گرفت نتیجه گرفته‌اند که، بینخودارزیابی و ارزشیابی اساتید توسط دانشجویان بر حسب جنس و رتبه علمی اختلاف آماری معنی داری مشاهده نشد همچنین نتایج تحقیق آنها نشان داد که دانشجویان مؤنث گاهی در زمینه‌های مختلف استادان را بهتر از دانشجویان مذکر مورد ارزیابی قرار می‌دهند. همچنین در این تحقیق آمده است که اعضای هیأت علمی زن در سطح بالاتری توسط دانشجویان مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. علاوه بر آن آنها معتقدند که صفات شخصیتی و ویژگی‌های کلی محیطی، درک و قضاوت‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و گرچه ارزشیابی از عملکرد کارکنان یک جزء ضروری است ولی دلیلی وجود ندارد که کارکنان و مدیران از مفهوم و نتایج ارزشیابی برداشتهای یکسان داشته باشند (فیچمن و ویلیامز، 2008، 260).

## ابزار و روش

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت بازرگانی دولتی ایران (شرکت غله) در منطقه 12 کشور در سال 88-1387 است که تعداد آنها بر اساس آمار اداره کارگزینی شرکت 126 نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی ساده می‌باشد. حجم نمونه در این تحقیق با استناد به جدول تاکن تعیین گردید. بر اساس این جدول نمونه‌ای مرکب از 90 نفر جهت این تحقیق تعیین گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش دو فرم پرسشنامه محقق ساخته و استاندارد بود که در پرسشنامه محقق ساخته با 25 سؤال اجرا گردید و پرسشنامه استاندارد نیز پرسشنامه ارزیابی سالانه شرکت غله منطقه 12 کشور بود که همه ساله توسط اداره کارگزینی و ارزیابی این شرکت در حدود ماه‌های آبان و آذر اجرا می‌شود.

در این پژوهش با عنایت به ماهیت موضوع از روشهای آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در آمار توصیفی از جداول توزیع فراوانی، درصد و نمودارها استفاده گردید و برای تحلیل پاسخ‌ها از آزمون  $x^2$  تک نمونه‌ای و آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون تحلیل واریانس یک راهه (anova) و آزمون تعقیبی توکی و آزمون

جانکهر استفاده گردید. کلیه محاسبات آماری با نرم افزار spss ویرایش 15 انجام شده است.

### یافته ها

در این قسمت ابتدا به توصیف یافته ها و سپس به استنباط یافته ها می پردازیم در جدول زیر توصیف فراوانی و درصد سابقه پاسخگویان ارائه شده است

جدول ۴-۱- توصیف سابقه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid زیر ۵ سال	9	10.0	10.0	10.0
تا ۱۰ سال 5	54	60.0	60.0	70.0
تا ۱۵ سال 10	8	8.9	8.9	78.9
بالتر از ۱۵ سال	19	21.1	21.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود 60 درصد پاسخگویان سابقه بین 5 تا 10 سال دارند و حدود 21 درصد سابقه بیش از 15 سال دارند.

در جدول زیر توصیف فراوانی و درصد سن پاسخگویان ارائه شده است

جدول ۴-۲- توصیف سن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	12	13.3	13.3	13.3
31-40	9	10.0	10.0	23.3
41-50	43	47.8	47.8	71.1
51-60	26	28.9	28.9	100.0
Total	90	100.0	100.0	

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود سن حدود 48 درصد از پاسخگویان بین 41 تا 50 سال است و حدود 29 درصد نیز سن بیش از 51 سال دارند. در جدول زیر توصیف فراوانی و درصد وضعیت تاهل پاسخگویان ارائه شده است

جدول ۳-۴ توصیف وضعیت تاهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مجرد	4	4.4	4.4	4.4
متاهل	86	95.6	95.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود حدود 96 درصد پاسخگویان متاهل و حدود 4 درصد مجرد هستند. در جدول زیر توصیف فراوانی و درصد وضعیت استخدام پاسخگویان ارائه شده است

جدول ۴-۴ توصیف وضعیت استخدام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رسمی	58	64.4	64.4	64.4
قراردادی و پیمانی	32	35.6	35.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود حدود 65 درصد پاسخگویان رسمی و حدود 36 درصد قراردادی و پیمانی هستند. در جدول زیر توصیف فراوانی و درصد جنسیت پاسخگویان ارائه شده است

جدول ۴-۵ توصیف وضعیت جنسیت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid زن	4	4.4	4.4	4.4
مرد	86	95.6	95.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود حدود 96 درصد پاسخگویان مرد و حدود 4 درصد زن هستند.

### سؤال اول تحقیق

سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت مورد مطالعه دارای چه ویژگیهای است؟  
جواب این سوال در قسمت نتیجه گیری آمده است

### سؤال دوم تحقیق

عوامل انگیزشی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت مورد مطالعه کدامند؟  
جواب این سوال در قسمت نتیجه گیری آمده است.

### سؤال سوم تحقیق

عوامل فرهنگی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت مورد مطالعه کدامند؟  
جواب این سوال در قسمت نتیجه گیری آمده است.

### سؤال چهارم تحقیق

ترتیب عوامل انگیزشی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت از حیث اهمیت و میزان اثر از دیدگاه کارکنان شرکت مذکور چگونه است ؟  
جهت پاسخ به این سؤال از آزمون جانکھیر استفاده شده است  
نتایج توصیفی این آزمون در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (4-6)- توصیف شاخصهای مرکزی و رتبه عوامل انگیزشی آزمون جانکھیر

	N	Sum	Mean	Rank
عامل موفقیت	90	223,00	2,4778	5,00000
عامل شناسایی	90	286,00	3,1748	2,00000
عامل ماهیت شغل	90	305,00	3,3889	1,00000
عامل مسئولیت	90	274,00	3,0444	3,00000
عامل رشد و ترقی	90	251,00	2,7889	4,00000
Valid N (listwise)	90			

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که براساس جمع و میانگین محاسبه شده 5 عامل انگیزشی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است رتبه‌های تعیین شده شامل: (1) ماهیت شغل (2) شناسایی (3) مسئولیت (4) رشد و ترقی (5) موفقیت می‌باشد.

نتایج اجرای آزمون جانکهر در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (4-7) - نتایج آزمون جانکهر

عوامل انگیزشی	
Number of Levels in گروه‌بندی	
N	90
Observed J-T Statistic	154.500
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که ترتیب 5 عامل ذکر شده از نظر آماری در سطح 0/0005 معنی دار است و ترتیب رتبه‌های فوق تایید می‌گردد. لذا ترتیب عوامل انگیزشی موثر بر عملکرد کارکنان به صورت زیر است:

1- عامل ماهیت شغل 2- شناسایی 3- مسئولیت 4- رشد و ترقی 5- موفقیت

### سؤال پنجم تحقیق

ترتیب عوامل فرهنگی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت از حیث اهمیت و میزان اثر از دیدگاه کارکنان شرکت مذکور چگونه است؟  
جهت پاسخ به این سؤال نیز از آزمون جانکهر استفاده شده است.



نتایج توصیفی این آزمون در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (4-8)- توصیف شاخص‌های مرکزی و رتبه عوامل فرهنگی

	N	Sum	Mean	Rank
نوآوری و خطر پذیری	90	495,00	5,5000	1,00000
توجه به جزئیات	90	283,00	3,1444	6,00000
توجه به نتایج	90	328,00	3,6444	4,00000
توجه به کارکنان	90	348,00	3,8667	3,00000
توجه به تیم	90	315,00	3,5000	5,00000
چالشگری	90	273,00	3,0333	7,00000
پایداری و ثبات	90	474,00	5,2667	2,00000
Valid N (listwise)	90			

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که بر اساس جمع و میانگین محاسبه شده 7 عامل فرهنگی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است رتبه‌های تعیین شده شامل: 1- عامل نوآوری، 2- پایداری و ثبات، 3- توجه به کارکنان، 4- توجه به نتایج، 5- توجه به تیم، 6- توجه به جزئیات و 7- چالشگری می‌باشد.

نتایج اجرای آزمون جانکهایر در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (4-9)- نتایج آزمون جانکهایر

	عوامل فرهنگی
Number of Levels in گروه بندی	7
N	90
Observed J-T Statistic	321.657
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که ترتیب 7 عامل ذکر شد از نظر آماری در سطح 0/0005 معنی دار است و ترتیب رتبه‌های فوق تایید می‌گردد لذا ترتیب عوامل فرهنگی موثر بر عملکرد کارکنان به صورت زیر است:

- 1- عامل نوآوری
- 2- پایداری و ثبات
- 3- توجه به کارکنان
- 4- توجه به نتایج
- 5- توجه به تیم
- 6- توجه به جزئیات
- 7- چالشگری

### فرضیه اول تحقیق

$H_1$ : نمرات ارزشیابی عملکرد کارکنان در سه سال مختلف با یکدیگر تفاوت دارند.  
 $H_2$ : نمرات ارزشیابی عملکرد کارکنان در سه سال مختلف با یکدیگر تفاوت ندارند.

جهت آزمون این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. در اینجا با توجه به نمرات ارزشیابی عملکرد در سه سال 84-85-86 با سه دسته نمره روبرو هستیم که می‌خواهیم تفاوت آنها را از لحاظ آماری بررسی کنیم. نتایج توصیف داده‌های این آزمون در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (10-4) - نتایج توصیفی آزمون آنوا

نمره ارزشیابی	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
سال 84	90	81,9444	6,24475	72,00	91,00
سال 85	90	80,9444	7,10809	72,00	95,00
سال 86	90	86,6222	7,35395	70,00	95,00
Total	270	83,1704	7,29214	70,00	95,00

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که میانگین نمرات ارزشیابی سال 84 برابر با 81/94 و انحراف استاندارد آن برابر با 6/24 است. همچنین میانگین نمرات ارزشیابی

سال 85 برابر با 80/94 و انحراف استاندارد آن برابر با 7/1 است. همچنین میانگین نمرات ارزشیابی سال 86 برابر با 86/62 و انحراف استاندارد آن برابر با 7/25 می‌باشد. در جدول زیر نتایج اجرای آزمون آنوا ارائه شده است:

جدول (4-11)- نتایج آزمون آنوا

نمره ارزشیابی	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig. (2-tailed)
Between Groups	1653,563	2	826,781	17,450	0,000
Within Groups	12650,600	267	47,381		
Total	14304,163	269			

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که میزان ضریب  $F = 17/45$  است که در سطح  $0/0005$  معنی دار است و این به این معنی است که فرضیه اول پژوهش تایید می‌گردد یعنی بین نمرات ارزشیابی در سه سال مذکور از نظر آماری تفاوت معنی داری وجود دارد.

### فرضیه دوم تحقیق

$H_1$ : سیستم ارزشیابی عملکرد شرکت مورد پذیرش و مقبولیت کارکنان می‌باشد  
 $H_2$ : سیستم ارزشیابی عملکرد شرکت مورد پذیرش و مقبولیت کارکنان نمی‌باشد  
 جهت آزمون این فرضیه از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است. از این آزمون زمانی استفاده می‌شود که قصد داریم میانگین نمرات یگ گروه را با یک میانگین فرضی یا محتمل مقایسه کنیم در این تحقیق میانگین محتمل یا فرضی نمره 69 است که میانگین پاسخ‌های 23 سؤال تحقیق را شامل می‌شود. توصیف نتایج این آزمون در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (4-12)- توصیف آزمون تی

	N	Mean	Std. Deviation
پذیرش و مقبولیت ارزشیابی	90	82,1111	7,66789

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که تعداد نمرات 90 و میانگین آنها 82/11 و انحراف استاندارد این نمرات 7/66 می‌باشد.

نتایج اجرای آزمون تی در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (13-4) - نتایج آزمون تی

	Test Value = 69			
	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference
پذیرش و مقبولیت ارزشیابی	16,221	89	0,000	13,11111

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که میزان میانگین محتمل 69 است و اختلاف میانگین بین میانگین محاسبه شده و محتمل 13/11 است که این اختلاف با توجه به میزان آماره تی که برابر با 16/22 است در سطح 0/0005 با درجه آزادی 89 از نظر آماری معنی دار است. یعنی فرضیه دوم تحقیق تایید می‌گردد و به آن معنی است که نظام ارزشیابی فعلی از نظر کارکنان داری پذیرش و مقبولیت می‌باشد.

## بحث و نتایج

در این پژوهش که با هدف بررسی تاثیر ارزشیابی بر عملکرد کارکنان شرکت غله استان لرستان و عوامل فرهنگی و انگیزشی موثر بر عملکرد کارکنان این شرکت طراحی و اجرا گردید ابتدا موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد و عوامل موثر بر آن در سازمانهای مختلف بر اساس مبانی نظری موجود بررسی و شناسایی شد و سپس با تعیین ابعاد و شاخص‌ها برای هر یک از متغیرها و با انجام آزمونهای آماری مورد نیاز برای هر سؤال یا فرضیه تحقیق به نتیجه‌گیری پرداخته شده است.

## الف: سؤال اول تحقیق

سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت مورد مطالعه دارای چه ویژگی‌های است؟ سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور که یک سیستم انعطاف پذیر قابل تغییر می‌باشد، دارای هشت معیار سنجش اصلی است، منابع ارزشیابی آن متعدد اند که عبارتند از: مقام مافوق، تأیید کننده، مرئوسان، همکاران، ارباب رجوع (مشتریان)، فرد ارزشیابی شونده. در این سیستم ارباب رجوع بعنوان یکی از منابع ارزشیابی دارای جایگاه ویژه‌ای می‌باشد. خود ارزیابی از طریق مشارکت ارزشیابی شونده در امر ارزشیابی دارای اهمیت است. اجرای ارزشیابی یک فرآیند 4 مرحله است و حداکثر

امتیاز 100 می باشد و حد نصاب ارزشیابی در آن 60 امتیاز از مجموع 100 امتیاز ارزشیابی سالانه است. در سیستم ارزشیابی مورد بحث توسعه و آموزش انتقال تجارب و دانش شغلی مورد توجه خاص می باشد علاوه بر آن توجه به ارزشهای اخلاقی و انضباط اداری و رفتار و برخورد مناسب یکی دیگر از ویژگی های آن محسوب می شود. این سیستم از دو قسمت تشکیل یافته که قسمت نخست آن مربوط به اجرای ارزشیابی و قسمت دوم آن مربوط به کاربردهای نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری است.

### ب: سؤال دوم و سوم تحقیق

سؤال دوم و سوم تحقیق در این پژوهش این بود که چه عوامل انگیزشی و فرهنگی بر عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور تاثیر دارد؟ با توجه به مبانی نظری و مطالعات صورت گرفته توسط محققین و پژوهشهایی که در زمینه عوامل فرهنگی و انگیزشی موثر بر عملکرد کارکنان صورت گرفته است در این پژوهش 12 عامل موثر بر عملکرد کارکنان که در پژوهشهای دیگران مورد توجه بیشتری قرار گرفته بود به شرح زیر به عنوان عوامل تاثیر گذار بر عملکرد کارکنان سازمان غله منطقه 12 کشور شناسایی و مورد توجه قرار گرفت:

عوامل انگیزشی شامل عاملهای شناسایی، رشد و ترقی، ماهیت شغل، مسئولیت و موفقیت می باشد و عوامل فرهنگی شامل عاملهای توجه به جزئیات، چالشگری، توجه به کارکنان، توجه به نتایج، توجه به تیم، نوآوری، پایداری و ثبات.

### نتیجه گیری از سؤال چهارم تحقیق

ترتیب عوامل انگیزشی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت مورد مطالعه از حیث اهمیت و میزان اثر از دیدگاه کارکنان شرکت مذکور چگونه است؟ نتایج اجرای آزمون جانکهایر که جهت رتبه بندی پاسخها در زمینه مهم ترین عوامل انگیزشی موثر بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است بیانگر آن است که بر اساس جمع و میانگین محاسبه شده 5 عامل انگیزشی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است رتبه های تعیین شده شامل: 1- عامل ماهیت شغل، 2- شناسایی،

3- مسئولیت، 4- رشد و ترقی و 5- موفقیت می‌باشد. لذا می‌توان گفت ترتیب مهم‌ترین عوامل انگیزشی موثر بر عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور به شرح زیر است:

اولویت اول: عامل ماهیت شغل

اولویت دوم: عامل شناسایی

اولویت سوم: عامل مسئولیت

اولویت چهارم: عامل رشد و ترقی

اولویت پنجم: عامل موفقیت

### نتیجه‌گیری از سؤال پنجم تحقیق:

ترتیب عوامل فرهنگی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت مورد مطالعه از حیث اهمیت و میزان اثر از دیدگاه کارکنان شرکت مذکور چگونه است؟

نتایج اجرای آزمون جانکپیر که جهت رتبه‌بندی پاسخ‌ها در زمینه مهم‌ترین عوامل فرهنگی موثر بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است بیانگر آن است که بر اساس جمع و میانگین محاسبه شده 7 عامل فرهنگی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است رتبه‌های تعیین شده شامل: 1- عامل نوآوری، 2- پایداری و ثبات، 3- توجه به کارکنان، 4- توجه به نتایج، 5- توجه به تیم، 6- توجه به جزئیات و 7- چالشگری می‌باشد. لذا می‌توان گفت ترتیب مهم‌ترین عوامل فرهنگی موثر بر عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور به شرح زیر است:

اولویت اول: عامل نوآوری

اولویت دوم: عامل پایداری و ثبات

اولویت سوم: عامل توجه به کارکنان

اولویت چهارم: عامل توجه به نتایج

اولویت پنجم: عامل توجه به تیم

اولویت ششم: عامل توجه به جزئیات

اولویت هفتم: عامل چالشگری

## نتیجه گیری از فرضیه اول تحقیق

سیستم ارزشیابی عملکرد مورد پذیرش و مقبولیت کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشوری باشد.

جهت آزمون این فرضیه از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است. اطلاعات به دست آمده بیانگر آن است که تعداد نمرات 90 و میانگین آنها 82/11 می باشد لذا با توجه به این که اختلاف میانگین بین میانگین محاسبه شده و محتمل 13/11 است، این اختلاف در سطح 0/0005 از نظر آماری معنی دار است. یعنی فرضیه دوم تحقیق تایید می گردد و به آن معنی است که نظام ارزشیابی فعلی از نظر کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشورداری پذیرش و مقبولیت می باشد.

## نتیجه گیری از فرضیه دوم تحقیق:

نمرات ارزشیابی عملکرد کارکنان در سالهای 84 و 85 و 86 با یکدیگر تفاوت دارند.

جهت آزمون این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج بیانگر آن است که میزان ضریب F در سطح 0/0005 معنی دار است و این به این معنی است که فرضیه اول پژوهش تایید می گردد یعنی بین نمرات ارزشیابی در سه سال مذکور از نظر آماری تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به این که میزان F از نظر آماری معنی دار می باشد برای تعیین این که کدام دو میانگین با یکدیگر اختلاف معنی دار دارند از آزمون تعقیبی توکی استفاده شده است که نتایج بیانگر آن است که اختلاف معنی داری بین نمرات ارزشیابی سال 84 و 85 و همچنین بین سالهای 84 و 86 و نیز بین سالهای 85 و 86 از نظر آماری وجود دارد ولی این اختلاف بین نمرات ارزشیابی کارکنان در سال 84 با 85 از نظر آماری معنی دار نیست. جهت تایید نهایی تاثیر ارزشیابی بر عملکرد کارکنان نظر مدیران در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت که به این منظور از آزمون خی 2 استفاده گردید که با توجه به این که تعداد 48 نفر گزینه خیلی زیاد و زیاد، تعداد 14 نفر گزینه متوسط و تعداد 28 نفر گزینه کم و خیلی کم را انتخاب کرده بودند نتایج آزمون خی 2 در سطح 0/0005 از نظر آماری معنی دار گردید لذا از نظر پاسخگویان در این تحقیق ارزشیابی عملکرد بر عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 کشور تاثیر داشته است.

- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات به شرح زیر می باشد:
- 1- با توجه به این که مهم ترین عامل انگیزشی در این تحقیق عامل ماهیت شغل می باشد به مدیران شرکت توصیه می شود در واگذاری مشاغل به کارکنان به تناسب شغل با شاغل توجه ویژه مبذول دارند.
  - 2- با توجه به این که ترتیب سایر عوامل موثر بر عملکرد کارکنان از بعد انگیزشی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت مشخص شد به مدیران شرکت پیشنهاد می شود در برخورد با کارکنان به این عوامل توجه بیشتری نمایند.
  - 3- با توجه به این که مهم ترین عامل فرهنگی موثر بر عملکرد کارکنان شرکت غله منطقه 12 در این تحقیق عامل نوآوری می باشد به مدیران شرکت توصیه می شود در انجام وظایف کارکنان زمینه های بروز نوآوری و خلاقیت آنان را فراهم آورده..
  - 4- همچنین به مدیران توصیه می شود تشویق های مادی و معنوی جهت تقویت خلاقیت و نوآوری کارکنان را در نظر بگیرند.
  - 5- با توجه به این که مهم ترین دو عامل بعدی از نظر فرهنگی عامل های ثبات و توجه به کارکنان است، به مدیران توصیه می شود در فعالیت های کاری ضمن توجه به نیازها و امور کارکنان، درجه ای از ثبات و انعطاف پذیری را با توجه به عامل اول فراهم آورند تا بر بازده کار کارکنان تاثیرگذار باشد.
  - 6- توجه به اولویت های دیگر عوامل فرهنگی که در این تحقیق مورد تایید قرار گرفت، پیشنهاد دیگری است که به مدیران شرکت غله ارائه می شود تا در انجام وظایف اداری به آن توجه ویژه مبذول نمایند.
  - 7- با توجه به این که نظام فعلی ارزشیابی کارکنان مورد تایید و مقبولیت کارکنان قرار دارد پیشنهاد می شود ضمن تقویت نقاط قوت آن، با کمک و استفاده از نظرات کارکنان نقاط ضعف آن شناسایی و نسبت به تکمیل آن اقدام گردد.
  - 8- با توجه به این که در این تحقیق تاثیر ارزشیابی بر عملکرد کارکنان مورد تایید قرار گرفت به مدیران توصیه می شود بر ارزشیابی عملکرد کارکنان بیش از پیش توجه نمایند و این فرایند را به عنوان جز جدایی ناپذیری از فعالیت های اداری خود در آورند.



9- به محققین آینده پیشنهاد می‌شود با استفاده از روشهای نوین ارزشیابی عملکرد به بررسی نظام فعلی ارزشیابی عملکرد شرکت غله منطقه 12 بپردازند تا به بهبود عملکرد کارکنان کمک نمایند.

## منابع:

- ابطحی، سیدحسین (1377). مدیریت منابع انسانی، تهران، مرکز چاپ و انتشارات پیام نور
- بحیرایی، عباس (1388). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه پسرانه دولتی شهر تهران از دیدگاه دبیران، پایان نامه ارشد، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
- بیات، کریم، رشیدی، محمد مهدی (1390)، سنجش بهره‌وری در صنعت نفت، تهران، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
- پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت (1388)، گزارش منتشر نشده پروژه ارزیابی عملکرد شرکت ملی گاز، تهران
- حقیقی، محمد علی (1380)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران انتشارات ترمه
- خردمند، ابراهیم، ناظم، فتاح (1389)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، فراسوی مدیریت، سال سوم، شماره 12، 160-178
- دسلر، گری، پارسائیان، علی، اعرابی، محمد (1378)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دوبرین، پروفیسور اندرو جی، معمار زاده، طهران، طاهری گودرز، حجت، قیطانی، البرز، (1387)، روان‌شناسی کاربردی اثر بخشی فردی و سازمانی، تهران، انتشارات اندیشه‌های گهربار
- دعایی، حبیب‌اله (1374)، مدیریت منابع انسانی، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
- رایینز، استیفن پی، پارسائیان، علی، اعرابی، محمد (1378)، رفتار سازمانی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رضاییان، علی (1381)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت
- سعادت، اسفندیار (1380)، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت
- سید جوادین، رضا (1381)، مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، انتشارات نگاه دانش
- مقیمی، سید محمد (1385)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات ترمه
- میرسپاسی، ناصر (1384)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر محمد پور، محمد (1383)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در دو شرکت پارکو و مارگارین، پایان نامه ارشد، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

- 
- Wehrich, Heinz, Koontz. Horld(2006), Management a global perspective, Edition eleventh, Los Angels, Pub:bytman
  - McGregor, s(2006), Douglasbook:Managing the Human Side of the Enterprise, Los Angels ,pub: McGraw Hill Professional
  - Cary,Heil, (2000), Warren Bennis,londan, pub: Deborah C.
  - Greenwood GE, Bridges CM, Ware WB, McLean JE (2006), Student evaluation of college teaching behaviors Instrument: a factor analysis ,The Journal of Higher Education, 44(8): 596-604
  - Altman LP, Ashish C(2006), An unexpected benefit of formative student evaluations, Los Angels, pub: College Teaching; 54(3): 251-8
  - Fleischman HL, Williams L (2008), an introduction to program evaluation for classroom teachers. The Journal of Higher Education, 42(5):245-266

