



"Research Article"

Designing a Strategic Employee Performance Evaluation Model in Independent Institutions of the Government

Saeed Jafarinia^{*1}, *Akbar Hassanpour*², *Yusef Vakili*³, *Bahram Torabi*⁴

(Received:2023.05.14 - Accepted:2023.08.07)

Abstract

This research was designed and implemented with a practical purpose. Using a qualitative method, 11 experts and operational managers of IKEO were interviewed using targeted sampling and after analyzing the content of the interviews and organizational documents (Guide to the strategic management system of IKEO and its subordinate units and the third five-year strategic formulation directive of this organization) the conceptual model of the research was extracted. In the validation phase, the researcher-made questionnaire consisting of 42 items was studied, distributed and analyzed among 40 field and operational managers and experts of the organization. The results led to the design of the model of strategic evaluation of the performance of employees in non-governmental institutions, especially IKEO. This model has six main factors that include personal growth and development, effective relationships, attention to the interests of stakeholders, creativity, innovation, national concern and finally job productivity. All the dimensions and components of the proposed model for strategic evaluation of employee performance in non-government institutions were approved after the evaluation in the research validation stage. Due to the lack of a suitable model to evaluate the performance of employees in IKEO and the acknowledgement of its managers to the existing deficiency, the designed model with the dimensions, components and indicators mentioned in this research meets the needs of the studied organization.

Key Words: employee performance, strategic employee performance evaluation, institutions independent of the government

1.Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

*.Corresponding Author: shamsi58@khu.ac.ir

2.Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3.Assistant Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

4.Ph.D. Candidate, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

1. Introduction

The appropriate management of human resources of organizations plays a key role in achieving major goals and also causes the growth and development of human capital. In this regard, the effective performance of employees is one of the main factors of achieving productivity (Memarzadeh et al., 2022: 234). Employee performance management provides an important tool for aligning the goals of the organization and the goals of the employees. Employee performance evaluation systems are a very important source for feeding other human resource management activities, such as human resources planning, employee training, recruitment and selection, determining the path of career advancement and salaries and benefits (Adeebzadeh et al., 2016: 3).

This research tries to answer the need of the studied organization for a suitable and scientific model to evaluate the performance of its employees while considering all its features including missions, size and impact in the economic and social fields, answering this question "What is the strategic performance evaluation model of employees in non-governmental institutions?"

2. Literature Review

Clark mentions in his research that the development of human resources depends on the use of information, training, strategies, organizational learning and employee performance management system (Clark, 2018, p. 76). Also, performance management provides the foundation for organizational growth and excellence through the improvement and development of employee performance (Kampkötter, 2017, p.769). In previous researches, criteria such as quality, efficiency, effectiveness, quality of working life, profitability, etc. were taken into consideration. For example, to evaluate the performance of employees with an integrated approach in state banks, dimensions including goal setting, coaching and process and sub-categories including competence of trainers, collaborative process, internal factors, external factors and goal setting characteristics have been considered. In a similar vein, in the performance evaluation system of educational institutions in Kenya, performance evaluation is done both internally and externally and issues such as weak targeting, uncertain financial resources, and lack of educational resources were found to be the main obstacles to successful

performance evaluation (Muthuri et al., 2017, p. 20). Hosseini et al. (2021) have identified and developed indicators for evaluating the performance of employees from an ethical perspective and have emphasized the observance of justice (p. 237). Salamat Ahwazi et al. (2020, p.774) also considered the development of human resources management as related to performance evaluation variables and organizational learning. Many researches on employee performance management in organizations confirm that organizations are not familiar enough with the basics and specialized principles of employee performance management due to the fact that the desirability of human resource performance in societies has a different scope. Regarding the importance of performance evaluation models in people's life and the country's environment, we can refer to a research that has identified the indicators of employee performance evaluation with a focus on sustainable development, looking at 4 economic, social and cultural, political and environmental dimensions, such as healthy social activities for example NGOs, participation in social and political affairs and the employee's efforts to preserve the material resources of the organization (Mohammadi & Alvani, 2019, p. 39). Similarly, Aguinis et al., a prominent expert in the field of employee performance evaluation, mentioned the performance of individuals as one of the key factors that should be considered in any organization, which can block the way to the organization's success, and can play a role as a competitive and strategic element in preserving the organization's survival and increasing profits (Aguinis et al., 2012, p. 707). The employee performance evaluation system is one of the most important human resources systems whose functions and consequences affect other human resources systems and personnel decisions, and provides career development program of employees by the organization's human resources managers (Bao et al., 2021, p. 12).

3.Methodology

The purpose of this research was to design a practical model for the strategic evaluation of employees' performance in non-governmental institutions. Therefore, the current research is applied and developmental in terms of its purpose, and from the point of view of data analysis, it is considered mixed method because the findings of the qualitative method were used in the formation of the quantitative method. The statistical

community were groups of managers and experts of IKEO, and a purposeful sampling method was used to select the participants. In the qualitative phase, theme analysis was used and the data was extracted from in-depth interviews and the review of organizational documents. In the quantitative phase, the data was collected using a questionnaire that was distributed among 40 middle and operational managers and experts of the studied organization.

4.Result

Analyzing the data, the researchers achieved a model with six dimensions and fourteen components. The dimensions of the proposed model include individual growth and development, job productivity, national concern, attention to the interests of stakeholders, creativity and job innovation, and effective relationships. The components of the proposed model are the promotion of general knowledge and skills, the promotion of specialized knowledge and skills, efficiency, effectiveness, striving for the country's ideals, the rule of law, protecting the interests of society, protecting the interests of the customers, protecting the interests of the country, creative thinking, solving organizational problems, innovation. , effective relationships with all colleagues and effective relationships with the organization, all of which will help to more accurately evaluate the performance of employees in non-governmental institutions.

The difference between performance evaluation in the studied organization and other types of organizations is due to its characteristics. Therefore, the presented model is different from all the models and frameworks presented so far in that by analyzing the interviews conducted with experts and elites and reviewing relevant organizational documents, it has tried to give more depth and richness to the previous researches, and has added dimensions, components and indicators. to match the characteristics and real environment of the studied organization. Therefore, the factors identified in this research are completer and more proportional compared to previous researches.

This research added six innovative components regarding the strategic evaluation of employees' performance in IKEO, including striving for the country's ideals, the rule of law, attention to the interests

of society, attention to the interests of the country, creative thinking and effective relationship with the organization to the previous models.

5. Discussion

Considering the background of the research, it can be concluded that the existence of a comprehensive model to evaluate the performance of employees in non-governmental institutions is very important; However, no model was found that fits the mentioned cases. In previous researches, some criteria such as quality, efficiency, effectiveness, quality of work life, profitability, etc. were considered; therefore, the need to design specific criteria for the studied organization was necessary. In order to evaluate the performance of employees with an integrated approach in state banks, the dimensions of goal setting, coaching and the process and sub-categories of the competence of coaches, collaborativeness of the process, internal factors, external factors and goal setting characteristics have been considered. A very important point is that the development of human resource management is related to the performance evaluation variables.

The studied organization has unique characteristics such as size (very large organization), variety of activities and range of activities (various industries), multiple nature of activities (economic, non-economic-social) and nongovernmental structure. The difference between the performance evaluation in the studied organization and other types of organizations is due to its characteristics; a very large organization, with national goals and profit and non-profit combinations, based on the values of the Islamic Revolution and economic and social values, requires a special model to evaluate the performance of its employees, which is distinct from other organizations. In line with the development of the research related to the present study, it is suggested to conduct a comparative study of the presented model with the performance evaluation models of public and private sector organizations. Moreover, the model of succession and development of employees of the studied organization can be designed based on the employee strategic performance evaluation model in non-government institutions.



طراحی الگوی ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در نهادهای حاکمیتی غیر وابسته به دولت

سعید جعفری‌نیا^{۱*}، اکبر حسن‌پور^۲، یوسف وکیلی^۳، بهرام ترابی^۴
(دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۴- پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۵/۱۶)

چکیده

با عنایت به جایگاه استراتژیک نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره) و نقش آن در رشد، تعالی و موفقیت سازمان و همچنین ماهیت، مأموریت‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان مذکور، پژوهش حاضر با هدف کاربردی و توسعه‌ای انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، گروهی از مدیران و کارشناسان ستاد اجرایی فرمان امام (ره) هستند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در فاز کیفی، به دلیل استفاده از روش تحلیل مضمون، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه عمیق با خبرگان و بررسی مستندات سازمانی مرتبط است. جمع‌آوری داده‌ها در فاز کمی از طریق پرسشنامه‌ای بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۴۲ گویه- که بر اساس مدل مفهومی پژوهش طراحی و میان ۴۰ نفر از مدیران میانی و عملیاتی و کارشناسان سازمان مورد مطالعه توزیع گردید- صورت گرفته است. الگوی پیشنهادی با ۶ بعد، شامل رشد و توسعه فردی، بهره‌وری شغلی، دغدغه‌مندی ملی، توجه به منافع ذی‌نفعان، خلاقیت و نوآوری و روابط اثربخش و ۱۴ مؤلفه، شامل دانش و مهارت‌های عمومی، دانش و مهارت‌های تخصصی، کارایی، اثربخشی، مجاهدت در راه آرمان‌های کشور، قانون‌مداری، حفظ منافع جامعه، حفظ منافع ارباب‌رجوع، حفظ منافع کشور، تفکر خلاق، حل مسائل سازمانی، نوآوری، روابط اثربخش با کلیه همکاران و رابطه اثربخش با سازمان است که اعتبار آن با روش اعتبارسنجی CVR تأیید شده است. همه ابعاد و مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی جهت ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان از لحاظ ساختاری مورد تأیید قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی:

عملکرد کارکنان، ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان، نهادهای حاکمیتی غیروابسته به دولت.

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

*نویسنده مسؤول: Shamsj58@khu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

مقدمه

بی‌تردید آنچه امروزه سازمان‌های موفق و توسعه‌یافته را از سایرین متمایز می‌سازد، منابع انسانی آن‌هاست که مدیریت صحیح عملکرد آن می‌تواند زمینه‌های بالندگی سازمان و بالندگی کارکنان را فراهم آورده و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و تحقق اهداف سازمانی کمک شایانی نماید (جمال‌پور و اسگندری، ۱۴۰۲: ۳). عملکرد مطلوب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان‌هاست؛ عملکرد مطلوب به معنی بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و رعایت ارزش‌های اخلاقی و فرهنگ سازمانی است و جالب اینکه از جمله مؤلفه‌های موثر در بهره‌وری کارکنان، ارزیابی عملکرد و نحوه انجام آن می‌باشد (جعفری و معمارزاده طهران، ۲۰۲۲: ۲۳۴). از همین رو است که سازمان‌های موفق جهان تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل، عملکرد کارکنانشان را بهبود بخشند. ارزیابی و مدیریت عملکرد ابزار مدیریتی ساختارمند و اثربخشی را برای تبدیل اهداف سازمان به اهداف فردی و تحقق آن‌ها فراهم می‌کند (فایری و فایری، ۲۰۲۲: ۲۴۶۵). توجه به منابع انسانی و توانمندسازی آن به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها می‌تواند این واقعیت را که توسعه و پرورش افراد مستقیماً منجر به توسعه سازمانی می‌شود- تأیید نماید (تقوی فرد و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۵).

سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی که از نظر تأمین بودجه به دولت وابسته نیستند با در اختیار داشتن شرکت‌ها و هلدینگ‌های تخصصی و همچنین سازمان‌های غیرانتفاعی، ناسودبر و عام‌المنفعه، نقش پررنگی در اقتصاد کشور دارند؛ نهاد مورد مطالعه این پژوهش نیز از جمله نهادهای تعریف شده در حاکمیت کشور است که از نظر تأمین منابع مالی و بودجه، وابستگی به بودجه دولتی نداشته و با توجه به ماهیت اجتماعی و اقتصادی توأمانی که دارد، مأموریت‌های متنوعی را پیگیری می‌نماید. لذا فقدان یک نظام منسجم ارزیابی عملکرد کارکنان که در دوره‌های زمانی منظم و با بهره‌گیری از سنجه‌های مناسب به ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته و قابلیت تأمین ورودی دیگر فعالیت‌های مهم حوزه منابع انسانی از جمله آموزش و توسعه کارکنان، ارتقا و گردش شغلی، حقوق و مزایا و پاداش را فراهم نماید در این نهاد به چشم می‌خورد. از آنجا که تحقق اهداف کلان سازمان از مسیر انجام وظایف و مسئولیت‌های کارکنان در راستای اهداف تعیین شده می‌گذرد، عدم ارزیابی عملکرد ایشان مشکلات متعددی از جمله عدم تحقق اهداف سازمان، کاهش انگیزه، نمود بی‌عدالتی در سازمان، عدم تحقق بهبود مستمر و ناراضی‌تی ذی‌نفعان را در پی خواهد داشت (جوانی و همکاران، ۱۴۰۲: ۳۰).

نکته بسیار حائز اهمیت این است که عدم وجود ارزیابی در هر سیستمی هرگونه بازخوردگیری از محیط درونی و بیرونی آن سیستم را مختل می‌کند که در صورت ادامه عدم توجه به آن، دوران کهنوت و مرگ سیستم یا سازمان فرا خواهد رسید. نتایج یک پژوهش در بیش از ۵۰۰ شرکت تبیین نمود که در حدود ۹۰ درصد شرکت‌های بررسی شده از ارزیابی عملکرد در جهت اهداف خود برای پرداخت شایستگی محور بهره‌گرفته‌اند، همچنین حدود ۸۷ درصد آن‌ها مرور عملکرد را مدنظر قرار داده بودند و ۷۹ درصد نیز ارزیابی عملکرد را به مثابه یک فرصت برای تعیین اهداف دوره آتی قلمداد کرده بودند (صدرالسادات، ۲۰۰۹: ۴۳).

در سازمان‌های مادر به دلیل هدایت کسب‌وکارهای چندگانه، متنوع و ناهمگون، ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (انگرت و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۸۳۳). از آنجاکه عوامل ارزیابی عملکرد کارکنان باید با جایگاه شغلی فرد متناسب باشد (وو و همکاران، ۲۰۱۱: ۹۰) ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های حاکمیتی غیر وابسته به دولت نیز از این مهم مستثنی نبوده و ضروری است عملکرد کارکنان این نوع سازمان‌ها و نهادها نیز با الگو و عوامل متناسب با جایگاه سازمان و جایگاه شغلی کارکنان صورت پذیرد؛ درحالی‌که مدل‌ها، روش‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد موجود در این حوزه پاسخگوی نیازها نیست؛ لذا این پژوهش به دنبال پاسخ این سؤال است که "الگوی مناسب ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در نهادهای حاکمیتی غیر وابسته به دولت چه الگویی است؟"

بررسی پژوهش‌های اخیر فارسی و لاتین در دسترس و نگاه نقادانه به پیشینه پژوهش (برخی موارد در جدول شماره ۱ آمده است) نشان می‌دهد جایگاه استراتژیک نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان و نقش آن در رشد، تعالی و موفقیت سازمان در پژوهش‌های منتشر شده فارسی چندان ملموس نیست؛ ماهیت، مأموریت، ویژگی‌ها و مشخصات سازمان‌هایی که پژوهشگران مورد مطالعه قرار داده‌اند با سازمان مورد مطالعه تناسب لازم را ندارند و از طرفی ماهیت و مأموریت سازمان مورد مطالعه به گونه‌ای است که اثرگذاری آن در اجتماع و اقتصاد کشور، نقش تعیین‌کننده‌ای در قدرت و بالندگی نظام اسلامی ایفا می‌کند ولذا فقدان دانش و توانمندی‌های این نهاد در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند در انتخاب مناسب افراد، تشویق و تنبیه درست، ارتقای صحیح افراد و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سازمان مورد مطالعه خلل ایجاد نماید. نکته حائز اهمیت در طراحی یک الگوی ارزیابی عملکرد، میزان قابلیت پیاده‌سازی آن در عمل است. مدل‌های معرفی شده در پژوهش‌های فارسی معمولاً از تعداد زیادی بعد و مؤلفه تشکیل شده‌اند که بهره‌گیری از آن‌ها را در عمل دشوار می‌سازد. بر اساس موارد مذکور و شکاف نظری ادراک شده، تحقیق حاضر سعی کرده

است تا از طریق یک رویکرد منسجم، الگوی بومی ارزیابی عملکرد استراتژیک کارکنان برای نهادهای حاکمیتی غیر وابسته به دولت را طراحی نماید.

جدول شماره ۱: برخی از پژوهش‌های پیشین بررسی شده

Table 1: Summary of some previous researches

نویسنده / نویسندگان (سال انتشار) Author(s) (year of publication)	عنوان پژوهش research title	روش‌شناسی پژوهش methodology	ابزار گردآوری داده‌ها tolls of data gathering	نتایج و یافته‌ها results and findings
فهیما، غلام زاده، ودادی (2021)	طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی	آمیخته نمونه‌گیری از روش هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری	مصاحبه نیمه ساختاریافته با استادان دانشگاهی و خبرگان مدیریتی در بانک‌های دولتی کشور، در بخش کمی پرسشنامه	مدل پیشنهادی دارای ابعاد هدف‌گذاری، مربیگری و فرآیند، ۵ مقوله فرعی و ۲۳ شاخص معنادار است
زنده دل، قلی پور، ابراهیمی، شجاع (2021)	توسعه سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران: رویکرد پژوهش عملیاتی نرم	روش پژوهش عملیاتی نرم (OR)	ترکیب دو روش: روش‌شناسی سیستم نرم (SMM) و تحلیل عملکرد اهمیت (IPA)	"توسعه مربیگری"، "بهبودسازی سیستم رتبه‌بندی توزیع اجباری و نظارشی‌سازی سیستم" مهم‌ترین اقدامات بهبود هستند.
وو، برمن، پلیمر، سابه‌اروال (2019)	مدیریت عملکرد کارکنان در اقتصادهای در حال گذار مورد مطالعه: سازمان‌های بخش عمومی ویتنام	آمیخته (کارکنان ۲۹ سازمان دولتی ویتنام که مرتبط با موضوع پژوهش بودند)	مصاحبه، پرسشنامه	اقدامات پیشرفته مدیریت عملکرد به شکل محسوسی دستاوردها و خروجی‌های کارکنان و سازمان‌ها را در مقایسه با اقدامات پراکنده حوزه مدیریت عملکرد بهبود می‌دهند. مسئولیت‌پذیری اجرایی، استقلال واحد منابع انسانی و رهبری کارآفرینانه به پیاده‌سازی صحیح مدیریت عملکرد مرتبط هستند.
موثوری، مومانی، اندوکو (2019)	ارزیابی عملکرد کارکنان در مؤسسات آموزش فنی عمومی در منطقه نایروبی، کنیا	آمیخته	مصاحبه، پرسشنامه	ارزیابی عملکرد هم به صورت درونی و هم به صورت بیرونی انجام می‌گردد. هدف‌گذاری ضعیف، منابع مالی نامشخص و کمبود منابع آموزشی موانع اصلی ارزیابی عملکرد موفق هستند.
حسینی، پور عزت، رضاییان (2021)	شناسایی و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد اخلاق مدار کارکنان سازمان کمیته امداد امام خمینی (ع) در پرتو سیره امام علی (ع) با تمرکز بر رعایت عدالت در مواجهه با جامعه هدف	آمیخته	تحلیل تم، پرسشنامه	از میان مؤلفه‌های اصلی عملکرد در سازمان مورد مطالعه، عدالت اقتصادی و فرهنگی در سطح مطلوب و عدالت رفتاری، عدالت سیاسی و عدالت توزیعی، از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

همکاری با ضریب اهمیت ۰/۳۲۸، ابتکار عمل با ۰/۲۵۴، رهبری با ۰/۲۲۰- و کیفیت کار با ۰/۱۹۸- عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد کارکنان در دادگستری استان کردستان می‌باشند.	پرسشنامه	کمی: تحلیل سلسله مراتبی	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد کارکنان	آفتانی، سلطان پناه (2021)
۱۷ مقوله اصلی و ۳۹ مفهوم به دست آمده است که برخی مقوله‌های اصلی عبارت بودند از: بهره‌وری در سازمان، ایجاد فرهنگ پویا، فراهم‌سازی شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان و مدیران، رهبری اثربخش، توسعه شایستگی‌های ارتباطی فن‌آوری، سازمان هوشمند	مصاحبه نیمه ساختار یافته	کیفی	تبیین و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده بنیان	نژاد ایرانی، مخدومی، رحیمی، حجتی(2021)
از کل نمونه ۵۱ تایی، ۱۴ نفر از کارکنان مدیریت‌های وزارت نفت کار، ۴ نفر در مرز کارا و ۳۳ نفر ناکارا هستند که نشان دهنده پایین بودن میزان بهره‌وری در واحدهای تصمیم‌گیرنده این وزارتخانه بوده است.	پرسشنامه	کمی	ارزیابی عملکرد کارکنان ستاد وزارت نفت با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌های فازی	علی‌شاهی فولاد، نمایان، مرادی، معروفی (2020)
نتایج جستجو در سایت‌های مختلف، دربرگیرنده ۷ مقاله به زبان فارسی در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، به بررسی متغیرهایی مانند استقلال، خلاقیت و خودکنترلی با در نظر گرفتن مدیریت مبتنی بر نتایج و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی پرداخته شده است.	جستجوی الکترونیک به دو زبان فارسی و انگلیسی با استفاده از کلیدواژه‌های ارزشیابی عملکرد، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در بانک‌های اطلاعاتی و پایگاه- های اطلاعات علمی	مطالعه مروری مقالات منتشرشده در سال‌های ۱۳۸۹- ۱۳۹۹	ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در نظام سلامت	عسگری، نصیری پور، نظری منش، ریاحی(2020)
شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با محوریت توسعه پایدار در چهار بعد اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی، زیست‌محیطی شناسایی شده‌اند	پرسشنامه	روش: کمی جامعه: کارکنان و مدیران وزارت بهداشت	تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی با محوریت توسعه پایدار در جهت ارتقای بهره‌وری	محمدی و الوانی (2020)
الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نظامی ایران دربردارنده ۳ بعد (ویژگی‌های فردی، نتایج و پیامد) ۱۴ مؤلفه است.	مصاحبه عمیق، پرسشنامه	آمیخته	الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی	رضایت، نیرومند (2020)

بعد ذی‌نفعان رتبه اول و ابعاد مالی، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد رتبه‌های دوم تا چهارم را از نظر اهمیت دارا هستند.	پرسشنامه	کمی (۵۰۰ نفر از کارکنان ادارات محیط‌زیست البرز، تهران و اصفهان)	مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان ادارات محیط‌زیست	فیضی، هاشمی، هاشمی (2017)
الگوی مدیریت عملکرد نهایی، در قالب سه سطح (کارکنان، مدیران و سازمان) و چهار بعد (فرآیندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد) به همراه شاخص‌های مرتبط، شناسایی و طبقه‌بندی شده است.	مصاحبه، پرسشنامه	آمیخته	طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی	ادیب زاده، نجف بیگی، موسی خانی، دانش فرد، عالم تبریز (2017)
تمامی متغیرهای ۲۷ گانه احصا شده در قالب سه سطح استراتژیک، سازمان و کارکنان به عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت مورد توجه قرار گیرند مورد تأیید قرار گرفت.	تحلیل مضمون، پرسشنامه	آمیخته (افراد نقش‌آفرین در نظام برنامه‌ریزی کشور)	ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت	رفیع زاده، میرسپاسی، آذر (2015)

ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌هایی با ابعاد بسیار بزرگ و میزان اثرگذاری فراوان بر اقتصاد کشور نیازمند یک الگوی علمی و جامع است اما با مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش چنین مدل جامعی یافت نگردید؛ لذا طراحی الگویی علمی جهت ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی غیر وابسته ضروری می‌باشد.

هیچ‌کدام از پژوهش‌های بررسی شده به مطالعه سازمان یا نهادی با ویژگی‌های مشابه و یا حتی نزدیک به سازمان مورد مطالعه این پژوهش نپرداخته‌اند و لذا این خلأ پژوهشی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ از این رو حائز اهمیت است که سازمان مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه که در ساختار حاکمیتی نظام مقدس جمهوری اسلامی تعریف گردیده و دارای مأموریت‌های خطیری نیز هستند، مورد توجه ویژه پژوهشگران واقع گردند؛ لذا پژوهشگران حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان مذکور را هدف قرار داده تا کمکی به رفع خلأ موجود در این زمینه بنمایند.

در سازمان مورد مطالعه که سازمانی است بسیار بزرگ با فعالیت‌های متنوع و ناهمگون و ساختار شبه دولتی با اهداف ملی و توأمان انتفاعی و غیرانتفاعی که بر مبنای ارزش‌های انقلاب اسلامی و ارزش‌آفرینی اقتصادی و اجتماعی بنا شده و همچنین مدنظر قراردادن ملاحظات هم‌چون تعهد مدیران ارشد برای به‌کارگیری الگوهای اقتضایی و متناسب‌سازی شده برای سازمان در حوزه‌های مختلف مدیریتی و صد البته توجه به انتظارات و نیازهای متنوع ذی‌نفعان و درعین حال

اولویت دادن به سیاست‌های بالادستی، حوزه مدیریت منابع انسانی به‌طور عام و ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طور خاص با فقدان الگویی متناسب‌سازی شده با مشخصات مذکور مواجه است. طی بررسی و تجزیه و تحلیل پژوهش‌های پیشین، موردی که بتوان از آن برای پوشش خلأ مذکور بهره جست و نیاز به الگویی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان در بستر موصوف با در نظر گرفتن مبانی ارزشی و فرهنگ سازمان مورد مطالعه را مرتفع نمود، یافت نگردید؛ با بررسی جدول شماره ۱ درمی‌یابیم که سازمان‌های دولتی، بانک‌های دولتی، مراکز نظامی، دانشگاه‌های علوم پزشکی و مراکز سلامت، ادارات محیط زیست، سازمان اسناد و کتابخانه ملی، موسسات آموزش فنی عمومی، کمیته امداد، وزارت نفت و سازمان‌های بخش خصوصی موضوع پژوهش پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد کارکنان بوده‌اند و الگوهای متناسب با ماهیت و مأموریت آنها طراحی شده است اما در سازمان مورد مطالعه با تمامی ویژگی‌های منحصر به فرد خود الگوی متناسب‌سازی شده ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی نگردیده است. هرچند بخشی از ناکارآمدی ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به چگونگی اجرای این نظام مربوط است، اما خلأ نظری نیز مسئله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات عملکرد سازمانی و پراکندگی الگوها و تناقض میان آن‌ها به اندازه‌ای است که می‌توان گفت دانش انباشته در این حوزه، دربارهٔ مهم‌ترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد افراد چندان گویا نیست.

نگاهی جدید و متفاوت به ارزیابی عملکرد در سازمان‌های حاکمیتی غیر وابسته به دولت از جمله سازمان مورد مطالعه با شرایط و ویژگی‌های خاص آن‌ها می‌تواند از نوآوری‌های این پژوهش نسبت به تحقیقات پیشین محسوب می‌گردد.

استفاده از یک الگوی ارزیابی عملکرد که مورد توافق اعضای سازمان بوده و همچنین به روش علمی طراحی متناسب‌سازی شده باشد، موجب کاهش و به حداقل رساندن انحرافات، تبعیض‌ها و اعمال نظرهای سلیقه‌ای و شخصی مدیران و سرپرستان خواهد شد. به‌طور خلاصه سیستم‌های مدیریت عملکرد جهت اثربخشی باید بر برنامه استراتژیک بنا نهاده شده باشند و رفتارها و نتایج کارکنان باید با چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های کل سازمان و واحدهای سازمانی هم‌راستا باشد. لذا در این پژوهش، پژوهشگران بر استراتژیک بودن ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان مورد مطالعه تأکید نموده و این نکته را در کلیه اجزای پژوهش مدنظر قرار داده‌اند. بنابراین هدف اصلی از انجام این پژوهش، طراحی الگویی جامع جهت ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ع) می‌باشد.

ابزار و روش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و توسعه‌ای و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمیخته می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، گروهی از مدیران و کارشناسان ستاد اجرایی فرمان امام (۵) بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس شاخص‌های معین، انتخاب شده و در فازهای کیفی و کمی پژوهش مشارکت داده شدند. خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد شامل موارد مندرج در جدول شماره ۲ می‌باشد.

جدول شماره ۲: خصوصیات خبرگان در فاز کیفی

Table 2: Characteristics of experts in the qualitative phase

خصوصیت characteristic
مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و یا بالاتر داشته باشد
حداقل ۱۰ سال سابقه کار داشته باشد
حداقل ۴ سال سابقه کار در سازمان مورد مطالعه و یا واحدهای بلافصل مستقیم آن را داشته باشد
در حال حاضر از مدیران عملیاتی یا کارشناسان سازمان مورد مطالعه و یا واحدهای بلافصل مستقیم آن باشند
با ارزیابی عملکرد کارکنان و مباحث استراتژیک آشنایی داشته باشند

در فاز کیفی به دلیل استفاده از روش تحلیل مضمون ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه عمیق با خبرگان (مدیران عملیاتی و کارشناسان سازمان مورد مطالعه) و بررسی مستندات سازمانی مرتبط بود. جهت انجام مصاحبه‌ها و طراحی مدل بر اساس روش تحلیل مضمون، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و افراد مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند که مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری پژوهشگران ادامه یافت و نهایتاً در این فرایند ۱۱ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در فاز کمی پژوهش نیز پرسشنامه‌ای بسته و محقق ساز مشتمل بر ۴۲ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی پژوهش طراحی و میان ۴۰ نفر از مدیران میانی و عملیاتی و کارشناسان سازمان مورد مطالعه توزیع گردید. معیارهای انتخاب این افراد به شرح جدول شماره ۳ می‌باشد.

جدول شماره ۳: معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان در فاز کمی پژوهش

Table 3: Criteria for selecting participants in the validation phase

معیار criteria
مدرک تحصیلی کارشناسی و یا بالاتر داشته باشد
حداقل ۷ سال سابقه کار داشته باشد
حداقل ۳ سال سابقه کار در سازمان مورد مطالعه و یا واحدهای بلافصل مستقیم آن را داشته باشد
در حال حاضر از مدیران میانی و عملیاتی و یا کارشناسان سازمان مورد مطالعه باشند
با ارزیابی عملکرد کارکنان و مباحث استراتژیک آشنایی داشته باشند

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، روش توافق درون موضوعی دو کدگذار به کار گرفته شد؛ در این روش از یک همکار دانشگاهی مسلط به تحلیل محتوا و آشنا به سازمان مورد مطالعه خواسته شد تا به عنوان همکار کدگذار در پژوهش مشارکت کند. پژوهشگران به همراه این همکار تعداد ۳ مصاحبه را کدگذاری کردند. برای اطمینان از پایایی در کدگذاری مصاحبه‌ها، متن ۳ مصاحبه توسط یک نفر از همکاران دانشگاهی مسلط به تحلیل مضمون و آشنا با سازمان مورد مطالعه کدگذاری گردید. پایایی بین دو کدگذار ۷۲٫۷ محاسبه شد که مورد قبول است.

در ادامه جهت بررسی روایی صوری پرسشنامه، ابتدا گویه‌های پرسشنامه تهیه و در اختیار ۱۰ نفر از متخصصین، صاحب‌نظران و استادان مربوط قرار گرفت و پس از بررسی و اظهارنظر متخصصان و استادان و ویرایش گویه‌ها، پرسشنامه نهایی تدوین شد. با توجه به اینکه در این مرحله از پژوهش از ۴۰ نفر نظرخواهی شد، مطابق جدول تصمیم‌گیری CVR، متغیرهایی که CVR آن‌ها بیشتر از ۰/۲۹ محاسبه شد، مورد تأیید قرار می‌گیرند. نتایج تأیید یا رد متغیرهای مختلف از لحاظ اعتبار محتوایی، در جدول شماره ۴ ارائه شده است:

جدول شماره ۴: نتیجه بررسی اعتبار محتوایی متغیرها با استفاده از روش CVR

Table 4: The results of checking content validity of variables by CVR

تأیید / رد confirmation / rejection	CVR	گویه variable
تأیید confirmatio	0.82	دانش و مهارت‌های تخصصی Specialized knowledge and skills
تأیید confirmatio	0.48	دانش و مهارت‌های عمومی General knowledge and skills
تأیید confirmatio	0.57	کارایی Efficiency
تأیید confirmatio	0.87	اثربخشی Effectiveness
تأیید confirmatio	0.92	مجاهدت در راه آرمان‌های کشور Mujahidat for the country's ideals
تأیید confirmatio	0.83	قانون‌مداری rule of law
تأیید confirmatio	0.61	حفظ منافع جامعه Protecting the interests of society
تأیید confirmatio	0.69	حفظ منافع ارباب‌رجوع Protecting the interests of clients
تأیید confirmatio	0.53	حفظ منافع کشور Protecting the interests of the country

تائید confirmatio	0.77	تفکر خلاق Creative thinking
تائید confirmatio	0.94	حل مسائل سازمانی Solving organizational issues
تائید confirmatio	0.80	نوآوری Innovation
تائید confirmatio	0.74	روابط اثربخش با کلیه همکاران Effective relationships with all colleagues
تائید confirmatio	0.62	رابطه اثربخش با سازمان Effective relationship with the organization

به منظور بررسی اعتبار (پایایی) پرسشنامه‌ها، از روش "آلفای کرونباخ" استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و انجام محاسبات لازم جهت اجرای روش مذکور، مشخص شد که پایایی مربوط به همه متغیرها بیش از ۰/۷ می‌باشد و لذا پایایی پرسشنامه از این منظر مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

هر خط از متن مصاحبه‌ها به دقت بررسی و واحد معنایی نهفته در آن جمله شناسایی شد و کوشش گردید هر جمله به یک کد باز تبدیل شود همچنین طی بررسی مستندات سازمانی مرتبط به حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان مورد مطالعه، برخی کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده و متن مستندات سازمانی به شرح جدول شماره ۵ می‌باشد:

جدول شماره ۵: تعدادی از کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها و متن مستندات سازمانی

Table 5: Some extracted open codes according to the interviews and organizational documents

کدهای باز استخراج شده extracted open codes	عبارات مصاحبه‌ها و متن مستندات سازمانی Phrases of interviews and the text of organizational documents
به ارباب رجوع خدمت کردن	اگر خدمت به مردم را عبادت بدانیم خیلی چیزها عوض می‌شه
تنوع بخشیدن به خدمات با نوآوری	همان خدمت‌رسانی هم نباید یکنواخت باشه و باید نوآوری داشته باشه
توجه همکاران به منابع در اختیار لزوم تقویت نوآوری در کارکنان	واقعاً بعضی همکاران متوجه نیستند که هدر دادن منابع در اختیار چقدر هزینه روی دست سازمان می‌ذاره
کارایی کارکنان با دانش	کارمند نوآور نیروی محرکه سازمانه و باید قدرش را دانست
لزوم قانون مداری	بیشتر وقت‌ها کارکنانی که سطح قابل قبولی از دانش‌های عمومی را دارند، موفق‌تر و کارا تر هستند. ما نمونه‌های این را در کارکنان موفق فعلی داریم می‌بینیم
	قانون‌مداری را باید در تربیت خانوادگی کارکنان دنبالش گشت

ارتقای عملکرد با خلاقیت کارکنان	باید به کارمند اجازه تفکر و خلاقیت داده بشه، بعد میشه توقع عملکرد بالا از او داشت
حساسیت نسبت به منابع سازمان	منابع سازمان بیت‌المال است و کارمندان حتماً باید به این واقف باشند که درست‌ترین استفاده را از منابع انجام دهند مثل اینکه از جیب خودشان است
احساس نمایندگی نظام در جامعه	فردی که در ستاد اجرایی کار می‌کنه باید در برون از محل کار هم خودش را نماینده فرهنگ و اهداف نظام اسلامی بدونه
همراهی قلبی با سازمان	فردی که در ستاد کار می‌کنه باید قلباً با ستاد همراه باشه
مهارت و دانش تخصصی داشتن	فردی که در حیطه مسئولیت خودش متخصص است مسلماً عملکرد بهتری بر جای می‌گذارد
رابطه معنادار منافع سازمان و منافع جامعه	کارمندی که به منافع جامعه پشت می‌کند و برایش هیچ اهمیتی ندارد، مسلماً روزی به منافع سازمان هم پشت می‌کند
مهارت‌های اداری ضروری برای انجام وظایف سازمانی	حداقل‌هایی از مهارت اداری باید در همه کارکنان باشد تا بتواند در وظایفی که به او می‌دهیم موفق باشه
لزوم فهم مسائل جاری سازمانی	بعضی وقت‌ها از کارکنان توقع حل مسئله را داریم در حالی که اساساً فرد مسئله را نفهمیده
ادا نمودن حقوق مراجعہ کنندگان	بالاخره مراجعه‌کننده نیز حقی دارد که باید ادا شود
نسبت آموزش فرد به حضور	هر نفر باید حداقل چندساعتی در سال آموزش ببیند
تعداد شکایات درونی از فرد	هرچه شکایت از همکاری کمتر، رضایت از اون فرد بیشتر
نسبت ایده‌های نوآورانه	طرف ایده‌های جدید میده پیگیری هم می‌کنه که عملی بشه این عالیه
به‌کارگیری ایده‌های نوآورانه در سازمان	تأکید بر بهره‌گیری از ایده‌ها، نظرات و تجارب کارکنان و بازنشستگان توام با حفظ کرامت و عزت ایشان
کمک به ارتقای سرمایه اجتماعی کشور	ساماندهی و توسعه فعالیتها در جهت ارتقای سرمایه اجتماعی کشور
کمک به آبادانی کشور	کمک به احیا و آبادانی مناطق کمتر توسعه یافته با توسعه امکانات و خدمت‌زیربنایی
کمک به امنیت دارویی	کمک به حفظ و تقویت امنیت دارویی با تولید داروهای نسل جدید و تکنولوژی بالا
تکریم ارباب رجوع	تکریم ارباب رجوع و شفاف سازی فرایندهای کاری

دومین مرحله از تجزیه و تحلیل، به شناسایی و استخراج مفاهیم اختصاص داشت که در انتها ۷۶ مفهوم اولیه استخراج گردید که در جدول شماره ۶ تعدادی از این مفاهیم ذکر شده است:

جدول شماره ۶: تعدادی از مفاهیم شناسایی شده از کدهای باز

Table 6: Some extracted concepts according to the open codes

concept مفهوم	کد باز open code
خدمت گزار ارباب رجوع باشد	به ارباب رجوع خدمت کردن رفتار محترمانه با ارباب رجوع خدمتگزار ارباب رجوع بودن آگاهی از حقوق ارباب رجوع خود را خدمتگزار مراجعان دانستن تکریم ارباب رجوع
بهبود عملکرد با نوآوری	تنوع بخشیدن به خدمات با نوآوری لزوم تقویت نوآوری در کارکنان بهبود عملکرد با نوآوری در فرایندها نقش مهم کارکنان در نوآوری سازمانی عملکرد بهتر کارکنان نوآور
حساسیت نسبت به منابع سازمانی و جلوگیری از هدر رفت آن	توجه همکاران به منابع سازمانی تهدید در قبال منابع سازمانی در اختیار فرد لزوم بهبود فرایندها در صرفه جویی منابع درک اهمیت منابع سازمانی در اختیار فرد
تشویق کارکنان نوآور	پذیرش نظرات و ایده‌های نوآورانه لزوم تقویت نوآوری در کارکنان ضرورت میدان دادن به کارکنان نوآور به کارگیری ایده‌های نوآورانه در ستاد
روابط اثربخش و توأم با احترام با همکاران و زیردستان	لزوم برقراری رابطه مناسب کاری با همکاران ضرورت ارتقای روابط میان همکاران ایجاد روابط مناسب و روان با همکاران و ستاد
اشاعه فرهنگ و تفکر خلاقانه	ارتقای عملکرد با خلاقیت کارکنان خلق ارزش افزوده از طریق خلاقیت کارکنان توجه ویژه به خلاقیت کارکنان
نماینده نظام در جامعه باشد	احساس نمایندگی نظام در جامعه رعایت رفتار و گفتار در جامعه
دانش عمومی نسبت به مسائل اجتماعی و سیاسی	آگاهی نسبت به مسائل اجتماعی و سیاسی عملکرد بهتر کارکنان مطلع در زمینه مسائل اجتماعی و سیاسی در نظر گرفتن شرایط مختلف مناطق کشور در امور محوله
توجه به منافع جامعه	رابطه متناظر منافع سازمان و منافع جامعه اهمیت توجه به منافع جامعه در فرهنگ سازمانی ستاد لزوم نهادینه کردن توجه به منافع جامعه
رفع نیازمندی‌های آموزشی	ضرورت آموزش و کسب مهارت لزوم ارائه آموزش‌های متناسب با نیازهای آموزشی کارکنان
خبرگی در حیطه شغلی	حرکت در مسیر تعالی ارتقای روزافزون مهارت‌های شغلی کارکنان لزوم خبرگی در حیطه کاری

در ادامه سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مضامین فرعی" ایجاد گردد و مضامین هم‌سنخ و هم‌راستا، در دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. سپس مضامین فرعی شناسایی شده در دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مضامین فراگیر یا اصلی" جای گرفتند. نتیجه این فرایند، در جدول شماره ۷ منعکس شده است.

جدول شماره ۷: مضامین فرعی و اصلی

Table 7: Subsidiary and main themes

مضامین فرعی subsidiary themes	مضامین اصلی (فراگیر) main themes
دانش و مهارت‌های عمومی	رشد و توسعه فردی
دانش و مهارت‌های تخصصی	
روابط اثربخش با کلیه همکاران	روابط اثربخش
رابطه اثربخش با سازمان	
حفظ منافع ارباب‌رجوع	توجه به منافع ذی‌نفعان
حفظ منافع کشور	
حفظ منافع جامعه	
تفکر خلاق	خلاقیت و نوآوری شغلی
حل مسائل سازمانی	
نوآوری	
مجاهدت در راه آرمان‌های کشور	دغدغه‌مندی ملی
قانون‌مداری	
کارایی	بهره‌وری شغلی
اثربخشی	

با عنایت به مضامین فرعی و اصلی احصا شده، حال می‌توان این موارد را در قالب ابعاد و مؤلفه‌های شکل (۱) به عنوان الگوی پیشنهادی پژوهش مطرح نمود:



شکل شماره ۱: الگوی پژوهش

Figure 1: Research Model

همان‌گونه که در شکل ۱ مشخص است، الگوی پیشنهادی دارای شش بعد، شامل رشد و توسعه فردی، بهره‌وری شغلی، دغدغه‌مندی ملی، توجه به منافع ذی‌نفعان، خلاقیت و نوآوری شغلی و روابط اثربخش و چهارده مؤلفه شامل ارتقای دانش و مهارت‌های عمومی، ارتقای دانش و مهارت‌های تخصصی، کارایی، اثربخشی، مجاهدت در راه آرمان‌های کشور، قانونمداری، حفظ منافع جامعه، حفظ منافع ارباب‌رجوع، حفظ منافع کشور، تفکر خلاق، حل مسائل سازمانی، نوآوری، روابط اثربخش با کلیه همکاران و رابطه اثربخش با سازمان می‌باشد که مجموع آن‌ها به ارزیابی دقیق‌تر عملکرد کارکنان در نهادهای حاکمیتی غیر وابسته به دولت کمک خواهند کرد.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در نهادهای حاکمیتی غیروابسته به دولت بوده است. ولذا الگویی با ۶ بعد شامل ۱۴ مؤلفه، مستخرج از تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده که اعتبار آن نیز با روش اعتبارسنجی CVR به تأیید رسیده است- پیشنهاد محققان می‌باشد.

الگوی ارزیابی عملکرد در سازمان مورد مطالعه با توجه به ویژگی‌های آن سازمان طراحی شده است؛ از این رو عوامل شناسایی شده در این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین کامل‌تر بوده و متناسب‌سازی شده می‌باشد.

اولین بعد این الگو به رشد و توسعه فردی کارکنان اشاره دارد؛ بدین معنا که در ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در ستاد اجرایی فرمان امام^(۵) باید روند رشد و توسعه فردی کارکنان کاملاً موردتوجه و رصد قرار گیرد. در این رابطه، دو مؤلفه شامل ارتقای دانش و مهارت‌های تخصصی کارکنان و ارتقای دانش و مهارت‌های عمومی کارکنان نیز شناسایی گردید. این دو مؤلفه به این اشاره دارند که در مسیر رشد و توسعه فردی کارکنان، هم مهارت‌ها و دانش‌های تخصصی و هم مهارت‌ها و دانش‌های عمومی کارکنان می‌توانند نقش‌آفرین باشند و باید به هر دو جنبه توأمان توجه گردد.

بعد دوم الگو، بهره‌وری شغلی کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد و تأکید دارد که در ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در ستاد اجرایی فرمان امام^(۵) باید بهره‌وری که خود مشتمل بر دو مؤلفه کارایی و اثربخشی است به صورت مجزا مورد توجه و بررسی قرار گیرند.

سومین بعد الگوی پیشنهادی، به دغدغه‌مندی ملی کارکنان اشاره دارد؛ این بعد متشکل از دو مؤلفه شامل مجاهدت کارکنان در مسیر آرمان‌های کشور و قانون‌مداری کارکنان می‌شود و به‌طورکلی تأکید دارد که در ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در ستاد اجرایی فرمان امام^(۵) باید میزان همدلی کارکنان با آرمان‌های انقلاب اسلامی نیز مورد توجه و بررسی قرار گیرد.

بعد چهارم الگو توجه کارکنان به منافع ذینفعان را هدف قرار می‌دهد که بر اساس یافته‌های پژوهش، این بعد شامل سه مؤلفه است و تأکید دارد که کارکنان باید هم‌زمان منافع جامعه، ارباب‌رجوع و نظام جمهوری اسلامی را مورد توجه قرار دهند. پنجمین بعد الگوی پژوهش تأکید دارد که در ارزیابی استراتژیک کارکنان باید خلاقیت و نوآوری شغلی آن‌ها نیز مورد توجه قرار گیرد که در این زمینه سه مؤلفه بسیار مهم شناسایی شده عبارتند از: بهره‌مندی کارکنان از تفکر خلاق، توانمندی کارکنان در حل مسائل سازمانی و نوآوری کارکنان در انجام وظایف سازمانی. آخرین بعد

الگو نیز بر روابط اثربخش کارکنان اشاره دارد؛ بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده برای این بعد، ارتباط اثربخش کارکنان ستاد اجرایی فرمان امام^(۶) با مدیران و سرپرستان، همکاران و زیردستان در عملکرد آن‌ها نقش دارد و باید مورد توجه جدی قرار گیرد. همچنین ارتباط کارکنان با ستاد در قالب تعهد شغلی نیز بسیار مهم می‌باشد و به عنوان یک مؤلفه نقش‌آفرین مورد توجه قرار گرفته است. به منظور درک هرچه بهتر از شباهت‌ها و تفاوت‌های نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین مشابه، مقایسه یافته‌های پژوهش با تحقیقات گذشته در جدول شماره ۸ ذکر گردیده است.

جدول شماره ۸: مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های پیشین

Table 8: Comparison of research findings with previous studies

مقایسه با یافته‌های مقاله حاضر comparison with the findings of the present article	نتایج و یافته‌های پژوهش (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) results and findings (dimensions, components and indicators)	عنوان پژوهش / نویسنده (نویسندگان) / سال انتشار research title/author(s)/year of publication
تامل دوسویه بین مدیران و کارکنان و به روز بودن دانش بانکی هم‌تراز روابط اثربخش با همکاران و دانش و مهارت تخصصی هستند.	مدل پیشنهادی مدیریتی عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی ایران، دارای ابعاد هدف‌گذاری، مربیگری و فرایند، ۵ مقوله فرعی و ۲۳ شاخص معنادار است	طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی / فهیم، غلام‌زاده، ودادی (2021)
یک نظام ارزیابی عملکرد منسجم و یکپارچه به طرز محسوسی دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک را بهبود می‌بخشد که هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد.	اقدامات پیشرفته مدیریت عملکرد به شکل محسوسی دستاوردها و خروجی‌های کارکنان و سازمان‌ها را در مقایسه با اقدامات پراکنده حوزه مدیریت عملکرد بهبود می‌دهند. همچنین مسئولیت‌پذیری اجرایی، استقلال واحد منابع انسانی و رهبری کارآفرینانه به طرز چشم‌گیری به پیاده‌سازی صحیح و اصولی مدیریت عملکرد مرتبط هستند.	مدیریت عملکرد کارکنان در اقتصادهای در حال گذار مورد مطالعه: سازمان‌های بخش عمومی ویتنام / وو، برمن، پلیمر، ساپهاروال (2019)
تأثیر متقابل نوآوری کارکنان بر عملکرد و بالعکس.	تمرکز بر روی مدیریت عملکرد کارکنان با جایگزینی رهبر و اعضا بر اساس نظریه تعیین هدف	تأثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری فردی در سازمان‌های عمومی: نقش و ثبات LMX / آدنارت، دکرامر، جورج، ورشوله، فن وایبرگ (2019)
هر دو به نقش دانش و مهارت عمومی و تخصصی کارکنان اشاره کرده‌اند	ارزیابی عملکرد هم به صورت درونی و هم به صورت بیرونی انجام می‌گردد. هدف‌گذاری ضعیف، منابع مالی نامشخص و کمبود منابع آموزشی موانع اصلی ارزیابی عملکرد موفق هستند.	ارزیابی عملکرد کارکنان در مؤسسات آموزش فنی عمومی در منطقه نابروبی، کنیا / موثوری، مومانی، اندو کو (2019)

<p>هر دو پژوهش به اهمیت نگاه سیستماتیک به مدیریت عملکرد اذعان داشتند.</p>	<p>محققان یک طبقه‌بندی مبتنی بر سیستم و یک مدل مفهومی جدید برای مدیریت عملکرد کارکنان ارائه داده‌اند.</p>	<p>قرار دادن یک سیستم بر روی سیستم‌های مدیریت عملکرد: مرور و پیشنهادات تحقیقاتی در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان / شلیچر، باومن، سالیوان، هارگرو، باروس ریورا (2018)</p>
<p>همکاری معادل روابط اثربخش با همکاران، ابتکار عمل معادل حل مسائل سازمانی و کیفیت کار معادل اثربخشی درالگوی پیشنهادی پژوهش حاضر می‌باشد</p>	<p>همکاری، ابتکار عمل، رهبری و کیفیت کار در رتبه‌های اول تا چهارم عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد کارکنان در دادگستری استان کردستان قرار گرفتند.</p>	<p>شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد کارکنان / آفتانی، سلطان پناه (2021)</p>
<p>تعهد سازمانی در قالب رابطه اثربخش با سازمان در الگوی پژوهش حاضر مشاهده می‌گردد.</p>	<p>بین فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و ارزیابی عملکرد در کارکنان اداره توزیع برق شمال شهرستان تبریز رابطه معنی‌داری وجود دارد.</p>	<p>نقش فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی بر ارزیابی عملکرد در کارکنان / حقانی (2021)</p>
<p>بعد بهره‌وری در هر دو مدل به چشم می‌خورد. ضمناً فراهم‌سازی شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان و مدیران نیز معادل رشد و توسعه فردی کارکنان (دانش و مهارت عمومی و دانش و مهارت تخصصی) می‌باشد.</p>	<p>۱۷ مقوله اصلی و ۳۹ مفهوم به دست آمده است که در نهایت مقوله‌های اصلی عبارت بودند از: آسیب‌های ارزیابی عملکرد - پیامدهای نادرست ارزیابی عملکرد - کاربست‌های ارزیابی عملکرد - بهره‌وری در سازمان - ایجاد فرهنگ پویا - فراهم‌سازی شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان و مدیران - پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع - رهبری اثربخش - شاخص سازی عینی و ذهنی - آسیب‌شناسی تعارضات و ارائه راهکارهای بهبود - برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه - توسعه شایستگی‌های ارتباطی فن‌آوری - سازمان هوشمند - ارتقاء بهره‌وری - بهبود عملکرد کارکنان</p>	<p>تبیین و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده بنیان / نژاد ایرانی، مخدومی، رحیمی، حجتی (2021)</p>
<p>رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان با منافع ذینفعان فصل مشترک این دو پژوهش است.</p>	<p>ارتباط مثبت و معناداری میان ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی با پیامدهای فردی و سازمانی وجود دارد. همچنین اثر میانجی اشتراک‌گذاری دانش فردی بر رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی و پیامدهای فردی و نیز رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی و پیامدهای سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان، تأیید شده است.</p>	<p>بررسی اثر میانجی اشتراک‌گذاری دانش فردی بر رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی و پیامدهای فردی و سازمانی شرکت‌های دانش بنیان / شعبانی، نژاد کیسیمی، سلاجقه، منطری توکلی، کمالی (2021)</p>
<p>معیارهای کمیت کار، ابتکار و خلاقیت و کیفیت هم تراز کارایی، تفکر خلاق و اثربخشی می‌باشند.</p>	<p>در راهبرد رهبری هزینه، معیارهای رعایت سلسله مراتب کاری، کمیت کار و توانایی تصمیم‌گیری بیشترین اهمیت را دارا هستند. در راهبرد تمرکز معیارهای همکاری و شرکت در کار گروهی، قدرت سرپرستی و اداره امور و توانایی تصمیم‌گیری حائز اهمیت هستند. در راهبرد تمایز نیز معیارهای ابتکار و خلاقیت، کیفیت و ارائه پیشنهادهای سازنده امتیاز بیشتری کسب نمودند.</p>	<p>تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان یک شرکت تولیدی / میراحمدی، عطا، کتابی (2015)</p>

این پژوهش موفق شد شش مؤلفه نوآورانه در خصوص ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در ستاد اجرایی فرمان امام^(۵) شامل مجاهدت در راه آرمان‌های کشور، قانون‌مداری، توجه به منافع جامعه، توجه به منافع کشور، تفکر خلاق و رابطه اثربخش با سازمان را به مدل‌های پیشین اضافه کند و در واقع یک مدل بومی در این زمینه ارائه نماید.

بر اساس نتایج حاصل از فازهای کیفی و کمی و در جهت بهبود ارزیابی استراتژیک عملکرد کارکنان در ستاد اجرایی فرمان امام^(۵) و همچنین با مدنظر قرار دادن اهداف و سؤالات پژوهش، پیشنهاد می‌شود موارد زیر در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان مذکور مورد توجه جدی قرار گیرد:

- ابعاد و مؤلفه‌های پیشنهادی، با شرح شغل تک تک مشاغل ادغام و شاخص‌های اختصاصی سنجش عملکرد هر شغل طراحی گردد.
- دانش و مهارت‌های عمومی و تخصصی کارکنان ستاد اجرایی فرمان امام^(۵) با بهره‌گیری از ابزارهای استاندارد مانند آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای و کانون ارزیابی تعیین سطح گردد.
- فراخوان‌هایی در جهت اخذ پیشنهادهای کارکنان ستاد اجرایی فرمان امام^(۵) با هدف افزایش کارایی و اثربخشی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان برگزار گردد.
- شاخص‌های سنجش عملکرد به صورت شفاف به کارکنان ارزیابی شونده و ارزیابی کننده توضیح داده شود و از درک همه شاخص‌ها توسط ایشان اطمینان حاصل گردد.
- داده‌هایی که هر واحد از سازمان جهت سنجش شاخص‌ها می‌بایست فراهم آورند برای هر واحد تبیین گردد. به عنوان مثال داده‌های مربوط به غیبت و ورود و خروج از واحد اداری، داده‌های مربوط به شکایات از واحد حراست و حقوقی، داده‌های حضور در پویش‌های اجتماعی از معاونت امور اجتماعی و ... دریافت و تحلیل گردد.
- در فرآیند جذب، استخدام و ارتقای مدیران، از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان فعلی بهره‌برداری گردد.
- شاخص‌های سنجش مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد با مشارکت و همکاری کارکنان به صورت سالانه مورد بازنگری قرار گیرد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

References

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609-616. **doi: 10.1016/j.bushor.2012.05.007**
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834. **doi:10.1080/09585192.2016.1239220**
- Bao, H. J., Cheng, H. K., Vejayaratnam, N., Anathuri, A., Seksyen, S., Bangi, B. B., & Bakar, A. A. (2021). A study on human resource function: recruitment, training and development, performance appraisal and compensation. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 7(20), 11-22. eISSN: 24621714
- Clark, D. R. (2018). Performance analysis in instructional design. Retrieved From: <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze-system.Html>.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833-2850. **doi:10.1016/j.jclepro.2015.08.031**
- Fahima. M. Gholamzadeh. D. Vadadi)۲۰۲۱(.A) Designing and testing the employee's performance management model: An integrated approach in Iran's state-owned banks. *Iranian Journal of Management Sciences*. 15(59). 125-141. [In Persian] **doi:10.61186/ijes.6.1.65**
- Haqqani. M. (2021). The role of organizational commitment in employee performance evaluation. *Civilica.com/ 1184104*. [In Persian] **doi:10.2991/assehr.k.210413.060**
- Hosseini. M. Pourezat. A. Rezaeian. A. (2021). Identifying and compiling indicators for evaluating the ethical performance of employees of the Imam Khomeini Relief Committee in the light of Imam Ali's life (AS) and conduct with a focus on observing justice in dealing with the target community. *Studies of Religion, Spirituality & Management*, 10(18), 125-144. [In Persian] **doi:10.30471/IM.2021.7518.1238**
- Jafari, A., & Memarzade Tehran, G. (2022). Identification of effective factors on employee productivity in a military health organization. *Journal of Military Medicine*, 19(3), 234-244.
- Jamalpour, M., & Esgandari, K. Designing a Model for Performance Evaluation of Payame Noor University Staff Based on the Components of Happiness from the Perspective of Islamic Iranian Progress Model. *The*

- Journal of Productivity Management. 17(3), 1-19. [In Persian] **doi:10.30495/qjopm.2023.1975411.3476**
- Javani, M., Allameh, S. M., & Safari, A. (2023). Employee's Performance Management System Pathology at Isfahan municipality Based on Teachings of NahjAlbalaghah. Career and Organizational Counseling, 15(1), 29-52. [In Persian] **doi:29-52. 10.48308/JCOC. 2023.103321**
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. The International Journal of Human Resource Management, 28(5), 750-774. **doi:10.1080/09585192.2015.1109538**
- Mirahmadi. M. Atafar. A. Ketabi. S. (2015). Determining performance evaluation criteria for employees of a manufacturing company. Human Resource Mngement Studies. 4(7). 213-234. [In Persian]
- Mohammadi. S. Alvani. M. (2020). Performance Appraisal Analysis of Governmental Agencies: Promoting Productivity via Sustainable Development. The Journal of Productivity Management. 53(2). 23-47. [In Persian] **doi: 10.30473/ipom.2021.59274.4391**
- Muthuri, A. M., Momanyi, M., & Nduku, E. (2019). Conducting performance appraisal in public technical training institutions within Nairobi region, Kenya. Journal of Popular Education in Africa, 3(5), 18-41. **doi:10.5897/IJEAPS2020.0689**
- Nejadirani. F. Makhdoumi. H. Rahimi. GH. Hojjati. A. (2020). Explaining and designing a performance appraisal model for the staff of Kurdistan University of Medical Sciences with a data theory approach. Research inTeaching. 8(4). 13-34. [In Persian] **dor:20.1001.1.24765686.1399. 8.4.2.3**
- Phiri, K., & Phiri, J. (2022). Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Case of the National Assembly of Zambia. Open Journal of Business and Management, 10(5), 2461-2483. **doi:10.4236/ojbm.2022.105124**
- Rafizadeh. A. Mirsepasi. N. Azar. A. (2016). Design Model of Performance Management at the State Level. Journal of Public Administration. 4(4). 81-100 [In Persian] . **dor:20.1001.1.2322522.1395.4.0.5.0**
- Sadrossadat. A. (2009). Identifying a model for Iranian oil company performance evaluation. Journal of Human Resource Mngement in Oil Industry. 3(1). 39-51 **doi:10.22050/pbr.2018.93633**
- Salamat Ahvazi. M. Hosseinpour. M. Shahi. S. (2021). Identification of components and presentation of human resource management development model based on performance evaluation and organizational learning of mahshahr special economic zone. Journal of

- Psychological Science. 19(90), 773-786. [In Persian] **doi:20.1001.1.17357462.1399.19.90.7.3**
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of management*, 44(6), 2209-2245. **doi:10.1177/0149206318755303**
- Shabaninejad Kasimi, B., Salajegheh, S., Manzari Tavakoli, A., & Kamali, M. J. (2021). Relationship between Participatory Ethical Culture and Evaluating the Performance of Knowledge Employees and Its Outputs. *International Journal of Ethics and Society*, 3(1), 50-58. [In Persian] **doi:10.52547/ijethics.3.1.50**
- Taghavifard. M. Jalili. M. Seyednaghavi. M. Raeisi Vanaei. I. (2020). Designing a Competency Assessment Model for Information Technology Professionals Using the Fuzzy Expert System Approach. *The Journal of Productivity Management*. 54(3). 24-44. [In Persian].
- Vu, T. A., Plimmer, G., Berman, E., & Sabharwal, M. (2019). Managing employee performance in transition economies: A study of Vietnamese public organizations. *Public Administration and Development*, 39(2), 89-103. **doi:10.1002/pad.1850**
- Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37-50. **doi:10.1016/j.evalprogplan.2010.06.001**
- Xian, H., Atkinson, C. & Meng-Lewis, Y. (2017). "Guanxi and high performance work systems in China: evidence from a state-owned enterprise". *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2685-2704.