

صفحات ۷۳ تا ۱۰۲  
دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۴  
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

## طراحی الگوی مدیریت عملکرد سه سطحی منابع انسانی

(مورد مطالعه: نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری تهران)

علی اقیان<sup>۱</sup>

علی رضائیان<sup>۲</sup>

داریوش غلامزاده<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

در راستای افزایش روزبه روز پرداختن به منابع انسانی در سازمان ها، این پژوهش که برای اولین بار در شهرداری تهران مورد مطالعه و بررسی قرار می گیرد، با هدف اصلی طراحی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد چندسطحی انجام شده است و نوآوری این پژوهش، بررسی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است. پژوهش حاضر از نوع کیفی و از نظر هدف، یک پژوهش توسعه ای است. جامعه خبرگان مورد مطالعه، مدیران ارشد نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری تهران هستند؛ این مدیران به روش نمونه گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی تا رسیدن به حد اشباع نظری با دوازده تن از آنان، مصاحبه نیمه ساختار پذیرفته است. روش گردآوری داده ها کتابخانه ای و میدانی است و ابزار گردآوری داده ها، سوال های نیمه ساختار یافته است. روایی مدل با روش بازبینی توسط خبرگان و پایایی، با روش ضریب توافق کاپا کوهن بررسی گردیده است. با روش تحلیل مضمون، در سطح فردی: دوازده مضمون فرعی، چهار مضمون سازمان دهی شده و دو مضمون فراگیر شکل گرفته اند. در سطح گروهی، سیزده مضمون فرعی در پنج دسته مضمون سازمان دهی و در دو دسته مضامین فراگیر تعریف شده اند. در سطح سازمانی، تعداد چهل و نه مضمون فرعی در هجده مضمون سازمان دهی شده در چارچوب شش مضمون فراگیر پدیدار آمده اند. با نظرخواهی از همین خبرگان، روابط بین سه سطح بررسی گردید و نتایج حاکی از اثر مثبت سطوح بر یکدیگر است. مدل استخراجی به مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران کمک می کند تا با شناسایی دقیق مفاهیم اثرگذار بر فرآیند مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد را در سطوح موجب شوند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت عملکرد؛ منابع انسانی؛ چندسطحی؛ شهرداری.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛

۲- استاد، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛

## ۱- بیان مسأله

منابع انسانی در سازمان‌ها، عامل مهم تولید و خدمت‌دهی و همچنین ارزشمندترین سرمایه هر سازمان است. به عبارتی دیگر سرمایه انسانی یا همان منابع انسانی هر سازمان، اصلی‌ترین منبع مزیت رقابتی آن سازمان است و به وجود آورنده قابلیت‌های اساسی برای آن سازمان است. اهمیت و نقش نیروی انسانی نه تنها در رشد و گسترش سازمان‌ها که در رشد و گسترش جامعه نیز بر همگان آشکار است. بر این اساس در زمان حاضر، به منابع انسانی در مبحث مدیریت، به عنوان سرمایه‌ای ارزشمند و پایان‌ناپذیر نگریسته می‌شود؛ باید در نظر داشت که کاهش کمی و کیفی در سرمایه انسانی، کاهش بهره‌وری و کاهش تولید را در پی خواهد داشت. با افزایش رقابت در جذب و گسترش منابع انسانی، سازمان‌ها در تلاش‌اند تا منابع انسانی مستعدی که در اختیار دارند را نگهداری کنند و به فکر توانمندسازی آنان برآیند تا عملکرد بالایی از آنان ارائه گردد (قربانی، ۱۳۹۰: ۴۲).

امروزه همه سازمان‌ها برای ماندن در کارزار و پیشرفت کردن، در این دنیای سراسر رقابتی، محتاج به بهبود پیوسته عملکرد در سازمان خود هستند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که توجه به منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های سازمان؛ از جمله عملکرد سازمان به همراه داشته باشد زیرا نیروی انسانی را می‌توان یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی در سازمان دانست. منابع انسانی نیز در سازمان، وظیفه دارند که به سازمان کمک نمایند تا عملکرد سازمان بهبود یابد و بدین وسیله، سازمان بتواند به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد؛ همه این‌ها مستلزم برقراری مدیریت عملکرد منابع انسانی کارآمد در سازمان است (تریویسیون، ۲۰۱۷: ۴۱۸). شناسایی متغیرهای عملکرد و مشخص نمودن علیت روابط میان متغیرها، به سازمان‌ها کمک می‌نماید تا بهتر بتوانند تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این متغیرها در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در نظام مدیریت عملکرد مورد توجه و رسیدگی قرار دهند (گنجعلی، ۱۳۹۸: ۸۷). وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد کامل و جامع در سازمان‌ها الزامی است و یک سیستم ارزیابی عملکرد زمانی می‌تواند کامل و جامع باشد که هم عملکرد را در سطوح فردی و گروهی مورد نظر داشته باشد و هم این که ارتباط و وابستگی سطوح فردی و گروهی را مورد توجه قرار دهد (دانشور، ۱۳۹۲: ۲۱۰). از این‌رو، مدیریت عملکرد منابع انسانی یکی از مسائل

بسیار اساسی است که باید مورد توجه سازمان‌ها باشد (احمد، ۲۰۱۷: ۴۱۴). مدیریت عملکرد سازمان، با بهبود عملکرد منابع انسانی است که به رشد و تعالی می‌رسد (اوزالیسی و بومین، ۲۰۲۰: ۹۹). مدیریت منابع انسانی بر مفاهیمی اثربخش استوار است که می‌تواند با استفاده مؤثر از منابع انسانی، موجب دستیابی به اهداف فردی و سازمانی شود (مانیستیتا و فانگسوان، ۲۰۱۵: ۱۶۲).

فقیهی و افشارنژاد (۱۳۹۱) نیز معتقدند مدیریت عملکرد، یکی از مهم‌ترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر بوده است. این رویکرد، بر این باور استوار است که برای مدیریت عملکرد و پاداش دهی آن، سیستمی منسجم‌تر و پایدارتر لازم است. مدیریت عملکرد از جمله راهبردهای به روزآوری و گسترش منابع انسانی است که منجر به بهبود بهره‌وری منابع انسانی، می‌شود (سیدی و اکبری، ۱۳۸۸: ۱۶). بنا به نگرش نوین، مدیریت عملکرد، ابزاری برای پیاده‌سازی راهبردها، خط‌مشی‌ها و رسیدن به اهداف سازمانی است. عمده هدف مدیریت عملکرد، افزایش شایستگی‌ها، توانایی‌ها و رشد و پرورش منابع انسانی است. لازمه چنین نگاهی به مدیریت عملکرد، وجود ویژگی‌هایی است که نظام مدیریت عملکرد را کارا و اثربخش می‌سازد (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۹).

یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی، بهبود پیوسته عملکرد است، بهبود پیوسته عملکرد، سبب رشد و تعالی سازمان می‌شود (میراحمدی، خراسانی، نظریور و شمس مورکاتی، ۱۴۰۱: ۹). در همین راستا، یکی از مفاهیم مدیریت عملکرد منابع انسانی که تاکنون بسیار اندک و سطحی به آن نگاه شده است اما در این پژوهش، بسیار مورد توجه قرار گرفته است بررسی مدیریت عملکرد منابع انسانی است که در سه سطح فردی، سازمانی و گروهی، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. تاکنون پژوهش‌هایی بر روی سه سطح فردی، سازمانی و گروهی، انجام گرفته است اما این رویکرد پژوهش‌ها، مدیریت عملکرد منابع انسانی را مورد بررسی قرار نداده‌اند و مفاهیمی دیگر را بررسی نموده‌اند؛ مانند پژوهش گنجعلی (۱۳۹۸) «طراحی مدل جامع عملکرد با رویکرد چندسطحی» که عملکرد سازمان را در سه سطح فردی، سازمانی و گروهی مورد بررسی قرار داده است اما با این رویکرد سه سطحی، مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار نداده است و یا پژوهش دانشور (۱۳۹۲) «طراحی مدل ارزیابی عملکرد چند سطحی: رویکرد تحلیل پوششی داده‌های استوار» که با رویکرد چند سطحی، به ارزیابی

عملکرد سازمانی پرداخته است و با این رویکرد چند سطحی، مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار نداده است و سایر پژوهشگران نیز، زمینه‌های مختلفی را بررسی نموده‌اند و پژوهش‌های بسیار اندکی مدیریت عملکرد منابع انسانی را با رویکرد چند سطحی، بررسی نمودند. بر همین اساس نوآوری این پژوهش، بررسی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، سازمانی و گروهی، است این بررسی هم از حیث موضوع و هم از حیث جامعه پژوهشی، نوآوری این پژوهش است زیرا برای اولین بار این موضوع در شهرداری مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. از این رو، سوال اصلی پژوهش این است که مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد چند سطحی برای سازمان شهرداری تهران چیست؟

## ۲. ادبیات پژوهش

### ۲-۱. ادبیات نظری

در دهه‌های ابتدایی قرن نوزده میلادی مفهوم مدیریت منابع انسانی شکل گرفت و واحدهای تخصصی مدیریت کارکنان، واحدهای پرسنلی نامیده می‌شدند. دولت‌ها و سازمان‌ها در آن زمان، هنوز از واژه مدیریت پرسنل استفاده می‌کردند (آل‌طه و همکاران، ۱۴۰۱: ۵۸۶). مدیریت منابع انسانی، مجموعه سیاست‌ها، اقدام‌ها، فرایندها و سیستم‌های تأثیرگذار بر نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان است و مدیریت عملکرد منابع انسانی، فرایندی است که توسط آن، مدیران میانی و سرپرستان کوشش می‌کنند تا عملکرد کارکنان در راستای هدف‌های سازمان قرار گیرد. در مورد مدیریت عملکرد منابع انسانی در چند سطح، مبنای دیدگاه چندسطحی تشخیص این امر است که پدیده سطح خرد در زمینه‌ای کلان قرار دارد و پدیده سطح کلان نیز به نوبه خود از طریق تعامل و پویایی‌های عناصر سطح پایین‌تر ایجاد می‌شود. زمانی که رفتار فردی در سازمان مدنظر است، دو نوع از آن را می‌توان در پژوهش‌ها بررسی نمود: فرد به‌عنوان خودش و فرد به‌عنوان نماینده جمعی که در آن عضویت دارد. بنابراین فرد نه تنها به خاطر سازمان در یک حالت فردی فعالیت می‌کند، بلکه بیشتر به‌عنوان «سازمان» عمل می‌کند و به‌صورت مجسم کننده ارزش‌ها، باورها و اهداف جمعی در می‌آید. افراد در قالب زوج‌ها، گروه‌ها و تیم‌ها درون سازمان‌هایی کار می‌کنند که خود با سازمان‌های دیگر در داخل یا خارج صنعت در تعامل هستند. تحقیقات چندسطحی فرض می‌کنند که سازمان‌ها سیستم‌های چندسطحی هستند و هدف آن‌ها ایجاد تئوری‌هایی است که توانایی تبیین پدیده‌هایی را که

در سطوح متفاوت سازمان وجود دارند، را داشته باشند.

تعاریف مفاهیم به شرح ذیل است:

مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد، مجموعه‌ای از اقدام‌ها و اطلاعاتی است که به منظور افزایش استفاده بهینه از منابع و امکانات و در جهت دستیابی به اهداف به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (فطرت و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۳).

منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی یعنی درک اهمیت بالای منابع انسانی در سازمان. منابع انسانی معنا بخش توجه به مشتری، برتری سازمان، کیفیت، کارآفرینی و نظایر آن است. رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌ها و سازمان‌دهی نیروی انسانی در سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان به دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی بر می‌گردد و این دیدگاه و سطح فکری مدیریتی در شکست و یا پیروزی سازمان سهم زیادی دارد (هاشمی و پورامین-زاد، ۱۳۹۰: ۹).

مدیریت عملکرد منابع انسانی: فرایندی که در آن، سرپرستان و مدیران میانی کوشش می‌کنند تا عملکرد کارکنان در راستای هدف‌های سازمان قرار گیرد مدیریت عملکرد منابع انسانی است. فرایندهای اثربخش مدیریت عملکرد تعاریف بسیار دقیقی از عملکرد شایسته منابع انسانی ارائه می‌کند، از اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی بهره می‌برد و به کارکنان درباره عملکردهایشان بازخورد می‌دهد. بر همین اساس تعریف می‌کند، اندازه می‌گیرد، بررسی می‌کند و بازخورد می‌دهد. ارزشیابی عملکرد منابع انسانی بخش مهمی از فرایند مدیریت عملکرد سازمان است (ایوانسویچ، ۲۰۱۶: ۱۸۶)

چندسطحی: تشخیص این که پدیده در سطح خرد در سطح کلان جای دارد مبنای دیدگاه چندسطحی است و پدیده سطح کلان از راه پویایی‌ها و تعامل عناصر سطح پایین‌تر ایجاد می‌شود. هنگامی که رفتار فردی در سازمان مورد نظر است، دو نوع رفتار مورد بررسی قرار می‌گیرد: شخص به عنوان خودش و شخص به عنوان نماینده گروهی که در آن عضویت دارد. از این رو شخص نه تنها به خاطر سازمان به عنوان یک فرد فعالیت می‌کند، به عنوان «سازمان» نیز عمل می‌نماید و به صورت مجسم‌کننده باورها، ارزش‌ها و اهداف جمعی در می‌آید. اشخاص در قالب زوج‌ها، تیم‌ها و گروه‌ها، درون سازمان‌هایی به فعالیت مشغول‌اند که خود با سازمان‌های دیگر در داخل و یا خارج صنعت در تعامل هستند. پژوهش‌های چندسطحی

این گونه فرض می‌نمایند که سازمان‌ها سیستم‌های چندسطحی هستند و هدف اصلی آن‌ها به وجود آوردن تئوری‌هایی است که این تئوری‌ها، توانایی ایجاد پدیده‌هایی را که در سطوح مختلف سازمان وجود دارند، داشته باشند. تاکنون تئوری‌های چندسطحی به صورت معمول بر روی دو سطح فردی و سازمانی متمرکز بوده‌اند و از آن جمله می‌توان به تحقیق گلیک (۱۹۸۵) در زمینه موضوع جو سازمانی، پژوهش والدمن و یامارینو (۱۹۹۹) در زمینه موضوع رهبری و تحقیق درازین و همکاران (۱۹۹۹) در زمینه موضوع خلاقیت تئوری‌های چندسطحی ارائه شده‌اند.

## ۲-۲. ادبیات تجربی

در نتیجه‌گیری مقاله‌ای با عنوان «صدای خاموش بازنشستگان؛ راهی برای بازنمایی عملکرد مدیریت منابع انسانی» اعلام گردیده است عملکرد مدیریت منابع انسانی در مجموع ۳ مضمون و ۱۲ مؤلفه دارد که عنوان‌های بعد فردی بازنشستگی شامل مؤلفه‌های «آمادگی»، «بینش شغلی»، «تندرستی»، «وارستگی»، «دستاورد معنوی» و «فراغت»، بعد اجتماعی بازنشستگی دربرگیرنده مؤلفه «جایگاه اجتماعی» و بعد سازمانی بازنشستگی شامل مؤلفه‌های «معیشت»، «خدمات»، «مدیریت منابع انسانی»، «فرهنگ سازمانی» و «سیاست‌گذاری»، شناسایی شدند و روایت‌گر مفهوم انتقال به بازنشستگی بر اساس تجربه زیسته معلمان بازنشسته گردید (چرگی و آه‌نچیان، ۱۴۰۰: ۱۴).

در مقاله‌ای دیگر با عنوان «فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان» مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان عبارتند از: ۱- رضایت شغلی، ۲- سیستم جبران خدمت، ۳- تعهد سازمانی، ۴- انگیزش شغلی، ۵- برنامه‌های آموزش و توسعه، ۶- توسعه مسیر شغلی، ۷- طراحی مجدد شغلی، ۸- سیستم ارزیابی عملکرد، ۹- فرهنگ سازمانی، ۱۰- احساس معنی‌دار بودن شغل، ۱۱- مدیریت مشارکتی، ۱۲- جو سازمانی، ۱۳- سیاست سازمانی، ۱۴- تقاضای شغلی، ۱۵- امنیت شغلی، ۱۶- توانمندسازی منابع انسانی، ۱۷- خلاقیت و نوآوری، ۱۸- حمایت سازمانی، ۱۹- کیفیت زندگی کاری، ۲۰- عدالت سازمانی، ۲۱- استقلال کاری، ۲۲- ابهام در نقش، ۲۳- مبادله رهبر-عضو (عسگرنژاد نوری و میرموسوی، ۱۴۰۰: ۱۲).

در نتیجه‌گیری مقاله‌ای با عنوان «تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد منابع انسانی در

شرکت‌های مستقر در تجارت بین‌الملل «اعلام شده که مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی بنگاه‌های اقتصادی تجارت بین‌الملل بسیار محبوب است، اما مشکلات مختلف در آن منجر به عدم بهره‌وری انرژی مدیریت شده و ثبات منابع انسانی شرکت را تهدید می‌کند؛ بنابراین، باید مدیریت عملکرد بهبود یابد. از طریق استراتژی موجود در این مقاله می‌توان به هدف پیشرفت دست یافت و مدیریت عملکرد را می‌توان در بنگاه‌های تجاری بین‌المللی بهبود بخشید (ونکسیا، ۲۰۲۱: ۲۰).

در نتیجه‌گیری مقاله‌ای با عنوان «مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی در نهادهای عمومی بر اساس درخت تصمیم بهبودیافته» اعلام شده که به منظور ارزیابی و مدیریت بهتر عملکرد منابع انسانی نهادهای عمومی، مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی با ترکیب روش درخت تصمیم ساخته شده است (جیانگجین، جون، چونلیانگ، لینهو و گونگ، ۲۰۲۰: ۱۷). با توجه به اصل بعد مدیریت منابع انسانی، این مقاله سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی و سیستم ارزیابی عملکرد نهادهای عمومی را بهینه می‌کند و مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی مؤسسات عمومی را بر اساس اصل درخت تصمیم می‌سازد. بر این اساس، فرم سازمانی و شاخص‌های عملکردی ارزیابی عملکرد برای دستیابی به ارزیابی جامع عملکرد مدیریت منابع انسانی طراحی شده است. نتایج تجربی نشان می‌دهد که این مدل از ارزش عملی بالاتری برخوردار است و از ارزیابی عملکرد رضایت وجود دارد. در جدول ۱ به دیگر مدل‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی و پیشنهادها برای پژوهش اشاره شده است.

جدول ۱- برخی مدل‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی

ردیف	نظریه پرداز	عنوان پژوهش	نظریه
۱	فهیما، غلامزاده و ودادی	طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی ایران است که دارای ابعاد مری‌گری، هدف‌گذاری و فرآیند، ۳ مقوله فرعی و ۲۳ شاخص معنادار است. (فهیما، غلامزاده و ودادی، ۱۳۹۹: ۱۲۵)	مدل پیشنهادی مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی ایران است که دارای ابعاد مری‌گری، هدف‌گذاری و فرآیند، ۳ مقوله فرعی و ۲۳ شاخص معنادار است. (فهیما، غلامزاده و ودادی، ۱۳۹۹: ۱۲۵)
۲	نوبهار، حوریه	عملکرد مدیریت منابع انسانی سبز بر اثربخشی سازمان	مدیریت منابع انسانی سبز و همه مؤلفه‌های آن (مدیریت عملکرد و ارزیابی، فرآیند استخدام و گزینش، آموزش و توسعه منابع انسانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش دهی و توانمندسازی و ...)

ردیف	نظریه پرداز	عنوان پژوهش	نظریه
		در شهرداری شهر تهران	مشارکت کارکنان) بر اثربخشی سازمان شهرداری تأثیر معنی‌دار دارند. (نویهار، ۱۴۰۰: ۱)
۳	خوشدل، خدایاری و قربانی	تبیین مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بر اساس مدل داده بنیاد	مقوله‌های اصلی شامل؛ مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات، حاکمیت روابط، قانونی و سیاسی، برنامه‌ریزی، ارزیابی، توسعه، تقدیر از نتایج، آموزش، بلوغ سیستم، رقابت‌پذیری شد. (خوشدل، خدایاری و قربانی، ۱۳۹۹: ۲۷)
۴	حدادی، سلیمی و جهانیان	ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان)	طبق چارچوب مفهومی استخراج‌شده از مدل شامل ۴ سطح مفهومی، ۱۳ منظر (متغیر اصلی)، ۳۱ بُعد و ۹۲ مؤلفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) بود. ۴ سطح مدل مفهومی بر اساس اثرگذاری- اثرپذیری شامل سطح کارآمدسازی سیستم عملکردی سازمان، آینده‌نگری سازمان، بلوغ عملکردی منابع انسانی و پیامدی کارکردی بود. بر اساس نتایج می‌توان گفت که توسعه آینده‌نگر عملکرد کارکنان در بنیاد مستضعفان به‌صورت فرایندی چندبعدی و سیستماتیک بوده که شاخص‌های پیامدهای، ساختاری، آینده‌پژوهی، عملکردی را در یک سیستم راهبردی‌پذیر و نو یکپارچه می‌کند تا به آینده ممکن‌پذیر در عملکرد کارکنان برسد. (حدادی، سلیمی و جهانیان، ۱۳۹۹: ۱)
۵	میرزایی، عطایی و مقدس ۱۳۹۹	مدل تبیین عملکرد فردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه	رابطه مستقیم بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و عملکرد فردی وجود دارد. در ضمن، نقش میانجی‌گری التزام کاری در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک شده و عملکرد فردی مثبت و معنادار است، اما نقش میانجی استرس شغلی در روابط بین متغیرهای پیش‌گفته بی‌اثر است. به‌علاوه، نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سرپرستی ادراک شده در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و استرس شغلی مثبت و معنادار است. (میرزایی، عطایی و مقدس، ۱۳۹۹: ۳۲)
۶	ادیب‌زاده، نجف‌بیگی، موسی‌خانی و دانش‌فرد	طراحی الگوی مطلوب مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی	۱۶۹ شاخص مربوط به شاخص‌های الگوی مدیریت عملکرد است که در سه سطح مدیران، کارکنان و سازمان در چهار بعد زمینه‌ای، محتوایی، فرایندی و بهبود و توسعه عملکرد تعریف شده است (ادیب‌زاده، نجف‌بیگی، موسی‌خانی و دانش‌فرد، ۱۳۹۶: ۴)



ردیف	نظریه پرداز	عنوان پژوهش	نظریه
۷	یانگ	سیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی بر اساس مدل EVA	نتایج ارزیابی عملکرد منابع انسانی همراه با مدل EVA و میزان رشد توانایی کارکنان، ارزیابی عملکرد منابع انسانی را منجر می‌شود. (یانگ، ۲۰۲۱: ۲)
۸	لارک، احمدبخاری	اقدامات فعلی منابع انسانی: یک مطالعه مقایسه‌ای برای شناسایی تأثیر عملکرد منابع انسانی در پاکستان	شاخص‌های قابل توجهی از عملکرد به‌عنوان مثال رضایت، تعهد و حفظ تخصص برای همه کشورها دارای اهمیت بالایی است حقوق و مزایای اجتماعی بیشترین تأثیر را برای هر کشوری، به‌عنوان مثال یک کشور آسیایی، تعیین‌کننده خروجی منابع انسانی است. (لارک و احمدبخاری، ۲۰۲۰: ۴۵۰)

### ۳- روش پژوهش

این مقاله از نوع کیفی و اکتشافی است و با توجه به طراحی مدلی که انجام می‌دهد، مقاله‌ای است در راستای گسترش علم. روش گردآوری داده‌ها، میدانی و کتابخانه‌ای است. در میدانی، با ابزار سوال‌های مصاحبه و در روش کتابخانه با ابزار اسناد و مدارک، به گردآوری داده‌ها اقدام گردیده است. جامعه آماری خبرگان، بیست و دو مدیر ارشد منابع انسانی مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران هستند. با ده تن از این مدیران به روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی مصاحبه انجام پذیرفت اما با دو خبره دیگر برای رسیدن به کفایت نظری، مصاحبه ادامه پیدا نمود.

با روش تحلیل مضمون، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، بدین صورت طی سه مرحله کدگذاری شدند: ۱- مرحله اول: آشنایی با داده‌ها، ۲- مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه (کدهای باز)، ۳- مرحله سوم: جستجوی محتواها (در این مرحله، به‌واقع، پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک محتوای (تم) کلی ترکیب شوند)، ۴- مرحله چهارم: بازبینی مضامین، ۵- مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین (این مرحله، اصلاح نهایی تم‌هاست و هدف، شناسایی ماهیت آن چیزی است که هر تم در مورد آن به وجود آمده است (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۹۲)، ۶- مرحله ششم: تهیه گزارش. پس از کدگذاری متن همه مصاحبه‌ها، مدل

پژوهشی به دست آمد. روایی درونی مدل با کنش متقابل دو گانه سنجیده شد و پایایی با روش بازآزمون، انجام گرفته است.

#### ۴. تحلیل تجربی

##### ۴-۱. یافته‌های پژوهش

در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش ارائه گردیده است.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

جمع کل	مرد	زن	جنسیت
۱۲	۱۰	۲	
۱۲	۳۰ تا ۲۶ سال	۲۰ تا ۲۵ سال	سابقه خدمت
	۴	۸	
۱۲	دکترا	کارشناسی ارشد	میزان تحصیلات
	۴	۸	

##### ۴-۲. تحلیل مضمون

در ابتدا تعدادی از کدهای اولیه در جدول ۳ ارائه می‌گردد، سپس در ادامه در جدول ۴، مدل با تمامی کدگذاری‌ها ارائه می‌گردد.

جدول ۳- برخی از کدگذاری‌های اولیه

کدهای اولیه	بخش از متن‌های مصاحبه	مصاحبه‌شوندگان
همسویی نگرش سازمانی با نگرش فردی	باید بدانیم که هر کارمندی، دارای اهداف و نگرشی شخصی است. در صورتی که مدیر این را بشناسد، بفهمد و درک کند و نگرش سازمان را با نگرش فرد هماهنگ نماید، مدیریت بهتری اعمال می‌شود.	۲ م
		۴ م
		۱۲ م
توانایی نفوذ در کارکنان	مدیران شهرداری، با کارکنان بسیار زیاد و با تنوع‌های بسیار زیاد مهارت‌ها و مدارک تحصیلی و غیره مواجه هستند از این‌رو در صورتی که قدرت اثرگذاری بر کارکنان را داشته باشند، نتیجه روشنی می‌گیرند.	۵ م
		۱۰ م
		۱۲ م

کدهای اولیه	بخش از متن های مصاحبه	مصاحبه شونده گان
بسترسازی رشد و پیشرفت	مدیران شهرداری باید گروه های کاری را به گونه ای پشتیبانی کنند که این گروه ها پویا و روبه رشد باشند این گروه ها، عملکرد خوبی ارائه می دهند.	۲ م
		۷ م
		۱۲ م
مشارکت دادن فعالانه اعضاء	گروه های کاری در شهرداری با مردم در حد بسیار زیادی سر و کار دارند و پیوسته مسائل جدیدی مطرح می شود و اگر مدیران مجموعه شهرداری بخواهند مدیریت خوبی بر منابع انسانی داشته باشند باید گروه های کاری را به مشارکت فعال.	۵ م
		۸ م
		۹ م
راه حل محوری گروه	مدیران شهرداری باید به گروه های کاری بگویند و بخواهد که راه حل محور باشند زیرا مسائل و مشکلات زیادی در هنگام کار، به وجود می آید بنابراین راه حل محور بودن گروه، روشی است که مدیران را مدیریت کردن بهتر کمک می نماید.	۲ م
		۴ م
		۷ م
شایستگی فنی	در جذب کارکنان جدید چه از داخل شهرداری و چه از بیرون شهرداری، شرط تخصص را در نظر داشته باشند.	۲ م
		۳ م
		۱۰ م
ارائه خدمات نوآورانه شهری	بخشی از سنجش عملکرد مدیران شهرداری به نوآوری مدیران در ارائه خدمات نوین شهری اختصاص دارد.	۴ م
		۶ م
		۱۲ م
حرفه ای گرایی	مدیران شهرداری باید اصول و خط مشی حرفه ای گرایی را پیاده سازی نمایند تا عملکرد بالایی داشته باشند.	۲ م
		۴ م
		۸ م
به کارگیری فناوری های پیشرفته	استفاده از آخرین تکنولوژی ها در شهرداری می تواند هزینه ها را کاهش دهد رفاه عمومی را افزایش دهد کارکنان را راضی تر نگه داشت و مزایای بسیار دیگر.	۶ م
		۷ م
		۸ م

در شهرداری تهران، انگیزه کاری و تعهد کاری نسبتاً پایین در بین کارکنان (در سطح فردی) وجود دارد. گروه‌های کاری جایگاه مناسبی را که باید داشته باشند، دارا نیستند (در سطح گروهی)، ارتباطات در سازمان به خوبی انجام نمی‌شود و اتلاف منابع (در سطح سازمانی) در شهرداری وجود دارد. این مشکلات، از جمله مشکلات موجود مدیریت عملکرد منابع انسانی سازمان شهرداری تهران است پژوهشگر با مصاحبه و نظرخواهی از خبرگان، ریشه این مشکلات را در عملکرد نسبتاً ناکارآمد را در سطوح مختلف مدیریت منابع انسانی شناسایی نموده است و ضمن بحث و گفتگو با خبرگان مصاحبه در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی انجام، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و بنا بر اشراف پژوهشگران و بر اساس نمونه‌های پژوهش‌هایی که در پیشینه به آن‌ها اشاره شد، مضامین فرعی، مضامین سازمان‌دهی شده و مضامین فراگیر برای هر کدام از این سطوح استخراج و ساخته شد.

جدول ۴- کدگذاری مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح فردی

مضامین فرعی	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین فراگیر
برانگیختگی شغلی	انگیزه	روان‌شناختی فردی
همسویی نگرش سازمانی با نگرش فردی		
رضایت شغلی		
ارتباط دوستانه با کارکنان	تعاملات سازنده بین فردی	توانایی بین فردی
ارتباط صادقانه با کارکنان		
همبازی بجای مربی‌گری		
گوش دادن فعال		
پاسخگویی مدیران	توانایی نفوذ	توانایی بین فردی
توانایی اثرگذاری در کارکنان		
توانایی قانع کردن	ویژگی شخصیت	توانایی بین فردی
مشروعیت شخصیتی مدیران		
مفید بودن عملکرد مدیران		

از جدول ۴ مشخص می‌شود که دوازده مضمون فرعی در چهار دسته مضامین بزرگ‌تر به نام مضامین سازمان‌دهی شده، قرار گرفته‌اند و این چهار دسته مضامین سازمان‌دهی شده در دو دسته مضامین فراگیر شکل گرفته‌اند.

جدول ۵- جدول مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح گروه

مضامین فرعی	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین فراگیر
درک اعضای گروه	جو گروه	اعتبار گروه
تعهد به گروه		
بسترسازی رشد و پیشرفت	شایستگی گروه	
نوآور نمودن گروه		
انعطاف‌پذیری	پویایی رفتار گروه	
مسئولیت‌پذیری		
سرعت عمل در گروه		
مشارکت دادن فعالانه اعضا	ثبات ساختاری گروه	چابکی گروه
سازمان‌دهی وظیفه‌ای گروه		
ساختار غیررسمی گروه		
ترکیب مهارت‌ها و قابلیت‌های اعضای گروه	پویایی فرآیندهای گروه	
راه‌حل محوری گروه		
هدف‌گذاری گروه		

جدول ۵ نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح گروه، دارای سیزده مضمون فرعی، در پنج دسته مضمون سازمان‌دهی شده، استخراج گردیدند که این مضامین در دو دسته مضامین فراگیر تعریف شده‌اند.

جدول ۶- جدول مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح سازمانی

مضامین فرعی	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین فراگیر
تحلیل وظایف	تخمین نیاز به نیرو	جذب
تحلیل نیروی منابع انسانی		
درون‌سازمانی	تهیه منابع انسانی	متخصصین
برون‌سازمانی		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین فرعی
	گزینش منابع انسانی	شایستگی فنی
		توان عملیاتی
		علاقه‌مندی به کار
	به‌کارگماری منابع انسانی	امنیت شغلی
		رفاه شغلی
توسعه و بهسازی منابع انسانی	آموزش	آموزش معنوی کارکنان
	قابلیت‌های سازمانی	آموزش متناسب با تخصص شغلی
		ارائه خدمات گوناگون شهری
		ارائه خدمات نوآورانه شهری
نگهداشت	جبران خدمت	پاداش
		درآمد
		فرصت رشد
		مزایای غیرمالی
	عدالت سازمانی	عدالت توزیعی
		عدالت رویه‌ای
		عدالت تعاملی
	فرهنگ سازمانی	نیک‌رفتاری سازمانی
		بایدها و نبایدهای سازمانی
	ساختار وظیفه‌ای سبز	ارزیابی عملکرد شهرداری
سنجش عملکرد درون‌سازمانی شهرداری		
برنامه‌ریزی منابع انسانی		طرح‌ریزی برنامه‌های عملیاتی
		ارزیابی برنامه‌ها
		کنترل برنامه‌ها
مقررات مالی		اطلاع‌رسانی‌های کامل قوانین و مقررات مالی
	سرمایه‌گذاری در منابع انسانی	
هم‌راستایی افقی سازمان	ساختار ارگانیک سازمانی	رسمیت پایین
		سادگی

مضامین فرعی	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین فراگیر
نبود تمرکز		
حرفه‌ای گرایی		
تقسیم کار و تخصص‌گرایی		
شبکه‌سازی اطلاعات		
تیم‌سازی	چابک‌سازی سازمان	
یادگیری سازمانی		
سرعت عمل کارکنان		
به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته		
همگرایی بخش‌های شهرداری با یکدیگر	تفکر سیستمی	
هم‌افزایی در سیستم		
حضور در تیم مدیریت ارشد راهبردی	مشارکت مدیر منابع انسانی در امور راهبردی	هم‌راستایی عمودی سازمانی
مشارکت در نگارش راهبرد		
گزارش دهی به مدیرعامل		
امکان قانونی مشارکت مردمی	مدیریت مشارکتی	
اشتقاق مشارکتی		
پیشوازی مدیران	وجود راهبرد	
حکمروایی خوب		
رقابت‌پذیری		

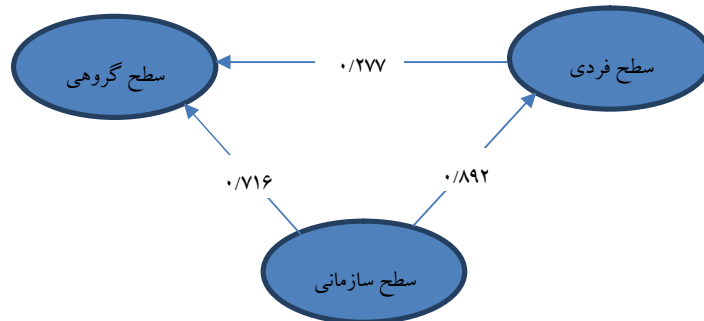
همان‌گونه که جدول ۶ نشان می‌دهد، برای مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح سازمانی، تعداد چهل و نه مضمون فرعی در هجده مضمون سازمان‌دهی شده شناسایی گردیدند که در شش مضمون فراگیر پدیدار آمده‌اند. در این پژوهش سعی بر آن بوده تا مفاهیمی که مختص و منحصر به هر کدام از سطوح است، بیان و تفکیک گردد و از بیان مفاهیم اشتراک بین سطحی تا حدود زیادی پرهیز گردد، ولی با توجه به این که مرزبندی مفاهیم همیشه و همه‌جا مقدور نبوده و نیست، بعضی از مفاهیم این سه سطح نیز ممکن است در سطح دیگر هم کاربرد داشته باشد.

روایی: با روش تحلیل و بازبینی توسط افراد آگاه، بدین صورت که از اساتید راهنما و

مشاور درخواست گردید تا مدل طراحی شده را اعتبارسنجی نمایند و این دو استاد با بررسی تطبیقی مدل با مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی، به جستجوی ثبات و هم‌خوانی میان مدل پژوهش با پژوهش‌های پیشین پرداختند که بنا به نظر این اساتید، میان کدهای به‌دست‌آمده پژوهش، با پژوهش‌های پیشین، هم‌گرایی وجود دارد از این‌رو مدل را تأیید نمودند.

پایایی: در روش پایایی بازآزمون، جهت سنجش پایایی، سؤالات آزمون در دو نوبت به یک گروه سه نفره، تحت شرایط مشابه داده شده است و نمرات حاصل از این دو نوبت با هم مقایسه شدند. در نهایت ضریب همبستگی بین نمرات حاصل از اجرای دو بار آزمون، با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن،  $0/88$  برآورد گردید این ضریب، شباهت بالای امتیازات را مشخص نمود.

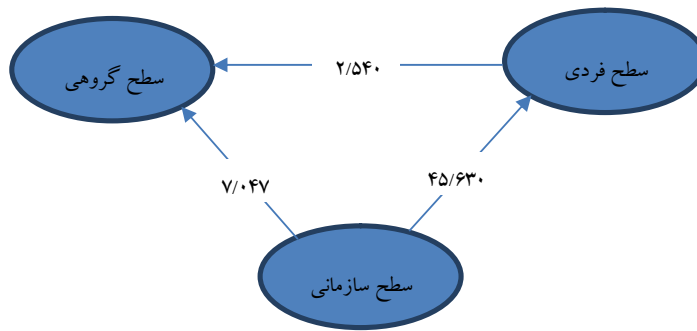
ضریب همبستگی: ضریب همبستگی بین سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به منظور بررسی میزان تأثیر هر کدام از سه سطح بر یکدیگر با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس انجام شده است. نتایج در نمودارهای زیر ارائه شده است.



نمودار ۱ - نمودار ضریب همبستگی

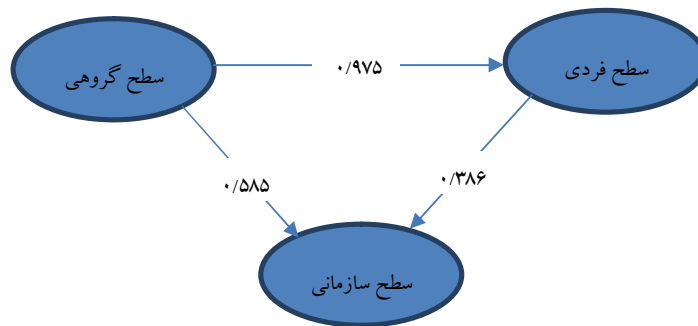
سطح سازمانی بر سطح فردی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و به میزان  $0/892$  رفتار این متغیر را می‌تواند پیش‌بینی نماید. سطح سازمانی بر سطح گروهی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و به میزان  $0/716$  می‌تواند رفتار این متغیر را پیش‌بینی نماید.





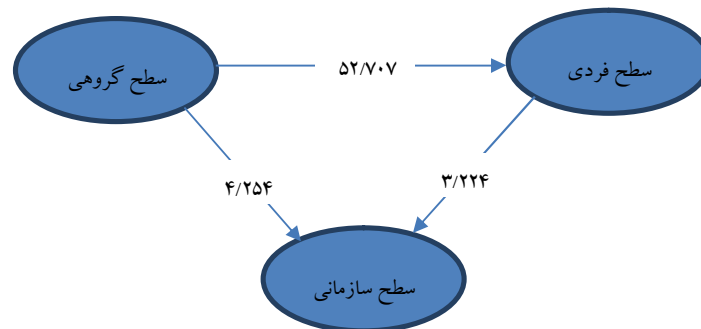
نمودار ۲- نمودار ضریب معناداری

نمودار ۲ نشان می‌دهد که هر سه رابطه، معنادار هستند، زیرا رابطه معناداری همگی، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ به دست آمده است.



نمودار ۳- نمودار ضریب همبستگی

سطح فردی بر سطح سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و به میزان ۰/۳۸۶ رفتار این متغیر را می‌تواند پیش‌بینی نماید. سطح گروهی بر سطح سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و به میزان ۰/۵۸۵ می‌تواند رفتار این متغیر را پیش‌بینی نماید.



نمودار ۴- نمودار ضریب همبستگی

نمودار ۴ نشان می‌دهد که هر سه رابطه، معنادار هستند زیرا رابطه معناداری همگی، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ به دست آمده است.

## ۵- نتیجه‌گیری

در طرح‌ها و مدل‌هایی که برای مدیریت عملکرد منابع انسانی، تاکنون تهیه شده است، بعضی از موارد در ارتباط با مدیریت عملکرد کارکنان، یا تاکنون مورد مطالعه قرار نگرفته است و یا این که به اندازه کافی مورد مطالعه قرار نگرفته است؛ در نتیجه میزان توجه به آنان کافی نیست بر همین اساس بعضی از متخصصین، معتقد به اثربخشی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی نیستند، زیرا مفاهیم مدیریت عملکرد منابع انسانی را کامل نمی‌دانند. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در شهرداری تهران انجام پذیرفته است.

پژوهشگر با مصاحبه و نظرخواهی از خبرگان (مدیران ارشد شهرداری تهران)، ریشه این مشکلات را در عملکرد نسبتاً ناکارآمد در سطوح مختلف مدیریت منابع انسانی شناسایی نموده است و ضمن بحث و گفتگو با خبرگان (شهرداران نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری تهران) مصاحبه در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی انجام، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و بنا بر اشراف پژوهشگران و بر اساس نمونه‌های پژوهش‌هایی که در پیشینه به آن‌ها اشاره شد، مضامین فرعی، مضامین سازمان‌دهی شده و مضامین فراگیر برای هرکدام از این سطوح استخراج و ساخته شد. پس از بررسی میزان ضریب همبستگی بین سه سطح فردی، گروهی و

سازمانی به منظور بررسی میزان تأثیر هر کدام از سه سطح بر یکدیگر با نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام شده است. نهایتاً نتایج حاصل از هر سطح و ارتباط بین آنها به شرح ذیل ارائه می-گردد.

### ۱-۵. در سطح فردی

#### الف. روان‌شناختی فردی

برای کسب موفقیت در مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران، باید به کارکنان به صورت انفرادی توجه لازم ابراز شود و مجموعه شهرداری را تنها به صورت کل نباید دید از این رو، در این پژوهش، کارکنان، آن گونه که می‌توانند بر مدیریت عملکرد منابع انسانی تأثیرگذار باشند، مورد مطالعه پژوهشگر قرار گرفته است یکی از یافته‌های پژوهشگر در همین راستا، توجه نمودن مدیران شهرداری به ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان و درک نمودن روان‌شناسانه آنان است.

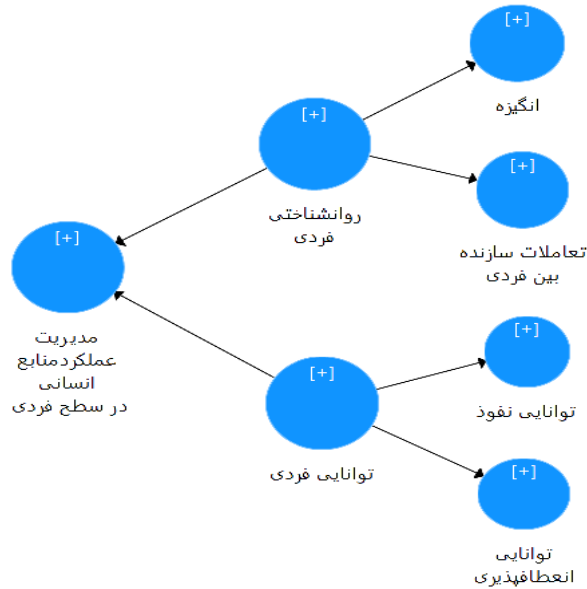
در همین راستا، الف- انگیزه کارکنان و ب- تعاملات سازنده بین فردی، دو مؤلفه‌های مهمی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند الف- همان گونه که تاکنون پژوهش‌های بسیار زیادی اثبات نموده است، کارکنان در صورت داشتن انگیزه، بهتر و موفق‌تر و کارآمدتر می-توانند به انجام وظایف پردازند و دارای اثربخشی بالاتری خواهند بود و هنگامی که کارکنان عملکرد بهتری ارائه دهند، به خودی خود، مدیریت عملکرد منابع انسانی هم موفق‌تر عمل خواهد نمود بنابراین مدیران شهرداری باید افزایش انگیزه کارکنان را مورد نظر قرار دهند. ب- داشتن ارتباطات گرم، دوستانه و صادقانه بین کارکنان، فراتر از انتظارات می‌تواند اثر مثبتی بر بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی بگذارد.

#### ب. توانایی بین فردی

توانمندسازی به عنوان یک عامل شگرف و ابزاری شناخته شده و کارآمد در مدیریت رخ نموده است و به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های گفتمان علمی روز در دنیا تبدیل شده است که می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند. فلسفه توانمندسازی بر این پایه است که سازمان می‌تواند کارکنان خود را خرسند و راضی کند و سازمان هر آنچه را که نیاز دارد می‌تواند این گونه به دست آورد یعنی این رابطه می‌تواند یک رابطه برد-برد باشد. بررسی‌ها نشانگر این است که توانمندسازی مدیران و کارکنان موجب افزایش عملکرد، افزایش اثربخشی، حل

اثربخش مشکلات، افزایش تعهد به سازمان، هماهنگی بیشتر و کاهش هزینه‌ها در انجام کارها می‌شود (اشپریترز و دونسون، ۲۰۰۸: ۱۱۰-۱۱۲). بنابراین، نتیجه گرفته می‌شود که مدیران شهرداری تهران باید هم کارکنان را توانمند سازند و هم خودشان را توانمند نمایند، به گونه‌ای که توانایی لازم برای نفوذ در کارکنان را داشته باشند تا بتوانند عملکرد منابع انسانی بهتری را از خود بروز دهند و برای این هدف، مدیران باید این شخصیت را داشته باشند که مشروعیت شخصی را از کارکنان دریافت نمایند.

در نمودار ۵ نمایی از مدل مفهومی پژوهش بر اساس مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح فردی ارائه شده است.



نمودار ۵- مدل مفهومی پژوهش در سطح فردی

## ۲-۵. در سطح گروهی

الف. اعتبار گروه

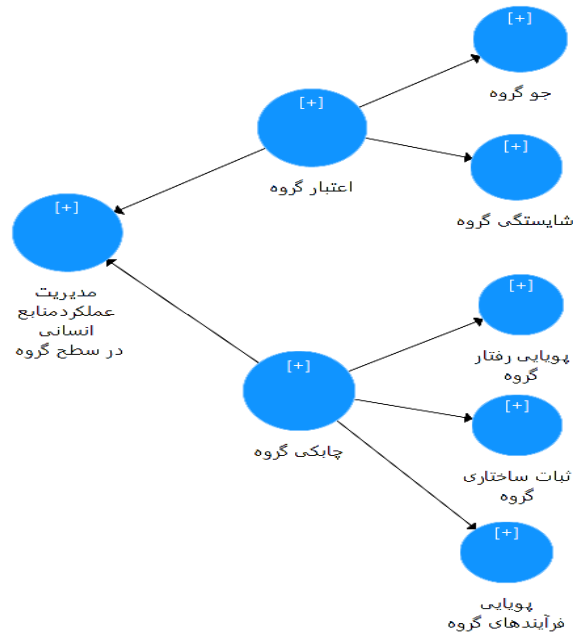
یکی از رویکردهای در حال پیدایش در حوزه مدیریت عملکرد، حرکت و تلاش در مسیر ساختارهای گروه‌محور است. نظام مدیریت عملکردی که تنها تمرکز بر سطح فردی است برای گروه‌های کاری مناسب نیست و از این رو پیدایش ساختارهای گروه‌محور، برقراری

مدیریت عملکرد در سطح گروه را الزامی ساخته است. مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح گروهی در شهرداری تهران باید جو گروه را با درک اعضای گروه و تعهد به گروه، مثبت و سازنده بسازند یعنی به گروه‌های کاری اعتبار لازم را تزریق نمایند و بسترهای لازم برای گروه‌های رسمی و غیررسمی کارکنان جهت رشد و پیشرفت و شکوفایی فراهم نمایند و برای افزایش عملکرد مدیریت منابع انسانی، باید گروه‌های کاری را به سمت نوآور بودن رهنمون کنند.

ب. چابکی گروه

در همه سازمان‌های موفق، یک ویژگی مشترک وجود دارد؛ ویژگی چابکی. اگر این ویژگی چه در سطح سازمانی و چه در سطح گروهی عملیاتی شود، موجب افزایش عملکرد مدیریت منابع انسانی می‌شود. مدیران شهرداری تهران باید نسبت به گروه‌های کاری شکل گرفته در شهرداری، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری داشته باشند و سرعت عمل در گروه را افزایش دهند و اعضای گروه را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند. آنان، همچنین باید گروه‌ها را بر اساس وظیفه‌شان سازمان‌دهی نمایند، ساختار غیر رسمی را در گروه‌ها به رسمیت بشناسند و تقویت نمایند، مهارت‌ها و قابلیت‌های اعضای گروه را ترکیب و تقویت کنند، برای گروه‌های کاری هدف‌گذاری کنند و در برخورد با مشکلات، راه‌حل محور باشند. مجموع این اقدام‌ها، به ارتقای مدیریت عملکرد منابع انسانی ختم می‌شود.

در نمودار ۶ نمایی از مدل مفهومی پژوهش بر اساس مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح گروهی ارائه شده است.



نمودار ۶- مدل مفهومی پژوهش در سطح گروهی

### ۳-۵. در سطح سازمانی

#### الف. جذب متخصصین

مدیریت منابع انسانی در بردارنده مجموعه‌ای از سیاست‌ها، اقدامات و راهبردها است که به منظور توسعه، جذب و نگهداشت منابع انسانی انجام می‌شود و به عنوان یک راهبرد دارای کارکرد که عملکرد شرکت‌های کوچک و بزرگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد و عامل موفقیت کسب‌وکار است، شناخته می‌شود. مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران، با نگاه در سطح سازمانی، باید به جذب متخصصین اقدام نمایند؛ بدین صورت که نیروهای متخصص مورد نیاز را تخمین بزنند و از منابع درون یا برون‌سازمانی، به تهیه منابع انسانی متخصص مورد نیاز اقدام کنند، گزینش متخصصین را انجام دهند و به کارگیری متخصصین را مورد نظر قرار دهند.

#### ب. توسعه و بهسازی منابع انسانی

آموزش و بهسازی منابع انسانی را تجربه‌ای مثبت مبتنی بر یادگیری به منظور به وجود آوردن تغییرات نسبتاً پایدار در کارکنان دانسته تا آنان را قادر به انجام کار، تغییر مهارت‌ها،

نگرش‌ها، دانش‌ها، رفتارهای اجتماعی و بهبود توانایی‌ها نماید. آموزش‌های لازم مانند آموزش‌های معنوی و آموزش‌های فنی- تخصصی در سازمان به یک فرهنگ تبدیل شود. از جمله کارهای دیگری که موجب ارتقای مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران می‌شود، ارائه خدمات گوناگون شهری و نوآورانه است، زیرا با این کار، بازخورد رضایت مردم به کارکنان منتقل می‌شود و رضایتمندی کارکنان، مدیریت عملکرد منابع انسانی را رشد می‌دهد.

#### ج. نگهداشت نیروی انسانی

نگهداشت نیروی انسانی با جبران خدمت، عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی، امکان- پذیر می‌شود.

#### د. ساختار وظیفه‌ای سبز

مدیران شهرداری باید ساختار وظیفه‌ای سبز را اجرا نمایند بدین گونه که ارزیابی که جزو ارکان ساختار وظیفه‌ای است، به صورت سنجش کیفیت خدمات شهری و سنجش عملکرد درون‌سازمانی صورت پذیرد برنامه‌ریزی منابع انسانی انجام شود یعنی ارزیابی برنامه‌ها و کنترل برنامه‌ها و طرح‌ریزی برنامه‌های عملیاتی را انجام دهند. برقراری مقررات مالی، با اطلاع‌رسانی‌های مالی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، عواملی مؤثر و مهم در ارتقاء مدیریت عملکرد منابع انسانی است.

#### ه. هم‌راستایی افقی

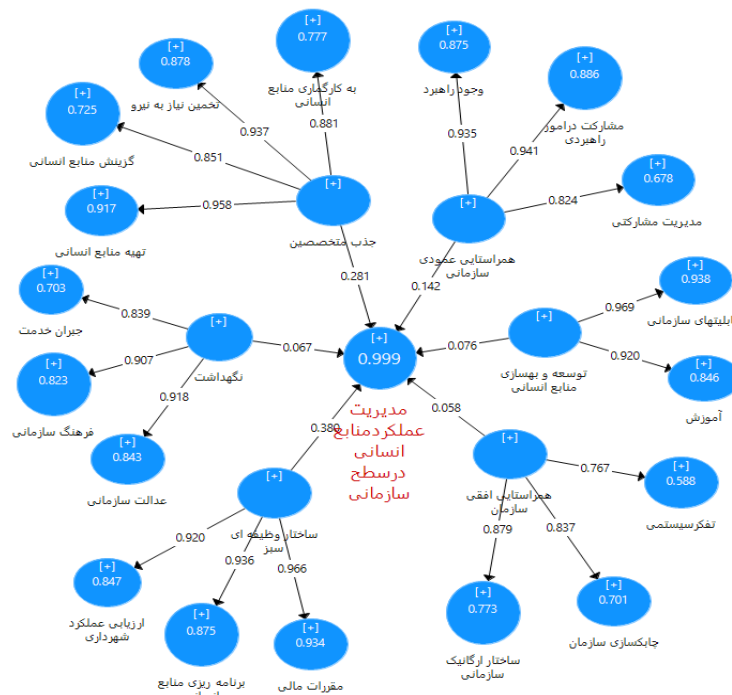
با به‌کارگیری همسویی افقی و عمودی است که مدیریت عملکرد منابع انسانی به موفقیت می‌رسد. همسویی افقی به معنای همسو و هم‌راستا نمودن فعالیت‌ها و عملکردهای منابع انسانی با یکدیگر است، به‌گونه‌ای که این فعالیت‌ها و عملکردها منسجم و پایدار باشند. دلری بیان می‌دارد که همسویی افقی، تمرکز را از اقدامات یک‌جانبه گرایانه مدیریت منابع انسانی به سمت مدیریت منابع انسانی یکپارچه حرکت می‌دهد.

#### و. هم‌راستایی عمودی

همسویی عمودی یا به عبارتی همسویی استراتژیک، نشان‌دهنده ارتباط و پیوند میان سیستم‌های منابع انسانی و راهبردهای کسب‌وکار است. منطق این همسویی بیانگر این است که فعالیت‌های منابع انسانی باید برانگیزاننده قابلیت‌های کارکنان برای انجام مأموریت و اهداف

مهم و کلیدی سازمان باشند. این نتایج با پژوهش‌های چون شرافت و همکاران (۱۳۹۷) «ساخت و اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی هم‌راستا با اهداف سازمانی»، امامی میبدی و همکاران (۱۴۰۰) «تأثیر سرمایه‌گذاری در منابع انسانی بر ارائه گزارش کنترل‌های داخلی (مبتنی بر گزارشگری مالی) شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران» و خلیلی شورینی و همکاران (۱۳۹۵) «بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار»؛ یکسان است.

بررسی تأثیرگذاری سطوح فردی، گروهی و سازمانی بر یکدیگر، نشان می‌دهد که هر سه بر یکدیگر تأثیر مستقیمی دارند این بررسی تاکنون در پژوهش‌های پیشین انجام نشده است. در نمودار ۷ نمایی از مدل مفهومی پژوهش بر اساس مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح سازمانی ارائه شده است.



نمودار ۷- مدل مفهومی پژوهش در سطح سازمانی



- پیشنهادها: با توجه به گستردگی موضوع‌های مطروحه و محدودیت در این پژوهش، به پژوهشگران آتی با توجه به فقدان موضوع، انجام مطالعه‌هایی به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:
- ۱- بررسی موانع شکل‌گیری مدیریت عملکرد منابع انسانی با کیفیت بالا در شهرداری تهران؛
  - ۲- به ارزیابی و رتبه‌بندی مدیریت عملکرد منابع انسانی اقدام گردد؛
  - ۳- بررسی تطبیقی مدیریت عملکرد منابع انسانی شهرداری تهران با چندین شهرداری برتر دنیا.

## منابع

- ادیب‌زاده، مریم؛ نجف‌بیگی، رضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش‌فرد، کرم‌الله؛ عالم‌تبریز، اکبر (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۵، شماره ۳: ۱-۵.
- امامی میبدی، علی؛ جامعی، رضا؛ نجفی، قاسم؛ بهروز، عارف (۱۴۰۰). تأثیر سرمایه‌گذاری در منابع انسانی بر ارائه گزارش کنترل‌های داخلی (مبتنی بر گزارشگری مالی) شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه پژوهش‌های برنامه توسعه، دوره ۲، شماره: ۷-۳۰.
- ایوانسویچ، جان ام (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی، محمد صائبی، تهران: کتاب مهربان.
- حدادی، طاهره؛ سلیمی، مهتاب؛ جهانیان، رمضان (۱۳۹۹). ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان)، نشریه نوآوری‌های مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۶۱: ۱-۲۱.
- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر؛ دادفر، زهرا (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال هشتم، شماره ۲۹: ۱۵۵-۱۷۱.
- چزگی، مریم؛ آهنچیان، محمدرضا (۱۴۰۰). صدای خاموش بازنشستگان؛ راهی برای بازنمایی عملکرد مدیریت منابع انسانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس مدیریت، اقتصاد و علوم اسلامی: ۳۳۹-۳۲۳.
- خلیلی شورینی، سهراب؛ جبارزاده پرنق، اصغر (۱۳۹۵). بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره هشتم، شماره ۱: ۳۱-۵۴.
- خوشدل، ایمان؛ خدایاری، عباس؛ قربانی، محمدحسین (۱۳۹۹). تبیین مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بر اساس مدل داده بنیاد، فصلنامه علوم ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، سال ششم، شماره ۱۳.
- دانشور، مریم (۱۳۹۲). طراحی مدل ارزیابی عملکرد چند سطحی: رویکرد تحلیل پوششی داده‌های استوار، پایان‌نامه دکتری رشته مدیریت گرایش تولید، دانشگاه تربیت مدرس.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۷). مبانی مدیریت منابع انسانی، چاپ چهارم، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- سیدی، سید مسعود؛ اکبری، علیرضا (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، دو ماهنامه یادمان، شماره ۵۳، ۵۸.
- سرعتی آشتیانی، نرجس؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا و کریمی، تورج (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره دهم، شماره ۳۸: ۳-۳۸.
- شرافت، شاپور؛ خائف الهی، احمدعلی؛ قلی‌پور، آرزو؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۷). ساخت و اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی هم‌راستا با اهداف سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره یازدهم، شماره ۳۹: ۳۳-۵۹.
- عسگرزاد نوری، باقر؛ میرموسوی، معصومه (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۳۰، شماره ۱۰۱: ۱۶۰-۱۲۵.
- فقیهی، ابوالحسن؛ افشارزاد، علیرضا (۱۳۹۱). الگوی مدیریت عملکرد در صنعت، پژوهشی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، نشریه مدیریت، شماره ۹: ۴۷-۶۴.
- فطرت، محمدعلی؛ خراسانی، اباصلت؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، دوره ۷، شماره ۴: ۱۴۲-۱۷۴.
- فهیما، مریم؛ غلامزاده، داریوش؛ ودادی، احمد (۱۳۹۹). طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره پانزدهم، شماره ۵۹: ۱۲۵-۱۴۱.
- قربانی، محمدرضا (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی و نگهداشت منابع انسانی ناجا، فصلنامه منابع انسانی ناجا، دوره ششم، شماره ۱۰: ۱۱-۹۱.
- گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع عملکرد با رویکرد چندسطحی، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال دهم، شماره ۱: ۸۷-۱۰۴.
- محمدی، محمد؛ شریف‌زاده، فتا (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره چهارم، شماره ۱۵: ۱۳۳-۱۵۹.

- میراحمدی، خالد؛ خراسانی، اباصلت؛ نظریور، محمدتقی؛ شمس مورکانی، غلامرضا (۱۴۰۱).  
سنترپژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو، نشریه علمی  
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۱۴، شماره ۱، شماره پیاپی ۴۷:  
۱۹۹-۲۴۳.
- میرزایی الموتی، ولی‌الله؛ عطایی، محمد؛ مقدس، زهره (۱۳۹۹). مدل تبیین عملکرد فردی با  
رویکرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه، نشریه فرآیند مدیریت و توسعه، دوره سی و سوم، شماره ۱:  
۳۲-۵۷.
- نوبهار، حوریه (۱۴۰۰). عملکرد مدیریت منابع انسانی سبز بر اثربخشی سازمان در شهرداری  
شهر تهران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی.
- هاشمی، سید حامد؛ پورامین زاده، سعیده (۱۳۹۰). چالش‌های فرا روی توسعه منابع انسانی و  
راهکاری برای رفع آن، نشریه کار و جامعه، شماره ۱۳۶: ۴-۲۱.
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412- 420.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative research in psychology*, 3 (7), 77-101.
- Bryman, A. & Bell, E. (2022). *Business Research Methods*, Oxford University Press, 2th Ed.
- Brand, M. J., Croonen, E. P. & Leenders, R. T. (2017). Entrepreneurial networking: a blessing or a curse? Differential effects for low, medium and high performing franchisees. *Small Business Economics*, 50, 783- 805.
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20 (2), 85-101.
- Chênevert, D. & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management:

- implications for research. *Human Resource Management, Review* 8 (3), 289-309.
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense making perspective, *Academy of Management Review* 24, 286-3, 1999.
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research, *Academy of Management Review*, Vol. 10, 601-616.
- Jiangjing, lin., Jun, z., Chunliang, f. & linhua, g. (2020). Performance Evaluation Model of Human Resource Management in Public Institutions Based on Improved Decision Tree, *IEEE*, 20(1), 12- 26.
- Larik, a. & Ahmed Bukhai, s. (2020). Current HRM Practices: A Comparative Study to Identify the Impact of HR Performance in Pakistan, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(08), 546-566.
- Manistitya, M. & Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model, *Research Journal of Business Management*, 9(1), 157- 172.
- Ozcalici, M. & Bumin, M. (2020). An integrated multi-criteria decision making model with Self-Organizing Maps for the assessment of the performance of publicly traded banks in Borsa Istanbul. *Applied Soft Computing*, 90, 106-166.
- Spreitzer, G.M. and Doneson, D. (2008). Musings on the past and future of employee empowerment in cummings, *Handbook of Organization Development, Publication*, Los Angeles.
- Triwibisono, C.; Sule, E.T.; Effendi, N. & Yunizar. M (2017). The influence of strategic human resource management on employee engagement. *International Journal of Business and Globalisation*, 19 (3), 414-432.
- Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1999). CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects, *Academy of Management Review*, Vol. 24, 266-285.
- Wenxia, s. (2021). Analysis of Human Resource Performance Management in International Trade-based Enterprises. 4th International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2020).
- Yang, s. (2021). Human resource performance evaluation system based on EVA mode, 13th International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation (ICMTMA)

