

## Examination of the Dual Effect of Commitment to Islamic Values and Performance Appraisal Elements on Effectiveness of Employee's Performance Appraisal Process

Omid Mahdieh\*

Ensieh Abdollahi Noorali\*\*

### Abstract

Performance appraisal is an important division of human resource management programs. The aim of this research is to investigate the effect of performance appraisal process elements on its effectiveness in public organizations. The research method is applied in terms of purpose and descriptive (survey) in terms of method. The research population consisted of all employees in departments of cooperatives, work and social welfare at Lorestan and Zanjan provinces, which among them 182 people responded to the questionnaire. Content validity and reliability through using Cronbach's Alpha questionnaire was approved. Based on the findings, there is a significant relationship between all variables. The highest correlation coefficient was among performance appraisal effectiveness and providing proper feedback (0.697), commitment to Islamic values (0.694), and certain objectives (0.683) respectively. Results showed that setting certain objectives has a significant effect on proper appraisal measures and performance appraisal effectiveness. According to analysis, the effect of proper appraisal measures on implementing appraisal properly and performance appraisal effectiveness was positive and significant. In addition, providing feedback properly has a positive and significant effect on performance appraisal effectiveness, but the effect of performance appraisal implementation is not significant. Commitment to Islamic values has a significant effect to proper implementation, nonetheless it doesn't moderate the relationship between proper implementation and performance appraisal effectiveness.

**Keywords:** Islamic values, Performance appraisal criteria, Feedback, Performance appraisal effectiveness.

---

\* Assistant professor, Dept. of Management and Accounting, Faculty of Humanities, Zanjan University, Zanjan, Iran, mahdieh@znu.ac.ir.

\*\* M.A., Management of Islamic Human Resources, Faculty of Humanities, Zanjan University, Zanjan, Iran, ans.abdollahi@yahoo.com.

## بررسی تأثیر دوگانه تعهد به ارزش‌های اسلامی و عناصر ارزیابی عملکرد بر

### اثربخشی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

امید مهدیه\*

انسیه عبدالهی نورعلی\*\*

#### چکیده

ارزیابی عملکرد بخشی مهم از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی است و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر دوگانه تعهد به ارزش‌های اسلامی و عناصر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان بر اثربخشی فرایند آن انجام شده است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، از نوع تحقیقات توصیفی (پیمایشی) می‌باشد. جامعه پژوهش شامل تمامی کارکنان ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی زنجان و خرم‌آباد بود که از بین آنها ۱۸۲ نفر به سؤالات پاسخ دادند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی (با استفاده از روایی محتوا) و پایایی آن (با استفاده از آلفای کرونباخ) مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد همبستگی معنی‌داری بین تمامی متغیرهای تحقیق وجود دارد. همچنین بیشترین ضریب همبستگی به ترتیب بین اثربخشی ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد مناسب (۰/۶۹۷)، تعهد به ارزش‌های اسلامی (۰/۶۹۴) و اهداف مشخص (۰/۶۸۳) وجود دارد. علاوه بر این، تعیین اهداف مشخص تأثیر معنی‌داری بر شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد و اثربخشی ارزیابی عملکرد دارد. همچنین تأثیر شاخص‌های مناسب بر اجرای درست ارزیابی عملکرد و اثربخشی آن معنی‌دار می‌باشد. به علاوه، تأثیر ارائه بازخورد مناسب و تعهد به ارزش‌های اسلامی بر اثربخشی ارزیابی عملکرد معنی‌دار می‌باشد ولی تأثیر اجرای درست بر اثربخشی ارزیابی عملکرد مورد تأیید قرار نگرفت. تعهد به ارزش‌های اسلامی تأثیر معنی‌داری بر اجرای درست ارزیابی عملکرد دارد در حالیکه این متغیر نقش تعدیل‌گر را در رابطه بین اجرای درست ارزیابی عملکرد بر اثربخشی آن ایفا نمی‌کند. **واژگان کلیدی:** ارزش‌های اسلامی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، بازخورد، اثربخشی ارزیابی عملکرد.

\* استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران (نویسنده مسئول)  
mahdieh@znu.ac.ir

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی اسلامی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران  
ans.abdollahi@yahoo.com

## مقدمه

ارزیابی عملکرد یکی از موضوعات شناخته شده در ادبیات مدیریت می‌باشد (صفری و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه درک صحیح مجموعه نیازها و مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی، کلید اصلی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید (پویا و نوروزی، ۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد از حساس‌ترین موضوعاتی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند (الوانی، ۱۳۸۷). بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌توانند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شوند ولی این مهم بدون ارزیابی عملکرد امکانپذیر نیست (صمدیان و همکاران، ۱۳۹۶).

ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزیابی عملکرد فعلی یا گذشته فرد در مقایسه با استانداردهای عملکرد (Dessler, 2017). ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و سیستماتیک انجام شود (دعایی، ۱۳۷۴). فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط داخلی و خارجی است که پیامد آن، مرگ سازمان می‌باشد (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۰). در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود سیستم ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر نموده است، به گونه‌ای که فقدان سیستم ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف و استراتژی‌ها و مدیران و کارکنان را به عنوان یکی از علائم بیماریهای سازمان قلمداد می‌نمایند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به سیستم ارزیابی دارد (فضلی و آذر، ۱۳۸۱).

از جمله عواملی که منجر به بهره‌وری ضعیف سازمان می‌شود، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مطلوب کارکنان است. تبعیض و بی‌عدالتی در امر ارزیابی عملکرد، منجر به بی‌انگیزگی و ناسازگاری کارکنان خواهد شد (حسن‌پور و مهدوی، ۱۳۹۷). برای جلوگیری از تبعات ارزیابی‌های نامطلوب لازم است از روش‌های مناسب و سازگار برای کارکنان هر واحد و سازمان استفاده شود و در صورت دستیابی به نتایج خوب، روش‌ها و وسایل لازم برای بهبود عملکرد تا حد امکان به کار گرفته شود (اورعی یزدانی، ۱۳۸۲).

فقدان معیارهای عملکرد معنی‌دار در سازمان مشکلات انگیزشی را به وجود آورده و منجر به فقدان کارایی عملکرد و تطبیق‌پذیری در بخش دولتی می‌گردد (Lee and Son, 1998). از سوی دیگر اعتقاد بر این است که دین اسلام برای تمامی شئون فردی و اجتماعی انسان برنامه دارد و باید

در همه زمینه‌ها، به این مکتب پویا و جامع تکیه شود. در فرهنگ اسلامی، به استناد آیات و روایات متعدد و همچنین به دلیل اعتقاد به معاد، لزوم ارزیابی و ارزش‌گذاری تلاش‌های فردی و محاسبه اعمال مشخص می‌شود. لیکن به منظور رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد، مد نظر داشتن آیه «لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا» (بقره، ۲۸۶) در اجرای فرایند مذکور اجتناب‌ناپذیر است (مجلسی، ۱۳۸۴، ج ۷۰، ص ۷۳). در منابع دینی امر ارزشیابی و رسیدگی به اعمال انسان بسیار مورد تأکید قرار گرفته و تصریح شده که در ترازوی عدل الهی کوچک‌ترین عمل مورد توجه و سنجش قرار می‌گیرد و در وقت رسیدگی به اعمال انسان هرگز آنهایی که اعمال شایسته دارند با دیگران، مساوی نیستند. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در مورد ضرورت ارزیابی عملکرد می‌فرماید: «حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا وَ زِنْهَا قَبْلَ أَنْ تُوزَنُوا وَ تَجَهَّزُوا لِلْعَرْضِ الْأَكْبَرِ». (پیش از آنکه به حسابتان برسند، خود را ارزیابی کنید و در میزان قرار دهید و برای حسابرسی بزرگ‌تری آماده شوید) (مجلسی، ۱۳۸۴، ج ۷۰، ص ۷۳). به علاوه، ارزیابان نقش مهمی در فرایند ارزیابی عملکرد دارند و پایبندی به ارزش‌های اسلامی می‌تواند بر تصمیم‌گیری آنها در این زمینه تأثیرگذار باشد. در این راستا فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان یکی از وظایف خطیر مدیریت منابع انسانی از مواردی است که باید در منابع اسلامی، به دنبال تأمین محتوای آن بود. مطالعات انجام شده حاکی از آن است که علی‌رغم اهمیت عناصر فرایند ارزیابی عملکرد در اثربخشی آنها، این تأثیر بطور تجربی مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنین بررسی اولیه محقق در سازمان‌های مورد بررسی حاکی از نارضایتی کارکنان از فرایند ارزیابی عملکرد می‌باشد. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر دوگانه تعهد به ارزش‌های اسلامی و عناصر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان بر اثربخشی فرایند آن انجام شده است. لازم به ذکر است تحقیقات قبلی عمدتاً به بررسی عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی مؤثر بر ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند و بررسی تأثیر عناصر فرایند ارزیابی عملکرد بر اثربخشی آن مورد غفلت قرار گرفته است.

## مبانی نظری پژوهش

### ارزیابی عملکرد

هدف از استراتژی مدیریت عملکرد عبارت است از افزایش اثربخشی سازمانی، توسعه فرهنگ عملکرد بالا، افزایش بهره‌وری افراد و تیم‌ها، کسب سطوح بالاتر مهارت‌ها، شایستگی، تعهد و ایجاد انگیزش در کارکنان، مدیریت عملکرد، مسئولیت همیشگی و دائمی مدیران و رهبران تیم‌ها. مدیریت عملکرد فقط با برگزاری جلسه سالانه ارزیابی عملکرد تحقق نمی‌یابد. تک تک کارکنان،

مسئول مدیریت عملکرد خود هستند ولی باید آنها را در انجام این کار مورد حمایت قرار داد و راهنمایی کرد (Armstrong, 2006).

ارزیابی عملکرد فرایندی است برای سنجش اثربخشی سازمانی. چنانچه عملکرد فرد اصلاح یابد، واضح است که عملکرد سازمان نیز بهبود خواهد یافت. ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که باید به طور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد (حبیب‌اله دعایی، ۱۳۷۴).

### ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش

ویژگی‌های مختلفی برای سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش بیان شده (جدول ۱) که از آن جمله می‌توان به داشتن اهداف مشخص (دولان و شولر، ۱۳۷۵)، داشتن شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد (بزاز جزایری، ۱۳۸۵)، اجرای درست و مناسب ارزیابی عملکرد توسط مدیران و سرپرستان (درینی و همکاران، ۱۳۹۴)، ارائه بازخورد بطور مناسب (استوارت و براون، ۲۰۰۸)، وجود جوّ تعاملی و منصفانه، رعایت کرامت و احترام کارکنان، تعریف ابعاد عملکردی در قالب مفاهیم رفتاری و انجام ارزیابی‌ها بر اساس مشاهده و شواهد عینی، سنجش دقیق، درست، کامل و منصفانه از عملکرد، پایا و روا بودن معیارها، مستمر بودن در طی سال و محدود نبودن به یک زمان مشخص در سال (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۰)، مرتبط بودن ارزیابی عملکرد با برآوردن نیازهای کارکنان و مشتریان، وجود اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان، وجود تناسب بین فرهنگ سازمان و خط‌مشی‌های ارزیابی، ارائه بازخورد کافی و مداوم به کارکنان، مرتبط ساختن پرداخت‌ها بر مبنای عملکرد فردی و گروهی اشاره کرد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). ارزیابی عملکرد در این تحقیق طبق فرایند تعیین هدف، شاخص‌های ارزیابی، اجرا و ارائه بازخورد مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱: ویژگی‌های مختلفی برای سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش

اهداف مشخص	شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد	اجرای درست ارزیابی عملکرد	ارائه بازخورد به طور مناسب
جوّ تعاملی و منصفانه	رعایت کرامت و احترام کارکنان	انجام ارزیابی‌ها بر اساس مشاهده و شواهد عینی	مرتبط ساختن پرداخت‌ها بر مبنای عملکرد فردی و گروهی
مستمر بودن در طی سال	انجام ارزیابی‌ها بر اساس مشاهده و شواهد عینی و پایا و روا بودن معیارها	مرتبط بودن ارزیابی عملکرد با برآوردن نیازهای کارکنان و مشتریان	وجود تناسب بین فرهنگ سازمان و خط‌مشی‌های ارزیابی

منبع: اقتباس از دولان و شولر، ۱۳۷۵؛ بزاز جزایری، ۱۳۸۵؛ درینی و همکاران، ۱۳۹۴؛ استوارت و براون، ۲۰۰۸؛ رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۰؛ میرسپاسی، ۱۳۸۱.

رایج‌ترین روش ارزیابی، ارزیابی بر مبنای هدف است و به کارگیری این روش در ارزشیابی عملکرد باعث می‌شود مدیران به کارهای غیر مرتبط با اهداف و مقاصد سازمانی نپردازند (دولان و شولر، ۱۳۷۵). شاخص‌های ارزیابی باید منطبق با اهداف، استراتژی، سیاست‌ها و عملیات سازمانی باشد. علاوه بر آن توجه به ساختار سازمانی، ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان نیز ضروری می‌باشد (بزاز جزایری، ۱۳۸۵). شاخص‌های ارزیابی باید قابل اعتماد باشند، تفاوت عملکردی کارکنان را تشخیص دهند، کارکنان بتوانند بر آنها تأثیرگذار باشند و همچنین مورد پذیرش کارکنان باشند (سعادت، ۱۳۹۶). پیاده‌سازی درست برنامه‌های ارزیابی موجب اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی، رشد و پرورش شخصیت کارکنان، تحقق در اهداف سازمانی و رضایت کارمندان می‌شود (درینی و همکاران، ۱۳۹۴). بازخورد با ارائه اطلاعات به کارکنان، آنها را از نتیجه عملکردشان آگاه می‌کند. کارایی بازخورد زمانی حداکثر می‌شود که احتمال تغییر رفتار در کارمند را افزایش دهد. بازخورد مثبت زمانی عملکرد کارمند را افزایش می‌دهد که با اهداف بهبود مستمر هماهنگ باشد (استوارت و براون، ۲۰۰۸).

### ارزش‌های اسلامی

ارزیابی عملکرد یک ضرورت است و این ضرورت ناشی از اهدافی است که هر ارزشیابی به دنبال آن است و آن اهداف به طور جد مورد اهتمام اسلام می‌باشد. ملاک‌های خوب و بد، با توجه به وسعت نگرشی که اسلام ارائه می‌دهد، بسی فزاینده و متنوع‌تر از آن چیزی است که امروزه در موضوع ارزیابی عملکرد مطرح می‌گردد و این وسعت در نگرش متأثر از اهداف متعالی است که اسلام برای انسان به عنوان طرف ارزیابی عملکرد در نظر می‌گیرد و به همین دلیل، متغیرهای معنوی در ارزیابی عملکرد در قیاس با آنچه که در آثار مدیریت منابع انسانی به چشم می‌خورد، جایگاهی تعیین‌کننده‌تر دارد. عملکرد انسان آن هنگام مثبت ارزیابی می‌شود که عوامل معنوی را در آن لحاظ کرده باشد و لذا معنایابی عملکرد به معنی خوب یا بد بودن رفتار با توجه به این متغیرها تعریف می‌گردد. البته جنبه‌های فنی نیز در ارزشیابی عملکرد از نظر اسلام دارای اهمیت و توجه جدی است. با این همه، ارزیابی عملکرد بدون نگاه از منظر ارزشی و معنوی، از دیدگاه اسلام و به تبع از دید یک مسلمان، معنا نمی‌یابد (گائینی و نجاری، ۱۳۹۵).

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلفی در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان انجام شده است ولی تا کنون تحقیقی به بررسی تأثیر عناصر فرایند ارزیابی عملکرد بر اثربخشی آن نپرداخته است. در ادامه به برخی از تحقیقات داخلی و خارجی اشاره می‌شود.

حسن‌پور و مهدوی (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان «راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان» به این نتیجه رسیدند که مشارکت تمام کارکنان در طراحی نظام ارزیابی عملکرد، آموزش و رشد دانش ارزیابان و مکانیزم‌های برخورد با عملکرد ضعیف کارکنان بیشترین نقش را در ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد دارند.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان شایستگی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان به بررسی این موضوع پرداختند که داده‌های مبتنی بر کانون ارزیابی (وضعیت شایستگی کارکنان) تا چه اندازه با نمره‌های عملکرد کارکنان ارتباط معنی‌داری دارد. نتیجه حاکی از آن بود که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین افراد انتخاب شده در کانون ارزیابی برای توسعه و ارزیابی عملکرد آنها وجود داشت. مؤمنی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود به طراحی مدل تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای غیرشعاعی جهت ارزیابی عملکرد در بانک پرداختند و منبع عدم کارایی را در ساختار و مراحل انجام فعالیت‌های بانک و با تمرکز بر مرحله جمع‌آوری سپرده و مرحله سودآوری در نظر گرفتند. نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵) تحقیقی را با عنوان «آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کارکنان عبارتند از: آسیب‌های ساختاری (سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرای نظام مدیریت عملکرد)، آسیب‌های رفتاری (عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پائین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی مناسب) و آسیب‌های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد).

مهدیه و رزاقی گل‌افشانی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین راهبردهای ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی (با تأکید بر نقش باور ارزیابان به ارزش‌های اسلامی) که در شرکت‌های خصوصی موفق استان زنجان انجام شده است به این نتیجه رسیدند که باور ارزیابان به ارزش‌های اسلامی نقش تعدیلگر را در رابطه بین راهبردهای ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی ایفا می‌کند. لازم به ذکر است در این مطالعه، «راهبردهای ارزیابی عملکرد» مورد بررسی قرار گرفته‌اند در حالیکه تمرکز تحقیق حاضر بر «فرایند ارزیابی عملکرد» می‌باشد.

احمدی (۱۳۹۴) در تحقیق خود به آسیب‌شناسی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در پالایشگاه شهر آبادان پرداخت و به این نتیجه رسید که ارائه بازخورد دارای بیشترین و حمایت مدیریت از ارزیابی عملکرد دارای کمترین آسیب می‌باشند.

آهنچیان (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه از دیدگاه مدیران و کارکنان، به این نتیجه رسید که تغییر در معیارهای ارزیابی، فرایند اجرا، ارائه بازخورد و کاربرد نتایج ضرورت دارد.

سلطانی (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «نقش کارکنان در اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد» به این نتیجه دست یافت که سیستم ارزیابی عملکرد، زمانی به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند که به خوبی طراحی و اجرا گردد. در طراحی نظام ارزیابی عملکرد عامل اساسی کارکنانی هستند که تحت ارزیابی قرار می‌گیرند، بنابراین لازم است در مراحل مختلف طراحی، مشارکت کنند.

معصومی (۱۳۸۱) در تحقیقی با عنوان «روش ارزیابی عملکرد از دیدگاه مدیران و کارکنان در شرکت سهامی آب منطقه‌ای استان آذربایجان» به این نتیجه رسید که بین آگاهی کارکنان از روش ارزیابی عملکرد با روش بهبود ارزیابی عملکرد رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین عینی بودن معیارهای ارزیابی عملکرد با بهبود روش ارزیابی عملکرد رابطه معنی‌داری وجود دارد.

کایر مه و پیمپونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که کارکنان در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد نقشی ندارند و سیستم موجود موجب ایجاد انگیزه در کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمان نمی‌شود زیرا فاقد بازخورد لازم است. مدیریت باید بازخورد لازم در مورد عملکرد را برای کارکنان فراهم نماید و همچنین سیستم پاداش مناسبی را نیز طراحی کند.

آیدوو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در بررسی خود به این نتیجه رسید که استفاده از ارزیابی عملکرد به عنوان یک ابزار انگیزشی می‌تواند دستاوردهای مثبتی به همراه داشته باشد. همچنین استفاده از چندین روش ارزیابی عملکرد به افزایش رضایت و انگیزش کارکنان کمک می‌کند.

الحربی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) به بررسی رابطه بین فرهنگ غربی و ادراکات کارکنان از ارزیابی عملکرد پرداختند. این تحقیق با استفاده از روش کیفی نشان داد مدل غربی ارزیابی عملکرد که ریشه در عقلانیت و عینیت دارد، با عناصر فرهنگ عربستان سعودی تضاد دارد. این تحقیق نشان می‌دهد کارکنان هنجارهای فرهنگی عربستان سعودی را رد کرده و ارزش‌های جایگزین که به مفاهیم عدالت سازمانی و مساوات‌طلبی فردی مرتبط است را اتخاذ کرده‌اند.

مِما و گاچونگا<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود دریافتند که ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است. سازمان باید سیستمی را برای ارزیابی عملکرد طراحی و اجرا کند که به شناسایی نیازهای کارکنان، تعیین اهداف کاری، و بهبود عملکرد کارکنان کمک کند.

1. Kyeremeh & Pimpong

2. Idowu

3. Al Harbi

4. Mwema & Gachunga



لانگرکر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با هدف بررسی روش‌های موجود به‌کار گرفته شده برای فرایند ارزیابی عملکرد در سازمان‌های خدماتی و صنعتی آمریکا انجام دادند. نتایج این تحلیل کیفی نشان داد شکاف اساسی در بخش آموزش ارزیابی عملکرد وجود دارد. همچنین سازمان‌های آمریکایی شاخص‌های بسیار متنوعی را در ارزیابی کارکنان به‌کار می‌گیرند. آکپینار و تاس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) با انجام تحقیقی در زمینه ارزیابی عملکرد در یکی از بیمارستان‌های ترکیه به این نتیجه رسید که ارزیابی عملکرد و سیستم ارزیابی باید پاسخگوی نیازهای کارکنان و مدیران باشد و بر اساس ارزیابی عملکرد و نقش کارکنان، بهره‌وری قابل ملاحظه‌ای در سازمان نهادینه خواهد شد. تغییرات باید در نگرش افراد نیز حاصل شده و آنها را متقاعد نماید که هر گونه تغییر به نفع آنها خواهد بود.

خلاصه مطالعات انجام شده در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: خلاصه تحقیقات انجام شده

نویسنده / سال	مهم‌ترین یافته
حسن‌پور و مهدوی (۱۳۹۷)	مشارکت تمام کارکنان در طراحی نظام ارزیابی عملکرد، آموزش و رشد دانش ارزیابان و مکانیزم‌های برخورد با عملکرد ضعیف کارکنان بیشترین نقش را در ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد دارند.
حسینی و همکاران (۱۳۹۷)	ارتباط مثبت و معنی‌داری بین افراد انتخاب شده در کانون ارزیابی برای توسعه و ارزیابی عملکرد آنها وجود داشت.
مؤمنی و همکاران (۱۳۹۶)	ساختار و مراحل انجام فعالیت‌ها منبع عدم کارایی در ارزیابی عملکرد بانک می‌باشند.
نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵)	آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کارکنان شامل آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری و آسیب‌های محیطی می‌باشد.
مهدیه و رزاقی گل‌افشانی (۱۳۹۵)	باور ارزیابان به ارزش‌های اسلامی نقش تعدیلگر را در رابطه بین راهبردهای ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی ایفا می‌کند.
احمدی (۱۳۹۴)	در سازمان مورد بررسی، ارائه بازخورد دارای بیشترین و حمایت مدیریت از ارزیابی عملکرد دارای کمترین آسیب بودند.
آهنچیان (۱۳۸۹)	تغییر در معیارهای ارزیابی، فرایند اجرا، ارائه بازخورد و کاربرد نتایج در بهینه‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان ضرورت دارد.
سلطانی (۱۳۸۵)	مشارکت کارکنان در طراحی نظام ارزیابی عملکرد در اثربخشی آن تأثیرگذار است.
معصومی (۱۳۸۱)	بین آگاهی کارکنان از روش ارزیابی عملکرد، عینی بودن معیارها و بهبود ارزیابی عملکرد رابطه معناداری وجود دارد.
کایر مه و پیمپونگ (۲۰۱۸)	مشارکت کارکنان و ارائه بازخورد نقش مهمی در سیستم ارزیابی عملکرد دارند.
آیدوو (۲۰۱۷)	استفاده از چندین روش ارزیابی عملکرد به افزایش رضایت و انگیزش کارکنان کمک می‌کند.
الحربی و همکاران (۲۰۱۷)	هنجارها و ارزش‌های فرهنگی در طراحی نظام ارزیابی عملکرد تأثیرگذار هستند و باید مورد توجه قرار بگیرند.

1. Longenecker

2. Akpınar &amp; Tas

نویسنده / سال	مهم‌ترین یافته
مما و گاچونگا (۲۰۱۴)	سیستم ارزیابی عملکرد باید به شناسایی نیازهای کارکنان، تعیین اهداف کاری، و بهبود عملکرد کارکنان کمک کند.
لانگرکر و همکاران (۲۰۱۴)	شکاف اساسی در بخش آموزش ارزیابی عملکرد وجود دارد.
آقینار و تاس (۲۰۱۲)	سیستم ارزیابی عملکرد باید پاسخگوی نیازهای کارکنان و مدیران باشد و بر این اساس طراحی شود.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

پژوهش‌های پیشین به بحث و بررسی در جنبه‌های مختلف ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان پرداخته‌اند که از آن جمله می‌توان به رابطه بین ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی کارکنان، رابطه بین ارزیابی عملکرد و فرهنگ کارکنان، رابطه بین ارزیابی عملکرد و انگیزش کارکنان، آسیب‌شناسی و بررسی کارایی سیستم کارکنان، آسیب‌های سیستم مدیریت عملکرد موجود، آسیب‌های وارد بر طراحی سیستم و آسیب‌های وارد بر مکانیزم اجرایی اشاره کرد. پژوهش حاضر مشخص بودن اهداف، داشتن شاخص‌های مناسب، اجرای مناسب و بازخورد مناسب را به عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی ارزیابی عملکرد در نظر گرفته است (شکل ۱) که تاکنون تحقیقی در این زمینه یافت نشده. بررسی تحقیقات و مبانی نظری نشان می‌دهد داشتن اهداف مشخص از عوامل مهم در موفقیت سیستم ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد (استوارت و براون، ۲۰۰۸). همچنین داشتن شاخص‌های مناسب در هر سازمانی برای ارزیابی وضعیت آن سازمان امری ضروری به شمار می‌رود. اگر ارزیابی به شیوه‌ای درست اجرا شود و بازخوردی مناسب ارائه شود، موجب بهره‌وری بیشتر سازمان و اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد می‌شود (موسی‌خانی و رحمانی، ۱۳۸۹).

با توجه به مدل مفهومی می‌توان فرضیه‌های تحقیق را به شرح زیر بیان کرد:

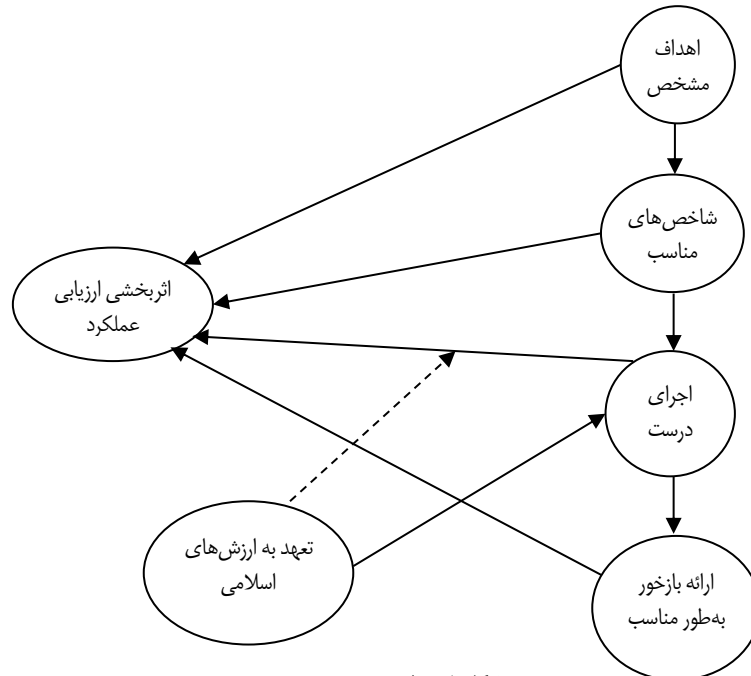
فرضیه ۱: مشخص بودن اهداف بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه ۲: مشخص بودن اهداف بر تدوین شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد تأثیر

معنی‌داری دارد.

فرضیه ۳: تدوین شاخص‌های مناسب بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه ۴: تدوین شاخص‌های مناسب بر اجرای درست ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

**منبع:** اقتباس از استوارت و براون (۲۰۰۸، ص ۳۴۶)؛ درینی و همکاران (۱۳۹۴، ص ۷۱) و بزاز جزایری (۱۳۸۵، ص ۴۶).  
 فرضیه ۵: اجرای درست ارزیابی عملکرد بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.  
 فرضیه ۶: ارائه بازخورد بطور مناسب بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.  
 فرضیه ۷: تعهد به ارزش‌های اسلامی بر اجرای درست ارزیابی تأثیر معنی‌داری دارد.  
 فرضیه ۸: تعهد به ارزش‌های اسلامی رابطه بین اجرای درست و اثربخشی ارزیابی عملکرد را تعدیل دارد.

لازم به ذکر است معمولاً ارزیابان در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد نقش ندارند و طبق مطالعه هریس<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، انگیزه پایین آنها می‌تواند علت بی‌دقتی در نتایج ارزیابی باشد. از طرف دیگر نتایج تحقیق هریس و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که سرپرست‌ها غالباً راجع به سیستم مدیریت عملکرد زیاد فکر نمی‌کنند. همچنین ویژگی‌های ارزیاب معمولاً در اجرای ارزیابی عملکرد تأثیرگذار می‌باشد و ممکن است خطاهای ادراکی از قبیل خطای هاله‌ای، سهل‌گیری و سخت‌گیری و نظایر آن را به همراه داشته باشد (بالدوین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به مطالب فوق، رابطه تعهد به ارزش‌های اسلامی با دیگر اجزای مدل، مورد بررسی قرار نگرفته است.

1. Harris

2. Baldwin

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و کارشناسان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی شهرستان‌های خرم‌آباد و زنجان می‌باشند که تعداد آنها هنگام انجام تحقیق ۲۴۰ نفر (به ترتیب ۱۳۵ و ۱۰۵ نفر در زنجان و خرم‌آباد) بوده است. پرسشنامه‌ها به شیوه تمام شماری و با روش نمونه‌گیری در دسترس توزیع شد و در نهایت تعداد ۱۸۲ پرسشنامه (به ترتیب ۱۰۰ و ۸۲ پرسشنامه در زنجان و خرم‌آباد) جمع‌آوری گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که تعداد سئوالات در جدول ۳ آورده شده است. در مورد متغیر ارزش‌های اسلامی، بعد از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، متغیرهای استخراج شده دسته‌بندی شدند. سپس ابعاد و مؤلفه‌ها به دو طبقه کلی تقسیم شدند. یک طبقه به انجام وظایف کاری فرد و طبقه دیگر به شرایط انجام کار مرتبط بودند. طبقه اول، بایدها و مطلوب‌هایی بودند که از جانب نظام ارزشی اسلامی برای فرد انجام دهنده کار انتظار می‌رفت که مستقیماً با انجام یک کار و شغل مرتبط هستند و منبع رضایت درونی برای فرد می‌باشند. در این تحقیق این متغیر با گویه‌های دقت در کار، دانش و شناخت از کار، نظم در کار و نوع دوستی مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. ارزش‌های مربوط به شرایط انجام کار، منبع رضایت بیرونی فرد هستند و مطلوب‌هایی می‌باشند که نظام ارزشی اسلام از کارفرما یا سازمان انتظار دارد. این متغیر با گویه‌های تکریم کارکنان، تعاون و همکاری، خلوص نیت، مسئولیت‌پذیری، امانتداری، عدالت در ارزیابی عملکرد، عدالت در اجرای قوانین و مقررات، عدالت در روابط و رفتار با کارکنان، و رعایت انصاف و عدالت در برخورد کارکنان با ارباب رجوع مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. روایی و پایایی پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آلفای کرونباخ (جدول ۳) مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای AMOS و SPSS استفاده شده است.

جدول ۳: پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ

متغیر	بعد (خرده مقیاس)	تعداد سئوالات	مقدار آلفا
تعیین اهداف مشخص	اهداف فردی	۵	۰/۸۸۹
	اهداف سازمانی	۶	۰/۹۳۲
	پایایی کل	۱۱	۰/۹۴۳
تدوین شاخص‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد	حضور در محل کار	۳	۰/۸۶۷
	نحوه انجام کار	۸	۰/۹۳۸
	نحوه تعامل با دیگران	۴	۰/۸۸۰
	محتوای انجام کار	۸	۰/۹۱۵
پایایی کل		۲۳	۰/۹۶۴

مقدار آلفا	تعداد سئوالات	بعد (خرده مقیاس)	متغیر
۰/۸۴۸	۱۰	-	اجرای درست ارزیابی عملکرد
۰/۸۸۸	۹	-	ارائه بازخورد بطور مناسب
۰/۹۵۲	۱۱	-	اثر بخشی ارزیابی عملکرد
۰/۹۸۶	۹	-	تعهد به ارزش‌های اسلامی
			منبع: یافته‌های تحقیق.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده ۶۲ نفر از پاسخ‌دهندگان زن (۳۴/۱ درصد) و ۱۲۰ نفر مرد (۶۵/۹ درصد) بوده‌اند. همچنین ۴۴ نفر از پاسخ‌دهندگان (۲۴/۲ درصد) مجرد و ۱۳۸ نفر (۷۵/۸ درصد) متأهل بوده‌اند. از نظر سنی ۲۴ نفر از افراد معادل با ۱۳/۲ درصد بین ۲۰-۳۰ سال، ۱۰۴ نفر معادل با ۵۷/۱ درصد در بازه سنی ۳۱-۴۰ سال، ۴۵ نفر معادل با ۲۴/۷ درصد در بازه سنی ۴۱-۵۰ سال و در نهایت ۸ نفر معادل با ۴/۴ درصد در بازه سنی بالای ۵۰ سال قرار داشته‌اند. از نظر سابقه کار، ۷۱ نفر (۳۹ درصد) دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۳۹ نفر (۲۱/۴ درصد) دارای ۶ تا ۱۰ سال سابقه کار، ۴۲ نفر (۲۳/۱ درصد) دارای ۱۱ تا ۱۶ سال سابقه کار، ۲۲ نفر (۱۲/۱ درصد) دارای سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال، ۷ نفر (۳/۸ درصد) دارای سابقه کاری بین ۲۱ تا ۲۵ و در نهایت ۱ نفر (۵ درصد) دارای سابقه کار بالای ۲۶ سال بوده است. خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی (درصد)	سن	فراوانی (درصد)	سابقه کار	فراوانی (درصد)
زن	۶۲ (۳۴/۱)	۲۰-۳۰	۲۴ (۱۳/۲)	کمتر از ۵ سال	۷۱ (۳۹)
مرد	۱۲۰ (۶۵/۹)	۳۱-۴۰	۱۰۴ (۵۷/۱)	۶ تا ۱۰ سال	۳۹ (۲۱/۴)
جمع	۱۸۲ (۱۰۰)	۴۱-۵۰	۴۵ (۲۴/۷)	۱۱ تا ۱۶ سال	۴۲ (۲۳/۱)
وضعیت تأهل	فراوانی (درصد)	بالای ۵۰	۸ (۴/۴)	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۲ (۱۲/۱)
مجرد	۴۴ (۲۴/۲)	جمع	۱۸۲ (۱۰۰)	۲۱ تا ۲۵ سال	۷ (۳/۸)
متأهل	۱۳۸ (۷۵/۸)			بالای ۲۶ سال	۱ (۵)
جمع	۱۸۲ (۱۰۰)			جمع	۱۸۲ (۱۰۰)

توصیف متغیرهای پژوهش نیز در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵: توصیف متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	حداقل	حداکثر
تعیین اهداف مشخص	۳/۵۷	۰/۹۱	۰/۸۳۸	۱	۵
تدوین شاخص‌های مناسب	۳/۵۹	۰/۷۹	۰/۶۳۰	۱/۳۹	۴/۹۱
اجرای درست ارزیابی عملکرد	۳/۶۶	۰/۶۵	۰/۴۲۶	۱/۵۰	۴/۸۰
ارائه بازخورد به‌طور مناسب	۳/۴۷	۰/۷۶	۰/۵۸۲	۱	۵
اثربخشی ارزیابی عملکرد	۳/۳۷	۰/۹۴	۰/۸۹۳	۱	۵
تعهد به ارزش‌های اسلامی	۳/۴۷	۰/۸۳	۰/۶۹۱	۱	۵

منبع: یافته‌های تحقیق

### بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است که خروجی آن در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶: خروجی آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	اهداف مشخص	شاخص‌های مناسب	اجرای درست	ارائه بازخورد به‌طور مناسب	اثربخشی فرایند ارزیابی عملکرد	تعهد به ارزش‌های اسلامی
تعداد	۱۸۲	۱۸۲	۱۸۲	۱۸۲	۱۸۲	۱۸۲
آماره آزمون	۰/۱۲۰	۰/۰۹۴	۰/۰۷۹	۰/۱۳۱	۰/۱۲۱	۰/۱۲۰
سطح معنی‌داری	۰/۰۷۰	۰/۰۶۳	۰/۱۰۷	۰/۰۶۱	۰/۱۲۰	۰/۵۰۵

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری آزمون در تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. در نتیجه می‌توان ادعا کرد داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

### بررسی همبستگی بین متغیرهای تحقیق

به منظور بررسی همبستگی بین متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۷: همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. اهداف مشخص	۱					
۲. شاخص‌های ارزیابی	۰/۶۱۲**	۱				
۳. اجرای درست	۰/۵۲۲**	۰/۴۵۵**	۱			
۴. ارائه بازخورد به‌طور مناسب	۰/۵۲۵**	۰/۵۶۷**	۰/۶۱۶**	۱		
۵. اثربخشی ارزیابی عملکرد	۰/۶۸۳**	۰/۶۵۸**	۰/۶۰۳**	۰/۶۹۷**	۱	
۶. تعهد به ارزش‌های اسلامی	۰/۵۶۲**	۰/۶۲۷**	۰/۶۲۰**	۰/۶۶۳**	۰/۶۹۴**	۱
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد	۱۸۲	۱۸۲	۱۸۲	۱۸۲	۱۸۲	۱۸۲

منبع: یافته‌های تحقیق

طبق جدول ۷ مشاهده می‌شود بین تمامی متغیرها، همبستگی معنی‌داری وجود دارد. بیشترین ضریب همبستگی به ترتیب بین اثربخشی ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد مناسب (۰/۶۹۷)، تعهد به ارزش‌های اسلامی (۰/۶۹۴) و اهداف مشخص (۰/۶۸۳) وجود دارد. به عبارت دیگر هرچه اهداف به طور دقیق تعیین شوند، بازخورد به طور مناسب ارائه شود و ارزیابان به ارزش‌های اسلامی تعهد داشته باشند، اثربخشی ارزیابی عملکرد افزایش پیدا می‌کند. کمترین مقدار همبستگی نیز به ترتیب بین اجرای درست ارزیابی عملکرد و تدوین شاخص‌های مناسب (۰/۴۵۵) و تعیین اهداف مشخص (۰/۵۲۵) قرار دارد.

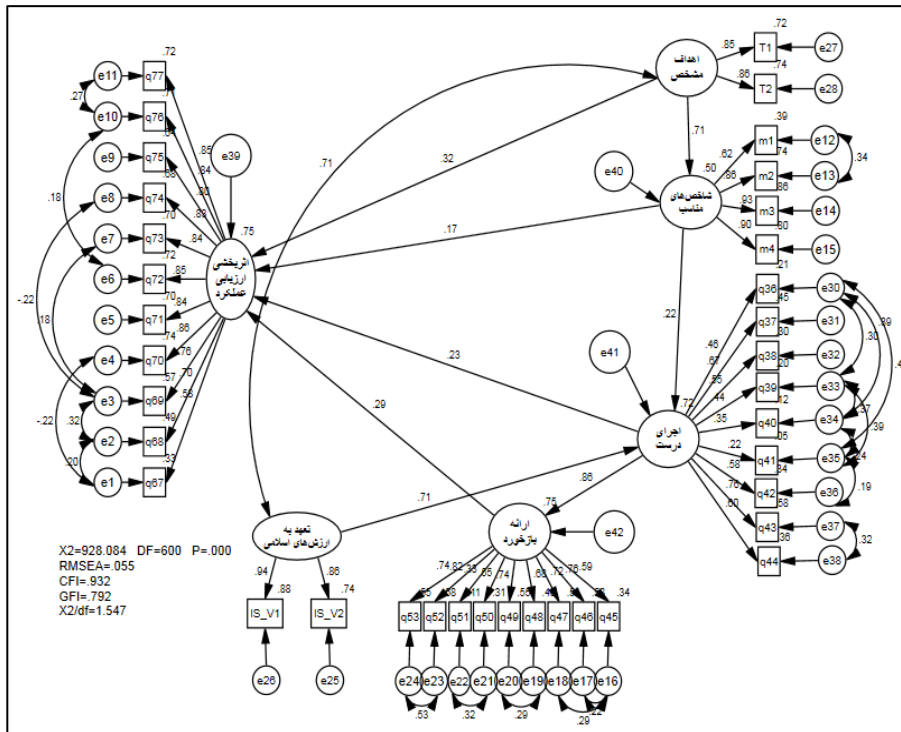
### مدل ساختاری تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

بررسی مدل تحقیق و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس انجام شده است. مدل ساختاری تحقیق در شکل ۲ نشان داده شده است. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود تمام بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ می‌باشند و شاخص‌های برازش نیز در محدوده قابل قبول قرار دارند در نتیجه می‌توان به آزمون فرضیه‌ها پرداخت. معنی‌داری ضرایب مسیر مربوط در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸: بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر مربوط به آزمون فرضیه‌ها

متغیر	مسیر	متغیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معنی‌داری
اهداف مشخص	<---	شاخص‌های مناسب	۰/۷۱	۰/۰۷۴	۷/۱۱۴	۰/۰۰۱
شاخص‌های مناسب	<---	اجرای درست	۰/۲۲	۰/۰۵۷	۲/۸۶۹	۰/۰۰۴
اجرای درست	<---	ارائه بازخورد	۰/۸۶	۰/۲۴۵	۵/۰۶۷	۰/۰۰۱
اهداف مشخص	<---	اثربخشی ارزیابی	۰/۳۲	۰/۰۷۷	۳/۳۴۰	۰/۰۰۱
شاخص‌های مناسب	<---	اثربخشی ارزیابی	۰/۱۷	۰/۰۸۲	۲/۲۶۰	۰/۰۲۴
اجرای درست	<---	اثربخشی ارزیابی	۰/۲۳	۰/۲۲۷	۱/۴۵۲	۰/۱۴۷
ارائه بازخورد	<---	اثربخشی ارزیابی	۰/۲۹	۰/۱۳۸	۲/۱۱۳	۰/۰۳۵
تعهد به ارزش‌های اسلامی	<---	اجرای درست	۰/۷۱	۰/۰۷۰	۵/۵۷۷	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های تحقیق



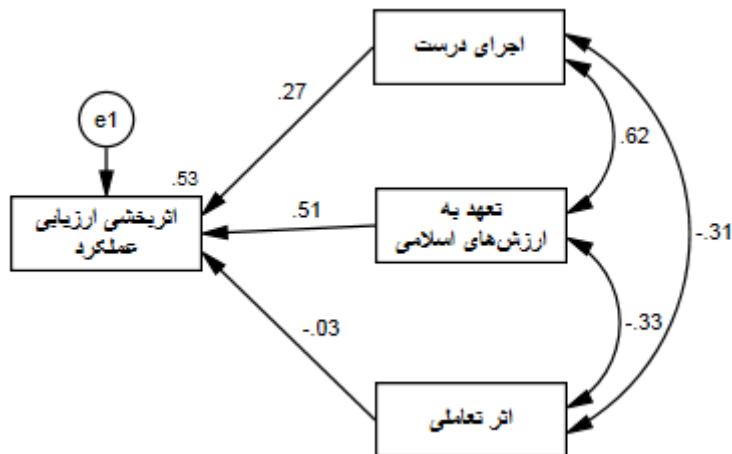
شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق

با توجه به اطلاعات جدول ۸ مشاهده می‌شود که داشتن اهداف مشخص بر تدوین شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد زیرا مقدار نسبت بحرانی (۷/۱۱۴) بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد و سطح معنی‌داری (۰/۰۰۱) نیز کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. در مورد تأثیر تدوین شاخص‌های مناسب بر اجرای درست ارزیابی عملکرد از آنجایی که مقدار نسبت بحرانی (۲/۸۶۹) بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد و سطح معنی‌داری (۰/۰۰۴) نیز کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، می‌توان گفت این تأثیر نیز مثبت و معنی‌دار می‌باشد. به همین ترتیب، تأثیر سایر متغیرها بر یکدیگر (بجز تأثیر اجرای درست بر اثربخشی ارزیابی عملکرد) نیز معنی‌دار می‌باشد. کمترین میزان ضریب مسیر (۰/۱۷) با سطح معنی‌داری (۰/۰۲۴) مربوط به تأثیر شاخص‌های مناسب بر اثربخشی ارزیابی عملکرد و بیشترین ضریب مسیر (۰/۷۱) با سطح معنی‌داری (۰/۰۰۱) مربوط به تأثیر اهداف بر شاخص‌های ارزیابی و همچنین تأثیر تعهد به ارزش‌های اسلامی بر اجرای درست ارزیابی می‌باشد.



#### ۴-۷. بررسی نقش تعدیل‌گر تعهد به ارزش‌های اسلامی

به منظور بررسی این که آیا تعهد به ارزش‌های اسلامی نقش تعدیل‌کننده را بین اجرای درست و اثربخشی ارزیابی عملکرد ایفا می‌کند یا نه، ابتدا متغیرها به متغیر استاندارد تبدیل شدند. سپس متغیر اثر تعاملی که نشانگر اثر تعدیل‌کنندگی است از حاصل ضرب دو متغیر اجرای درست و اثربخشی ارزیابی عملکرد محاسبه شد. در نهایت مدل نشان داده شده در شکل ۳ مورد آزمون قرار گرفت.



شکل ۳: بررسی نقش تعدیل‌گر تعهد به ارزش‌های اسلامی

معنی‌داری ضرایب مسیر مربوط در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹: بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر مربوط به آزمون فرضیه‌ها

متغیر	مسیر	متغیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معنی‌داری
اجرای درست	<---	اثربخشی ارزیابی عملکرد	۰/۲۷	۰/۰۶۶	۴/۱۹۳	۰/۰۰۱
تعهد به ارزش‌های اسلامی	<---	اثربخشی ارزیابی عملکرد	۰/۵۱	۰/۰۶۶	۷/۷۷۷	۰/۰۰۱
اثر تعاملی	<---	اثربخشی ارزیابی عملکرد	-۰/۰۳	۰/۰۴۹	-۰/۶۱۴	۰/۵۳۹

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ تأثیر اجرای درست (۰/۲۷) و تعهد به ارزش‌های اسلامی (۰/۵۱) بر اثربخشی ارزیابی عملکرد معنی‌دار می‌باشد ولی اثر تعاملی که نشانگر متغیر تعدیل‌گر می‌باشد (p-value=۰/۵۳۹) معنی‌دار نمی‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت تعهد به ارزش‌های اسلامی رابطه بین اجرای درست ارزیابی و اثربخشی ارزیابی عملکرد را تعدیل نمی‌کند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارزیابی عملکرد از موضوعات مهم در ادبیات مدیریت می‌باشد و از جمله عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید (صفری و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۴۰؛ الوانی، ۱۳۸۷). بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود (صمدیان و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۳۲). تحقیق حاضر به تأثیر عناصر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان بر اثربخشی آن در سازمان‌های دولتی پرداخته است و تاکنون تحقیق مشابهی تأثیر همزمان عناصر فرایند ارزیابی عملکرد بر اثربخشی آن را مورد بررسی قرار نداده است (هرچند تأثیر برخی از عناصر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند). نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰: نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	فرضیه
تأیید	فرضیه ۱: مشخص بودن اهداف بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	فرضیه ۲: مشخص بودن اهداف بر تدوین شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	فرضیه ۳: تدوین شاخص‌های مناسب بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	فرضیه ۴: تدوین شاخص‌های مناسب بر اجرای درست ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.
عدم تأیید	فرضیه ۵: اجرای درست ارزیابی عملکرد بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	فرضیه ۶: ارائه بازخورد بطور مناسب بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	فرضیه ۷: تعهد به ارزش‌های اسلامی بر اجرای درست ارزیابی عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	فرضیه ۸: تعهد به ارزش‌های اسلامی رابطه بین اجرای درست و اثربخشی ارزیابی عملکرد را تعدیل می‌کند.

منبع: یافته‌های تحقیق

نتایج آزمون پیرسون نشان داد همبستگی بین متغیرهای تحقیق معنی‌دار می‌باشد. این نتیجه با مبانی نظری و یافته‌های درینی و همکاران (۱۳۹۴)، رضاییان و گنجعلی (۱۳۹۰)، بزاز جزایری (۱۳۸۵)، میرسپاسی (۱۳۸۱)، دولان و شولر (۱۳۷۵)، استوارت و براون (۲۰۰۸) مطابقت دارد. آزمون فرضیه اول نشان داد تعیین اهداف مشخص تأثیر معنی‌داری بر اثربخشی ارزیابی عملکرد دارد. این یافته با نتایج تحقیق نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵)، مِمّا و گاچونگا (۲۰۱۴)، آقپینار و تاس (۲۰۱۲) و همخوانی دارد ولی مغایر با نتیجه تحقیق کایر مه و پیمپونگ (۲۰۱۸) می‌باشد. آزمون فرضیه دوم حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر مشخص بودن اهداف بر تدوین شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد می‌باشد. این نتیجه به یافته‌های نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵)، و مِمّا و گاچونگا (۲۰۱۴) همخوانی دارد. آزمون فرضیه سوم نشان داد تأثیر شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد بر اثربخشی ارزیابی عملکرد معنی‌دار می‌باشد. این یافته با نتایج تحقیق معصومی (۱۳۸۱)،

الحربی و همکاران (۲۰۱۷)، لانگرکر و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. آزمون فرضیه چهارم حاکی از معنی دار بودن تأثیر تدوین شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد بر اجرای درست ارزیابی عملکرد می‌باشد. این نتیجه به یافته‌های آهنچیان (۱۳۸۹)، لانگرکر و همکاران (۲۰۱۴) تطابق دارد. آزمون فرضیه پنجم نشان داد اجرای درست ارزیابی عملکرد تأثیر معنی دار بر اثربخشی ارزیابی عملکرد دارد. این نتیجه با یافته‌های حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، مؤمنی و همکاران (۱۳۹۶)، نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵)، آهنچیان (۱۳۸۹)، سلطانی (۱۳۸۵)، معصومی (۱۳۸۱) مطابقت ندارد. شاید دولتی بودن جامعه آماری تحقیق که یکی از مشخصه‌های آن صوری بودن اجرای ارزیابی عملکرد است در این میان تأثیرگذار بوده باشد. آزمون فرضیه ششم نشان داد تأثیر ارائه بازخورد مناسب بر اثربخشی ارزیابی عملکرد معنی دار می‌باشد. این نتیجه با تحقیق حسن‌پور و مهدوی (۱۳۹۷)، احمدی (۱۳۹۴)، آهنچیان (۱۳۸۹)، آیدوو (۲۰۱۷) همراستا می‌باشد. آزمون فرضیه هفتم نشان داد که تعهد به ارزش‌های اسلامی تأثیر معنی داری بر اثربخشی فرایند ارزیابی عملکرد دارد ولی نتیجه آزمون فرضیه آخر نشان داد این متغیر نقش تعدیل‌گر را در رابطه بین اجرای درست و اثربخشی فرایند ارزیابی عملکرد ایفا نمی‌کند. این نتیجه با یافته‌های رزاقی گل افشانی (۱۳۹۵) همراستا می‌باشد.

بر اساس نتیجه آزمون فرضیه‌ها و یافته‌های تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را مطرح کرد: با توجه به معنی دار بودن همبستگی بین متغیرهای تحقیق می‌توان پیشنهاد کرد قبل از انجام ارزیابی عملکرد باید از مشخص بودن اهداف و داشتن شاخص‌ها مناسب اطمینان حاصل کرد و سپس به اجرای درست ارزیابی پرداخت و در نهایت بازخورد را بطور مناسب ارائه نمود. همچنین توصیه می‌شود نیز کارکنان در این زمینه مشارکت داده شوند.

بر اساس فرضیه اول پیشنهاد می‌شود اهداف ارزیابی عملکرد در قالب اهداف فردی (شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان، شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان) و سازمانی (برنامه‌ریزی، استفاده در ارتقاء، اعطای پاداش و افزایش حقوق؛ شناسایی کارکنان دارای عملکرد بالا) تدوین گردند و از عینی و منطقی بودن آنها اطمینان حاصل شود. همچنین پیشنهاد می‌شود ارزیابی در زمان‌های مناسب به منظور کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی تکرار شود. ارزیابی عملکرد کارکنان باید در طول سال و در چندین نوبت انجام گیرد و انجام یکبار در سال کافی به نظر نمی‌رسد.

بر اساس فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف از پیش تعیین شده باشد. به عبارت دیگر ارتباطی منطقی بین شاخص‌ها و اهداف فردی و سازمانی

برقرار باشد. ارزیابی‌کنندگان قبل از ارزیابی باید کاملاً مشخص کنند چه انتظاری از کارکنان دارند. در تدوین شاخص‌ها بهتر است بر رفتارهای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری تمرکز شود. توصیه می‌شود کارکنان نیز در تدوین شاخص‌ها مشارکت داشته باشند.

بر اساس فرضیه سوم پیشنهاد می‌گردد به منظور دقت بیشتر و ارزیابی دقیق‌تر، فرم‌های ارزیابی عملکرد، به صورت متناوب مورد تجدیدنظر و بازبینی قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود بخش‌های مختلف سازمان برای خود «شاخص‌های عملکردی» را در راستای اهداف سازمانی تعریف کنند.

بر اساس فرضیه چهارم و از آنجایی که شاخص‌های مناسب برای اجرای درست ارزیابی تأثیر معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌شود، زمان‌بندی اجرا به گونه‌ای باشد که ارزیاب بتواند تحقق شاخص‌ها را به خوبی مشاهده کرده و مورد ارزیابی قرار دهد. همچنین باید از کاربرد شاخص‌های مبهم و یا مواردی که نیاز به قضاوت شخصی ارزیاب دارد، اجتناب شود.

بر اساس فرضیه پنجم با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد برای اجرای ارزیابی، دستورالعمل مشخصی تدوین شود و به نحو مطلوب به کارکنان، اطلاع‌رسانی شود. همچنین آموزش لازم به مجریان داده شود. اگر اجرا به صورت ساختارمند انجام شود و فرد یا بخش خاصی مسئول اجرای ارزیابی عملکرد باشد، بر اثربخشی ارزیابی عملکرد تأثیر فزاینده‌ای خواهد گذاشت.

بر اساس فرضیه ششم پیشنهاد می‌گردد در کمترین فاصله زمانی پس از انجام ارزیابی عملکرد، بازخورد لازم به کارکنان داده شود. بهتر است پس از پایان جلسه، اهداف آینده بصورت مشارکتی (توسط مدیر و کارمند) تعیین شوند.

بر اساس فرضیه هفتم پیشنهاد می‌شود افرادی مسئولیت فرایند ارزیابی عملکرد را عهده‌دار شوند که به ارزش‌های اسلامی مرتبط با این فرایند (از قبیل عدالت، امانتداری، خلوص نیت، مسئولیت‌پذیری و نظایر آن) تعهد داشته باشند. هرچند دین رسمی کشور، اسلام است ولی با توجه به اخبار مربوط به تخلفات اداری که در رسانه‌ها و نشریات مختلف کشور منتشر می‌شود، به نظر می‌رسد تعهد و پایبندی به ارزش‌های اسلامی در حد مطلوب قرار ندارد.

این تحقیق نیز همانند سایر تحقیقات با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. تمرکز تحقیق حاضر بر تأثیر تعهد به ارزش‌های اسلامی و عناصر فرایند ارزیابی عملکرد بر اثربخشی آن بوده است و این در حالی است که عوامل دیگری (از قبیل مشارکت کارکنان، آموزش، ارتباطات، فرهنگ سازمانی، رعایت اصول اخلاقی و غیره) نیز می‌توانند بر اثربخشی فرایند ارزیابی عملکرد تأثیرگذار باشند که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

## منابع

۱. آهنچیان، محمد رضا (۱۳۸۹)، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه از دیدگاه مدیران و کارکنان: الزامات تغییر، سطح رضایت، آسیب‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۲. احمدی، اسماعیل (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در پالایشگاه شهر آبادان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس.
۳. استوارت، گرگ ال. و براون، کنت جی. (۲۰۰۸)، مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر مرجان فیاضی، چاپ هفتم، تهران: مهکامه، ۱۳۹۵.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، چاپ سی و دوم، تهران: نشر نی.
۵. اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۸۲)، «مروری انتقادی بر ارزیابی عملکرد و نحوه اعمال آن در سازمان‌ها با تأملی بر برخی از سازمان‌های ایران»، کمال مدیریت، شماره ۳ و ۲، ص ۹۷-۱۳۰.
۶. بالدوین، تیموتی تی.؛ بومر، ویلیام و روبین، رابرت اس. (۲۰۰۸)، توسعه مهارت‌های مدیران: مواردی که مدیران بزرگ می‌دانند و به آن عمل می‌کنند، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، عباس ابراهیمی و علی جمالی، چاپ دوازدهم، تهران: سمت، ۱۳۹۶.
۷. بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۸۵)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی: الگوی عملی پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها، تهران: آبیژ.
۸. پویا، علیرضا و مرضیه نوروزی (۱۳۹۶)، «نوع‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان فارس)»، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۸، شماره ۳۱، ص ۱۷۷-۲۰۵.
۹. حسن‌پور، اکبر و هومان مهدوی (۱۳۹۷)، «راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۳، شماره ۳، ص ۱۰۸-۱۱۵.
۱۰. حسینی، سید یعقوب؛ مانی آرمان و زهرا محمدی‌زاده (۱۳۹۷)، «شایستگی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۷، شماره ۸۸، ص ۲۵-۵۰.
۱۱. درینی، ولی محمد؛ علی‌اکبر آقاجانی افروزی؛ محمد تابان و مرتضی محمدی صالح، (۱۳۹۴)، «مدل‌یابی عوامل داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط»، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال ۱۳، شماره ۳۶، ص ۶۱-۹۴.

۱۲. دعایی، حبیب اله (۱۳۷۴)، مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه فردوسی.
۱۳. دولان، شیمون ال. و شولر، رندال اس. (۱۳۷۵)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۴. مهدیه، امید و رضا رزاقی گل افشانی (۱۳۹۵)، «بررسی رابطه بین راهبردهای ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی با تأکید بر نقش باور ارزیابان به ارزش‌های اسلامی در شرکت‌های خصوصی موفق استان زنجان»، رویکردهای پژوهشی در علوم اجتماعی، شماره ۸، ص ۲۳-۳۶.
۱۵. رضاییان، علی و اسداله گنجعلی (۱۳۹۰)، مدیریت عملکرد: چستی، چرایی و چگونگی، تهران: دانشگاه امام صادق (علیه السلام).
۱۶. سلطانی، ایرج (۱۳۸۵)، «نقش کارکنان در اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد»، مجله مدیریت، شماره ۱۰۷-۱۰۸، ص ۲۵-۳۱.
۱۷. صفری، حسین؛ عالیه کاظمی و احمد مهرپور لایقی (۱۳۹۷)، «ارزیابی عملکرد مناطق عملیاتی شرکت انتقال گاز با استفاده از روش ترکیبی DEA-SWARA-WASPAS»، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال ۱۶، شماره ۴۹، ص ۱۳۹-۱۷۱.
۱۸. صمدیان، منیر سادات؛ سیدکاظم چاوشی و حسین منتی (۱۳۹۶)، «شناسایی و تعیین الگوی بهینه ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی ناجا»، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ۵، شماره ۱، ص ۳۱-۵۶.
۱۹. مجلسی، محمد باقر (۱۳۸۴)، بحارالانوار، ج ۷۰، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۲۰. معصومی، جمال (۱۳۸۱)، بررسی روش‌های ارزیابی عملکرد از دیدگاه مدیران و کارکنان در شرکت سهامی آب منطقه‌ای استان آذربایجان غربی، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت توسعه منابع انسانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲۱. موسی‌خانی، مرتضی و حامد رحمانی (۱۳۸۹)، «ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد بیمارستان‌ها با استفاده از شاخص‌های BSC»، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران: گروه ناب، ص ۱-۱۷.
۲۲. مؤمنی، منصور؛ حسین صفری؛ محسن رستمی؛ امین مصطفایی و رضا سلیمانی دامنه (۱۳۹۶)، «طراحی یک مدل تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای غیرشعاعی جهت ارزیابی عملکرد»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۶، شماره ۸۶، ص ۱-۲۳.
۲۳. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.

۲۴. نجفی‌زاده، محمد محسن و سیدمحمد زاهدی (۱۳۹۵)، «آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی»، فصلنامه مدیریت تحول و توسعه، سال هشتم، شماره ۲۵، ص ۵۹-۶۹.
۲۵. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی، چاپ بیست و دوم، تهران: سمت.
۲۶. فضلی، صفر و عادل آذر (۱۳۸۱)، «طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مدیر با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها»، مدرس علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۳، ص ۹۹-۱۲۴.
۲۷. گائینی، ابوالفضل و رضا نجاری (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی، جلد دوم، چاپ دوم، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
28. Akpınar, A. T. and Tas Y. (2012), "Performance Evaluation in Hospitals: An Investigation on the Effects of the Performance Based Payment System in Research and Training Hospital of Kocaeli University", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 47, pp. 134-142.
29. Al. Harbi S.; Thursfield D, and Bright, D. (2017), "Culture, Wasta and perceptions of performance appraisal in Saudi Arabia", *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (19), pp. 2792-2810.
30. Armstrong, Michael. (2006), *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page, Limited.
31. Dessler, Gary. (2017), *Human Resource Management*, 15th edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
32. Harris, M. M.; Ispas, D. and Schmit, G. F. (2008), "Inaccurate Performance Ratings Are a Reflection of Larger Organizational Issues". *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2), pp. 190-193.
33. Harris, M. M. (1994), "Rater motivation in the performance appraisal context: A theoretical framework". *Journal of Management*, 20 (4), pp. 737-756.
34. Idowu, A. (2017), "Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation", *Nile Journal of Business and Economics*, 3 (5), pp. 15-39.
35. Kyeremeh, D. D. and Pimpong, M. (2018), "Performance Appraisal and Staff Commitment in Higher Education", *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 7 (2), pp. 1-14.

36. Lee, M. and Son, B. (1998), "The effects of appraisal review content on employees' reactions and performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (1), pp. 203-214.
37. Longenecker, C. O.; Fink, L. S. and Caldwell, Sh. (2014), "Current US trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part one", *Industrial and Commercial Training*, 46 (6), pp. 321 – 326.
38. Mwema, N. W. & Gachunga, H. G. (2014), "The influence of performance appraisal on employee productivity in organizations: A case study of selected WHO offices in East Africa", *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1 (11), pp. 324-337.