

Quarterly Scientific Journal of Human Resources  
& Capital Studies

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

**The relationship between performance management and employee productivity, challenges and plans for improvement: definitions and case studies**

**Seyed Hamidreza Salehi**

*1. MSc., Department of Public Administration and Organizational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran*

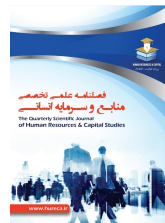
**Date of receipt: 22/Nov/2022**

**Date of acceptance: 21/Dec/2022**

**Review**

The purpose of this research was to investigate the relationship between performance management and productivity, infer qualitative relationships between efficient performance management system and productivity, as well as the pathology of performance management in Iranian and foreign organizations. At first, the theory and basic concepts of performance, performance evaluation and productivity are stated, and then with case studies that include more than 15 domestic and foreign organizations, conclusions and discussions are made in this regard. Therefore, the main problems of organizations in performance management are lack of transparency, lack of communication between rewards and performance points, and lack of feedback and proper communication with employees. It is evident that by designing an efficient performance management system, it is possible to move towards the realization of strategic goals, and also efficiency increases by improving the pattern of resource consumption, and on the other hand, due to the recognition of the goal and greater motivation, employees and managers reach the organizational goal or goals faster. As a result, effectiveness will be realized and productivity will be realized, which will be the result of combining efficiency and effectiveness together. Finally, the relationship model of efficient performance management and productivity was extracted from this research and this theoretical model can be a model for the performance and strategy of organizations in the real world.

**Keywords:** Bureaucracy, organization, performance, human resource management.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۳، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲  
ISSN : 2783-3984

رابطه مدیریت عملکرد و بهره وری کارکنان، چالش ها و برنامه...  
کدمقاله: HRC-2305-1096

## رابطه مدیریت عملکرد و بهره وری کارکنان، چالش ها و برنامه هایی برای بهبود: تعاریف و مطالعات موردی

سیدحمیدرضا صالحی\*<sup>۱</sup>

<sup>a</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
[hr.salehi@ut.ac.ir](mailto:hr.salehi@ut.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴

چکیده:

هدف از اجرا این پژوهش بررسی روابط بین مدیریت عملکرد و بهره وری، استنتاج روابط کیفی بین نظام مدیریت عملکردی کارا و بهره وری و همچنین آسیب شناسی مدیریت عملکرد در سازمان های ایرانی و خارجی بوده است. در ابتدا تئوری و مفاهیم اولیه عملکرد، ارزیابی عملکرد و بهره وری بیان شده و سپس با مطالعات موردی که بیش از ۱۵ سازمان داخلی و خارجی را شامل میشوند، نتیجه گیری و بحث در این رابطه انجام شده است. براین اساس عمده مشکلات سازمان ها در بحث مدیریت عملکرد عدم شفافیت، عدم ارتباط پاداش و امتیازات عملکردی و عدم بازخورد و ارتباطات مناسب با کارمندان میباشد. مشهود است که با طراحی یک نظام مدیریت عملکردی کارآمد میتوان در راستای تحقق اهداف استراتژیک حرکت کرد و همچنین کارایی با بهبود الگوی مصرف منابع بیشتر میشود و از طرفی به دلیل شناخت هدف و انگیزه بیشتر، کارمندان و مدیران سریعتر به هدف یا اهداف سازمانی رسیده و در نتیجه اثربخشی محقق خواهد شد و بهره وری که حاصل تجمیع کارایی و اثربخشی به صورت توأمان خواهد بود، محقق میشود. در نهایت مدل ارتباط مدیریت عملکرد کارآمد و بهره وری از این پژوهش استخراج شده و این مدل نظری میتواند مدلی برای عملکرد و راهبرد سازمان ها در دنیای واقعی باشد.

کلید واژگان: مدیریت عملکرد، بهره وری، اثربخشی، ادراک از ارزیابی عملکرد

## مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌های امروزی بیش از پیش و به مراتب سخت‌تر از گذشته‌گریبان‌گیر مشکلات عمده‌ای شده‌اند که این مشکلات نه به واسطه مشکلات مالی و سرمایه‌ای یا عدم آشنایی صحیح با تکنولوژی، سیستم‌های خدماتی و یا تولیدی است بلکه بخاطر روابط بین کارمندان و عدم مدیریت صحیح منابع انسانی سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌باشد. در دهه‌های اخیر نویسندگان و پژوهشگران مختلفی در این باره صحبت نموده‌اند. برخی از اصلی‌ترین این مشکلات در حوزه مدیریت و ارزیابی عملکرد نیروی کار می‌باشد و این عدم مدیریت صحیح باعث افت شدید عملکرد فردی، گروهی و نهایتاً عملکرد سازمانی خواهد شد. واژه بهره‌وری نیز که شاید بتوان آن را معیاری از عملکرد سازمانی دانست تحت تاثیر مدیریت عملکرد نیروی کار است، پس میتوان گفت یکی از بحران‌های سازمان‌ها امروزی مدیریت ناصحیح عملکردی و نواقص مربوط به آن می‌باشد. ارزیابی عملکرد و سنجش آن نیز خود جزئی مهم از سیستم مدیریت عملکردی می‌باشد. به گفته پیتز دراکر اندیشمند مشهور در حوزه مدیریت نوین، اگر شما نتوانید چیزی را سنجش و ارزیابی کنید نمیتوانید آن را مدیریت کنید لذا اهمیت این فرایند بیش از پیش آشکار گشته است. همچنین اکنون سازمان‌ها در دو بازار رقابت می‌کنند، یکی برای محصولات و خدمات خود و دیگری ارزیابی استعداد لازم برای تولید یا اجرای آنها که موفقیت یک سازمان در بازارهای تجاری خود با موفقیت وی در بازار استعدادهای مشخص می‌شود. (Curtis et al., 2009: p18,19). همچنین بلوم از اهمیت سیستم مدیریت عملکرد سخن می‌گوید به عقیده آن‌ها مدیریت خوب، مدیریتی است که بهره‌وری را حاصل نماید و بهره‌وری توسط مدیریت عملکرد مناسب و خود این عملکرد مناسب توسط مدیران، بازارکار و شرایط رقابتی حاصل می‌گردد همین جمله کافی است تا اهمیت مدیریت عملکرد در مدیریت امروزی آشکار گردد (bloom&Reenen, 2007).

لذا اداره کردن عملکرد کارمندان اهمیتی دیرینه داشته که با پیچیده‌تر شدن محیط سازمانی این امر نیز پیچیده‌تر می‌شود. همچنین در رابطه با تاریخ مدیریت عملکرد باید گفت که آرامسترانگ ذکر کرده است که سابقه سیستم مدیریت عملکردی به قرن دوم میلادی برمیگردد. هرچند اولین سیستم نظارت رسمی، از کار فردریک تیلور و یارانش قبل از جنگ جهانی اول تکامل یافت (Armstrong, 2009: p 59).

بدون شک امروزه نه تنها سازمان‌های بزرگ و دولتی بلکه سازمان‌های کوچک، خصوصی و حتی مردم نهاد دست به گریبان مشکلات عدیده‌ای هستند که برخی از این مشکلات ماحصل رفتار نامناسب مدیران، کارمندان و برخی دیگر مشکلاتی است که سازمان‌ها بخاطر فرایند‌های غلط یا نابجا مدیریت منابع انسانی با آن‌ها درگیر می‌باشند. یکی از این مشکلات سیستم مدیریت یا ارزیابی عملکرد ناکارآمد

و غیر منطقی است که با هر رویکردی افراد و کارکنان از آن به دلایل مختلفی چون عدم شفافیت، عدم درک از عدالت، عدم رابطه مناسب میان جبران خدمات با فرایند مدیریت عملکرد و... از آن رضایت آنچنانی نداشته و لذا در این صورت اثربخشی و به نوعی بهره‌وری عملکرد منابع انسانی و فردی را دچار مشکل نموده که در نهایت عملکرد سازمانی را تحت تاثیر خویش قرار می‌دهد. محققین و پژوهشگران مختلف در حوزه علم و عمل سعی در ارائه راه حل‌هایی برای کمتر کردن این مشکلات بوده و هستند و در ادبیات و پیشینه تحقیق رشته‌های علوم رفتاری اجتماعی و همچنین مدیریت منابع انسانی همیشه این بحث مورد توجه اندیشمندان و محققین قرار گرفته است هرچند نگاه عمده به این پژوهش‌ها عمدتاً نگاهی است که نویسندگان آن‌گلو ساکسون یعنی آمریکایی انگلیسی بصورت اثبات‌گرایانه و پوزیتویستی داشته‌اند اما بازم نگاه‌ها و رویکرد‌های مختلفی عرضه شده است (McKenna et al., 2011). همچنین اهمیت بهره‌وری و واژه بهره‌وری به عنوان عاملی کلیدی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و کشورها بحث‌های گوناگونی را میان محققین و اندیشمندان مختلف به دنبال داشته است، به طوری که از ابعاد و نگرش‌های گوناگون راجع به این واژه صحبت نموده‌اند. برخی اندیشمندان از بعد فیزیکی یا مکانیکی این واژه را تعریف نموده بعضی دیگر از بعد علم اقتصاد و حسابداری این واژه را تشریح نموده‌اند و بعضی از محققین نیز نگرشی مدیریتی و از لحاظ مدیریت منابع انسانی درباره این واژه داشته‌اند (اوغلی و عزیز، ۱۳۸۹: ص ۴۷). مانی چند سوال مشخص درباره مدیریت عملکرد و ابهامات این حوزه، بدین شکل می‌پرسد که آیا مدیران و کارشناسان منابع انسانی با کارمندان انتظارات عملکردی را در میان گذاشته‌اند، آیا معیارهای کلیدی عملکرد را دقیق می‌شناسند و دیگر آنکه اصلاً در بحث مدیریت عملکردی مشوق‌های مالی یا غیر مالی توانسته عملکرد آن‌ها را تحت تاثیر خود قرار دهد؟ مدیریت عملکرد مناسب تاثیری بر بهره‌وری داشته است؟ (Mani, 2002). در این پژوهش نیز با مطالعه مدل‌ها و کارهای موردی پیشین سعی در بررسی و کندوکاو مشکلات موجود، راه حل‌های آن‌ها و همچنین ارتباط مقوله مدیریت عملکرد با بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها می‌باشد و این که چه رابطه‌ای میان مدیریت و ارزیابی عملکرد و بهره‌وری کارکنان وجود دارد؟

سوالات پژوهش

سوال اصلی: چه رابطه‌ای میان مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان و بهره‌وری کارکنان وجود دارد؟

سوال فرعی: نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های مختلف با چه نارسایی‌ها و مشکلاتی روبروست؟

رویکرد و روش پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر یک رویکرد کیفی و مبتنی بر تحقیقات موردی کمی و کیفی در ارتباط با

واژگان اصلی تحقیق یعنی مدیریت و ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد کارا و موثر، بهره‌وری و... می‌باشد. در این تحقیق با مرور تحقیقات پیشین سعی در گسترش ادبیات تحقیق حاضر، و در نهایت ارائه مدلی مفهومی و نتیجه‌گیری بوده است.

ادبیات تحقیق و تحقیقات پیشین (مطالعات موردی)

هر کدام از واژگان کلیدی بصورت مفصل و با توجه به ادبیات پیشین بررسی شده، سپس تحقیقات پیشین مرتبط با دو کلید واژه اصلی در قالب ۱۵ مقاله مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

#### ادبیات تحقیق

##### عملکرد و مدیریت عملکرد

تعاریف مختلفی از عملکرد وجود داشته و دارد و به دلیل مفهومی بودن این واژه تعاریف بیشماری از دیدگاه مختلف به آن داشته‌اند. اگر نمی‌توانید عملکردی را تعریف کنید، نمی‌توانید آن را اندازه‌گیری یا مدیریت کنید. این مورد توسط بیتس و هولتون ذکر شده است. آرمسترانگ در کتاب مدیریت عملکرد خود تصریح می‌کند ارزیابی عملکرد یک سازه و ساختار چند بعدی است که می‌توان نگاهی رفتاری یا نتیجه‌ای بدان داشت (Armstrong, 2009: p18). آچیم کروسرت در تئوری عملکردی که در کتاب مدیریت ارزیابی عملکرد برای گروه‌های مختلف کاری تدوین کرده است تصریح می‌کند که تئوری عملکردی مبتنی بر چندین اصل قابلیت‌ها و توانایی‌های ذهنی، شخصیت، انگیزش، عملکرد و نتیجه و شایستگی است (Krausert, 2008: p12). سعادت ارزیابی عملکرد را فرایندی تعریف می‌کند که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل معین و بطور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (سعادت، ۱۳۹۵: ص ۲۱۴). قلی‌پور در تعریفی دیگر فرایند مدیریت عملکرد را فرایندی مستمر برای شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن آن با استراتژی‌های سازمان می‌داند و همچنین او ارزیابی عملکردی را بخشی از سیستم مدیریت عملکرد می‌داند (قلی‌پور، ۱۳۹۶). در کتاب مدیریت عملکرد برای گروه‌های کاری مختلف ذکر شده است که این مدیریت و سیستم برای مدیران رده بالا، مدیران میانی و عملیاتی، کارمندان صف و ستادی و همچنین کارگران بخش‌های تولیدی می‌باشد (Krausert, 2008: p14).

در کتاب دسلر ذکر شده که مدیریت عملکرد یا ارزیابی عملکرد شامل ارزیابی عملکرد گذشته یا حال فرد با توجه به معیارهای اوست (Dessler, 1999: p 309). بنابر تعریف ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد کارکنان سنجش نظام‌مند کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محول شده و تعیین پتانسیل موجود جهت رشد و بهبود آنها می‌باشد (محللاتی و بهرامی، ۱۳۹۷). به طور کلی با بررسی‌های گسترده‌ای که صورت گرفت بین ارزیابی عملکرد و سنجش عملکرد در ادبیات و

نوشته جات تفاوت چندانی دیده نشد و مشخص گردید که به وفور این دو واژه به همراه یکدیگر برای ارزیابی در سلوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی به کار رفته‌اند (محلای و بهرامی، ۱۳۹۷).

بهره‌وری و تاریخچه آن

پیدایش واژه بهره‌وری<sup>۱</sup> به زمان‌های بسیار دورتر از آنچه تصور میشود برمیگردد این واژه نخستین بار توسط فیزیوکرات‌ها (گروهی از نویسندگان و متفکران فرانسوی که اولین مدرسه اقتصادی را بنا نهاده‌اند) به کار گرفته شد و توجه به بهره‌وری از ابتدای انقلاب صنعتی آغاز شد (موغلی و عزیز، ۱۳۸۹: ص ۴). بهبود بهره‌وری نیز موضوعی است که از ابتدای تاریخ بشر در کلیه نظام‌های اقتصادی و سیاسی دنیا مطرح بوده است اما تحقیق درباره چگونگی افزایش بهره‌وری از حدود ۲۳۰ سال پیش به طور جدی مورد توجه اندیشمندان میباشد (طاهری، ۱۳۸۵: ص ۲۰)

در فرهنگ لغت واژه productive به معنای تولید کردن از افعال prodicure به معنای طول کردن است که ریشه فرانسوی دارد (موغلی و عزیز، ۱۳۸۹: ص ۵) و در لغت به معنای توانایی تولید، باوروری و مولد بودن است و در نتیجه بهره‌وری در ادبیات فارسی به بهره‌بری، با فایده بودن، سودبرندگی و کامیابی معنا شده است (خاکی، ۱۳۷۷: ص ۲۲).

تعاریف بهره‌وری

دایره‌العمارف بریتانیا بهره‌وری را نسبت ستاده (کالا یا خدمات) به داده (عامل یا عوامل تولید کننده کالا یا خدمات) تعریف کرده است (موغلی و عزیز، ۱۳۸۹: ص ۵). در تعریف دیگر، بهره‌وری به مفهوم استفاده کارا از منابع سازمانی (کارایی)، در راستای تحقق اهداف سازمان (اثربخشی) است. به بیان دیگر، مجموع کارایی و اثربخشی بالا، به بهره‌وری بالای سازمان منجر خواهد شد و تنها تمرکز بر کارایی، نمیتواند راه پرثمری برای افزایش بهره‌وری باشد، زیرا ممکن است یک سیستم اثربخش، کارایی نداشته باشد، یا امکان دارد که یک سیستم کارا، اثربخش نباشد. یکی از دشواری‌های سازمانها در رسیدن به بهره‌وری، آن است که به سادگی مشخص نیست چه مواردی بهره‌وری را محقق میکند. از دیدگاه مدیریتی و اقتصادی به طور کلی بهره‌وری تابعی از سه متغیر فناوری، نیروی انسانی و سازمان است. همچنین میتوان از نوشته مقیمی اینچنین نتیجه گرفته بهره‌وری مفهومی است که از معادله (بهره‌وری = کارایی + اثربخشی) تشکیل شده است. این معادله یعنی سازمان بتواند با کمترین زمان و کمترین هزینه به اهداف موردنظر خود برسد. شایان ذکر است که اثربخشی به اندازه‌گیری تناسب اهداف انتخاب شده و درجه‌ای که آن اهداف میتوانند تحقق پیدا کنند، اشاره دارد. در مجموع بهره‌وری، استفاده از منابع مختلف یک سازمان و یا صنعت یا کشور (ورودیها)، به منظور دستیابی به

نتایج مطلوب (خروجیها) می‌باشد (مقیمی، ۱۳۹۶، ص: ۲۳۷).

پکوری و هاپاسالو معتقدند که بهره‌وری یک مفهوم مبهم است. در سطح کلان نیز می‌توان از بهره‌وری برای تبیین رشد ملی استفاده کرد اگرچه تفاوت‌های بهره‌وری در بخش‌های مختلف صنعت را توضیح نمی‌دهد. در نتیجه، بهره‌وری معیار ناکافی موفقیت صنعت است و باید صرفاً برای شناسایی اهداف بهبودی و فعالیت‌های کنترل در سطح خرد، یعنی در شرکت‌ها و در سطح فرآیندهای داخلی آنها استفاده شود (Pekuri & Haapasalo, 2011).

#### تحقیقات پیشین و مطالعات موردی

در ادامه مطالعات موردی در ارتباط با مفاهیم مدیریت عملکرد و بهره‌وری و چالش‌های این دو در نمونه‌ها، جوامع و سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی، مورد بررسی و کنکاش قرار می‌گیرد. تحقیقات خارجی

برون و مک کران (۲۰۱۹) در سال ۲۰۱۸ میلادی تحقیقاتی انجام دادند که به موجب آن، بررسی گسترده‌ای از ادبیات مدیریت عملکرد (PM) در یک بازه زمانی بیش از ۱۱ ساله انجام داده‌اند و ۲۳۰ مقاله از ۴۱ مجله مختلف را کشف و بررسی کرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ادبیات موجود مدیریت عملکرد بیشتر بر جنبه فرآیندی مدیریت عملکرد، بطور مثال ارزیابی عملکرد (PA) تاکید داشته‌اند تا اینکه مثلاً در تحقیقات مدیریت عملکرد بر روشی جامع‌نگر تاکید کنند. در این تحقیق به مجموعه‌ای از خلاهای پژوهشی موجود اشاره می‌شود که در صورت پرکردن، به پژوهشگران حوزه توسعه منابع انسانی کمک خواهد کرد تا درک بهتری از چگونگی مدیریت موثرتر عملکرد کارمندان در آینده داشته باشند.

در تحقیق دیگر پکوری و هاپاسالو با هدف دریافت چگونگی ارتباط مدیریت عملکرد در صنعت ساخت و ساز و در سطح کلان کشور فنلاند و شناسایی نقوض موجود به پژوهشی پرداختند. بر اساس تجزیه و تحلیل سطح کلان انجام شده، نشان دادند که سرعت توسعه بهره‌وری در صنعت ساخت فنلاند در بهترین حالت متوسط بوده و بهترین صنایع فنلاند و برخی از هم‌تایان بین‌المللی خود را پشت سر گذاشته است. بررسی بیشتر اندازه‌گیری عملکرد در صنعت ساخت و ساز نشان می‌دهد که بهره‌وری معیار ناکافی برای شناسایی اهداف بهبود و فعالیت‌های کنترلی است. به منظور اطمینان از اطلاعات به موقع و مناسب، استفاده از مجموعه جامع تری توصیه می‌شود. این مطالعه نشان می‌دهد که شکافی بین چارچوب دانشگاهی و اقدامات عملی وجود دارد (Pekuri & Haapasalo, 2011).

در سال ۲۰۱۸ نیز تحقیقی به منظور تعیین تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارمندان در یک شرکت ارائه‌دهنده راه‌حل‌های اجرای اتوماسیون واقع در هند انجام شده است. این پژوهش ماهیت

توصیفی دارد و از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها از کارمندان بهره‌برده است. برای جمع‌آوری داده از میان جمعیت ۱۷۰ نفری، ۶۰ کارمند به‌طور تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند تا به پرسشنامه پاسخ دهند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ابزار آماری ای‌همچون همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتیجه تجزیه و تحلیل این را بیان کرد که تعیین کردن اهداف و مقاصد، اعطای پاداش عملکردی به کارکنان و ارائه بازخورد ارزیابی عملکرد به عنوان متغیرهای مستقل ارزیابی عملکرد، بر بهره‌وری کارکنان که به‌عنوان یک متغیر وابسته تأثیر می‌گذارند. همچنین این مطالعه نشان داد که تعیین هدف، انگیزه کارمندان برای دستیابی به هدف را تقویت می‌کند و پاداش‌هایی که به کارکنان برای نتیجه مثبت آنها داده می‌شود، به همراه بازخورد، به شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان کمک می‌کنند (Gupta&parma,2018).

همچنین در تحقیق دیگر با هدف بررسی ارزیابی تأثیر مکانیسم‌های مدیریت عملکرد بر کارایی یا بهره‌وری کارکنان در بخش بانکی شهرکراچی پاکستان به موضوع بهره‌وری کارکنان و مدیریت عملکرد و با رویکرد کمی انجام شده است. اندازه نمونه تحقیق ۲۵۲ بوده و از نرم‌افزار SPSS و آمار توصیفی و تحلیل رگرسیون چندگانه برای بررسی دقیق داده‌های پرسشنامه استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که بانک‌های پاکستان باید کارگران خود را اغلب با استفاده از اهداف ارزیابی کنند. اهداف سازمانی، دستاوردها، کارایی و مدیریت زمان برای اهداف ارزیابی عملکرد مناسبند زیرا منجر به افزایش شدت کارایی کارگران خواهد شد. علاوه بر این، ادعا می‌شود که بازخورد به موقع و جلسات آموزشی منجر به افزایش عملکرد کار و افزایش کارایی می‌شود. این مطالعه توصیه می‌کند برای بهبود کارایی کارکنان، چندین روش ارزیابی عملکرد باید توسط بانک‌ها اعمال شود و مشارکت کارگران در تعیین هدف و پیرو آن درک وظیفه افزایش یابد. کارفرمایان باید کارگران خود را درگیر بازخورد مثبت کنند و برای پیشرفت دانش و مهارت کارکنان نیز پیشنهاد شده است که برای کارکنان جلسات آموزشی ماهانه برگزار شود. سرانجام، بخش بانکی در پاکستان باید از طریق جبران خدمات کارمندان، بابت تلاش‌های گذشته آنها باعث انگیزه شود (Abbasi&Chishty,2019).

در پژوهش دیگر نیز نقش میانجیگری بهره‌وری بخش بانکی در اردن بر اساس رابطه بین منابع انسانی و عملکرد استراتژیک از دیدگاه مدیران ارشد و مدیران واحدهای عملکردی (منابع انسانی، بازاریابی، اقتصاد و حسابداری) مورد کنکاش و بررسی قرار داده شده است. جمعیت مطالعه حاضر، کلیه بانکهای تجاری اردن را نمایندگی می‌کند که تعداد کل آنها ۲۶ بانک است. داده‌ها از ۳۷۱ پاسخ دهنده از بانکهای هدف جمع‌آوری شده است و توسط نرم‌افزار تحلیل آماری علوم اجتماعی و توسط آزمون‌های مختلف آماری مورد اندازه‌گیری قرار گرفته‌اند. منظور از منابع انسانی کلیه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است که اندازه‌گیری شده‌اند و به دست می‌آید. نتایج نشان داد که منابع انسانی



عملکرد و بهره‌وری استراتژیک را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهد. یافته‌ها همچنین نشان داد که بهره‌وری به طور مثبت رابطه بین منابع انسانی و عملکرد استراتژیک بانک‌های تجاری میانجیگری می‌کند (Shrouf et al., 2018).

اقبال و بودهوار و شاه نیز سال ۲۰۱۹ روابط بین اهداف ارزیابی عملکرد و نتایج کوتاه مدت یا فوری و نتایج نهایی را بررسی کردند. با استفاده از تئوری انتظار و طبقه بندی گرینبرگ، آنها نقش چندین میانجی را بر مجموعه واکنش‌های مرجع فردی و سازمانی ارزیابی شونده‌ها، بررسی کردند. این عمل جنبه‌های چندگانه ارتباط بین اهداف ارزیابی عملکرد و اثربخشی ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد. این تحقیقات براساس ارائه یک پرسشنامه به ۵۶۳ کارمند بخش ارتباطات از راه دور پاکستان انجام شده و بر این اساس از آن‌ها خواسته شد تا با دقت پاسخ بدهند. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری برای داده‌های آماری این تحقیق نشان داد که ارزیابی عملکرد متمرکز بر فرد، بیشتر به رویکرد و چشم انداز کارکنان خدمت می‌کند، در حالی که ارزیابی عملکرد متمرکز بر موقعیت و یا سازمان بیشتر به جنبه و نگرش سازمانی خدمت می‌کنند. نتیجه این یافته‌ها نشان می‌دهد که گنجاندن تعریف نقش و اهداف استراتژیک در سیستم ارزیابی عملکرد احتمالاً موثرتر و عملی‌تر خواهد بود. این یافته‌ها همچنین تأیید می‌کنند که واکنش‌های ارزیابی شونده‌ها نقش میانجی را البته با درجات مختلف بسته به شرایط، بین اهداف ارزیابی عملکرد و اثربخشی ارزیابی عملکرد (PA) ایفا می‌کنند (Iqbal et al., 2019).

این بار در پژوهشی دیگر، بررسی تأثیر مولفه‌های ارزیابی عملکرد همچون بازخورد و ادراک از ارزیابی عملکرد بر عملکرد کارکنان بانک بندر پورهارکورت نیجریه می‌باشد. علیرغم برجسته بودن پدیده سازمانی، تحقیقات بسیار محدودی در سازمان‌های نیجریه در این زمینه انجام می‌شود. به منظور تجزیه و تحلیل درک کارمندان مالی بانک نیجریه از سیستم جدید و اجرای آن، پرسشنامه‌ای متشکل از ۳۳ سوال، شامل ۴ متغیر مستقل و یک متغیر وابسته بین ۱۵۰ کارمندی که با روش ارزیابی عملکرد آشنا بودند توزیع شد. در این مطالعه چهار معیار ارزیابی عملکرد به کار رفته است که عبارتند از عدالت رویه‌ای، تعیین هدف، بازخورد و پرداخت برای عملکرد و یک متغیر دیگر که متغیر وابسته می‌باشد، ادراک ارزیابی عملکرد می‌باشد. ابزار مورد استفاده پرسشنامه مقیاس ۵ نمره‌ای لیکرت بود. طبق یافته‌های تحقیق منصفانه بودن سیستم و عدالت رویه‌ای بسیار بر روی درک ارزیابی عملکرد موثر است. همچنین مولفه‌های دیگر نظیر بازخورد، تعیین هدف و پرداخت عملکرد محور، بسیار روی پدیده ادراک از ارزیابی عملکرد موثر می‌باشند (Patrick et al., 2020).

تحقیق دیگری این بار در چند اداره ایالتی در ایالات متحده توسط کیم انجام برای بررسی این سوال

که چگونه مدیران منابع انسانی (HR) در ۶ ایالت از ایالات متحده با سطوح شدید اصلاحات خدمات کشوری، اثربخشی ارزیابی عملکرد حاصله را توسط پرسشنامه و پخش آن میان ۶ اداره ایالتی و کارمندان واحد منابع انسانی آنها اندازه‌گیری میکنند، انجام شد. نتایج نشان داد که اثربخشی پرداخت به ازای عملکرد تحت تأثیر ارزیابی عادلانه عملکرد است. به طور دقیق‌تر، این مطالعه نشان داد که سیاست‌گذاری ادراک شده از ارزیابی عملکرد با اثربخشی پرداخت برای عملکرد رابطه معناداری دارد. این مطالعه همچنین دریافت که انصاف درک شده از معیارهای ارزیابی به طور مثبت و معنی‌داری با اثربخشی عملکرد برای عملکرد مرتبط است. علاوه بر این، این مطالعه نشان می‌دهد که اثربخشی پرداخت برای عملکرد ممکن است تحت تأثیر برخی از مشخصات جمعیتی (به عنوان مثال سن و جنسیت) و تفاوت‌های ایالتی باشد. به طور خاص، سطوح شدید اصلاحات خدمات کشوری به طور قابل توجه و مثبت بر تأثیرپذیری برای عملکرد تأثیر می‌گذارد، اما به طور ناچیز بر عدالت ارزیابی عملکرد تأثیر دارد. این نتایج استراتژی‌های معنی‌داری را برای اصلاح خدمات کشوری در اختیار محققان سیاست‌گذاران قرار داد. روش تحقیق مقاله حاضر از نوع کمی همبستگی بوده است. این مقاله بر خلاف عمده مقالات که به موضوع ارزیابی و مدیریت عملکرد و یا کلیت آن با بهره‌وری پرداخته است به مولفه‌های برخاسته از فرایند مدیریت عملکرد، یعنی اثربخشی پرداخت حاصل از ارزیابی عملکرد، انصاف ادراک شده و... و رابطه آن با اثربخشی کارکنان می‌پردازد (Kim, 2016).

در تحقیقی دیگر پژوهشگران به دنبال بررسی تأثیر مدیریت ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارمندان بوده‌اند. هدف اصلی این مطالعه بررسی روش‌هایی بوده است که ارزیابی عملکرد به وسیله آن بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد و دیگر اینکه آیا مدیریت بر مبنای هدف استفاده شده در ارزیابی عملکرد، بهره‌وری کارکنان را در شرکت برق شمال - جنوب افزایش می‌دهد یا خیر؟ دیگر اینکه بازخورد به عنوان متغیر در ارزیابی عملکرد، چه تأثیری بر ارزیابی عملکرد دارد؟ به نظر می‌رسد این مطالعه ماهیتی بسیار توصیفی و توضیحی داشته باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و پرسشنامه استفاده شد. جامعه مورد نظر ۳۱۶ نفر شامل ۲۱۶ کارمند پایه و ۱۰۰ کارمند ارشد شرکت برق شمال - جنوب بوده‌اند. برای پاسخها از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. ارزیابی عملکرد از جنبه‌های پاداش، بازخورد، آموزش، ارتقاء، خاتمه کار و غیره اندازه‌گیری شد. از طرف دیگر، بهره‌وری کارکنان بر اساس بهره‌وری و رشد شرکت اندازه‌گیری می‌شود که بسیار مهم است. برای ارزیابی و بررسی درجه و ماهیت رابطه بین این دو متغیر، از مدل رگرسیون غیر خطی استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که بین مدیریت ارزیابی عملکرد و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. بعلاوه، قطعاً بازخورد، تأثیر مثبتی بر بهره‌وری کارکنان دارد. مدیریت عملکرد باید توسط سازمانها جدی گرفته شود زیرا در بهره‌وری کارکنان و رسیدن به اهداف سازمانی بسیار اثرگذار

است (Cross&Abbas,2019).

در تحقیق دیگری که در زمینه مطالعات سازمان‌های دولتی انجام شده است، ژو، مایسون و چن در سال ۲۰۱۹، با روش تحقیق کیفی پدیدارشناسی به دنبال بررسی متغیرهای زمینه‌ای در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی چینی می‌باشند. در این تحقیق که با کارکنان بخش‌های مختلف مصاحبه گردید. نکته مهم بدست آمده این است که سه عامل کلیدی زمینه‌ای سیاسی، فرهنگی و نهادی بسیار در فرایند ارزیابی عملکرد تاثیرگذار بوده که به نوبه خود در عوامل مهم اقتصادی مانند بهره‌وری موثر هستند. همچنین میتوان چنین گفت که فرایند‌های مدیریت منابع انسانی که خود در ارزیابی و مدیریت عملکرد موثر هستند تحت تاثیر عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ، اخلاق، متغیرهای جمعیت‌شناسی مانند جنسیت، سن، ارشدیت و... هستند (Zhu et al.,2019)

در پژوهشی بعدی با روش تحقیقی کیفی، سلطانی و وینکینسون (۲۰۱۹)، به دنبال بررسی رابطه مفهوم مدیریت کیفیت جامع و مدیریت عملکرد در صنایع اتوموبیل‌سازی کشور انگلستان با استفاده از مصاحبه با مدیران ارشد بوده‌اند. مطالعه بر شش سازنده بزرگ قطعات خودرو مستقر در انگلستان انجام شده است و نتایج نشان دادند که چگونه سیستم‌های ارزیابی عملکرد (PA) کنترل شده با کنترل فردی، بر پتانسیل نهایی مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر اثرگذار می‌باشند. پس از مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران صنایع اتوموبیل‌سازی مشخص شد که آنها تلاش می‌کنند تا توسعه و تعهد کارمندان را از طریق تمرکز بر عملکرد و بهبود کیفیت، به عنوان اهداف دوگانه اندازه‌گیری عملکرد یک کارمند، در یک محیط TQM افزایش دهند. همچنین طبق مطالعه فیدبک‌های متعدد و بازخورهای ممتد در رضایت کارکنان نقش داشته است (Soltani&Wilkinson,2019)

اگرچه تمامی مقالات بررسی شده در حوزه مدیریت عملکرد و بهره‌وری مبتنی بر هر دو واژه یا یکی از آن‌ها بوده است، اما مدیریت کیفیت جامع که در برخی از کشورها مانند ژاپن معادل بهره‌وری فرض میشود را نیز میتوان همسنگ بهره‌وری و بهره‌وری منابع انسانی دانست.

### تحقیقات داخلی

میرسپاسی، سلامت و رشاد تجو (۱۳۹۸) در پژوهشی که روش آن نیز از نوع آمیخته بوده است تلاش کرده‌اند تا به طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری بانک آینده مبادرت ورزند. در چارچوب روش کیفی، تعدادی از کارشناسان حوزه بانکی را شناسایی کرده‌اند و پس از انجام مصاحبه دلفی با آنان، برخی از مهمترین شاخص‌های عملکردی، شناسایی گردید. نویسندگان پس از طراحی مدل مدیریت عملکرد بر اساس شاخص‌های مورد نظر، فرایند کمی در قالب روش پیمایشی، را آغاز کردند. جامعه آماری بخش کمی، کلیه کارکنان بانک با بیش از پنج سال سابقه به

تعداد حدود ۲۵۰۰ نفر میباشند که ۳۳۳ نفر از آنان به صورت نمونه‌گیری چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه‌های محقق ساخته بوده‌اند. نتایج نشان دادند که متغیر مدیریت عملکرد گروهی نسبت به متغیر عملکرد فردی و متغیر عملکرد سازمانی تاثیر بیشتری بر بهبود بهره‌وری اقتصادی داشته است.

در تحقیقی دیگر مبینی و ابراهیمی (۲۰۱۶) در سال ۱۳۹۴ با هدف تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، پژوهشی را ترتیب دادند. به این منظور ابتدا آنها مفهوم عملکرد و ارزشیابی را بررسی و سپس با استفاده از نظریه داده بنیاد و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته به شیوه قضاوتی با جمعی از خبرگان آگاه به حوزه منابع انسانی مهم ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر نظام ارزشیابی عملکرد را بررسی و تحلیل کردند. مفاهیم حاصل از موردکاوی‌ها عبارتند از چهار مؤلفه: انگیزش، آموزش، محیط و ساختار. شناسایی و تحلیل روابط بین مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب چهار فرضیه ارائه شد. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن است که: خلاقیت، توسعه نوآوری و آموزش، پایبندی به تعهدات و اصول سازمانی، بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش پاداش و مزایا به عنوان مهم ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر ارزشیابی عملکرد، موجب بالا رفتن رضایت شغلی، جذب مشتریان، ماندگاری کارکنان، کیفیت ارائه خدمات و در نهایت بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود.

در تحقیقی دیگر که توسط فیاضی و اعرابی که در سال ۱۳۹۳ صورت گرفت، نویسندگان به دنبال بررسی الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر عملکرد بوده‌اند. جامعه آماری، بانک‌ها و مؤسسات مالی کشور هستند که از میان آنها، اطلاعات ۱۸ بانک به عنوان نمونه تحقیق، تجزیه و تحلیل شده است. روش شناسی تحقیق نیز روش ترکیبی است که در بخش کیفی برای تحلیل پاسخ‌های ۶۶ نفر از مدیران ارشد و اعضای هیأت مدیره بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری از روش تحلیل محتوا و در بخش کمی، اطلاعات ۱۳۲ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج نشان داد هماهنگی بیرونی عمودی و افقی و اثر تعاملی آنها، بر عملکرد بانک‌ها مؤثر است. علاوه بر این، دو متغیر هماهنگی بیرونی عمودی و افقی، ۷۹ درصد از واریانس عملکرد بانک‌ها را تبیین کردند. نتایج این پژوهش نشان دهنده تفاوت معنادار عملکرد بانک‌های هماهنگ‌تر با عملکرد بانک‌هایی است که هماهنگی کمتری در آنها به چشم می‌خورد. بر این اساس، نویسندگان پیشنهاد میکنند که به منظور افزایش عملکرد، هماهنگی همه جانبه عناصر مختلف سازمان مورد توجه و تأکید قرار گیرد (فیاضی و اعرابی، ۱۳۹۳).

برادران و ولیجانی (۱۳۹۵) در تحقیقی دیگر با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور به مطالعه اداره کل امور مالیاتی شرق تهران بصورت موردی اقدام کرده‌اند. در این پژوهش کمی، معیاری برای اندازه‌گیری عدد بهره‌وری کارشناسان ارشد مالیاتی

تعریف شده و متغیرهایی برای اندازه‌گیری مولفه‌های موثر بر بهره‌وری در یک پرسشنامه توسط نویسندگان طراحی شده است. پژوهشگران عدد بهره‌وری و سطح متغیرهای مربوط به عوامل بالقوه موثر بر بهره‌وری را اندازه‌گیری کردند و سپس از روش تحلیل حداقل مربعات جزئی برای بررسی فرضیه‌های تحقیق (تاثیر عوامل فردی، سازمانی و محیطی بر بهره‌وری) استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که به ترتیب سه عامل سازمانی، ویژگی‌های فردی و محیطی، بیشترین تاثیر را بر ارتقاء بهره‌وری دارند، لذا برنامه ریزی برای بهبود شرایط کاری و اصلاح شیوه‌های مدیریتی از نظر سازمانی و بهبود فرایند استخدام‌ها و توجه به صلاحیت کارکنان در کسب موقعیت شغلی از نظر فردی به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان مالیاتی کشور کمک خواهد کرد.

#### روش تحقیق

روش تحقیق مطالعه حاضر، بصورت تحقیق و مرور در منابع و مطالعات موردی پیشین بوده که شامل مطالعات فارسی داخلی، لاتین و خارج از کشور میباشد که بالغ بر ۱۵ منبع داخلی و خارجی را شامل شده که مدیریت عملکرد کارکنان و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی و بهره‌وری را بررسی نموده است. پس از بررسی این موارد و نتیجه‌گیری آن‌ها، مدل استنتاجی از میان فرضیات و نتیجه‌گیری‌های گذشته بدست آمده است که با توجه به مطالعات عمده چالش‌ها و مشکلات مدیریت عملکرد و ارتباط این مشکلات و چالش‌ها بر روند بهبود عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی تبیین شده است.

#### نتیجه‌گیری و بحث:

مطالعه مقالات مروری برای بالابردن درک از چپستی و اهداف مدیریت عملکرد و رابطه آن با بهره‌وری و یا سایر منابع جهت درک مفاهیم در حوزه عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد و بهره‌وری بدون شک تاثیر بسزایی دارد. اما مطالعات موردی برای بیان آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و ارائه راه‌حلی برای بهبود این مشکلات و چالش‌ها مفید و مورد توجه است. لذا در این مقاله سعی گردیده است با مطالعه مقالاتی که بصورت موردی سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی را مورد بررسی قرار داده‌اند بتوانند در چارچوبی مشخص عمده مشکلات را آسیب‌شناسی نموده و با استفاده از راه‌حل‌های موجود جهت بهبود این مشکلات مفید واقع شود.

مشکلات و چالش‌ها :

با مطالعه مقالات چند مشکل مشترک و شاید بتوان گفت مشکل بنیادی که تقریباً در اکثر سازمان‌ها چه داخلی و چه خارجی پیدا میشود شناسایی شد که عبارتند از:

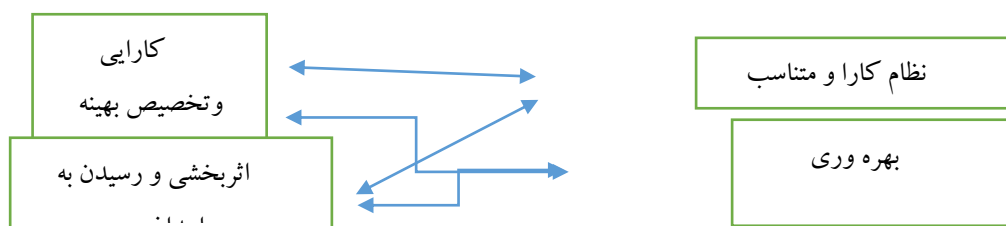
۱- عدم درک دقیق و شفاف از هدف ارزیابی عملکرد

۲- بیان نکردن انتظارات ارزیابی عملکردی در بسیاری از سازمان‌ها توسط ارزیابان

- ۳- عدم بازخورد و کمبود ارتباط میان ارزیاب و ارزیابی‌شونده
  - ۴- عدم شناخت معیارهای عملکردی مهم (KPIs) توسط ارزیابان و ارزیابی‌شوندگان
  - ۵- نبود یا رابطه ضعیف میان پاداش‌های در نظر گرفته شده و نتایج عملکرد در سیستم‌های مدیریت عملکرد و در نتیجه عدم درک عدالت و یا شفافیت در سیستم حقوق و دستمزد
  - ۶- عدم آموزش یا کمبود آموزش صحیح ارزیابان و متخصصین کانون ارزیابی
  - ۷- نامتناسب بودن زمان ارزیابی یا عدم تناسب دوره ارزیابی و عملکرد کارکنان
  - ۸- غرض‌ورزی‌های ارزیابان یا خطاهای سهوی در ارزیابی عملکرد در ادامه راه‌حل‌هایی برای بهتر شدن و کمرنگ‌تر شدن این مشکلات و چالش‌ها ارائه می‌شود. شایان ذکر است که برخی از چالش‌ها شاید مشکل‌ناشند اما در ادامه ممکن است با بی‌توجهی مدیران و مسئولین سازمانی به مشکلاتی عمده و فراگیر تبدیل شوند. این مشکلات فقط مختص سازمان‌های ایرانی نیست و حتی بسیاری از سازمان‌هایی که اصطلاحاً به عنوان سازمان‌های موفق نام برده می‌شوند نیز از این ایرادات مشکلات مصون نبوده و نیستند.
  - راه‌حل‌هایی برای غلبه بر مشکلات نظام مدیریت عملکرد
  - ۱- طراحی چارچوب مدیریت عملکرد توسط مدیران واحد منابع انسانی یا مشاوران ستادی و صفی بر مبنای چارچوب هدف‌گذاری (بیان انتظارات)، ارزیابی، بازخورد و برنامه‌های بهبود و رفع مشکل
  - ۲- آموزش صحیح ارزیابان و برگذاری دوره‌های آموزشی برای کانون ارزیابی
  - ۳- استفاده از ارزیابان امین و مورد اعتماد (متخصص و متعهد)
  - ۴- برقراری رابطه درست پاداش و عملکرد برای ایجاد درک درست از عدالت و تحقق عدالت در نظام جبران خدمات
  - ۵- مشخص کردن معیارهای اصلی و کلیدی عملکرد و اطلاع آن به کارمندان و مدیران
  - ۶- بازخورد به صورت متناوب و ارتباط بیشتر با پرسنل
  - ۷- کمرنگ‌تر کردن معیارهای ذهنی و حرکت به سوی ارزیابی عملکرد عینی
  - ۸- اجازه دادن به کارمندان برای بیان توجیحات عملکرد و رفتارهای گذشته (بر مبنای عدالت)
  - ۹- همخوانی و همسوسازی استراتژی مدیریت عملکرد با استراتژی کلی سازمان
- نتیجه‌گیری کلی:

بدون شک با طراحی یک نظام مدیریت عملکردی درست و کارا که شامل مواردی چون ارزیابی و بازخورد مستمر و مناسب، تعیین معیارهای عملکردی و شفافیت نمره دهی عملکردی است و در راستای تحقق اهداف کلان سازمانی است موجب درک درست از شفافیت و عدالت، کاهش غیبت و نرخ ترک سازمان و افزایش حضور به موقع در محل کار را برای کارکنان سبب می‌شود. پس کارایی با بهبود

الگوی مصرف منابع بیشتر میشود و از طرفی به دلیل شناخت هدف و انگیزه بیشتر، کارمندان و مدیران سریعتر به هدف یا اهداف سازمانی رسیده در نتیجه اثربخشی محقق خواهد شد و بهره وری که حاصل تجمیع کارایی و اثربخشی به صورت توأمان خواهد بود، حاصل میشود.



شکل ۱. مدل ارتباط مدیریت عملکرد کارآمد و بهره وری در سازمان

#### پیشنهادات

بدون شک یکی از اصلی ترین پیشنهادات به محققین حوزه مدیریت به ویژه مدیریت عملکرد و منابع انسانی مطالعات بیشتر در حوزه مطالعات موردی و علمی پژوهشی است تا بتوانند با ابعاد مختلف عملکردی و نیازهای سیستم مدیریت عملکرد امروزی آشنایی بیشتری داشته باشند و دانش و اطلاعات خود را در این زمینه گسترش دهند. چرا که با پیشرفت نظریات سازمانی و گسترش آن ها سیستم ها، روش ها و استراتژی های جدیدی برای نظام مدیریت عملکرد نیز عرضه خواهد شد که بر محققین لازم است با این روش ها آشنایی داشته و از آن ها به صورت عملی در سازمان های خود استفاده و بهره لازم را ببرند. امیداست محققین بتوانند با تلاش و سعه صدر بیشتر گام هایی در تحقق مدیریت عملکرد کارا موثر و اثربخش برداشته و به این مهم یعنی کمک به توسعه بهره وری کارکنان در کشور کمک نمایند.

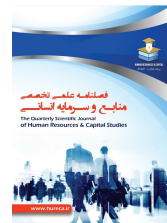
#### منابع:

برادران، و. و. & ولیجانی، م. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی شرق تهران). *فصلنامه پژوهشنامه مالیات (علمی-پژوهشی)*، ۲۴(۲۹)، ۰-۰.

فیاضی، مرجان، و اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تاثیر آن بر بهبود عملکرد. *پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۹(۲)، ۲۶۲-۲۸۶.

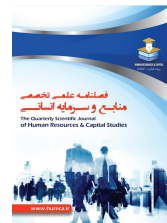
مبینی، ا. و ابراهیمی، م. (۱۳۹۵). تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۳)، ۵۶-۸۰.

سلامت، شادی، میرسپاسی، ناصر و رشادت جو، حمیده. (۱۳۹۸). طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره وری اقتصادی (مورد مطالعه: بانک آینده). *فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری*.



- Abbasi, A. N., Ali, H., & Chishty, U. G. (2020). Performance Management and Employee Productivity - A Study on the Banking Sector of Pakistan Overview of the Pakistan Banking Sector. I(1), 1–16.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Baradaran V, Valijani M.(2016) A Model to Improve the Labor Productivity at Iranian Tax Organization (A Case Study of the Eastern Tehran General Tax Directorate). *J Tax Res*; 24 (29) :165-184
- Bienwi-Patrick, Ledum, B. Chima Onuoha, & Best C. Eke. (2020). Employee Perception and Performance Appraisal: an Evaluation of Selected Deposit Money Banks in Port Harcourt. *EPR International Journal of Economics, Business and Management Studies*, (September), 80–95. <https://doi.org/10.36713/epra5285>
- Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47–82. <https://doi.org/10.1177/1534484318798533>
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 2016(October), 1–24. <https://doi.org/10.1002/9781119198192>
- Curtis, C., Renne, J. L., & Bertolini, L. (Eds.). (2009). *Transit oriented development: making it happen*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Dessler, G. (1999). *Essentials of human resource management*. Prentice Hall publishing
- Fayazi, Marjan, and Arabi, Seyyed Mohammad. (2013). Coordination pattern of human resources strategy with organization elements and its effect on performance improvement. *Police Management Researches (police management studies)*, 9(2), 262-286.
- Gupta, B., & parma, S. (2018). *EFFECT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON EMPLOYEE* Barkha Gupta and 2 Dr . Swarna Parmar. 05(02), 151–158.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P., & Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. *Journal of Business Research*, 101(May), 285–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>
- Karkoulouian, S., Srouf, J., & Canaan Messarra, L. (2019). The moderating role of 360-degree appraisal between engagement and innovative behaviors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 361–381. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0321>
- Kim, J. (2016). Impact of Performance Appraisal Justice on the Effectiveness of Pay-for-Performance Systems after Civil Service Reform. *Public Personnel Management*, 45(2), 148–170. <https://doi.org/10.1177/0091026016644625>
- Krausert, A. (Ed.). (2009). *Performance management for different employee groups: A contribution to employment systems theory*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Mani, B. G. (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31(2), 141-159.
- McKenna, S., Richardson, J., & Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21(2), 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.002>





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۳، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲  
ISSN : 2783-3984

رابطه مدیریت عملکرد و بهره‌وری کارکنان، چالش‌ها و برنامه...  
کدمقاله: HRC-2305-1096

- Mobini, A., & Ebrahimi, M. (1395). Analyzing the role of the performance evaluation system in the organization's productivity using foundational data theory. *Human Resource Management Research*, 8(3), 56-80.
- Moura, L. F., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Van Aken, E., Gouvea da Costa, S. E., Treinta, F. T., & Cestari, J. M. A. P. (2019). Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1373–1410.
- Neher, A., & Maley, J. (2019). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129–1152. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0201>
- Ogohi Daniel, Cross . Umar Ibrahim, Abbas (2019). INFLUENCE OF PERFORMANCE APPRAISAL MANAGEMENT ON EMPLOYEES PRODUCTIVITY
- Pekuri, A., & Haapasalo, H. (2011). Productivity and Performance Management – Managerial Practices in the Construction Industry. (December 2011).
- Reenen, John & Bloom, Nicholas. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations. *Quarterly Journal of Economics*. 122. 1351-1408. [10.1162/qjec.2007.122.4.1351](https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351).
- Salamat S, Mirsepassi N, Reshadatjoo H.(2019) Designing Human Resources Performance Management System to Improve Economic Productivity (Case: Ayandeh Bank). *IUESA*; 7 (27) :86-100(in persian)
- Shrouf, H., Al-Qudah, S., Al Khawaldeh, K., Obeidat, A. M., & Al Rawashdeh, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), 3189–3196. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.002>
- Soltani, E., & Wilkinson, A. (2020). TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible? *European Management Review*, 17(1), 57–82. <https://doi.org/10.1111/emre.12317>
- Wang, M., Zhu, C. J., Mayson, S., & Chen, W. (2019). Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 902–919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1292537>