

## واکاوی مولفه‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد مبتنی بر نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور

صادق خدادادی<sup>۱</sup>، آمنه مالمیر<sup>۲</sup>، کامبیز حمیدی<sup>۳</sup> و جواد نیک نفس<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین و واکاوی عوامل و مولفه‌های 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 پرسش‌نامه داده‌های موردنیاز جمع‌آوری 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 برون‌سازمانی، مؤلفه فرهنگی/اجتماعی و در بین عوامل درون‌سازمانی، مؤلفه شیوه مدیریت بیشترین همبستگی را دارند. در زمینه فرایندهای اجرایی، در بین عوامل فرایندی، مؤلفه روش سنجش و در بین عوامل نتیجه‌ای، مؤلفه بازخورد فردی و در بین عوامل پیامدی، مؤلفه کارایی بیشترین همبستگی را دارند. همچنین، جهت پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، عوامل نتیجه‌ای در اولویت بالاتر و عوامل فرایندی در اولویت آخر ابعاد اصلی مؤثر در پیاده‌سازی 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 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 تدوین‌شده 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 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 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.

## ۲. بیان مسئله

دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌ها با هر رسالت، مأموریت، هدف‌های از پیش تعریف شده، چشم‌اندازی که متصور شده‌اند، در نهایت، در یک قلمرو ملی، استانی و یا حتی عرصه بین‌المللی عمل کرده و مستلزم مسئول و پاسخگو بودن به مشتریان، و دیگر اقشار مردم هستند. کمبودها و نواقص دستگاه‌های سنتی سنجش و بررسی عملکرد، به انقلابی در مدیریت عملکرد ختم گردیده به شکلی که پژوهشگران و محققان و حتی کاربران به‌سوی ایجاد دستگاه‌های تازه و بکر سنجش و ارزیابی عملکرد، حرکت نموده که هدف‌ها و محیط کنونی را تحت توجه و تمرکز قرار دهند و به این صورت، فرایندهای سنجش و ارزیابی زیادی برای استفاده سازمان‌های متفاوت و گوناگون، ایجاد گردید.

در شرایط امروز، مدیریت عملکرد ضرورتی انکارناپذیر در زمینه دستیابی سازمان‌ها به اهداف و مأموریت‌های تعیین‌شده است.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش‌های اخیر بیانگر این است که شمار زیادی از نهادهای دولتی دارای سیستم مدیریت عملکرد نبوده یا از آن‌ها به شکل صحیح و درست بهره نمی‌برند 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 می‌کنند. Zeppou & (109,2014,Sotirakou)

چنانچه مدیریت عملکرد به‌صورت صحیح اجرا و طراحی گردد قادر است بخشی از موضوعات و مسائل سازمان‌ها را به‌موقع تشخیص داده و در راستای ارائه راهکار کاربردی، راهکارهای عملی عرضه دارد.

جهت غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویایی که امروزه سازمان‌ها 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 به‌سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از این رو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی‌های حیاتی سازمان به‌حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت. (قلی‌پور، ۱۳۹۰، ص ۱)

علی‌رغم دیدگاه‌های نوین در حوزه مدیریت عملکرد در حال حاضر بیشتر کسب‌وکارها و سازمان‌ها، فاقد هر گونه سیستم مدیریت عملکرد می‌باشند؛ اساساً این سیستم‌ها جنبه نمایشی داشته؛ و مغایرتی با سنجش و ارزیابی عملکرد ندارد. آن دسته از سازمان‌هایی که هر سال یک‌بار فرم‌های سنجش عملکرد را پر کرده و برای سال بعد، مجدداً این عمل را تکرار می‌نمایند، سنجش و ارزیابی سطح عملکرد انجام داده است؛ اما این در حالی است که سیستم مدیریت عملکرد در آن سازمان‌ها وجود نداشته؛ و دلیل آن عدم استمرار می‌باشد، بازخورد ندارد و مربیگری در راستای بهبود عملکرد، تحقق‌نیافته است. (Gholipor,2015,p216).

در دسترس نبودن یک نظام مدیریت عملکرد با جنبه اجتماعی و فرهنگی قادر است منجر به تقلیل و کاهش رتبه بهره‌وری و کارآمدی در سازمان‌ها شود. در تشخیص میزان کارآمدی دولت، عامل‌های متفاوتی بر مبنای استانداردها و شاخص‌ها در کل

دنیا وجود داشته که سطح عملکرد مدیریتی یا همان مدیریت عمومی دولت‌ها با آن ارزیابی و سنجیده می‌شود. (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 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.2019)

مدیریت عملکرد سازمانی را می‌توان فرایندی استراتژیک و یکپارچه و مستمر تعریف کرد که شامل مجموعه‌ای به‌هم‌پیوسته 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، به‌منظور پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری، تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات، افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی می‌باشد که موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند (حمیدی و وحدانی، ۲۰۱۹). ظرفی و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند، مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت عملکرد شامل این موارد هستند: کارمندی، 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 کوتاه‌مدت نگری 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 دوبر ولیوبورا، 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)، منطبق 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 قابل‌مشاهده و قابل‌اندازه‌گیری بوده و باثبات 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 قابل‌قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد (سانچز، ۲۰۱۰). جاپلقیان (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 باتوجه به اقتضائات 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، جانشین‌پروری، 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، نختگ 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 قابلیت‌های منابع انسانی ارزیابی کردند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که حوزه فرایندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس محل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در حد مطلوب نیست. محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶) طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی را بررسی کرد. نشان داد شناسایی متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌هایی که شکل‌دهنده 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 مقاله‌ای با عنوان "سنجش عملکرد به‌عنوان یک‌قدم در مدیریت عملکرد" این گونه تحلیل می‌کند که به‌منظور بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت عملکرد داریم.

#### ۴. فرضیه/سوال پژوهش

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

#### ۵. روش‌شناسی پژوهش

روش نمونه‌گیری در این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد. در مرحله رسیدن به مدل نهایی تحقیق که نیاز به انجام جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و اجرایی است از روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از منطق گلوله‌برفی استفاده شد. همچنین، ویژگی اعضای نمونه عبارت‌اند از: ۱- آشنایی با مبانی مدیریت عملکرد و آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌های مرتبط با فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری؛ ۲- دارای سابقه عملی حداقل پانزده سال در اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان مخصوصاً در بخش ستاد سازمان. جهت جمع‌آوری داده‌ها از کتب و پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی، مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است. در بخش استخراج مدل، ابزار اصلی مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه است. در این پژوهش برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخورد مشارکت‌کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدین‌گونه که برای دریافت بازخورد مشارکت‌کنندگان از ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه‌ها 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، دوره‌های مختلف مدیریت سازمان در بیش از سه دهه گذشته، ویژگی دیگری است که در انتخاب خبرگان مدنظر قرار گرفته تا اعتبار یافته‌های تحقیق را تضمین نماید. ابتدا تعدادی از مدیران کل، کارشناسان، متولیان و مشاورین حوزه نظام مدیریت عملکرد در سازمان ثبت‌احوال کشور به‌عنوان جامعه آماری برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. تمامی افراد منتخب دارای حداقل مدرک دانشگاهی کارشناسی می‌باشند. ویژگی‌های آماری مصاحبه‌شوندگان در جدول (۱) نشان داده شده است.



جدول (۱). ویژگی‌های آماری مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	نوع	تعداد	فراوانی
سابقه کاری	علمی	۶	۲۷٪
	اجرایی	۱۱	۶۳٪
	مدیریت دولتی	۶	۳۵٪
رشته تحصیلی	حقوق	۸	۴۷٪
	سایر	۳	۱۸٪
	دکتري	۳	۱۸٪
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۰	۵۹٪
	کارشناسی	۴	۲۳٪
	معاون سازمان	۹	۱۸٪
تنوع شغلی و تجربه کاری	مدیرکل	۱۰	۲۹٪
	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 قابل‌قبولی برخوردار است. در بخش کیفی تحقیق به‌منظور 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 به‌صورت 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	۲۳/۲٪
۲	راهبردهای سرمایه انسانی و سازمان در کنار سیاست‌ها و اسناد بالادستی	۳۱	۵۵/۲٪
۳	به‌کارگیری نیروی انسانی متناسب	۲۷	۲۳/۲٪
۴	توسعه شغلی و آینده کاری کارکنان	۲۹	۳۹/۲٪
۵	جذب و نگه داشتن نیروی انسانی کارا و مؤثر	۲۳	۹۰/۱٪
۶	پاسخگو بودن انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری کارکنان	۲۵	۲۵/۲٪
۷	توجه به نتایج ارزیابی و برنامه‌های بهبود	۱۹	۵۶/۱٪
۸	مثبت‌اندیشی، پایداری و پشتکار	۲۱	۷۳/۱٪
۹	ساختار قانون مدیریت خدمات کشوری	۲۹	۳۹/۲٪
۱۰	تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی	۲۱	۷۳/۱٪
۱۱	افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکردی برای تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی	۲۳	۹۰/۱٪
۱۲	ارتقا انگیزه فردی	۲۵	۲۵/۲٪
۱۳	آموزش و توسعه مهارت و دانش و توانایی‌های کارکنان و اصلاح و بهبود عملکرد آنان	۳۱	۵۵/۲٪
۱۴	مدیریت دانش یا همان ذخیره‌سازی، تسهیم و بکارگیری دانش	۳۳	۷۲/۲٪
۱۵	بر انگیزیدن افراد در جهت عملکرد مطلوب و تشویق کار تیمی در سازمان	۲۹	۳۹/۲٪
۱۶	رضایت ارباب‌رجوع از عملکرد واحدهای سازمان	۲۵	۲۵/۲٪
۱۷	کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط واحدهای استانی سازمان	۲۷	۲۳/۲٪
۱۸	رویه‌ها و منابع مؤثر در دارایی‌های واحدهای سازمان	۱۷	۴۰/۱٪
۱۹	توجه به تفاوت‌های نتایج عملکرد از پیامدهای آن	۱۷	۴۰/۱٪
۲۰	استفاده از نتایج نظام مدیریت عملکرد در امور جاری سازمان	۱۹	۵۶/۱٪
۲۱	ثبات کارکنان و مدیران در واحدهای سازمانی	۲۹	۳۹/۲٪
۲۲	ممیزی و توسعه شاخص‌های اختصاصی و کلیدی	۲۳	۹۰/۱٪
۲۳	توسعه و بهبود شایستگی‌های منابع انسانی	۲۱	۷۳/۱٪
۲۴	به‌کارگیری الگو و مدل مناسب، نظام جامع مدیریت عملکرد	۳۳	۷۲/۲٪
۲۵	هماهنگی و یکپارچگی در سطح واحدهای استانی سازمان	۲۷	۲۳/۲٪
۲۶	بازنگری، اصلاح و به‌روزرسانی مستمر نظام مدیریت عملکرد	۳۱	۵۵/۲٪
۲۷	شفافیت وظایف و مأموریت‌ها و اختیارات واحدها و مشاغل	۲۹	۳۹/۲٪
۲۸	مشارکت و تعهد کارکنان و مدیران میانی در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد	۲۵	۲۵/۲٪
۲۹	ایجاد واحد مدیریت عملکرد مستقل در ساختار سازمانی	۲۳	۹۰/۱٪
۳۰	هم‌راستایی شاخص‌های رفتاری با ارزش‌ها و منشور اخلاقی سازمان	۲۱	۷۳/۱٪
۳۱	توسعه عملکرد با شناخت فرهنگ باورها، ارزش‌های... سازمان	۱۹	۵۶/۱٪
۳۲	توسعه خلاقیت، نوآوری و نواندیشی در راستای ارتقا عملکرد	۲۱	۷۳/۱٪
۳۳	ارتقای فناوری و تسهیل فرایندهای عملکردی	۲۳	۹۰/۱٪

ردیف	واحد‌های ثبت یا کلمات	فراوانی کلمات کلیدی	درصد فراوانی
۳۴	توسعه و ارتقای مسئولیت اجتماعی	۲۵	٪۲/۰۵
۳۵	انسجام و یک پارچگی دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها	۲۳	٪۱/۹۰
۳۶	نظام اداری مطلوب، هم‌ترازو 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 مشی‌ها، قوانین و اسناد بالادستی و توانمندی واحدهای درونی سازمان	۲۹	٪۲/۳۹
۴۰	توسعه ظرفیت‌های آموزشی سازمان	۲۷	٪۲/۲۳
۴۱	توجه به اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت	۲۵	٪۲/۰۵
۴۲	طراحی، استقرار، به‌کارگیری و بهبود مستمر فرایندها اجرایی	۲۳	٪۱/۹۰
۴۳	تدوین راهبردهای سازمان با لحاظ عقاید، بینش‌ها و تجربیات سطوح پایین‌تر سازمان	۲۱	٪۱/۷۳
۴۴	هوشمندسازی و شفاف‌بودن خدمات، راهبردها و اهداف سازمان	۳۳	٪۲/۷۲
۴۵	رعایت تناسب سبک‌های اجرایی با مسئولیت‌ها و اختیارات مورد انتظار از کارکنان	۲۵	٪۲/۰۵
۴۶	شناخت تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌ها	۲۳	٪۱/۹۰
۴۷	شناسایی استعدادها و سازمان برای تصدی مشاغل راهبردی مدیریت استعداد	۲۷	٪۲/۲۳
۴۸	افزایش خودآگاهی و فعالیت‌های توسعه‌ای	۲۱	٪۱/۷۳

### محتوای پنهان مصاحبه‌ها

در این بخش در ابتدا به جملاتی که در مصاحبه‌ها بر آنها تأکید و پرداخته شده، اشاره شده است. جدول (۳) پیام ویژه‌ای که جملات جدول (۲) دارند را نشان می‌دهد.

#### 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، می‌تواند 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 می‌نماید.	
باور دارم که داشتن حس مسئولیت اجتماعی و لزوم مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی، می‌تواند عامل مهمی در توسعه عملکرد فردی و سازمانی باشد.	
یکی از محرک‌هایی که می‌تواند در راستای ارتقای سطح عملکرد و تلاش برای مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر باشد، سیاست‌های ابلاغی به‌ویژه از سوی دولت‌ها می‌باشد.	قوانین و سیاست‌های ابلاغی
قوانین تسهیل‌گر دولتی می‌توانند شرایط را برای مدیریت صحیح عملکرد کارکنان به وجود آورند.	
باور بنده بر این است که می‌توان با به‌کارگیری قوانین حمایت‌گر، بستر لازم برای توسعه عملکرد سازمان‌ها، افراد و مدیران را به وجود آورد.	اهداف و راهبردها انگیزاننده
یکی از عوامل تأثیرگذار اصلی در سطح سازمانی برای توسعه عملکرد کارکنان و مدیران، نحوه هدف‌گذاری و نوع اهداف انگیزشی است که در آن سازمان بنا شده است.	
قطعاً نوع اهداف و میزان بلندپروازی و تعادل آن با میزان قابل‌قبولی از در دسترس بودن اهداف، می‌تواند در جهت حرکت	

<p>برای توسعه مدیریت عملکرد مؤثر باشد. راهبردهای سازمانی و میزان انگیزاننده بودن آن می‌توان مبنای سرآغاز حرکت به سوی عملکرد بالاتر خواهد بود. راهبردهای تهاجمی و توسعه‌ای می‌تواند در رسیدن به سطح عملکردی بالا مؤثر واقع شوند.</p>	
<p>از عوامل اصلی و مؤثر در ارتقای سطح عملکرد، ساختار سازمانی است. لازم است این ساختار قدرت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشد. 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. چابکی سازمانی به‌ویژه در حوزه برقراری ارتباطات سریع و مورب، در ساختار منعطف و... می‌تواند در ارتقای جایگاه عملکردی و مدیریت عملکرد کارکنان بسیار مؤثر واقع شود.</p>	<p><b>ساختار و ارتباطات چابک</b></p>
<p>فرهنگ ریشه‌مینیایی 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><b>فرهنگ خلاق و بهره‌ور</b></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><b>فناوری‌های بستر ساز</b></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><b>سبک رهبری تحولی</b></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><b>ذهن‌آگاهی رهبر</b></p>
<p>قطعاً یکی از مولفه‌های 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 آنان دارد.</p>	<p><b>هوشمندی رهبر</b></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 نه تنها 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><b>عوامل انگیزشی</b></p>
<p>قطعاً برای اینکه شرایط لازم برای تهییج کارکنان به سوی 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><b>عوامل بهداشتی</b></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.</p>	<b>ویژگی‌های شخصیتی</b>
<p>مشخص است که تفاوت‌های شخصیتی در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر باشد. بالاخره نوع فرایندهای مورد نیاز 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. تناسب نوع شخصیت با فرایندهای مدیریت عملکردی بسیار مهم می‌باشد.</p>	<b>ویژگی‌های شخصیتی</b>
<p>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.</p>	<b>رضایت شغلی</b>
<p>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.</p>	<b>عملکرد شغلی</b>
<p>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.</p>	<b>تعهد سازمانی</b>
<p>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.</p>	<b>انطباق‌پذیری محیطی</b>

## مقاله 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). شاخص های 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 معرفها 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 معرفهای 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

اندازه اثر ( $f^2$ )	فاصله اطمینان			ضرایب تأثیر		هم خطی (VIF)	مسیر
	۹۷/۵٪	۲/۱۵	Sig	T	B		
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 ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ 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 به عنوان بسترهای برون سازمانی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان شناسایی شده اند. به عبارت دیگر سنجیدن عوامل بستر ساز برون سازمانی از طریق عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و عوامل فنی تکنولوژیکی است. برای درک این تأثیرات، بررسی آن از طریق مدل PEST می تواند مفید باشد نتایج ضرایب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای چهار مؤلفه عوامل بستر ساز برون سازمانی و درون سازمانی در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول (۹). تحلیل عاملی برای عوامل بستر ساز برون سازمانی و درون سازمانی

عوامل	مؤلفه	درصد
برون سازمانی	اجتماعی/فرهنگی	٪۸۱
	اقتصادی	٪۷۸
	فنی/تکنولوژی	٪۷۵
	سیاسی	٪۱۸
	شیوه مدیریت	٪۸۴
درون سازمانی	ارزش های مشترک	٪۷۰
	راهبرد	٪۶۸
	مهارت	٪۶۵
	سیستم	٪۶۳
	کارکنان	٪۶۱
	ساختار سازمانی	٪۴۵

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

در پژوهش حاضر، در مجموع ۸ عامل فرایندی بر اساس گام های استقرار و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردیدند. عوامل نتیجه ای که در این پژوهش بر اساس گام های استقرار و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردید شامل بازخورد فردی و بازخورد سیستمی دارای اعتبار ساختاری است. عوامل پیامدی که در این پژوهش شناسایی گردید شامل مولفه های کارایی و اثربخشی، دارای اعتبار ساختاری است. نتایج ضرایب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای مولفه های عوامل فرایندی، نتیجه ای و پیامدی در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول (۱۰). تحلیل عاملی برای مولفه های عوامل فرایندی، نتیجه ای و پیامدی

عوامل	مؤلفه	درصد
فرایندی	روش سنجش	٪۸۹
	ارزیابی	٪۸۲
	شناسایی و استخراج KPLS	٪۸۰

عوامل	مؤلفه	درصد
	بازه زمانی ارزیابی	٪۷۹
	مربیگری	٪۵۳
	تحلیل عملکرد	٪۴۰
	هدف‌گذاری عملکرد	٪۳۷
	شناسایی و استخراج CSES	٪۳۴
نتیجه‌ای	بازخورد فردی	٪۷۳
	بازخورد سیستمی	٪۴۹
پیامدی	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 بسترساز درون‌سازمانی	۹۰٪
	عوامل بسترساز 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	سبک و شیوه	۳/۸۱

رتبه	مؤلفه	عوامل
۲/۶۱	ساختار	
۵/۵۷	ارزیابی	
۲/۱	استخراج CSFS	فرایندی
۲/۱۲	بازخورد فردی	نتیجه ای
۲/۶۱	اثربخشی	پيامدی

نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان رتبه عوامل بستر ساز برون سازمانی تفاوت معنی داری 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 برون سازمانی قرار دارد که مصاحبه های اکتشافی انجام شده همسو می باشد. در نهایت، نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان رتبه ابعاد پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد تفاوت معنی داری وجود دارد. براین اساس عوامل نتیجه ای با میانگین رتبه (۳/۳۷) در اولویت بالاتر و عوامل فرایندی رتبه (۲/۶۱) در اولویت آخر ابعاد اصلی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد قرار دارد.

## ۷. نتیجه گیری

این پژوهش باهدف تبیین پیشران های 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 پیشران های 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 سازمان های دولتی با اسناد، قوانین و مقررات بالادستی، قدرت پاسخگویی، مسئولیت و اختیار در کنار ارزیابی کارمند و مطالبه از آن، انتخاب استراتژی های ارزیابی تاثیر گذار بر فرایند ارزیابی عملکرد. تحلیل از وضعیت فعلی سازمان بر اساس الگوی نهایی این تحقیق نشان می دهد، در اغلب سازمان ها رابطه منطقی بین استراتژی های آن و برنامه های طراحی شده برای نیروی انسانی وجود ندارد و این در حالی است که یکی از واضحات ارزیابی عملکرد یک کارمند تعریف درست برنامه های طراحی شده برای کارکنان در خصوص نگه داشتن و یا توسعه کار راهه شغلی آنان است

بر اساس نتایج این تحقیق فرایندی که خود از استراتژی های مدیریت سرمایه انسانی سازمان متاثر است در رابطه ای دوسویه با این ابعاد قرار دارد: پاسخگویی و مسئولیت، ویژگی های فردی، ساختار و نظامات، استراتژی های ارزیابی رویه های اداری موجود باید در بستری از فرهنگ مسئولیت پذیری 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 می شود و این کار امری غیر منطقی است که تاثیر منفی در انگیزه فردی و بهره وری کارکنان خواهد داشت.

استراتژی های ارزیابی موثر بر فرایند ارزیابی عملکرد عبارتند از: (۱) ارزیابی بر مبنای ویژگی های 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

مش‌ها و قوانین بالادستی؛ و دیگری نوع عملکرد و توانمندی واحدهای درونی آن سازمان. منبع استخراج شاخص‌های کلیدی عملکرد خط‌مشی‌های عمومی وضع شده‌ای 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 خط‌مشی‌هایی است که برای آن از سوی نهاد قانون‌گذاری در نظر گرفته و تصویب شده است. همچنین، در میان عوامل بستر ساز برون‌سازمانی، عوامل اجتماعی/فرهنگی از اولویت اول برخوردار می‌باشند. طبیعی است که الگوی فرهنگی حاکم بر سازمان‌ها متأثر از فضای فرهنگ جامعه می‌باشد و جامعه‌ما 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 بستر ساز برون‌سازمانی در مقایسه با دیگر مولفه‌ها کمتر ارزیابی کرده‌اند. در میان عوامل بستر ساز درون‌سازمانی، 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 بستر ساز درون‌سازمانی 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 مولفه تحلیل عملکرد است. متللا (۲۰۱۱) بیان کرد که تحلیل و بازنگری عملکرد در محیط کار لازم و ضروری می‌باشد. در میان عوامل نتیجه‌ای، مولفه 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 مولفه کارایی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی کارایی خواهد داشت که منجر به افزایش بروکراسی، ایجاد هزینه و اتلاف زمان نگردد. بر اساس شاخص‌های مولفه 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 بستر ساز درون‌سازمانی 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 می شود، به منظور استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد دولت مرکزی با عنوان پایگاه ملی ارزیابی و مدیریت عملکرد کشور جهت ترمیم و توسعه خطمشی های عمومی، وضع خطمشی های جدید در ابعاد مختلف و در نهایت تحقق استراتژی ها دولت و مدیریت منابع در اختیار با موضوع مدیریت عملکرد تأسیس گردد. همچنین، پژوهشی در زمینه طراحی الگوی مدیریت عملکرد دولت بر اساس عملکرد شرکت های دولتی صورت گیرد. در نهایت بایستی اشاره نمود که در این پژوهش تلاش شده تا مبتنی بر گفته های صاحب نظران، به تبیین پیشران های مدیریت عملکرد در نظام اداری کشور پرداخته شود، با این حال به نظر می رسد که ضروری است مدل طراحی شده مبتنی بر روش شناسایی کمی اعتبارسنجی شده و روابط علت و معلولی بین معقوله ها نیز ارزیابی گردد. در این راستا به پژوهشگران پیشنهاد می گردد که در تحقیقات آن ها، به اعتبارسنجی الگوی مذکور مبتنی بر روش مدل سازی 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 سازمان های دولتی ایران (مورد مطالعه سازمان های 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 فرآورده های نفتی ایران. نشریه مدیریت، ۹ (ویژه نامه)، ۴۷-۶۴.
۳. قلی پور، آرین (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری ها 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). آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی، نشریه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۵۹، ۲۵-۶۹.
۶. ودادی، احمد و زارع فرد، مطهره. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران (مطالعه موردی: شرکت مادر تخصصی عمران شهرهای جدید)؛ اولین کنفرانس سازمان های هلدینگ، تهران
7. Andrews, R. & Boyne, G. A. & Walker, R. M (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: an empirical exploration is George, A. Boyne, e al-feds. Public service performance: perspectives on measurement and management, New York: Cambridge University Press, 12, 14-34.
8. Asamany, A., & Shaorong, S. (2018). The ripple effects of performance management on employees, perceptions and affective commitment among small and medium scale enterprises (SMES). International Journal of Business Administration 9(1), 55-63.
9. Cooper, P.J. (2013), Governing by contract: challenges and opportunities for public managers, Washington, DC: congressional Quarterly.
10. Hamidi, Mehrzad; Vahdani, Mohsen, (2016). "Performance Management in Sports Organizations", Bamdad Ketab Publications.
11. Kearney, Richard c. and berman, Evan M. (1999) public sector performance: management, motivation, and measurement, ASPA classics, Boulder, colo: westview press.
12. Lensink R & Mersland N & Zamore S. (2018). Do Microfinance Institutions Benefit from integrating financial and nonfinancial services? ISSN: 0003-6846 (Print) 1466-4283.
13. Mousa, S. K & .Othman, M. (2020). The impact of green human Resource management practices on sustainable performance in healthcare Organisations: A conceptual framework. Journal of Cleaner Production, 135-243, 118.

14. Radin, B.A. (2003), "acomparative approach to performance management: contrasting the Experience of Australia, New Zealand, and the United States"international journal of public administration, Vol. 53. (3).
15. Zarifi, M., Bahrololom, H., Andam, R., & Sheykh, R. (2018). 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 17 selected experts and completing 360 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