

واکاوی مولفه های مؤثر بر مدیریت عملکرد مبتنی بر نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور

صادق خدادادی^۱، آمنه مالمیر^۲، کامبیز حمیدی^۳ و جواد نیک نفس^۴

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین و واکاوی عوامل و مولفه های مؤثر بر مدیریت عملکرد مبتنی بر نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور اجرا شده است. بر اساس هدف پژوهشی بنیادی و با رویکردی ترکیبی است، بدین منظور به روش مصاحبه از هفده نفر خبرگان منتخب و تکمیل سیصد و شصت پرسش نامه داده های مورد نیاز جمع آوری گردید. همچنین، جهت کشف، واکاوی و تفسیر عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد از روش معادلات ساختاری، تحلیل عاملی و آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج حاصل نشان داد، در بین عوامل برون سازمانی، مؤلفه فرهنگی/اجتماعی و در بین عوامل درون سازمانی، مؤلفه شیوه مدیریت بیشترین همبستگی را دارند. در زمینه فرایندهای اجرایی، در بین عوامل فرایندی، مؤلفه روش سنجش و در بین عوامل نتیجه ای، مؤلفه بازخورد فردی و در بین عوامل پیامدی، مؤلفه کارایی بیشترین همبستگی را دارند. همچنین، جهت پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد، عوامل نتیجه ای در اولویت بالاتر و عوامل فرایندی در اولویت آخر ابعاد اصلی موثر در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد قرار دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، سنجش عملکرد، شایستگی

۱. مقدمه

اساساً، سیستم اداری هر حکومتی بازتاب‌دهنده نوع تفکر و نگرش دولت در ارتباط با چگونگی مدیریت و اداره آن کشور است و نقش سیستم و نظام اداری در ساختارهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و میزان اثرات آن در تحقق هدف‌های نظام‌های کلان جامعه آن چنان دارای اهمیت بوده که فقدان نظام اداری اثربخش و کارآمد، نائل‌شدن به هدف‌های از پیش تعریف شده عملی نخواهد بود.

در هر کشور نظام اداری به دلیل ارتباط رودررو و مستقیم با لایه‌های مختلف و آحاد اجتماع، از اعتبار و اهمیت بخصوصی برخوردار می‌باشد و به علت اینکه حجم زیادی از خدمات ارائه شده از سوی دولت از راه بخش‌ها و کانال‌های مختلف دولتی در اختیار شهروندان قرار داده می‌شود در نتیجه، حضور یک نظام اداری کارآمد؛ یکپارچه؛ پاسخگو و شفاف به طور مستمر از دغدغه‌های سیاست‌گذاران و دولتمردان هر جامعه‌ای تلقی می‌شود به شکلی که دولت‌ها در صدد هستند با تدوین قوانین و مقررات لازم و مطالعات علمی و ایجاد اصلاحات اداری روی قابلیت‌های نظام اداری خویش اضافه کرده و میزان نارضایتی‌های عمومی را کاهش دهند. طیف وسیعی از دانشمندان حوزه

مدیریت، اصلی‌ترین و مهم‌ترین علت کارآمد بودن مدیریت عملکرد دولتی را ناشی از حضور یک مدل بهینه شده مدیریت عملکرد درخور ویژگی‌ها و مختصات خصوصیات بخش عمومی به شمار می‌آورند.

طراحی و استقرار مدل مطلوبی که بتواند با توجه به اقتضات مدیریت دولتی و با در نظر گرفتن الزامات خاص، زمینه‌ساز آگاهی از میزان پیشرفت و بهبود فرایندها را در عمل فراهم نماید و باعث ارتقای کیفیت عملکرد و اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌های کلی نظام اداری کشور گردد، از دغدغه‌های مهم سازمان‌های دولتی و حاکمیتی می‌باشد.

نظام اداری در هر جامعه‌ای به دلیل ماهیت آن، نظامی پویا و متغیر است که همواره نیازمند تغییر و تحول است تا ادامه حیات آن امکان‌پذیر شود. رشد روزافزون فناوری‌های تجهیزات اداری، تئوری‌های مدیریتی، بهره‌گیری از تجارب موفق و ناموفق و... همگی تغییر و تحول در نظام اداری را طلب می‌نمایند.

براین اساس، پس از ابلاغ سیاست‌های حوزه نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، شورای عالی اداری اقدام به تصویب نقشه راه اصلاح نظام اداری نمود. سازمان اداری و استخدامی کشور نیز بر اساس نقشه راه اصلاح نظام اداری برنامه اصلاحات اداری دور اول (۱۳۹۳-۱۳۹۶) و دور دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷) را تصویب و بر اساس آن دستگاه‌های اجرایی را مورد ارزیابی قرار داده است که زمینه‌ساز اجرای فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی استانی، سنجش شاخص‌های تدوین شده با اهداف و برنامه‌های کلان سازمان‌ها و پیاده‌سازی سیستم سازماندهی و ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی استانی شده است. براین اساس، پس از ابلاغ سیاست‌های حوزه نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، شورای عالی اداری اقدام به تصویب نقشه راه اصلاح نظام اداری نمود.

این سیاست‌ها در واقع، شامل مجموعه‌ای از خط‌مشی‌های کلان سازمانی به شما می‌رود که تحت راهنما و الگو، فعالیت‌ها و اقدامات سه قوه، نیروهای مسلح و نهادهای غیردولتی را در حوزه سیستم اداری هدایت و کنترل می‌کنند.

در حقیقت، برنامه‌ریزی و تدوین سیاست‌های کلان را می‌توان به عنوان نتیجه‌ای بارز تلقی کرد که برای نخستین بار در طول عمر سیستم اداری تدوین و ابلاغ شده است. برای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام اداری لازم است ضمن تدوین خط‌مشی‌های اجرایی در ارتباط با عناصر نظام اداری، برنامه‌های تحول در نظام اداری تهیه و به اجرا گذاشته شوند تا با ارتقای قابلیت‌های نظام اداری بتوان ابزار مناسبی برای پیاده‌سازی مفاد چشم‌انداز ۱۴۰۴ را فراهم ساخت.

سازمان اداری و استخدامی کشور نیز بر اساس نقشه راه اصلاح نظام اداری برنامه اصلاحات اداری دور اول (۱۳۹۳-۱۳۹۶) و دور دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹) را تصویب و بر اساس آن دستگاه های اجرایی را مورد ارزیابی قرار داده است که زمینه ساز اجرای فرایند بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های اجرایی استانی، سنجش شاخص های تدوین شده با اهداف و برنامه های کلان سازمان ها و پیاده سازی سیستم مدیریت سطح عملکرد سازمانی در نهادها و قوه های اجرایی استانی شده است.

۲. بیان مسئله

دستگاه های اجرایی و سازمان ها با هر رسالت، مأموریت، هدف های از پیش تعریف شده، چشم اندازی که متصور شده اند، در نهایت، در یک قلمرو ملی، استانی و یا حتی عرصه بین المللی عمل کرده و مستلزم مسئول و پاسخگو بودن به مشتریان، و دیگر اقشار مردم هستند. کمبودها و نواقص دستگاه های سنتی سنجش و بررسی عملکرد، به انقلابی در مدیریت عملکرد ختم گردیده به شکلی که پژوهشگران و محققان و حتی کاربران به سوی ایجاد دستگاه های تازه و بکر سنجش و ارزیابی عملکرد، حرکت نموده که هدف ها و محیط کنونی را تحت توجه و تمرکز قرار دهند و به این صورت، فرایندهای سنجش و ارزیابی زیادی برای استفاده سازمان های متفاوت و گوناگون، ایجاد گردید.

در شرایط امروز، مدیریت عملکرد ضرورتی انکارناپذیر در زمینه دستیابی سازمان ها به اهداف و مأموریت های تعیین شده است.

از سوی دیگر، یافته های پژوهش های اخیر بیانگر این است که شمار زیادی از نهادهای دولتی دارای سیستم مدیریت عملکرد نبوده یا از آن ها به شکل صحیح و درست بهره نمی برند و این در حالی است که کمتر از سیستم مدیریت عملکرد تحت یک ابزار در راستای مدرن کردن نهادها و سازمان، آموزش و یادگیری و خلاقیت و نوآوری استفاده می کنند. Zeppou & Sotirakou (۲۰۱۴، ۱۰۹)

چنانچه مدیریت عملکرد به صورت صحیح اجرا و طراحی گردد قادر است بخشی از موضوعات و مسائل سازمان ها را به موقع تشخیص داده و در راستای ارائه راهکار کاربردی، راهکارهای عملی عرضه دارد.

جهت غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویایی که امروزه سازمان ها با آن روبرو هستند، تنها راهی که پیشروی مدیران قرار دارد، استفاده از روش مدیریت عملکرد در جهت تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می شود. از این رو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی های حیاتی سازمان به حساب می آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمان ها، شرکت ها و بنگاه های اقتصادی به دنبال خواهد داشت. (قلی پور، ۱۳۹۰، ص ۱)

علی رغم دیدگاه های نوین در حوزه مدیریت عملکرد در حال حاضر بیشتر کسب و کارها و سازمان ها، فاقد هر گونه سیستم مدیریت عملکرد می باشند؛ اساساً این سیستم ها جنبه نمایشی داشته؛ و مغایرتی با سنجش و ارزیابی عملکرد ندارد. آن دسته از سازمان هایی که هر سال یکبار فرم های سنجش عملکرد را پر کرده و برای سال بعد، مجدداً این عمل را تکرار می نمایند، سنجش و ارزیابی سطح عملکرد انجام داده است؛ اما این در حالی است که سیستم مدیریت عملکرد در آن سازمان ها وجود نداشته؛ و دلیل آن عدم استمرار می باشد، بازخورد ندارد و مربیگری در راستای بهبود عملکرد، تحقق نیافته است (Gholipor, ۲۰۱۵, p ۲۱۶).

در دسترس نبودن یک نظام مدیریت عملکرد با جنبه اجتماعی و فرهنگی قادر است منجر به تقلیل و کاهش رتبه بهره وری و کارآمدی در سازمان ها شود. در تشخیص میزان کارآمدی دولت، عامل های متفاوتی بر مبنای استانداردها و شاخص ها در کل دنیا وجود داشته که سطح عملکرد مدیریتی یا همان مدیریت عمومی دولت ها با آن ارزیابی و سنجیده می شود. (کاو سی، ۱۳۹۵، ۷۴).

براین اساس، پس از ابلاغ سیاست‌های حوزه نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، شورای عالی اداری اقدام به تصویب نقشه راه اصلاح نظام اداری نمود.

این سیاست‌ها در واقع، شامل مجموعه‌ای از خط‌مشی‌های کلان سازمانی به شما می‌رود که تحت راهنما و الگو، فعالیت‌ها و اقدامات ۳ قوه، نیروهای مسلح و نهادهای غیردولتی را در حوزه سیستم اداری هدایت و کنترل می‌کنند. در حقیقت، برنامه‌ریزی و تدوین سیاست‌های کلان را می‌توان به‌عنوان نتیجه‌ای بارز از تلقی کرد که برای نخستین بار در طول عمر سیستم اداری تدوین و ابلاغ شده است. برای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام اداری لازم است ضمن تدوین خط‌مشی‌های اجرایی در ارتباط با عناصر نظام اداری، برنامه‌های تحول در نظام اداری تهیه و به اجرا گذاشته شوند تا با ارتقای قابلیت‌های نظام اداری بتوان ابزار مناسبی برای پیاده‌سازی مفاد چشم‌انداز ۱۴۰۴ را فراهم ساخت.

سازمان اداری و استخدامی کشور نیز بر اساس نقشه راه اصلاح نظام اداری برنامه اصلاحات اداری دور اول (۱۳۹۳-۱۳۹۶) و دور دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹) را تصویب و بر اساس آن دستگاه‌های اجرایی را مورد ارزیابی قرار داده است که زمینه‌ساز اجرای فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی استانی، سنجش شاخص‌های تدوین‌شده با اهداف و برنامه‌های کلان سازمان‌ها و پیاده‌سازی سیستم مدیریت سطح عملکرد سازمانی در نهادها و قوه‌های اجرایی استانی شده است.

۳. مبانی نظری پژوهش

می‌توان مدیریت عملکرد سازمانی را تحت فرایندی یکپارچه و استراتژیک و پایدار تعریف کرد که دربرگیرنده مجموعه‌ای منسجم و به‌هم‌پیوسته از اقدامات، سیاست‌ها و فعالیت‌ها به‌منظور سازماندهی و مدیریت امور، مسئولیت‌های رفتاری و شغلی (فرایند نظم بخشیدن به سیستم، منابع و پرسنل سازمان‌ها) و تشخیص، توسعه و اندازه‌گیری عملکرد گروه‌ها و افراد، در راستای بروز و پیدایش محیط بهتر و مطلوب‌تر کاری، افزایش تعهد نسبت به میزان و سطح کیفیت خدمات، بالارفتن سطح به‌کارگیری مطلوب از منابع و امکانات در راستای نائل‌شدن و دستیابی به اهداف از پیش تعریف شده به رویکردی اقتصادی همراه با اثربخشی و کارایی بوده که موفقیت پایدار سازمان‌ها نتیجه اجرا و پیاده‌سازی آن‌هاست. (حمیدی و وحدانی، ۲۰۱۹، ۲۴)

دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌ها با هر رسالت، مأموریت، هدف‌های از پیش تعریف شده، به آن چشم‌اندازی که در راستای پیشرفت خویش دارند، در نهایت، در یک حوزه ملی، استانی و یا بین‌المللی عمل کرده و مستلزم پاسخگو بودن سریع در مقابل مشتریان، آحاد مردم و ارباب‌رجوع هستند تا شرکتی که اهداف خود را تحقق دقیق و کامل وظایف مشروع قانونی و یاری رساندن به تحقق هدف‌های از پیش تعریف شده و تعالی یافتن کشور قرار داده، مسئول و پاسخگو باشند. کمبودها و نواقص نظام‌های کلاسیک و سنتی سنجش و برآورد سطح عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد ختم شده به شکلی که پژوهشگران و محققان و همچنین کاربران به‌سوی ایجاد و خلق سیستم‌های جدید سنجش و ارزیابی عملکرد حرکت کردند که هدف‌ها و محیط فعلی را در نظر گرفته و به این صورت فرایندهای سنجش و ارزیابی زیادی برای به‌کارگیری سازمان‌های متفاوت و گوناگون ایجاد شد.

مدیریت عملکرد کارکنان تحت یکی از موضوعات اصلی و ویژه مدیریت منابع انسانی، وسیله و سنجه مطلوب و مناسبی به‌منظور بهبود و افزایش عملکرد سازمان و افراد به شمار می‌آید. مدیریت عملکرد کارکنان به فرایندی اطلاق می‌گردد که از راه آموزش‌های ضروری به نیروی کار و از سوی دیگر، پیاده‌سازی یک سیستم منصفانه در سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان و همچنین رعایت حقوق و پاداش و مزایای بر پایه عملکرد، تلاش در برقراری همدلی بین سرپرستان و کارکنان دارد. در نتیجه، افراد باهدف‌های سازمان همسو شده و میزان سطح بهره‌وری نیروی انسانی به طور چشمگیری ارتقا می‌یابد.

(Schleicher.Baumann.Sullivan, Yim, ۲۰۱۹)

مدیریت عملکرد سازمانی را می‌توان فرایندی استراتژیک و یکپارچه و مستمر تعریف کرد که شامل مجموعه‌ای به هم پیوسته از سیاست‌ها، اقدامات و فعالیت‌ها برای مدیریت امور، مسئولیت‌های شغلی و رفتاری فرایند نظم‌دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها و شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها، به منظور پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری، تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات، افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی می‌باشد که موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند (حمیدی و وحدانی، ۲۰۱۹). ظریفی و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند، مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت عملکرد شامل این موارد هستند: کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان، شاخص‌های رفتاری، ویژگی‌های روان‌شناختی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین‌پروری. کوپر (۲۰۱۳) بیان کرد، مدیریت عملکرد نوین خدماتی شامل تلاش برای رقابت بیشتر، رضایت مشتری و ارزیابی عملکرد با رویکرد پاسخگویی و مسئول تر عمل کردن را ارائه می‌دهد. همچنین، مواردی از قبیل حل مشکلات مدیران دولتی در قسمت مدیریتی، ادغام و ترکیب بهتر سامانه‌ها و ارزیابی‌های احاطه شده را پیشروی مدیران می‌گذارد. به گفته کرنی و برمن (۱۹۹۹)، عواملی که موجب توسعه تربیت عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌شود عبارت‌اند از: سازمان‌دهی کار، مدیریت کارکنان و غلبه بر مقاومت‌ها. رادین (۲۰۰۳) در پژوهشی، مشکلات پیشروی اجرای مدیریت عملکرد را بدین‌گونه بیان کرد. مشکلاتی که در سیستم‌های مدیریت عملکرد بروز می‌کنند عبارت‌اند از: تضاد میان گروه‌های مختلف ذی‌نفع، سیاستمداران و حرفه‌ای‌ها، فعالیت‌های داخلی مرتبط با کسب قدرت در میان فرقه‌ها و ائتلاف‌ها، فشارهایی از جانب گروه‌های ذی‌نفع خاص، تضاد میان سازمان‌های مرکزی که خواهان کنترل هستند با بدنه‌های محلی و بخشی و نیز حرفه‌ای‌ها که همگی خواستار استقلال عمل هستند و تفاوت‌هایی میان رویکرد مالی به عملکرد (ناظر به تخصیص منابع و فرایند بودجه) و رویکرد برنامه‌ای. این مشکلات به سه دسته کلی فنی، سیستمی و مشارکت تقسیم می‌شوند. مشکلات فنی با شاخص‌ها، داده‌ها و جمع‌آوری، تفسیر و تحلیل آنها مرتبط هستند که اینها غالباً مشکلات سخت هستند؛ به‌ویژه کیفیت داده‌ها، انتخاب شاخص‌ها، اعتباردهی و گزارش‌دهی، کاربرد و تفسیر. مشکلات سیستم‌ها به مسائل بزرگ‌تری اشاره دارد؛ مانند ادغام سیستم‌های عملکرد با سیستم‌های موجود، نبود تمرکز راهبردی که موجب تقویت کوتاه‌مدت‌نگری می‌گردند، ابهام در اهداف عملکرد، بهینه‌سازی بخشی و هزینه مدیریت عملکرد. دسته سوم مشکلات، بیشتر مسائل نرم را در برمی‌گیرد؛ مسائل کارکنان و مشارکت آنها در نظام مدیریت عملکرد، ذی‌نفعان چندگانه، درگیر نساختن کل سازمان، عدم دریافت حمایت‌های کافی از سطوح بالای مدیریت با تصمیم‌گیرندگان، وره‌یجن و دویر ولیوورا، وضعیت مدیریت عملکرد را در روسیه و کشورهای حوزه بالتیک بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که این کشورها، مدیریت عملکرد را در سطح سازمانی با موفقیت اجرا کرده‌اند؛ اما در سطح فردی دچار نزاع و کشمکش هستند. مایکلز، هند فیلد - جونز و اکسلرد (۲۰۰۱) بیان کردند، استفاده از تجربه شغلی، مربیگری و منتورینگ برای پرورش مدیران بالقوه (جنبه‌های مدیریت عملکرد) یکی از الزاماتی است که شرکت‌هایی که می‌خواهند در این جنگ برنده شوند باید روی آن کار کنند. بر اساس نتایج پژوهش‌های قبلی از جمله چالش‌های اصلی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی از توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط موردنیاز برای بهبود در هر سازمانی است. قبل از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش، ارزیابی و ارائه عملکرد خود است. آنچه در مدیریت عملکرد بخش دولتی تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای دارد موضوع مأموریت‌ها، رسالت‌ها، قوانین، بسترهای سیاسی و اجتماعی است. در همین راستا ون سیلوس و همکاران (۲۰۰۸) بیان می‌دارند تمایل به تمرکز بالا و تصمیم‌گیری در سطوح ارشد بر مبنای قوانین و مقررات در سیستم‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی یکی از گزاره‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد در بخش دولتی است. طبق گفته بومین و اوزکالیکا (۲۰۲۰)، منطق بنیادین مدیریت عملکرد کارکنان، این حقیقت است که سازمان‌ها توسط نیروی انسانی اداره می‌شوند. فرایندها، فناوری و سرمایه بااهمیت هستند؛ اما این افراد می‌باشند که تصمیم‌گیری می‌کنند و به خلق ارزش می‌پردازند. مدیریت عملکرد کارکنان سازمان می‌تواند منجر به رشد و تعالی سازمان گردد. ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰) بیان کردند، شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله انگیزه، مفهوم ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های

فیزیکی و یا ترکیبی از این عوامل است. شایستگی آن دسته از خصوصیات افراد است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثرتر آنها در شغل یا وظیفه می‌شود. شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری بوده و اثبات و تکرارپذیر در رفتار فرد مشاهده شوند. شایستگی‌ها به‌عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد (سانچز، ۲۰۱۰). جاپلیان (۱۳۸۸) عوامل دستیابی به مدیریت عملکرد مؤثر را این‌گونه بیان کرد؛ تعیین عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد مطلوب، فرهنگ‌سازمانی را ارتقا بخشیده یا فرهنگ‌سازمانی مطلوب و متناسب با اهداف مدیریت عملکرد ایجاد نمایند، فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را دائماً مورد بررسی قرار داده و در جهت بهبود آنها بکوشند، یک بانک اطلاعاتی جهت جمع‌آوری و اعمال نتایج به‌دست‌آمده در سیستم‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های آتی سازمان تشکیل دهند. بنا بر نظر گاس (۱۹۹۳)، بسیاری از خرده‌نظام‌های خارجی و محیطی وظایف و کارکردهای نظام مدیریت عملکرد سازمان‌ها را متأثر می‌سازد. مدل ارتباط معقول و منطقی میان اسناد بالادستی، استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی برقرار نمی‌کند؛ آقای محمدی و شریف‌زاده در مقاله‌ای تأکید نموده‌اند که مهم‌ترین نقاط ضعف مدل‌های فعلی عدم توجه به فرایندهای مرتبط با کسب اهداف کاری توسط کارکنان در زمینه شاخص‌های تعریف‌شده است، عدم توجه به معیارهای سنجش اهداف نقشه راه تحول در نظام اداری با توجه به اقتضانات دستگاه اجرایی در ارزیابی عملکرد کارکنان از نقطه‌ضعف دیگر این مدل است.

همان‌طور که ذکر شد فرایندهای اجرای هدف که وسیله اصلی کسب اهداف توسط نیروی انسانی در هر سازمانی هستند در مدل فعلی در نظر گرفته نشده است و اغلب بر اساس این مدل مشخص نمی‌شود که آیا اهداف، مأموریت‌ها و رسالت در نظر گرفته شده برای هر دستگاه باید محل تأمل قرار گیرد یا فرایندها کسب اهداف هستند که مانع تحقق هر کدام از هدف‌ها شده است. (محمدی همکاران، ۲۰۱۴).

مهم‌ترین عوامل مؤثر در عملکرد شامل این موارد هستند: آشناسازی شغلی، کارمندگزینی، توانمندسازی و آموزش، به‌کارگیری اثربخش و کاربردی از پرسنل و کارکنان، معیارهای رفتاری، خصوصیات روان‌شناختی، مهارت‌ها و ظرفیت‌ها، جبران کردن خدمت، جان‌نشین‌پروری، نگهداشت و حفظ. (ظریفی، بحرالعلوم، اندام و شیخ، ۱۹۵، ۲۰۱۸)

سیستم اثربخش مدیریت عملکرد قادر است شمار زیادی از مزیت‌ها را برای کارکنان و سازمان آن‌ها به همراه داشته باشد. در واقع، مدیریت عملکرد در تسهیل کردن میزان و سطح اثربخشی سازمانی به یک عامل مهم در وظایف حیاتی و مهم مدیریت منابع انسانی شناخته شده است. (جکوسن، ۲۰۱۷)

پژوهش‌های داخل و خارج از ایران در حیطه مدیریت عملکرد بدین شرح است:

جان هالیگان و گریت بوکارت (۲۰۰۶) در پژوهشی نشان دادند، مدیریت عملکرد در مواجهه با مسائل داخلی سازمان همچون نیاز ذی‌نفعان یا تدابیر امور مربوط به محیط سازمان، به شکل‌های مختلفی عمل می‌کنند. مدیریت عملکرد، از تکنیک‌های کمی و کیفی توأمان بهره گرفته و به جنبه انسانی (رفتاری) سازمان توجه می‌کند. آسامانی و شارونگ (۲۰۱۸) به تأثیرات سیستم‌های مدیریت عملکرد بر درک کارکنان و تعهد سازمانی (عاطفی) و در مقیاس کوچک و متوسط پرداختند. نتایج نشان دادند کارمندان احساس می‌کنند نیاز بسیار زیادی به سیستم مدیریت عملکرد در سازمان فائو وجود دارد. این سیستم باید از مشارکت کارکنان برخوردار باشد و همچنین دارای ساختارهای نظارت عادلانه و پاداش باشد. لین سنیک، نخنگ وزامور (۲۰۱۹) ادغام مؤسسات مالی خرد از نظر مدیریت عملکرد اجتماعی را بررسی کردند. نتایج مقایسه بین مدیریت عملکرد این سازمان‌ها نشان داد که تنها تفاوت در تحلیل عملکرد مشارکت در خدمات اجتماعی بوده و کمترین بازدهی را مشتریان زن در این مؤسسات مالی داشتند.

نجفی زاده و زاهدی (۱۳۹۵) در پژوهشی، نظام مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی را بر اساس مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی ارزیابی کردند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که حوزه فرایندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس محل بلوغ قابلیت های منابع انسانی در حد مطلوب نیست. محمدی و شریف زاده (۱۳۹۶) طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی را بررسی کرد. نشان داد شناسایی متغیرها، ابعاد و مؤلفه هایی که شکل دهنده الگوی جامع مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر ابعاد ساختاری خواهند بود، بر پایه مروری بر ادبیات تحقیق به دست آمد. امنیتی و دفاعی رحمتی نیا (۱۳۹۸) در مقاله ای با عنوان "سنجش عملکرد به عنوان یک قدم در مدیریت عملکرد" این گونه تحلیل می کند که به منظور بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت عملکرد داریم.

۴. فرضیه /سوال پژوهش

در بخش بسترهای اصلی، مولفه های مؤثر کارآمد اثربخش مدل مدیریت عملکرد مطلوب در سازمان کدامند؟

۵. روش شناسی پژوهش

روش نمونه گیری در این پژوهش به شرح ذیل می باشد. در مرحله رسیدن به مدل نهایی تحقیق که نیاز به انجام جمع آوری اطلاعات از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و اجرایی است از روش نمونه گیری نظری و با استفاده از منطق گلوله برفی استفاده شد. همچنین، ویژگی اعضای نمونه عبارتند از: ۱- آشنایی با مبانی مدیریت عملکرد و آیین نامه ها، بخشنامه های مرتبط با فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری؛ ۲- دارای سابقه عملی حداقل پانزده سال در اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان مخصوصاً در بخش ستاد سازمان. جهت جمع آوری داده ها از کتب و پایان نامه ها، مقالات داخلی و خارجی، مصاحبه و پرسش نامه استفاده شده است. در بخش استخراج مدل، ابزار اصلی مورداستفاده در این پژوهش، مصاحبه است. در این پژوهش برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخورد مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدین گونه که برای دریافت بازخورد مشارکت کنندگان از ۷ نفر از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه ها بیان نمایند. در مصاحبه، افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با هفده نفر مصاحبه انجام و اشباع نظری حاصل شده است. تنوع در نوع مسئولیت، مکان (محل جغرافیایی) خدمت، دوره های مختلف مدیریت سازمان در بیش از سه دهه گذشته، ویژگی دیگری است که در انتخاب خبرگان مدنظر قرار گرفته تا اعتبار یافته های تحقیق را تضمین نماید. ابتدا تعدادی از مدیران کل، کارشناسان، متولیان و مشاورین حوزه نظام مدیریت عملکرد در سازمان ثبت احوال کشور به عنوان جامعه آماری برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. تمامی افراد منتخب دارای حداقل مدرک دانشگاهی کارشناسی می باشند. ویژگی های آماری مصاحبه شوندگان در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱). ویژگی های آماری مصاحبه شوندگان

| ویژگی | نوع | تعداد | فراوانی |
|-------------|--------------|-------|---------|
| سابقه کاری | علمی | ۶ | ۲۷٪ |
| | اجرایی | ۱۱ | ۶۳٪ |
| رشته تحصیلی | مدیریت دولتی | ۶ | ۳۵٪ |
| | حقوق | ۸ | ۴۷٪ |
| | سایر | ۳ | ۱۸٪ |
| | دکتری | ۳ | ۱۸٪ |

| سطح تحصیلات | کارشناسی ارشد | ۱۰ | ۵۹٪ |
|------------------------|---------------|----|-----|
| | کارشناسی | ۴ | ۲۳٪ |
| | معاون سازمان | ۹ | ۱۸٪ |
| | مدیرکل | ۱۰ | ۲۹٪ |
| تنوع شغلی و تجربه کاری | معاون مدیرکل | ۸ | ۲۳٪ |
| | کارشناس خبره | ۱۲ | ۲۹٪ |

در بخش کمی، پرسش‌نامه که برای ارزیابی ارائه شده است جزء پرسش‌نامه‌های محقق ساخته محسوب می‌شود. به همین علت برای مطالعه دقیق‌تر، این پرسش‌نامه در اختیار اعضای تیم تحقیق، خبرگان و چند نفر از کارشناسان عضو جامعه آماری قرار گرفت که از آنان میزان شفافیت و روشن بودن سؤالات نظرخواهی شد که باتوجه به نظرات ارائه شده پرسش‌نامه از روایی قابل قبولی برخوردار است. در بخش کیفی تحقیق به منظور افزایش پایایی ضمن استفاده از فرایندهای ساختاریافته‌ای از مصاحبه‌های همگرا، تلاش شد تا سازماندهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌های احصاء شده نیز فراهم گردد. برای افزایش پایایی تحقیق از روش‌های زیر استفاده گردیده است: اجرای فرایند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها (ضبط صدا، پیاده‌سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی)؛ تحلیل سیستماتیک و روشمند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلانتر بر مبنای روش کدگذاری (کامینگز و وورلی ۲۰۰۲).

فرایند کدگذاری و تحلیل

فرایند کدگذاری علاوه بر شناسایی شواهد گفتاری (نکات کلیدی)، شامل مفهوم‌پردازی (استخراج کدها)، مقوله‌پردازی (کدگذاری محوری) و شناسایی مدل کلی پژوهش می‌باشد. شواهد گفتاری یا نکات کلیدی وقایع کوچکی هستند که دارای بار معنایی مستقل می‌باشند. نام‌گذاری مفهومی به شواهد گفتاری را مفهوم‌پردازی می‌گویند که در این تحقیق با عنوان کد ذکر شده‌اند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق شده و هر یک تحت عنوان یک مقوله ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود تعداد ۲۳ مفهوم از کل مصاحبه‌ها استخراج گردیده است. تحلیل این نمونه‌ها به صورت گام‌به‌گام و پس از پایان یافتن هر مصاحبه انجام گرفته است. بعد از انجام مصاحبه، نسخه نوشتاری آن تایپ شده و پس از مفهوم‌پردازی در هر مصاحبه، کم‌کم نکات کلیدی‌تر و مقوله‌ها استخراج گردیدند.

جدول (۲). رویکردهای نسبت به مدیریت عملکرد

| ردیف | واحدهای ثبت یا کلمات | فراوانی کلمات کلیدی | درصد فراوانی |
|------|--|---------------------|--------------|
| ۱ | راهبردهای سازمانی مؤثر و مطلوب | ۲۷ | ۲/۲۳٪ |
| ۲ | راهبردهای سرمایه انسانی و سازمان در کنار سیاست‌ها و اسناد بالادستی | ۳۱ | ۲/۵۵٪ |
| ۳ | به‌کارگیری نیروی انسانی متناسب | ۲۷ | ۲/۲۳٪ |
| ۴ | توسعه شغلی و آینده کاری کارکنان | ۲۹ | ۲/۳۹٪ |
| ۵ | جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی کارا و مؤثر | ۲۳ | ۱/۹۰٪ |

| ردیف | واحد‌های ثبت یا کلمات | فراوانی کلمات کلیدی | درصد فراوانی |
|------|---|---------------------|--------------|
| ۶ | پاسخگو بودن انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری کارکنان | ۲۵ | ٪۲/۰۵ |
| ۷ | توجه به نتایج ارزیابی و برنامه‌های بهبود | ۱۹ | ٪۱/۵۶ |
| ۸ | مثبت‌اندیشی، پایداری و پشتکار | ۲۱ | ٪۱/۷۳ |
| ۹ | ساختار قانون مدیریت خدمات کشوری | ۲۹ | ٪۲/۳۹ |
| ۱۰ | تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی | ۲۱ | ٪۱/۷۳ |
| ۱۱ | افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکردی برای تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی | ۲۳ | ٪۱/۹۰ |
| ۱۲ | ارتقا انگیزه فردی | ۲۵ | ٪۲/۰۵ |
| ۱۳ | آموزش و توسعه مهارت و دانش و توانایی‌های کارکنان و اصلاح و بهبود عملکرد آنان | ۳۱ | ٪۲/۵۵ |
| ۱۴ | مدیریت دانش یا همان ذخیره‌سازی، تسهیم و بکارگیری دانش | ۳۳ | ٪۲/۷۲ |
| ۱۵ | بر انگیزختن افراد در جهت عملکرد مطلوب و تشویق کار تیمی در سازمان | ۲۹ | ٪۲/۳۹ |
| ۱۶ | رضایت ارباب‌رجوع از عملکرد واحد‌های سازمان | ۲۵ | ٪۲/۰۵ |
| ۱۷ | کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط واحد‌های استانی سازمان | ۲۷ | ٪۲/۲۳ |
| ۱۸ | رویه‌ها و منابع مؤثر در دارایی‌های واحد‌های سازمان | ۱۷ | ٪۱/۴۰ |
| ۱۹ | توجه به تفاوت‌های نتایج عملکرد از پیامدهای آن | ۱۷ | ٪۱/۴۰ |
| ۲۰ | استفاده از نتایج نظام مدیریت عملکرد در امور جاری سازمان | ۱۹ | ٪۱/۵۶ |
| ۲۱ | ثبات کارکنان و مدیران در واحد‌های سازمانی | ۲۹ | ٪۲/۳۹ |
| ۲۲ | ممیزی و توسعه شاخص‌های اختصاصی و کلیدی | ۲۳ | ٪۱/۹۰ |
| ۲۳ | توسعه و بهبود شایستگی‌های منابع انسانی | ۲۱ | ٪۱/۷۳ |
| ۲۴ | به‌کارگیری الگو و مدل مناسب، نظام جامع مدیریت عملکرد | ۳۳ | ٪۲/۷۲ |
| ۲۵ | هماهنگی و یکپارچگی در سطح واحد‌های استانی سازمان | ۲۷ | ٪۲/۲۳ |
| ۲۶ | بازنگری، اصلاح و به‌روزرسانی مستمر نظام مدیریت عملکرد | ۳۱ | ٪۲/۵۵ |
| ۲۷ | شفافیت وظایف و مأموریت‌ها و اختیارات واحدها و مشاغل | ۲۹ | ٪۲/۳۹ |
| ۲۸ | مشارکت و تعهد کارکنان و مدیران میانی در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد | ۲۵ | ٪۲/۰۵ |
| ۲۹ | ایجاد واحد مدیریت عملکرد مستقل در ساختار سازمانی | ۲۳ | ٪۱/۹۰ |
| ۳۰ | هم‌راستایی شاخص‌های رفتاری با ارزش‌ها و منشور اخلاقی سازمان | ۲۱ | ٪۱/۷۳ |
| ۳۱ | توسعه عملکرد با شناخت فرهنگ باورها، ارزش‌های... سازمان | ۱۹ | ٪۱/۵۶ |
| ۳۲ | توسعه خلاقیت، نوآوری و نواندیشی در راستای ارتقا عملکرد | ۲۱ | ٪۱/۷۳ |
| ۳۳ | ارتقای فناوری و تسهیل فرایندهای عملکردی | ۲۳ | ٪۱/۹۰ |
| ۳۴ | توسعه و ارتقای مسئولیت اجتماعی | ۲۵ | ٪۲/۰۵ |
| ۳۵ | انسجام و یک پارچگی دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها | ۲۳ | ٪۱/۹۰ |
| ۳۶ | نظام اداری مطلوب، هم‌تراز سازگار با سیاست‌ها و اسناد بالادستی | ۳۱ | ٪۲/۵۵ |
| ۳۷ | سلامت اداری و تقویت روحیه کار تیمی | ۲۷ | ٪۲/۲۳ |
| ۳۸ | دسترسی و پوشش‌دهی مناسب و باکیفیت خدمات به مردم در سطح سازمان | ۳۱ | ٪۲/۵۵ |
| ۳۹ | در ارزیابی‌ها با توجه به خط مش‌ها، قوانین و اسناد بالادستی و توانمندی واحد‌های درونی سازمان | ۲۹ | ٪۲/۳۹ |
| ۴۰ | توسعه ظرفیت‌های آموزشی سازمان | ۲۷ | ٪۲/۲۳ |

| ردیف | واحد های ثبت یا کلمات | فراوانی کلمات کلیدی | درصد فراوانی |
|------|--|---------------------|--------------|
| ۴۱ | توجه به اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت | ۲۵ | ۲/۲۰۵٪ |
| ۴۲ | طراحی، استقرار، به کارگیری و بهبود مستمر فرایندها اجرایی | ۲۳ | ۱/۱۹۰٪ |
| ۴۳ | تدوین راهبردهای سازمان با لحاظ عقاید، بینش ها و تجربیات سطوح پایین تر سازمان | ۲۱ | ۱/۱۷۳٪ |
| ۴۴ | هوشمندسازی و شفاف بودن خدمات، راهبردها و اهداف سازمان | ۳۳ | ۲/۲۷۲٪ |
| ۴۵ | رعایت تناسب سبک های اجرایی با مسئولیت ها و اختیارات مورد انتظار از کارکنان | ۲۵ | ۲/۲۰۵٪ |
| ۴۶ | شناخت تهدیدها و بهره برداری از فرصت ها | ۲۳ | ۱/۱۹۰٪ |
| ۴۷ | شناسایی استعدادهای سازمان برای تصدی مشاغل راهبردی مدیریت استعداد | ۲۷ | ۲/۲۲۳٪ |
| ۴۸ | افزایش خودآگاهی و فعالیت های توسعه ای | ۲۱ | ۱/۱۷۳٪ |

محتوای پنهان مصاحبه ها

در این بخش در ابتدا به جملاتی که در مصاحبه ها بر آنها تأکید و پرداخته شده، اشاره شده است. جدول (۳) پیام ویژه ای که جملات جدول (۲) دارند را نشان می دهد.

جدول (۳). جدول مضمون جملات قصار با روش تحلیل محتوای ساختی در خصوص مدیریت عملکرد

| | |
|---|-----------------------------|
| میزان پاسخگویی شما و سازمانتان در قبال جامعه و مردم و نیازهای آنان، می تواند سرآغاز حرکت برای توسعه و مدیریت عملکرد کارکنان باشد. | مسئولیت اجتماعی |
| میزانی که شما خود را در قبال کشور، جامعه و مردم مسئول بدانید، میزان تلاش شما برای توسعه عملکرد خودتان، کارکنان تحت امر و سازمان را مشخص می نماید. | |
| باور دارم که داشتن حس مسئولیت اجتماعی و لزوم مشارکت در فعالیت های اجتماعی، می تواند عامل مهمی در توسعه عملکرد فردی و سازمانی باشد. | |
| یکی از محرک هایی که می تواند در راستای ارتقای سطح عملکرد و تلاش برای مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر باشد، سیاست های ابلاغی به ویژه از سوی دولت ها می باشد. | قوانین و سیاست های ابلاغی |
| قوانین تسهیل گر دولتی می توانند شرایط را برای مدیریت صحیح عملکرد کارکنان به وجود آورند. باور بنده بر این است که می توان با به کارگیری قوانین حمایت گر، بستر لازم برای توسعه عملکرد سازمان ها، افراد و مدیران را به وجود آورد. | |
| یکی از عوامل تأثیرگذار اصلی در سطح سازمانی برای توسعه عملکرد کارکنان و مدیران، نحوه هدف گذاری و نوع اهداف انگیزشی است که در آن سازمان بنا شده است. | اهداف و راهبردها انگیزاننده |
| قطعاً نوع اهداف و میزان بلندپروازی و تعادل آن با میزان قابل قبولی از در دسترس بودن اهداف، می تواند در جهت حرکت برای توسعه مدیریت عملکرد مؤثر باشد. | |
| راهبردهای سازمانی و میزان انگیزاننده بودن آن می توان مبنای سرآغاز حرکت به سوی عملکرد بالاتر خواهد بود. راهبردهای تهاجمی و توسعه ای می تواند در رسیدن به سطح عملکردی بالا مؤثر واقع شوند. | |
| از عوامل اصلی و مؤثر در ارتقای سطح عملکرد، ساختار سازمانی است. لازم است این ساختار قدرت پاسخگویی و انعطاف پذیری بالایی داشته باشد. | ساختار و ارتباطات چابک |
| قطعاً ضروری است که ایجاد ساختار از میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی به حدی باشد که شرایط لازم برای توسعه عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان را به وجود آورد. | |

| | |
|--|------------------------------------|
| <p>چابکی سازمانی به‌ویژه در حوزه برقراری ارتباطات سریع و مورب، در ساختار منعطف و... می‌توانند در ارتقای جایگاه عملکردی و مدیریت عملکرد کارکنان بسیار مؤثر واقع شود.</p> | <p>فرهنگ خلاق و بهره‌ور</p> |
| <p>فرهنگ ریشه‌مینایی تمامی فرایندها در سطح سازمان و افراد است. ضروری است که به مولفه‌های فرهنگ بهره‌ور توجه ویژه شود. به باور من بایستی خلاقیت و نوآوری و نواندیشی یکی از اصلی‌ترین مولفه‌های فرهنگ سازمان باشد. فرهنگ خلاق و پویا موتور محرک عملکرد بالا در سطوح مختلف علوم است. بدون چنین فرهنگی هرگونه اقدام در حوزه اهداف و راهبردها، ساختار، فناوری و... محکوم به شکست خواهد بود.</p> | |
| <p>نقش فناوری بر کسی پوشیده نیست. وجود فناوری که بتواند فرایندهای عملکردی را در سطوح مختلف تسهیل نماید بسیار مهم باشد. فناوری‌های به‌روز و نوین می‌توانند در راستای توسعه عملکرد افراد و ارتقای بهره‌وری آنان بسیار مؤثر باشند.</p> | <p>فناوری‌های بسترساز</p> |
| <p>به باور من، نوع سبک رهبری در ارتقای جایگاه عملکردی بسیار مؤثر می‌باشد. رهبرانی که در سازمان در پی تحول‌آفرینی می‌باشند همواره می‌توانند بسترهای لازم برای توسعه عملکرد فردی و سازمانی را به وجود آورند. زمانی که رهبر از سبک تعاملی و مشارکتی بهره می‌برند می‌تواند از تمامی ظرفیت‌ها برای توسعه عملکرد و مدیریت آن بهره برد.</p> | <p>سبک رهبری تحولی</p> |
| <p>یکی از مولفه‌های مهم برای مدیریت صحیح عملکرد، شناخت صحیح مدیران از باورها، هیجانات و ارزش‌های درونی خود است که مبتنی بر آن در راستای توسعه عملکرد گام بردارند. توانایی بالای مدیران برای شناسایی امن درونی خود می‌تواند به آنان در راستای ارتقای هوش هیجانی، سازگاری و ارتباطات اثربخش و... کمک شایانی نموده و بر این مبنای توسعه عملکرد فردی و سازمانی بسیار مؤثر واقع شود. ذهن‌آگاهی مدیر باعث می‌شود که مانع از فرسودگی شغلی خود و افراد تحت مدیریت آن شده و با تداوم آن، موفقیت شغلی را در افراد به وجود می‌آورد.</p> | <p>ذهن‌آگاهی رهبر</p> |
| <p>قطعاً یکی از مؤلفه‌های مهم در مدیران که باعث ارتقای سطح عملکردی کارکنان می‌شود هوش هیجانی مدیر است که خروجی‌های اثربخشی در پی دارد. هوش عقلایی و ترکیب آن با هوش هیجانی مدیران می‌تواند بست لازم برای مدیریت عملکرد کارکنان و ارتقای بهره‌وری آنان را به دنبال داشته باشد. هوش معنوی مدیر و همچنین هوش تجاری آن نیز از سایر مصادیق هوشمندی مدیران و راهبران سازمانی است که کمک بسیاری برای توسعه عملکرد افراد و مدیریت عملکرد آنان دارد.</p> | <p>هوشمندی رهبر</p> |
| <p>از محرک‌های قوی برای حرکت در جهت ارتقای عملکرد و توسعه عملکرد کارکنان، بهره‌مندی از عوامل انگیزشی است. عوامل انگیزشی باعث می‌شوند که نه‌تنها نیازهای اولیه افراد تأمین شود، بلکه سطح رضایت آنان نیز در حد فراتر از انتظار بالا رفته و بستر توسعه عملکرد آنان فراهم می‌شود.</p> | <p>عوامل انگیزشی</p> |
| <p>قطعاً برای اینکه شرایط لازم برای تهییج کارکنان به‌سوی توسعه عملکرد فردی آنان به وجود آید بایستی از عوامل بهداشتی بهره لازم در سازمان برده شود. عوامل بهداشتی می‌توانند مانع از بروز نارضایتی در کارکنان در سازمان شوند.</p> | <p>عوامل بهداشتی</p> |
| <p>بدون تردید عدم برآورده نمودن عوامل بهداشتی باعث می‌شود که حداقل معیارهای لازم برای کارکنان نیز فراهم نشده و نارضایتی ایجاد شود در این شرایط کارکنان اقدامی برای توسعه مؤلفه‌های عملکردی خود نمی‌کنند. مشخص است که تفاوت‌های شخصیتی در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر باشد. بالاخره نوع فرایندهای موردنیاز برای تهییج افراد به توسعه عملکردشان یکسان نخواهد بود. لازم است در فرایندهای مدیریت عملکرد و ویژگی‌های شخصیتی افراد مانند درون‌گرایی و برون‌گرایی، و... توجه شود.</p> | <p>ویژگی‌های شخصیتی</p> |

| | |
|---|--|
| | تناسب نوع شخصیت با فرایندهای مدیریت عملکردی بسیار مهم می‌باشد. |
| بدون تردید یکی از خروجی‌های مدیریت عملکرد صحیح، به خود افراد برمی‌گردد. در این شرایط آنان نوعی رضایت درونی از خود و شغلشان خواهد داشت. رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین دستاوردهایی است که در اثر توجه و تأکید بر اقدامات توسعه‌ای و عملکردی حاصل خواهد شد. افرادی که بتوانند به‌درستی اقدامات مدیریت عملکرد را طی نموده و نتیجه آن را مشاهده نمایند، در نتیجه انتظارات آنان برآورده شده و رضایت شغلی محقق می‌شود. | رضایت شغلی |
| اجرای اثربخش اقدامات مدیریت عملکرد نیز منتج به ارتقای سطح عملکرد شغلی افراد خواهد شد. با اجرای فرایندهای توسعه‌ای و انگیزشی در سازمان، قطعاً اقدامات مدیریت عملکرد اثربخشی و کارایی را در پی داشته و سطح عملکرد شغلی افراد ارتقا پیدا می‌کند. زمانی که افراد با اجرای اقدامات مدیریت عملکرد، توانمندی‌ها و تخصص خود را بالاتر می‌برند، در پی آن معیارهای عملکردی خود را به‌خوبی می‌توانند انجام داده و نمره ارزیابی شغلی آنان در سطح بالایی به دست می‌آید. | عملکرد شغلی |
| یکی از خروجی‌های مهم اجرای اثربخش مدیریت عملکرد در سازمان، ارتقای سطح تعهد افراد به سازمان و اهداف سازمانی است. وقتی در راستای اقدامات مدیریت عملکرد نتایج خوبی حاصل می‌شود، اشتیاق افراد به سازمان نیز بیشتر می‌شود. تعلق سازمانی و وابستگی افراد به سازمان و همکاران نیز یکی دیگر از پیامدهای مثبت اجرای اثربخش مدیریت عملکرد کارکنان خواهد بود. | تعهد سازمانی |
| بی‌شک اقدامات مدیریت عملکرد و اجرای اثربخش آن بر روی کارکنان در سازمان باعث افزایش میزان انطباق‌پذیری محیطی کارکنان خواهد شد. افراد که بتوانند مهارت‌های لازم حاصل از اقدامات مدیریت عملکرد انطباق‌پذیری را به‌خوبی فراگیرند، قادرند ارتباطات بهتری با محیط پیرامونی خود برقرار نموده و می‌تواند سازگاری بیشتری با صنعت و محیط پیرامونی محیطی آن نیز شکل دهند. زمانی که کارکنان از توانمندی‌های بالایی برخوردار شوند که با اجرای اقدامات توسعه‌ای و انگیزشی مدیریت عملکرد حاصل خواهد شد. در نتیجه آنان می‌توانند سازگاری بیشتری با محیط اطراف خود خواهد داشت. | انطباق‌پذیری محیطی |

مقوله پردازی (کدگذاری محوری)

جهت کدگذاری مصاحبه اقدامات زیر انجام گردیده است:

۱- برای انتخاب مفاهیم از بین کلیه مفهوم استخراج شده بر مبنای ادبیات نظری موضوع، تأکید مصاحبه‌شونده‌ها و نیز فهم پژوهشگر تلاش شد بر اساس مدل‌های رایج و مرتبط اقدام شود. لذا از مدل PEST (شامل: عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی / اجتماعی، عوامل فنی / تکنولوژیکی) جهت دسته‌بندی مولفه‌های مربوطه به بعد عوامل برون‌سازمانی استفاده گردید. از مدل ۷ اس مکنزی (شامل: سیستم، کارکنان، مهارت‌ها، سبک، ارزش‌های مشترک، استراتژی و ساختار) برای دسته‌بندی مولفه‌های مربوط به عوامل درون‌سازمانی استفاده گردید. همچنین از گام‌های اجرایی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد برای دسته‌بندی مولفه‌های مربوطه به بعد عوامل فرایندی و نتیجه‌ای استفاده شد.

۲ لذا تعدادی مفهوم حاصل از مصاحبه، در چهار مقوله کلان عوامل بسترساز برون‌سازمانی، عوامل بسترساز درون‌سازمانی، عوامل فرایندی و عوامل نتیجه‌ای قرار گرفتند.

۶. یافته‌ها

آمار توصیفی پژوهش

مشخصات پاسخگویان در نمونه ۸۱۰ نفری از مدیران کل، معاونین، کارشناسان ارشد، رؤسای ادارات و مدیران ستادی سازمان ثبت‌احوال کشور مورد بررسی قرار گرفته است. جدول (۴)، وضعیت جمعیت‌شناختی سن، میزان تحصیلات پاسخگویان، رشته تحصیلی پاسخگویان و سابقه خدمت پاسخگویان را نشان می‌دهد.

جدول (۴). آمار توصیفی پژوهش

| وضعیت | معیار | فراوانی | درصد |
|-------------|--------------|---------|------|
| سن | ۳۰-۴۰ | ۱۰۵ | ۲۹ |
| | ۴۱-۵۰ | ۱۶۳ | ۴۵ |
| | بالای ۵۰ | ۹۳ | ۲۶ |
| تحصیلات | لیسانس | ۱۴۸ | ۴۱ |
| | فوق لیسانس | ۲۰۴ | ۵۶/۵ |
| | دکتری | ۹ | ۲/۵ |
| | مدیریت | ۸۷ | ۲۴ |
| رشته تحصیلی | حقوق | ۹۴ | ۲۶ |
| | علوم اجتماعی | ۶۱ | ۱۷ |
| | کامپیوتر | ۶۵ | ۱۸ |
| | سایر | ۵۴ | ۱۵ |
| سابقه خدمت | ۱۵-۲۱ | ۱۳۴ | ۳۷/۲ |
| | ۲۱-۲۵ | ۱۶۹ | ۴۶/۷ |
| | بالای ۲۵ | ۵۸ | ۱۶/۱ |

بر اساس نتایج جدول (۴)، بیشترین فراوانی، مربوط به بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال است که ۱۶۳ نفر از پاسخگویان را تشکیل می‌دهد؛ بیشترین فراوانی مربوط به میزان تحصیلات، فوق لیسانس است که ۲۰۴ نفر از پاسخگویان را تشکیل داده‌اند؛ بیشترین فراوانی مربوط به رشته تحصیلی، حقوق با ۹۴ نفر از پاسخگویان را تشکیل داده‌اند؛ بیشترین فراوانی، مربوط به سابقه کاری، ۱۵ تا ۲۱ سال است که ۱۶۹ نفر از پاسخگویان را تشکیل داده‌اند.

پایایی و روایی

جدول (۵). شاخص‌های پایایی و روایی مدل بیرونی

| شاخص | پایایی ترکیبی | میانگین واریانس استخراج شده |
|---------------------|---------------|-----------------------------|
| متغیر | C.R. | (AVE) |
| مدیریت عملکرد | ۰/۸۵ | ۰/۵۷ |
| ارزیابی عملکرد | ۰/۷۷ | ۰/۶۵ |
| سنجش عملکرد | ۰/۷۹ | ۰/۵۹ |
| شایستگی | ۰/۷۶ | ۰/۵۷ |
| عملکرد منابع انسانی | ۰/۸۳ | ۰/۵۴ |
| توسعه منابع انسانی | ۰/۷۷ | ۰/۶۴ |

به منظور بررسی پایایی متغیرهای مکنون از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می شود. البته به دلیل محافظ کار بودن آلفای کرونباخ و یکسان در نظر گرفتن وزن همه معرفها، در روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، بیشتر از پایایی ترکیبی استفاده می شود. پایایی ترکیبی بین ۰/۷ تا ۰/۹ به عنوان مقادیر رضایت بخش و مقادیر کمتر از ۰/۶ و بالای ۰/۹۵ به عنوان مقادیر نامطلوب محسوب می شوند. در این مدل پایایی ترکیبی متغیرها نشان می دهد که همه متغیرهای مکنون دارای پایایی ترکیبی مناسبی می باشند. مرحله بعد بررسی روایی همگرا می باشد. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) معیار ارزیابی روایی همگرا به معنی میانگین واریانس مشترک بین متغیر مکنون و معرف هایش می باشد و حداقل مقدار قابل قبول ۰/۵ است. در این مدل همه متغیرهای مکنون دارای روایی همگرای مناسبی می باشند. نتایج بررسی روایی واگرا در جدول (۶) آورده شده است.

جدول (۶). ماتریس فورنل و لارکر جهت بررسی روایی واگرا

| متغیر | مدیریت عملکرد | ارزیابی عملکرد | سنجش عملکرد | شایستگی | عملکرد منابع انسانی | توسعه منابع انسانی |
|---------------------|---------------|----------------|-------------|---------|---------------------|--------------------|
| مدیریت عملکرد | ۰/۶۰ | | | | | |
| ارزیابی عملکرد | ۰/۱۶ | ۰/۵۹ | | | | |
| سنجش عملکرد | ۰/۱۰ | ۰/۳۳ | ۰/۶۲ | | | |
| شایستگی | ۰/۰۶ | ۰/۴۵ | ۰/۲۶ | ۰/۵۵ | | |
| عملکرد منابع انسانی | ۰/۱۷ | ۰/۳۷ | ۰/۳۴ | ۰/۱۰ | ۰/۷۱ | |
| توسعه منابع انسانی | ۰/۵۳ | ۰/۰۳ | ۰/۰۴ | ۰/۰۸ | ۰/۱۶ | ۰/۶۱ |

در سطح متغیر مکنون از معیار فورنل و لارکر استفاده شد که ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه های مدل باشد. منطق این سازه این است که یک سازه باید واریانس بیشتری با معرف های خود تا سایر سازه ها داشته باشد. نتایج جدول ۶ نشان می دهد، همه متغیرهای مکنون دارای روایی واگرای قابل قبولی می باشند.

جدول (۷). شاخص های هم خطی، ضرایب تأثیر اندازه اثر مدل درونی پژوهش

| مسیر | ضرایب تأثیر |
|------|---------------|
| | فاصله اطمینان |
| | مقادیر |

| اندازه اثر (f^2) | ۰/۹۷۱۵ | ۲/۱۵ | Sig | T | B | هم خطی (VIF) | |
|-------------------------|--------|-------|-------|--------|-------|-----------------|-------------------------------------|
| ۰/۶۸۴ | ۰/۶۱۴ | ۰/۴۲۱ | ۰/۰۰۳ | ۱۰/۱۵۳ | ۰/۷۹۲ | ۱/۹۱۹ | ارزیابی عملکرد ← مدیریت عملکرد |
| ۰/۶۵۳ | ۰/۶۵۲ | ۰/۴۲۹ | ۰/۰۰۰ | ۹/۸۲۵ | ۰/۷۶۰ | ۱/۷۴۵ | سنجش عملکرد ← مدیریت عملکرد |
| ۰/۶۲۶ | ۰/۵۲۸ | ۰/۳۹۷ | ۰/۰۰۰ | ۹/۱۱۸ | ۰/۷۱۹ | ۲/۳۳۶ | شایستگی ← مدیریت عملکرد |
| ۰/۷۶۲ | ۰/۷۲۴ | ۰/۵۶۷ | ۰/۰۱۱ | ۱۰/۵۲۹ | ۰/۸۱۳ | ۲/۱۴۷ | عملکرد منابع انسانی ← مدیریت عملکرد |
| ۰/۶۱۲ | ۰/۶۳۶ | ۰/۴۹۱ | ۰/۰۲۹ | ۸/۳۱۵ | ۰/۶۲۸ | ۱/۸۶۶ | توسعه منابع انسانی ← مدیریت عملکرد |

دومین معیار ارزیابی مدل درونی، ضرایب مسیر می باشند که به منظور بررسی معناداری آنها از رویه خودگردان سازی استفاده شده، این ضرایب به همراه مقادیر T سطح معنی داری و همچنین فاصله اطمینان برای ضرایب تأثیر در جدول (۷) ارائه شده است. نتایج به دست آمده در جدول (۷) حاکی از آن است که ارزیابی عملکرد بر مدیریت عملکرد اثر مثبت و مستقیم دارد ($p < 0,05$ و $T = 10,153$ و $B = 0,792$). سنجش عملکرد بر مدیریت عملکرد اثر مثبت و مستقیم دارد ($p < 0,05$ و $T = 9,825$ و $B = 0,760$). عملکرد منابع انسانی بر مدیریت عملکرد اثر مثبت و مستقیم دارد ($p < 0,05$ و $T = 10,529$ و $B = 0,813$). توسعه منابع انسانی بر مدیریت عملکرد اثر مثبت و مستقیم دارد ($p < 0,05$ و $T = 8,315$ و $B = 0,628$). سومین معیار ارزیابی مدل درونی، اندازه اثر می باشد که نشان دهنده تغییر در مقدار ضریب تعیین پس از حذف یک متغیر مکنون برونزای معین از مدل است. به گفته کوهن (۱۹۹۸)، مقادیر $0,02$ ، $0,15$ و $0,35$ به ترتیب اثرات کوچک، متوسط و بزرگ متغیر مکنون برونزا را نشان می دهد.

تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد (IPMA)

تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد، اثرات کل مدل درونی (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای مکنون (عملکرد)، را مقابله می دهد تا حوزه های پر اهمیت برای بهبود را مشخص کند. مقیاس عملکرد از صفر تا ۱۰۰ می باشد و نمره بالاتر به معنی عملکرد بیشتر است. جدول (۸)، نتایج حاصل از این آزمون را نشان می دهد.

جدول (۸). شاخص های R^2 و Q^2 و ماتریس اهمیت-عملکرد مدل درونی پژوهش

| متغیر | R^2 | Q^2 | ماتریس اهمیت - عملکرد | |
|---------------------|-------|-------|-----------------------|--------|
| | | | اثر کل (اهمیت) | عملکرد |
| ارزیابی عملکرد | ۰/۴۵۶ | ۰/۱۴۴ | ۰/۴۲۷ | ۵۲/۱۹۴ |
| سنجش عملکرد | ۰/۴۱۲ | ۰/۱۳۱ | ۰/۴۱۴ | ۴۳/۷۴۵ |
| شایستگی | ۰/۳۸۱ | ۰/۱۲۷ | ۰/۳۷۱ | ۴۰/۱۴۲ |
| عملکرد منابع انسانی | ۰/۴۷۲ | ۰/۱۶۹ | ۰/۴۴۹ | ۵۹/۲۲۱ |
| توسعه منابع انسانی | ۰/۳۵۳ | ۰/۱۱۹ | ۰/۳۱۴ | ۳۷/۱۳۹ |

همان طور که نتایج جدول (۸) نشان می دهد، ضرایب تعیین متغیرها دارای مقدار متوسط می باشند. آخرین معیار ارزیابی مدل درونی Q^2 استون-گیسر (۱۹۷۴) می باشد که نشان دهنده تناسب پیش بین مدل است. این معیار به وسیله رویه چشم پوشی محاسبه می شود که نقطه داده هایی در معرف های متغیرهای دورن را حذف و پارامترها با استفاده از نقاط باقیمانده برآورد می شود. مقدار Q^2 بیشتر از صفر برای یک متغیر مکنون درونزای معین نشان دهنده تناسب پیش بین مدل مسیری برای این سازه ی خاص است.

تحلیل عاملی

در این پژوهش بر اساس مدل PEST چهار عامل اصلی به‌عنوان بسترهای برون‌سازمانی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان شناسایی شده‌اند. به‌عبارت‌دیگر سنجیدن عوامل بسترساز برون‌سازمانی از طریق عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و عوامل فنی تکنولوژیکی است. برای درک این تأثیرات، بررسی آن از طریق مدل PEST می‌تواند مفید باشد نتایج ضرایب استاندارد به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی برای چهار مؤلفه عوامل بسترساز برون‌سازمانی و درون‌سازمانی در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول (۹). تحلیل عاملی برای عوامل بسترساز برون‌سازمانی و درون‌سازمانی

| عوامل | مؤلفه | درصد |
|--------------|----------------|------|
| برون‌سازمانی | اجتماعی/فرهنگی | ٪۸۱ |
| | اقتصادی | ٪۷۸ |
| | فنی/تکنولوژی | ٪۷۵ |
| | سیاسی | ٪۱۸ |
| | شیوه مدیریت | ٪۸۴ |
| درون‌سازمانی | ارزش‌های مشترک | ٪۷۰ |
| | راهبرد | ٪۶۸ |
| | مهارت | ٪۶۵ |
| | سیستم | ٪۶۳ |
| | کارکنان | ٪۶۱ |
| | ساختار سازمانی | ٪۴۵ |

بر اساس نتایج جدول (۹)، از بین عوامل برون‌سازمانی، مؤلفه اجتماعی/فرهنگی، بیشترین و مؤلفه سیاسی کمترین همبستگی را دارا هستند. همچنین، از بین عوامل درون‌سازمانی، مؤلفه شیوه مدیریت و مؤلفه ساختار سازمانی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین همبستگی را در بین عوامل درون‌سازمانی دارند.

در پژوهش حاضر، در مجموع ۸ عامل فرایندی بر اساس گام‌های استقرار و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردیدند. عوامل نتیجه‌ای که در این پژوهش بر اساس گام‌های استقرار و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردید شامل بازخورد فردی و بازخورد سیستمی دارای اعتبار ساختاری است. عوامل پیامدی که در این پژوهش شناسایی گردید شامل مولفه‌های کارایی و اثربخشی، دارای اعتبار ساختاری است. نتایج ضرایب استاندارد به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی برای مولفه‌های عوامل فرایندی، نتیجه‌ای و پیامدی در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول (۱۰). تحلیل عاملی برای مولفه‌های عوامل فرایندی، نتیجه‌ای و پیامدی

| عوامل | مؤلفه | درصد |
|---------|------------------------|------|
| فرایندی | روش سنجش | ٪۸۹ |
| | ارزیابی | ٪۸۲ |
| | شناسایی و استخراج KPLS | ٪۸۰ |
| | بازه زمانی ارزیابی | ٪۷۹ |
| | مرببگری | ٪۵۳ |
| | تحلیل عملکرد | ٪۴۰ |

| عوامل | مؤلفه | درصد |
|----------|------------------------|------|
| نتیجه‌ای | هدف‌گذاری عملکرد | ٪۳۷ |
| | شناسایی و استخراج CSES | ٪۳۴ |
| | بازخورد فردی | ٪۷۳ |
| پیامدی | بازخورد سیستمی | ٪۴۹ |
| | کارایی | ٪۶۲ |
| | اثربخشی | ٪۴۱ |

بر اساس نتایج جدول (۱۰)، از بین مولفه‌های عوامل فرایندی، مؤلفه روش سنجش، بیشترین و مؤلفه شناسایی و استخراج CSES کمترین همبستگی و از بین مولفه‌های عوامل نتیجه‌ای، مؤلفه بازخورد فردی و از بین مولفه‌های عوامل پیامدی، مؤلفه کارایی بیشترین همبستگی را دارند.

نتایج ضرایب استاندارد به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی برای ابعاد پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، به شرح جدول (۱۱) است.

جدول (۱۱). تحلیل عاملی ابعاد پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد

| عامل | مؤلفه | درصد |
|-------------------------------------|-----------------------------|------|
| ابعاد پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد | عوامل بستر ساز درون‌سازمانی | ۹۰٪ |
| | عوامل بستر ساز برون‌سازمانی | ٪۷۴ |
| | عوامل فرایندی | ٪۴۸ |
| | عوامل نتیجه‌ای | ٪۴۳ |
| | عوامل پیامدی | ٪۳۸ |

برازندگی مدل نهایی تحقیق، باتوجه‌به مقدار کم نسبت کای اسکوتر بر درجه آزادی (کمتر از ۲) و مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰.۲ (کمتر از ۰.۵) و مقدار مناسب سایر شاخص‌های برازش تأیید می‌شود. باتوجه‌به خروجی نرم‌افزار آموس و سطوح معناداری برای تحلیل عاملی تأییدی مدل کلی و پاسخ به سؤال تحقیق مبنی بر تعیین عوامل مؤثر در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد و اولویت‌بندی آنها، تمامی عامل‌ها از بار عاملی مناسبی برخوردار بودند و رابطه آنها با متغیر مکنون تأیید شد (سطح معناداری تمامی متغیرها کمتر از ۰.۵).

جهت مشخص کردن الزامات، پیش‌نیازها و بسترهای الگوی پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمان، از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و ابعاد پژوهش استفاده گردید. نتایج آزمون فریدمن در جدول (۱۲) آورده شده است.

جدول (۱۲). نتایج آزمون فریدمن

| عوامل | مؤلفه | رتبه |
|--------------|----------------|------|
| برون‌سازمانی | فرهنگی/اجتماعی | ۲/۸۹ |
| | سیاسی | ۱/۲۸ |
| درون‌سازمانی | سیک و شیوه | ۳/۸۱ |
| | ساختار | ۲/۶۱ |
| فرایندی | ارزیابی | ۵/۵۷ |
| | استخراج CSFS | ۲/۱ |

| رتبه | مؤلفه | عوامل |
|------|--------------|----------|
| ۲/۱۲ | بازخورد فردی | نتیجه‌ای |
| ۲/۶۱ | اثربخشی | پیامدی |

نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان رتبه عوامل بستر ساز برون‌سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. براین اساس عوامل فرهنگی/ اجتماعی با میانگین رتبه (۲/۸۹) در اولویت اول و سیاسی با میانگین رتبه (۱/۲۸) در اولویت آخر عوامل بستر ساز برون‌سازمانی قرار دارد که مصاحبه‌های اکتشافی انجام شده همسو می‌باشد. در نهایت، نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان رتبه ابعاد پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. براین اساس عوامل نتیجه‌ای با میانگین رتبه (۳/۳۷) در اولویت بالاتر و عوامل فرایندی رتبه (۲/۶۱) در اولویت آخر ابعاد اصلی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد قرار دارد.

۷. نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف تبیین پیشران‌های کلیدی و موثر بر مدیریت عملکرد مبتنی بر نقشه راه اصلاح نظام اداری در کشور در طی مطالعه ای آمیخته انجام شده است. نتایج بخش کیفی پژوهش با رویکرد تحلیل مضمون منتج به شناسایی پیشران‌های مدیریت عملکرد گردید. در عین حال در سنجش کمی تلاش شد با توزیع پرسش نامه خبره مبنا در بین خبرگان و با استفاده از روش مدل سازی نرم ساختاری تفسیری، مدل پژوهش طراحی شود.

به منظور پاسخ به سوال پژوهش، هفده نفر به عنوان خبرگان پژوهش مشخص شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. با توجه به نتایج پژوهش، عوامل مهم و موثر در مدیریت عملکرد فردی عبارتند از: ضرورت وجود رابطه بین استراتژی سازمانی و استراتژی سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی با اسناد، قوانین و مقررات بالادستی، قدرت پاسخگویی، مسئولیت و اختیار در کنار ارزیابی کارمند و مطالبه از آن، انتخاب استراتژی‌های ارزیابی تاثیر گذار بر فرایند ارزیابی عملکرد. تحلیل از وضعیت فعلی سازمان بر اساس الگوی نهایی این تحقیق نشان می‌دهد، در اغلب سازمان‌ها رابطه منطقی بین استراتژی‌های آن و برنامه‌های طراحی شده برای نیروی انسانی وجود ندارد و این در حالی است که یکی از واضحات ارزیابی عملکرد یک کارمند تعریف درست برنامه‌های طراحی شده برای کارکنان در خصوص نگه‌داشت و یا توسعه کار راهه شغلی آنان است

بر اساس نتایج این تحقیق فرایندی که خود از استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی سازمان متأثر است در رابطه ای دوسویه با این ابعاد قرار دارد: پاسخگویی و مسئولیت، ویژگی‌های فردی، ساختار و نظامات، استراتژی‌های ارزیابی رویه‌های اداری موجود باید در بستری از فرهنگ مسئولیت‌پذیری جامعه اداری طراحی شود زیرا اختیارات واگذار شده به مدیران و یا کارکنان در ارزیابی کارکنان تاثیر مثبت و مستقیمی دارد. در ارزیابی از کارکنان در برابر سلب اختیاری که از وی توسط مدیر و با ساختار و قوانین اداری شده است، سؤال می‌شود و این کار امری غیر منطقی است که تاثیر منفی در انگیزه فردی و بهره‌وری کارکنان خواهد داشت.

استراتژی‌های ارزیابی موثر بر فرایند ارزیابی عملکرد عبارتند از: (۱) ارزیابی بر مبنای ویژگی‌های فردی؛ (۲) ارزیابی بر مبنای رفتارهای فردی کارکنان؛ (۳) ارزیابی بر اساس نتایج فرد. همچنین، در ارزیابی یک سازمان باید به دو عامل توجه داشت: خط مشی‌ها و قوانین بالادستی؛ و دیگری نوع عملکرد و توانمندی واحدهای درونی آن سازمان. منبع استخراج شاخص‌های کلیدی عملکرد خط مشی‌های عمومی وضع شده ای است که مسئولیت اجرای آن بر عهده دستگاه دولتی است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی کشور نگاه مشخص و معناداری نسبت به قوانین و مقررات توصیه شده وجود ندارد. مبنای اصلی و نقطه آغازینی که

یک سازمان دولتی در هر کار و برنامه‌ای باید مدنظر قرار دهد، مجموعه قوانین و خط مشی‌هایی است که برای آن از سوی نهاد قانون‌گذاری در نظر گرفته و تصویب شده است. همچنین، در میان عوامل بستر ساز برون سازمانی، عوامل اجتماعی/فرهنگی از اولویت اول برخوردار می‌باشند. طبیعی است که الگوی فرهنگی حاکم بر سازمان‌ها متأثر از فضای فرهنگ جامعه می‌باشد و جامعه ما که در آن ارزیابی کردن، بازخورد دادن و بیان نقاط قابل بهبود با دشواری، اکراه، کنایه و در لفافه صورت می‌گیرد، یکی از مهمترین مسائل در اجرای نظام مدیریت عملکرد بحث فرهنگی و آمادگی پذیرش و ارائه بازخورد شفاف و توسعه‌ای که ماهیت و ذات نظام مدیریت عملکرد هست، می‌باشد. مولفه عوامل سیاسی در میان این مولفه‌ها دارای همبستگی کمتری است. این بدان معناست که پرسش‌شوندگان اثر این مولفه را در عوامل بسترساز برون سازمانی در مقایسه با دیگر مولفه‌ها کمتر ارزیابی کرده‌اند. در میان عوامل بسترساز درون سازمانی، مولفه شیوه مدیریت از اولویت اول برخوردار می‌باشد. سبک مدیریت مدیران سازمان به نوع برخورد مدیران با مسائل اصلی سازمان و دغدغه اصلی آنان نسبت به عملکرد اشاره می‌کند. مدیران باید از شیوه‌های مناسبی برای ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد فردی و سازمانی بهره‌گیرند و شیوه مناسب مواجهه با مشکلات عملکردی را انتخاب کنند. اولویت هفتم با مولفه ساختار سازمانی است. این مولفه دارای همبستگی کمتری می‌باشد. این بدان معناست که پرسش‌شوندگان اثر این مولفه را در عوامل بسترساز درون سازمانی در مقایسه با دیگر مولفه‌ها کمتر ارزیابی کرده‌اند. در میان عوامل فرآیندی، مولفه روش ارزیابی، از اولویت اول برخوردار است.

به اعتقاد ویس (۲۰۰۴)، در دهه‌های اخیر روش‌های سنتی ارزیابی منسوخ شده است. اولویت ششم با مؤلفه تحلیل عملکرد است. متلنلا (۲۰۱۱) بیان کرد که تحلیل و بازنگری عملکرد در محیط کار لازم و ضروری می‌باشد. در میان عوامل نتیجه‌ای، مؤلفه بازخورد فردی از اولویت اول برخوردار می‌باشد. تحقیقات و ادبیات موضوع نشان می‌دهد که نارضایتی و پریشانی کارکنان زمان دریافت بازخورد از عوامل شکست در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد می‌باشد (احمد، حسین؛ احمد و اکبر، ۲۰۱۰). باتوجه به نتایج پژوهش، بر اساس شاخص‌های مؤلفه کارایی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی کارایی خواهد داشت که منجر به افزایش بروکراسی، ایجاد هزینه و اتلاف زمان نگردد. بر اساس شاخص‌های مؤلفه اثربخشی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی اثربخش خواهد بود که به طور مستمر به‌روزرسانی گردد، مشوق‌های انگیزشی لازم برای متولیان و کارکنان ارائه شود از نتایج آن در مدیریت امور جاری سازمان استفاده شود و سازمان منفعت به‌کارگیری آن را لمس کند. در پایان، نتایج حاصل از تحلیل عاملی برای ابعاد پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد با انتظارات همخوانی داشته و هر پنج بعد مذکور اثرات بالایی بر پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد داشتند. بدین ترتیب عوامل بسترساز درون سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد و دارای اثری قوی معرفی گردید.

محدودیت‌های پژوهش عبارت‌اند از: (۱) گرایش برخی افراد به ارائه تصویری مطلوب از خود، ممکن است پاسخ‌های آن‌ها به سؤالات مصاحبه را تا حدی تحت‌تأثیر فرار داده باشد؛ بنابراین توصیه می‌شود که استفاده از نتایج و تعمیم آن‌ها با احتیاط صورت گیرد؛ (۲) مباحث فرهنگی مربوط به تحقیقات در ایران، تمایل پایین افراد به انجام مصاحبه، عدم اطمینان افراد در ارائه اطلاعات و سوگیری‌های موجود ممکن است کیفیت داده‌ها را تحت‌تأثیر قرار داده باشد.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود، به‌منظور استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد دولت مرکزی با عنوان پایگاه ملی ارزیابی و مدیریت عملکرد کشور جهت ترمیم و توسعه خط‌مشی‌های عمومی، وضع خط‌مشی‌های جدید در ابعاد مختلف و در نهایت تحقق استراتژی‌ها دولت و مدیریت منابع در اختیار با موضوع مدیریت عملکرد تأسیس گردد. همچنین، پژوهشی در زمینه طراحی الگوی مدیریت عملکرد دولت بر اساس عملکرد شرکت‌های دولتی صورت گیرد. در نهایت بایستی اشاره نمود که در این پژوهش

تلاش شده تا مبتنی بر گفته‌های صاحب‌نظران، به تبیین پیشران‌های مدیریت عملکرد در نظام اداری کشور پرداخته شود، با این حال به نظر می‌رسد که ضروری است مدل طراحی شده مبتنی بر روش شناسایی کمی اعتبارسنجی شده و روابط علت و معلولی بین معقوله‌ها نیز ارزیابی گردد. در این راستا به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آن‌ها، به اعتبارسنجی الگوی مذکور مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بپردازد.

۸. منابع

۱. رحمتی نیا، روح اله (۱۳۹۸). طراحی و ارائه الگوی جامع مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر ابعاد ساختاری در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه سازمان‌های امنیتی و دفاعی)، اساتید راهنما: سنجر سلاجقه و تورج مجیبی، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات.
۲. فقیهی، ابوالحسن، افشار نژاد، علیرضا (۱۳۹۱). الگوی مدیریت عملکرد در صنعت، پژوهشی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. نشریه مدیریت، ۹ (ویژه نامه)، ۴۷-۶۴.
۳. قلی‌پور، آرین (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). چاپ یازدهم.
۴. محمدی، محمد؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. نشریه آموزشی و توسعه منابع انسانی، ۴ (۱۵)، ۱۳۳-۱۵۹.
۵. نجفی زاده، محمدحسن؛ زاهدی، سید محمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه‌شاخگی، نشریه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۵۹، ۲۵-۶۹.
۶. ودادی، احمد و زارع فرد، مطهره. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جان‌نشین‌پروری مدیران (مطالعه موردی: شرکت مادر تخصصی عمران شهرهای جدید)؛ اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ، تهران
۷. Andrews, R. & Boyne, G. A. & Walker, R. M. (۲۰۰۶). Subjective and objective measures of organizational performance: an empirical exploration in George, A. Boyne, et al. eds. *Public service performance: perspectives on measurement and management*, New York: Cambridge University Press, ۱۲، ۱۴-۳۴.
۸. Asamany, A., & Shaorong, S. (۲۰۱۸). The ripple effects of performance management on employees, perceptions and affective commitment among small and medium scale enterprises (SMES). *International Journal of Business Administration* ۹(۱), ۵۵-۶۳.
۹. Cooper, P.J. (۲۰۱۳). *Governing by contract: challenges and opportunities for public managers*, Washington, DC: congressional Quarterly.
۱۰. Hamidi, Mehrzad; Vahdani, Mohsen, (۲۰۱۶). "Performance Management in Sports Organizations", Bamdad Ketab Publications.
۱۱. Kearney, Richard c. and berman, Evan M. (۱۹۹۹) *public sector performance: management, motivation, and measurement*, ASPA classics, Boulder, color: westview press.
۱۲. Lensink R & Mersland N & Zamore S. (۲۰۱۸). Do Microfinance Institutions Benefit from integrating financial and nonfinancial services? ISSN: ۰۰۰۳-۶۸۴۶ (Print) ۱۴۶۶-۴۲۸۳.
۱۳. Mousa, S. K & .Othman, M. (۲۰۲۰). The impact of green human Resource management practices on sustainable performance in healthcare Organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, ۱۳۵-۲۴۳، ۱۱۸.
۱۴. Radin, B.A. (۲۰۰۳). "a comparative approach to performance management: contrasting the Experience of Australia, New Zealand, and the United States" *international journal of public administration*, Vol. ۵۳. (۳).
۱۵. Zarifi, M., Bahrololom, H., Andam, R., & Sheykh, R. (۲۰۱۸). Structure of factors & normalization of questionnaire for evaluating performance of manpower in Ministry of Sport & Youth. *Journal of Sport*.

Analyzing the effective components on performance management based on the country's administrative system reform roadmap

Abstract

This research was carried out with the aim of explaining and analyzing the effective components on performance management based on the road map for reforming the country's administrative system. It is based on a fundamental research objective and with a hybrid approach, for this purpose, the required data was collected by interviewing ۱۷ selected experts and completing ۳۶۰ questionnaires. Also, in order to discover and interpret the effective factors on performance management, the method of structural equations, factor analysis and Friedman's test were used. The results showed that among the extra-organizational factors, the cultural/social component and among the intra-organizational factors, the management method component has the highest correlation. In the field of executive processes, among the process factors, the measurement method component, and among the result factors, the individual feedback component, and among the outcome factors, the efficiency component have the highest correlation. Also, in order to implement the performance management system, the result factors are in higher priority and the process factors are in the last priority of the main dimensions of performance management system implementation.

Keywords: performance management, human resource development, performance measurement, competence