

آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه راهکار در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه شمال شرق

علیرضا باقری^۱، سید عبدالرضا حسینی^۲، سیداحمد حسینی^۳
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۸ نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره‌ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است، که به منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آن‌ها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد می‌باشد. در این پژوهش نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران منطقه شمال شرق به منظور شناسایی آسیب‌های آن مورد بررسی قرار گرفته است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی است و برای تحلیل پرسشنامه‌ها از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب می‌باشد اما وضعیت اجرایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی‌باشد با بررسی تک‌تک مؤلفه‌های محتوایی و اجرایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان نیز مشخص گردید که وضعیت مؤلفه‌های اهداف، زمان، ارزیابی‌کنندگان و نحوه اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی‌باشد. در نهایت نیز با بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر مؤلفه‌های اهداف، شاخص‌های ارزیابی، روش ارزیابی، زمان، ارزیابی‌کنندگان و نحوه اجرا و ارائه بازخورد، راهکارهای بهبود نظام ارزیابی عملکرد موجود ارائه شده است.

کلیدواژگان: عملکرد، ارزیابی، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه ایوانکی، ایوانکی

^۲ دانشیار، مدیریت، دانشگاه ایوانکی، ایوانکی

^۳ استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایوانکی، ایوانکی، ایران

مقدمه

ارزیابی اثربخش عملکرد منابع انسانی موضوعی است که فکر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است اغلب آنان به دنبال رویکرد یا راهکار عملی هستند تا از طریق آن بتوانند عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشیده و زمینه‌های رشد و تعالی را فراهم ساخته و بر مزیت‌های خود بیفزایند. [۱]

یکی از تکنیک‌های مورد استفاده مدیران برای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان ارزشیابی است. انگیزه کارکنان برای فعالیت، افزایش توانایی‌های شخصی و اصلاح عملکرد آتی تحت تأثیر بازخوری است که از عملکرد گذشته خویش می‌گیرند. یک ارزشیابی صحیح از عملکرد کارکنان می‌تواند عامل برانگیختن و هدایت کارکنان به سوی پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی آنان باشد. ارزشیابی عملکرد همچنین می‌تواند مبنای استواری برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل پرسنلی نظیر پرداخت پاداش، انتقال، تنزیل درجه، اخراج، افزایش حقوق و ... باشد، لذا نظام ارزیابی کارآمد می‌تواند به اهداف موردنظر خود که همان افزایش کار آیی و تحقق رسالت‌های شرکت است دست یابد.

سازمان‌ها همواره در جهت اهداف از پیش تعیین شده در حرکت بوده و فعالیت‌های آن‌ها به‌منظور رسیدن به همان هدف‌ها است. هرگاه نظام صحیح و مناسبی برای ارزیابی شایستگی و لیاقت کارکنان طراحی، و به‌درستی اجرا شود، نه‌تنها عامل مؤثری برای دستیابی به اهداف سازمان است؛ بلکه در تأمین اهداف و منافع واقعی کارکنان نیز نقشی به سزا خواهد داشت.

اسنل و بولندر (۲۰۰۷، ص ۳۳۳) اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند. جدول ذیل بیانگر موارد به‌کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد

اهداف ارزشیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷ ص ۳۳۳)

اهداف توسعه‌ای	اهداف اداری- اجرایی
- فراهم آوردن بازخورد عملکرد	- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	- تعیین کاندیدهای ارتقاء
- تشخیص عملکرد افراد	- تعیین تکالیف و وظایف
- کمک به شناسایی اهداف	- شناسایی عملکرد ضعیف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
- شناسایی نیازهای آموزشی فردی	

- اعتبارسنجی ملاک های انتخاب	- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
- ارزیابی برنامه های آموزشی	- تقویت ساختار قدرت
- تصمیم گیری در مورد پاداش و جبران خدمات	- بهبود ارتباطات
- برآوردن مقررات قانونی	- فراهم آوردن زمینه های برای کمک مدیران به
- برنامه ریزی پرسنلی	- کارکنان

اگرچه ضرورت ارزشیابی کارکنان و اهمیت آن روشن است، و به استدلال نیازی ندارد؛ لیکن توجه به چند نکته ضرورت آن را بیش تر و بهتر می نمایاند:

- ۱- ایجاد رابطه ای مناسب، منطقی و صمیمانه میان کارکنان و مدیران،
- ۲- ارزشیابی شایستگی افراد، می تواند از یک سو رضایت کارکنان را تأمین کند، و از سوی دیگر رضایت مدیران و مسئولان سازمان را رقم زند.
- ۳- آموزش کارکنان و زمینه سازی برای رشد و پیشرفت آنان
- ۴- پرداخت حقوق و پاداش متناسب با عملکرد
- ۵- برنامه ریزی نیروی انسانی است

حاکمیت ضابطه شایستگی منجر به ایجاد فضای فوق العاده کارکنان در اجرای اثربخش وظایف شغلی و نیل به اهداف سازمانی می گردد. مجموعه این فعالیت ها کارایی و بهره وری سازمان ها را افزایش داده ، موفقیت و پیشرفت آن ها را تسهیل می کند . نارضایتی برخی از کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه شمال شرق از نظام ارزیابی عملکرد موجود و اعتقاد آنان به ناکارآمد بودن نظام موجود که منجر به بی عدالتی در سازمان می شود ، مانع تحقق اهداف نظام ارزشیابی عملکرد در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه شمال شرق شده است . لذا شناسایی آسیب های نظام جاری در این شرکت به عنوان موضوع پژوهش انتخاب شده است تا آسیب های نظام مذکور که مانع دستیابی کامل به اهداف خود که همان کارایی کارکنان و تحقق اهداف سازمانی و ... است، تعیین شود .

ادبیات پژوهش

تاریخچه ارزیابی عملکرد

رابرت اون (۱۸۵۸-۱۷۷۱ انگلیس) که اولین مدیر پرسنل نامیده می شود، برای کارکنان تخته هایی را در چهار رنگ سفید، زرد، آبی و سیاه تهیه کرد که این رنگ ها درجه عملکرد و نحوه

بازدهی کارکنان را نشان می‌داد. رنگ سفید برای عملکرد خوب، رنگ زرد برای متوسط، رنگ آبی برای عملکرد ضعیف و رنگ سیاه برای عملکرد بد به کار می‌رفت. در هر حال در عصر مدیریت کلاسیک یعنی در اوایل قرن بیستم می‌توان ارزیابی عملکرد نیروی انسانی را مطرح نمود که نگرش و تفکر به ماهیت انسانی از حصار نگرش مکانیکی خارج گشته و برای وی ابعاد فراتر از اینکه انسان جزئی از ابزار کار است قائل شویم. این نگرش در نظریات التون مایو، جان دو وی، کرت لوین، مری پارکرفال و آبراهام مزلو مشاهده گردید و باگذشت زمان این نگرش قدرت گرفت، تا اینکه در نیمه قرن بیستم، مسئله خودارزیابی توسط داگلاس مک گریگور مطرح شد.

در کشورهای اروپایی چون آلمان غربی، انگلستان، فرانسه، هلند و سوئد سال‌هاست مسئله ارزیابی به‌عنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی مورد استفاده قرار گرفته است. در کشورهای یادشده ارزشیابی‌ها چنان با دقت و علاقه‌مندی انجام می‌شود که نتایج آن در همه موارد قابل استفاده است. در فرانسه و آلمان غربی نیز ارزشیابی جزئی از سنت فرهنگی این کشور به شمار می‌آید. [۲]

تعاریف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد فرایندی است که از طریق آن، کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد [۳]. فرایند تأمین اطلاعات به افراد در خصوص نحوه عملکرد کاری آن‌ها را ارزیابی عملکرد می‌نامند [۴].

ارزیابی عملکرد، سنجش سیستماتیک و منظم افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها برای رشد و بهبود است [۵]. ارزیابی عملکرد سومین مرحله از فرایند به‌هم‌پیوسته مدیریت عملکرد است که در آن رفتار و عملکرد کارکنان را در مقایسه با اهداف و انتظارات از قبل تعیین شده و توافق شده ارزیابی می‌کنیم. کلید موفقیت این مرحله آن است که کارکنان به ارزیابی‌کنندگان اعتماد داشته و نتایج این ارزیابی را قبول داشته باشند. [۶]

فرآیند ارزشیابی عبارت است از یک سلسله اقدامات رسمی به‌منظور بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معین و شامل تمامی رفتارهای فردی در ارتباط با کارکرد او در آن دوره‌ی زمانی می‌شود. [۷]

نظریه های ارزیابی

در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان ها نظریه های مختلف عنوان شده است که می توان آن ها را تحت سه نظریه مطرح کرد :

- نظریه اول: نظریه ارزیابی مستقیم عملکرد

طبق این نظریه بهترین روش ارزیابی عملکرد اندازه گیری کاری مستقیم است که در شغل مربوطه انجام می گیرد طبق این نظریه چنین ارزیابی هایی منجر به شایستگی می گردد و معیار کاملاً عینی جهت جبران تلاش و خدمت به وجود می آورد. به اعتبار این نظریه فقط، سنجش عینی و دقیق کارکنان می تواند استحقاق و ظرفیت های واقعی آن ها را از مقایسه با یکدیگر دریافت و با جبران متناسب تا آنجا که در حیطه توانایی سازمان است به آن ارج نهند.

۲- نظریه دوم : نظریه ارزیابی مشخصات فردی

به اعتبار این نظریه، به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزیابی انفرادی عملکرد کارکنان، دشوار و در بعضی موارد غیرممکن است، از طرف دیگر نتیجه خیلی از کارها آن چنان غیرملموس است که نمی توان آن را اندازه گیری نمود و در این صورت ارزیابی عملکرد این گونه مسئولین ناصحیح و غیرعادلانه انجام می شود.

این دسته از نظریه پردازان ارزیابی مشخصات کارکنان را به اندازه گیری محصول کار آن ها ترجیح می دهند. به عبارت دیگر این طور ادعا می کنند که اشخاص با صفات پسندیده ای چون تقوا، وظیفه شناسی، دانش، مهارت و کاردانی مسلماً در حد توانایی های خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود. بنابراین کافی است صفات و ویژگی های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آن ها را مشخص کرد.

- نظریه سوم: نظریه ارزیابی فرآیند (یا نحوه انجام کار)

این نظریه که نگارنده تأکید خاصی برای آن قائل است ارزیابی فرآیند کار یا نحوه انجام وظیفه افراد است. زیرا همان گونه که در فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر و استانداردهای تضمین کیفیت، مطرح گردید نظم و ثبات رویه در فرآیند کار منجر به دستیابی به نتایج یکسان و یکنواخت می گردد که خود یک نوع تعریف از کیفیت است .

موانع و محدودیت های ارزیابی نیروی انسانی

موانع ارزیابی و تعیین شایستگی کارکنان را می توان دودسته کلی) به شرح زیر تقسیم کرد:

موانع روانی و رفتاری: این دسته از موانع به ویژگی‌های ارزیابی‌کنندگان مربوط می‌شود.
موانع فنی و اجرایی: این دسته از موانع به شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد مربوط می‌شود [۵]

تحقیقات انجام‌شده در رابطه با آسیب‌شناسی و بررسی نظام‌های ارزیابی عملکرد به شرح ذیل می‌باشد:

- محمدرضا امیری در سال ۱۳۸۹ به آسیب‌شناسی ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروگاه منتظر قائم بر اساس مدلی از کامپنهود پرداخته است که درنهایت یافته‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪، نظام مطلوبی جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروگاه منتظر قائم وجود ندارد.

- علی‌اصغر حیدری (۱۳۹۲) در پژوهشی با بررسی مشکلات و آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره تهران، اقدام به شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات نظام ارزیابی در این هتل‌ها نموده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره تهران در تمامی ابعاد آن با آسیب جدی مواجه می‌باشد.

- لادن میرزایی (۱۳۹۱) باهدف آسیب‌شناسی نظام عملکرد کارکنان شرکت فولاد آذربایجان تحقیقی را انجام داده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند از بین چهار بعد مدل بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ابعاد عوامل ارزیابی و ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در بعد ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان بیشترین آسیب از منظر پاسخ‌گویان ارزیابی‌کننده و در بعد عوامل ارزیابی بیشترین آسیب از منظر رفتار و شایستگی‌های رفتاری می‌باشد. رتبه‌بندی ابعاد چهارگانه نیز نشان داد بعد ارزیابان و ابزارهای ارزیابی در رتبه اول، عوامل ارزیابی در رتبه دوم، مبنای ارزیابی در بعد سوم و خروجی ارزیابی در رتبه چهارم قرار دارد.

- فاطمه قویدل (۱۳۹۲) تحقیقی باهدف آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد در شرکت ملی پالایش و پخش انجام داده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که از بین چهار بعد مدل بعد نتایج شامل تعهد سازمانی، رشد خلاقیت و نوآوری، ارتقا بهره‌وری، جانشین پروری، شناسایی نیازهای آموزشی و شناسایی نقاط قوت و ضعف دارای بیشترین آسیب بوده و در بعد زمینه شامل حمایت تعهد مدیران، قوانین و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی، وجود سیستم اطلاعاتی مکانیزه و ساختار سازمانی کمترین آسیب شناسایی گردید. همچنین در بعد زمینه بیشترین آسیب مربوط به شاخص سیستم اطلاعاتی و مکانیزه کارکنان و کمترین آسیب مربوط به بعد حمایت

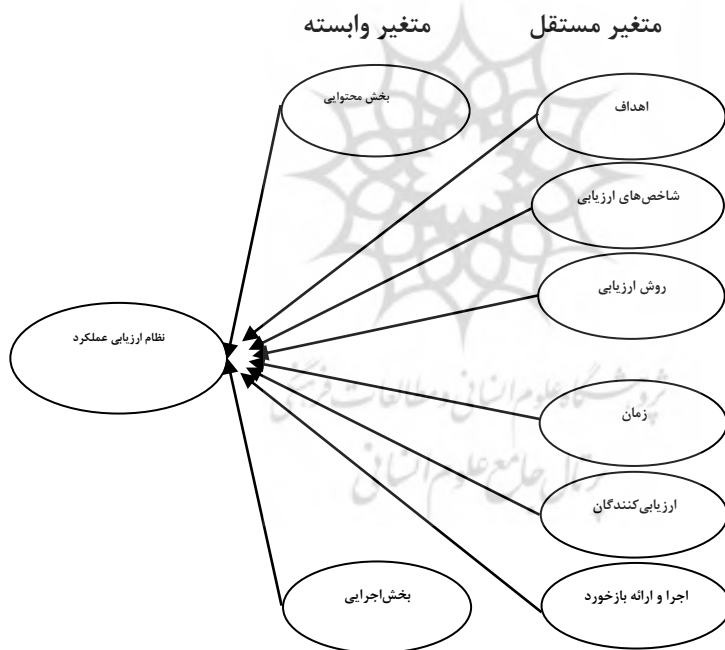
مدیران شناسایی گردید در بعد درونداد بیشترین آسیب در تدوین برنامه های استراتژیک و برنامه های راهبردی شناسایی و کمترین آسیب در نحوه عملکرد مجریان شناسایی گردید . در بعد فرآیند پاسخ دهندگان بازنگری عملکرد را دارای بیشترین آسیب و هدایت در طول دوره را دارای کمترین آسیب شناسایی کرده اند . در بعد نتایج دستیابی به نتایج سازمانی دارای آسیب بیشتری نسبت به دستیابی به نتایج فردی توصیف گردیده است . در نتایج کلی هیچ یک از ابعاد میانگین حاصله از متوسط بیشتر ارائه نگردیده و نیاز به بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد این شرکت پیشنهاد می گردد.

معرفی مدل تحقیق

سؤالات اصلی تحقیق:

وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد چگونه است؟

وضعیت اجرایی نظام ارزیابی عملکرد چگونه است؟



روش تحقیق

جوامع بشری از دیرباز جهت شناسایی و بهره گیری از امکانات طبیعی و به کارگیری آن ها از آمار استفاده کرده اند. امروزه علم آمار در اکثر زمینه ها مانند صنعت ، بازرگانی ، اقتصاد ، علوم انسانی و

... مورد استفاده قرار می‌گیرد و کمتر رشته‌ای را می‌توان یافت که بی‌نیاز از به‌کارگیری روش‌های آماری به‌عنوان ابزار تصمیم‌گیری باشد.

پژوهش حاضر نیز بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای بوده که اطلاعات لازم با استفاده از کتب، نشریات، مقالات و مجلات جمع‌آوری گردیده است. از آنجاکه موضوع تحقیق در رابطه با نظام ارزیابی عملکرد شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه شمال شرق می‌باشد، نمونه آماری نیز از واحدهای تابعه این شرکت و به‌گونه‌ای انتخاب‌شده است که نمونه حاصله قابلیت تعمیم به کل جامعه آماری را داشته باشد.

- قلمرو مکانی پژوهش :

این پژوهش در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه شمال شرق انجام‌شده است. این شرکت دارای ۸ واحد عملیاتی (مراکز انتقال سمنان، شاهرود، سبزوار، امام تقی و تأسیسات دامغان، نیشابور، تربت‌حیدریه و مشهد) ۹ واحد ستادی (اداری، مالی، حراست، روابط عمومی، حقوقی، ایمنی و بهداشت، تدارکات کالا و انبار، بازرسی فنی، برنامه‌ریزی تعمیرات) و ۷ واحد فنی (تعمیرات مکانیک، تعمیرات برق، تعمیرات ابزار دقیق و کنترل، تعمیرات ساختمان و تأسیسات، تعمیرات خط، حفاظت از خوردگی، ترابری) می‌باشد.

- جامعه آماری :

جامعه بیانگر عناصر تحت بررسی است که به گروه تعریف‌شده‌ای تعلق دارد و نمونه مجموعه اندازه‌هایی از جامعه آماری است که در جریان یک تحقیق گردآوری می‌شود. جامعه آماری موردنظر در این تحقیق کلیه پرسنل رسمی شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه شمال شرق می‌باشند و نمونه تعدادی از کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران منطقه شمال شرق می‌باشند که پرسشنامه تحقیق در اختیار آن‌ها قرار گرفته است.

- روش‌شناسی تحقیق :

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی است. روش تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های موردبررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند شناخت بیشتر شرایط موجود و یا یاری‌رساندن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد. تحقیق توصیفی خود به روش‌های مختلف انجام می‌پذیرد که در این تحقیق از روش پیمایشی استفاده‌شده است.

چون تحقیق حاضر در صدد شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد و ارائه راهکارهایی برای بهبود نظام موجود می‌باشد از حیث معیار هدف، تحقیق کاربردی می‌باشد.

- تعیین تعداد نمونه‌ها :

برای تعیین تعداد نمونه‌ها از دو روش فرمول کوکران و جدول مورگان استفاده شده است که با توجه به تعداد کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران منطقه شمال شرق که ۲۶۰ نفر می‌باشد، تعداد نمونه در هر دو روش ۱۵۶ نفر به دست آمد.

- روش نمونه‌گیری :

روش نمونه‌گیری استفاده شده در این تحقیق طبقه‌ای - تصادفی می‌باشد. منظور از طبقه‌ای بودن این است که تعداد نمونه در هر طبقه به نسب اندازه آن طبقه در کل جامعه آماری است. یعنی ابتدا نسبت کارکنان هر واحد به جامعه آماری (تعداد کل پرسنل رسمی) به دست آمد، سپس نسبت به دست آمده در عدد ۱۵۶ که حجم نمونه است ضرب شد و تعداد نفرات پاسخگوی هر واحد مشخص گردید.

پرسشنامه‌ها به تعداد تعیین شده به روش فوق تهیه و به‌طور تصادفی در اختیار کارکنان واحدها قرار داده شد.

فرضیات تحقیق

الف : فرضیه‌های اصلی

۱- وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

۲- وضعیت اجرایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

ب : فرضیه‌های فرعی :

۱-۱- وضعیت اهداف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

۱-۲- وضعیت شاخص‌های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

۱-۳- وضعیت روش ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

۲-۱- وضعیت زمان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

۲-۲- وضعیت ارزیابی‌کنندگان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

۲-۳- وضعیت اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

- معرفی ابزار پژوهش :

ابزار به کار گرفته‌شده در این تحقیق پرسشنامه و مصاحبه است. با توجه به عدم دسترسی به پرسشنامه استاندارد برای انجام تحقیق، پرسشنامه‌ای خودساخته تهیه گردید و برای حصول اطمینان از مناسب بودن پرسشنامه روایی و پایایی آن موردبررسی قرار گرفت.

در ابتدای پرسشنامه ضمن معرفی و بیان هدف از تهیه و توزیع پرسشنامه، سؤالات عمومی شامل سن، تحصیلات، جنسیت، وضعیت استخدامی و سابقه کار پرسیده شده است. پرسشنامه دارای ۳۴ سؤال است که سؤالات ۱ تا ۱۸ مربوط به بخش محتوایی و سؤالات ۱۹ تا ۳۴ مربوط به بخش اجرایی نظام ارزیابی عملکرد است. در بخش محتوایی پرسشنامه سؤالات ۱ تا ۹ مربوط به مؤلفه اهداف، سؤالات ۱۰ تا ۱۴ مربوط به مؤلفه شاخص‌های ارزیابی و سؤالات ۱۵ تا ۱۸ نیز مربوط به مؤلفه روش اجرایی است. در بخش اجرایی پرسشنامه سؤالات ۱۹ تا ۲۰ مربوط به مؤلفه زمان، سؤالات ۲۱ تا ۲۵ مربوط به مؤلفه ارزیابی‌کنندگان و سؤالات ۲۶ تا ۳۴ نیز مربوط به مؤلفه اجرا و ارائه بازخورد است.

روایی:

به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روش نظر خبرگان استفاده شده است. برای این منظور پرسشنامه تهیه‌شده در مرحله اول در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات لازم و اخذ تأییدیه اساتید راهنما و مشاور، پرسشنامه تهیه‌شده در اختیار ۴ نفر از اساتید دانشگاه و ۴ نفر از مدیران شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت شمال شرق - قرار داده شد و بعد از اعمال اصلاحات نهایی، تأیید نهایی اساتید راهنما و مشاور اخذ گردید.

پایایی: برای بررسی ضریب پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تهیه‌شده در بین ۳۰ نفر از کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت شمال شرق توزیع گردید و پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها محاسبه ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفت که ضریب ۰.۹۲۸ به دست آمد.

مصاحبه:

مصاحبه با کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه شمال شرق با برای دستیابی به مقاصد ذیل انجام شده است:

- ۱- آشنایی بیشتر با نظام ارزیابی عملکرد جاری در شرکت
- ۲- آشنایی اولیه با دیدگاه‌های کارکنان در رابطه با نظام ارزیابی عملکرد

۳- تهیه پیش‌نویس از سؤالاتی که می‌تواند در پرسشنامه گنجانده شود.
در مصاحبه با کارکنان از سؤالات باز، سؤالات هدایت‌گر و سؤالات بسته استفاده شده است.

یافته‌ها

تحلیل‌های آماری توصیفی

در این قسمت پس از گردآوری داده‌ها و اطلاعات با استفاده از جداول ذیل به توصیف نمونه‌ها پرداخته می‌شود.

جدول ۱: توزیع فراوانی مربوط به میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد
زیر دیپلم	۴	۲.۶
دیپلم	۳۳	۲۱.۲
فوق دیپلم	۲۰	۱۲.۸
لیسانس	۷۳	۴۶.۸
فوق لیسانس	۲۶	۱۶.۶
جمع کل	۱۵۶	۱۰۰

جدول ۲: توزیع فراوانی مربوط به سن پاسخ‌دهندگان

سن	فراوانی	درصد
کمتر ۳۰ سال	۲۴	۱۵.۴
۳۰ تا ۴۰ سال	۵۶	۳۵.۹
۴۰ تا ۵۰ سال	۵۰	۳۲.۱
بیشتر از ۵۰ سال	۲۶	۱۶.۶
جمع کل	۱۵۶	۱۰۰

جدول ۳: توزیع فراوانی مربوط به تجربه پاسخ‌دهندگان

تجربه	فراوانی	درصد
کمتر ۱۰ سال	۶۲	۳۹.۷
۱۰ تا ۲۰ سال	۴۸	۳۰.۸

۲۵	۲۹	۲۰ تا ۳۰ سال
۴.۵	۷	بیشتر از ۳۰ سال
۱۰۰	۱۵۶	جمع کل

اطلاعات لازم برای تحقیق حاضر از پرسشنامه‌ای که اعتبار آن مورد آزمون قرار گرفته بود، جمع‌آوری شد. این اطلاعات در محیط نرم‌افزاری SPSS نسخه ۲۲ با اعمال آزمون‌های آماری مناسب با توجه به فرضیات تحقیق، تجزیه و تحلیل گردید و در این بخش نتایج گردآوری شده و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته داده‌ها بر مبنای استنباط آماری و به کمک فنون آماری مناسب، به‌منظور تأیید یا رد فرضیه تحقیق ارائه می‌شود.

به‌منظور امکان دستیابی به نتایجی که پاسخگوی سؤالات تحقیق باشد، سؤالات پرسشنامه در دودسته کلی محتوایی و اجرایی تقسیم‌بندی شدند، بخش محتوایی خود به سه زیرمجموعه تحت عناوین اهداف، شاخص‌های ارزیابی و روش ارزیابی و بخش اجرایی نیز به سه بخش زمان، ارزیابی‌کنندگان و چگونگی اجرا و ارائه بازخورد تقسیم‌بندی شدند.

به‌منظور امکان کمی سازی سؤالات از طیف لیکرت استفاده شده است که برای هر پرسش ۵ گزینه به شرح ذیل در نظر گرفته شده است:

کاملاً موافقم=۵، موافقم=۴، بینابین=۳، مخالفم=۲ و کاملاً مخالفم=۱

برای ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات شمال شرق و شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است. با توجه به اینکه در پرسشنامه وضعیت مطلوب مورد سؤال قرار گرفته است و از طیف لیکرت نیز استفاده شده است برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد از آزمون T تک نمونه‌ای با تقسیم‌بندی ذیل استفاده می‌نماییم.

نمره کمتر از ۲ بحرانی، بین ۲ و ۳ نامناسب، بین ۳ و ۴ مناسب، بین ۴ و ۵ مطلوب برای استفاده از آزمون و شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد فرض صفر را

$$H_0: \mu = 3$$

در نظر می‌گیریم .

فرضیه اصلی ۱: وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

جدول ۴- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد

کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
محتوایی	۲.۹۳۹۲	-۱.۱۷۶	۰.۲۴۱	-۱.۶۳۰	۰.۴۱۳

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value بیشتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه وضعیت عوامل محتوایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی باشد رد می شود .

فرضیه فرعی ۱-۱: وضعیت اهداف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست .

جدول ۵- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت اهداف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
اهداف	۲.۸۸۳۲	-۱.۹۹۹	۰.۰۴۷	-۰.۲۳۲۲	-۰.۰۰۱۴

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه وضعیت اهداف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی باشد تأیید گردیده است و با توجه به اینکه حد بالا و حد پائین هر دو منفی می باشند ، میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در پایین تر از سطح متوسط قرار دارد .

فرضیه فرعی ۱-۲: وضعیت شاخص های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

جدول ۶- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت شاخص های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
شاخص های ارزیابی	۲.۹۸۷۲	-۰.۲۵۹	۰.۷۹۶	-۰.۱۱۰۵	۰.۰۸۴۹

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value بیشتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه وضعیت شاخص های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی باشد رد می شود .

فرضیه فرعی ۱-۳: وضعیت روش ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست .

جدول ۷- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت روش ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	Tآماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
روش ارزیابی	۲.۹۴۷۱	-۰.۸۴۵	۰.۴	-۰.۱۷۶۵	۰.۰۷۰۸

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value بیشتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه وضعیت شاخص های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی باشد رد می شود.

فرضیه اصلی ۲: وضعیت اجرایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

جدول ۸- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت اجرایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	Tآماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
اجرایی	۲.۶۶۵۰	-۵.۵۶۸	۰.۰۰	-۰.۴۵۳۸	-۰.۲۱۶۱

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه وضعیت عوامل اجرایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی باشد تأیید گردیده است و با توجه به اینکه حد بالا و حد پائین هر دو منفی می باشند، میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در پایین تر از سطح متوسط قرار دارد.

فرضیه فرعی ۱-۲: وضعیت زمان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

جدول ۹- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت زمان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	Tآماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
زمان	۲.۵۷۰۵	-۵.۴۱۳	۰.۰۰	-۰.۵۸۶۲	-۰.۲۷۲۸

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه وضعیت زمان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی باشد تأیید گردیده است و با توجه به اینکه حد بالا و حد پائین هر دو منفی می باشند، میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در پایین تر از سطح متوسط قرار دارد.

فرضیه فرعی ۲-۲: وضعیت ارزیابی کنندگان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست.

جدول ۱۰- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت ارزیابی کنندگان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
ارزیابی کنندگان	۲.۷۶۷۱	-۳.۸۳۹	۰.۰۰	-۰.۳۵۲۷	-۰.۱۱۳۱

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه وضعیت ارزیابی کنندگان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی‌باشد تأیید گردیده است و با توجه به اینکه حد بالا و حد پائین هر دو منفی می‌باشند ، میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد .

فرضیه فرعی ۲-۳: وضعیت اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست

جدول ۱۱- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری وضعیت اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
اجرا و ارائه بازخورد	۲.۶۵۷۴	-۶.۲۵۹	۰.۰۰	-۰.۴۵۰۷	-۰.۲۳۴۵

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه وضعیت اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نمی‌باشد تأیید گردیده است و با توجه به اینکه حد بالا و حد پائین هر دو منفی می‌باشند ، میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد .

برای شناسایی دقیق‌تر آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان متغیرهای هرکدام از مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را با حد متوسط مقایسه نموده و با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه آماری و مقایسه با وضعیت حد وسط فرض صفر را ($H_0: \mu = 3$) در نظر می‌گیریم .

هدف :

سؤالات ۱ تا ۹ پرسشنامه مربوط به مؤلفه هدف در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد لذا با اجرای آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه هدف نتایج به شرح ذیل می‌باشد :

جدول ۱۲- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه هدف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
سؤال ۱	۳.۱۴۷۴	۲.۲۳۱	۰.۰۲۷	۰.۰۱۶۹	۰.۲۷۸۰
سؤال ۲	۲.۸۷۱۸	-۱.۶۵۳	۰.۱۰۰	-۰.۲۸۱۴	۰.۰۲۵۰
سؤال ۳	۲.۸۵۹۰	-۱.۹۹۴	۰.۰۴۸	-۰.۲۸۰۷	-۰.۰۰۱۳
سؤال ۴	۳.۲۱۷۹	۲.۷۴۴	۰.۰۰۷	۰.۰۶۱۰	۰.۳۷۴۹
سؤال ۵	۲.۹۵۵۱	-۰.۵۶۱	۰.۵۷۶	-۰.۲۰۲۹	۰.۱۱۳۱
سؤال ۶	۲.۷۶۹۲	-۲.۸۰۵	۰.۰۰۶	-۰.۳۹۳۳	-۰.۰۶۸۲
سؤال ۷	۲.۶۱۵۴	-۴.۲۸۴	۰.۰۰۰	-۰.۵۶۲۰	-۰.۲۰۷۳
سؤال ۸	۲.۵۸۹۷	-۵.۲۴۸	۰.۰۰۰	-۰.۵۶۴۷	-۰.۲۵۵۸
سؤال ۹	۲.۹۲۳۱	-۱.۰۶۱	۰.۲۹۰	-۰.۲۲۰۱	۰.۰۶۶۳

در ذیل تفسیر مواردی که پایین تر از حد متوسط بوده و به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان قابل ارائه می باشد ارائه می گردد :

سؤال ۳ : نظام ارزیابی عملکرد کارکنان موجب جلوگیری از اعمال سلايق شخصی و بهینه سازی نظام انتصابات و ترفیعات با ایجاد نظام شایسته سالاری شده است .

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره سه در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود .

سؤال ۶ : نظام ارزیابی عملکرد کارکنان باعث تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف عملکرد می شود.

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره شش در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود .

سؤال ۷ : نظام ارزیابی عملکرد کارکنان موجود با شناسایی نیازهای آموزشی منطبق با شغل افراد ، منجر به رشد ، بهبود عملکرد و کارآمدی کارکنان می شود .
با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره هفت در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود .

سؤال ۸ : جابجایی ، انتقال و تنزیل پست افراد بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد انجام می شود .
با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره هشت در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود .

شاخص های ارزیابی :

سؤالات ۱۰ تا ۱۴ پرسشنامه مربوط به مؤلفه شاخص های ارزیابی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان می باشد لذا با اجرای آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه شاخص های ارزیابی نتایج به شرح ذیل می باشد :

جدول ۱۳- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه شاخص های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
سؤال ۱۰	۳۰۱۲۸	۰.۱۷۵	۰.۸۶۱	-۰.۱۳۲۰	۰.۱۵۷۶
سؤال ۱۱	۲۸۷۸۲	-۱.۴۴۱	۰.۱۵۲	-۰.۲۸۸۷	۰.۴۵۱
سؤال ۱۲	۳۰۱۶۶۷	۲.۵۴۵	۰.۰۱۲	۰.۰۳۷۳	۰.۲۹۶۰
سؤال ۱۳	۲۰۷۰۵۱	-۴.۶۲۲	۰.۰۰۰	-۰.۴۲۰۹	-۰.۱۶۸۸
سؤال ۱۴	۳۰۱۷۳۱	۲.۹۳۱	۰.۰۰۴	۰.۰۵۶۴	۰.۲۸۹۷

در ذیل تفسیر مواردی که پایین تر از حد متوسط بوده و به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان قابل ارائه می باشد ارائه می گردد :

سؤال ۱۳ : تعبیر مدیران واحدهای مختلف از شاخص های ارزیابی یکسان است و نتایج ارزیابی در شرایط یکسان مشابه است.

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره سیزده در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود.

روش ارزیابی:

سؤالات ۱۵ تا ۱۸ پرسشنامه مربوط به مؤلفه روش ارزیابی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان می باشد لذا با اجرای آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه روش ارزیابی نتایج به شرح ذیل می باشد:

جدول ۱۴- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه روش ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
سؤال ۱۵	۳.۱۱۵۴	۱.۴۱۹	۰.۱۵۸	-۰.۰۴۵۳	۰.۲۷۶۰
سؤال ۱۶	۲.۸۰۷۷	-۲.۴۰۸	۰.۰۱۷	-۰.۳۵۰۱	-۰.۰۳۴۵
سؤال ۱۷	۳.۰۲۵۶	۰.۳۳۲	۰.۷۴۰	-۰.۱۲۶۷	۰.۱۷۸۰
سؤال ۱۸	۲.۸۳۹۷	-۲.۰۷۰	۰.۰۴۰	-۰.۳۱۳۲	-۰.۰۰۷۳

در ذیل تفسیر مواردی که پایین تر از حد متوسط بوده و به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد قابل ارائه می باشد ارائه می گردد:

سؤال ۱۶: ارزیابی عملکرد مطابق ضوابط و دستورالعمل های ارزشیابی شرکت انجام می شود. با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره شانزده در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود.

سؤال ۱۸: نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد واقعی کارکنان بوده و از ارزیابی های سلیقه ای جلوگیری می کند.

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره هجده در حد متوسط می‌باشد تأیید نمی‌گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به‌عنوان یک آسیب در نظر گرفته می‌شود.

زمان :

سؤالات ۱۹ و ۲۰ پرسشنامه مربوط به مؤلفه زمان در نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد لذا. با اجرای آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه زمان نتایج به شرح ذیل می‌باشد :

جدول ۱۵- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه زمان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
سؤال ۱۹	۲.۵۷۰۵	-۵.۴۱۳	۰.۰۰۰	-۰.۵۸۶۲	-۰.۲۷۲۸
سؤال ۲۰	۳.۴۸۰۸	۷.۱۶۳	۰.۰۰۰	۰.۳۴۸۲	۰.۶۱۳۴

در ذیل تفسیر مواردی که پایین‌تر از حد متوسط بوده و به‌عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد قابل‌ارائه می‌باشد ارائه می‌گردد :

سؤال ۱۹ : ارزیابی عملکرد کارکنان در دو دوره ۶ ماهه در سال انجام می‌شود . با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره نوزده در حد متوسط می‌باشد تأیید نمی‌گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به‌عنوان یک آسیب در نظر گرفته می‌شود .

ارزیابی‌کنندگان :

سؤالات ۲۱ تا ۲۵ پرسشنامه مربوط به مؤلفه ارزیابی‌کنندگان در نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد لذا. با اجرای آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه ارزیابی‌کنندگان نتایج به شرح ذیل می‌باشد :

جدول ۱۶- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه ارزیابی‌کنندگان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	Tآماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
سؤال ۲۱	۲.۷۶۹۲	-۲.۷۵۵	۰.۰۰۷	-۰.۳۹۶۳	-۰.۰۶۵۳
سؤال ۲۲	۲.۳۹۷۴	-۷.۵۱۷	۰.۰۰۰	۰.۷۶۰۹	-۰.۴۴۴۲
سؤال ۲۳	۳.۴۱۰۳	۶.۳۸۸	۰.۰۰۰	۰.۲۸۳۴	۰.۵۳۷۱
سؤال ۲۴	۳.۱۳۴۶	۲.۱۱۳	۰.۰۳۶	۰.۰۰۸۷	۰.۲۶۰۵
سؤال ۲۵	۳.۲۹۴۹	۴.۹۳۲	۰.۰۰۰	۰.۱۷۶۸	۰.۴۱۳۰

در ذیل تفسیر مواردی که پایین‌تر از حد متوسط بوده و به‌عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد قابل‌ارائه می‌باشد ارائه می‌گردد :

سؤال ۲۱ : مجریان نظام ارزیابی عملکرد آشنایی کامل با ضوابط و دستورالعمل‌های ارزشیابی دارند.

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره بیست‌ویک در حد متوسط می‌باشد تأیید نمی‌گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به‌عنوان یک آسیب در نظر گرفته می‌شود .

سؤال ۲۲ : برای آشنایی کارکنان و مدیران با نظام ارزیابی عملکرد جلسات آموزشی و توجیهی برگزار می‌گردد .

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره بیست‌ودو در حد متوسط می‌باشد تأیید نمی‌گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به‌عنوان یک آسیب در نظر گرفته می‌شود .

با توجه به اینکه در سؤالات ۲۳ و ۲۵ حالت نامطلوب نظام ارزیابی عملکرد مورد سؤال قرار گرفته است ، بالاتر بودن از مقدار آزمون نشان‌دهنده نامناسب بودن وضعیت می‌باشد . لذا با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیرهای شماره بیست‌وسه و بیست‌وپنج در حد متوسط می‌باشد تأیید نمی‌گردد و با

توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین مثبت است میانگین این متغیرها بیشتر از مقدار آزمون است و این متغیرها در سطح نامناسب قرار دارند و به عنوان آسیب در نظر گرفته می شوند .

اجرا و ارائه بازخورد :

سؤالات ۲۶ تا ۳۴ پرسشنامه مربوط به مؤلفه چگونگی اجرا و ارائه بازخورد در نظام ارزیابی عملکرد می باشد لذا. با اجرای آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه چگونگی اجرا و ارائه بازخورد نتایج به شرح ذیل می باشد :

جدول ۱۷- نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

نام متغیر	میانگین	T آماره	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
سؤال ۲۶	۲.۳۵۹۰	-۷.۸۸۳	۰.۰۰۰	-۰.۸۰۱۷	-۰.۴۸۰۴
سؤال ۲۷	۲.۳۰۷۷	-۸.۵۳۱	۰.۰۰۰	-۰.۸۵۲۶	-۰.۵۳۲۰
سؤال ۲۸	۲.۱۲۸۲	-۱۲.۳۰۲	۰.۰۰۰	-۱.۰۱۱۸	-۰.۷۳۱۸
سؤال ۲۹	۲.۸۲۰۵	-۲.۲۸۷	۰.۰۲۴	-۰.۳۳۴۵	-۰.۰۲۴۴
سؤال ۳۰	۲.۶۷۹۵	-۳.۹۶۵	۰.۰۰۰	-۰.۴۸۰۲	-۰.۱۶۰۸
سؤال ۳۱	۳.۲۱۱۵	۲.۸۸۵	۰.۰۰۴	۰.۰۶۶۷	۰.۳۵۶۴
سؤال ۳۲	۳.۰۲۵۶	۰.۳۷۰	۰.۷۱۲	-۰.۱۱۱۱	۰.۱۶۲۴
سؤال ۳۳	۲.۵۴۴۹	-۶.۸۵۲	۰.۰۰۰	-۰.۵۸۶۳	-۰.۳۲۳۹
سؤال ۳۴	۲.۶۳۴۶	-۵.۲۷۱	۰.۰۰۰	-۰.۵۰۲۳	-۰.۲۲۸۵

در ذیل تفسیر مواردی که پایین تر از حد متوسط بوده و به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد قابل ارائه می باشد ارائه می گردد :

سؤال ۲۶ : منظور کاهش خطای ارزیابی فرم ثبت وقایع حساس به صورت ماهیانه تکمیل می شود .

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره بیست و شش در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود .

سؤال ۲۷ : فرم مصاحبه ارزیابی عملکرد کارکنان در هر دوره ارزیابی تکمیل می گردد .

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره بیست و هفت در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود.

سؤال ۲۸ : برای تبادل نظر و آگاه نمودن کارمند از امتیاز ارزیابی و بررسی نقاط ضعف و قوت مصاحبه ای با حضور کارمند انجام می شود.

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره بیست و هشت در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود.

سؤال ۲۹ : در صورت مساوی بودن امتیازات ارزیابی برای پرداخت اضافات حقوق به شایستگی های کارکنان توجه می شود.

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره بیست و نه در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود.

سؤال ۳۰ : از نتایج ارزشیابی در معرفی افراد به دوره های آموزشی استفاده می شود.
با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره سی در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می شود.

سؤال ۳۳ : در صورت نیاز به بررسی و تحقیق بیشتر در مورد اعتراض ، موضوع جهت رسیدگی به برنامه ریزی نیروی انسانی ارجاع داده می شود.

با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره سی و سه در حد متوسط می باشد تأیید نمی گردد و با توجه به اینکه

هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می‌شود.

سؤال ۳۴: در صورتی که ارزیابی‌کننده، ارزیابی کارمند/کارمندان تحت سرپرستی خود را به طور دقیق و صحیح انجام ندهد، میزان کوتاهی ارزیابی‌کننده در ارزیابی وی تأثیر خواهد داشت. با توجه به اینکه مقدار Sig یا به عبارتی مقدار P-Value کمتر از $\alpha=0.05$ می‌باشد لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر شماره سی و چهار در حد متوسط می‌باشد تأیید نمی‌گردد و با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پائین منفی است میانگین این متغیر کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در سطح نامناسب قرار دارد و به عنوان یک آسیب در نظر گرفته می‌شود.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با مروری بر تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده می‌توان نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی و آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد موجود را ارائه نمود.

فرضیه اصلی ۱: وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد مناسب نیست.

نتایج آزمون میانگین یک جامعه نشان می‌دهد که وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد مناسب است پس فرضیه رد می‌شود.

با توجه به اینکه فرضیه پذیرفته نشده است می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه کارکنان، وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران منطقه شمال شرق قابل قبول می‌باشد.

فرضیه اصلی ۲: وضعیت اجرایی نظام ارزیابی عملکرد مناسب نیست.

نتایج آزمون میانگین یک جامعه نشان می‌دهد که وضعیت اجرایی نظام ارزیابی عملکرد مناسب نبوده و پایین‌تر از میانگین آزمون برآورد شده است، پس فرضیه پذیرفته می‌شود.

با توجه به اینکه فرضیه پذیرفته شده است می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه کارکنان، وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران منطقه شمال شرق قابل قبول نمی‌باشد و بیشترین آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را می‌توان در بین مؤلفه‌های اجرایی جستجو نمود.

پیرو فرضیه اول سه فرضیه فرعی برای مؤلفه‌های محتوایی نظام ارزیابی عملکرد مطرح شده است که نتایج آن به شرح ذیل ارائه می‌گردد :

فرضیه فرعی ۱-۱: وضعیت اهداف نظام ارزیابی عملکرد مناسب نیست.

نتایج آزمون میانگین یک جامعه نشان می‌دهد که وضعیت اهداف نظام ارزیابی عملکرد مناسب نبوده و پایین‌تر از میانگین آزمون برآورد شده است ، پس فرضیه پذیرفته می‌شود .

فرضیه فرعی ۱-۲: وضعیت شاخص‌های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد مناسب نیست .

نتایج آزمون میانگین یک جامعه نشان می‌دهد که وضعیت شاخص‌های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد مناسب است پس فرضیه پذیرفته نمی‌شود .

فرضیه فرعی ۱-۳: وضعیت روش ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد مناسب نیست .

نتایج آزمون میانگین یک جامعه نشان می‌دهد که وضعیت روش ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد مناسب است پس فرضیه پذیرفته نمی‌شود .

فرضیه فرعی ۲-۱: وضعیت زمان نظام ارزیابی عملکرد مناسب نیست .

نتایج آزمون میانگین یک جامعه نشان می‌دهد که وضعیت زمان نظام ارزیابی عملکرد مناسب نبوده و پایین‌تر از میانگین آزمون برآورد شده است ، پس فرضیه پذیرفته می‌شود .

فرضیه فرعی ۲-۲: وضعیت ارزیابی‌کنندگان نظام ارزیابی عملکرد مناسب نیست .

نتایج آزمون میانگین یک جامعه نشان می‌دهد که وضعیت ارزیابی‌کنندگان نظام ارزیابی عملکرد مناسب نبوده و پایین‌تر از میانگین آزمون برآورد شده است ، پس فرضیه پذیرفته می‌شود .

فرضیه فرعی ۲-۳: وضعیت اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد مناسب است .

نتایج آزمون میانگین یک جامعه نشان می‌دهد که وضعیت اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد مناسب نبوده و پایین‌تر از میانگین آزمون برآورد شده است ، پس فرضیه پذیرفته می‌شود .
با جمع‌بندی موارد فوق می‌توان آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران را به‌طورکلی در چهار دسته اهداف، زمان، ارزیابی‌کنندگان و اجرا و ارائه بازخورد تقسیم‌بندی نمود .

با مقایسه میانگین مؤلفه‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که رتبه‌بندی آسیب‌های شناسایی شده به شرح ذیل می‌باشد :

۱- زمان

۲- اجرا و ارائه بازخورد

۳- ارزیابی کنندگان

۴- اهداف

با توجه به نتایج به دست آمده راهکارهای بهبود نظام ارزیابی عملکرد به تفکیک و برای هر کدام از مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد به شرح ذیل ارائه می‌گردد :

مؤلفه اهداف :

- برنامه‌ریزی برای به حداقل رساندن اعمال سلاقی شخصی در ارزیابی عملکرد کارکنان با تدوین و جاری‌سازی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه و نیز برقراری ارتباط منطقی بین ترفیعات و انتصابات با نتایج ارزیابی عملکرد.
- استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان برای تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف عملکرد
- برقراری ارتباط بین نیازسنجی آموزشی کارکنان و نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان
- جابجایی ، انتقال ، تنزیل پست و ... بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد انجام شود .

شاخص‌های ارزیابی :

کلیه شاخص‌های ارزیابی به‌طور کامل برای ارزیابی‌کنندگان تشریح گردد تا تعبیر و تفسیر همگان از شاخص‌های یکسان به هم نزدیک باشد .

روش ارزیابی :

- ارزیابی عملکرد مطابق ضوابط و دستورالعمل‌های ارزشیابی شرکت انجام شود .
- در ارزیابی عملکرد کارکنان عملکرد واقعی کارکنان مبنای ارزیابی قرار گیرد و از ارزیابی‌های سلیقه‌ای جلوگیری شود .

زمان :

ارزیابی عملکرد کارکنان در دو دوره ۶ ماهه در سال انجام شود .

ارزیابی‌کنندگان :

- کلیه ارزیابی‌کنندگان می‌بایست ضوابط و دستورالعمل‌های ارزیابی را به‌طور کامل مطالعه نموده و با اشراف کامل به فرآیند ارزیابی نسبت به ارزیابی عملکرد کارکنان اقدام نمایند .

- برای آشنایی کارکنان و مدیران با نظام ارزیابی عملکرد شرکت جلسات آموزشی و توجیهی دوره‌ای برنامه‌ریزی و برگزار گردد.
- مقامات شرکت از دخالت و تغییر نمرات ارزیابی عملکرد کارکنان خودداری نمایند.

اجرا و ارائه بازخورد :

- منظور کاهش خطای ارزیابی فرم ثبت وقایع حساس به صورت ماهیانه تکمیل گردد تا در پایان شش ماه و برای ارزیابی عملکرد بتوان ارزیابی عملکرد را با استناد به مندرجات فرم مذکور انجام داد.
- برای تبادل نظر و آگاه نمودن کارمند از امتیاز ارزیابی و بررسی نقاط ضعف و قوت ایشان در پایان هر دوره ارزیابی مصاحبه‌ای با حضور کارمند انجام و نتایج آن در فرم مصاحبه کارکنان درج گردد.
- با توجه به تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در افزایش حقوق کارکنان در صورت مساوی بودن امتیازات ارزیابی برای پرداخت اضافات حقوق به شایستگی‌های کارکنان توجه شود.
- در صورت نیاز به بررسی و تحقیق بیشتر در مورد اعتراض کارکنان به نتایج ارزیابی عملکرد ، موضوع جهت رسیدگی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی ارجاع داده شود.
- در صورتی که ارزیابی کننده ، ارزیابی کارمند/کارمندان تحت سرپرستی خود را به طور دقیق و صحیح انجام ندهد ، میزان کوتاهی ارزیابی کننده در ارزیابی وی توسط مقام مافوق ایشان تأثیر داده شود .

نتایج آزمون فرضیات تحقیق

الف: فرضیه‌های اصلی

- ۱- وضعیت محتوایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست. فرضیه رد شده است.
- ۲- وضعیت اجرایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست. فرضیه تأیید شده است.

ب: فرضیه‌های فرعی:

- ۱-۱- وضعیت اهداف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست. فرضیه تأیید شده است.
- ۱-۲- وضعیت شاخص‌های ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست. فرضیه رد شده است.
- ۱-۳- وضعیت روش ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست. فرضیه رد شده است.
- ۲-۱- وضعیت زمان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست. فرضیه تأیید شده است.

۲-۲- وضعیت ارزیابی‌کنندگان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست. فرضیه تأیید شده است.

۲-۳- وضعیت اجرا و ارائه بازخورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب نیست. فرضیه تأیید شده است.

پیشنهادهای برای تحقیقات آتی

۱- اولویت‌بندی و پیاده‌سازی راهکارهای بهبود ارائه‌شده در این تحقیق در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران منطقه شمال شرق و تعیین میزان اثربخشی آن‌ها در رفع آسیب‌های شناسایی شده است.

۲- با توجه به اینکه تحقیق حاضر آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد موجود را از دیدگاه کارکنان موردبررسی قرار داده است، آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد از دیدگاه مدیران نیز می‌تواند به‌عنوان موضوع تحقیقات آتی استفاده گردد.

۳- با توجه به اینکه تحقیق به‌منظور شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه شمال شرق انجام شده است و یازده منطقه دیگر خطوط لوله و مخابرات نفت وجود دارد به دانشجویان محترم پیشنهاد می‌گردد تحقیق مشابه در سایر شرکت‌های خطوط لوله و مخابرات و یا در سطح کل شرکت انجام شده و نتایج با این تحقیق مقایسه شود تا مشخص شد آسیب‌های شناسایی شده در سطح شرکت‌های تابعه شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران فراگیر است یا خیر.

آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران منطقه شمال شرق و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن بر اساس روش SWOT پیشنهاد می‌گردد.

مراجع

- آرمسترانگ، مایل. مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی. ترجمه: سعید صفری (۱۳۸۵). جهاد دانشگاهی واحد تهران
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۰). شرکت‌های موفق جهان چگونه استخدام می‌کنند. تهران. سازمان مدیریت صنعتی
- ابیلی، خدایار. (۱۳۸۱). تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزیابی کارکنان دولت. فصلنامه دانش مدیریت. دوره ۵۸
- استونوفری من. مدیریت. ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۷۵). موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. انتشارات موسسه عالی بانکداری ایران
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. نگاه دانش

سعادت، اسفندیار (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی. تهران. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه (سمت)

کافی، بهروز (۱۳۸۵). نگرشی بر مدیریت منابع انسانی. تهران. موسسه انتشارات فراز اندیش سبز.

گرگ آل، استورات و کنت جی براون. مدیریت منابع انسانی پیوند راهبرد و عمل. ترجمه: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی (۱۳۸۸). تهران. انتشارات مه کامه

جزایری، سیداحمد. (۱۳۸۵). رویکرد تی‌ئی‌ایام در ارزیابی عملکرد منابع انسانی. مجله تدبیر. سال هفدهم. شماره ۱۶۷. صفحه ۳۵-۳۲

میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۹). مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار. انتشارات میر ۱۳۸۹

Byars, L.I & Rue, L.W. (۲۰۰۸). Human Resource Management: ۹th Edition. New York: Mc GrawHill.

Ivancevich, J. M. (۲۰۰۷). Human Resource Management. New York: Mc Graw-Hill

Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (۲۰۰۸). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc Graw-Hill.

Snell, S. A& Bohlander, G. W. (۲۰۰۷). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company

Stewart, G. L. & Brown, K. G. (۲۰۰۹). Human Resource Management; Linking Strategy to Practice. New York: John Wiley

Stredwick, J. (۲۰۰۵) An Introduction to Human Resource Management. Routledge

