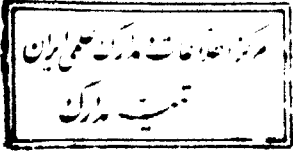




۲۴۲۴۱

۱۳۷۸ / ۲ / ۲۷



دانشگاه شهید بهشتی
دانشکده علوم اداری

پایان نامه
برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
در رشته مدیریت دولتی

موضوع:
بررسی تحلیلی عوامل موثر در سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان
در صنعت نفت ایران (شرکت نفت بهران)

استاد راهنما:
جناب آقای دکتر محمدعلی حقیقی

استاد مشاور:
جناب آقای دکتر اکبر عالم تبریز

پژوهشگر:
خیر قدم کاوندی قزلجه

۱۴۳۱/۲

مهرماه ۱۳۷۷

۲۴۵۴۱

فرازی از نامه امام علی (ع) به مالک اشتر:

« وَ لَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سِوَاِءٍ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ
تَزْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَتَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ
وَأَلْزَمَ كُلَّ مِنْهُمْ مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ. »

« و نباید نیکوکار و بدکار نزد توبه یک پایه باشند که آن، نیکوکاران را از
نیکویی کردن بی رغبت سازد و بدکاران را به بدی کردن وادارد، هر یک
از ایشان را به آنچه گزیده، جزاده. »

تقدیم به :

تمام کسانی که چشمه زلال شناخت و معرفت
و علم و دانش را در کویر عطشناک وجودم
جاری ساختند و با آموختن واژه‌ای، مرا
بنده خود نمودند.

تشکر و قدردانی

سپاس و ستایش ، ایزدمنان را که توفیق کسب قطره‌ای از دریای بیکران علم و دانش را به من عطا فرمود و یاری نمود که پژوهش حاضر را انجام داده و به اتمام برسانم .

بر خود لازم می‌دانم که از اساتید محترم و ارجمندم، جناب آقای دکتر محمدعلی حقیقی و جناب آقای دکتر اکبر عالم تبریز، که زحمت راهنمایی و مشاورت پژوهش حاضر را تقبل نموده و همواره، مرا از راهنمایی‌های بی‌شائبه و ارزشمندشان بهره‌مند نمودند، کمال امتنان و تشکر را داشته باشم. از درگاه خالق یکتا، توفیق و سلامتی ایشان را خواستارم.

همچنین، از اساتید ارجمندم سرکار خانم دکتر قره‌چه و سرکار خانم هادیزاده که زحمت داوری رساله اینجانب را تقبل نمودند، صمیمانه سپاسگزارم.

و نیز، از تمام پرسنل شرکت نفت بهران، خصوصاً جناب آقای جمال سراج که نهایت همکاری را با اینجانب داشته‌اند، قدردانی می‌نمایم .

در پایان ، از اسطوره‌های صبر و ایثار و گذشت و مهربانی، پدر و مادر عزیز و گرامیم، که همواره یار و یاور و مشوق من در طی دوران تحصیل بوده‌اند، صمیمانه سپاسگزارم و همت والایشان را ارج می‌نهم. همچنین از خواهر و برادرانم به خاطر محبت‌های بیدریغشان ، تشکر می‌نمایم .

— چکیده رساله

با توجه به اینکه، شکست یا موفقیت و کارآئی و پویائی سازمانها به مدیریت آنها بستگی دارد، می توان بیان کرد که مسأله طراحی و اجرای صحیح سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، به عنوان یکی از وظایف بسیار مهم مدیریت و خصوصاً مدیریت منابع انسانی از اهمیت قابل توجهی برخوردار می باشد و به جرات می توان گفت که کارآئی و اثربخشی سازمانها با نحوه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، در آنها رابطه دارد. لذا، موضوع مورد بررسی در رساله حاضر «بررسی تحلیلی عوامل موثر در سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در صنعت نفت ایران (شرکت نفت بهران)» می باشد. این پژوهش در ۵ فصل به صورت زیر تنظیم شده است:

در فصل اول این پژوهش، ابتداء مقدمه ای در رابطه با موضوع پژوهش مطرح شده و سپس اهمیت موضوع پژوهش، تعریف موضوع پژوهش، اهداف و علت انتخاب موضوع پژوهش، پیشینه موضوع پژوهش، فرضیات پژوهش، تعریف عملیاتی واژه ها و متغیرهای پژوهش، جامعه آماری مورد مطالعه، روش تحقیق، قلمرو تحقیق و مشکلات فراراه پژوهش بیان گردیده است.

در فصل دوم این پژوهش، مطالب نظری و تئوریک که توسط دانشمندان و صاحب نظران علم مدیریت، در رابطه با موضوع پژوهش مطرح شده، بیان گردیده است. این مطالب شامل مواردی مانند: مفهوم و اهمیت مدیریت و مدیریت منابع انسانی، مفهوم ارزشیابی عملکرد کارکنان، نقش و جایگاه ارزیابی عملکرد کارکنان در مدیریت منابع انسانی، اجزاء و عناصر سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، مراحل فرایند ارزیابی عملکرد، انواع ارزیابی کنندگان عملکرد، روشهای ارزیابی عملکرد، مشکلات ارزیابی عملکرد، چگونگی اجتناب از مشکلات ارزیابی عملکرد و ... می باشد.

در فصل سوم این تحقیق، سعی شده است که آشنائی مختصری با شرکت نفت بهران، به عنوان قلمرو مکانی پژوهش داشته باشیم. همچنین در این فصل، جامعه آماری مورد مطالعه و نحوه انتخاب نمونه از آن، روش تحقیق، نحوه طرح و تنظیم پرسشنامه و روشهای آماری مورد

استفاده، مانند: روشهای آزمون فرض میانگین و نسبت یک طرفه برای آزمون فرضیات پژوهش و روشهای آزمون فرض اختلاف بین دو میانگین و اختلاف بین دو نسبت دو طرفه، برای اولویت بندی فرضیات پژوهش مطرح گردیده است.

در فصل چهارم این پژوهش، متغیرهای مربوط به هر فرضیه مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از روشهای آماری آزمون فرض میانگین و نسبت یکطرفه مورد تأیید یا رد قرار گرفته است. سپس، با استفاده از آزمونهای انجام شده برای این متغیرها، فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند. همچنین، متغیرهای مربوط به هر فرضیه و فرضیات پژوهش مورد تحلیل آماری قرار گرفته‌اند. در نهایت، با استفاده از روشهای آزمون فرض اختلاف بین دو میانگین و اختلاف بین دو نسبت دو طرفه، فرضیات پژوهش از نظر میزان اثرگذاری بر سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت نفت بهران اولویت بندی شده‌اند.

در فصل پنجم پژوهش، نتایج بدست آمده از آزمون هر فرضیه به طور جداگانه مطرح شده است و متناسب با نتایج حاصله، پیشنهاداتی برای بهبود تاثیر عوامل موثر در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و طراحی و اجرای صحیح این سیستم در شرکت نفت بهران مطرح گردیده است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
------	-------

فصل اول: کلیات و طرح تحقیق

۱	- مقدمه
۳	- اهمیت موضوع پژوهش
۶	- تعریف موضوع پژوهش
۸	- اهداف و علت انتخاب موضوع تحقیق
۹	- سوابق و پیشینه پژوهشی موضوع تحقیق
۱۱	- تشریح ارزیابی شاغلین طرحهای طبقه‌بندی مشاغل
۱۳	- خلاصه طرح ارزشیابی کارکنان دولت و چرخه مستمر ارزشیابی
۱۹	- چکیده تعدادی از پایان‌نامه‌های مربوط به ارزشیابی
۲۰	- فرضیات پژوهش
۲۰	- تعریف عملیاتی واژه‌ها و متغیرهای پژوهش
۲۶	- روش تحقیق
۲۷	- جامعه آماری تحقیق
۲۷	- قلمرو تحقیق
۲۸	- مشکلات فراراه پژوهش
۲۹	- زیرنویسهای فصل اول

فصل دوم: مطالب نظری و ادبیات تحقیق

۳۲	- هدف فصل
۳۲	- اهمیت و مفهوم مدیریت

- ۳۳ - نظریه‌های مطرح شده در مدیریت
- ۳۶ - مدیریت منابع انسانی و اهمیت آن
- ۳۸ - مروری بر تحولات نظام فکری و علمی در مدیریت منابع انسانی
- ۳۹ - تعریف ارزشیابی عملکرد
- ۴۰ - ماهیت و ضرورت ارزیابی عملکرد
- ۴۱ - نقش و جایگاه ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی
- ۴۴ - اجزاء و عناصر سیستم ارزیابی عملکرد
- ۴۵ - مشخصات و ویژگیهای سیستم ارزیابی عملکرد
- ۴۸ - اهداف ارزیابی عملکرد
- ۵۱ - منابع و کاربردهای ارزیابی عملکرد در سازمان
- ۵۵ - دلایل استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد
- ۵۶ - نظریه‌های ارزیابی
- ۵۷ - نظامهای ارزیابی عملکرد
- ۵۹ - معیارها و شاخصهای مهم سیستمهای ارزیابی عملکرد
- ۶۵ - هفت اصل مهم برای ارزیابی صحیح عملکرد
- ۶۵ - مراحل فرایند ارزیابی عملکرد
- ۶۸ - عوامل موثر در انتخاب نوع سیستم ارزیابی
- ۷۰ - انواع ارزیابی کنندگان عملکرد
- ۷۰ ۱- ارزیابی به وسیله سرپرست مستقیم
- ۷۲ ۲- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس
- ۷۳ ۳- ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر
- ۷۳ ۴- کمیته‌های ارزیابی

- ۵- ارزشیابی به وسیله کارشناسان امور پرسنلی ۷۴
- ۶- ارزیابی از طریق مشتریان ۷۵
- ۷- ارزیابی به وسیله کامپیوتر ۷۵
- ۸- ارزیابی توسط مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان ۷۵
- ۹- خودارزیابی ۷۶
- خصوصیات و ویژگیهای لازم برای ارزیابی کننده ۸۱
- نقشهای ارزیابی شوندگان در ارزیابی ۸۲
- عوامل مورد ارزیابی ۸۳
- نحوه انتخاب عوامل مورد ارزیابی ۸۵
- زمان بندی انجام ارزیابی عملکرد ۸۶
- روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان ۸۷
- ۱- روش مقیاسی ارزیابی عملکرد ۸۹
- ۲- روش ثبت وقایع حساس ۹۳
- ۳- روش چک لیست ۹۴
- ۴- شاخص بهره‌وری ۹۵
- ۵- روش توصیفی ۹۵
- ۶- روش قیاسی ۹۶
- ۷- روش درجه‌بندی ۹۶
- ۸- روش مقایسه زوجی ۹۷
- ۹- روش توزیع اجباری ۹۹
- ۱۰- روش انتخاب اجباری ۱۰۰
- ۱۱- مقیاسهای درجه‌بندی مبتنی بر رفتار ۱۰۰

- ۱۲- ممیزی (ارزشیابی) مدیریت ۱۰۳
- ۱۳- کانون ارزیابی ۱۰۳
- ۱۴- ارزیابی براساس مدیریت بر مبنای هدف ۱۰۵
- ۱۵- ارزشیابی روانی ۱۰۷
- ۱۶- ارزیابیهای عملکرد مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع ۱۰۸
- مقایسه روشهای ارزیابی ۱۱۱
- انتخاب روش مناسب برای ارزیابی عملکرد ۱۱۲
- مواقع استفاده از روشهای ارزیابی عملکرد ۱۱۳
- موانع و محدودیتهای ارزیابی نیروی انسانی ۱۱۵
- مشکلات ارزیابی عملکرد ۱۱۶
- ۱- عینیت نداشتن ۱۱۷
- ۲- فقدان استانداردها ۱۱۷
- ۳- استانداردهای تعریف نشده و نامشخص ۱۱۸
- ۴- استانداردهای نامربوط و غیر واقعی ۱۱۸
- ۵- عدم دقت و اعتبار ارزیابی ۱۱۸
- ۶- بازخور ضعیف به کارکنان ۱۱۹
- ۷- شاخص منحصر بفرد ۱۱۹
- ۸- شاخصهای محدود ۱۲۰
- ۹- شاخصهای متفاوت ۱۲۰
- ۱۰- الگوهای متفاوت ۱۲۱
- ۱۱- تعصبات و پیش داوریهای شخصی ارزیابی کننده ۱۲۱
- ۱۲- تعصبات فرهنگی ۱۲۲

- ۱۲۳ ۱۳- خطای شبیه سازی
- ۱۲۳ ۱۴- خطای ناشی از تأخر و تاخیر و تاخیر
- ۱۲۴ ۱۵- محاکمه به جای ارزیابی
- ۱۲۴ ۱۶- مقابله و مقایسه افراد با یکدیگر
- ۱۲۵ ۱۷- نرمش و ارفاق
- ۱۲۵ ۱۸- سخت گیری
- ۱۲۶ ۱۹- گرایش به حد وسط و محافظه کاری
- ۱۲۷ ۲۰- خطای هاله ای
- ۱۲۸ ۲۱- سایر مشکلات ارزیابی عملکرد
- ۱۲۹ چرا خطاهای ارزشیابی به وقوع می پیوندد؟
- ۱۳۳ چگونگی اجتناب از مشکلات ارزیابی
- ۱۳۳ ۱- آموزش ارزیابی کننده
- ۱۳۷ ۲- استفاده از چندین شاخص
- ۱۳۷ ۳- بی توجهی به ویژگیها
- ۱۳۸ ۴- چندین نفر ارزیابی کننده
- ۱۳۸ ۵- گزینش ارزیاب
- ۱۳۹ ۶- کاهش تعصبات ارزیابی کننده
- ۱۳۹ ۷- ارائه بازخور به ارزیابها
- ۱۳۹ ۸- بهبود عملکرد غیر موثر
- ۱۴۰ ۹- سایر موارد
- ۱۴۱ چگونگی آماده شدن برای انجام مصاحبه اثربخش
- ۱۴۳ مصاحبه ارزیابی عملکرد

- ۱۴۵ روشهای انجام مصاحبه ارزیابی و ارائه بازخور
- ۱۴۷ مزایا و محاسن ارزشیابی عملکرد موثر برای مدیران و سرپرستان
- ۱۵۰ زیرنویسهای فصل دوم

فصل سوم: آشنائی با قلمرو مکانی پژوهش و روش شناسی تحقیق

- ۱۶۳ تاریخچه و انواع محصولات شرکت نفت بهران
- ۱۷۱ مقدمه
- ۱۷۱ جامعه آماری مورد مطالعه در پژوهش و انتخاب نمونه از آن
- ۱۷۴ طرح و تنظیم پرسشنامه
- ۱۷۵ روش تحقیق
- ۱۷۶ روشهای آماری مورد استفاده در پژوهش
- ۱۸۱ زیرنویسهای فصل سوم

فصل چهارم: جمع آوری اطلاعات و تحلیل آماری نتایج

- ۱۸۲ آزمون متغیرهای فرضیه اول
- الف - تحلیل آماری سئوالاتی که از طریق آزمون میانگین یک دامنه‌ای
مورد آزمون قرار گرفته‌اند ۱۸۳
- ب - تحلیل آماری سئوالاتی که از طریق آزمون نسبت یک دامنه‌ای مورد
آزمون قرار گرفته‌اند ۱۹۵
- ۲۰۱ آزمون فرضیه اول
- ۲۰۵ آزمون متغیرهای فرضیه دوم و تحلیل آماری آنها
- ۲۱۵ آزمون فرضیه دوم

- ۲۱۷ - آزمون متغیرهای فرضیه سوم
- الف - تحلیل آماری سئوالاتی که از طریق آزمون میانگین یک دامنه‌ای، در هر دو پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفته‌اند. ۲۱۸
- ب - تحلیل آماری سئوالاتی که از طریق آزمون نسبت یک دامنه‌ای، در هر دو پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفته‌اند. ۲۲۲
- ۲۲۹ - آزمون فرضیه سوم
- ۲۳۲ - آزمون متغیرهای فرضیه چهارم و تحلیل آماری آنها.
- ۲۳۸ - آزمون فرضیه چهارم.
- ۲۴۰ - آزمون متغیرهای فرضیه پنجم و تحلیل آماری آنها.
- ۲۴۳ - آزمون فرضیه پنجم
- اولویت بندی فرضیه‌های پژوهش از نظر میزان اثرگذاری بر سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان ۲۴۶
- ۲۴۶ - آزمون اختلاف بین دو میانگین (فرضیه دوم و سوم)
- ۲۴۶ - آزمون اختلاف بین دو نسبت (فرضیه اول و سوم)

فصل پنجم نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

- ۲۵۰ - نتایج بدست آمده در رابطه با فرضیه اول
- ۲۵۱ - نتایج بدست آمده در رابطه با فرضیه دوم
- ۲۵۲ - نتایج بدست آمده در رابطه با فرضیه سوم
- ۲۵۴ - نتایج بدست آمده در رابطه با فرضیه چهارم
- ۲۵۶ - نتایج بدست آمده در رابطه با فرضیه پنجم

صفحه

عنوان

۲۵۷ - پیشنهادات و راهکارهایی برای اجرای موثر ارزیابی عملکرد کارکنان

۲۵۹ - فهرست منابع و مآخذ