

شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان های دولتی

حسین منصوری^{۱*}

چکیده

پژوهش حاضر درصدد است به شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بپردازد. پژوهش در قلمرو پارادایم اثبات‌گرایی قرار گرفته و از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی به‌شمار می‌رود. جامعه پژوهش مشتمل بر خبرگان دانشگاهی و نظام اداری بوده که ۲۱ نفر از خبرگان در تحقیق مشارکت داشته‌اند. در این مرحله، از تکنیک دلفی جهت شناسایی عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد استفاده گردید. نتایج حاصل از اجرای سه دور تکنیک دلفی نشان داد که ۲۹ مؤلفه به عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد عمل می‌کنند. به‌طوری‌که این مؤلفه‌ها به کمک تحلیل عاملی اکتشافی به پنج طبقه کلی دسته‌بندی گردیده که ۷۹/۵٪ واریانس کل را تبیین می‌نماید. در مرحله دوم، سازمان‌های دولتی به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و کرجسی، ۱۰۸ سازمان به دست آمد. در تدوین ابزار گردآوری داده‌ها، اعتبار محتوایی با نظر خبرگان احصاء شده و اعتبار سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأیید شد. پایایی سنجه نیز به روش آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۸۴۶ محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی، شاخص‌های نیکویی برازش، آزمون فرض، تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی بونفرونی به کمک نرم‌افزارهای اس.پی.اس و ایموس استفاده شد. نتایج نشان داد که پنج دسته عوامل کلی (۱) منابع انسانی، (۲) خدمت به ارباب رجوع، (۳) رهبری، (۴) تحول سازمانی و (۵) فرهنگ و ارزش‌ها بر مدیریت اثربخش عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است.

واژه‌های کلیدی:

ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، مدیریت منابع انسانی، تکنیک دلفی، سازمان‌های دولتی

۱-استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، هرمزگان، ایران (نویسنده مسؤول)
H.mansouri@hormozgan.ac.i

مقدمه

امروز عملکرد سازمانی به یکی از مهمترین موضوعات مورد توجه پژوهشگران و مدیران تبدیل شده است که باعث تحولات و نوآوری‌های زیادی شده، توانمندی سازمان را در کسب مزیت رقابتی و وجهه اجتماعی ارتقا می‌دهد (بوسیلیج-اکسیک و همکاران^۱، ۲۰۰۸). صاحب‌نظران معتقدند که سازمان‌ها با آغاز قرن بیست و یکم، در عصر «حکمرانی بر مبنای مدیریت عملکرد» قرار گرفته‌اند (موینیهان^۲، ۲۰۰۸)؛ تأکید بر نتایج و عملکرد، ریشه و علت این نامگذاری است. از چند دهه گذشته، مفهوم عملکرد در رأس برنامه‌های مدیریت دولتی قرار گرفته و به هدف کلیدی آن تبدیل شده است. بیشترین و مهمترین تحولات سال‌های گذشته بر مفاهیم عملکرد سازمانی و اثربخشی متمرکز بوده که بهبود عملکرد بخش دولتی را به‌عنوان هدف اصلی خود بیان کرده‌اند (رهنمود و همکاران، ۱۳۹۶). به زعم آرمسترانگ^۳ (۲۰۰۸)، نظام اثربخش مدیریت عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان و کارکنان آنها داشته باشد. مدیریت عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یکی از وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود (جکوبسن^۴، ۲۰۱۷). مدیریت عملکرد کاربرد و پیامدهای مثبتی دارد که عبارتند از: برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تربیت و بهسازی منابع انسانی، طراحی نظام جبران خدمت، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شناخت استعداد و توانایی‌های منابع انسانی، طراحی نظام انگیزش، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی، و ایجاد جو اعتماد (اندرسون و دونالد^۵، ۲۰۱۶). چنین مواردی، هر یک به نحوی نتایج مورد انتظار از نظام مدیریت عملکرد را نشان می‌دهند. در این صورت مدیریت عملکرد، مستلزم نظام اثربخشی است که بتواند طرح‌های کارا و اثربخش ارزیابی عملکرد را تولید، هدایت و ارتقا دهد (اسکیم و همکاران^۶، ۲۰۰۸). از سوی دیگر موینیهان، بر این باور است که در باب تحولات مدیریت عملکرد، بزرگنمایی شده است. مدیریت عملکرد، در حد انتظار کار نکرده است و باید با توجه به ضعف‌ها و قوت‌هایش در آن بازنگری کرد (رهنمود و همکاران، ۱۳۹۶). بوکارت و هلیگان معتقدند که مدیریت عملکرد، هسته مرکزی مدیریت دولتی را تشکیل می‌دهد و علی‌رغم داشتن سابقه‌ای طولانی، خاستگاه متأخر آن، مدیریت دولتی

-
1. Bosilj-Vuksic et al.
 2. Moynihan
 3. Armstrong
 4. Jakobsen
 5. Andersen and Donald
 6. Askim et al

نوبین است (بوکارت و هایجن^۱، ۲۰۰۶). سازمان‌های دولتی به ناکارآمدی شدیدی در حوزه مدیریت عملکرد دچارند (مدل^۲، ۲۰۰۵). هر چند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی به چگونگی اجرای این نظام مربوط است؛ اما خلأ نظری نیز مسأله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). مضاف بر این، توجه دولت و نظام اداری کشور در این خصوص از طریق قانونی ساختن استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی به استناد فصل یازدهم و مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین مواد ۲۱۷ و ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه با تأکید بر برنامه راهبردی و بودجه‌ریزی عملیاتی نشان از اهمیت بالای نظام مدیریت عملکرد دارد.

از سوی دیگر، با توجه به اینکه یکی از مهمترین محورهای نقشه اصلاح نظام اداری در راستای چشم‌انداز ۲۰ ساله و قانون برنامه پنجم توسعه، مدیریت عملکرد و تقویت زیرساخت‌های لازم برای تحقق آن است و با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در قالب شعار «اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل»، ارزیابی صحیح و واقع‌بینانه از عملکرد در توسعه کمی و کیفی سازمان‌های دولتی نقش سازنده‌ای ایفا می‌کند؛ در نتیجه خلأ موجود یکی از مهمترین دغدغه‌های این تحقیق بوده که محقق را با توجه به نیازسنجی در این زمینه مصمم‌تر کرد. با این وصف، بر اساس بررسی، هنوز پژوهشی جامعی که به تجزیه و تحلیل عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی با رویکرد ترکیبی پردازد، مشاهده نشد. بنابراین پژوهش حاضر در تلاش است به شناسایی عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی کشور پردازد. در مرحله نخست در صدد است با استفاده از تکنیک دلفی، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد را شناسایی کند و در مرحله دوم با رویکرد کمی به برازش و آزمون مدل و نهایت اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی پردازد.

اصطلاح مدیریت عملکرد را نخستین بار بیر و روه در سال ۱۹۷۶ ارائه کردند؛ ولی بعداً این مفهوم غنی‌سازی شده و از بار محتوایی بسیار عمیق‌تری برخوردار گردید (بوینه و ریچارد^۳، ۲۰۱۰). مدیریت عملکرد به مفهوم امروزی آن، از مهم‌ترین پیشرفت‌های اخیر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست. با اینکه این مفهوم به رویکرد مستمر، نظام‌مند و یکپارچه به مدیریت و پاداش مبتنی بر عملکرد نیاز داشت، تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز مورد توجه واقع نشد (اندرسون و دونالد، ۲۰۱۶). از آنجایی که نظام‌های ارزیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد به‌طور سطحی

1. Bouckaert and Halligan

2. Modell

3. Boyne and Richard

و عجولانه طراحی و اجرا شدند، اغلب نتوانستند نتایج مورد انتظار سازمان‌ها را که تا حدی نیز ساده لوحانه بودند، محقق کنند. در نتیجه مدیریت عملکرد مثل یک ققنوس از میان نظام‌های سنتی و تا حدی بی‌اعتبار، درجه‌بندی بر اساس شایستگی و مدیریت بر مبنای هدف سر برآورد (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). مفهوم مدیریت عملکرد در پاسخ به سؤالات مکرر بسیاری مطرح شده است: "ما چگونه عمل می‌کنیم؟ آیا در پروژه‌های صحیح سرمایه‌گذاری می‌کنیم؟ وضع گردش وجوه در سازمان ما چگونه است؟ مشتریان ما در مورد ما چگونه فکر می‌کنند؟". مضمون همه این سؤالات و پرسش‌های مرتبط دیگر، گردآورنده اطلاعاتی کلیدی است که برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که شاخص‌های داخلی، خارجی و رشد را با یکدیگر پیوند دهند تا چشم‌انداز روشنی را در مورد مفهوم مبهم عملکرد سازمان مهیا کنند (لاورتو و همکاران^۱، ۲۰۱۳).

کوشش‌های بسیار اندکی برای تعریف اصطلاح مدیریت عملکرد صورت گرفته است و برخی از محققان در آثار خود از ارائه تعریفی برای این مفهوم صرف نظر کرده‌اند (بروس و همکاران^۲، ۲۰۱۶). مدیریت عملکرد بر اساس تعریف آرمسترانگ (۲۰۰۸) عبارت است از ارائه موفقیت پایدار برای سازمان از طریق بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد و گروه‌ها. مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن سازمان عملکرد خود را با اهداف و استراتژی‌های سازمانی و کارکردی یکپارچه می‌نماید (گریش^۳، ۲۰۱۶). بر اساس نظر مار^۴ (۲۰۰۸)، مدیریت عملکرد را به مثابه رویکردی سازمانی به شفاف‌سازی، ارزیابی، اجرا و بهبود مستمر راهبردهای سازمان معرفی می‌کند. اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می‌گردد که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش‌های سازمانی می‌باشد (جکوبسن، ۲۰۱۷).

مدیریت عملکرد وسیله‌ای برای رسیدن به نتایج بهتر از طرف اجزای سازمان، تیم‌ها و کارکنان آن از طریق اداره و فهم عملکرد در قالب یک چارچوب مقرر از اهداف طرح‌ریزی شده، استانداردها و شایستگی‌ها می‌باشد و فرایندی است جهت مدیریت و توسعه افراد به روشی که احتمال حصول نتیجه در کوتاه مدت یا بلند مدت را افزایش دهد که آن از طریق مدیریت تعیین و ارائه می‌گردد

۱. Lavertu et al.

۲. Barrows et al.

۳. Gerrish

۴. Marr

(موینیهان و الکسندر^۱، ۲۰۱۶). هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها، مسؤولیت بهبود مداوم فرایندها، مهارت‌ها و میزان مشارکت خود را بر عهده بگیرند (جیمز و الایس^۲، ۲۰۱۴). اکثر محققان بر این باورند که عملکرد بنگاه در سازمان‌های خدماتی، تابعی از متغیرهای کارکنان و مشتریان است. در محیط رقابتی کنونی که روز به روز در حال گسترش بیشتر است، سازمان‌ها باید به تحویل خدمات با کیفیت به مشتریان و ارتقای تجربه و رضایت مشتریان متعهد باشند (اسچنیدر و برون^۳، ۱۹۹۹). وفاداری مشتری، عامل تعیین‌کننده کلیدی در عملکرد مالی بلند مدت بوده و در نهایت منجر به افزایش سود می‌گردد (مکدوگال و لوسکیو^۴، ۲۰۰۰). از سوی دیگر، کارکنان، به عنوان ارزشمندترین منبع هر سازمان خدماتی تصور می‌شوند. بنابراین نگرش (شامل رضایت و تعهد) و رفتارشان (شامل بقا، غیبت و بهره‌وری) تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها و بقای نهایی آن می‌باشد (مودای^۵، ۲۰۰۰). در حالی که کسب و کارها با چالش روز افزون شرایط رقابتی مواجه‌اند، استراتژی توسعه کارکنانی متعهد، وفادار و راضی تضمین‌کننده موفقیت و بازگشت‌های چشمگیر مالی است (هوسیلد^۶، ۲۰۰۶).

در سه دهه اخیر سیستم‌های ارزیابی عملکرد بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند و سازمان‌های زیادی برای مقاصد خود استفاده کرده‌اند، اما تمرکز اصلی این سیستم‌ها بر معیارهای مالی سنتی، امکان کنترل بر کل سازمان را سلب می‌کند (کالن^۷، ۲۰۰۳). شواهد نشان می‌دهد که نظام‌های ارزیابی عملکرد سنتی که مبتنی بر معیارهای مالی بودند در تشخیص عواملی که منجر به برتری سازمانی می‌شوند، ناتوان بوده‌اند و لزوم تغییر نگرش در تدوین و اجرای این سیستم‌ها بدیهی می‌نماید (فیشر^۸، ۱۹۹۲). در این راستا، چارچوب‌های متعددی برای کمک به طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی عملکرد ارائه شده است که برخی از عبارت از کارت امتیازی متوازن، منشور عملکرد، ماتریس ارزیابی عملکرد و مدل تعالی اروپایی می‌باشند (مشبکی و داوطلب سارو کلایی، ۱۳۸۶). برخی از نظام‌ها از جمله کارت امتیازی متوازن، به دلیل جامع‌نگری در اندازه‌گیری و تأثیر

۱. Moynihan and Alexander

۲. James and Alice

3. Schneider and Bowen

4. McDougall and Levesque

5. Mowday

6. Huselid

7. Kellen

8. Fisher

قابل ملاحظه در هدایت، راهبری و موفقیت سازمان با استقبال گسترده شرکت‌ها و مجامع علمی روبرو شدند (شیدانی، ۱۳۸۰).

با توجه به مباحث مطرح شده از حیث نظری و اقدامات صورت گرفته در کشور در حوزه مدیریت عملکرد، آنچه در عمل رخ داده، این است که اقداماتی در خصوص نظام مدیریت عملکرد در سطح سازمان‌های دولتی در قالب جشنواره شهید رجایی و مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری صورت گرفته است، اما با توجه به اینکه در این سطح (ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری) چارچوب جامع و یکپارچه‌ای تدوین نشده است، پس عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نظام مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی روشن نیست و همین عامل باعث شده تا از نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته از جمله جشنواره شهید رجایی، استفاده جامعی به منظور اصلاح نظام مدیریت عملکرد صورت نگیرد.

مرور پیشینه پژوهش حاکی از آن است موضوع عملکرد در مدیریت به‌طور کلی و در مدیریت دولتی به‌طور خاص در نظام اداری، بیشتر با رویکرد سنجش و ارزیابی مطرح گردیده و رویکرد مدیریت عملکرد، سابقه کمتری داشته است. تئوری‌ها و الگوهای ارائه شده در حوزه نظام مدیریت عملکرد نیز عمدتاً بر سطح فردی متمرکز است و کمتر به سازمان به مثابه کل به هم پیوسته و نظام یکپارچه پرداخته شده است. در مباحث مدیریت مربوط به عملکرد سازمانی نیز مدل‌های متناسب با شرایط بخش خصوصی و بنگاهی ظهور پیدا کرده‌اند و بخش مدیریت دولتی و نظام اداری، کمتر بهره‌مند شده است. با این توصیف، می‌توان گفت که مباحث مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی هنوز هم تکامل نیافته و مسائل و موضوعات کلیدی بسیاری برای پژوهش در این عرصه به حال خود باقی مانده است.

ابزار و روش

این پژوهش از حیث جهت‌گیری پژوهش از نوع کاربردی، از منظر فلسفه پژوهش از نوع اثبات‌گرایی، از نظر رویکردهای پژوهش از نوع استقرایی-قیاسی، از لحاظ راهبردهای پژوهش از نوع پیمایشی، از حیث اهداف پژوهش توصیفی، از نظر افق‌های پژوهش، مقطعی و از نظر جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از نوع پرسش‌نامه است. جامعه پژوهش در مرحله نخست جهت استخراج عوامل و شاخص‌ها به کمک تکنیک دلفی مشتمل بر خبرگان دانشگاهی و نظام اداری است که ۲۱ نفر به روش نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شدند. در مرحله دوم، کلیه سازمان‌ها، ادارات کل و نهادهای دولتی به عنوان جامعه آماری پژوهش مدنظر قرار گرفت. منظور از سازمان‌های دولتی در

این پژوهش، دستگاه‌هایی هستند که تابع نظام بودجه استانی بوده، در سه گروه عمومی، اجتماعی و اقتصادی طبقه‌بندی می‌شوند (۲۴ دستگاه در هر استان). در این مرحله، از آنجایی که بررسی تمامی سازمان‌های دولتی کشور به دلیل وسعت و حجم زیاد و نیز عدم دسترسی امکان‌پذیر نمی‌باشد، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده گردید. برای نمونه‌گیری نخست به صورت گزینشی بر مبنای معیارهای جمعیت و توسعه یافتگی استان‌های کشور به سه دسته توسعه یافته، نیمه توسعه یافته و توسعه نیافته تقسیم می‌شوند. این تقسیم‌بندی از سوی دولت و دفتر بودجه و برنامه‌ریزی ارائه شده است. سپس از میان هر یک از دسته‌ها، ۲ استان به صورت تصادفی و گزینشی به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. بنابراین در مجموع ۶ استان به عنوان نمونه آماری تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر با توجه به دسترسی محقق و نیز به منظور اینکه استان‌های انتخابی از نظر پراکندگی جغرافیایی نیز بتواند معرف خوبی برای تمامی نقاط کشور باشد، استان‌های آذربایجان شرقی، بوشهر، تهران، فارس، خراسان جنوبی و هرمزگان انتخاب گردیده‌اند. سپس با توجه به اینکه، در این پژوهش واحد تحلیل، سازمان است؛ بنابراین در مراکز استان‌های مذکور، سازمان‌های دولتی مشخص شده‌اند (۱۴۴ دستگاه). نمونه مورد نظر با استفاده جدول مورگان و کرجسی با لحاظ حداکثر تعداد، ۱۰۸ سازمان به دست آمد. با در نظر گرفتن محدودیت‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری و با توجه به اینکه احتمال عدم برگشت و یا عدم همکاری در تکمیل پرسش‌نامه‌ها وجود دارد، در سازمان ۲ پرسش‌نامه میان مدیریت ارشد و یا نماینده هر دستگاه به صورت تصادفی توزیع گردید که در نهایت ۱۶۴ پرسش‌نامه از بین ۱۰۸ سازمان جمع‌آوری گردید.

در این پژوهش از نتایج مرحله اول پژوهش جهت تدوین سنجه استفاده گردید. بدین منظور تعدیلات و اصلاحات لازم توسط خبرگان دانشگاهی و خبرگان نظام اداری روی سنجه صورت گیرد. با توجه به ساختار سوالات پرسش‌نامه و برابر بودن بار نگرشی یا ارزشی همه آن‌ها، به منظور ارزشیابی از طیف هفت گزینه‌ای لیکرت استفاده شد (۱: خیلی کم؛ ۲: کم؛ ۳: نسبتاً کم؛ ۴: متوسط؛ ۵: نسبتاً زیاد؛ ۶: زیاد؛ ۷: خیلی زیاد). پرسش‌نامه تحقیق دارای بخش‌های زیر است:

✓ بخش اول: اطلاعات جمعیت شناختی: این پرسش‌نامه با پنج سؤال اصلی (شامل ۱- جنسیت، ۲- سن، ۳- میزان تحصیلات، ۴- وضعیت تأهل، ۵- سابقه شغلی ۶- سمت سازمانی) طراحی شده است.

✓ بخش دوم: عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد: این پرسش‌نامه بر اساس روش دلفی و تحلیل عاملی دارای پنج بُعد کلی و ۲۹ مؤلفه فرعی (۱- منابع انسانی، ۲- خدمت به ارباب رجوع، ۳- رهبری، ۴- تحول سازمانی؛ و ۵- فرهنگ و ارزشها) می‌باشد.

علاوه بر به‌کارگیری تحلیل عاملی اکتشافی جهت تأیید روایی پرسش‌نامه، با توجه به اینکه پرسش‌نامه مقدماتی تحقیق مبتنی بر شاخص‌های استخراجی از روش دلفی در مرحله نخست طراحی گردیده است، از بازخورد حاصل از نظرات خبرگان، کارشناسان، متخصصان و استادان دانشگاه، تغییرات و اصلاحاتی در پرسش‌نامه صورت پذیرفت؛ لذا روایی پرسش‌نامه مقبولیت یافت. برای سنجش پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، یک مرحله پیش آزمون انجام گرفت. بدین صورت نخست تعداد ۳۰ پرسش‌نامه مقدماتی توزیع و جمع‌آوری شده، و پس از وارد کردن داده‌ها در نرم افزار اس.پی.اس.اس، با توجه به اینکه ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه تحقیق و برای ابعاد مؤثر بر مدیریت عملکرد از حداقل قابل قبول ($\alpha = 0.7$) بیشتر می‌باشد، پایایی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار می‌گیرد (جدول ۱).

جدول شماره ۱- سنجش پایایی پرسش‌نامه تحقیق

ضرایب آلفای کرونباخ	پرسشنامه تحقیق و ابعاد آن
۰/۸۲۵	منابع انسانی
۰/۷۶۰	خدمت به ارباب رجوع
۰/۸۷۵	رهبری
۰/۷۴۵	تحول سازمانی
۰/۸۹۷	فرهنگ و ارزشها
۰/۸۴۶	کل پرسشنامه

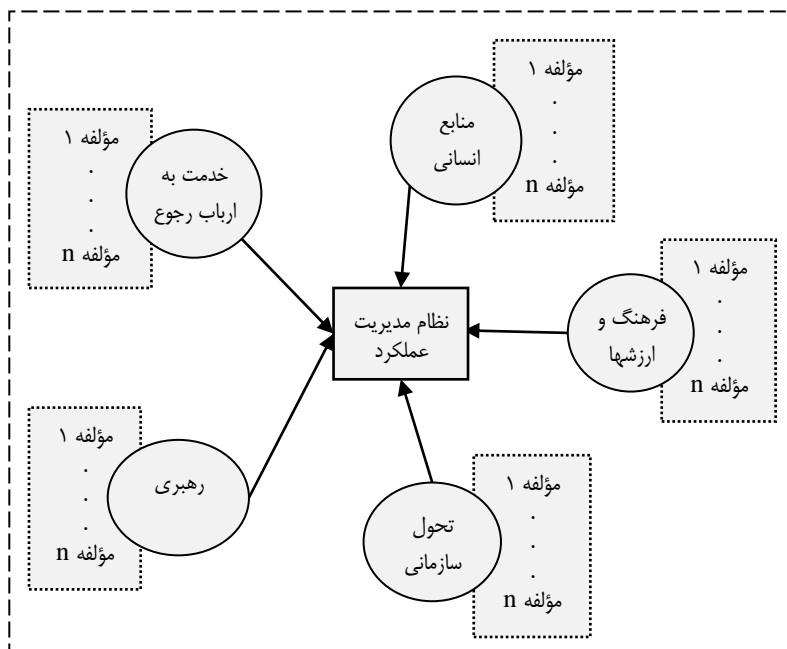
جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنف، تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های نیکویی برازش به کمک نرم افزارهای اس.پی.اس.اس و ایموس استفاده شد. در نهایت از آزمون فرض برای آزمون تأثیرگذاری عوامل بر نظام مدیریت عملکرد بهره گرفته شد.

الگوی مفهومی و تدوین فرضیات تحقیق

بر اساس یافته‌های اجرای تکنیک دلفی و تحلیل عاملی در مرحله نخست، شمای کلی مدل مفهومی که نشان‌دهنده عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی می‌باشد، طراحی گردید (شکل ۱).

بدین ترتیب با توجه به آنچه که گفته شد سوالات تحقیق به ترتیب زیر مطرح می‌گردد:
سوال (۱): عوامل مربوط به منابع انسانی بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟

- سوال (۲): عوامل مربوط به ارباب رجوع بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟
- سوال (۳): عوامل مربوط به رهبری بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟
- سوال (۴): عوامل مربوط به تحول سازمانی بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟
- سوال (۵): عوامل مربوط به فرهنگ و ارزش‌ها بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟
- سوال (۶): بین عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی اختلاف معناداری وجود دارد؟



شکل شماره ۱- مدل مفهومی تحقیق

یافته‌ها

توصیف آماری مشخصات جمعیت‌شناختی مشتریان

بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که میانگین گروه سنی افراد تحت مطالعه، میانگین ۴۲ سال بود، از نظر ترکیب جنسیتی، اکثریت (۹۵٪) مرد و از لحاظ وضعیت

تأهل، ۹۵٪ افراد نمونه آماری متأهل بودند. همچنین مشخص شد که ۱۰۰٪ افراد مورد بررسی، دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و میانگین سابقه خدمات آنان ۱۴/۵ سال بود.

شناسایی عوامل و مؤلفه‌ها به کمک تکنیک دلفی

در گام نخست اجرای تکنیک دلفی پس از کسب موافقت خبرگان در همکاری در فرایند تکنیک دلفی، می‌بایست خبرگان انتخاب گردیده و در قلمرو موضوع تحقیق، روش و مدت انجام تحقیق توجیه شوند. از آنجا که قلمرو مکانی جهت بررسی موضوع تحقیق، سازمان‌های دولتی و قلمرو موضوعی، نظام مدیریت عملکرد می‌باشد، بنابراین در میان خبرگان منتخب باید افرادی از مدیران، متخصصان نظام اداری و استادان دانشگاهی خبره حضور داشته باشند. با توجه به ویژگی‌های مذکور، نهایتاً ۲۱ نفر از خبرگان، به عنوان نمونه به صورت نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شدند و آمادگی اولیه برای اجرای طرح برای آنان به‌وجود آمد. جهت شناسایی مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های مدل، نخست پرسش‌نامه‌ای مقدماتی طراحی شده و به اعضای گروه خبره ارسال شد. سپس طبق فرایند اجرایی تکنیک دلفی به جمع‌آوری داده پرداخته شد. هدف این پرسش‌نامه انتخاب دسته‌ای از عواملی است که بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی مؤثر می‌باشند. از آنجا که در روش دلفی، توافق نظر ملاک تصمیم‌گیری می‌باشد. طی سه مرحله پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری گردید تا توافق کلی خبرگان نسبت به عوامل و مؤلفه‌ها به دست آمد.

نتایج نهایی حاصل از بررسی پاسخ‌های پرسش‌نامه دلفی نشان داد که اجماع خوبی در دور سوم بین نظر خبرگان در خصوص عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی وجود دارد (شکل ۱).

اجرای تحلیل عاملی اکتشافی

در این پژوهش برای دسته عوامل و مؤلفه‌های به دست آمده از تکنیک دلفی، از روش آماری تحلیل اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی به کمک SPSS 22.0 استفاده گردید. قبل از اجرای تحلیل عاملی، بایستی از همبستگی بین متغیرها و نیز اهمیت و معنادار بودن ماتریس داده‌ها اطمینان حاصل کرد. بدین ترتیب از آزمون کفایت حجم نمونه (KMO) استفاده گردید و برای ارزشیابی اهمیت و معنادار بودن ماتریس همبستگی، آزمون کرویت بارتلت به کار گرفته شد. مقدار مشخصه آن برابر با ۷۲۷,۵ در سطح معناداری کمتر از ۰,۰۰۰۱ به دست آمد. یافته‌های به دست آمده دال بر مناسب بودن همبستگی متغیرها جهت تحلیل عاملی دارد (جدول ۲).

جدول شماره ۲- یافته‌های حاصل از آزمون KMO و آزمون کرویت بارتلت

۰,۸۳۴	شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO)	
۷۲۷,۵	مقدار آزمون	آزمون بارتلت
۰,۰۰۰۱	سطح معناداری	

سپس در این پژوهش جهت بررسی این مطلب که مجموعه مؤلفه‌های شناسایی شده توسط تکنیک دلفی، از چند عامل اصلی معنادار اشباع شده است، از شاخص‌های ارزش ویژه و نسبت واریانس تبیین شده، استفاده گردید. با لحاظ نمودن مقدار عددی ۰/۵ به عنوان نقطه برش برای حداقل بارعاملی مورد نیاز جهت حفظ مؤلفه در پرسش‌نامه و در نظر گرفتن مقدار ۱ برای حداقل مقدار ویژه برای تعیین عوامل نشان‌گر حیطة‌های مورد سنجش، نهایتاً ۵ عامل کلی از کل مؤلفه‌ها حاصل شد. به طوری که مقدار ارزش ویژه و نسبت واریانس تبیین شده توسط هر عامل کلی نشان می‌دهد که محتوای پرسش‌نامه از ۵ عامل عمده اشباع می‌شود که ۷۹,۵ درصد واریانس‌های کل شاخص‌ها را تبیین می‌کند (جدول ۳).

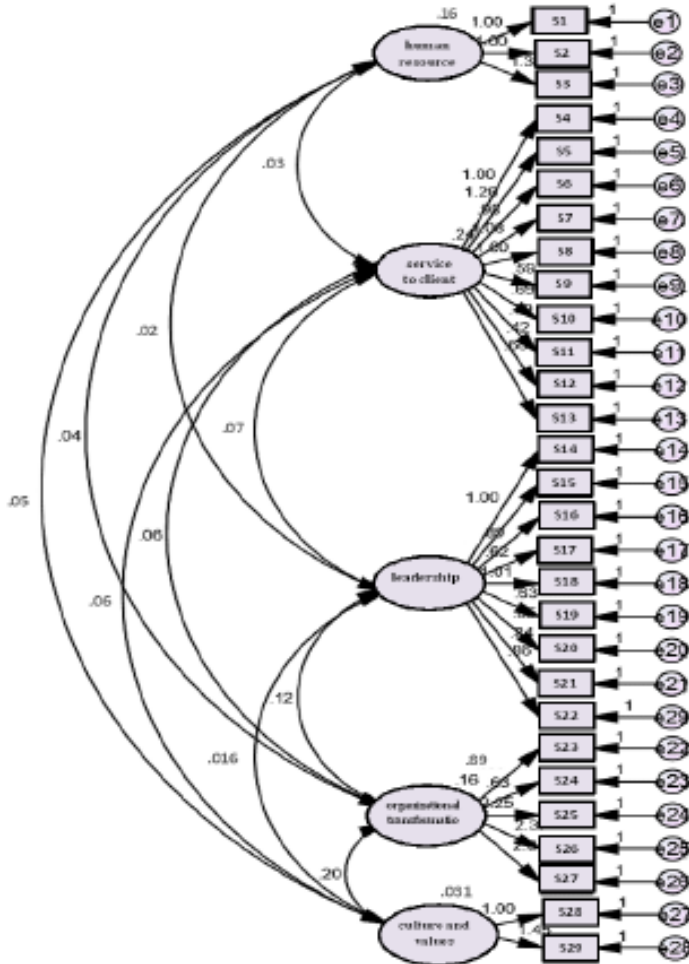
جدول شماره ۳- عوامل استخراج شده همراه با مقادیر ویژه، درصد واریانس و فراوانی تجمعی درصد واریانس آنها

ردیف	عوامل	مقدار ویژه	درصد واریانس مقدار ویژه	فراوانی تجمعی درصد واریانس
۱	اول	۶,۱۲۵	۱۹,۰۱	۱۹,۰۱
۲	دوم	۵,۳۲۴	۱۷,۳۹۳	۳۶,۴۰۳
۳	سوم	۴,۲۱۲	۱۶,۳۸	۵۲,۷۸۳
۴	چهارم	۳,۰۱۵	۱۳,۹۶۷	۶۶,۷۵
۵	پنجم	۳,۰۱۵	۱۲,۷۵	۷۹,۵

برازش مدل

در این مطالعه برای بررسی برازش مدل عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی از مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده پژوهش با مدل مفهومی بررسی شد که آیا مدل برازش مناسبی دارد و از سوی دیگر، معنی‌داری روابط در مدل آزمون گردید. شاخص‌های برازش مدل شامل RMSEA، Df/CMIN، GFI، AGFI، NFI، CFI و IFI است. مدلی برازش می‌شود که CMIN نسبت به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار RMSEA کمتر از ۱۰ درصد، و مقدار GFI، AGFI، NFI، CFI و IFI بیشتر از ۹۰ درصد باشد.

یافته‌های حاصل از برازش مدل عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی نشان داد که کلیه بارهای عاملی برآورد شده معنی‌دار می‌باشند. لیکن مقدار $5/965$ برای شاخص نسبت $Df/CMIN$ و $0/121$ برای $RMSEA$ ، حاکی از عدم برازش مناسب مدل می‌باشد. بنابراین اصلاحات پیشنهادی با نرم‌افزار اعمال و مدل مجدد اجرا گردید (شکل ۲).



شکل شماره ۲- برازش مدل عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد

یافته‌های حاصل از بررسی مدل عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد حاکی از معنی‌داری کلیه بارهای عاملی در مدل اصلاحی است. شاخص‌های برازندگی مدل در جدول (۴) ارائه شده است. با

توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا می‌توان نتیجه گرفت الگوهای اندازه‌گیری برازش خوبی دارند. به عبارتی، شاخص‌های کلی تأیید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند. بنابراین برازندگی مدل عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد تأیید می‌گردد (جدول ۴).

جدول شماره ۴- یافته‌های حاصل از آزمون برازندگی مدل عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد

ردیف	شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار مدل	نتیجه برازش
۱	Df/CMIN	کمتر از ۳	۲/۶۲۴	مورد تأیید
۲	RMSEA	کمتر از ۰/۱۰	۰/۰۷۵	//
۳	IFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۳	//
۴	GFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲	//
۵	NFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۴	//
۶	AGFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲	//
۷	CFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۶	//

آزمون فرضیات

جهت آزمون فرضیات (۱) تا (۵) آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه به کار رفت که یافته‌های آن در جدول (۵) آمده است. همانگونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده و این امر نشان‌دهنده تأیید شدن فرضیات فوق دارد. بنابراین هر کدام از پنج دسته عوامل کلی (۱) منابع انسانی، (۲) خدمت به ارباب رجوع، (۳) رهبری، (۴) تحول سازمانی؛ و (۵) فرهنگ و ارزشها بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است.

جدول شماره ۵- یافته‌های حاصل از بررسی فرضیات ۱ تا ۵

شرح	آماره آزمون t	سطح معناداری	تصمیم‌گیری
فرضیه ۱	۸/۱۹۰	۰,۰۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۲	۴/۸۳۱	۰,۰۰۰	//
فرضیه ۳	۸/۸۵۸	۰,۰۰۰	//
فرضیه ۴	۱۰/۰۷۶	۰,۰۰۰	//

فرضیه ۵	۹/۲۴۴	۰,۰۰۰	//
---------	-------	-------	----

اینک، سؤال این است که آیا میزان تأثیر این پنج دسته از عوامل شناسایی شده بر نظام مدیریت عملکرد یکسان است؛ بدین منظور می‌بایست فرضیه ۶ مطرح شده و جهت آزمون آن از تحلیل واریانس استفاده گردید (جدول ۶).

جدول شماره ۶- یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه ۶

عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد	آماره آزمون (F)	درجه آزادی	سطح معناداری
منابع انسانی			
خدمت به ارباب رجوع			
رهبری	۴	۵/۷۴۴	۰,۰۱
تحول سازمانی			
فرهنگ و ارزشها			

همانگونه که نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر بوده و فرض برابری میانگین‌های عوامل تحت مطالعه رد می‌شود. به عبارت دیگر، تفاوت میان میزان تأثیر پنج دسته از عوامل بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی معنادار است.

رتبه‌بندی عوامل مؤثر نظام مدیریت عملکرد

برای تعیین اختلاف معنادار و مقایسه زوجی عوامل از آزمون تعقیبی بونفرونی استفاده شد. نتایج بکارگیری این آزمون در جدول (۷) نشان داد که عوامل پنج‌گانه مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

جدول شماره ۷- نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی مربوط به مقایسات عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد

ردیف	مقایسات زوجی	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	سطح معناداری
۱	منابع انسانی	خدمت به ارباب رجوع	۰/۷۸	۰/۰۰۰
		رهبری	-۰/۲	۰/۰۰۰
		تحول سازمانی	۱/۴	۰/۰۰۰
		فرهنگ و ارزشها	۰/۲۲	۰/۰۰۰
۲	منابع انسانی	خدمت به ارباب رجوع	-۰/۹۸	۰/۰۰۰
		تحول سازمانی	۰/۶۲	۰/۰۰۰
		فرهنگ و ارزشها	-۰/۵۶	۰/۰۰۰
۳	منابع انسانی	تحول سازمانی	۱/۶	۰/۰۰۰
	رهبری	فرهنگ و ارزشها	۰/۴۲	۰/۰۰۰

ردیف	مقیاسات زوجی	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	سطح معناداری
۴	تحول سازمانی	فرهنگ و ارزش‌ها	۰/۰۳۳	۰/۰۰۰

بنابراین با توجه به وجود اختلاف معنادار با توجه به مقایسات زوجی عوامل به کمک آزمون برنفرونی در جدول (۷)، می‌توان بر اساس ارقام مربوط به اختلاف میانگین، عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بشرح جدول (۸) اولویت‌بندی نمود.

جدول شماره ۸- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد

اولویت	عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد
اول	رهبری
دوم	منابع انسانی
سوم	فرهنگ و ارزش‌ها
چهارم	خدمت به ارباب رجوع
پنجم	تحول سازمانی

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ضرورت توجه به نظام اداری و ضرورت مدیریت کارآمد آن به دلیل پیچیدگی فعالیت‌های این حوزه و در نتیجه پیچیدگی و تأثیر مهم نقش این مجموعه به بخش مدیریت دولتی، و نیز تحولات سریع و به هم پیوستگی آنها، برکسی پوشیده نیست. یکی از چالش‌هایی که سازمان‌های دولتی با آن مواجه هستند، نبود یک نظام کارآمد مدیریت عملکرد است. نقش بازر مدیریت مبتنی بر عملکرد در سرعت بخشیدن به فرآیندهای کاری و کاهش هزینه‌های سازمانی، از نظام مدیریت عملکرد رویکردی توانمند ایجاد کرده که توانسته است توجه سازمان‌های دولتی را به سمت خود جلب نماید. عدم استقرار نظام مدیریت عملکرد در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، منابع انسانی، اهداف و استراتژی‌ها، به عنوان یکی از نشانه‌ها، علائم و بیماریهای سازمان قلمداد می‌شود. هر چند مدیریت عملکرد به عنوان هسته مرکزی و یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی است. در مدیریت دولتی، مدیریت عملکرد به عنوان دغدغه به دستور کار مشترکی مدیران تبدیل شده است. در این راستا در این مطالعه به تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. پژوهش حاضر نخست در تلاش بود با استفاده از تکنیک دلفی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد شناسایی کند و در مرحله دوم با رویکرد کمی به برازش مدل و تحلیل این موضوع در سازمان‌های دولتی بپردازد. اهم نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر عبارتند از:

ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده پنج بُعد کلی و ۲۹ مؤلفه فرعی (۱- منابع انسانی، ۲- خدمت به ارباب رجوع، ۳- رهبری، ۴- تحول سازمانی؛ و ۵- فرهنگ و ارزش‌ها) بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار بوده‌اند. نتایج حاصل از اجرای تحلیل عاملی نیز دلالت بر آن داشت که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد که در تحقیق حاضر شناسایی شده‌اند مجموعاً ۷۹/۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. همچنین نتایج نشان داد که بین میزان تأثیر عوامل شناسایی بر نظام مدیریت عملکرد اختلاف معناداری وجود دارد. به‌نحوی که "رهبری" نسبت به سایر عوامل بیشترین تأثیر در نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی داشته و "منابع انسانی" در رتبه دوم قرار دارند.

رهبری یکی از دغدغه‌های مدیران و صاحب‌نظران در دهه‌های اخیر است (دولویسز و هیچز، ۲۰۰۵). نتایج پژوهش‌های کو^۲ (۲۰۱۱) و جعفری هرندی و نجفی (۱۳۹۶) با یافته‌های تحقیق حاضر مبنی بر مؤثر بودن عوامل مرتبط با رهبری بر نظام مدیریت عملکرد همخوانی است. نتایج تحقیق کو (۲۰۱۱) حاکی از آن است که سبک رهبری یکی از عوامل تأثیرگذار در بهبود روحیه، انگیزش، کارایی و اثربخشی و در نهایت عملکرد در سازمان‌هاست. از طرف دیگر نتایج پژوهش جعفری هرندی و نجفی (۱۳۹۶) دلالت بر آن دارد که سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند.

طبق نتایج تحقیق حاضر عوامل مرتبط با منابع انسانی بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی مؤثر است. این نتیجه با نتایج پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۶) که نشان داد کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، سازگار است. همچنین پژوهش دیمبا و کوبونیو^۳ (۲۰۰۹) حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معناداری بین نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمانی وجود دارد.

نتایج پژوهش ادومرو و ایلسانمی^۴ (۲۰۱۳) در خصوص تأثیر توسعه منابع انسانی را بر عملکرد مالی سازمان و یافته‌های مطالعه تریگورو و همکاران^۵ (۲۰۱۲) جهت بررسی تأثیر کارکردهای منابع انسانی بر عملکرد مالی و غیرمالی شرکتهای اسپانیایی با نتایج این تحقیق منطبق است. گرین و

-
1. Dulewicz and Higgs
 2. Ku
 3. Dimba and K'Obonyo
 4. Odumeru and Ilesanmi
 5. Triguero et al.

همکاران^۱ (۲۰۰۶) نیز معتقدند که وجود همسویی بین اقدامات منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی باعث می‌شود که عملکرد فردی و سازمانی بهبود یابد؛ از این لحاظ با نتایج این مطالعه سازگار است. پژوهش علامه و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که توجه به فرهنگ سازمانی و عوامل مرتبط با آن می‌تواند به افزایش عملکرد سازمان کمک کند. این یافته با نتایج تحقیق حاضر از نظر تأثیرگذاری فرهنگ و ارزش‌ها بر نظام مدیریت عملکرد سازگار است. همین‌طور به زعم لی و لای^۲ (۲۰۰۷) منابع انسانی برای اینکه در سازمان به موفقیت نائل گردند باید مطابق ارزش‌های فرهنگی عمل کنند. زیرا عملکرد هر سازمان به ارزش‌های فرهنگی مشترکی وابسته است.

مهم‌ترین پیشنهادهایی که بر اساس نتایج این پژوهش ارائه می‌گردد به شرح ذیل است:

✓ با توجه به نتایج پژوهش، «عوامل مرتبط با رهبری» دارای بیشترین تأثیر بر نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌باشند، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و مسؤولان سازمان‌های دولتی باید با برنامه‌ریزی‌هایی صحیح و علمی به این دسته عوامل توجه ویژه‌ای مبذول نمایند. همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق به نظر ضروری می‌رسد که متولیان ذی‌ربط به مکانیزم‌هایی از جمله (۱) تضمین اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی از سوی رهبران (۲) به‌کارگیری سبک رهبری مشارکتی (۳) ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه‌های نوآورانه جهت حل مسائل (۴) تعهد و پشتیبانی از برنامه‌های تغییر سازمانی توسط رهبران (۵) تعیین اهداف کمی (عینی) با مسؤولیت‌های تعریف شده مبتنی بر شایستگی‌های رفتاری مشخص (۶) برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکردی در بهبود سازمان، توجه ویژه‌ای نمایند. زیرا اجرای چنین مکانیزم‌هایی، می‌تواند در زمینه استقرار اثربخش مدیریت عملکرد سودمند باشد.

✓ همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی با اجرای راهبردهای مرتبط با حوزه منابع انسانی از جمله موارد زیر، گامی مؤثری در جهت بهبود و ارتقای مدیریت عملکرد بردارند:

✓ (۱) آموزش لازم کارکنان در زمینه افزایش انعطاف‌پذیری حرفه‌ای، کنار آمدن با استرس، تحمل و مقابله با شرایط نامطمئن و غیر منتظره و پیش‌بینی مسائل مرتبط با تغییر (۲) توانایی و شایستگی بالای کارکنان در کار کردن همزمان در وظایف متنوع در تیم‌های مختلف (۳) ترغیب و تشویق کارکنان در سرعت انطباق با محیط کار جدید و پذیرش مسؤولیت‌های جدید (۴) به‌کارگیری کارمندان آموزش دیده، زیرک، باهوش و راحت با تغییرات،

1.Green et al.

2.Lai and Lee

ایده‌های نو و فناوریهای نوین در جای مناسب (۵) ایجاد مشوق‌های لازم در یادگیری دائمی مهارت‌ها، وظایف، فناوری‌ها و روش‌های کاری جدید در کارکنان (۶) به کارگیری کارمندان منعطف، چندمهارته و آماده تغییر در مشاغل متناسب به خود.

✓ همچنین با توجه به اینکه عوامل مرتبط با فرهنگ و ارزش‌ها، عوامل مرتبط با خدمت به ارباب رجوع و نیز عوامل مرتبط با تحول سازمانی بر مدیریت عملکرد تأثیرگذارند، بنابراین توجه به این عوامل و شاخص‌های مذکور نیز ضروری به نظر می‌رسد.

همچنین به محققانی که علاقه دارند در حوزه تخصصی مدیریت عملکرد، پژوهش‌هایی را انجام دهند پیشنهاد می‌شود موارد ذیل را در نظر داشته باشند:

✓ با توجه به اینکه یافته‌های به‌دست آمده از به‌کارگیری تحلیل عاملی نشان داد که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد که در تحقیق حاضر شناسایی شده‌اند مجموعاً ۷۹/۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند، بنابراین برخی مؤلفه‌ها (۲۰/۵٪ سازه‌ی کل) وجود دارند که بر نظام مدیریت عملکرد تأثیرگذار بوده ولی در این تحقیق مورد تحلیل قرار نگرفته‌اند؛ لذا پیشنهاد می‌گردد پژوهشی به منظور کشف و شناسایی سایر عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نظام مدیریت عملکرد انجام گرفته و بر اساس نتایج آن تحقیق از دیدگاهی دیگر، زمینه بهبود و ارتقای مدیریت عملکرد دولتی سازمان‌های دولتی فراهم گردد.

✓ پیشنهاد می‌شود که پژوهشی مشابه در سطح سازمان‌های دولتی سایر کشورها (اعم از در حال توسعه و توسعه یافته) یافته انجام شود و نتایج آن تحقیق با یافته‌های به‌دست آمده از این مطالعه مقایسه شود. همچنین می‌توان بررسی نمود که آیا عواملی که بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه و کشورهای توسعه یافته تأثیرگذار هستند، با یکدیگر اختلاف دارند یا خیر.

✓ با توجه به اینکه تحقیق در سطح سازمان‌های دولتی تابع بودجه استانی انجام گرفته است، بنابراین توصیه می‌گردد تحقیقی مشابه تحقیق حاضر در سطح کل سازمان‌های اجرایی انجام گیرد.

✓ بررسی تطبیقی عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی؛

✓ بررسی مسائل و مشکلات مربوط به بهبود نظام مدیریت عملکرد.

References

- Allameh S. M., Askari, N., Khazaei Pool, J. (2016). The Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: Emphasizing the Role of Knowledge Sharing and Organizational Agility with Balanced Scorecard Approach. *Journal of Management of Organizational Culture*, 2(14), 453-474. (In Persian).
- Andersen, S. C., Donald P. M. (2016). Bureaucratic investments in expertise: evidence from a randomized controlled field trial. *Journal of Politics*, 78(4), 1032-44.
- Armstrong, M. (2008). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Askim, J., Åge, J., Knut-Andreas, C. (2008). Factors behind organizational learning from benchmarking: experiences from Norwegian municipal benchmarking networks”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 297-320.
- Barrows, S., Michael, H., Paul E. P., Martin, R. W. (2016). Relative performance information and perceptions of public service quality: evidence from American school districts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 571-83.
- Bosilj-Vuksic, V., Milanovic, L., Indihar-Stemberger, M. (2008). Organizational Performance Measures for Business Process Management: A Performance Measurement Guidelin”. In *Computer Modeling and Simulation, UKSIM 2008. Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation*, 94-99.
- Bouckaert, G., Halligan, J. (2006). Performance and performance management. in B. Guy Peters and jon Pierre (eds.), *Handbook of public policy*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, 443-460.
- Boyne, G., A., Richard, M. W. (2010). Strategic management and public service performance: the way ahead. *Public Administration Review*, 70(1), 185-92.

- Dimba, B., K'Obonyo, P. (2009). The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: moderating role of employee cultural orientations and mediating role of employee motivation, 403–408.
- Dulewicz, V., Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organizational Context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Fisher, J. (1992). Use of non-financial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, 6 (1), 8-31.
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: a meta-analysis. *Public Administration Review*, 76 (1), 48–66.
- Green, W. K., Wu, C., Whitten, D., Medlin, B. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR professionals' Work Attitude and Work Performance. *International Journal of human resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hosseini Abolhassan, Tabasmi Amir, Dadfar Zahra. (2017). Investigating the Impact of Human Resources Management Functioning on Organizational Performance. *Public Administration Perspaective*, 29, 155-171, (In Persian).
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jafari Harandi, R., Najafi, H. (2017). The Effect of Leadership Style on HRM Performance by Organizational Silence Mediation", *Journal of Management Studies (Improvement and Evolution)*, 85, 57-85, (In Persian).
- Jakobsen, M., Martin, B., Donald, P., Moynihan, A., Nina, V. L. (2017). Making Sense of Performance Regimes: Rebalancing External Accountability and Internal Learning. *Perspectives on Public Management and Governance*.

- James, O., Alice, M. (2014). Does performance information about public services affect citizens' perceptions, satisfaction, and voice behaviour? field experiments with absolute and relative performance information. *Public Administration*, 92 (2), 493–511.
- Kellen, V. (2003). *Business Performance Management. at the Crossroads of Strategy, Decision- Making, Learning and Information Visualization*, available at: WWW.kellen.net/bpm.htm
- Ku, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower*, 32 (5), 58-190.
- Lai, M., Lee, G. (2007). Relationships of organizational culture toward knowledge activities. *Business Process Management Journal*, 13(2), 306-322.
- Lavertu, S., David, E. L, Donald, P. M., (2013). Government reform, political ideology, and administrative burden: the case of performance management in the bush administration. *Public Administration Review*, 73 (6), 845–57.
- Marr, B. (2008). *Managing and delivering performance. Jounal of Nursing Regulation*, 60. Oxford: ButterworthHeinemann/Elsevier.
- Mashbaki, A., Davtalab Sarou Kalai, M. (2007). Determining Performance Evaluation Criteria through Balanced Scorecard. First National Conference on Balanced Scorecard Assessment, September 2007, (In Persian).
- McDougall, G. H. G., Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Modell, Sven (2005). Performance management in the public sector: Past experiences, current practices and future challenges. *Australian Accounting Review*, 15 (37), 56-66.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401.

- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P., Alexander, K. (2016). Performance management routines that work? an early assessment of the GPRA modernization act. *Public Administration Review*, 76 (2), 314–323.
- Odumeru, J. A. O., Ilesanmi, O. A. (2013). The Effects of Human Resources Development on Financial Performance of Organisations. *Asian Business Review*, 2 (1), 19–23.
- Rahnavard, F., Najafi Tawani, S., Yazdi Zadeh, A. (2017). A study on the role of organizational agility and strategic alignment in the relationship between governance of information technology and strategic thinking with organizational performance. *Quarterly of Management and Development Process*, 30 (1), 5-27, (In Persian).
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 41, 35-46.
- Shidani, S. (2001). *Supply Chain Performance Evaluation and Implementation Metrics*. Master's thesis, Faculty of Industrial Engineering, University of Science and Technology, (In Persian).
- Triguero, R., Peña-Vinces, J., González-Rendon, M. and Sánchez-Apellaniz, M. (2012). Human Resource Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and Non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17 (32), 17-30.
- Yavari, V., Zahedi, S. S. (2013). Designing a Conceptual Model for Organizational Performance Management for Governmental and Nonprofit Organizations", *Strategic Management Thought*, seventh year, 1(7-13), 79-122., (In Persian).

Identification of Factors and Components Affecting Performance Management System at Governmental Organizations

*Hossein Mansoori (Ph.D.)^{*1}*

Date of receipt: 2018.11.08

Date of acceptance:2020.01.25

Abstract

The present positivist applied study sought to identify the factors and components affecting the performance management system at governmental organizations at two stages. Initially, the factors and components affecting organizational performance management were identified based on views of 21 administrative system and university experts that were analyzed through the Delphi technique in three rounds. The results of Delphi analysis revealed 29 factors which were further classified via exploratory factor analysis into five major groups of factors within a questionnaire that could explain 79.5% of the total variance. The construct and content validity of the researcher-made questionnaire was then verified via factor analysis and its reliability was estimated through Cronbach's alpha, indicating a coefficient of 0.846. In the second phase, the validated questionnaire was employed to collect the research data from a sample of 108 governmental organizations selected randomly based on Morgan and Krejci Table. The gleaned research data were subsequently analyzed through SPSS and Amos software and employing confirmatory factor analysis, fitness indexes, assumptions, analysis of variance and Bonferroni's post hoc test. The results indicated that five general factors impacting effective performance management of governmental organizations included human resources, customer service, leadership, organizational transformation, and culture and values, respectively.

Key Words: Delphi Technique, Governmental Organizations, Human Resources Management, Performance Evaluation, Performance Management,

1. Assistant Professor, Department of Management of Organizational Behavior and Human Resource Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran. H.mansoori@hormozgan.ac.ir