

فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت

دوره ۱۴، شماره یک، بهار ۱۴۰۲، صص ۵-۳۲

اعتبارسنجی پیشران‌های کلیدی مدیریت عملکرد در سازمان‌های خدماتی

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۱۶ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۱۴

چکیده

نظام اداری در هر کشور به دلیل ارتباط مستقیم و رودررو با آحاد و لایه‌های مختلف اجتماع از اهمیت و اعتبار خاصی برخوردار است و به دلیل اینکه حجم عظیمی از خدمات دولت از طریق کانال‌ها و بخش‌های مختلف دولتی به دست شهروندان می‌رسد؛ لذا برخورداری از یک نظام اداری انسجام، کارآمد، شفاف و پاسخ‌گو همواره از دغدغه‌های دولتمردان و سیاست‌گذاران هر جامعه‌ای محسوب می‌گردد؛ لذا، استفاده از این چارچوب و با تأکید بر عوامل کلیدی بر ارزیابی عملکرد سازمان و مقایسه آن با سایر سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین، هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد است. بدین منظور به روش مصاحبه از ۱۷ نفر خبرگان منتخب سازمان ثبت‌احوال کشور و تکمیل ۳۶۰ پرسش‌نامه داده‌های موردنیاز جمع‌آوری گردید. همچنین، جهت یافتن عوامل مؤثر از روش معادلات ساختاری، تحلیل عاملی و آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج حاکی از آن است، در بین عوامل برون‌سازمانی، مؤلفه فرهنگی/اجتماعی و در بین عوامل درون‌سازمانی، مؤلفه شیوه مدیریت و در بین عوامل فرایندی، مؤلفه روش سنجش و در بین عوامل نتیجه‌ای، مؤلفه بازخورد فردی و در بین عوامل پیامدی، مؤلفه کارایی بیشترین همبستگی را با مدیریت عملکرد دارند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، سنجش عملکرد و شایستگی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. آدرس پست الکترونیکی:

[Khodadi.sadegh2043@gmail.com](mailto:Khodadi.sadegh2043@gmail.com)

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. آدرس پست الکترونیکی:

[amenehmalmir@yahoo.com](mailto:amenehmalmir@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. آدرس پست الکترونیکی: [hamidi@iauh.ac.ir](mailto:hamidi@iauh.ac.ir)

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. آدرس پست الکترونیکی: [nikknafs@yahoo.com](mailto:nikknafs@yahoo.com)

## مقدمه

سازمان‌های دولتی معمولاً به منظور اجرای وظایف قانونی در جهت نیل به اهداف دولت، اجرای برنامه‌های مصوب و ارائه خدمات به مردم تشکیل شده و به فعالیت می‌پردازند. با توجه به دامنه وسیع فعالیت‌های دولت، افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط سیاسی و اقتصاد جهان توجه به سازمان‌های دولتی بیش‌ازپیش اهمیت پیدا کرده است؛ لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد. تحقیقات نشان داد که سازمان‌هایی با عملکرد عالی دارای مأموریت مشخص و تعریف شده هستند که به وسیله برنامه‌ریزی استراتژیک، حمایت و پشتیبانی می‌شود. به علاوه آن‌ها در کنار داشتن رویکرد استراتژیک، دارای استانداردهای رفتاری هستند که رفتار رهبران، مدیران و کارکنان را متناسب و هم‌سو با برنامه‌های استراتژیک سازمان هدایت می‌کنند. همچنین، این سازمان‌ها تمایل دارند رویکرد شفاف و مشخصی را برای به دست آوردن مشتریان جدید، نحوه رفتار با مشتریان و حفظ مشتریان داشته باشند و سعی می‌کنند زیرساخت‌ها و فرایندهای مناسب جهت حمایت از رویکرد مشتری‌مداری ایجاد کنند (اور هولت و همکاران، ۲۰۰۷). در سازمان‌های دولتی مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش را مدیران بر عهده دارند. اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت. همچنین، تمام انسان‌ها دارای استعدادهایی چند، برای عرصه کاربردی هستند. به هر حال بهره‌برداری و تبدیل این استعدادها به عملکرد قابل تحویل، اغلب به دلایلی چندان مطلوب نمی‌باشد. مدیریت عملکرد نقش تبدیل استعداد به عملکرد را بر عهده دارد که با برداشتن موانع و تشویق و توانمندسازی کارکنان منابع انسانی به این کار نائل می‌آیند (جائلیقان، ۱۳۸۸). علی‌رغم دیدگاه‌های نوین در حوزه مدیریت عملکرد در حال حاضر اکثر سازمان‌ها سیستم مدیریت عملکرد ندارند و معمولاً نمایشی بوده و تفاوتی با ارزیابی عملکرد ندارد. سازمانی که هر سال یک‌بار فرم‌های ارزیابی عملکرد را تکمیل و دوباره سال بعد تکرار می‌کند، ارزیابی عملکرد انجام داده است؛ ولی سیستم مدیریت عملکرد ندارد؛ چرا که مستمر نیست، بازخورد ندارد و مریب‌گیری برای توسعه عملکرد صورت نگرفته است (قلی‌پور، ۱۳۹۶). اغلب دانشمندان مدیریت بر این باورند که چندوجهی بودن پدیده عملکرد سازمانی در زمینه سرمایه انسانی بخش دولتی بدین دلیل است که از منابع انسانی انتظار می‌رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آن‌ها با یکدیگر در تضاد باشند؛ بنابراین، سازمان‌های دولتی

موظفاند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند (اندروز و همکاران، ۲۰۰۶). در این میان، سازمان ثبت احوال ایران برای هم‌سویی با تغییرات محیط بیرون و درون‌سازمانی، به‌ویژه تغییرات راهبردی با اهداف تیمی و فردی و در نهایت، اثربخشی سازمانی، نیازمند در اختیار داشتن رویکرد نظام‌مند مدیریت عملکرد منابع انسانی جهت آماده‌سازی و پرورش منابع انسانی است. بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان ثبت احوال کشور بیانگر اشکالاتی است که از آن جمله، می‌توان به فقدان روحیه نوآوری در بین کارکنان، فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان، مشکلات نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان، عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی کارکنان، ابهام در نظام ارتقای مدیریت، فراگیر نبودن قوانین و عدم تناسب نظام پاداش با عملکرد در بخش منابع انسانی اشاره کرد. موسی و عثمان (۲۰۲۰) در تحقیق خود به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار در سازمان‌های بهداشت و درمان با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداختند. نتایج حاکی از آن است که تأثیرگذارترین شیوه‌ها، استخدام سبز، آموزش و مشارکت سبز و کمترین تأثیرگذار، جبران عملکرد سبز بر مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد، یکی از مهم‌ترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی در بررسی‌های اخیر بوده است. این رویکرد، بر این باور استوار است که برای مدیریت عملکرد و پاداش‌دهی آن، سازمان‌های منسجم‌تر و پایدارتر لازم است (فقیهی و افشار نژاد، ۱۳۹۱)؛ لذا باتوجه‌به مطالب مطرح شده، هدف پژوهش حاضر، بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد است.

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت عملکرد سازمانی را می‌توان فرایندی استراتژیک و یکپارچه و مستمر تعریف کرد که شامل مجموعه‌ای به‌هم‌پیوسته از سیاست‌ها، اقدامات و فعالیت‌ها برای مدیریت امور، مسئولیت‌های شغلی و رفتاری فرایند نظم‌دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها و شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها، به‌منظور پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری، تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات، افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها و شیوه‌های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی است که موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند (حمیدی و وحدانی، ۲۰۱۹). ظریفی و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند، مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت عملکرد شامل این موارد هستند: کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از

کارمندان، شاخص‌های رفتاری، ویژگی‌های روان‌شناختی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین‌پروری. کوپر (۲۰۱۳) بیان کرد، مدیریت عملکرد نوین خدماتی شامل تلاش برای رقابت بیشتر، رضایت مشتری و ارزیابی عملکرد با رویکرد پاسخ‌گویی و مسئول‌تر عمل کردن را ارائه می‌دهد. همچنین، مواردی از قبیل حل مشکلات مدیران دولتی در قسمت مدیریتی، ادغام و ترکیب بهتر سامانه‌ها و ارزیابی‌های احاطه شده را پیشروی مدیران می‌گذارد. به گفته کرنی و برمن (۱۹۹۹)، عواملی که موجب توسعه تربیت عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌شود عبارت‌اند از: سازمان‌دهی کار، مدیریت کارکنان و غلبه بر مقاومت‌ها. رادین (۲۰۰۳) در پژوهشی، مشکلات پیشروی اجرای مدیریت عملکرد را بدین‌گونه بیان کرد. مشکلاتی که در سیستم‌های مدیریت عملکرد بروز می‌کنند عبارت‌اند از: تضاد میان گروه‌های مختلف ذی‌نفع، سیاست‌مداران و حرفه‌ای‌ها، فعالیت‌های داخلی مرتبط با کسب قدرت در میان فرقه‌ها و ائتلاف‌ها، فشارهایی از جانب گروه‌های ذی‌نفع خاص، تضاد میان سازمان‌های مرکزی که خواهان کنترل هستند با بدنه‌های محلی و بخشی و نیز حرفه‌ای‌ها که همگی خواستار استقلال عمل هستند و تفاوت‌هایی میان رویکرد مالی به عملکرد (ناظر به تخصیص منابع و فرایند بودجه) و رویکرد برنامه‌ای. این مشکلات به سه دسته کلی فنی، سیستمی و مشارکت تقسیم می‌شوند. مشکلات فنی با شاخص‌ها، داده‌ها و جمع‌آوری، تفسیر و تحلیل آن‌ها مرتبط هستند که اینها غالباً مشکلات سخت هستند؛ به‌ویژه کیفیت داده‌ها، انتخاب شاخص‌ها، اعتباردهی و گزارش‌دهی، کاربرد و تفسیر. مشکلات سیستم‌ها به مسائل بزرگ‌تری اشاره دارد، مانند ادغام سیستم‌های عملکرد با سیستم‌های موجود، نبود تمرکز راهبردی که موجب تقویت کوتاه‌مدت‌نگری می‌گردند، ابهام در اهداف عملکرد، بهینه‌سازی بخشی و هزینه مدیریت عملکرد. دسته سوم مشکلات، بیشتر مسائل نرم را در برمی‌گیرد؛ مسائل کارکنان و مشارکت آن‌ها در نظام مدیریت عملکرد، ذی‌نفعان چندگانه، درگیر نساختن کل سازمان، عدم دریافت حمایت‌های کافی از سطوح بالای مدیریت با تصمیم‌گیرندگان. ورهيجن و دویر ولیوبورا، وضعیت مدیریت عملکرد را در روسیه و کشورهای حوزه بالتیک بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که این کشورها، مدیریت عملکرد را در سطح سازمانی با موفقیت اجرا کرده‌اند؛ اما در سطح فردی دچار نزاع و کشمکش هستند. مایکلز، هندفیلد-جونز و اکسل رد (۲۰۰۱) بیان کردند، استفاده از تجربه شغلی، مربیگری و منتورینگ برای پرورش مدیران بالقوه (جنبه‌های مدیریت عملکرد) یکی از الزاماتی است که شرکت‌هایی که

می‌خواهند در این جنگ برنده شوند باید روی آن کار کنند. بر اساس نتایج پژوهش‌های قبلی از جمله چالش‌های اصلی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی از توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. قبل از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش، ارزیابی و ارائه عملکرد خود است. آنچه در مدیریت عملکرد بخش دولتی تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد موضوع مأموریت‌ها، رسالت‌ها، قوانین، بسترهای سیاسی و اجتماعی است. در همین راستا ون سیلوس و همکاران (۲۰۰۸) بیان می‌دارند تمایل به تمرکز بالا و تصمیم‌گیری در سطوح ارشد بر مبنای قوانین و مقررات در سیستم‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی یکی از گزاره‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد در بخش دولتی است. طبق گفته بومین و اوزکالیکا (۲۰۲۰)، منطق بنیادین مدیریت عملکرد کارکنان، این حقیقت است که سازمان‌ها توسط نیروی انسانی اداره می‌شوند. فرایندها، فناوری و سرمایه با اهمیت هستند؛ اما این افراد هستند که تصمیم‌گیری می‌کنند و به خلق ارزش می‌پردازند. مدیریت عملکرد کارکنان سازمان می‌تواند منجر به رشد و تعالی سازمان گردد. ودادی و زارع فرد (۱۳۹۰) بیان کردند، شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله انگیزه، مفهوم ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی و یا ترکیبی از این عوامل است. شایستگی آن دسته از خصوصیات افراد است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثرتر آن‌ها در شغل یا وظیفه می‌شود. شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری بوده و باثبات و تکرارپذیر در رفتار فرد مشاهده شوند. شایستگی‌ها به‌عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد (سانچز، ۲۰۱۰). جاپلقیان (۱۳۸۸) عوامل دستیابی به مدیریت عملکرد مؤثر را این‌گونه بیان کرد؛ تعیین عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد مطلوب، فرهنگ سازمانی را ارتقا بخشیده یا فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب با اهداف مدیریت عملکرد ایجاد نمایند، فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را دائماً مورد بررسی قرار داده و در جهت بهبود آن‌ها بکوشند، یک بانک اطلاعاتی جهت جمع‌آوری و اعمال نتایج به‌دست‌آمده در سیستم‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های آتی سازمان تشکیل دهند. بنا بر نظر گاس (۱۹۹۳)، بسیاری از

خرده‌نظام‌های خارجی و محیطی وظایف و کارکردهای نظام مدیریت عملکرد سازمان‌ها را متأثر می‌سازد.

پیشینه پژوهش:

فلاحتی و ذکائی و اسدی و نجفی مجره و بیابانی و فقیه نیا ترشیزی (۱۳۹۸) تحقیقی تحت عنوان تدوین مدل مدیریت عملکرد سیستم مدیریت شهری را عرضه کردند. نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل‌ها حاکی از آن است که معیارهای استخراج شده به‌تنهایی قادر است پوشش مناسبی برای مدیریت عملکرد شهری باشد. آسامانی و شارونگ (۲۰۱۸) به تأثیرات سیستم‌های مدیریت عملکرد بر درک کارکنان و تعهد سازمانی (عاطفی) و در مقیاس کوچک و متوسط پرداختند. نتایج نشان دادند کارمندان احساس می‌کنند نیاز بسیار زیادی به سیستم مدیریت عملکرد در سازمان فائو وجود دارد. این سیستم باید از مشارکت کارکنان برخوردار باشد و همچنین دارای ساختارهای نظارت عادلانه و پاداش باشد. لین سنیک، نخنگ و زامور (۲۰۱۹) ادغام مؤسسات مالی خرد از نظر مدیریت عملکرد اجتماعی را بررسی کردند. نتایج مقایسه بین مدیریت عملکرد این سازمان‌ها نشان داد که تنها تفاوت در تحلیل عملکرد مشارکت در خدمات اجتماعی بوده و کمترین بازدهی را مشتریان زن در این مؤسسات مالی داشتند.

نجفی زاده و زاهدی (۱۳۹۵) در پژوهشی، نظام مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی را بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی ارزیابی کردند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که حوزه فرایندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس محل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در حد مطلوب نیست. محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶) طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی را بررسی کرد. نشان داد شناسایی متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌هایی که شکل‌دهنده الگوی جامع مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر ابعاد ساختاری خواهند بود، بر پایه مروری بر ادبیات تحقیق به دست آمد. امنیتی و دفاعی رحمتی نیا (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان "سنجش عملکرد به‌عنوان یک‌قدم در مدیریت عملکرد" این‌گونه تحلیل می‌کند که به‌منظور بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت عملکرد داریم.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. از نظر هدف کاربردی- عملی است و از نظر ماهیت همبستگی است. در این نوع پژوهش رابطه میان متغیرها بر اساس هدف‌های پژوهش تحلیل می‌شود. در این پژوهش نیز به بررسی وجود یا عدم وجود رابطه و همبستگی، میزان و نوع رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته پرداخته می‌شود. باتوجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه استفاده می‌شود و هدف آن شناخت صفات، ترجیحات، ویژگی‌ها و رفتار افراد جامعه از طریق مراجعه به آن‌ها است، می‌توان گفت که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش تحقیق، میدانی است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت خواهد گرفت و باتوجه به سطح اندازه‌گیری داده‌ها و توزیع داده‌ها از روش تحلیل معادلات ساختاری (SEM) استفاده می‌شود. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به شرح ذیل است. در مرحله رسیدن به مدل نهایی تحقیق که نیاز به انجام جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و اجرایی است از روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از منطق گلوله‌برفی استفاده شد. همچنین، ویژگی اعضای نمونه عبارت‌اند از: ۱ آشنایی با مبانی مدیریت عملکرد و آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌های مرتبط با فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری؛ ۲ دارای سابقه عملی حداقل پانزده‌ساله در اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان مخصوصاً در بخش ستاد سازمان. جهت جمع‌آوری داده‌ها از کتب و پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی، مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است. در بخش استخراج مدل، ابزار اصلی مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه است.

در این پژوهش برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخورد مشارکت‌کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدین‌گونه که برای دریافت بازخورد مشارکت‌کنندگان از ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه‌ها بیان نمایند. در مصاحبه، افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با هفده نفر مصاحبه انجام و اشباع نظری حاصل شده است. تنوع در نوع مسئولیت، مکان (محل جغرافیایی) خدمت، دوره‌های مختلف مدیریت سازمان در بیش از سه دهه گذشته، ویژگی دیگری است که در انتخاب خبرگان مدنظر قرار گرفته تا اعتبار یافته‌های تحقیق را تضمین نماید. ابتدا تعدادی از مدیران کل، کارشناسان، متولیان و

## ۱۲ / ..... اعتبارسنجی پیشران‌های کلیدی مدیریت عملکرد در...

مشاورین حوزه نظام مدیریت عملکرد در سازمان ثبت‌احوال کشور به‌عنوان جامعه آماری برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. تمامی افراد منتخب دارای حداقل مدرک دانشگاهی کارشناسی هستند. ویژگی‌های آماری مصاحبه‌شوندگان در جدول (۱) نشان‌داده شده است.

جدول ۱- ویژگی‌های آماری مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	نوع	تعداد	فراوانی
سابقه کاری	علمی	۶	٪۲۷
	اجرایی	۱۱	٪۶۳
رشته تحصیلی	مدیریت دولتی	۶	٪۳۵
	حقوق	۸	٪۴۷
	سایر	۳	٪۱۸
سطح تحصیلات	دکتری	۳	٪۱۸
	کارشناسی ارشد	۱۰	٪۵۹
	کارشناسی	۴	٪۲۳
تنوع شغلی و تجربه کاری	معاون سازمان	۹	٪۱۸
	مدیرکل	۱۰	٪۲۹
	معاون مدیرکل	۸	٪۲۳
	کارشناس خبره	۱۲	٪۲۹

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در بخش کمی، پرسش‌نامه که برای ارزیابی ارائه شده است جزء پرسش‌نامه‌های محقق ساخته محسوب می‌شود. به همین علت برای مطالعه دقیق‌تر، این پرسش‌نامه در اختیار اعضای تیم تحقیق، خبرگان و چند نفر از کارشناسان عضو جامعه آماری قرار گرفت که از آنان میزان شفافیت و روشن بودن سؤالات نظرخواهی شد که باتوجه به نظرات ارائه شده پرسش‌نامه از روایی قابل‌قبولی برخوردار است. در بخش کیفی تحقیق به‌منظور افزایش پایایی ضمن استفاده از فرایندهای ساختاریافته‌ای از مصاحبه‌های همگرا، تلاش شد تا سازماندهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌های احصاء شده نیز فراهم گردد. برای افزایش پایایی تحقیق از روش‌های زیر استفاده گردیده



است: اجرای فرایند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها (ضبط صدا، پیاده‌سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی)؛ تحلیل سیستماتیک و روشمند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلانتر بر مبنای روش کدگذاری (کامینگز و وورلی ۲۰۰۲).

### فرایند کدگذاری و تحلیل

فرایند کدگذاری علاوه بر شناسایی شواهد گفتاری (نکات کلیدی)، شامل مفهوم‌پردازی (استخراج کدها)، مقوله‌پردازی (کدگذاری محوری) و شناسایی مدل کلی پژوهش است. شواهد گفتاری یا نکات کلیدی وقایع کوچکی هستند که دارای بار معنایی مستقل هستند. نام‌گذاری مفهومی به شواهد گفتاری را مفهوم‌پردازی می‌گویند که در این تحقیق با عنوان کد ذکر شده‌اند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق شده و هر یک تحت عنوان یک مقوله ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود تعداد ۲۳ مفهوم از کل مصاحبه‌ها استخراج گردیده است. تحلیل این نمونه‌ها به صورت گام‌به‌گام و پس از پایان یافتن هر مصاحبه انجام گرفته است. بعد از انجام مصاحبه، نسخه نوشتاری آن تایپ شده و پس از مفهوم‌پردازی در هر مصاحبه، کم‌کم نکات کلیدی‌تر و مقوله‌ها استخراج گردیدند.

جدول ۲- رویکردهای نسبت به مدیریت عملکرد

درصد	فراوانی	واحد‌های ثبت یا کلمات
فراوانی	کلمات کلیدی	
۲۳/۲٪	۲۷	راهبردهای سازمانی مؤثر و مطلوب
۵۵/۲٪	۳۱	راهبردهای سرمایه انسانی و سازمان در کنار سیاست‌ها و اسناد بالادستی
۲۳/۲٪	۲۷	به‌کارگیری نیروی انسانی متناسب
۳۹/۲٪	۲۹	توسعه شغلی و آینده کاری کارکنان
۹۰/۱٪	۲۳	جذب نگه داشت نیروی انسانی کارا و مؤثر
۰۵/۲٪	۲۵	پاسخ‌گو بودن انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری کارکنان
۵۶/۱٪	۱۹	توجه به نتایج ارزیابی و برنامه‌های بهبود

۲۱	٪۱/۷۳	مثبت‌اندیشی، پایداری و پشتکار
۲۹	٪۲/۳۹	ساختار قانون مدیریت خدمات کشوری
۲۱	٪۱/۷۳	تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی
۲۳	٪۱/۹۰	افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکردی برای تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی
۲۵	٪۲/۰۵	ارتقای انگیزه فردی
۳۱	٪۲/۵۵	آموزش و توسعه مهارت و دانش و توانایی‌های کارکنان و اصلاح و بهبود عملکرد آنان
۳۳	٪۲/۷۲	مدیریت دانش یا همان ذخیره‌سازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش
۲۹	٪۲/۳۹	بر انگیزیدن افراد در جهت عملکرد مطلوب و تشویق کار تیمی در سازمان
۲۵	٪۲/۰۵	رضایت ارباب‌رجوع از عملکرد واحدهای سازمان
۲۷	٪۲/۲۳	کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط واحدهای استانی سازمان
۱۷	٪۱/۴۰	رویه‌ها و منابع مؤثر در دارایی‌های واحدهای سازمان
۱۷	٪۱/۴۰	توجه به تفاوت‌های نتایج عملکرد از پیامدهای آن
۱۹	٪۱/۵۶	استفاده از نتایج نظام مدیریت عملکرد در امور جاری سازمان
۲۹	٪۲/۳۹	ثبات کارکنان و مدیران در واحدهای سازمانی
۲۳	٪۱/۹۰	ممیزی و توسعه شاخص‌های اختصاصی و کلیدی
۲۱	٪۱/۷۳	توسعه و بهبود شایستگی‌های منابع انسانی
۳۳	٪۲/۷۲	به‌کارگیری الگوی مدل مناسب، نظام جامع مدیریت عملکرد
۲۷	٪۲/۲۳	هماهنگی و یکپارچگی در سطح واحدهای استانی سازمان
۳۱	٪۲/۵۵	بازنگری، اصلاح و به‌روزرآوری مستمر نظام مدیریت عملکرد
۲۹	٪۲/۳۹	شفافیت وظایف و مأموریت‌ها و اختیارات واحدها و مشاغل

ادامه جدول ۲- رویکردهای نسبت به مدیریت عملکرد

درصد فراوانی	فراوانی کلمات کلیدی	واحدهای ثبت یا کلمات
٪۲/۰۵	۲۵	مشارکت و تعهد کارکنان و مدیران میانی در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد
٪۱/۹۰	۲۳	ایجاد واحد مدیریت عملکرد مستقل در ساختار سازمانی
٪۱/۷۳	۲۱	هم‌راستایی شاخص‌های رفتاری با ارزش‌ها و منشور اخلاقی سازمان
٪۱/۵۶	۱۹	توسعه عملکرد با شناخت فرهنگ باورها، ارزش‌ها و... (سازمان
٪۱/۷۳	۲۱	توسعه خلاقیت، نوآوری و نواندیشی در راستای ارتقای عملکرد
٪۱/۹۰	۲۳	ارتقای فناوری و تسهیل فرایندهای عملکردی
٪۲/۰۵	۲۵	توسعه و ارتقای مسئولیت اجتماعی
٪۱/۹۰	۲۳	انسجام و یکپارچگی دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها
٪۲/۵۵	۳۱	نظام اداری مطلوب، هم‌تراز و سازگار با سیاست‌ها و اسناد بالادستی
٪۲/۲۳	۲۷	سلامت اداری و تقویت روحیه کار تیمی
٪۲/۵۵	۳۱	دسترسی و پوشش‌دهی مناسب و باکیفیت خدمات به مردم در سطح سازمان
٪۲/۳۹	۲۹	در ارزیابی‌ها توجه به خط‌مش‌ها، قوانین و اسناد بالادستی و توانمندی واحدهای درونی سازمان
٪۲/۲۳	۲۷	توسعه ظرفیت‌های آموزشی سازمان
٪۲/۰۵	۲۵	توجه به اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت
٪۱/۹۰	۲۳	طراحی، استقرار، به‌کارگیری و بهبود مستمر فرایندها اجرایی
٪۱/۷۳	۲۱	تدوین راهبردهای سازمان با لحاظ عقاید، بینش‌ها و تجربیات سطوح پایین‌تر سازمان
٪۲/۷۲	۳۳	هوشمندسازی و شفاف‌بودن خدمات، راهبردها و اهداف سازمان
٪۲/۰۵	۲۵	رعایت تناسب سبک‌های اجرایی با مسئولیت‌ها و اختیارات مورد انتظار از کارکنان
٪۱/۹۰	۲۳	شناخت تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌ها
٪۲/۲۳	۲۷	شنا سایی استعدادهاى سازمان برای تصدی م شاغل راهبردی (مدیریت استعداد)
٪۱/۷۳	۲۱	افزایش خودآگاهی و فعالیت‌های توسعه‌ای

مأخذ: یافته‌های تحقیق

*محتوای پنهان مصاحبه‌ها*

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

جدول ۳ - جدول مضمون جملات قصار با روش تحلیل محتوای ساختی در خصوص مدیریت عملکرد

میزان پاسخ‌گویی شما و سازمانتان در قبال جامعه و مردم و نیازهای آنان، می‌تواند سرآغاز حرکت برای توسعه و مدیریت عملکرد کارکنان باشد.	مسئولیت
میزانی که شما خود را در قبال کشور، جامعه و مردم مسئول بدانید، میزان تلاش شما برای توسعه عملکرد خودتان، کارکنان تحت امر و سازمان را مشخص می‌نماید.	اجتماعی
باور دارم که داشتن حسن و مسئولیت اجتماعی و لزوم مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی، می‌تواند عامل مهمی در توسعه عملکرد فردی و سازمانی باشد.	قوانین و سیاست‌های
یکی از محرک‌هایی که می‌تواند در راستای ارتقای سطح عملکرد و تلاش برای مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر باشد، سیاست‌های ابلاغی به‌ویژه از سوی دولت‌ها است.	ابلاغی
قوانین تسهیل‌گر دولتی می‌تواند شرایط را برای مدیریت صحیح عملکرد کارکنان به وجود آورد.	اهداف و راهبردها
باور بنده برای است که می‌توان با به‌کارگیری قوانین حمایت‌گر، بستر لازم برای توسعه عملکرد سازمان‌ها، افراد و مدیران را وجود آورد.	انگیزاننده
یکی عوامل تأثیرگذار اصلی در سطح سازمانی برای توسعه عملکرد کارکنان و مدیران، نحوه هدف‌گذاری و نوع اهداف انگیزشی است که در آن سازمان بنا شده است.	ساختار و ارتباطات
قطعاً نوع اهداف و میزان بلندپروازی و تعادل آن با میزان قابل‌قبولی از در دسترس بودن اهداف، می‌تواند در جهت حرکت برای توسعه مدیریت عملکرد مؤثر باشد.	چابک
راهبردهای سازمانی و میزان انگیزاننده بودن آن می‌توان مبنای سرآغاز حرکت به‌سوی عملکرد بالاتر خواهد بود.	فرهنگ
راهبردهای تهاجمی و توسعه‌ای می‌تواند در رسیدن به سطح عملکردی بالا مؤثر واقع شوند.	خلاق و بهره‌ور
از عوامل اصلی و مؤثر در ارتقای سطح عملکرد، ساختار سازمانی است. لازم است این ساختار قدرت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشد.	فناوری‌های
قطعاً ضروری است که ایجاد ساختار از میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی به حدی باشد که شرایط لازم برای توسعه عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان را به وجود آورد.	بستر ساز
چابکی سازمانی به‌ویژه در حوزه برقراری ارتباطات سریع و مورب، در ساختار منعطف و... می‌تواند در ارتقای جایگاه عملکردی و مدیریت عملکرد کارکنان بسیار مؤثر واقع شود.	سبک
فرهنگ ریشه‌مینیایی تمامی فرایندها در سطح سازمان و افراد است. ضروری است که به مولفه‌های فرهنگ بهره‌ور توجه ویژه شود.	رهبری
به باور من بایستی خلاقیت و نوآوری و نواندیشی یکی از اصلی‌ترین مولفه‌های فرهنگ سازمان باشد.	تحولی
فرهنگ خلاق و پویا موتور محرک عملکرد بالا در سطوح مختلف علوم است. بدون چنین فرهنگی هرگونه اقدام در حوزه اهداف و راه‌نبردها، ساختار، فناوری و... محکوم به شکست خواهد بود.	
نقش فناوری بر کسی پوشیده نیست. وجود فناوری که بتواند فرایندهای عملکردی را در سطوح مختلف تسهیل نماید بسیار مهم است.	
فناوری‌های به‌روز و نوین می‌توانند در راستای توسعه عملکرد افراد و ارتقای بهره‌وری آنان بسیار مؤثر باشند.	
به باور من، نوع سبک رهبری در ارتقای جایگاه عملکردی بسیار مؤثر است.	
رهبرانی که در سازمان در پی تحول‌آفرینی هستند همواره می‌توانند بسترهای لازم برای توسعه عملکرد فردی و سازمانی را وجود آورنده.	
زمانی که رهبر از سبک تعاملی و مشارکتی بهره می‌برند می‌تواند از تمامی ظرفیت‌ها برای توسعه عملکرد و مدیریت آن بهره برد.	

<b>ذهن آگاهی</b>	یکی از مؤلفه‌های مهم برای مدیریت صحیح عملکرد، شناخت صحیح مدیران از باورها، هیجانات و ارزش‌های درونی خود است که مبتنی بر آن در راستای توسعه عملکرد گام بردارند.
<b>رهبر</b>	توانایی بالای مدیران برای شناسایی امن درونی خود می‌تواند به آنان در راستای ارتقای هوش هیجانی، سازگاری و ارتباطات اثربخش و... کمک شایانی نموده و بر این مبنای توسعه عملکرد فردی و سازمانی بسیار مؤثر واقع شود. ذهن آگاهی مدیر باعث می‌شود که مانع از فرسودگی شغلی خود و افراد تحت مدیریت آن شده و با تداوم آن، موفقیت شغلی را در افراد به وجود می‌آورد.
<b>هوشمندی</b>	قطعاً یکی از مؤلفه‌های مهم در مدیران که باعث ارتقای سطح عملکردی کارکنان می‌شود هوش هیجانی مدیر است که خروجی‌های اثربخشی در پی دارد.
<b>رهبر</b>	هوش عقلایی و ترکیب آن با هوش هیجانی مدیران می‌تواند بست لازم برای مدیریت عملکرد کارکنان و ارتقای بهره‌وری آنان را به دنبال داشته باشد.
	هوش معنوی مدیر و همچنین هوش تجاری آن نیز از سایر مصادیق هوشمندی مدیران و راهبران سازمانی است که کمک بسیاری برای توسعه عملکرد افراد و مدیریت عملکرد آنان دارد.

**ادامه جدول ۳ - جدول مضمون جملات قصار با روش تحلیل محتوای ساختی در خصوص مدیریت عملکرد**

<b>عوامل</b>	از محرک‌های قوی برای حرکت در جهت ارتقای عملکرد و توسعه عملکرد کارکنان، بهره‌مندی از عوامل انگیزشی است.
<b>انگیزشی</b>	عوامل انگیزشی باعث می‌شوند که نه تنها نیازهای اولیه افراد تأمین شود، بلکه سطح رضایت آنان نیز در حد فراتر از انتظار بالا رفته و بستر توسعه عملکرد آنان فراهم می‌شود.
<b>عوامل</b>	قطعاً برای اینکه شرایط لازم برای تهییج کارکنان به‌سوی توسعه عملکرد فردی آنان به وجود آید بایستی از عوامل بهداشتی بهره لازم در سازمان برده شود.
<b>بهداشتی</b>	عوامل بهداشتی می‌توانند مانع از بروز نارضایتی در کارکنان در سازمان شوند.
<b>ویژگی‌های</b>	بدون تردید عدم برآورده نمودن عوامل بهداشتی باعث می‌شود که حداقل معیارهای لازم برای کارکنان نیز فراهم نشده و نارضایتی ایجاد شود در این شرایط کارکنان اقدامی برای توسعه مؤلفه‌های عملکردی خود نمی‌کنند.
<b>شخصیتی</b>	مشخص است که تفاوت‌های شخصیتی در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر باشد. بالاخره نوع فرایندهای موردنیاز برای تهییج افراد به توسعه عملکردشان یکسان نخواهد بود.
<b>رضایت</b>	لازم است در فرایندهای مدیریت عملکرد به ویژگی‌های شخصیتی افراد مانند درون‌گرایی و برون‌گرایی، و... توجه شود.
<b>شغلی</b>	تناسب نوع شخصیت با فرایندهای مدیریت عملکردی بسیار مهم است.
<b>عملکرد</b>	بدون تردید یکی از خروجی‌های مدیریت عملکرد صحیح، به خود افراد بر می‌گردد. در این شرایط آنان نوعی رضایت درونی از خود و شغلشان خواهد داشت.
<b>شغلی</b>	رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین دستاوردهایی است که در اثر توجه و تأکید بر اقدامات توسعه‌ای و عملکردی حاصل خواهد شد.
	افرادی که بتوانند به‌درستی اقدامات مدیریت عملکرد را طی نموده و نتیجه آن را مشاهده نمایند، در نتیجه انتظارات آنان برآورده شده و رضایت شغلی محقق می‌شود.
	اجرای اثربخش اقدامات مدیریت عملکرد نیز منتج به ارتقای سطح عملکرد شغلی افراد خواهد شد.
	با اجرای فرایندهای توسعه‌ای و انگیزشی در سازمان، قطعاً اقدامات مدیریت عملکرد اثربخشی و کارایی را در پی داشته و سطح عملکرد شغلی افراد ارتقا پیدا می‌کند.

زمانی که افراد با اجرای اقدامات مدیریت عملکرد، توانمندی‌ها و تخصص خود را بالاتر می‌برند، در پی آن معیارهای عملکردی خود را به‌خوبی می‌توانند انجام داده و نمره ارزیابی شغلی آنان در سطح بالایی به دست می‌آید. یکی از خروجی‌های مهم اجرای اثربخش مدیریت عملکرد در سازمان، ارتقای سطح تعهد افراد به سازمان و اهداف سازمانی است.

#### تعهد

وقتی در راستای اقدامات مدیریت عملکرد نتایج خوبی حاصل می‌شود، اشتیاق افراد به سازمان نیز بیشتر می‌شود. تعلق سازمانی و وابستگی افراد به سازمان و همکاران نیز یکی دیگر از پیامدهای مثبت اجرای اثربخش مدیریت عملکرد کارکنان خواهد بود.

#### سازمانی

بی‌شک اقدامات مدیریت عملکرد و اجرای اثربخش آن بر روی کارکنان در سازمان باعث افزایش میزان انطباق‌پذیری محیطی کارکنان خواهد شد.

#### انطباق‌پذیری

افراد که بتوانند مهارت‌های لازم حاصل از اقدامات مدیریت عملکرد انطباق‌پذیری را به‌خوبی فراگیرند، قادرند ارتباطات بهتری با محیط پیرامونی خود برقرار نموده و می‌تواند سازگاری بیشتری با صنعت و محیط پیرامونی محیطی آن نیز شکل دهند.

#### محیطی

زمانی که کارکنان از توانمندی‌های بالایی برخوردار شوند که با اجرای اقدامات توسعه‌ای و انگیزشی مدیریت عملکرد حاصل خواهد شد. در نتیجه آنان می‌توانند سازگاری بیشتری با محیط اطراف خود خواهد داشت.

#### مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### مقاله پردازی (کدگذاری محوری)

جهت کدگذاری مصاحبه اقدامات زیر انجام گردیده است:

- برای انتخاب مفاهیم از بین کلیه مفهوم استخراج شده بر مبنای ادبیات نظری موضوع، تأکید مصاحبه‌شونده‌ها و نیز فهم پژوهشگر تلاش شد بر اساس مدل‌های رایج و مرتبط اقدام شود؛ لذا از مدل PEST (شامل: عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی / اجتماعی، عوامل فنی / تکنولوژیکی) جهت دسته‌بندی مولفه‌های مربوطه به بعد عوامل برون‌سازمانی استفاده گردید. از مدل ۷ ای مکنزی (شامل: سیستم، کارکنان، مهارت‌ها، سبک، ارزش‌های مشترک، استراتژی و ساختار) برای دسته‌بندی مولفه‌های مربوط به عوامل درون‌سازمانی استفاده گردید. همچنین از گام‌های اجرایی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد برای دسته‌بندی مولفه‌های مربوطه به بعد عوامل فرایندی و نتیجه‌ای استفاده شد.
- لذا تعدادی مفهوم حاصل از مصاحبه، در چهار مقوله کلان عوامل بسترساز برون‌سازمانی، عوامل بسترساز درون‌سازمانی، عوامل فرایندی و عوامل نتیجه‌ای قرار گرفتند.

#### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی پژوهش

مشخصات پاسخ‌گویان در نمونه ۸۱۰ نفری از مدیران کل، معاونین، کارشناسان ارشد، رؤسای ادارات و مدیران ستادی سازمان ثبت‌احوال کشور مورد بررسی قرار گرفته است. جدول (۴)، وضعیت

۲۰ / ..... اعتبارسنجی پیشران‌های کلیدی مدیریت عملکرد در...

جمعیت‌شناختی سن، میزان تحصیلات پاسخ‌گویان، رشته تحصیلی پاسخ‌گویان و سابقه خدمت پاسخ‌گویان را نشان می‌دهد.

جدول ۴- آمار توصیفی پژوهش

وضعیت	معیار	فراوانی	درصد
سن	۳۰-۴۰	۱۰۵	۲۹
	۴۱-۵۰	۱۶۳	۴۵
	بالای ۵۰	۹۳	۲۶
تحصیلات	لیسانس	۱۴۸	۴۱
	فوق لیسانس	۲۰۴	۵۶/۵
	دکتری	۹	۲/۵
رشته تحصیلی	مدیریت	۸۷	۲۴
	حقوق	۹۴	۲۶
	علوم اجتماعی	۶۱	۱۷
	کامپیوتر	۶۵	۱۸
	سایر	۵۴	۱۵
سابقه خدمت	۱۵-۲۱	۱۳۴	۳۷/۲
	۲۱-۲۵	۱۶۹	۴۶/۷
	بالای ۲۵	۵۸	۱۶/۱

مأخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج جدول (۴)، بیشترین فراوانی، مربوط به بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال است که ۱۶۳ نفر از پاسخ‌گویان را تشکیل می‌دهد؛ بیشترین فراوانی مربوط به میزان تحصیلات، فوق لیسانس است که ۲۰۴ نفر از پاسخ‌گویان را تشکیل داده‌اند؛ بیشترین فراوانی مربوط به رشته تحصیلی، حقوق با ۹۴ نفر از پاسخ‌گویان را تشکیل داده‌اند؛ بیشترین فراوانی، مربوط به سابقه کاری، ۱۵ تا ۲۱ سال است که ۱۶۹ نفر از پاسخ‌گویان را تشکیل داده‌اند.



جدول ۵- شاخص‌های پایایی و روایی مدل بیرونی

شاخص متغیر	پایایی ترکیبی C.R.	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
مدیریت عملکرد	۰/۸۵	۰/۵۷
ارزیابی عملکرد	۰/۷۷	۰/۶۵
سنجش عملکرد	۰/۷۹	۰/۵۹
شایستگی	۰/۷۶	۰/۵۷
عملکرد منابع انسانی	۰/۸۳	۰/۵۴
توسعه منابع انسانی	۰/۷۷	۰/۶۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

به منظور بررسی پایایی متغیرهای مکنون از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. البته به دلیل محافظ کار بودن آلفای کرونباخ و یکسان در نظر گرفتن وزن همه معرف‌ها، در روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، بیشتر از پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. پایایی ترکیبی بین ۰/۷ تا ۰/۹ به عنوان مقادیر رضایت‌بخش و مقادیر کمتر از ۰/۶ و بالای ۰/۹۵ به عنوان مقادیر نامطلوب محسوب می‌شوند. در این مدل پایایی ترکیبی متغیرها نشان می‌دهد که همه متغیرهای مکنون دارای پایایی ترکیبی مناسبی هستند. مرحله بعد بررسی روایی همگرا است. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) معیار ارزیابی روایی همگرا به معنی میانگین واریانس مشترک بین متغیر مکنون و معرف‌هایش است و حداقل مقدار قابل قبول ۰/۵ است. در این مدل همه متغیرهای مکنون دارای روایی همگرای مناسبی هستند. نتایج بررسی روایی واگرا در جدول (۶) آورده شده است.

جدول ۶ - ماتریس فورنل و پارکر جهت بررسی روایی واگرا

متغیر	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد	سنجش عملکرد	شایستگی	عملکرد منابع انسانی	توسعه منابع انسانی
مدیریت عملکرد	۰/۶۰					
ارزیابی عملکرد	۰/۱۶	۰/۵۹				
سنجش عملکرد	۰/۱۰	۰/۳۳	۰/۶۲			
شایستگی	۰/۰۶	۰/۴۵	۰/۲۶	۰/۵۵		

عملکرد منابع انسانی	۰/۱۷	۰/۳۷	۰/۳۴	۰/۱۰	۰/۷۱
توسعه منابع انسانی	۰/۵۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۱۶

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در سطح متغیر مکنون از معیار فورنل و لارکر استفاده شد که ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. منطق این سازه این است که یک سازه باید واریانس بیشتری با معرف‌های خود تا سایر سازه‌ها داشته باشد. نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد، همه متغیرهای مکنون دارای روایی و اگرایی قابل قبولی هستند.

جدول ۷- شاخص‌های هم خطی، ضرایب تأثیر اندازه اثر مدل درونی پژوهش

اندازه اثر	ضرایب تأثیر			مقادیر		هم خطی (VIF)	مسیر
	فاصله اطمینان	Sig	T	B	(f <sup>2</sup> )		
۰/۶۸۴	۰/۶۱۴	۰/۴۲۱	۰/۰۰۳	۱۰/۱۵۳	۰/۷۹۲	۱/۹۱۹	ارزیابی عملکرد ← مدیریت عملکرد
۰/۶۵۳	۰/۶۵۲	۰/۴۲۹	۰/۰۰۰	۹/۸۲۵	۰/۷۶۰	۱/۷۴۵	سنجش عملکرد ← مدیریت عملکرد
۰/۶۲۶	۰/۵۲۸	۰/۳۹۷	۰/۰۰۰	۹/۱۱۸	۰/۷۱۹	۲/۳۳۶	شایستگی ← مدیریت عملکرد
۰/۷۶۲	۰/۷۲۴	۰/۵۶۷	۰/۰۱۱	۱۰/۵۲۹	۰/۸۱۳	۲/۱۴۷	عملکرد منابع انسانی ← مدیریت عملکرد
۰/۶۱۲	۰/۶۳۶	۰/۴۹۱	۰/۰۲۹	۸/۳۱۵	۰/۶۲۸	۱/۸۶۶	توسعه منابع انسانی ← مدیریت عملکرد

مأخذ: یافته‌های تحقیق

دومین معیار ارزیابی مدل درونی، ضرایب مسیر هستند که به منظور بررسی معناداری آن‌ها از رویه خودگردان سازی استفاده شده، این ضرایب به همراه مقادیر T سطح معنی داری و همچنین فاصله اطمینان برای ضرایب تأثیر در جدول (۷) ارائه شده است. نتایج به دست آمده در جدول (۷) حاکی از آن است که ارزیابی عملکرد بر مدیریت عملکرد اثر مثبت و مستقیم دارد ( $p < 0.05$  و  $T = 10.153$  و  $B = 0.792$ ). سنجش عملکرد بر مدیریت عملکرد اثر مثبت و مستقیم دارد ( $p < 0.05$  و  $T = 9.825$  و  $B = 0.760$ ). عملکرد منابع انسانی بر مدیریت عملکرد اثر مثبت و مستقیم دارد ( $p < 0.05$  و  $T = 10.529$  و  $B = 0.813$ ). توسعه منابع انسانی بر مدیریت عملکرد اثر مثبت و مستقیم دارد ( $p < 0.05$  و  $T = 8.315$  و  $B = 0.628$ ). سومین معیار ارزیابی مدل درونی، اندازه اثر است که نشان‌دهنده تغییر در مقدار ضریب تعیین پس از حذف یک متغیر مکنون برونزای معین از مدل است. به گفته کوهن (۱۹۹۸)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب اثرات کوچک، متوسط و بزرگ متغیر مکنون برونزا را نشان می‌دهد.

تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد (IPMA)

تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد، اثرات کل مدل درونی (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای مکنون (عملکرد)، را مقابله می‌دهد تا حوزه‌ای پر اهمیت برای بهبود را مشخص کند. مقیاس عملکرد از

صفر تا ۱۰۰ است و نمره بالاتر به معنی عملکرد بیشتر است. جدول (۸)، نتایج حاصل از این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۸- شاخص‌های  $R^2$  و  $Q^2$  و ماتریس اهمیت-عملکرد مدل درونی پژوهش

متغیر	$R^2$	$Q^2$	ماتریس اهمیت-عملکرد
			اثر کل (اهمیت) عملکرد
ارزیابی عملکرد	۰/۴۵۶	۰/۱۴۴	۰/۴۲۷
سنجش عملکرد	۰/۴۱۲	۰/۱۳۱	۰/۴۱۴
شایستگی	۰/۳۸۱	۰/۱۲۷	۰/۳۷۱
عملکرد منابع انسانی	۰/۴۷۲	۰/۱۶۹	۰/۴۴۹
توسعه منابع انسانی	۰/۳۵۳	۰/۱۱۹	۰/۳۱۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد، ضرایب تعیین متغیرها دارای مقدار متوسط هستند. آخرین معیار ارزیابی مدل درونی  $Q^2$  استون-گیسر (۱۹۷۴) می‌باشد که نشان دهنده تناسب پیش بین مدل است. این معیار به وسیله رویه چشم پوشی محاسبه می‌شود که نقطه داده‌هایی در معرف‌های متغیرهای دورن را حذف و پارامترها با استفاده از نقاط باقیمانده برآورد می‌شود. مقدار  $Q^2$  بیشتر از صفر برای یک متغیر مکنون درونزای معین نشان دهنده تناسب پیش بین مدل مسیری برای این سازه می‌باشد.

#### تحلیل عاملی

در این پژوهش بر اساس مدل PEST چهار عامل اصلی به‌عنوان بسترهای برون‌سازمانی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان شناسایی شده‌اند. به‌عبارت‌دیگر سنجیدن عوامل بسترساز برون‌سازمانی از طریق عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و عوامل فنی تکنولوژیکی است. برای درک این تأثیر و اثر، بررسی آن از طریق مدل PEST می‌تواند مفید باشد نتایج ضرایب استاندارد به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی برای چهار مؤلفه عوامل بسترساز برون‌سازمانی و درون‌سازمانی در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۹- تحلیل عاملی برای عوامل بسترساز برون‌سازمانی و درون‌سازمانی

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

مأخذ: یافته‌های تحقیق

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

در پژوهش حاضر، در مجموع ۸ عامل فرایندی بر اساس گام‌های استقرار و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردیدند. عوامل نتیجه‌ای که در این پژوهش بر اساس گام‌های استقرار و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردید شامل بازخورد فردی و بازخورد سیستمی دارای اعتبار ساختاری است. عوامل پیامدی که در این پژوهش شناسایی گردید شامل مولفه‌های کارایی و اثربخشی، دارای اعتبار ساختاری است. نتایج ضرایب استاندارد به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی برای مولفه‌های عوامل فرایندی، نتیجه‌ای و پیامدی در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰- تحلیل عاملی برای مولفه‌های عوامل فرایندی، نتیجه‌ای و پیامدی

عوامل	مؤلفه	درصد
	روش سنجش	٪۸۹
	ارزیابی	٪۸۲
	شناسایی و استخراج KPLS	٪۸۰
فرایندی	بازه زمانی ارزیابی	٪۷۹
	مربیگری	٪۵۳
	تحلیل عملکرد	٪۴۰
	هدف‌گذاری عملکرد	٪۳۷
	شناسایی و استخراج CSES	٪۳۴
نتیجه‌ای	بازخورد فردی	٪۷۳
	بازخورد سیستمی	٪۴۹
پیامدی	کارایی	٪۶۲
	اثربخشی	٪۴۱

مأخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج جدول (۱۰)، از بین مولفه‌های عوامل فرایندی، مؤلفه روش سنجش، بیشترین و مؤلفه شناسایی و استخراج CSES کمترین همبستگی و از بین مولفه‌های عوامل نتیجه‌ای، مؤلفه بازخورد فردی و از بین مولفه‌های عوامل پیامدی، مؤلفه کارایی بیشترین همبستگی را دارند. نتایج ضرایب استاندارد به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی برای ابعاد پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، به شرح جدول (۱۱) است.

جدول ۱۱- تحلیل عاملی ابعاد پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد

عامل	مؤلفه	درصد
ابعاد پیاده‌سازی نظام	عوامل بسترساز درون‌سازمانی	٪۹۰
	عوامل بسترساز برون‌سازمانی	٪۷۴
مدیریت عملکرد	عوامل فرایندی	٪۴۸
	عوامل نتیجه‌ای	٪۴۳

مأخذ: یافته‌های تحقیق

برازندگی مدل نهایی تحقیق، باتوجه به مقدار کم نسبت کای اسکوتر بر درجه آزادی (کمتر از ۲) و مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰.۲٪ (کمتر از ۰.۵٪) و مقدار مناسب سایر شاخص‌های برازش تأیید می‌شود. باتوجه به خروجی نرم‌افزار آموس و سطوح معناداری برای تحلیل عاملی تأییدی مدل کلی و پاسخ به سؤال تحقیق مبنی بر تعیین عوامل مؤثر در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد و اولویت‌بندی آن‌ها، تمامی عامل‌ها از بار عاملی مناسبی برخوردار بودند و رابطه آن‌ها با متغیر مکنون تأیید شد (سطح معناداری تمامی متغیرها کمتر از ۰.۵٪). جهت مشخص کردن الزامات، پیش‌نیازها و بسترهای الگوی پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمان، از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و ابعاد پژوهش استفاده گردید. نتایج آزمون فریدمن در جدول (۱۲) آورده شده است.

جدول ۱۲- نتایج آزمون فریدمن

رتبه	مؤلفه	عوامل
۲/۸۹	فرهنگی/اجتماعی	برون‌سازمانی
۱/۲۸	سیاسی	
۳/۸۱	سبک و شیوه	درون‌سازمانی
۲/۶۱	ساختار	
۵/۵۷	ارزیابی	فرایندی
۲/۱	استخراج CSFS	
۲/۱۲	بازخورد فردی	نتیجه‌ای
۲/۶۱	اثربخشی	پیامدی

مأخذ: یافته‌های تحقیق

نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان رتبه عوامل بسترساز برون‌سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. براین اساس عوامل فرهنگی/اجتماعی با میانگین رتبه (۲/۸۹) در اولویت اول و سیاسی با میانگین رتبه (۱/۲۸) در اولویت آخر عوامل بسترساز برون‌سازمانی قرار دارد که مصاحبه‌های اکتشافی انجام شده هم‌سو است. در نهایت، نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان رتبه ابعاد پیاده‌سازی نظام

مدیریت عملکرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. براین اساس عوامل نتیجه‌ای با میانگین رتبه (۳/۳۷) در اولویت بالاتر و عوامل فرایندی رتبه (۲/۶۱) در اولویت آخر ابعاد اصلی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد قرار دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در سازمان ثبت‌احوال ایران است. به‌منظور پاسخ به سؤال پژوهش، هفده نفر به‌عنوان خبرگان پژوهش مشخص شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. باتوجه‌به نتایج پژوهش، عوامل مهم در مدیریت عملکرد فردی عبارت‌اند از: ضرورت وجود رابطه بین استراتژی سازمانی و استراتژی سرمایه‌انسانی در سازمان‌های دولتی با اسناد، قوانین و مقررات بالادستی، قدرت پاسخ‌گویی، مسئولیت و اختیار در کنار ارزیابی کارمند و مطالبه از آن، انتخاب استراتژی‌های ارزیابی تأثیرگذار بر فرایند ارزیابی عملکرد. تحلیل از وضعیت فعلی سازمان بر اساس الگوی نهایی این تحقیق نشان می‌دهد، در اغلب سازمان‌ها رابطه منطقی بین استراتژی‌های آن و برنامه‌های طراحی شده برای نیروی انسانی وجود ندارد و این در حالی است که یکی از واضحات ارزیابی عملکرد یک کارمند تعریف درست برنامه‌های طراحی شده برای کارکنان در خصوص نگه‌داشت و یا توسعه راهکار شغلی آنان است. بر اساس نتایج این تحقیق فرایندی که خود از استراتژی‌های مدیریت سرمایه‌انسانی سازمان متأثر است در رابطه‌ای دوسویه با این ابعاد قرار دارد: پاسخ‌گویی و مسئولیت، ویژگی‌های فردی، ساختار و نظامات، استراتژی‌های ارزیابی رویه‌های اداری موجود باید در بستری از فرهنگ مسئولیت‌پذیری جامعه اداری طراحی شود؛ زیرا اختیارات واگذار شده به مدیران و یا کارکنان در ارزیابی کارکنان تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. در ارزیابی از کارکنان در برابر سلب اختیاری که از وی توسط مدیر و با ساختار و قوانین اداری شده است، سؤال می‌شود و این کار امری غیرمنطقی است که تأثیری منفی در انگیزه فردی و بهره‌وری کارکنان خواهد داشت. استراتژی‌های ارزیابی مؤثر بر فرایند ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از: (۱) ارزیابی بر مبنای ویژگی‌های فردی؛ (۲) ارزیابی بر مبنای رفتارهای فردی کارکنان؛ (۳) ارزیابی بر اساس نتایج فرد. همچنین، در ارزیابی یک سازمان باید به دو عامل توجه داشت: خط‌مشی‌ها و قوانین بالادستی؛ و دیگری نوع عملکرد و توانمندی واحدهای درونی آن سازمان. منبع استخراج شاخص‌های کلیدی عملکرد خط‌مشی‌های عمومی وضع شده‌ای است که مسئولیت اجرای آن بر عهده دستگاه دولتی



است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی کشور نگاه مشخص و معناداری نسبت به قوانین و مقررات توصیه شده وجود ندارد. مبنای اصلی و نقطه آغازینی که یک سازمان دولتی در هر کار و برنامه‌ای باید مدنظر قرار دهد، مجموعه قوانین و خط‌مشی‌هایی است که برای آن از سوی نهاد قانون‌گذاری در نظر گرفته یا تصویب شده است. همچنین، در میان عوامل بسترساز برون‌سازمانی، عوامل اجتماعی/ فرهنگی از اولویت اول برخوردار هستند. طبیعی است که الگوی فرهنگی حاکم بر سازمان‌ها متأثر از فضای فرهنگ جامعه است و جامعه ما که در آن ارزیابی کردن، بازخوراندن و بیان نقاط قابل‌بهبود با دشواری، اکراه، کنایه و در لفافه صورت می‌گیرد، یکی از مهم‌ترین مسائل در اجرای نظام مدیریت عملکرد بحث فرهنگی و آمادگی پذیرش و ارائه بازخورد شفاف و توسعه‌ای که ماهیت و ذات نظام مدیریت عملکرد هست، است. مؤلفه عوامل سیاسی در میان این مؤلفه‌ها دارای همبستگی کمتری است. این بدان معناست که پرسش‌شوندگان اثر این مؤلفه را در عوامل بسترساز برون‌سازمانی در مقایسه با دیگر مؤلفه‌ها کمتر ارزیابی کرده‌اند. در میان عوامل بسترساز درون‌سازمانی، مؤلفه شیوه مدیریت از اولویت اول برخوردار است. سبک مدیریت مدیران سازمان به نوع برخورد مدیران با مسائل اصلی سازمان و دغدغه اصلی آنان نسبت به عملکرد اشاره می‌کند. مدیران باید از شیوه‌های مناسبی برای ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد فردی و سازمانی بهره بگیرند و شیوه مناسب مواجهه با مشکلات عملکردی را انتخاب کنند. اولویت هفتم با مؤلفه ساختار سازمانی است. این مؤلفه دارای همبستگی کمتری است. این بدان معناست که پرسش‌شوندگان اثر این مؤلفه را در عوامل بسترساز درون‌سازمانی در مقایسه با دیگر مؤلفه‌ها کمتر ارزیابی کرده‌اند. در میان عوامل فرایندی، مؤلفه روش ارزیابی، از اولویت اول برخوردار است. به اعتقاد ویس (۲۰۰۴)، در دهه‌های اخیر روش‌های سنتی ارزیابی منسوخ شده است. اولویت ششم با مؤلفه تحلیل عملکرد است. متتلا (۲۰۱۱) بیان کرد که تحلیل و بازنگری عملکرد در محیط کار لازم و ضروری است. در میان عوامل نتیجه‌ای، مؤلفه بازخورد فردی از اولویت اول برخوردار است. تحقیقات و ادبیات موضوع نشان می‌دهد که نارضایتی و پریشانی کارکنان زمان دریافت بازخورد از عوامل شکست در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد است (احمد، حسین؛ احمد و اکبر، ۲۰۱۰). باتوجه به نتایج پژوهش، بر اساس شاخص‌های مؤلفه کارایی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی کارایی خواهد داشت که منجر به افزایش بروکراسی، ایجاد هزینه و اتلاف زمان نگردد. بر اساس شاخص‌های مؤلفه اثربخشی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی

اثربخش خواهد بود که به طور مستمر به روزرسانی گردد، مشوق‌های انگیزشی لازم برای متولیان و کارکنان ارائه شود از نتایج آن در مدیریت امور جاری سازمان استفاده شود و سازمان منفعت به‌کارگیری آن را لمس کند. در پایان، نتایج حاصل از تحلیل عاملی برای ابعاد پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد با انتظارات همخوانی داشته و هر پنج بعد مذکور اثرات بالایی بر پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد داشتند. بدین ترتیب عوامل بسترساز درون‌سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد و دارای اثری قوی معرفی گردید.

محدودیت‌های پژوهش عبارت‌اند از: (۱) گرایش برخی افراد به ارائه تصویری مطلوب از خود، ممکن است پاسخ‌های آن‌ها به سؤالات مصاحبه را تا حدی تحت تأثیر فرار داده باشد؛ بنابراین توصیه می‌شود که استفاده از نتایج و تعمیم آن‌ها با احتیاط صورت گیرد؛ (۲) مباحث فرهنگی مربوط به تحقیقات در ایران، تمایل پایین افراد به انجام مصاحبه، عدم اطمینان افراد در ارائه اطلاعات و سوگیری‌های موجود ممکن است کیفیت داده‌ها را تحت تأثیر قرار داده باشد.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود، به‌منظور استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد دولت مرکزی با عنوان پایگاه ملی ارزیابی و مدیریت عملکرد کشور جهت ترمیم و توسعه خط‌مشی‌های عمومی، وضع خط‌مشی‌های جدید در ابعاد مختلف و در نهایت تحقق استراتژی‌ها دولت و مدیریت منابع در اختیار با موضوع مدیریت عملکرد تأسیس گردد. همچنین، پژوهشی در زمینه طراحی الگوی مدیریت عملکرد دولت بر اساس عملکرد شرکت‌های دولتی صورت گیرد.

## منابع

- رحمتی نیا، روح اله (۱۳۹۸). طراحی و ارائه الگوی جامع مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر ابعاد ساختاری در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه سازمان‌های امنیتی و دفاعی)، اساتید راهنما: سنجر سلاجقه و تورج مجیبی، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات.
- فقیهی، ابوالحسن و افشار نژاد، علیرضا (۱۳۹۱). الگوی مدیریت عملکرد در صنعت، پژوهشی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. نشریه مدیریت، ۹ (ویژه‌نامه)، ۴۷-۶۴.
- قلی‌پور، آراین (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). چاپ یازدهم.
- محمدی، محمد؛ شریف‌زاده، فتح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. نشریه آموزشی و توسعه منابع انسانی، ۴ (۱۵)، ۱۳۳-۱۵۹.
- نجفی زاده، محمدحسن؛ زاهدی، سید محمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه‌شاخگی، نشریه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۵۹، ۲۵-۶۹.
- ودادی، احمد و زارع فرد، مطهره. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران (مطالعه موردی: شرکت مادر تخصصی عمران شهرهای جدید)؛ اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ، تهران.
- Andrews, R. & Boyne, G. A. & Walker, R. M (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: an empirical exploration in George, A. Boyne, et al. eds. *Public service performance: perspectives on measurement and management*, New York: Cambridge University Press, 12, 14-34.
- Asamany, A., & Shaorong, S. (2018). The ripple effects of performance management on employees, perceptions and affective commitment among small and medium scale enterprises (SMES). *International Journal of Business Administration* 9(1), 55-63.
- Cooper, P.J. (2013), *Governing by contract: challenges and opportunities for public managers*, Washington, DC: congressional Quarterly.
- Hamidi, Mehrzad; Vahdani, Mohsen, (2016). "Performance Management in Sports Organizations", Bamdad Ketab Publications.
- Kearney, Richard c. and berman, Evan M. (1999) *public sector performance: management, motivation, and measurement*, ASPA classics, Boulder, colo: westview press.
- Lensink R & Mersland N & Zamore S. (2018). Do Microfinance Institutions Benefit from integrating financial and nonfinancial services? ISSN: 0003-6846 (Print) 1466-4283.
- Mousa, S. K & , Othman, M. (2020). The impact of green human Resource management practices on sustainable performance in healthcare Organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 135 - 243.118.
- Radin, B.A. (2003), "a comparative approach to performance management: contrasting the Experience of Australia, New Zealand, and the United States" *international journal of public administration*, Vol. 53. (3).
- Zarifi, M., Bahrololom, H., Andam, R., & Sheykh, R. (2018). Structure of factors & normalization of questionnaire for evaluating performance of manpower in Ministry of Sport & Youth. *Journal of Sport*.

## Validation of key drivers of performance management in service organization

Sadegh Khodadadi<sup>1</sup>, Amene Malmir<sup>۲</sup>, Kambiz Hamidi<sup>۳</sup> and Javad Niknafs<sup>۴</sup>

### Abstract

The administrative system in every country is important and reliable because of the direct and face-to-face communication with the various levels of government societies and because a volume of services reaches the people through different channels and departments. A decision of a coherent, efficient, transparent and responsive administrative system is always one of the concerns of statesmen and policy makers of any society. Therefore, from this scope and by examining the key factors, it seems to evaluate the organization's performance and compare it with other organizations. Therefore, the purpose of this research is to investigate the factors affecting performance management. For this purpose, the required data was collected by interviewing 17 selected experts of the Civil Registry Organization and completing 360 questionnaires. Also, in order to find effective factors, structural equation method, factor analysis and Friedman's test were used. The results indicate that, among the extra-organizational factors, there is a cultural/social component, and among the internal factors, there is a management method component, and among the process factors, there is a measurement method component, and among the result factors, there is an individual feedback component, and among the consequential factors. the efficiency component has the highest correlation with performance management.

**Key words:** Performance Management, Human Recourse Development, Performance Evaluation and Competence.

---

<sup>1</sup>PhD.student in government Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Email Address: Khodadadi.sadegh2043@gmail.com.

<sup>2</sup>Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Email Address: amenemalmir@yahoo.com.

<sup>3</sup>Assistant Professor, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Email Address: hamidi@iauh.ac.ir.

<sup>4</sup>Assistant Professor, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Email Address: niknafs@yahoo.com.