

ارائه مدل بومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان تهران

سیده نیلوفر شامرادی^۱

لیلا فرجامند^۲

نرگس حسن مرادی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۱

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۷/۲۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل بومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان تهران است. روش پژوهش حاضر ترکیبی است بدین صورت که در مرحله اول رویکردها و مدل‌های مربوط به مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از روش تحلیل متون، ابعاد استخراج شده از ادبیات علمی در قالب دو سطح؛ «سازمان» و «کارکنان» کدبندی شد. در مرحله دوم متغیرهای ۳۲ گانه احصا شده، در قالب پرسشنامه تنظیم و بین نمونه ۱۲۰ نفری توزیع گردید. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج یافته‌ها نشان داد که تمامی متغیرهای ۱۸ گانه احصا شده در قالب سطوح مذکور، به عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند مورد تأیید قرار گرفت. همچنین با توجه به این که قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی روابط بین متغیرها از مقدار بحرانی ۹۶/۱ و نیز تمام بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۵/۰ به دست آمده است لذا هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تأیید شد و در نهایت مدل اولیه تحقق تأیید شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، آموزش و پرورش، تهران

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) shamoradi8498@gmail.com

^۲ دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

^۳ دانشیار گروه مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران. dr.narges.hasanmoradi@gmail.com

مقدمه

در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند، و در این محیط باقی بمانند که به نحو بهتری از منابع خود بهره‌برداری نموده و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی است. به منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از این عامل، می‌بایست آموزش‌های لازم تدوین، هماهنگی و همدلی بین کارکنان ایجاد و اهداف آن‌ها را با اهداف سازمان همسو نمود. نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد^۱، فاقد کارایی لازم در ارتقای بهره‌وری نیروی کار می‌باشند، لذا نیاز به چرخش از این نوع نظام‌ها به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد؛ به نحو چشمگیری محسوس است (چاشمی، مرتضی محمدپور، زهرا محمدپور، ۱۳۹۲). در مدیریت عملکرد نوین، اهداف کارکنان و اهداف سازمان در یک راستا قرار گرفته و با ایجاد هماهنگی و ارائه راهنمایی‌های لازم توسط سرپرستان، افراد هرچه بیشتر به سازمان احساس تعلق خاطر می‌نمایند (شکری، شعبانی بهار، سلیمانی، ۱۳۹۹). بریسکو و کلاوس^۲ (۲۰۰۸) بیان داشته‌اند که: «مدیریت عملکرد، سیستمی است که از طریق آن سازمان‌ها، اهداف کاری را تنظیم می‌کنند، استانداردهای عملکردی را تعریف می‌نمایند، فعالیت‌های کاری را تخصیص داده و ارزیابی می‌کنند، بازخورهای عملکردی تهیه می‌کنند، نیازهای آموزشی و توسعه‌ای را تعیین نموده و پاداش را توزیع می‌نمایند».

چنین نگاهی به مدیریت عملکرد، مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش سازد و انعطاف‌پذیری و پویایی چهارچوب مدیریت عملکرد خواسته فوق را محقق می‌نماید. مدیریت عملکرد فرایند طراحی و اجرای راهبردها، ملاحظه‌ها و پیشران‌هایی است که هدف آن تبدیل استعداد خام منابع انسانی به عملکردهایی سازمانی است (لکوود و همکاران^۳، ۲۰۱۳). مدیریت عملکرد منابع انسانی نقش تبدیل استعداد به عملکرد^۴ را بر عهده دارد که با برداشتن موانع و تشویق منابع انسانی به این کار نایل می‌آیند (رفیع زاده و همکاران، ۱۳۹۶). در سال‌های اخیر دولت‌های مختلف در دنیا از چهارچوب‌های غیرگروهی سیستم‌های مدیریت عملکرد بر اساس سطوح فردی و سازمانی استفاده می‌کنند. اما در زمان‌بندی توسعه سیستم، مدیریت عملکرد، سطح فردی زودتر از مدیریت عملکرد سطح سازمانی توسعه می‌یابد (کیم و هونگ^۵، ۲۰۱۳). مدیریت عملکرد^۵ نوعی ارتباط است، وقتی که مدیران و کارکنان توأماً به یک نکته قابل درک می‌رسند که چه کاری باید انجام شود، چگونه باید انجام شود، چگونه انجام وظایف به نتیجه مورد نظر می‌رسد، و سرانجام، بعد از تلاش‌های صرف شده، چگونه این عملکرد، توانسته است برنامه بالادستی را تکمیل نماید، بعد از آن فرآیند توسط مدیران و کارکنان بازنگری می‌شود تا برای فعالیت‌هایی که در دوره بعدی ارزیابی باید تکمیل شود برنامه‌ریزی انجام گیرد (خان^۶، ۲۰۱۳). مدیریت عملکرد، مانند چتری است که برنامه‌ریزی عملکرد، بازنگری عملکرد و ارزیابی عملکرد را در بر گرفته است. برنامه‌ها و ارزیابی‌های عملکردی اصلی معمولاً سالیانه ایجاد می‌شوند؛ و بازنگری عملکرد هر زمانی که یک مدیر و

¹ -Performance Measurement

² -Briscoe and Claus

³ -Jones,

⁴ -Performance

⁵ -Performance Management

⁶ - khan

یک کارمند تصدیق، تنظیم یا اصلاح عملکرد کاری خودشان را مدنظر داشته باشند، قابل انجام است. به منظور مؤثر و کارا نمودن نظام مدیریت عملکرد برای توسعه کارکنان، باید مکانیسم پاداش‌دهی و یا انگیزشی؛ بسته به سطح عملکرد فرد وجود داشته باشد که به طرز مناسبی با تلاش‌های فردی کارکنان در یک مجموعه دولتی متناسب باشد (ونکلووا، سالکوا، کولاکوا^۱، ۲۰۱۳). در بخش دولتی عدم مطابقت زیادی میان سطح واقعی عملکرد و میزان جبران خدمات پرداختی یا انگیزه کارکنان وجود دارد. امور مالی جبران خدمات یا انگیزه‌ها باید بر اساس یک سیستم بودجه سالانه داخلی از پیش برنامه‌ریزی شده باشد. عدم هماهنگی موجود میان تلاش‌های مربوط به بهبود عملکرد و انگیزه‌های مربوطه، سیستم مدیریت عملکرد را محدود خواهد کرد و بسیاری از کشورها سعی در رفع این مشکلات دارند (رضائیان، ۱۳۹۰). از سوی دیگر بررسی پیشینه تحقیقات مختلف، حکایت از پیچیدگی موضوع در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان دارد. تاتیچی (۲۰۱۰) نیز در تحقیقی با عنوان کسب و کار اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و مدیریت دولتی، بسترهای جدید، تیم‌ها و چالش‌ها، که با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی این تحقیق را به سرانجام رسانده است، بیان می‌دارد مدل سنجش و مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیردولتی به صورت عام متأثر از راهبرد و میزان انطباق با مدل سنجش عملکرد کارکنان است. همچنین ذی‌نفعان و رضایت آنان نیز در قالب میزان اعتماد به خروجی‌های آن سیستم می‌تواند مبنای توجه باشد. علاوه بر دو عامل فوق، فرایندها و میزان تعالی و به روز بودن آن‌ها نیز در مدل مدیریت عملکرد در بخش کارکنان مؤثر است. همچنین در موضوع مدیریت عملکرد کارکنان نتایج تحقیقات جونز و لکوود^۲ (۲۰۱۳) بیان می‌کنند که در طراحی هر مدلی در ابتدای امر باید از موضوع انگیزش کارکنان شروع کرد. در مدل جان و لوکوود در نظر گرفتن اهمیت و ارزش‌گذاری انگیزشی کارکنان با اهداف سازمان از ابتدای فرایند عملکرد آغاز می‌شود. این کار با هدف تطبیق انتظارات فی‌مابین کارکنان و سازمان است که از تعیین اهداف و ارزش‌های سازمانی شروع می‌شود و نتیجه آن تعیین انتظارات کارکنان است. این مدل بیان می‌کند، در صورتی که فرایند مدیریت عملکرد کارکنان منجر به تعریف درستی از سطح انتظارات و انگیزه کارکنان شود، میزان ماندگاری در شغل و سطح کیفیت عملکرد نیز افزایش می‌یابد. علاوه بر این در بررسی نظام رصد و ارزیابی مبتنی بر نتایج، پولیت^۳ (۲۰۱۳) اعلام می‌دارد که، مؤلفه‌های اصلی برای یک نظام رصد و ارزیابی مبتنی بر نتایج، عبارت از ارزیابی آمادگی توافق بر پیامدها به منظور رصد و ارزیابی، انتخاب شاخص‌های کلیدی برای رصد پیامدها، جمع‌آوری داده‌های پایه‌ای درباره شاخص‌ها، برنامه‌ریزی برای بهبود، رصد نتایج، استفاده از اطلاعات ارزیابی برای حمایت از سیستم مدیریت مبتنی بر نتایج، گزارش‌دهی یافته‌ها، استفاده از یافته‌ها (بازخورد، دانش و یادگیری) و پایدارسازی نظام رصد و ارزیابی در درون سازمان می‌باشد.

از سوی دیگر هایمی^۴ (۲۰۱۳) در طراحی مدلی فرایندی برای مدیریت عملکرد کارکنان عنوان می‌دارد که، هر مدل مدیریت عملکردی متأثر از فرایند برنامه، اجرا و بازنگری است. گام اول در مدیریت عملکرد کارکنان موضوع «برنامه» است که به سبب نیاز به توسعه استراتژی‌های مختلف و هماهنگی اهداف سازمانی با مدیریت عملکرد توجه به آن امری

¹ -Katerina

² -Jones & Lockwood

³ -Pollitt

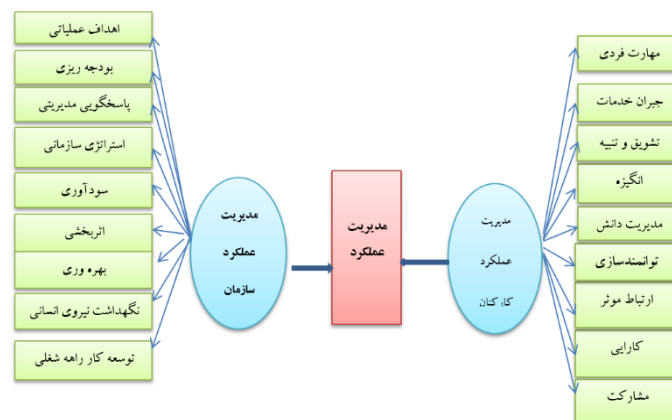
⁴ -Hedwiga

ضروری است. مرحله «اجرا» شامل مجموعه‌ای از اقدامات به منظور بهبود عملکردها است. این فاز شامل ارزیابی عملکرد، بازخورد و پاداش، مشارکت کارکنان در وظایف و توسعه عملکرد آنان با ایجاد یک برنامه عملیاتی و مجموعه اقداماتی است که باید برای توسعه عملکرد انجام شود. گام دیگری به نام «نظارت» بین «بازنگری» و «اجرا» قرار دارد که با هدف نظارت بر بهبود عملکرد و کارایی کارکنان پس از جلسه بازخورد باید در نظر گرفته شود. کلارک^۱ (۲۰۱۸) در موضوع تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان و استفاده از اطلاعات آن در طراحی آموزش‌های سازمانی بیان می‌کند که، می‌توان با استفاده از ابزار برنامه‌ریزی معکوس رابطه معناداری بین استراتژی‌های سازمان و یادگیری برای تکرار عملکرد بهتر برقرار کرد. بر اساس تحقیقات کلارک درصد بسیار کمی از برنامه‌های بهبودی که ضرورت آن توسط نظام مدیریت عملکرد کارکنان تشخیص داده شده است، با رویکرد توسعه منابع انسانی و با محوریت آموزش بوده است. کلارک در پژوهش خود بیان می‌کند برای این که کارکنان سازمان تبدیل به منابع ارزشمندی برای سازمان شوند، ضرورت دارد تا نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازهای و انتظارات ذی‌نفعان سازمان ارتباط مؤثری برقرار کند تا آن‌ها بدانند انتظار از آنان چیست و تلاش‌ها و برنامه‌های بهبود خود را بر آن اساس تنظیم کنند. شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و به سرعت در حال تغییر است. به گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها، به مراتب بیشتر از سرعت توان پاسخگویی و تطبیق آن‌هاست (شامرادی، ۱۳۹۹). ادارات آموزش و پرورش به مثابه یک سازمان آموزشی که مسئولیت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر فرآیند آموزش رسمی را بر عهده دارند، نهادهای هدف‌داری هستند که در طول زمان به شیوه‌های گوناگون در جست‌وجوی رشد و توسعه بوده‌اند. بر همین اساس به منظور سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه آموزش، نیازمند اتخاذ رویکردی هستند که بر عملکرد منابع انسانی و سرمایه و دارایی‌های مشهود و نامشهود خود تمرکز داشته باشد. از جمله نقاط قوت و فرصت‌های این مطالعه، جدید بودن این موضوع در ادارات آموزش و پرورش استان تهران می‌باشد و این که پژوهش‌های انجام شده چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی عموماً بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت تأثیر یک متغیر را در مدیریت عملکرد در سازمان‌های آموزشی مورد بررسی قرار داده‌اند. لذا مسأله پژوهش حاضر ارائه مدل بومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان تهران می‌باشد که به شرح اقدامات صورت گرفته خواهیم پرداخت.

در هر کشور، یکی از بنیادی‌ترین نظام‌هایی که تأثیر عمیقی بر روند رشد و توسعه کشور در کلیه ابعاد می‌گذارد، آموزش و پرورش است. وظیفه مهم و نهایی نظام آموزش و پرورش در یک کشور، آماده ساختن یا تربیت نسل بالنده برای تولید کار مولد در بخش‌های مختلف کشاورزی، صنعت و خدمات و به تبع آن توسعه اقتصادی و در نتیجه تأمین رفاه و زندگی بهتر برای افراد جامعه است. با پیشرفت علوم و فنون و نیز با پیشرفت جوامع، نظام‌های آموزشی و فعالیت‌های حاکم بر آن‌ها نیز تحت تأثیر قرار گرفت. در جوامع پیشرفته صنعتی، سرعت تحول نظام‌های آموزشی به گونه‌ای است که هر چند سال یک بار، در ساختار نظام آموزشی دگرگونی کلی ایجاد می‌شود. دیگر نمی‌توان با روش‌های محدودنگر، جامعه و

^۱ -Clark

افراد آن را به سوی یک تحول پیچیده و پیشرفته سوق داد. ایجاد تغییرات لازم در نظام آموزش و پرورش با تحولات فناوری در عرصه اطلاعات و ارتباطات و هم زمان با آن افزایش سطح بهره‌وری در حکم یکی از محورهای مهم تغییر در قرن بیست و یکم، به ویژه در کشورهای پیشرفته صنعتی، به شمار می‌رود. نتایج مطالعات تطبیقی انجام شده در برخی از کشورها مانند؛ استرالیا، ژاپن، انگلستان، برزیل، فرانسه کانادا، مدیریت عملکرد، در سطوح دولت، سازمان و کارکنان مطرح بوده و پنج هدف اصلی، پاسخگویی در مقابل عملکرد، بهبود عملکرد، تحقق اهداف (کارآیی، اثربخشی، بهره‌وری)، پرداخت مبتنی بر عملکرد و تشویق و تنبیه را دنبال می‌کند. با بررسی مدیریت عملکرد لزوم گذر از رویکرد سنتی ارزیابی کارکنان به رویکرد جدید عملکرد کارکنان بیش از پیش احساس می‌شود. مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به اهداف سازمان و خواسته‌های کارکنان یک نوع هماهنگی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان ایجاد می‌کند که هر چه کارکنان در تحقق این اهداف بیشتر تلاش نمایند اهداف خودشان نیز که آمیزه‌ای از دریافت‌های جبرانی و احترام بیشتر می‌باشد، بیشتر محقق می‌گردد. لذا یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد و کارآیی سازمان نمی‌باشد. از سوی دیگر سازمان هرچه بیشتر بتواند در محیط رقابتی به کسب درآمد پردازد می‌تواند پرداخت‌های جبرانی و تسهیلات بهتری در اختیار کارکنان قرار دهد (سیدی، اکبری، ۱۳۸۸). نتایج مطالعات انجام شده توسط نظریه پردازانی مانند استرک (۲۰۰۷) و فلین (۲۰۱۲)، حاکی از این است که عملکرد در سطح کارکنان تابعی از، عملکرد سطح سازمان است و عملکرد سطح سازمان نیز تابعی از عملکرد سطح دولت (اسناد بالادستی) است. نتایج این پژوهش به مسئولین امر کمک می‌کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، ابتدا یک نسخه مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز به منظور عملکرد موفق برای کارکنان در ادارات آموزش و پرورش تدوین، و سپس جهت گیری جدیدی نسبت به منابع انسانی، پیدا کنند و بدین وسیله پاسخگویی چالش‌ها و نیازهای نو ظهور باشند. بنابراین با توجه به کمبود مطالعات صورت گرفته در این زمینه، ضرورت و اهمیت دارد تا تحقیقات بیشتری در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان و سازمان صورت پذیرفته و از نتایج به دست آمده سازمان‌های ذی‌نفع بتوانند بهره‌برداری نمایند. بر این اساس مدل مفهومی در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل (۱): مدل بومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی

سؤالات پژوهش به شرح ذیل می باشد:

سؤال اصلی:

ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد توپعه منابع انسانی کدامند؟

سؤالات فرعی:

ابعاد مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد توسعه منابع انسانی کدامند؟

ابعاد مدیریت عملکرد سازمان با رویکرد توسعه منابع انسانی کدامند؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری آن را مدیران ارشد و کارشناسان سازمانی در وزارت آموزش و پرورش و ادارات کل آموزش و پرورش استان تهران تشکیل داده اند که در این رابطه ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه محقق ساخته را تکمیل کردند. بنابراین برای اعتباریابی و آزمون مدل، متغیرهای ۱۸ گانه احصا شده (شکل ۱) در قالب پرسشنامه ای با طیف لیکرت تنظیم شد. اطلاعات و داده های لازم گردآوری و در نهایت اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار لیزرل تحلیل گردید.

یافته های پژوهش

برای آزمون مدل این پژوهش، از روش مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Smart PLS بهره گرفته شده است. این نرم افزار، نسبت به وجود شرایطی مانند هم خطی متغیرهای مستقل، نرمال نبودن داده ها و کوچک بودن حجم نمونه سازگار است. در این پژوهش، برازش مدل در مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Smart PLS در دو بخش انجام شده است: (۱) برازش مدل های اندازه گیری (۲) برازش مدل کلی.

برازش مدل اندازه گیری

به منظور برازش مدل اندازه گیری، شاخص های ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مدنظر قرار گرفت. در جدول (۱) شاخص های برازش به همراه مقادیر به دست آمده ارائه شده است.

جدول (۱): شاخص‌های برازش مدل مدل اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
مدیریت عملکرد	۸۶۹/۰	۹۳۹/۰	۸۸۴/۰
مدیریت عملکرد کارکنان	۷۵۶/۰	۸۶۰/۰	۶۷۲/۰
مدیریت عملکرد سازمان	۸۰۷/۰	۸۸۶/۰	۷۲۲/۰

با توجه به این که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۷/۰ است و مطابق با یافته‌های جدول (۱)، این معیارها در متغیرهای تحقیق مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید کرد. همچنین با توجه به این که مقدار مناسب برای میانگین واریانس استخراج شده، بیشتر از ۵/۰ است و مطابق با یافته‌های جدول (۱)، این معیار در مورد متغیرهای پژوهش مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

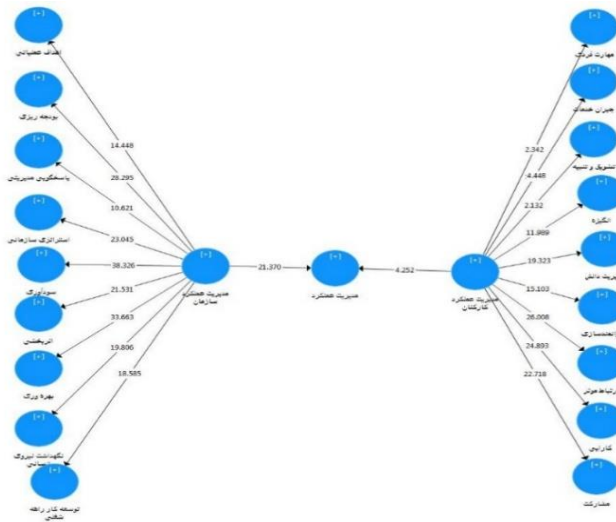
برازش مدل کلی

برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود.

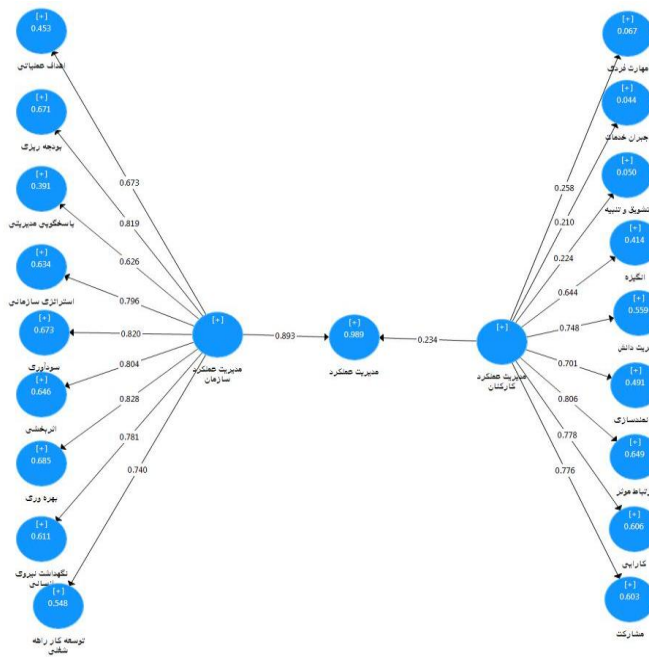
$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0/628 \times 0/439} = 0/525$$

Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر سازه‌های درون‌زای مدل است. وتلز و همکاران، سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی نموده‌اند. مقدار محاسبه شده برابر با ۰/۵۲۵ است و نشان‌دهنده برازش قوی مدل کلی پژوهش است.



شکل (۲): مدل ساختاری در حالت معناداری



شکل (۳): مدل ساختاری در حالت ضریب استاندارد

مطابق شکل (۳)، مدل برازش شده نشان می‌دهد که مقدار ضریب مسیر توانمندسازی با رضایت شغلی برابر با ۰/۳۱۲ است. از آنجا که مقدار T به دست آمده مطابق شکل (۲)، برای عوامل شناسایی شده، به دلیل بیشتر بودن از ۹۶/۱ است، نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ ضریب به دست آمده برای عوامل شناسایی شده معنادار است.

بحث و نتیجه‌گیری

در طول چند دهه گذشته تطبیق و به کارگیری روش‌های مدیریت عملکرد جهت بهبود ارائه خدمات و کسب پیامدهای کلیدی از اجزاء اصلی تغییرات مهم در توسعه منابع انسانی دولت‌ها شده است. با توجه به وضعیت نظام اداری کشور در خصوص مدیریت عملکرد کارکنان آموزش و پرورش، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش طرح‌ریزی شد. مدل مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد توسعه‌ای، تضمین‌کننده میزان اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌های تدوین شده در توسعه منابع انسانی است که می‌توان با آن راهکارهای صحیحی تدوین نمود. ارائه چشم‌اندازی درست از رشد استراتژیک و کلیدی یک کشور در کنار کسب اطلاعات از وضعیت موجود کارکنان دستگاه‌های اجرایی و این که در چه مرحله‌ای از دستیابی به اهداف و چشم‌اندازها هستند، در ضمیر مدل نهایی این تحقیق نهفته است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پاسخ به سؤالات پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی عبارتند از: اهداف عملیاتی، بودجه‌ریزی، پاسخگویی مدیریتی، استراتژی سازمانی، سودآوری، اثربخشی، بهره‌وری، نگهداشت نیروی انسانی، توسعه کارراهه شغلی، مهارت فردی، جبران خدمات، تشویق و تنبیه، انگیزه، مدیریت دانش، توانمندسازی، ارتباط مؤثر، کارآیی، مشارکت.

ابعاد مدیریت عملکرد کارکنان عبارتند از: مهارت فردی، جبران خدمات، تشویق و تنبیه، انگیزه، مدیریت دانش، توانمندسازی، ارتباط مؤثر، کارآیی، مشارکت.

ابعاد مدیریت عملکرد سازمان عبارتند از: اهداف عملیاتی، بودجه‌ریزی، پاسخگویی مدیریتی، استراتژی سازمانی، سودآوری، اثربخشی، بهره‌وری، نگهداشت نیروی انسانی، توسعه کارراهه شغلی

علاوه بر این، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مشابهی از قبیل تحقیقات تانچی (۲۰۱۰)، سیگل و سامرمتز (۲۰۰۸) و پولیت (۲۰۱۳) در زمینه تأکید بر شناسایی موارد بهبود عملکرد یا نقاطی که نیازمند بهبود در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان است و باید برای تأمین نیازهای فعلی یا آتی ساختار مدیریت عملکرد آموزش و پرورش در بخش نیروی انسانی تنظیم شوند، همخوانی دارد. از جمله پیشنهادهای اساسی این تحقیق اصلاح فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری است. با اصلاح این قانون ضمن آگاهی از روند مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، کشور در رابطه با حل مسائل و

مشکلات آنان، برنامه‌ها و اقدامات دولت و دستگاه‌های اجرایی متناظر با مسئله و مشکلات این بخش می‌توان گزارش جامعی از مسائل و مشکلات داخلی به همراه برنامه‌های اقدام در کنار آگاهی از میزان کارآیی و اثربخشی آیین‌نامه‌ها، بخشنامه و رویه‌های اجرایی در بخش مدیریت عملکرد کارکنان ارائه کرد. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود در بطن این قانون بر اساس مدل نهایی تحقیق، سازوکاری برای توسعه بهره‌وری و بهبود عملکرد فردی، افزایش انگیزه، توسعه مهارت‌های کارکردی و تحقق اهداف فردی در رابطه معنادار با نظام مدیریت عملکرد کارکنان آموزش و پرورش طراحی شود تا نقطه ضعف مدل فعلی دولت را پوشش داد. این پیشنهاد ناشی از ضعف‌های مدل فعلی مدیریت عملکرد دولت است. از مهم‌ترین نقاط ضعف مدل فعلی عدم توجه به فرآیندهای مرتبط با کسب اهداف کاری توسط کارکنان در زمینه شاخص‌های تعریف شده است. علاوه بر این عدم توجه به معیارهای سنجش اهداف نقشه راه تحول در نظام اداری با توجه به اقتضائات دستگاه اجرایی در ارزیابی عملکرد کارکنان از نقطه ضعف دیگر این مدل است. برای اجرای مدل باید در وهله اول ضمن استخراج رابطه آبخاری اسناد و قوانین بالادستی با استراتژی‌های آموزش و پرورش و استراتژی سرمایه‌های انسانی، اهداف عملکرد فردی هر کارمند را با رویکرد شغل محوری تعیین کرد. به عبارت دیگر باید اهداف مهم و کلیدی استخراج شده از اسناد، قوانین و مأموریت‌ها تبدیل به اهداف فردی شوند. گام مهم بعدی برای پیاده‌سازی مدل، تعیین استراتژی ارزیابی است. نظام آموزشی کشور باید بر اساس نیاز خود و نوع بهره‌برداری از داده‌های تولید شده در فرایند ارزیابی یکی از استراتژی‌های سه‌گانه این مدل را مبنای نظر قرار دهند. نکته قابل توجه در این مدل آن است که هر کدام از استراتژی‌های انتخاب شده می‌توانند نتایج عملکردی متفاوتی را برای یک سازمان دولتی ایجاد کند، زیرا بر اساس ابعاد این مدل شاخص‌های کلیدی متأثر از استراتژی‌های ارزیابی بود و باید بر اساس اقتضائات و نیازهای سازمان طراحی شوند. این در حالی است عوامل دیگری از قبیل میزان اختیار عمل فردی کارکنان در انجام وظایف و مسئولیت‌ها و ساختار و روابط خاص هر دستگاه اجرایی نیز بر فرایند ارزیابی تأثیرگذار است. اجرای این مدل و تبدیل آن به یک نظام پویا، مستلزم در نظر گرفتن رابطه متقابل آن با سایر خرده نظام‌های موجود در سازمان‌های دولتی است. در نظر گرفتن الزامات قانون مدیریت خدمات کشوری، سیستم‌های پاداش و تنبیه و موضوع نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان در کنار توجه به میزان بلوغ نظام مدیریت دانش می‌تواند رابطه متقابل خوب و معناداری را با نظام مدیریت عملکرد کارکنان فراهم کند. اجرایی شدن مدل بر اساس توجه به ابعاد ذکر شده در آن، می‌تواند در بازه زمانی یک ساله نتایج عملکردی هر فرد را بر اساس هدف‌گذاری‌های تعریف شده و از منظر معیارهای بهره‌وری و بهبود عملکرد فردی، میزان افزایش انگیزه و توسعه مهارت‌های کارکردی گزارش عملکردی کاملی را ارائه دهد. در نهایت برای گذر از مرحله ارزیابی عملکرد و رسیدن به مرحله مدیریت عملکرد و اجرای کامل مدل، برنامه‌های بهبود هر فرد بر اساس اطلاعات عملکردی طراحی و اجرا می‌شود.

- رضایان، علی، گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد: چستی، جرای و چگونگی. تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- رفیع‌زاده، علاء‌الدین؛ میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، سال هفتم، دوره ۷، شماره ۱۷.
- سیدی، سید مسعود؛ اکبری، علیرضا (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، دوماهنامه یادمان، شماره ۵۳.
- شامرادی، سیده نیلوفر (۱۳۹۹). چگونگی استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان در جهت حذف بوروکراسی‌های اداری، موازی‌کاری و فرایندهای طولانی در انجام فعالیت‌ها (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاهی کشور)، فصلنامه دانش‌شناسی، ۱۳ (۴۸).
- شکر، مژده؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ سلیمانی، مجید (۱۳۹۹). اثر معماری سازمانی بر مدیریت عملکرد با نقش میانجی چابکی سازمانی ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، نشریه ارگونومی، دوره ۸، شماره ۲.
- نبوی چاشمی، سید علی و محمدپور، مرتضی و محمد پور، زهرا (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر ارتقاء سطح بهره‌وری در بانک ملی استان مازندران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.

منابع انگلیسی

- Clark, D.R. (2018). Performance Analysis in Instructional Design, Retrieved from: http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze_system.html
- Flynn, N. (2012). Public sector management. Sage Publications.
- Hiimäe, J. H. (2013). Developing a model of employee's performance management process for Tallinn hotel businesses.
- Jurnal, T., & Siti-Nabiha, A. K. (2015). Performance management system for local government: The Indonesian experience. Global Business Review, 16(3), 351-363.
- Khan, M. F. U. (2013). Role of performance appraisal system on employees motivation. IOSR Journal of business and management, 8(4), 66-83.

- Kim, P. S., & Hong, K. P. (2013). Major constraints and possible solutions for performance management in Korea. *Public Management Review*, 15(8), 1137-1153.
- Lockwood, A. (2005). *The management of hotel operations: An innovative approach to the study of hotel management*. London: Cassell.
- Mohammadi, M. & Hoshangi, H. & Hashemieh, M. (2014). Ranking influence tactics in Performance Evaluation of Public sector, *Indian journal of scientific research*, 37, 23-38
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Pollitt, C., Girre, X., Lonsdale, J., Mul, R., Summa, H., & Waerness, M. (1999). *Performance or compliance?: performance audit and public management in five countries*. OUP catalogue.
- Sterck, M. (2007). The impact of performance budgeting on the role of the legislature: a four-country study. *International Review of Administrative Sciences*, 73(2), 189-203.
- Taticchi, P. (Ed.). (2010). *Business performance measurement and management: new contexts, themes and challenges*. Springer Science & Business Media.
- Venclová, K., Salkova, A., & Kolackova, G. (2013). Identification of employee performance appraisal methods in agricultural organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2).