

## Pathology of Performance Appraisal System of Health Workers in the Qom Oil Industry

Jafar Rahmani<sup>1\*</sup>, Vahid Qaranli<sup>2</sup>

1. **Corresponding Author**, Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Tolou e Mehr University, Qom, Iran, Email: gharanli@yahoo.com  
2. M.Sc. in Business Management, Tolou e Mehr University, Qom, Iran, Email: gharanli@yahoo.com

(Received: December 22, 2023; Revised: February 1, 2024; Accepted: February 7, 2024)

### Abstract

Performance appraisal is a system for measuring, evaluating, and influencing the characteristics, behaviors and job achievements of people and determining their job performance. The subject of the pathology research was the performance appraisal system of health and treatment workers in the oil industry in Qom Province, a survey descriptive research method. The statistical population of the research was managers and healthcare workers of the oil industry in Qom province, 124 employees and 23 managers were selected by a simple random method. To collect data, textual studies and a questionnaire based on 13 performance evaluation injuries (including the generality of the indicators, the possibility of multiple interpretation of the evaluation results, the low reliability of the indicators, the lack of correlation between the evaluation indicators and the performance, several evaluations in the form of one criterion, no criteria to evaluate the results of the individual's performance, no standard or optimal level, halo error, tendency to focus, hard. Negligence, novelty error, one-sidedness, and taste evaluation) identified from the textual studies were used. The results showed that from the employees' point of view, only tasteful evaluation, and from the managers' point of view, there are six harms of aura error, tendency to focus, strictness or carelessness, novelty error, monotony, tasteful evaluation, as the harm of the performance evaluation system of health and treatment workers in the oil industry. Qom province was identified. Then, solutions were presented to fix these damages.

**Keywords:** Performance, Performance appraisal system, Performance evaluation, Pathology.

## آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم

جعفر رحمانی<sup>۱\*</sup>، وحید قرنلی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه غیرانتفاعی طلوع مهر، قم، ایران، رایانامه: 0384459@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه غیرانتفاعی طلوع مهر، قم، ایران، رایانامه: gharanli@yahoo.com

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۸)

### چکیده

ارزیابی عملکرد سیستمی است برای سنجش، ارزیابی و تأثیرگذاری بر ویژگی‌ها، رفتارها و دستاوردهای شغلی افراد و تعیین عملکرد شغل آنان، موضوع تحقیق آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم، روش تحقیق توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم بودند که با روش تصادفی ساده ۱۲۴ نفر از کارکنان و ۲۳ مدیر انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها مطالعات متنی و پرسشنامه مبتنی بر ۱۳ آسیب ارزیابی عملکرد (شامل کلی بودن شاخص‌ها، امکان تفسیر چندگانه نتایج ارزیابی، قابلیت اعتماد پایین شاخص‌ها، بی‌ارتباطی شاخص‌های ارزیابی با عملکرد، چندین ارزیابی در قالب یک معیار، فاقد معیار جهت ارزیابی نتایج عملکرد فرد، فاقد استاندارد یا حد مطلوب، خطای هاله‌ای، تمایل به تمرکز، سخت‌گیری یا سهل‌گیری، خطای تازگی، یک‌سونگری، و ارزیابی سلیقه‌ای) شناسایی شده از مطالعات متنی استفاده شد. نتایج نشان داد از نظر کارکنان فقط ارزیابی سلیقه‌ای و از نظر مدیران شش آسیب خطای هاله‌ای، تمایل به تمرکز، سخت‌گیری یا سهل‌گیری، خطای تازگی، یک‌سونگری، ارزیابی سلیقه‌ای، به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم شناسایی شد. سپس، راه‌کارهایی برای برطرف کردن این آسیب‌ها ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، آسیب‌شناسی، عملکرد، نظام ارزیابی عملکرد.

## مقدمه

نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین، بزرگترین و باارزشتترین سرمایه یک سازمان، جامعه و کشور محسوب می‌شود، بنابراین، از دیرباز کشورها و سازمان‌ها بر روی این نیروی باارزش سرمایه‌گذاری کرده و سعی در بارورکردن آن دارند و جوامعی به پیشرفت، ترقی و تعالی می‌رسند که بتوانند این نیروها و استعدادهای نهفته در آن‌ها را شکوفا کنند (Thomas, 2005). سازمان برای رشد و پیشرفت و رسیدن به بهره‌وری بالاتر نیاز به نیروی انسانی کارآمد و اثربخش دارند. با توجه به نیروی انسانی اثربخش در سازمان که از آن به عنوان عامل استراتژیک نام برده می‌شود. باید وضعیت عملکرد نیروی انسانی مورد ارزشیابی دقیق و صحیح قرار گرفته و پس از تعیین نقاط ضعف و قوت، اقدام به تقویت نقاط قوت و بر طرف کردن نقاط ضعف کرد (جلالی، ۱۳۷۴).

موضوع اندازه‌گیری عملکرد در سازمان تا آن حد اهمیت یافته، که صاحب‌نظران دانش مدیریت معتقد است «آنچه را نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان مدیریت کرد». بر همین اساس روش‌ها و تکنیک‌های بسیاری در سنجش عملکرد ارائه شده، اما آنچه بیش از همه مهم است، داشتن نگاه نظامند به موضوع عملکرد در سازمان است (آمسترانگ، ۱۳۸۵). بنابراین، هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط پیچیده و پویا نیاز مبرم به سیستم ارزیابی عملکرد دارد. فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در یک سازمان به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون سازمان تلقی می‌شود. از طرفی، سازمان‌ها به منظور تصحیح و بهبود عملکرد افراد نیازمند روش‌های کارا و مؤثر در زمینه ارزیابی عملکرد می‌باشند. روش‌هایی که بر اساس شرح وظایف و ضوابط معین به ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را شناخته و با تصحیح عملکرد آن‌ها ارتقای کیفیت خدمات را موجب شود (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۲).

استقرار مدیریت صحیح در هر سازمان مستلزم کاربرد سیستم‌ها و ایجاد زمینه مناسب برای استفاده مطلوب و بهینه از منابع موجود آن است. اگر بپذیریم که مهمترین سرمایه در هر مؤسسه نیروی انسانی آن است، بنابراین، از میان سیستم‌ها و روش‌های مختلف در اداره صحیح نیروی انسانی، سیستم ارزیابی عملکرد از جایگاهی بس مهم برخوردار است که با اجرای صحیح آن می‌توان

موجبات بهره‌وری صحیح و سریع از برنامه‌ها و ثمربخشی در سازمان را فراهم آورد. به طور معمول، در اهمیت و آثار ناشی از ارزیابی عملکرد به موارد تقریباً مشابه اشاره می‌شود که عبارت‌اند از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تربیت و بهسازی نیروی انسانی، طراحی نظام جبران خدمت، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شناخت استعداد و توانایی‌های نیروی انسانی، طراحی نظام انگیزش، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی، و ایجاد جو اعتماد (سعادت، ۱۳۹۰).

چنین مواردی، هر یک به نحوی نتایج مورد انتظار از ارزیابی عملکرد منابع انسانی را نشان می‌دهند. در این صورت ارزیابی عملکرد، مستلزم نظام اثربخشی است که بتواند طرح‌های مناسب ارزیابی عملکرد منابع انسانی را طراحی و هدایت کرده و ارتقا بدهد. اگر نظام ارزیابی عملکرد نتواند اثربخشی خود را نشان دهد ارزش خود را از دست خواهد داد.

مدیریت سازمان برای ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی جز توجه به آموزش، تقویت قدرت خلاقیت و ابتکار، بالابردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و مسائلی از این دست ندارد. برای دستیابی به این اهداف، در مرحله نخست عملکرد باید کارکنان به نحو مطلوب ارزیابی و سنجش شوند و پس از مشخص شدن نقاط ضعف و قوت کارکنان در زمینه‌های فوق، نسبت به رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت اقدام کرد. به عبارت بهتر، با ارزیابی عملکرد باید در بهسازی و پرورش نیروی انسانی کوشید (Morgan & Hunt, 2007).

ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و نظایر این‌ها در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مطرح است. ارزشیابی ابزار مؤثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمان‌ها با کارایی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تأمین می‌شود (دیویس و نیراستروم، ۱۳۷۳).

ارزیابی عملکرد نظامی است برای اندازه‌گیری، ارزیابی و اثرگذاری بر ویژگی‌ها، رفتارها و دستاوردهای شغلی فرد و تعیین سطح عملکرد کنونی کارکنان. این اقدام به تشخیص میزان بهره‌وری فرد و امکان ادامه عملکرد اثربخش، حتی اثربخش‌تر او در آینده، به گونه‌ای که خود او، سازمان و جامعه از آن بهره‌مند شوند، منجر می‌شود. ارزیابی عملکرد نقش کلیدی و حساسی را در بهداشت

و درمان صنعت نفت استان قم دارد. با توجه به تغییرات محیطی و گسترش ماموریتی نظام ارزیابی عملکرد نظام بهداشت و درمان صنعت نفت قم هنوز با همان نظام مصوب دهه گذشته اداره می‌شود و قادر نیست ارزیابی دقیقی از وضعیت مطلوب ارائه دهد و این امر مشکلات زیادی را در حوزه ارزیابی عملکرد برای نظام مدیریت و کارکنان ایجاد کرده است، که مدیران را سردرگم و کارکنان را ناراضی کرده و از این ابزار مدیریتی به صورت اثربخش استفاده نمی‌شود. این تحقیق بر آن است تا با آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم راهکارهای مطلوب برای افزایش اثربخشی این فرایند را ایجاد شود.

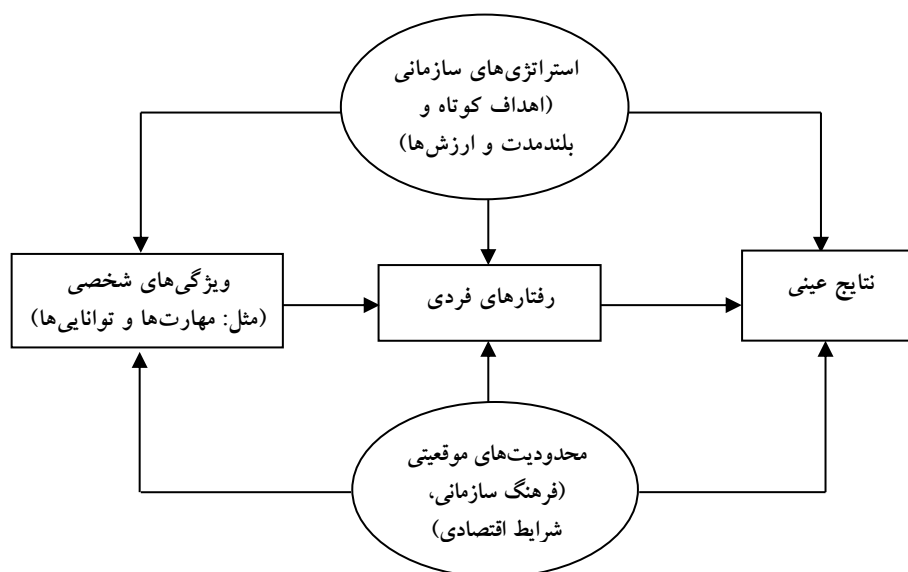
با توجه به مطالب مطرح‌شده، طراحی و اجرای یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب از جمله اولویت‌های کاری هر سازمانی از جمله کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم می‌باشد، بویژه که ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان در این مرکز، پیش‌زمینه و مبنایی برای سایر پروژه‌ها از قبیل طراحی سیستم انتصابات و شایسته‌سالاری کارکنان، نظام پاداش‌دهی، توسعه نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان بانک و ... است. با توجه به مطالب مطرح‌شده، طراحی و اجرای یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب از جمله اولویت‌های کاری هر سازمانی از جمله مرکز بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم است، به ویژه که ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان در این مرکز، پیش‌زمینه و مبنایی برای سایر پروژه‌ها از قبیل طراحی سیستم انتصابات و شایسته‌سالاری کارکنان، نظام پاداش‌دهی، توسعه نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم است.

## مبانی نظری پژوهش

### ارزشیابی عملکرد

برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد باید ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (Byars & Rue, 2008)، و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند.

نوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد این ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. در واقع، کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند، می‌توانند رفتارشان را نشان دهند (Byars & Rue, 2008).



شکل ۱. مدل ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها (Noe et al., 2008)

با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرایند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (Byars & Rue, 2008). در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد.

ارزیابی عملکرد یکی از عناصر نظام مدیریت عملکرد است. در یک دسته‌بندی تفاوت‌های ارزشیابی عملکرد و مدیریت عملکرد را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

1. Bernardin Noe

۱. مدیریت عملکرد فرایندی مستمر و پیوسته است؛ در حالی که ارزشیابی عملکرد فرایندی مقطعی (اغلب یکساله) است. در مدیریت عملکرد از اطلاعات ارزشیابی عملکرد به منظور تصمیم‌گیری در سه حوزه یادگیری، هدایت و کنترل و پاسخگویی استفاده می‌شود. در ارزشیابی عملکرد برخلاف مدیریت عملکرد، ارائه بازخورد به ارزیابی‌شوندگان و اقدام در جهت رفع، بهبود و توسعه چندان در کانون توجه نیست. در نگرش سنتی، ارزشیابی کارکنان، کارکردی چون پلیس سازمان را دارد. در نقطه مقابل، مدیریت عملکرد ابزاری اخلاقی، انسانی و مسئولانه است.

۲. مدیریت عملکرد همسوسازی بین فعالیت‌ها و خروجی کارکنان با اهداف راهبردی سازمان را شامل می‌شود. از این رو، برخلاف ارزشیابی عملکرد، تأیید و تأکید روی مشارکت کارکنان در سازمان است.

۳. مدیریت عملکرد، بر عملکرد گذشته (ارزشیابی عملکرد) و آینده تأکید دارد. از این رو، طرح‌های توسعه و انگیزش کارکنان و نیز، همسوسازی اهداف کارکنان، واحد و سازمان مد نظر است.

۴. در ارزشیابی عملکرد مالکیت و مسئولیت ارزشیابی متوجه واحدهای منابع انسانی است؛ در حالی که این مهم در مدیریت عملکرد، کلیه مشارکت‌کنندگان، اعم از ارزیابان (سرپرستان، همکاران) و ارزیابی‌شوندگان را پوشش می‌دهد (Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی استفاده می‌شود. به عقیده برناردین<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به طور گسترده‌ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود. همچنین، می‌توان از آن در تصمیم‌های مربوط به کارکنان (نظیر ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده کرد (Ivancevich, 2007)

### خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است (Noe et al., 2008, p.381; Byars)

1. Bernardin

ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، به کارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، به کارگیری تکنیک‌های پرزحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد (Ivancevich, 2007, p.273).

خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل موارد زیر است: ۱. استانداردهای ارزیابی<sup>۱</sup>، ۲. اثرهاله‌ای<sup>۲</sup>، ۳. آسانگیری یا خشنونت<sup>۳</sup>، ۴. گرایش به مرکز<sup>۴</sup>، ۵. تازگی رویدادها<sup>۶</sup>، ۶. برابرکردن یا مقابله<sup>۶</sup> و ۷. جهت‌گیری شخصی (شبهه به من یا تصور قالبی)<sup>۷</sup> است. در ادامه، برخی از مهمترین خطاها توضیح داده شده است.

۱. **استانداردهای ارزیابی:** این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های ادراکی در معنا و مفهوم کلمات به کار گرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خوب، دقیق، ارضاء کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد (Ivancevich, 2007).

۲. **اثر هاله‌ای:** عقیده بر این است که خطای اثر هاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی عملکرد است. خطای هاله‌ای موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بعد از عملکرد فرد به یک ارزیاب واگذار می‌شود و ارزیاب براساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنا که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد (Noe et al., 2008, p.381; Byars & Rue, 2008, p.224; Ivancevich, 2007, p.273).

۳. **آسان‌گیری یا سخت‌گیری:** ارزیابی عملکرد نیازمند اینست که ارزیاب به طور عینی به نتیجه‌گیری در خصوص عملکرد پردازد. عینی‌بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان، هنگامی

- 
1. Standards of evaluation
  2. Halo effect
  3. Leniency or harshness
  4. Central tendency error
  5. Recency of events error
  6. Contrast effects
  7. Personal bias (stereotyping or similar to me)

که به طور عینی به افراد زیردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. در نتیجه خطای ارزیابی آسان‌گیری یا سخت‌گیری ممکن است در ارزشیابی افراد زیردستشان اتفاق افتد (Noe et al., 2008, p.381; Byars & Rue, 2008, p.224; Ivancevich, 2007, p.273).

۴. **گرایش به مرکز:** این خطا موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیاب در استفاده از نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه را مدنظر قرار دهد. به طور مثال، نمره ۴ را برای مقیاس ۱ تا ۷ مد نظر قرار می‌دهد. این نوع میانه‌ای ارزیابی کردن اغلب بی‌فایده است و تمایز بین افراد زیردست را مد نظر قرار نمی‌دهد (Noe et al., 2008, Ivancevich, 2007).

۵. **تازگی رویدادها:** یکی از مشکلات سیستم‌های ارزیابی چارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش می‌کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می‌شوند، نه میانگین رفتار شش‌ماهه خود (Noe et al., 2008, p.381; Byars & Rue, 2008; Ivancevich, 2007, p.273).

۶. **خطای برابرکردن یا مقابله:** از جمله تکنیک‌هایی که در ارزیابی عملکرد باید لحاظ شود، ارزیابی یک کارمند بدون توجه به عملکرد سایر کارکنان است. اگر یک سرپرست در ارزیابی یک کارمند تحت تأثیر نمره‌هایی که به سایر افراد داده قرار گیرد، در این صورت خطای مقابله اتفاق افتاده است (Noe et al., 2008; Byars & Rue, 2008; Ivancevich, 2007).

۷. **جهت‌گیری شخصی (شبهه به من یا تصور قالبی):** این خطا مربوط است به اعمال جهت‌گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت‌گیری شخصی، جانبداری‌ها، گرایش‌ها و پیش‌داوری‌های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیتی شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می‌کند و بر عکس (Noe et al., 2008; Ivancevich, 2007).

### پیشینه پژوهش

در زمینه آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد به دلیل اهمیت آن، پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است که در ادامه، به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

صیدی و سهرابی (۱۳۹۲) در پژوهشی به آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی پرداختند؛ و به آسیب‌های زیر رسیدند: بی‌دقت در تدوین شاخصه، عدم تمایل مدیران مدیران و فقدان مشارکت آن‌ها در این برنامه‌ها، وجود اختلاف بین افراد مسئول ارزیابی عملکرد، نبود اطلاعات دقیق یا جمع‌آوری اطلاعات غیر دقیق و قابل اعتماد، تحمیلی بودن شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد، نبود زبان مشترک بین اعضای تیم ارزیابی عملکرد، بی‌توجهی به جنبه‌های رفتاری افراد مرتبط شاخص‌ها، تأثیر اندک نتیجه ارزیابی عملکرد بر روی عملکرد سازمان، نبود تفاوت بین شاخص‌های اساسی موفقیت سازمان و شاخص‌های ارزیابی عملکرد، و در نهایت، استفاده از روش نامناسب اجرای بروز ارزیابی عملکرد.

مخدومی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده‌بنیاد» نشان دادند بی‌توجهی به اولویت‌ها به عنوان مقوله محوری آسیب‌شناسی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان شناخته شد و تأثیر این بی‌توجهی در ارتباط با فرهنگ نامطلوب سازمانی (کاهش انگیزه کارکنان و عدم تعاملات مثبت درون‌گروهی)، کراکرد منفی ارزیابی عملکرد (ناعادلان‌بودن فرایند، تأثیر قدرت‌های سیاسی جناحی بر فرایند و پیامدهای نامطلوب ارزیابی عملکرد) و عدم شایسته‌سالاری (بی‌توجهی به نوآوری، بی‌توجهی به نیازهای کارکنان و عدم تشخیص شایستگی‌های کارکنان) قرار داشت. نتایج پژوهش بر اهمیت مداخلات آموزشی در انجام فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان تأکید دارد.

کاویانی و همکاران (۱۴۰۱) در یک پژوهش آمیخته که از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت، به آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختند. نتیجه پژوهش آنان شناسایی آسیب‌های این نظام در سه دسته آسیب‌های زمینه‌ای، آسیب‌های رفتاری و آسیب‌های ساختاری بود. آسیب‌های زمینه‌ای شامل عوامل محیطی و آسیب‌های فراتر از حوزه اختیار و تسلط سازمان مورد مطالعه (نپاجا) است. آسیب‌های اختاری و به بیانی دیگر، آسیب‌های غیر انسانی و فیزیکی نظام ارزشیابی عملکرد نپاجا بودند و در نهایت، آسیب‌های رفتاری یا آسیب‌های مرتبط با کارکنان و رفتار آن‌ها در سازمان.

شریفیان و سیکرو (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه یزد انجام دادند. با توجه به مفاهیم و کدهای استخراج‌شده، شش تم اصلی از تم‌های فرعی تشکیل شد. فراهم‌نبودن پیشنهادها و ضعف آموزش به عنوان دو مبنای شکل‌گیری نظام ارزشیابی، مواردی هستند که در قالب زیرساخت‌های فرهنگی دانشگاه قابل تقویت هستند و لذا در قالب این تم دسته‌بندی شدند. مواردی از چالش‌های شناسایی شده مربوط به طراحی نظام ارزشیابی عملکرد در دانشگاه یزد بودند که تحت این تم اصلی دسته‌بندی شدند، این موارد عبارت‌اند از واگرایی مفاهیم، هنجارشکنی، ضعف ابزاری، محدودنگری، پیوندناپذیری و کالیبره‌نبودن که همگی اشاره به نظام ارزشیابی طراحی شده در دانشگاه یزد دارند. خطاهای ارزشیابی، ملاحظات مدیریتی و حصار ذهنی اشاره به سلاقی و سبک‌های رفتاری دارد که مدیران و مسئولان در نظام ارزشیابی عملکرد از خود انعکاس می‌دهند و لذا تحت عنوان تم اصلی محدودیت‌های رفتاری دسته‌بندی شدند. چالش‌های اجرایی اشاره به مواردی دارند که در حین اجرای نظام طراحی شده ارزشیابی عملکرد نمایان می‌شوند، ایستایی، ابهام‌گرایی، چالش زمانی و ضعف اسنادی چالش‌هایی هستند که در اجرا بروز کرده و بنابراین، در قالب تم اصلی چالش‌های اجرایی دسته‌بندی شدند. دو چالش وتوی مخرب و جایگزین‌ناپذیری از جمله مواردی هستند که در نظام ارزشیابی دانشگاه یزد در زمانی شکل می‌گیرند که ارزشیابی‌ها اتمام یافته و تیم مدیریت تصمیم به اصلاح و یکسان‌سازی نتایج می‌پردازد و لذا تحت مفهوم تعدیل هاله‌ای شناخته می‌شوند که با شناخت کامل انجام نشده و صرفاً متمرکز بر آگاهی محدود تیم مدیریت کلان دانشگاه است. در نهایت، سه تم فرعی کاربردناپذیری، بازخوردندان و توسعه‌ناپذیری بیان‌کننده چالش‌های نظام ارزشیابی در زمان به کارگیری نتایج هستند که در قالب تم اصلی ناکارآمدی نتایج دسته‌بندی شدند.

نجفی و قلی‌پور (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه: تأمین سرمایه امین)» نشان دادند چالش‌های شناسایی شده حوزه مدیریت عملکرد که در قالب سه تم کد مفهومی گنجانده شده است، که عبارت‌اند از: شاخص و معیار، عدالت و سلیقه، جلسات بازخور، توجیه‌نبودن ارزیابان، موانع زیرساختی، کارانه به مثابه حقوق، همراستایی، تحقق اهداف و روش‌های ارزیابی.

فرانکو سانتوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد معاصر: مروری بر نتایج آن‌ها به چارچوبی برای تحقیقات پرداختند. در این پژوهش چارچوب مبتنی بر بررسی دقیق ۷۶ تحقیق تجربی منتشر شده در مجلات سطح بالای علمی در حوزه‌ها حسابداری، عملیات و راهبرد بوده است. چارچوب نتایج CPM را به سه دسته تقسیم کرد: رفتار افراد، توانمندی‌های سازمانی و نتایج عملکردی.

بانکر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) یک تجزیه و تحلیل BSC از مقیاس اندازه‌گیری عملکرد در صنعت مخابرات ایالات متحده انجام دادند. چهار مقیاس اندازه‌گیری عملکرد متناسب با چهار چشم‌انداز BSC مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ شامل بازگشت دارایی‌ها، تعداد خطوط دسترسی بر حسب هر کارمند، درصد خطوط دسترسی دیجیتال و درصد خطوط دسترسی تجاری برای تناسب نسبی با چشم‌اندازهای مالی، فرایند داخلی، نوآوری، یادگیری و مشتری. سپس، یک مدل تجزیه و تحلیل پوششی داده برای بررسی ارتباط بین مقیاس اندازه‌گیری عملکرد مالی و سایر مقیاس‌های غیر مالی ساخته شد. نتایج آنان نشان داد که دو مورد از سه مقیاس متریک غیر مالی نیاز به هیچگونه بده‌بستان توسط مقیاس مالی ندارد؛ در حالی که سومین مقیاس غیر مالی (درصد خطوط دسترسی تجاری) باید توسط مقیاس مالی بررسی شود.

سردار<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی نظام ارزشیابی عملکرد در پلیس ملی ترکیه پرداختند و نشان دادند برخلاف افسران جزء، افسران ارشد کمتر نگران ارزشیابی عملکرد هستند. همچنین، افسران زن و افسران تحصیل کرده، در خصوص نظام‌های ارزشیابی عملکرد، نگرانی بیشتری دارند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان شاغل در مرکز بهداشت استان قم است که ۱۲۴ نفر از کارکنان و ۲۳ نفر از

---

1. Franco- Santos  
2. Banker  
3. Serdar

مدیران به تصادف انتخاب شدند. به منظور تعیین تعداد افراد مورد نیاز در نمونه انتخابی، از فرمول کوکران برای نمونه‌گیری جامعه محدود استفاده شده است.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{\phi^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

برای تعیین و شناسایی شاخص‌های اصلی این تحقیق با استفاده از ادبیات پژوهش و مشاوره با تعدادی از خبرگان مرکز بهداشت در زمینه ارزیابی عملکرد، عوامل تأثیرگذار بر بهبود عملکرد به عنوان شاخص جمع‌آوری شده است. آسیب‌های شناسایی شده شامل کلی‌بودن شاخص‌ها، امکان تفسیر چندگانه نتایج ارزیابی، قابلیت اعتماد پایین شاخص‌ها، بی‌ارتباطی شاخص‌های ارزیابی با عملکرد، چندین ارزیابی در قالب یک معیار، فاقد معیار جهت ارزیابی نتایج عملکرد فرد، فاقد استاندارد یا حد مطلوب، خطای هاله‌ای، تمایل به تمرکز، سخت‌گیری یا سهل‌گیری، خطای تازگی، یک‌سونگری، و ارزیابی سلیقه‌ای.

ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود که برای درجه‌بندی سؤالات پرسشنامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. شکل کلی و امتیاز بندی این طیف به کاملاً موافقم با امتیاز ۱ و نظری ندارم با امتیاز ۵ تعلق می‌گیرد.

برای بررسی روایی ابزار روایی از نظر صاحب‌نظران مختلف (شامل ۱۰ نفر از اساتید و همچنین، کارشناسان مرکز بهداشت) استفاده شد که روایی محتوای پژوهش تأیید شد. برای بررسی پایایی ابزار پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور ابتدا پرسشنامه برای ۱۰ درصد از نمونه محاسبه شده ارسال شد و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ضریب پایایی آن بررسی شد که نتیجه بررسی نشان داد که آلفای کرونباخ محاسبه شده، ۰٫۸۴ است. در صورتی که ضریب محاسبه شده بالای ۰٫۷ باشد، پرسشنامه پایا بوده و از قابلیت اعتماد کافی برخوردار است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). بدین ترتیب مابقی پرسشنامه‌ها بین اعضای نمونه توزیع شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در ادامه، نظر کارشناسان در مورد ۱۳ آسیب شناسایی شده از مطالعات متنی تجزیه و تحلیل شد. با توجه به نرمال بودن داده‌ها آزمون تی تک نمونه‌ای اجرا شد که نتیجه در ادامه بیان شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی آسیب‌های ارزشیابی عملکرد از نظر کارکنان

آسیب	میانگین	مقدار تی	درجه آزادی	ضریب معناداری	سطح اطمینان ۹۵ درصد	
					حد پایین	حد بالا
کلی بودن شاخص‌ها	۲,۵۵۰	-۱,۳۳۹	۱۲۳	۰,۱۹۷	-۱,۰۳۱	۰,۱۳۱
امکان تفسیر چندگانه نتایج ارزیابی	۲,۱۰	-۳,۷۵۸	۱۲۳	۰,۰۰۱	-۱,۳۴۳	۰,۴۸۵
قابلیت اعتماد پایین شاخص‌ها	۲,۸۵	-۰,۵۲۹	۱۲۳	۰,۶۰۳	-۰,۶۴۰	۰,۳۴۰
بی‌ارتباطی شاخص‌های ارزیابی با عملکرد	۲,۴۰	-۱,۹۸۳	۱۲۳	۰,۰۶۲	-۱,۱۲۳	-۰,۰۷۶
چندین ارزیابی در قالب یک معیار	۲,۹۵۰	-۰,۱۵۶	۱۲۳	۰,۸۷۸	-۰,۶۰۹	۰,۵۰۳
فاقد معیار جهت ارزیابی نتایج عملکرد فرد	۲,۵۰	-۱,۷۵۱	۱۲۳	۰,۰۹۶	-۰,۹۹۴	-۰,۰۰۶
فاقد استاندارد یا حد مطلوب	۲,۹۵۰	-۰,۱۶۵	۱۲۳	۰,۸۷۱	-۰,۵۷۴	۰,۴۷۴
خطای هاله‌ای	۲,۳۰	-۲,۷۷۴	۱۲۳	۰,۰۱۲	-۱,۱۳۶	-۰,۲۶۳
تمایل به تمرکز	۲,۴۰	-۲,۶۹۸	۱۲۳	۰,۰۱۴	-۰,۹۸۴	-۰,۲۱۵
سخت‌گیری یا سهل‌گیری	۲,۱۵۰	۳,۲۱۶	۱۲۳	۰,۰۰۵	-۱,۹۰۷	-۰,۳۹۲
خطای تازگی	۲,۸۰	-۰,۷۴۸	۱۲۳	۰,۴۶۴	-۰,۶۶۲	۰,۲۶۲
یک‌سونگری	۱,۹۵	-۴,۹۷۲	۱۲۳	۰,۰۰۰	-۱,۴۱۵	-۰,۶۸۴
ارزیابی سلیقه‌ای	۳,۱۵۰	۰,۴۸۴	۱۲۳	۰,۰۳۶	۰,۳۸۶	۰,۶۸۶

همان‌طور که مشاهده می‌شود از بین ۱۳ آسیب مطرح شده برای ارزشیابی عملکرد کارکنان، از نظر کارکنان فقط ارزیابی سلیقه‌ای به عنوان آسیب شناسایی شد و بقیه آسیب‌ها از نظر کارکنان آسیب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم، شناسایی نشد. در آسیب مذکور ضریب معناداری برابر با ۰,۰۳۶ است که از ۰,۰۵ کمتر است، بنابراین، میانگین آسیب با میانگین مفروض (۳) تفاوت دارد و از آنجا که میانگین برای این آسیب برابر با ۳,۱۵۰ و بزرگتر از ۳ است و حد بالا و پایین مثبت است، این آسیب از نظر کارکنان به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم اعلام شد.

جدول ۲. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی آسیب‌های ارزشیابی عملکرد از نظر مدیران

آسیب	میانگین	مقدار تی	درجه آزادی	ضریب معناداری	سطح اطمینان ۹۵ درصد	
					حد بالا	حد پایین
کلی بودن شاخص‌ها	۲,۵۰۰	-۱,۱۰۳	۲۲	۰,۲۹۹	-۱,۳۳۱	۰,۳۳۱
امکان تفسیر چندگانه نتایج ارزیابی	۲,۹۰	-۰,۲۸۷	۲۲	۰,۷۸	-۰,۷۳۸	۰,۵۳۸
قابلیت اعتماد پایین شاخص‌ها	۲,۱۰۰	-۹,۰۰۰	۲۲	۰,۰۰۰	-۱,۰۸۴	۰,۷۱۷
بی‌ارتباطی شاخص‌های ارزیابی با عملکرد	۲,۳۰۰	-۱,۷۶۹	۲۲	۰,۱۱۱	-۱,۴۲۵	۰,۰۲۶
چندین ارزیابی در قالب یک معیار	۲,۵۰۰	-۱,۶۲۷	۲۲	۰,۱۳۰	-۱,۰۶۳	۰,۰۶۳
فاقد معیار جهت ارزیابی نتایج عملکرد فرد	۲,۹۰۰	-۰,۲۸۷	۲۲	۰,۷۸۰	-۰,۷۳۸	۰,۵۳۸
فاقد استاندارد یا حد مطلوب	۲,۸۰	-۰,۶۱۲	۲۲	۰,۵۵۵	-۰,۷۹۹	۰,۳۹۹
خطای هاله‌ای	۳,۰۰۰	۲,۰۰۰	۲۲	۰,۰۴۳	۰,۰۰۰	۰,۰۰۱
تمایل به تمرکز	۳,۱۰۰	۲,۳۱۸	۲۲	۰,۰۵۸	۰,۴۷۶	۰,۶۷۶
سخت‌گیری یا سهل‌گیری	۳,۲۰۰	۳,۲۱۶	۲۲	۰,۰۰۵	۰,۳۰۷	۱,۳۹۳
خطای تازگی	۳,۲۰۰	۰,۵۱۴	۲۲	۰,۰۱۹	۰,۵۱۲	۰,۹۱۳
یک‌سونگری	۳,۸۰۰	۴,۰۰۰	۲۲	۰,۰۰۳	۰,۳۴۴	۱,۱۶۶
ارزیابی سلیقه‌ای	۳,۰۰۰	۲,۰۰۰	۲۲	۰,۰۰۵	۰,۰۰۳	۰,۷۷۳

با توجه به تحلیل نتایج آزمون تی برای نظرات مدیران، در شش آسیب خطای هاله‌ای، تمایل به تمرکز، سخت‌گیری یا سهل‌گیری، خطای تازگی، یک‌سونگری، ارزیابی سلیقه‌ای، ضریب معناداری بزرگتر از سطح خطای آزمون (۰/۰۵) است، وحد بالا و پایین در محدوده مثبت بوده و میانگین بیش از عدد مفروض ۳ است. بنابراین، شش آسیب مذکور از نظر مدیران، به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم شناخته شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

به منظور ارزیابی عملکرد مدیران و کارشناسان در مرکز بهداشت از فرم‌های خاص و محدودی استفاده می‌شود که ایراداتی نیز بر آن‌ها وارد است. با توجه به مصاحبه و استفاده از نظر کارشناسان و خبرگان مرکز بهداشت، و همچنین، بررسی فرم‌های ارزشیابی موجود، برخی آسیب‌های شناسایی شدند که عبارت‌اند از کلی بودن شاخص‌ها، امکان تفسیر چندگانه نتایج ارزیابی، قابلیت اعتماد پایین

شاخص‌ها، بی‌ارتباطی شاخص‌های ارزیابی با عملکرد، چندین ارزیابی در قالب یک معیار، فاقد معیار جهت ارزیابی نتایج عملکرد فرد، فاقد استاندارد یا حد مطلوب، خطای هاله‌ای، تمایل به تمرکز، سخت‌گیری یا سهل‌گیری، خطای تازگی، یک‌سونگری، و ارزیابی سلیقه‌ای. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های نجفی و قلی‌پور (۱۳۹۵)، بانکر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، شریفیان و سبکرو (۱۳۹۹)، مخدومی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. البته قلمرو پژوهش‌های آنان با پژوهش حاضر متفاوت بود.

به منظور بررسی دقیق‌تر آسیب‌های شناسایی شده، از نظر کارشناسان و مدیران مرکز بهداشت استفاده شد. در نتیجه از نظر کارکنان، تنها آسیب ارزیابی سلیقه‌ای به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم شناسایی شد و از نظر مدیران از ۱۳ آسیب اولیه فقط شش آسیب خطای هاله‌ای، تمایل به تمرکز، سخت‌گیری یا سهل‌گیری، خطای تازگی، یک‌سونگری، ارزیابی سلیقه‌ای به عنوان آسیب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهداشت و درمان صنعت نفت استان قم تأیید شد. در این زمینه می‌توان گفت، در روش فعلی ارزیابی عملکرد، از معیارهای کلی و تعداد محدودی فرم برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، در روش فعلی فقط ۳ فرم کلی برای ۳ رده مختلف شغلی مدیریتی، کارشناسی و کارمندی وجود دارد و این درحالی است که در هر یک از این رده‌ها، مشاغل متفاوتی وجود دارند. برای رفع این ایراد وارده، در روش جدید باید به ازای هر یک از مشاغل تحت بررسی فرم‌های ارزیابی جداگانه‌ای طراحی گردد که در هر فرم نیز شاخص‌های تخصصی هر یک از مشاغل که فقط خاص آن شغل می‌باشند آورده شود. در روش فعلی امکان خطای هاله‌ای وجود دارد که با آموزش ارزیابان و عینیت‌بخشیدن به شاخص‌ها می‌توان از این خطا جلوگیری کرد. مقصود از اثر هاله‌ای یا خطای هاله‌ای این است که یکی از ویژگی‌های فرد، بر نمره‌هایی که به سایر ویژگی‌های او خواهند داد، اثر بگذارد. هرچند در روش پیشنهادی نیز احتمال بروز این خطا وجود دارد، اما وجود شاخص‌های کمی در ارزیابی کارکنان، از احتمال بروز این خطا به میزان زیادی کاسته است.

در روش فعلی ارزیابی عملکرد احتمال دید یکسونگرانه در ارزیاب وجود دارد. به عبارت دیگر ممکن است تعصب، جانبداری‌ها، گرایش‌ها، پیش‌داوری‌ها، و سوگیری‌های ارزیاب، به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه، ارزیابی‌های او را تحت تأثیر قرار دهند. اما در روش پیشنهادی ارزیابی عملکرد، وجود شاخص‌های کمی سبب خواهد شد تا از اثر این آسیب نیز در روش جدید به میزان قابل توجهی کاسته شود.

معیارهای ارزیابی را باید به شکلی طراحی کرد که بتوان به آن اعتماد کرد یعنی معیار باید به گونه‌ای باشد که اندازه‌گیری آن به وسیله افراد مختلف، تأثیری در نتایجی که از آن به دست می‌آید، نداشته باشد. در روش فعلی ارزیابی، نمرات ارزیابی هر یک از کارکنان به میزان زیادی به شخص ارزیاب وابسته است و در نتیجه، ممکن است نمرات ارزیابی از یک ارزیاب به ارزیاب دیگر تفاوت چشمگیری داشته باشد. اما در روش جدید ارزیابی عملکرد، وجود شاخص‌های کمی از اثر این آسیب نیز به میزان زیادی کاسته است و این آسیب فقط درباره شاخص‌های غیر کمی ممکن است رخ دهند.

پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بود. از جمله اینکه امکان نگاه متعصبانه پاسخگویان یکی از این محدودیت‌ها بود. همچنین، محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه نیز به مسائل و مشکلات پژوهش افزود. در نهایت، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد را در حوزه بهداشت و درمان با توجه به مدل‌ها و مؤلفه‌های آسیب‌شناسی انجام دهند. همچنین، پژوهش حاضر از نظر کارکنان و مدیران بهداشت و درمان به آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد پرداخته است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی نظر کارشناسان و متخصصان این حوزه در نظر گرفته شود.

## منابع

- بهرامی، اعظم، احمدی، غلامرضا، سعادت‌مند، زهره، و عباسی، زهره (۱۳۹۲). بررسی شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مدیران شهر اصفهان از دیدگاه مدیران و معلمان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۴)، ۱۵۰-۱۴۱.
- دیویس، کیت، و نیراستروم، جان (۱۳۷۳). رفتار انسانی در کار رفتار سازمانی. ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، و حجازی، الهه (۱۳۹۰). روش تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- صیدی، محسن، و سهرابی، روح‌الله (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، آذرماه ۱۳۹۴.
- قلی‌پور، آرین، و نجفی، تکتم (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه تأمین سرمایه امین). مجله بهبود مدیریت، ۱۰(۴)، ۱۷۹-۱۵۹.
- کاویانی، حسن، سپهری‌راد، ابوالفضل، و شکوری، علی (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران. مطالعات منابع انسانی، ۲(۱)، ۱۵۵-۱۳۳.
- مخدومی، حسن، نژادایرانی، فرهاد، رحیمی، غلامرضا، و حاجتی، سیدعبدالله (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده‌بنیاد. مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج، ۱۶(۵۵)، ۱۸۹-۱۸۰.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Banker, D. R., Janakiraman, S. N., & Konstans. C. (2005). A balanced Scorecard analysis performance metrics. *European Journal of Operational Research*, 154, 423-436.
- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.

- Byars, L. I., & Rue, L. W. (2008). *Human resource management*. 9<sup>th</sup> ed., New York: Mc GrawHill.
- Franco- Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research, *Management Accounting Research*, 23, 79–119.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (2007). HRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11), 1264–1290.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B. & Wright, P. M. (2008). *Human resource management: Gaining competitive advantage*. New York: Mc GrawHill
- Serdar, K., Osman, D., & Cemil, D. (2010). Performance appraisal system in the Turkish National Police: The case of Ankara Police Department. *Police Practice and Research*, 11(6), 505-519.