

# بررسی ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام و ارائه الگوی بهینه

دکتر عبدالرضا نداف  
عضو هیأت علمی دانشگاه شیراز

## چکیده

مدیریت عملکرد یک نگرش جدید در مدیریت منابع انسانی استراتژیک بوده و در برگزیده سلسله روش‌هایی است که اهداف مدیریت استراتژیک سازمان را در قالب عملکردهای کارکنان از طریق سیستم مدیریت منابع انسانی دنبال می‌کند. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است. در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او را از نقاط قوت و ضعف عملکرد رفتار مطلع سازد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش بکار برد. سازمانها نیز نیاز به شناخت کارایی کارکنان خود دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشیده و بدین طریق بر حجم تولیدات و ارائه خدمات خود بیافزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد نمایند.

ارزیابی ابزاری است که سازمانها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار بخوبی طراحی گردد و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً اصلاح کارکنان خواهد بود. از جمله مهمترین مسائل در برنامه‌های ارزیابی عملکرد تعیین معیارهای شایستگی و مکانیسم سنجش آنهاست.

برای این منظور عموماً معیارهای مختلف در رابطه با خصوصیات افراد، فرایند و نتایج کار تعیین شده و برای سنجش آنها مقیاس‌های متعدد در نظر گرفته شده است. این معیارها و مقیاس‌های بکار رفته، هر کدام فواید و مضار خاص خود را داشته‌اند و متأسفانه

هیچیک از آنها تا به حال نتوانسته اند به تنهایی، حد قابل قبولی از اثربخشی را نشان دهند و رضایت سازمانها را در برنامه ارزیابی عملکرد کسب کنند. تحقیق حاضر برای اولین بار که در شرکتهای پتروشیمی بندر امام که به عنوان یکی از بزرگترین شرکتهای پتروشیمی خاورمیانه مطرح است، صورت گرفته است. در تبیین اهداف تحقیق شناخت، بررسی و ارزیابی کلی روش ارزیابی شایستگی در مجتمع پتروشیمی بندرامام از سال ۱۳۷۰ (زمان راه اندازی) تاکنون مدنظر است که از این رهگذر یک تحلیل منطقی و علمی از فعالیتهای انجام شده بدست آورده ایم تا ما را در ارائه یک الگوی موفق جهت برنامه ریزی نیروی انسانی یاری دهد. هدف تحقیق این است که روش ارزیابی را با روشهای واقعی مورد نیاز بسنجد و همچنین نقش ارزیابی شایستگی و ارتباط آن را با نظام جابجائیهای افقی و عمودی (توسعه منابع انسانی) بررسی کرده و با تکنیکهای پیشرفته نظیر ارزیابی شایستگی ۳۶۰ درجه و ارزشیابی شش سیگما که بتازگی در شرکت موتورلا آمریکا به اجرا درآمده نیز آشنا شویم و برای برنامه ریزی جهت هدایت آموزش، رشد، جایگزینی و انتصاب نیروی انسانی در خدمت بهتر به جامعه کشورمان، استعدادها را کشف نماید.

مطالعه ای که در مجتمع پتروشیمی بندرامام صورت گرفت تعداد ۳۵۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید که در برگزیده سؤالات در رابطه با سنجش دو وضعیت موجود و مطلوب بوده است. نوع نمونه گیری تحقیق، تصادفی یا سیستماتیک می باشد.

نتایج حاصل از بررسی و تجزیه و تحلیل سؤالات پرسشنامه و نتایج آزمون که با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفته، مشخص می کند که تفاوت معنی داری از جهت نظام ارزیابی شایستگی کارکنان بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد. نتایج بررسی و تجزیه و تحلیل آماری پاسخهای داده شده به ۵۰ سؤال در قالب ۲۵ شاخص مؤثر در ارزیابی شایستگی کارکنان (از لحاظ عوامل و عملکردی، رفتار شغلی، و رفتار اخلاقی) که در جداول مربوط ارائه گردیده است مشخص می کند که در مجموع به دلیل رد فرضیه صفر ( $H_0$ ) در مورد کلیه شاخصها (عدم تفاوت بین وضع موجود و مطلوب) فرضیه اهم تحقیق پذیرفته شده و مورد تأیید قرار می گردد.

هم‌چنین پیشنهاداتی برای آینده تحقیقات علمی در این زمینه ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، اثربخشی، کارآیی، تحول، رضایت شغلی

Archive of SID

## ۱- مقدمه

امروزه تغییر و تحول سرنوشت محتمم هر سازمانی می‌باشد. بحث امروزیین تحول و توسعه سازمانی، بر ضرورت یا عدم ضرورت و بود و نبودن آن نیست. بلکه بحث بر چگونگی تغییر و تحول است. اگر تحول را مجموعه اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، فلسفی، تکنولوژیکی و رسالت سازمان‌ها، که در سایه این تغییرات هر سازمانی بتواند محصول و عملکرد حقیقی اش را بهبود بخشد، تعریف نماییم، در آن صورت فرایند تحول خود نیازمند سه مرحله تغییر و تحول است.

۱ - تغییر و تحول در عوامل اجتماعی، سیاسی، فلسفی و رسالت سازمان.

۲ - تغییر و تحول اداری (تحول سازمان و مدیریت)

۳ - تغییر و تحول در عملکرد

در مرحله اول رسالت سازمان، الگو و اساس تحول سازمانی را تعریف و ارائه می‌دهد. در این مرحله هم رسالت‌ها و فلسفه وجودی تحول و سازمان تبیین می‌گردد و نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی را مهیای این تغییر می‌سازد.

در مرحله دوم کالبد مناسب و منطبق با تحول مرحله اول را شکل می‌دهد. تحول اداری بستر لازم برای الگوی ترسیم شده را فراهم می‌سازد. چون هر تحولی سازمان مناسب خود را می‌طلبد. در واقع مرحله دوم هم وظیفه برنامه ریزی الگوی توسعه و هم هدایت و اجرای برنامه توسعه را با برپایی ساختار سازمانی مناسب مدیریت منابع انسانی لازم، انتخاب، آموزش و انتصاب کارکنان منطبق با توسعه و برپایی نظام‌های کنترل، بر عهده دارد. در واقع می‌توان گفت که نظام سازمان و مدیریت هم خالق توسعه است و هم در واقع توسعه محصول آن است. هم خود نیازمند منابع انسانی کارآمد است و هم منابع انسانی کارآمد می‌تواند محصول آن باشد.

در مرحله سوم ابزار لازم برای تحول را پدید می‌آورد. موضوع توسعه سازمانی، موضوع تمایلات یک گروه خاص سازمانی نیست، بلکه بهسازی و توسعه به عنوان هدف غایی فرد، گروه، سازمان و حتی جامعه بوده و در واقع سرنوشت قطعی و در عین حال انتخاب شده ای است که بر همه سازمان‌ها برای رشد و توسعه در عرصه بازار ناشی می‌شود. بر همین مبنا بحث در این باره حول الگوی مناسب توسعه است.

در رابطه با مراحل سه گانه فوق، آموزش تنها عامل موثر در حل مشکل تأمین نیروی انسانی اثر بخش جهت تحقق و اجرای مراحل بهبود و توسعه سازمان‌هاست. هر گاه با نگرش سیستمی به سازمان‌ها نظر کنیم، خواهیم دید که سازمان بایستی در تمامی سطوح خود با محیط‌های خارجی رابطه ای بسیار نزدیک برقرار کند. همچنین پیچیدگی و گستردگی سازمان‌های امروزی معلول عوامل محیطی است که خود موجبات پیچیدگی روابط بین عوامل محیطی و سازمانی شده است. مدیران نیز برای حفظ پویایی و اداره سازمانشان به اتخاذ تصمیمات پیچیده نیاز دارند که تمامی موارد فوق نیازمند توجه و درک اهمیت آموزش در سازمان‌هاست. با توجه به تغییرات عوامل محیطی خارج از سازمان مانند (عوامل اقتصادی، تکنولوژی، فرهنگ و اخلاق سیاسی و حقوقی. . . .) و اثرات آن بر سازمان‌ها، می‌توان به جایگاه مهم آموزش و نقش آن در پویایی سازمان‌ها پی برد.

امروزه تحولات علمی و تکنولوژیک، مرزهای کشورهای در نوردیده و دیدگاه زندگی جدا و خودکفا از دیگران را از بین برده است. به تبع جهانی شدن علوم، تاثیر توسعه دانش بر تمامی کشورها اجتناب ناپذیر شده و ایفای نقش علمی در جهان به عنوان معیار سنجش قابلیت‌های کشورهای و ملل گردیده است. در واقع عرصه جنگ و افتخارات از میدان جنگ به میدان رقابت علم و صنعت منتقل شده است. موفقیت در زمینه فوق ناشی از توجه به انسان در سطوح مختلف اعم از محیط سازمان است. انسان عنصر پدید آورنده تمامی عرصه‌هاست در صورتیکه با دیدگاه فوق تربیت شود و رشد کند.

نقش انسان‌ها در سازمان‌ها کاملاً روشن است. بصورتیکه سازمان‌ها را پدید آورده و با خلاقیت خود موجبات رشد و تعالی آن‌ها می‌شوند. برای رشد خلاقیت و ایجاد توان بالقوه و بالفعل در افراد بایستی به عامل انسانی توجه نمود.

## ۲- تعریف اهداف و اهمیت موضوع تحقیق

در يك سازمان هر فرد براي پيشرفت و نيل به اهداف تعيين شده شغلي نياز به آگاهي از موقعيت خود دارد. اين آگاهي موجب ميشود كه او از نقاط قوت و ضعف عملکرد رفتار خود مطلع گردد و تهديدات لازم را

برای اثر بخشی بیشتر و کوشش‌هایش به کار برد. سازمان‌ها نیز نیاز به شناخت از کارایی کارکنان خود دارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشد و بدین ترتیب بر حجم تولید و ارائه خدمات خود یافزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند.

ارزشیابی ابزاری است که سازمانها و کارکنان را در تامین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار به خوبی طراحی گردد و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، موفقیت مستمر و یکپارچه رضایت مشتری توسط یک سیستم منسجم از ابزارها، فنون و آموزش صورت می‌گیرد. (Partlow Charles G. Human, ۱۹۹۶) در ضمن وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش بهسازی و بعضاً تنبیه کارکنان خواهد بود. از جمله مهمترین مسائل در برنامه‌های ارزشیابی تعیین معیارهای شایستگی و مکانیزم سنجش آنهاست. برای این منظور عموماً معیارهای مختلف در رابطه با صفات افراد، فرایند و نتایج کار، تعیین شده و برای سنجش آنها مقیاس‌های متعدد و متنوع مورد استفاده قرار گرفته اند. معیارها و مقیاس‌های به کار رفته، هر کدام فواید و مضرات خاص خود را داشته اند و متأسفانه هیچ یک از آنها تا به حال نتوانسته اند به تنهایی، حد قابل قبول از اثر بخشی را نشان دهند و رضایت سازمان‌ها را در برنامه‌های ارزشیابی کسب کنند. اهمیت موضوع تحقیق حاضر در این است که برای اولین بار در شرکت پتروشیمی بندر امام که به عنوان یکی از بزرگترین شرکت‌های پتروشیمی خاورمیانه است، انجام می‌شود. در تعیین اهداف تحقیق، شناخت، بررسی و ارزیابی کلی روش ارزشیابی شایستگی در مجتمع پتروشیمی بندر امام از سال ۱۳۷۰ (زمان راه اندازی) تاکنون مد نظر است که از این رهگذر یک تحلیل منطقی و علمی از فعالیت‌های انجام شده بدست آوریم تا ما را در ارائه یک الگوی بهینه برنامه ریزی نیروی انسانی یاری دهد. هدف تحقیق این است که روش ارزیابی را با روش‌های واقعی مورد نیاز بسنجد و هم چنین نقش ارزیابی شایستگی و ارتباط آن با نظام جابجایی‌های افقی و عمودی (توسعه منابع انسانی) را بررسی کرده و برای برنامه ریزی جهت هدایت، آموزش، رشد و جایگزینی و انتصاب نیروی انسانی در خدمت بهتر به جامعه اسلامی، استعدادها را کشف نماید.

### ۳- نگرشی جدید در مدیریت منابع انسانی از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد يك نگرش جدید در مدیریت منابع انسانی استراتژیک بوده و در برگزیده سلسله روش‌هایی است که اهداف مدیریت استراتژیک سازمان را در قالب عملکردهای کارکنان از طریق سیستم مدیریت منابع انسانی دنبال می‌کند. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است. در ضمن ارزیابی عملکرد بهتر است مرور عملکرد نامیده شود. (Kent. H. ۲۰۰۳)

اصل بنیادی برای استفاده از ارزشیابی عملکرد به حداکثر رسانیدن کارایی کارکنان از طریق شناسایی و سرمایه گذاری بر تواناییهای آنان است. ارزیابی عملکرد افزون بر فراهم نمودن در خور اطلاعاتی وظایف دیگری را نیز در سازمان انجام می‌دهد. (نداف، عبدالرضا، ۱۳۸۴)

دهه ۱۹۸۰ دهه تغییر و حرکت ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد است. ارزیابی عملکرد به عنوان ابزار مدیریت عملکرد می‌تواند مبنای استواری برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل پرسنلی مانند ترفیع، انتقال، تنزل، اخراج، افزایش یا کاهش حقوق و غیره باشد تا مدیریت عملکرد بتواند عکس العمل افراد را در ارتباط با عوامل مؤثر سازمانی ارزیابی کند. ارزیابی باید مبتنی بر هدف و دارای بازخورد بوده و بهتر است با مشارکت کارکنان ذینفع صورت گیرد.

مدیریت عملکرد وقتی بیشترین تأثیر را بر مجموعه خواهد گذاشت که اهداف آن به‌طور وسیع به پرسنل منتقل شود و مجموعه سازمان آن را درک کنند. از آنجا که یکی از اهداف مدیریت عملکرد جلب رضایت افراد است و رضایت هم عبارت است از طرز تلقی و احساس مثبت افراد از فرهنگ سازمان، بنابراین مدیریت عملکرد تلاش می‌کند تا بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی هماهنگی لازم را ایجاد کند تا رضایت افراد حاصل گردد. پس مدیریت عملکرد به نوعی با فرهنگ سازمانی ارتباط داشته و این ارتباط از طریق متغیر تکنولوژی، در صورتیکه با فرهنگ همخوانی داشته باشد، مؤثر خواهد بود.

مدیریت عملکرد به دنبال شناخت باورها و ارزش‌های ضعیف و هنجارهای ناخواسته و نیز تقویت

باورها و ارزش‌ها و هنجارهای مطلوب و تثبیت فرهنگ مناسب و مؤثر بوده و سعی در کنترل، هدایت و تغییر رفتارها از طریق نگرش و باورهای افراد دارد. پس باید در این امر، انتظارات سازمان به طور مداوم و مستمر به کارکنان انتقال یافته تا موجب پرورش مهارتها و قابلیت‌های فردی آنها شود. در این میان مدیریت عملکرد برای بهبود عملکرد افراد از ابزار بازخورد نه بطور مقطعی بلکه به صورت مستمر و بی وقفه استفاده کرده و همیشه کارکنان را به این نکته متوجه می‌سازد که در آینده چه مواردی برای سازمان حیاتی بوده و چه رفتاری از آنها انتظار می‌رود و براساس آن چه چیزی ارزیابی خواهد شد.

طبق نظر بیوان و تامپسون ۱۹۹۲ ویژگی‌های مدیریت عملکرد به شرح زیر عنوان شده است:

۱- مدیریت عملکرد معمولاً یک نوع نگرش و تصویری از اهداف سازمان را برای کل پرسنل ایجاد می‌کند.

۲- مدیریت عملکرد مجموعه اهداف عملکرد افراد و واحدها را در ارتباط با اهداف کل سازمان تعریف و مشخص می‌کند.

۳- مدیریت عملکرد یک بررسی رسمی از حرکت عملکردهای افراد و واحدها به سوی اهداف سازمانی است.

۴- مدیریت عملکرد از فرایند ارزیابی برای تعیین نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی طرح‌های بهبود، بهسازی و تعدیل سیستم‌های پرداخت استفاده می‌کند.

۵- مدیریت عملکرد معمولاً فرایند کل بهبود و اثربخشی افراد و واحدها را ارزیابی می‌کند.

همچنین "کانوک" (CONNOCK) معتقد است مدیریت عملکرد مانند مدیریت استراتژیک بیشتر بر آینده تأکید دارد و اظهار می‌کند که مدیریت عملکرد موارد زیر را در سازمان‌ها به وجود می‌آورد:

- ایجاد پاسخگویی و مسئولیت‌دهی در فرد در مقابل مدیریت،

- توافق بر روی اهداف آتی سازمان در هر کدام از واحدهای مربوط و مسئول،

- توافق روی استانداردهای عملکرد که سازمان باید به آن برسد،



- تخصیص مقیاس‌های زمانی در انجام کار و اجرای استانداردها و تعیین اولویت برای آنها

به نظر می‌رسد مدیریت عملکرد موجب افزایش حس مسئولیت‌دهی افراد در مقابل سیستم شده و یک نوع هم‌افزایی بر اثر توافق افراد روی اهداف آتی سازمان بوجود آورده و مدیریت زمان را هم مدنظر دارد.

نگارنده معتقد است از جمله وظایف مهم مدیریت عملکرد، هماهنگ‌سازی دائمی و مستمر افراد با محیط سازمان است، به طوری که ضمن تشریح مأموریت و رسالت حمایت را از کارکنان خود بنماید و گرنه آثار نامطلوب رسالت و فلسفه سازمان بر روی کارایی افراد محو خواهد شد. چه بسا امروزه در اکثر سازمان‌های پیشرفته و پیشرو جهانی و در بعضی از کشورها به لحاظ فرهنگ سازمانی، یکی از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (به‌عنوان مثال در کشور ژاپن) ایجاد نوعی به هم پیوستگی مبتنی بر پذیرش اهداف و ارزش‌های مشترک سازمان در طول عمر کاری پرسنل بوده و معمولاً علاقه مدیران برای استخدام نیروهای جوان به خاطر بالا بودن توان جامعه‌پذیر آنها در هماهنگ‌سازی سریع خود با محیط خاص سازمان می‌باشد.

مدیریت عملکرد باید ارزش‌های افراد را با ارزش‌های سازمانی سازگاری داده تا افراد در کلیه مراحل کاری و در تمامی مراحل عمر سازمان بتوانند با سازمان هماهنگ شوند. البته این یک استراتژی قوی برای مدیریت عملکرد است.

از دیدگاه کانوک ۱۹۹۱ حداقل چهار دلیل اساسی برای جایگزینی مدیریت عملکرد به جای سیستم‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد:

- ۱- وجود رقابت شدید، جهانی شدن بازارهای کالا و خدمات، افزایش مقررات زدائی و خصوصی‌سازی و ضرورت رشد و توسعه کشورها؛
- ۲- اعتقاد کارکنان به اینکه تحقق اهداف و رسالت سازمان در گرو به هم پیوستگی اهداف فرد با سازمان است؛
- ۳- افزایش و بالا رفتن انتظار افراد در استفاده از پاداش‌های عملکرد بالا؛
- ۴- و تأکید عمده بر مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها به خاطر فراگیر شدن کنترل و ارتقای کیفیت.

سیستم ارزیابی عملکرد معمولاً دانش، توانش و بینش افراد را در مقایسه با استانداردهای تعیین شده اندازه می‌گیرد، ولی در مدیریت عملکرد یکپارچگی و اثربخشی کل سیستم مدنظر است.

مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان (هماهنگ‌سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید افراد برای هماهنگی با تکنولوژی‌های مدرن و دنیای متحول فردا است. ارزیابی کارکنان از روش‌های مختلف زیادی استفاده می‌شود. برخی از این روش‌ها برای تبیین و استفاده آسان هستند، در حالیکه تبیین روش‌های دیگر نیاز به کوشش‌های زیاد و برنامه‌های آموزشی طولانی برای استفاده‌کننده دارد. اما، بدون توجه به پیچیدگی روش، هدف تمامی آنها این است که کارکنان در شکلی از تسلسل اثربخشی کارایی قرار گیرند. بحث حاضر، بر روش‌هایی متمرکز است که بیشترین استفاده را دارد: مقیاس‌های ترسیمی درجه‌بندی، روش‌های رتبه‌بندی، مقایسه‌های زوجی، وقایع حساس، فهرست‌های بازبینی، انتخاب اجباری، مدیریت بر مبنای هدف (MBO) و مقایسه‌های درجه‌بندی متکی بر رفتار (BR $\S$ ). به تازگی دو شیوه جهت استفاده در ارزیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد که باعث افزایش کارایی و ارتقاء بهره‌وری گردیده است. فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه که نشان‌دهنده تغییرات وسیع در نحوه ارزیابی عملکرد است که این نوع ارزیابی در سازمانی که به صورت تیمی کار می‌کنند بسیار مؤثر است. مدیران صف و کارمندان به طور خاصی تمایل دارند از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده نمایند. (Lepsinger, R. ۲۰۰۱) روش دیگر روش شش سیگما می‌باشد که در سال ۱۹۸۱ توسط بیل اسمیت در شرکت موتورلا بکار گرفته شده، که از این روش در جهت ارتقاء کارایی و رضایت کارمندان استفاده می‌شود.

#### ۴- بیان مسئله تحقیق

انگیزه اصلی انجام چنین تحقیقی یافتن پاسخ و راه حل برای سوالاتی است که در رابطه با اقدامات انجام شده و در حال انجام ارزیابی شایستگی کارکنان در مجتمع پتروشیمی بندر امام مطرح می‌شود.

در پایان تحقیق سوالات زیر پاسخ داده شده و می‌توان گفت که فعالیت‌ها را چگونه با درایت، انسجام و به طور بهینه و صحیح تر انجام دهیم.

۱- آیا روش ارزیابی شایستگی فعلی در کوتاه مدت یا بلند مدت با توجه به مبانی علمی انجام می‌شود؟

۲- آیا روش موجود از شاخص‌های کاملی برخوردار است؟

۳- آیا روش ارزیابی موجود منجر به شایستگی کارکنان شده است؟

۴- آیا روش ارزشیابی شایستگی در روند فعالیت‌های آموزش کارکنان اثر گذاشته است؟

با توجه به سوالات فوق فرضیات تحقیق طبق شرح آتی تنظیم گردیده است:

#### ۱-۴- بیان فرضیات تحقیق

- تفاوت معنی داری از جهت اجرای روش ارزیابی شایستگی کارکنان در وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

#### فرضیات اخص تحقیق:

۱- تفاوت معنی داری از جهت عوامل عملکردی (تخصصی) روش‌های ارزیابی شایستگی کارکنان بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

۲- تفاوت معنی داری از جهت معیارهای رفتار شغلی روش‌های ارزیابی شایستگی کارکنان بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

۳- تفاوت معنی داری از جهت معیارهای رفتار اخلاقی و روش‌های ارزیابی شایستگی کارکنان بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

#### فرضیات فرعی تحقیق:

۱- تفاوت معنی داری بین ارزیابی شایستگی کارکنان در سطوح مختلف سازمان بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

۲- تفاوت معنی داری از جهت ارزیابی شایستگی کارکنان در واحدهای مختلف سازمان بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

#### ۵- روش تحقیق:

پژوهش حاضر يك بررسی توصيفي - تحلیلي و میدانی است که مبتنی بر اطلاعات و حقایق و تجزیه و تحلیل آن‌ها می‌باشد.

### الف- روش جمع آوری اطلاعات

از روشهای متعددی می‌توان برای جمع آوری اطلاعات استفاده نمود که عبارتند از:

اطلاعات موجود، مشاهده، مصاحبه، استفاده از پرسشنامه های کتبی و بحث های گروهی (نظیر گروههای اسمی، تکنیک دلفی، مقیاس ها، دستنویس ها، مطالعات موردی) (کولین.م. وارکه ویسر و دیگران، ۱۳۷۶)

### ب- پرسش نامه

با توجه به اهداف و نتایج مورد انتظار در این تحقیق ابتدا از مبادی علمی و منابع مربوط به رشته مدیریت، شاخصهای موثر ارزیابی استخراج گردید و سپس توسط خبرگان که ترکیبی از مدیران ارشد، میانی و سرپرستان پتروشیمی بندر امام و اساتید و کارشناسان مراکز آموزشی بودند. ارزش گذاری شده که این کار بر اساس تکنیک دلفی به صورت پرسشنامه تهیه و توزیع گردید و نتایج آن طبق جدول استخراج و بر اساس نمودار نشان داده شده است. بدین ترتیب در این جا شاخصهایی که میانگین آنها بیش از عدد ۳ بوده است. به عنوان شاخص عمده و معیاری جهت سنجش ارزیابی شایستگی کارکنان در نظر گرفته شده است.

در مرحله فوق، در حقیقت پرسشنامه شماره ۱ توزیع گردید. تعداد نسخه نیز بین خبرگان توزیع شده که جمع آوری و نتایج آن استخراج گردید.

نتایج پرسشنامه شماره ۱ بر مبنای طرح سوالات و تهیه سایر پرسشنامه ها می‌باشد. در پرسشنامه برای هر سوال در دو وضعیت موجود و وضعیت مطلوب پنج حالت شامل "خیلی کم"، "کم"، "متوسط"، "زیاد"، "خیلی زیاد" پیش بینی شده است. وضعیت موجود بیانگر وضع فعلی است بعبارت دیگر تاثیر شاخص های مزبور در ارزیابی شایستگی کارکنان را همانگونه که در حال حاضر انجام میشود نشان می دهد درحالیکه وضعیت مطلوب بیانگر وضع ایده آل است یا بعبارت دیگر وضعیتی که کارمندان انتظار آن را دارند.

### ج- مصاحبه

با توجه به نحوه و روش انتخاب شده برای تکمیل پرسش نامه‌ها، پژوهشگران برای جلب نظر کارکنان و همکاری بیشتر آنان و جهت کسب نظرات مفید آنان از نزدیک به توزیع پرسش نامه پاسخ به ابهامات و رفع سوء تفاهات و مصاحبه با آنان در رابطه با مضامین و محتوای آن اقدام نمود.

#### ۵- جامعه آماری :

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا اشیا که دارای ویژگی‌های همگون و قابل اندازه‌گیری باشد. نمونه آماری از چنین جامعه‌ای انتخاب می‌گردد و نتیجه پژوهش به آن جامعه تعمیم داده می‌شود. در ضمن جامعه آماری باید جامع و مانع باشد. (سرمد، زمره، بازرگان، عباس، ۱۳۸۱)

در تحقیق حاضر کلیه کارکنانی که ارزیابی شایستگی کارکنان شامل آن‌ها می‌گردد در سطوح مختلف سازمانی با تخصص‌های متعدد و در ۹ واحد طبق نمودار سازمانی مصوب، در مجتمع پتروشیمی بندر امام در ماهشهر، جامعه مورد پژوهش ما را تشکیل می‌دهد.

برای انتخاب جامعه نمونه از بین جامعه آماری به منظور ارزیابی و تجزیه و تحلیل ارزیابی شایستگی کارکنان و ارائه الگوی بهینه در مجتمع پتروشیمی بندر امام، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید که در بر گیرنده سوالات در رابطه با سنجش دو وضعیت موجود و مطلوب بوده است.

پرسشنامه‌ها به صورت حضوری توزیع و پاسخ دهندگان راهنمایی‌های لازم را دریافت و هم چنین با تخصیص یک خط تلفن به ابهامات آنان پاسخ داده شد.

از تعداد ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۵۰ مورد عودت داده شد. نحوه انتخاب نمونه نیز بر اساس نمودار سازمانی مصوب مجتمع در پایه‌های مختلف سازمانی (کارکنان اجرایی، سرپرستان، کارشناسان و مدیریت) واحدهای نه گانه سازمانی طبق مدل تحقیق انتخاب شدند. با توجه به شرح فوق و مطالعه تعداد کارکنانی که مشمول ارزیابی شایستگی قرار می‌گیرند. نوع نمونه‌گیری تحقیق تصادفی، منظم یا سیستماتیک می‌باشد.

## ۶- روشهای آماری تجزیه و تحلیل اطلاعات

### الف: روشهای آمار توصیفی

از این روش برای دسته بندی گروه های مورد آزمون به تهیه جداول توزیع فراوانی، محاسبه شاخصهای آماری از قبیل میانگین، واریانس و انحراف معیار استفاده شده است، همچنین برای بیان مشخصات مشخصات نمونه آماری و تفسیر عینی داده ها و نتایج از نمودارهای آماری استفاده شده است.

Archive of SID

جدول توصفي شماره (۱)

وضعیت پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر اساس:																					
سابقه خدمت به			نوع استخدام				نوع شغل				نوع تحصیلات			سن به سال							
تا ۱۱	۱۱ تا ۱۶	۱۶ تا ۲۱	قراردادي	کارشنا سي	پيمانى	رسمي	سرپرستى و مديريت	کارش ناسي	اجرائي	غير فني	نيمه فني	فني	فوق ليسانس و بالاتر	ليسانس	فوق ديپلم	ديپلم	۴۰ و بالاتر	۳۰ تا ۴۰	۲۰ تا ۳۰	تا ۲۰	
۱۵	۶	۷۵	۲	۳	۲	۱۴۴	۷۲	۲۵	۴۱	۳۷	۱۹	۹۲	۱۳	۹۴	۵	۳۵	۵۷	۳۴	۵۶	۱	تعداد
/۱	۴	/۳	۱/۳	۲	۱/۳	/۴	۵۲/۲	/۱	۲۹/۷	۲۵	/۸	۶۲/۲	۸/۸	۶۳/۹	۳/۴	/۸	/۵	۲۳	/۸	۰/۷	درصد
۱۰		۵۰				۹۵		۱۸			۱۲					۲۳	۳۸		۳۷		

## ب: روش تحلیل آماری یا استنباطی

اطلاعات به دست آمده از طریق پرسشنامه‌ها با استفاده از روشهای استنباط آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. فرضیه اساسی و مهم تحقیق حاضر، یک فرضیه جامع و کامل می‌باشد که در برگیرنده ۲۵ شاخص عمدتاً و مهم ارزیابی در قالب ۵۰ سوال برای دو وضعیت موجود و مطلوب می‌باشد که نظرات و دیدگاه‌های کارکنان (در سطوح مختلف سازمان) را در مورد نظام موجود ارزیابی شایستگی مورد بررسی قرار داده است.

مهم‌ترین فرضیه تحقیق تحت عنوان فرضیه اهم، با اختصاص کل سوالات مطرح شده در وضع موجود و مطلوب در پرسشنامه‌ها، شاخص‌های مهم و موثر در نظام ارزیابی شایستگی را مورد بررسی قرار می‌دهد، سپس فرضیات فرعی دیگر مطرح می‌شود در هر مورد، آزمون T در مورد میانگین نمرات وضع موجود و مطلوب با توجه به نظرات کارکنان در ابعاد سازمانی و شغلی مختلف در سازمان انجام و نتیجه‌گیری ارائه می‌گردد. آنگاه T بدست آمده با T تئوریک مورد مقایسه و نتیجه آزمون ارائه می‌شود. همچنین برای شاخص‌های بیست و پنجگانه نیز این امر در جداول مختلف از طریق مقایسه میانگین و تحلیل واریانس انجام خواهد شد. و بطور جداگانه در مورد هر فرضیه تکرار می‌گردد.

اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، در جداول آماری مربوطه تنظیم شده و در هر جدول میانگین، پراکندگی و نتیجه آزمون مربوط به شاخص آورده شده است. چون در این بررسی تفاوت یا عدم تفاوت بین میانگین نمرات هر شاخص مورد آزمون قرار می‌گیرد، لذا سعی می‌شود در تحلیل مطالب به جمع پاسخهای داده شده به سوالات مربوط به هر یک از شاخصها نیز اشاره شود، تا با توجه به تعداد پاسخهای ارائه شده، نظر کارکنان را در ارزیابی شایستگی مورد نظر قرار دهند.

در تحلیل پرسشنامه‌ها جمع نمرات هر شاخص و میانگین آن با توجه به نظرات کارکنان در ابعاد شغلی و سازمانی مختلف مورد بررسی آماری قرار می‌گیرد، تا بتوان پاسخ این سوال را دریافت، که آیا تفاوتی بین وضع موجود و وضع مورد انتظار (مطلوب) کارکنان در رابطه با نظام ارزیابی شایستگی وجود دارد یا خیر.



بنابر این به منظور مقایسه میانگین نمرات موجود و مطلوب با توجه به مجهول بودن واریانس جامعه مورد مطالعه، از آزمون T استفاده می‌گردد. همچنین در مورد اختلاف میانگین تک تک شاخص‌ها با همدیگر طبق مدل تحقیق از تحلیل واریانس و آزمون F استفاده می‌شود. از آنجا که تحقیق در برگزیده فرضیاتی چون تاثیر شاخص عوامل عملکردی و . . . نظرات و دیدگاه‌های کارکنان در ارائه نظام ارزشیابی شایستگی در وضعیت موجود و مطلوب مورد انتظار است، بنابر این از آزمون یک طرفه برای تعیین معنی دار بودن دو میانگین استفاده شده است. در آزمونهایی یک طرفه فرضیه صفر بیان کننده این است که بین میانگین نمرات وضع موجود و وضع مطلوب نظام ارزیابی شایستگی کارکنان تفاوتی مشاهده نمی‌شود و در حقیقت وضع موجود همان وضع مطلوب است و فرض مقابل یا فرض  $H_1$  مدعی آن است که بین وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد. لذا برای تصمیم‌گیری در مورد رد یا قبول فرضیه صفر باید مقدار T مشاهده شده یا بدست آمده از نتایج تحقیق (TC) را با مقدار  $T_c$  بحرانی یا تئوریک ( $T_t$ ) ( $T_c$ ) مورد مقایسه قرار داد، ابتدا درجات آزادی مشخص می‌شود. بنابر این برای رد یا قبول فرضیه صفر باید شرایط زیر را لحاظ نمود:

- فرضیه ( $H_0$ ) صفر رد و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) پذیرفته می‌شود اگر  $T_c > T_t$
- فرضیه ( $H_0$ ) صفر قبول و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) رد می‌شود اگر  $T_c < T_t$

#### ۷- تحلیل یافته‌های تحقیق

به منظور بررسی نگرش کارکنان نسبت به تاثیر شاخص‌های نظام ارزیابی شایستگی و ارائه راه حل بهینه در این زمینه، اقدام به تهیه و تنظیم پرسشنامه بر اساس مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نمودیم و از آزمون فرضیه ای که بر مبنای تشکیل زوج‌های شبیه نسبت به متغیرهای مورد نظر واریانس را تا آنجایی که امکان دارد از بین برد و به این آزمون، آزمون مقایسه زوجی می‌گویند.

#### الف - فرضیه اصلی

- تفاوت معنی داری از جهت اجرای روش ارزیابی شایستگی کارکنان در وضع موجود و مطلوب وجود دارد. در جدول ۲- آمار توصیفی نظام ارزیابی شایستگی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد

وضعیت	میانگین	میانگین نه	انحراف معیار	اریانس	ضریب گشیدگی	ضریب چولگی	دامنه	MIN	MAX
موجود	۹۲۸	۲۹	۰/۷۸۱	۰/۶۱	-/۱۱۳	/۲۱	۳/۹	۱	۴/۹
مطلوب	۹۸۰	۴۰/۳	/۴۶۹	/۲۲۰	/۵۹۷	-/۶۵۸	۲/۶	۳/۲	۴/۹

میانگین نمره ارزیابی شایستگی موجود معادل ۲/۹۲۸ می‌باشد. نمره‌های آزمون از یک پیوستار که نمرات آن از "۱" برای اهمیت خیلی کم تا "۵" برای اهمیت خیلی زیاد گسترده شده است. بنابراین میانگین اهمیت از نظام ارزیابی کنونی ۲/۹۲۸ محاسبه گردیده است. میانه اعداد نظام ارزیابی موجود ۲۹ و نما (مد) نیز ۲/۳ می‌باشد. به عبارتی تعداد زیادی از آزمودنیها از ۵ نمره، نمره ۲/۳ را برگزیده اند.

انحراف معیار عدد ۰/۷۸۱ و واریانس نیز ۰/۶۱ می‌باشد ارقام مزبور نشان دهنده این موضوع است که پراکندگی داده‌ها زیاد نمی‌باشد. مینیمم آزمودنیها برابر ۱ و ماکزیمم معدل ۴/۹ می‌باشد.

از طرف دیگر میانگین نظام ارزیابی مطلوب برابر ۳/۹۸۰ ارزشگذاری شده است (نمره وضع موجود ۲/۹۲). یعنی به طور متوسط پاسخگویان از یک پیوستار ۵ نمره ای، عدد ۴ نشان دهنده اهمیت "زیاد" تاثیر شاخص‌های مورد بررسی بر نظام ارزیابی مطلوب را انتخاب کرده اند.

انحراف معیار ۴/۶۹ و واریانس ۲۲۰/ هر دو کمتر از وضعیت موجود می‌باشند. به عبارتی درباره تعریف نظام ارزیابی مطلوب اتفاق آراء، بیشتری وجود دارد. ماکزیمم اعداد نمره ۴/۹ را نشان می‌دهد.

### فرض يك : تفاوت معنا داری از جهت اجرای روش

ارزیابی در وضع موجود و مطلوب وجود دارد. در آماره آزمون  $t = ۱۸/۷۳$  در مقایسه، مقدار بحرانی در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد یعنی فرض  $H_1$  با احتمال خطای ۰/۰۰۱ پذیرفته می‌شود. در نتیجه با

اطمینان ۹۵ در صد تفاوت معنی داری بین نظام ارزیابی موجود و مطلوب از نظر شاخص های کلی تدوین شده وجود دارد.

جدول ۳- محاسبه سطح معنی داری ورد فرضیه صفر را نشان می دهد

F میانگین توان های درجه آزادی مجموع توان های منبع تغییرات

	دوم		دوم	
عاملها	۳/۹۶۸۷	۱	۳/۹۶۸۷	۶/۶۸۵۸
خطا	۱/۷۸۰۸	۳	۰/۵۹۳۶	۰/۰۰۰۴
جمع	۵/۷۴۹۵	۴	۱/۴۳۷۴	

در محاسبات بالا فرض صفر رد می شود زیرا سطح معنی دار ۰/۰۰۰۴ (چهار در ده هزار) آشکارا از  $\alpha=۰/۰۵$  تعیین شده کمتر است. لذا واریانس مشاهده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده بلکه از اختلاف بین میانگینها نشأت می گیرد.

## فرضیه های اخص

**فرضیه يك:** تفاوت معنی داری از جهت عوامل عملکردی (تخصصی) روشهای ارزیابی شایستگی کارکنان بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

جدول-۴ آمار توصیفی عوامل عملکردی

عوامل عملکرد	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
موجود	۱۵۱	۲/۹۷	۰/۷۹	۱	۴/۹۵
مطلوب	۱۵۱	۴/۰۶	۰/۴۹	۲/۲۶	۵

جدول-۵ محاسبه سطح معنی داری ورد فرضیه صفر

سطح معنی داری  $F$  میانگین توانهای درجه آزادی مجموع توانهای منبع تغییرات

	دوم	دوم	دوم	دوم	دوم
عاملها	۲/۹۴۴۳	۱	۲/۹۴۴۳	۴/۲۵۲۳	۰/۰۰۰۶
خطا	۲/۰۷۷۳	۳	۰/۶۹۲۴		
جمع	۵/۰۲۱۶	۴	۱/۲۵۵۴		

در محاسبات بالا فرض صفر رد می شود زیرا سطح معنی دار  $0/0006$  (شش درده هزار) آشکارا از  $a = 0/05$  تعیین شده کمتر است. لذا واریانس مشاهده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده بلکه از اختلاف میانگینها می باشد.

**فرضیه ۲-** تفاوت معنی داری از جهت معیارهای رفتارهای شغلی روشهای ارزیابی شایستگی کارکنان بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

جدول-۶ تجزیه و تحلیل شاخصهای ارزیابی از نظر عوامل رفتارهای شغلی.

رفتار شغلی	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
موجود	۱۵۱	۲/۹۷	۰/۸۷	۱	۵
مطلوب	۱۵۱	۴/۱۱	۰/۴۷	۲/۶	۵

با آزمون T-TEST نتایج زیر به دست آمده است.

۲/۹۶	میانگین موجود
۴/۰۵	میانگین مطلوب
-۱/۰۸۸۷	اختلاف میانگینها
۰/۷۳۴	انحراف معیار
-۱۸/۲۲	مقدار $t$
۱۵۰	درجه آزادی
۰/۰۰۱	سطح معنی داری

آماره آزمون  $t = 18/22$  در مقایسه با مقدار بحرانی در ناحیه  $H_1$  قرار می گیرد. یعنی فرض ادعا

( $H_1$ ) با احتمال خطاي  $0/001$  يك در هزار پذيرفته مي‌شود. به عبارت ديگر فرضيه پژوهشي تايد گرديده و فرضيه صفر رد مي‌شود. با آزمون T-TEST نتايج زير به دست آمده است.

۲/۹۷	ميانگين موجود
۴/۱۰۹	ميانگين مطلوب
-۱/۱۳۷۹	اختلاف ميانگين‌ها
۰/۷۷۰	انحراف معيار
-۱۸/۱۵	مقدار t
۱۵۰	درجه آزادي
۰/۰۰۱	سطح معني داري

آماره آزمون  $t = 18/15$  در مقايسه با مقدار بحراني در ناحيه  $H_1$  قرار مي‌گيرد. يعني فرض ادعا ( $H_1$ ) با احتمال خطاي  $0/001$  يك در هزار پذيرفته مي‌شود. به عبارت ديگر فرضيه پژوهشي تايد گرديده است.

جدول ۷- محاسبه سطح معني داري ورد فرضيه صفر

منبع تغييرات	مجموع توان‌هاي	درجه آزادي	ميانگين توان‌هاي	F	سطح معني داري
دوم	دوم				
عامل‌ها	۳/۴۶۰۹	۱	۳/۴۶۰۹	۷/۱۸۴۷	۰/۰۰۰۹
خطا	۱/۴۴۵۱	۳	۰/۴۸۱۷		
جمع	۴/۹۰۶۱	۴			

در محاسبات بالا فرض صفر رد مي‌شود زيرا سطح معني دار  $0/0009$  (نه در ده هزار) آشكارا  $a = 0/05$  تعيين شده کمتر است. اين محاسبات بصورت سه بعدي شامل نوع شغل، نظام ارزيابي موجود و نظام ارزيابي مطلوب صورت گرفت است.

**فرضيه ۳:** تفاوت معنا داري از جهت معيار رفتار اخلاقي و روشهاي ارزيابي شايستگي کارکنان بين وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

جدول ۸- تجزيه و تحليل شاخص‌هاي ارزيابي از نظر عوامل اخلاقي

رفتار اخلاقي	تعداد نمونه	ميانگين	انحراف معيار	مينيم	ماکزيم
موجود	۱۵۱	۲/۷۴	۰/۷۹	۱	۵
مطلوب	۱۵۱	۳/۶۰	۰/۶۴	۱/۴	۵

با آزمون T-TEST نتایج زیر به دست آمده است.

اختلاف میانگین‌ها	-۰/۸۶۰۹
انحراف معیار	۰/۷۱۶
مقدار t	- ۱۴/۷۷
درجه آزادی	۱۵۰
سطح معنی داری	۰/۰۰۱

آماره آزمون  $t = ۱۴/۷۷$  در مقایسه با مقدار بحرانی در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد. یعنی فرض ادعا ( $H_1$ ) با احتمال خطای  $۰/۰۰۱$  یک در هزار پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر فرضیه پژوهشی تایید گردیده و فرضیه صفر رد می‌شود.

جدول ۹- محاسبه سطح معنی داری ورد فرضیه صفر

منبع تغییرات	میانگین توان‌های	درجه آزادی	مجموع توان‌های	سطح معنی داری	F
دوم	دوم				
عاملها	۱۴/۳۱۶۹	۱	۱۴/۳۱۶۹	۳۹/۱۴۹۳	۰/۰۰۰۱۰
خطا	۱/۰۹۷۲	۳	۰/۳۶۵۷		
جمع	۱۵/۴۱۴۱	۴	۳/۸۵۳۵		

در محاسبات بالا فرض صفر رد می‌شود زیرا سطح معنی دار  $۰/۰۰۰۱۰$  (یک در ده هزار) آشکارا از  $a = ۰/۰۵$  تعیین شده کمتر است.

### ح-فرضیه فرعی تحقیق :

فرضیه اول : تفاوت معنی داری بین ارزیابی شایستگی کارکنان در سطوح مختلف سازمان بین وضع موجود و مطلوب وجود ندارد.

با توجه به این که در فرضیه پیشین این تحقیق  $\alpha = ۵\%$  درصد در نظر گرفته شده است. فرضیه اول نشان دهنده عدم ارتباط می‌باشد در حالی که  $\chi^2 = ۱/۶۳۵۸۹$ ، ضریب کرامر  $۱۰$  درصد و سطح معنی داری  $۰/۴۴$  می‌باشد. بنا براین نتیجه می‌گیریم بین نگرش کارکنان و نوع شغل آنها ارتباطی وجود ندارد. در محاسباتی که به صورت سه بعدی (نوع شغل، نظام ارزیابی موجود و نظام ارزیابی مطلوب) انجام گرفت. در نوع شغل سرپرستی و مدیریت بین دو نظام موجود و مطلوب ارزیابی شایستگی کارکنان ارتباط معنی داری مشاهده نشد. در حالی که  $D.F = ۲, \chi^2 = ۹/۴۱۶۵۰$  ضریب کرامر  $۰/۳۶$  و سطح معنی داری  $۰/۰۰۹$  می‌باشد.

فرضیه دوم : بین نظریه کارکنان در مورد دو نظام ارزیابی شایستگی در وضعیت مطلوب و موجود و واحد

سازماني آنها ارتباط معني داري وجود ندارد. در حالي كه در گروه يك بين نظرات كاركنان در مورد دو وضعيت مطلوب و موجود و واحد سازماني آنها با وجود  $D. F = 2, x^2 = 6/75132$  ضريب كرامر  $0/48$  و سطح معني داري  $0/03$  مي باشد. همچنين در گروه 2 بين نظرات كاركنان در مورد دو وضعيت مطلوب و موجود و واحد سازماني آنها با وجود  $D. F = 2, x^2 = 9/31944$  ضريب كرامر  $0/39$  و سطح معني داري  $0/009$  مي باشد.

**8- نتايج و پيشنهادات** همانطور كه از نتايج حاصل از بررسي و تجزيه و تحليل سوالات پرسشنامه ها و نتايج آزمون فرضيات و تحقيق حاصل گرديده تفاوت معني داري از جهت نظام ارزيابي شايستگي كاركنان بين وضع موجود و مطلوب وجود دارد كه نتايج تحليل آماري پاسخهاي داده شده و پنجاه سوال در قالب بيست و پنج شاخص موثر در ارزيابي شايستگي كاركنان (از لحاظ عوامل عملكردي، رفتار شغلي، رفتار اخلاقي در مجموع به جهت رد فرض صفر  $H_0$  فرضيه اهم تحقيق پذيرفته شده و تايد مي گردد. در حالي كه نتايج فرضيه فرعي يك كه ((تفاوت معني داري بين نظرات كاركنان در مورد نظام ارزيابي شايستگي در وضعيت مطلوب و نوع شغل آنها ارتباطي وجود دارد)) با بررسي و تجزيه و تحليل آماري و با استفاده از كاي اسكوئر براي محاسبه در سطح الفاه % نشان دهنده عدم ارتباط در مشاغل اجرايي است و همچنين محاسباتي كه به صورت سه بعدي با در نظر گرفتن نوع شغل، نظام ارزيابي موجود و مطلوب صورت گرفت، در نوع شغل سرپرستي و مديريت بين دو نظام و مطلوب ارزيابي شايستگي كاركنان ارتباط وجود دارد. در فرضيه فرعي دو همانطور كه در تجزيه و تحليل آن مشاهده گرديد بين نظرات كاركنان در مورد دو نظام ارزيابي شايستگي موجود و مطلوب و واحد سازماني آنها ارتباط وجود ندارد كه در دو گروه به بررسي و استفاده از محاسبات سه بعدي پرداخته و در گروه يك با سطح معني دار  $0/03$  و در گروه دوم به سطح معني دار  $0/009$  اين فرضيه مورد تايد قرار نمي گيرد.

حال با نتايج به دست آمده از الگوي سه بعدي ا (لف) بعد عوامل موثر در ارزيابي شايستگي كاركنان ب) بعد سازمان كه شامل بخش هاي ستادي و اجرايي است ج) بعد شاغل كه شامل سطوح ها و تخصص ها مي باشد. مي توان براي هر بعد شاخص هايي را

تعیین کرد و این عوامل را به عنوان شاخص های موثر در ارزیابی شایستگی کارکنان در نظر گرفت. مثلاً میتوان از شاخص هایی که برای عوامل عملکردی در نظر گرفته می شود شناخت کار، برنامه ریزی و تصمیم گیری، سازماندهی، ایمنی، نظارت و کنترل، کمیت کار، کیفیت کارنام برد همچنین برای شاخصهای رفتار شغلی

می توان از عواملی مانند قدر شناسی، پشتکار و جدیت، فراگیری، ابتکار، انتقاد پذیری و مسئله پذیری استفاده کرد و همین طور برای شاخصهای رفتار اخلاقی از عواملی نظیر خویشتن داری، رفتار، صداقت و وضع ظاهر نیز استفاده نمود

و همچنین در بعد سازمان می توان از آخرین ساختار سازمانی در جهت ارزشیابی استفاده نمود. در بعد سوم مشاغل با تکیه به سطوح سازمانی (سطوح عالی شامل مدیران و روسا، سطوح میانی شامل سرپرستان و مدیران میانی و سطوح اجرایی شامل کارکنان اجرایی می باشد در ضمن تخصص ها نیز برای هر سطوح سازمانی به صورت فنی، نیمه فنی و غیر فنی در نظر گرفته می شود. با توجه به مدل، جهت ارزیابی ابتدا باید به بعد اول مدل یعنی شاخص های ارزیابی توجه نمود و سپس به بعد دوم و سوم مدل پرداخت. لازم به ذکر است که ابتدا باید کارکنانی را که در یک رده شغلی قرار دارند را با یکدیگر مقایسه نمود و از طریق دادن ضرایب وزنی مشخص به شاخص ها امکان ارزیابی دقیق تر آنها را فراهم نمود. با بررسی دو وضعیت موجود و مطلوب میتوان با استفاده از الگوی بهینه فرهنگ خودارزیابی را در بین کارکنان ترویج و بستر اجرای آنرا مهیا نمود و تحولی در تغییرنگرش و رفتار را در کارکنان شرکت بوجود آورد. الگوی بهینه توجه ویژه دارد که بصورت کلاس، جلسات توجیهی و نشریات آموزشی می باشد. در ضمن باید نتایج ارزیابی را بطور دقیق بکار گرفت تا باعث ایجاد انگیزه و افزایش کارایی کارکنان گردد.

## ۹- منابع و مأخذ

### منابع فارسی

۱- اردبیلی، یوسف، روشهای ارزشیابی، در بخشهای دولتی و غیر دولتی ایران، چاپ اول



- ۲- آشنایی با مجتمع‌های پتروشیمی در ایران (۱۳۶۱)، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران،
- ۳- امیران حیدر (۱۳۸۱)، آشنایی با اصول مفاهیم و روش‌های اجرای شش سیگما، تهران، مؤلف
- ۴- سرمد، زهره، بازرگان، عباس (۱۳۸۱)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران.
- ۵- دسلر، گری (۱۳۷۰)، مبانی مدیریت، جلد اول، نوبت اول، داوود مدنی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۶- مالکم، بینسون، جاناتان کیسون (۱۳۷۶)، برنامه ریزی نیروی انسانی، ترجمه علی رضا جباری، نشر افکار، تهران
- ۷- نداف، عبدالرضا (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، در حال چاپ،
- ۸- هنیدیو، اینوهارا، پرورش منابع انسانی در شرکت‌های ژاپنی، ترجمه محمد علی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی

#### منابع لاتین

- ۱- Arvey, Richard D. and Robert H. Faley. (۱۹۸۸). Fairness in Selecting Employees (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company).
- ۲- Boeyfogle. F.W. (۲۰۰۱). Managing Six Sigma, New York: John Wiley & Sons.
- ۳- Boselie (۲۰۰۲) Employee Perceptions of Hem and Tom, and the effect an satisfaction & Intention to leave, Managing Service Quality.
- ۴- Gale. B.T. (۲۰۰۰). The importance of project Management in implementing Six Sigma". The New Corporate University Review. pp.
- ۵- Invancevich, John M. and William F. Glueck, (۱۹۸۶). Foundations of Personnel / Human Resource management, Third Edition (Plano, TX: Business Publications. Inc.).
- ۶- Kent. H. (۲۰۰۳) why you should think twice about ۳۶۰ performance appraisal. The Man sis Development Corporation.
- ۷- Lepsinger, R. Greeting champion for ۳۶۰ degree feedback, Training & Development.
- ۸- Partlow, Charles G. Human (۱۹۹۶) Resource Practices of Tom Hotels. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly October.
- ۹- Rad. T.V. Determing training and development needs from ۳۶۰- degree feedback using RSDQ model.
- ۱۰- Singer, M.G. (۱۹۹۰). Human Resource Management, PWS- KENT Publishing Company.