

## بررسی الگوی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور

امید احمدی - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.  
 مریم راشکی\* - استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و

بلوچستان، زاهدان، ایران

امین رضا کمالیان - دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و  
 بلوچستان، زاهدان، ایران.

سید سعید جلالی - مدیر کل دفتر تقسیمات کشوری، وزارت کشور، تهران، ایران.

### Investigation of the Pattern of Improvement of the Performance of Interior Ministry Staff

#### Abstract

Improvement of qualified staff and improvement of labor force performance is a necessary issue for organizations in the country, and selection, education and maintenance of them require specific criteria and indicators. The main objective of this research is to investigate the model of localization of the performance of staff in the Ministry of the Interior. The research method is applied in a practical way, and according to the information gathering, it is quantitative and has been done using the structural equation method. Sampling method was Morgan table. For distribution of the questionnaire, 274 persons were considered as a sample of research. The research is conducted in a survey method. A researcher-made questionnaire was used to collect the data. Using statistical software Amos, the statistical test was calculated and analyzed. The results indicate that all components of the employee performance improvement model were confirmed and it was proposed to consider the knowledge and business process of talent management in the Ministry of Interior to implement the model at the Ministry of the Interior.

**Keywords:** Improvement; Staff Performance; Localization; Improvement.

#### چکیده

پرورش کارکنان شایسته و بهبود عملکرد نیروی انسانی موضوعی ضروری در سازمان‌های کشور است و انتخاب، پرورش و حفظ آنان نیازمند معیارها و شاخص‌های ویژه است. هدف اصلی این پژوهش بررسی الگوی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور است. روش پژوهش برحسب هدف کاربردی، و برحسب گردآوری اطلاعات، کمی بوده و با استفاده از روش معادلات ساختاری صورت گرفته است. روش نمونه‌گیری از طریق جدول مورگان بوده که برای توزیع پرسشنامه ۲۷۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. ابزار گردآوری پرسشنامه محقق ساخته بوده است. با استفاده از نرم‌افزار Amos آزمون آماری متناسب محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل بیانگر این است که تمامی مؤلفه‌های مدل بهسازی عملکرد کارکنان تأیید گردید و پیشنهاد گردید برای اجرای مدل در وزارت کشور دانش محوری و فرایند مدیریت استعداد در وزارت کشور مورد توجه قرار گیرد.

**کلید واژه‌ها:** بهسازی؛ عملکرد کارکنان، بومی سازی بهسازی

## مقدمه

مدیران و کارکنان وزارت کشور را ارائه می دهد؛ به این منظور، تلاش شده است تا در قالب روش کمی با توجه به شرایط زمینه‌ای ویژه ایران و فرایند بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان در وزارت کشور طراحی شود.

## پیشینه تحقیق

هدف فوق العاده سازمان‌ها بهبود عملکرد است. سه حوزه وجود دارد که عملکرد سازمانی را تقویت و یا ارتقاء می دهند: سازمان توسعه کارکنان<sup>۴</sup> (EDO)، مدیریت جبران سازمان<sup>۵</sup> (CMO) و رفتار شهروندی سازمانی<sup>۶</sup> (OCB) (حمید،<sup>۷</sup> ۲۰۱۷، ص ۶۰). عملکرد کارکنان عامل اصلی موفقیت هر سازمان است. در بخش خدمات، مهمترین عامل در ارتباط مستقیم با کارکنان و ارباب رجوع است. در تولید، کارکنان هنوز هم در فرآیند تولید مشارکت دارند، اما مهمتر از همه، نوآوران و هدایت تغییرات و پیشرفت در طراحی، برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی هستند (الفاری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). عملکرد به عنوان معیاری که یک عضو سازنده در دستیابی به اهداف سازمان کمک می کند، تعریف می شود (اسلم،<sup>۹</sup> ۲۰۰۶، ص ۱۷۱). هنوز "جعبه سیاه" در سازمان‌ها وجود دارد که مدیریت عملکرد را از نتایج سازمانی جدا می کند و باز کردن این جعبه سیاه به محققان اجازه می دهد که فرآیندی را که مدیریت عملکرد بر عملکرد تاثیر می گذارد، آشکار سازد (دی ول<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). سیستمها و فرآیندهای ارزیابی عملکرد ایده آل به طور همزمان بر نتایج و رفتار کارکنان تمرکز می کنند تا بهترین تصمیمات اداری و افزایش کارایی کارکنان را فراهم کند (کوندراسوک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱، ص ۶۵). ارزیابی عملکرد اطلاعاتی را برای بسیاری از تصمیمات مهم در مورد بهسازی منابع انسانی مانند جبران خسارت و مزایا، نیازهای آموزشی و توسعه، اخراج، کارکنان، افزایش حقوق، آزمایش مواد مخدر و نظم و انضباط ارائه می دهد (کروپانزنو و استین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹، ۱۹۹؛ گریفین،

سیستم‌ها و فرآیندهای ارزیابی عملکرد کارکنان مربوط به سایر سیستم‌های و فرآیندهای منابع انسانی هستند و تحت تأثیر چارچوب سازمانی شامل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، عوامل اقتصادی، اعتماد به مدیریت منابع انسانی و تناوب ارزیابی در سازمان می باشند (روسو،<sup>۱۲</sup> ۲۰۱۶، ص ۱۰۴) و کسب مزیت رقابتی کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند (رابی و گیلمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ص ۲۸۱). عوامل اصلی موفقیت مدیریت منابع انسانی عوامل سیاسی، ساختاری، اجتماعی و محدودیت‌های فرهنگی می باشد (رابی،<sup>۱۳</sup> ۲۰۰۷، ص ۱۶۵). در بخش خدمات، مهمترین عامل عملکرد در ارتباط مستقیم با کارکنان و ارباب رجوع است (الفاری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸، ص ۴۳۹). منابع انسانی در موفقیت هر سازمان بسیار مهم است زیرا اکثر مشکلات موجود در محیط سازمانی به جای فیزیکی، فنی یا اقتصادی، انسانی و اجتماعی است (سلطانی،<sup>۱۴</sup> ۱۳۹۶، ص ۱۶۱). غالباً دلیل عمده‌ای که باعث ناکامی سازمان‌ها دولتی و خصوصی در دستیابی به اهداف خود می شود، عدم بهسازی و بهره‌وری منابع انسانی است (انشاسی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۷، ص ۲۵۰). با توجه به اینکه بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان تابعی از عوامل مختلف است و این عوامل نیز با توجه به ماهیت، رسالت و عملیات از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و همچنین میزان تأثیر هریک از عوامل بر بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان‌های مختلف یکسان نیست، هر یک از اندیشمندان این حوزه به بعضی از ابعاد فرآیند ارزیابی و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان اشاره کرده‌اند، همچنین نبود تحقیقات کافی در زمینه بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، نمایانگر نیاز پژوهشی چشمگیر در سطح کشور است. با توجه به موارد مطرح شده، پژوهش حاضر مدلی بهسازی عملکرد

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۷۸

- |                                           |                                       |              |                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|-----------------------------------------|
| 1.Raby & Gilman                           | 2.Alefari                             | 3.Enshasi    | 4. Employee Development of Organization |
| 5.Compensation Management of Organization | 6.Organizational Citizenship Behavior | 7.Hamid      |                                         |
| 8. Alefari                                | 9.De Waal                             | 10.Kondrasuk | 11.Cropanzano & Stein                   |

۲۰۱۲، ص ۷۸؛ پراید، هیوز و کاپور ۲۰۱۲، ص ۱۲۸). سیستم اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان ایجاد کند. برخی بیان کرده‌اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند، ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند (احمد<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳، ص ۵؛ ابراهیم پور ازبیری، ۱۳۹۶، ص ۲۸). مناسب بودن این رویکردها تنها می‌تواند براساس پس زمینه سیستم خدماتی خاص و خدماتی که در آن قرار دارد، باشد (ولموس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۶، ص ۸۰). در رویکرد معاصر، هدف ارزیابی عملکرد تأکید بر این است که کارکنان دارای پتانسیل کامل هستند که می‌توانند مورد بررسی و گسترش قرار گیرند. کارکنان با توانایی‌ها و تخصص‌های امیدوارانه می‌توانند به طور مثبت به منظور حفظ کیفیت خدمات و محصول سازمان تلاش کنند.

در نتیجه، با نقش و مسئولیت کارکنان در بالاترین سطح مهارت‌های کاری آنها، ارزیابی عملکرد، سازگارتر و موازی با توسعه کارکنان است. با این کار، کارکنان می‌توانند با کارفرما بر اساس مفهوم وضعیت برد - برد<sup>۱۴</sup> شرکت کنند (فیدمن<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۵؛ ماجدال ماشاری<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۵). بهسازی منابع انسانی در دو قطب مطرح می‌شود که عبارتند از طراحی دوره‌های آموزشی و طراحی سیستم و ایجاد رضایت شغلی که توجه به هر دو قطب موجب بهره‌وری می‌شود (رضازاده بهادران، ۱۳۹۰، ص ۴۰). مدل انگیزشی بهبود عملکرد از نظریه رفتار برنامه ریزی شده

<sup>۱۷</sup>(TPB) و نظریه خودکنترلی<sup>۱۸</sup>(SCT)، پنج عامل مهم مدیریت منابع انسانی<sup>۱۹</sup>(HRM) شامل کارکنان، طراحی شغل، عملکرد و سیستم‌های جبران، سبک‌های مدیریتی و آموزش را در نظر می‌گیرد.

12. Ahmad 13. Vollmuth 14. win-win 15. Friedman 16. Majed Al-Mashari

17. Theory of Planned Behavior (TPB) 18. Self-control theory (SDT) 19. Human Resource Management

20. Theory of Rational Action (TRA) 21. Gagné 22. Harris 23. Perito

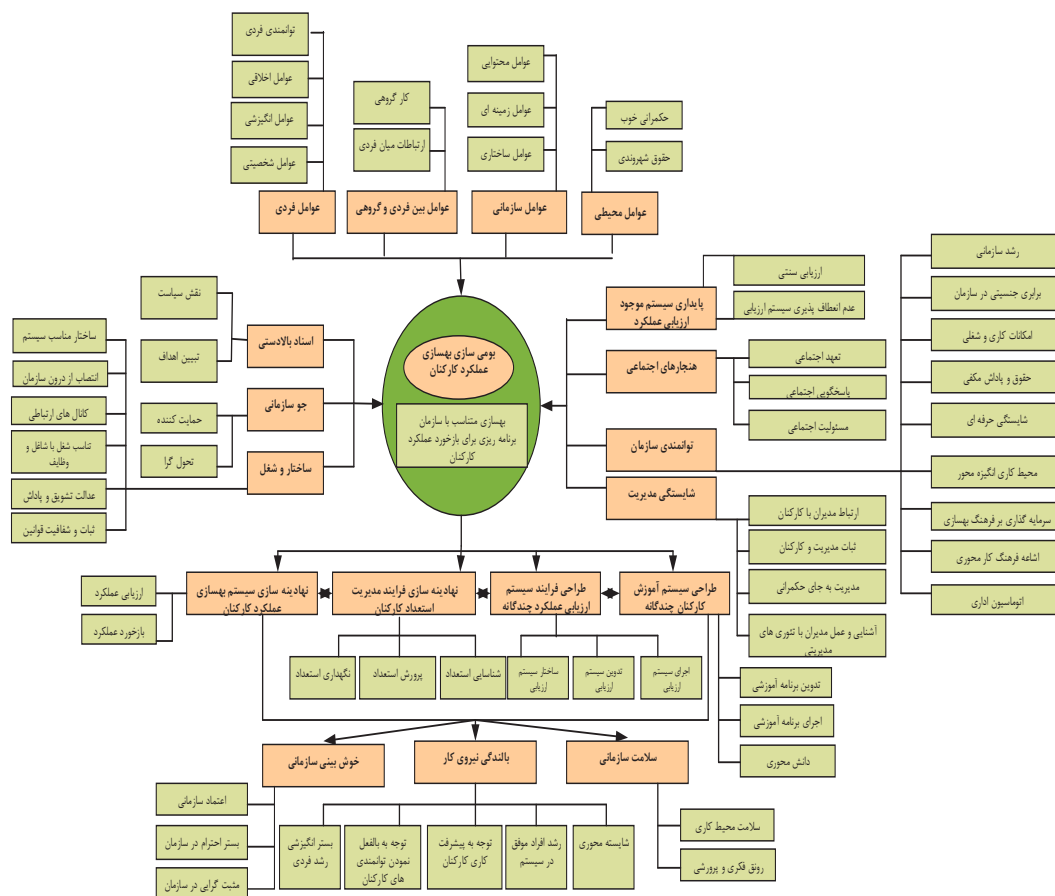
پارامترهای مختلفی باید در هنگام اجرای سیستم مدیریت عملکرد<sup>۲۴</sup> (PMS) مورد توجه قرار گیرند و لیستی از دلایل مختلف شکست PMS در یک سازمان در طول اجرای آن را بدست آورد. مدیرانی که در پیاده‌سازی PMS شرکت می‌کنند می‌توانند از این‌ها به عنوان چک لیست استفاده کنند تا بهتر برای مدیریت عملکرد آماده شوند. هی (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در صنعت هتل داری" بیان کردند هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا، کار گروهی، محیط کاری و عملکرد کارکنان در صنعت هتل داری است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین عملکرد کارکنان با چهار متغیر مستقل (توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا، کار گروهی و محیط کاری) ارتباط معنی داری وجود دارد. حافظیان (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان "نقش

موضوع بهسازی عملکرد کارکنان وجود دارد، ادامه به تعدادی از تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارزیابی عملکرد اشاره می‌شود. مبینی دهکردی (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان "تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد" انجام داد. هدف از پژوهش، تحلیل عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری سازمان است. سرایدی (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان "مشارکت کارکنان: کلید بهبود عملکرد" بیان می‌کنند که مشارکت کارکنان یک ساختار عظیم است که تقریباً تمام بخش‌هایی مدیریت منابع انسانی را در بر می‌گیرد. اگر هر بخشی از منابع انسانی به شیوه‌ای مناسب مورد توجه قرار نگیرد، کارکنان در پاسخ به چنین سوء مدیریتی به طور کامل درگیر کار خود نمی‌شوند. بکر (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان" بیان می‌کند که

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۸۰



- اسناد بالادستی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- جو سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- ساختار و شغل بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- نهادینه سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- نهادینه سازی فرایند مدیریت استعداد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- طراحی سیستم آموزش چندگانه بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- سلامت سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- بالندگی نیروی کار بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- خوش بینی سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

### روش شناسی

این پژوهش یک مطالعه کاربردی می باشد که در آن با استفاده از رویکرد کمی، داده ها جمع آوری و تحلیل شد. در گام اول، با مطالعه الگوی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور شاخص ها و مؤلفه ها مورد نظر استخراج گردید و در نهایت عوامل حاصل از این گام که در مجموع شامل ۱۹ مولفه و ۷۲ شاخص بومی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور می باشند، شناخته شدند. در گام سوم، پرسشنامه ای به منظور بررسی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور در میان مدیران، کارشناسان و کارشناسان خبره توزیع و پرسشنامه های تکمیل شده جمع آوری شد؛ با تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات، تعدادی از مهم ترین عوامل از نظر خبرگان برگزیده شدند. ابزار گردآوری پرسشنامه محقق ساخته بوده است که بعد از

مؤلفه های هوش هیجانی مدیران در بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه" بیان می کنند. بین مؤلفه های هوش هیجانی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد عملکرد کارکنان بهتر خواهد بود. اسماعیلی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان "نقش ارزش های اخلاقی در بهبود عملکرد کارکنان با تأکید بر معنویت محیط کار" اشاره دارد که معنویت محیط کاری نقش مثبتی در بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه تبریز ایفا می کند.

### فرضیه های تحقیق

تحقیق حاضر، با هدف بررسی الگوی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور مستخرج از رساله دکتری با عنوان "طراحی الگوی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور" که با استفاده از روش داده بنیاد انجام شده بود، صورت گرفته است. پهدف آزمون فرضیه ای مستخرج از الگوی مورد نظر می باشد که فرضیه های تحقیق عبارتند از:  
- بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- عوامل فردی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- عوامل بین فردی و گروهی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- عوامل سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- عوامل محیطی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- هنجارهای اجتماعی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- توانمندی سازمان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

- شایستگی مدیریت بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

شناسایی عوامل پژوهش بر اساس ادبیات موضوعی، در تحقیق حاضر جهت سنجش روایی پرسشنامه، با توجه به مدل مفهومی پژوهش پرسشنامه ۴۰ سوال طراحی شد. در این مرحله ۲۷۴ پرسشنامه به منظور بررسی الگوی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور جمع آوری گردید. با استفاده از نرم افزار Amos آزمون آماری متناسب - محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای تعیین پایایی مورد استفاده در این تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی (با نرم افزار SPSS) و تأییدی (با نرم افزار Amos) بهره گرفته و پس از ارزیابی، روایی پرسشنامه دوم تأیید شد.

جدول (۱): ضرایب آلفا کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیرها	سؤالات	ضریب آلفا کرونباخ (درصد)
بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان	۵-۱	۷۱/۴
عوامل فردی	۹-۶	۸۲/۳
عوامل بین فردی و گروهی	۱۲-۱۰	۷۷/۲
عوامل سازمانی	۱۵-۱۳	۷۳/۳
عوامل محیطی	۱۸-۱۶	۷۹/۲
پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد	۲۱-۱۹	۸۵/۸
هنجارهای اجتماعی	۲۴-۲۲	۸۸/۰
توانمندی سازمان	۳۳-۲۵	۷۵/۹
شایستگی مدیریت	۳۷-۳۴	۸۴/۷
اسناد بالادستی سازمان	۴۰-۳۸	۷۱/۷
جو سازمانی	۴۳-۴۱	۷۴/۷
ساختار و شغل	۴۹-۴۴	۸۹/۹
نهادینه سازی سیستم بهسازی عملکرد	۵۲-۵۰	۸۴/۶
نهادینه سازی فرایند مدیریت استعداد کارکنان	۵۵-۵۳	۹۵/۰
طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه	۵۸-۵۶	۷۷/۲
طراحی سیستم آموزش چندگانه	۶۱-۵۹	۷۷/۲
سلامت سازمانی	۶۴-۶۲	۷۱/۲
بالتدگی نیروی کار	۶۹-۶۵	۸۰/۹
خوش بینی سازمانی	۷۲-۷۰	۷۳/۳
بهسازی عملکرد کارکنان	۷۸-۷۳	۸۸/۹
کل پرسشنامه	۷۸-۱	۹۸/۳

پژوهش می‌باشد که از نرم‌افزار Amos استخراج گردیده و در شکل ۱ نشان داده شده است. در شکل ۱، تمامی روابط علی ساختاری به تصویر کشیده شده است. البته این مدل، مدل خروجی اولیه نرم‌افزار است. اکنون پس از تدوین مدل، برای تبیین پدیده‌ی مورد پژوهش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان تعریف شده و بررسی پارامترهای ثابت و آزاد در مدل که جزئی از بحث تشخیص مدل را به خود اختصاص می‌دهد، لازم است تا به بحث برآورد مدل یا به عبارت دیگر برآورد پارامترهای آزاد در مدل و تحلیل شاخص‌های کلی و جزئی مدل پرداخت تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت‌کننده مدل نظری تدوین شده هستند یا خیر. مدل ساختاری پژوهش حاضر، که در شکل ۱ مشاهده شد، به طور کلی دارای ۲۰ مدل اندازه‌گیری متناسب با متغیرهای اصلی تحقیق، می‌باشد.

### برآورد و آزمون مدل‌های اندازه‌گیری

مدل پژوهش حاضر دارای ۲۰ مدل اندازه‌گیری می‌باشد، هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری به صورت جداگانه مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد تا به این پرسش پاسخ داده شود که آیا مدل‌های اندازه‌گیری تدوین شده برای سازه‌ها حائز حداقل معیارهای علمی تعریف شده هستند یا خیر. این عمل را تحلیل عاملی تأییدی نیز گویند. در ادامه به ترتیب به سنجش مدل‌های اندازه‌گیری پرداخته شده است. در چارچوب این پژوهش، ۱۹ متغیر مستقل از جمله بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان (۵ گویه)، عوامل فردی (۴ گویه)، عوامل بین فردی و گروهی (۳ گویه)، عوامل سازمانی (۳ گویه)، عوامل محیطی (۳ گویه)، پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد (۳ گویه)، هنجارهای اجتماعی (۳ گویه)، توانمندی سازمان (۹ گویه)، شایستگی مدیریت (۴ گویه)، اسناد بالادستی (۳ گویه)، جو سازمانی (۳ گویه)، ساختار و شغل (۶ گویه)، نهادینه‌سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان (۳ گویه)،

روشی که از عمومیت بیشتری نیز برخوردار است، یعنی روش آلفا کرونباخ نیز استفاده شد. که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است.

### یافته‌ها

#### توصیف جمعیت شناختی

جامعه آماری پژوهش شامل تعداد ۱۰۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان در دفاتر وزارت کشور می‌باشد. که با استفاده از جدول مورگان نمونه آماری ۱۸۱ نفر تعیین گردید که محقق ۲۷۴ نفر را به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب کرد.

#### یافته‌های آمار استنباطی

#### نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای میانگین

همانطور که در فصل سوم اشاره شد، برای تشخیص میزان مؤثر بودن عوامل شناسایی شده و مورد اجماع، از آزمون میانگین بهره گرفته شد. بدین ترتیب که عواملی که میانگین بالاتر از ۳ کسب کنند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد قرار بگیرند، عوامل مؤثر می‌باشند. در جدول (۲) نتایج حاصل از آزمون میانگین آورده شده است. براساس اطلاعات جدول ۲، کلیه عوامل شناسایی شده به واسطه مطالعات کتابخانه‌ای و مورد اجماع، در مرحله بعد از طریق پرسشنامه مورد نظرسنجی قرار گرفت تا میزان موافقت یا مخالفت خود را اعلام نمایند. نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین کلیه عوامل شناسایی شده بالاتر از ۳ بوده و در بین حد بالا و پایین قرار گرفته‌ند و نتیجه اینکه، کلیه عوامل مؤثر تشخیص داده می‌شوند.

#### برآورد و آزمون مدل

مدل معادلات ساختاری ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) است. در مدل‌های مسیر محقق تلاش می‌کند تا با مجموعه‌ای از روابط یک سویه و دو سویه پدیده یا پدیده‌هایی را تبیین کند، در حالی که متغیرهای حاضر در مدل مسیر از نوع مشاهده شده هستند. این مدل نهایی که قسمت اعظم تحلیل را در بر می‌گیرد، همان مدل نظری یا پیشنهادی



جدول (۲): نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

Test Value = 0							سنجه‌ها	متغیرها
سطح اطمینان		تفاوت میانگین	سطح معناداری (Sig.)	درجه آزادی	آماره t	میانگین		
حد بالا	حد پایین							
۳/۹۱۷۲	۳/۷۴۳۴	۳/۸۳۰۳۲	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۶/۷۵۶	۳/۸۳۰۳	بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان	
۴/۰۶۸۹	۳/۸۸۰۶	۳/۹۷۴۷۳	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۳/۱۱۹	۳/۹۷۴۷		
۴/۴۳۵۰	۴/۱۹۶۵	۴/۲۷۰۷۶	-.۰۰۰	۲۷۶	۱۱۳/۲۶۶	۴/۲۴۰۸		
۴/۱۶۷۹	۳/۹۷۶۵	۴/۰۷۲۲۰	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۳/۷۹۵	۴/۰۷۲۲		
۴/۵۶۵۵	۴/۴۳۰۹	۴/۴۹۸۱۹	-.۰۰۰	۲۷۶	۱۳۱/۶۵۳	۴/۴۹۸۲		
۴/۳۰۹۸	۴/۱۰۱۸	۴/۲۰۵۷۸	-.۰۰۰	۲۷۶	۷۹/۶۳۰	۴/۲۰۵۸	عوامل فردی	
۴/۰۶۵۰	۳/۸۷۷۳	۳/۹۷۱۱۲	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۳/۲۹۵	۳/۹۷۱۱		
۴/۵۱۲۵	۴/۳۵۳۹	۴/۴۳۳۳۱	-.۰۰۰	۲۷۶	۱۱۰/۰۷۲	۴/۴۳۳۲		
۴/۰۵۵۴	۳/۸۶۵۱	۳/۹۶۰۳۹	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۱/۹۴۶	۳/۹۶۰۳		
۴/۲۲۹۱	۴/۰۳۸۰	۴/۱۳۳۵۷	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۵/۱۷۵	۴/۱۳۳۶		
۳/۸۹۱۵	۳/۶۳۲۰	۳/۷۶۱۷۳	-.۰۰۰	۲۷۶	۵۷/۰۶۰	۳/۷۶۱۷	عوامل بین فردی و گروهی	
۴/۰۳۹۰	۳/۸۹۶۱	۳/۹۶۷۵۱	-.۰۰۰	۲۷۶	۱۰۹/۳۱۵	۳/۹۶۷۵		
۴/۲۴۶۷	۴/۰۲۷۶	۴/۱۳۷۱۸	-.۰۰۰	۲۷۶	۷۴/۳۴۰	۴/۱۳۷۲		
۴/۱۰۹۴	۳/۸۶۹۰	۳/۹۸۹۱۷	-.۰۰۰	۲۷۶	۶۵/۳۴۰	۳/۹۸۹۲	عوامل محیطی	
۴/۱۱۶۳	۳/۹۴۸۶	۴/۰۳۲۳۹	-.۰۰۰	۲۷۶	۹۴/۶۷۱	۴/۰۳۲۵		
۴/۱۷۱۲	۳/۹۵۸۷	۴/۰۶۴۹۸	-.۰۰۰	۲۷۶	۷۵/۲۹۵	۴/۰۶۵۰		پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد
۳/۷۹۰۳	۳/۴۸۷۶	۳/۶۳۸۹۹	-.۰۰۰	۲۷۶	۴۷/۳۳۲	۳/۶۳۹۰		
۳/۸۶۳۴	۳/۵۴۴۵	۳/۷۰۳۹۷	-.۰۰۰	۲۷۶	۴۵/۷۲۲	۳/۷۰۴۰		
۳/۹۷۱۱	۳/۷۶۹۰	۳/۸۷۰۰۴	-.۰۰۰	۲۷۶	۷۵/۴۱۶	۳/۸۷۰۰	هتجارهای اجتماعی	
۴/۱۵۰۱	۳/۹۱۴۹	۴/۰۳۳۴۹	-.۰۰۰	۲۷۶	۶۷/۵۱۸	۴/۰۳۳۵		
۳/۹۷۴۳	۳/۶۸۶۳	۳/۸۳۰۳۲	-.۰۰۰	۲۷۶	۵۲/۳۶۷	۳/۸۳۰۳		
۴/۰۵۴۰	۳/۷۶۵۵	۳/۹۰۹۷۵	-.۰۰۰	۲۷۶	۵۳/۳۴۱	۳/۹۰۹۷		
۳/۹۲۳۲	۳/۶۵۵۲	۳/۷۹۴۲۲	-.۰۰۰	۲۷۶	۵۳/۷۲۸	۳/۷۹۴۲	توانمندی	
۳/۹۳۹۲	۳/۷۱۰۸	۳/۸۲۵۰۰	-.۰۰۰	۲۷۶	۶۶/۱۳۴	۳/۸۲۵۰		
۴/۰۸۲۰	۳/۸۷۴۰	۳/۹۷۷۹۷	-.۰۰۰	۲۷۶	۷۵/۳۷۵	۳/۹۷۸۰	توانمندی	
۴/۳۴۵۰	۴/۱۹۶۵	۴/۲۷۰۷۶	-.۰۰۰	۲۷۶	۱۱۳/۲۶۶	۴/۲۷۰۸		
۴/۱۶۷۹	۳/۹۷۶۵	۴/۰۷۲۲۰	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۳/۷۹۵	۴/۰۷۲۲		
۴/۵۶۵۵	۴/۴۳۰۹	۴/۴۹۸۱۹	-.۰۰۰	۲۷۶	۱۳۱/۶۵۳	۴/۴۹۸۲		
۴/۳۰۹۸	۴/۱۰۱۸	۴/۲۰۵۷۸	-.۰۰۰	۲۷۶	۷۹/۶۳۰	۴/۲۰۵۸		
۴/۰۶۵۰	۳/۸۷۷۳	۳/۹۷۱۱۲	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۳/۲۹۵	۳/۹۷۱۱		
۴/۵۱۲۵	۴/۳۵۳۹	۴/۴۳۳۳۱	-.۰۰۰	۲۷۶	۱۱۰/۰۷۲	۴/۴۳۳۲		
۴/۰۵۵۴	۳/۸۶۵۱	۳/۹۶۰۳۹	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۱/۹۴۶	۳/۹۶۰۳		
۴/۲۲۹۱	۴/۰۳۸۰	۴/۱۳۳۵۷	-.۰۰۰	۲۷۶	۸۵/۱۷۵	۴/۱۳۳۶		
۳/۸۹۱۵	۳/۶۳۲۰	۳/۷۶۱۷۳	-.۰۰۰	۲۷۶	۵۷/۰۶۰	۳/۷۶۱۷		
۴/۰۳۹۰	۳/۸۹۶۱	۳/۹۶۷۵۱	-.۰۰۰	۲۷۶	۱۰۹/۳۱۵	۳/۹۶۷۵	استاد بالادستی	
۴/۲۴۶۷	۴/۰۲۷۶	۴/۱۳۷۱۸	-.۰۰۰	۲۷۶	۷۴/۳۴۰	۴/۱۳۷۲		
۴/۱۰۹۴	۳/۸۶۹۰	۳/۹۸۹۱۷	-.۰۰۰	۲۷۶	۶۵/۳۴۰	۳/۹۸۹۲		
۴/۱۱۶۳	۳/۹۴۸۶	۴/۰۳۲۳۹	-.۰۰۰	۲۷۶	۹۴/۶۷۱	۴/۰۳۲۵		
۴/۳۵۴۴	۴/۱۷۹۹	۴/۲۶۷۱۵	-.۰۰۰	۲۷۶	۹۶/۲۶۱	۴/۲۶۷۱	جو سازمانی	
۴/۱۰۱۵	۳/۸۷۶۸	۳/۹۸۹۱۷	-.۰۰۰	۲۷۶	۶۹/۹۰۵	۳/۹۸۹۲		
۳/۴۰۲۵	۳/۱۸۹۵	۳/۲۹۶۰۳	-.۰۰۰	۲۷۶	۶۰/۹۲۹	۳/۲۹۶۰	ساختار و شکل	



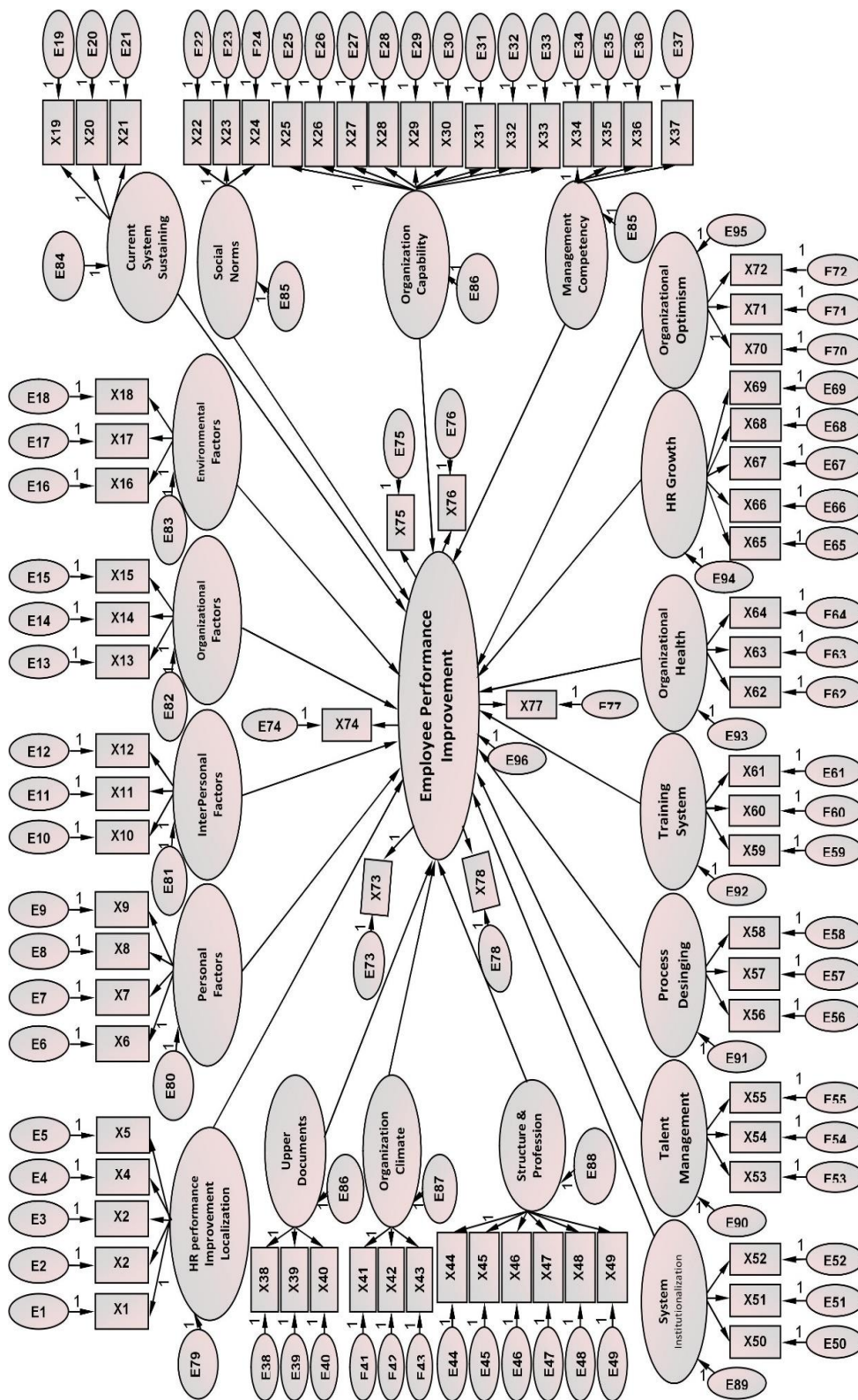
فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019



۴/۱۷۱۳	۳/۹۵۸۷	۴/۰۶۴۹۸	-/۰۰۰	۲۷۶	۷۵/۲۹۵	۴/۰۶۵۰	X45	
۳/۷۹۰۳	۳/۴۸۷۶	۳/۶۲۸۹۹	-/۰۰۰	۲۷۶	۴۷/۳۳۲	۳/۶۳۹۰	X46	
۳/۸۶۳۴	۳/۵۴۴۵	۳/۷۰۳۹۷	-/۰۰۰	۲۷۶	۴۵/۷۲۲	۳/۷۰۴۰	X47	
۳/۹۷۱۱	۳/۷۶۹۰	۳/۸۷۰۰۴	-/۰۰۰	۲۷۶	۷۵/۴۱۶	۳/۸۷۰۰	X48	
۳/۴۰۲۵	۳/۱۸۹۵	۳/۲۹۶۰۳	-/۰۰۰	۲۷۶	۶۰/۹۲۹	۳/۲۹۶۰	X49	
۴/۱۷۱۳	۳/۹۵۸۷	۴/۰۶۴۹۸	-/۰۰۰	۲۷۶	۷۵/۲۹۵	۴/۰۶۵۰	X50	نهادینه‌سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان
۳/۷۹۰۳	۳/۴۸۷۶	۳/۶۲۸۹۹	-/۰۰۰	۲۷۶	۴۷/۳۳۲	۳/۶۳۹۰	X51	
۳/۹۲۳۲	۳/۶۵۵۲	۳/۷۹۴۲۲	-/۰۰۰	۲۷۶	۵۳/۷۲۸	۳/۷۹۴۲	X52	
۳/۹۶۰۹	۳/۶۸۵۴	۳/۸۲۳۱۰	-/۰۰۰	۲۷۶	۵۴/۶۳۶	۳/۸۲۳۱	X53	نهادینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد
۴/۳۱۹۷	۴/۰۶۳۰	۴/۱۹۱۳۴	-/۰۰۰	۲۷۶	۶۴/۲۹۸	۴/۱۹۱۳	X54	
۴/۳۱۹۷	۴/۰۶۳۰	۴/۱۹۱۳۴	-/۰۰۰	۲۷۶	۶۴/۲۹۸	۴/۱۹۱۳	X55	
۴/۲۱۲۱	۳/۹۶۸۴	۴/۰۹۰۲۵	-/۰۰۰	۲۷۶	۶۶/۱۰۰	۴/۰۹۰۳	X56	طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه
۳/۸۸۰۴	۳/۶۳۵۹	۳/۷۵۸۱۲	-/۰۰۰	۲۷۶	۶۰/۵۲۱	۳/۷۵۸۱	X57	
۳/۹۱۷۲	۳/۷۴۴۴	۳/۸۳۰۳۲	-/۰۰۰	۲۷۶	۸۶/۷۵۶	۳/۸۳۰۳	X58	
۴/۰۶۸۹	۳/۸۸۰۶	۳/۹۷۴۷۳	-/۰۰۰	۲۷۶	۸۳/۱۱۹	۳/۹۷۴۷	X59	طراحی سیستم آموزش کارکنان چندگانه
۴/۳۴۵۰	۴/۱۹۶۵	۴/۲۷۰۷۶	-/۰۰۰	۲۷۶	۱۱۳/۲۶۶	۴/۲۷۰۸	X60	
۴/۱۶۷۹	۳/۹۷۶۵	۴/۰۷۲۲۰	-/۰۰۰	۲۷۶	۸۳/۷۹۵	۴/۰۷۲۲	X61	
۴/۵۶۵۵	۴/۴۳۰۹	۴/۴۹۸۱۹	-/۰۰۰	۲۷۶	۱۳۱/۶۵۳	۴/۴۹۸۲	X62	سلامت سازمانی
۴/۳۰۹۸	۴/۱۰۱۸	۴/۲۰۵۷۸	-/۰۰۰	۲۷۶	۷۹/۶۳۰	۴/۲۰۵۸	X63	
۴/۰۶۵۰	۳/۸۷۷۳	۳/۹۷۱۱۲	-/۰۰۰	۲۷۶	۸۳/۲۹۵	۳/۹۷۱۱	X64	
۴/۵۱۲۵	۴/۳۵۳۹	۴/۴۳۳۲۱	-/۰۰۰	۲۷۶	۱۱۰/۰۷۲	۴/۴۳۳۲	X65	
۴/۰۵۵۴	۳/۸۶۵۱	۳/۹۶۰۲۹	-/۰۰۰	۲۷۶	۸۱/۹۴۶	۳/۹۶۰۳	X66	بالندگی نیروی کار
۴/۲۲۹۱	۴/۰۳۸۰	۴/۱۳۳۵۷	-/۰۰۰	۲۷۶	۸۵/۱۷۵	۴/۱۳۳۶	X67	
۳/۸۹۱۵	۳/۶۳۲۰	۳/۷۶۱۷۳	-/۰۰۰	۲۷۶	۵۷/۰۶۰	۳/۷۶۱۷	X68	
۴/۰۳۹۰	۳/۸۹۶۱	۳/۹۶۷۵۱	-/۰۰۰	۲۷۶	۱۰۹/۳۱۵	۳/۹۶۷۵	X69	خوش‌بینی سازمانی
۴/۲۴۶۷	۴/۰۲۷۶	۴/۱۳۷۱۸	-/۰۰۰	۲۷۶	۷۴/۳۴۰	۴/۱۳۷۲	X70	
۴/۱۰۹۴	۳/۸۶۹۰	۳/۹۸۹۱۷	-/۰۰۰	۲۷۶	۶۵/۳۴۰	۳/۹۸۹۲	X71	
۴/۱۱۶۳	۳/۹۴۸۶	۴/۰۲۲۴۹	-/۰۰۰	۲۷۶	۹۴/۶۷۱	۴/۰۲۲۵	X72	

نهادینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد (۳ گویه)، طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه (۳ گویه)، طراحی سیستم آموزش کارکنان چندگانه (۳ گویه)، سلامت سازمانی (۳ گویه)، بالندگی نیروی کار (۵ گویه) و خوش‌بینی سازمانی (۳ گویه) وجود دارد که به دلیل اینکه عناصری از مدل ساختاری هستند که هیچ پیکان یک سویه‌ای به سمت آن‌ها نشانه نرفته است و چون تحت تأثیر سایر متغیرهای بیرونی در مدل هستند از آن‌ها به عنوان متغیر درونی یاد می‌شود؛ یا عکس این مطلب هم صحیح است، مبنی بر اینکه هر متغیر درونی در نقش متغیر وابسته نیز می‌باشد به عنوان متغیر درونی در نظر گرفته شده است. به منظور اندازه‌گیری متغیر بهسازی عملکرد کارکنان، سؤال‌ها بر اساس طیف لیکرت با ۵ گزینه (۱ = خیلی کاهش می‌یابد تا ۵ = خیلی افزایش می‌یابد) طراحی گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی انجام شده برای تعیین صحت مدل سنجش پیشنهادی

نهادینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد (۳ گویه)، طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه (۳ گویه)، طراحی سیستم آموزش کارکنان چندگانه (۳ گویه)، سلامت سازمانی (۳ گویه)، بالندگی نیروی کار (۵ گویه) و خوش‌بینی سازمانی (۳ گویه) وجود دارد که به دلیل اینکه عناصری از مدل ساختاری هستند که هیچ پیکان یک سویه‌ای به سمت آن‌ها نشانه نرفته است و چون تحت تأثیر یک سویه‌ی سایر متغیرهای موجود در مدل ساختاری قرار ندارند، از آنها به عنوان متغیرهای بیرونی یاد می‌شود؛ مبنی بر اینکه متغیرهای بیرونی همواره در نقش متغیرهایی هستند که در مدل معادله ساختاری صرفاً مستقل هستند. همانطور که در فصل پیشین گفته شد، به منظور اندازه‌گیری متغیرهای مستقل مذکور، ۷۲ سؤال بر اساس طیف لیکرت با ۵ گزینه (۱ = کاملاً



شکل ۱: مدل پیشنهادی تحقیق براساس خروجی نرم افزار Amos

جدول (۲): شاخص‌های برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مستقل تحقیق

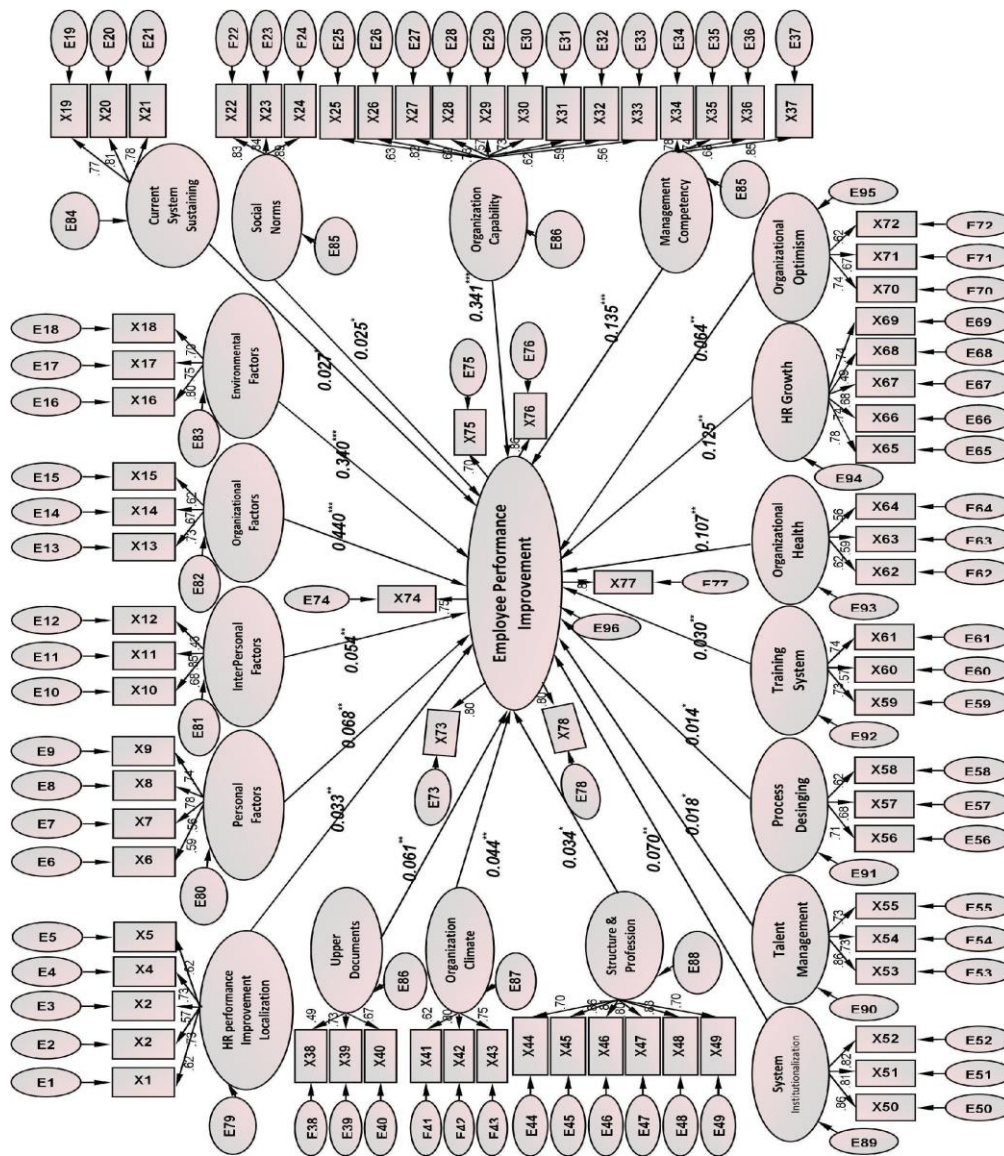
AGFI	RMSEA	CFI	TLI	NFI	GFI	CMIN/DF	P-value	۱
۰/۹۷۰	۰/۰۱۸	۰/۹۹۹	۰/۹۹۷	۰/۹۷۹	۰/۹۹۰	۱/۰۷۰	۰/۰۰۰	بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان
۰/۹۶۹	۰/۰۴۳	۰/۹۹۴	۰/۹۸۲	۰/۹۸۰	۰/۹۹۴	۱/۴۱۴	۰/۰۰۰	عوامل فردی
۰/۹۵۴	۰/۰۴۷	۰/۹۹۲	۰/۹۸۲	۰/۹۷۵	۰/۹۸۵	۱/۴۷۹	۰/۰۰۰	عوامل بین فردی و گروهی
۰/۹۵۵	۰/۰۶۵	۰/۹۷۷	۰/۹۳۱	۰/۹۵۶	۰/۹۹۱	۱/۳۹۹	۰/۰۰۳	عوامل سازمانی
۰/۹۶۰	۰/۰۲۷	۰/۹۹۶	۰/۹۹۲	۰/۹۷۲	۰/۹۸۶	۱/۱۵۶	۰/۰۰۱	عوامل محیطی
۰/۹۷۰	۰/۰۱۸	۰/۹۹۹	۰/۹۹۷	۰/۹۷۹	۰/۹۹۰	۲/۰۷۰	۰/۰۲۷	پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد
۰/۹۰۰	۰/۰۲۹	۰/۹۸۶	۰/۹۸۱	۰/۹۱۷	۰/۹۲۷	۱/۱۸۹	۰/۰۰۰	هنجارهای اجتماعی
۰/۹۱۶	۰/۰۳۱	۰/۹۷۶	۰/۹۶۸	۰/۸۷۸	۰/۹۴۳	۱/۲۱۰	۰/۰۰۰	توانمندی سازمان
۰/۹۵۵	۰/۰۶۵	۰/۹۷۷	۰/۹۳۱	۰/۹۵۶	۰/۹۹۱	۳/۸۷۸	۰/۰۱۴	شایستگی مدیریت
۰/۹۶۸	۰/۰۴۷	۰/۹۹۳	۰/۹۸۰	۰/۹۸۱	۰/۹۹۴	۱/۴۹۸	۰/۰۲۴	استاد بالادستی
۰/۹۰	۰/۰۲۹	۰/۹۸۶	۰/۹۸۱	۰/۹۱۷	۰/۹۲۷	۲/۱۸۹	۰/۰۳۰	جو سازمانی
۰/۹۳۲	۰/۰۶۲	۰/۹۶۸	۰/۹۳۶	۰/۹۴۹	۰/۹۷۷	۲/۵۷۲	۰/۰۲۵	ساختار و شغل
۰/۹۵۰	۰/۰۲۷	۰/۹۹۶	۰/۹۹۲	۰/۹۷۲	۰/۹۷۶	۱/۵۱۶	۰/۰۳۱	نهادینه‌سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان
۰/۹۴۴	۰/۰۶۱	۰/۹۶۴	۰/۹۸۹	۰/۹۶۷	۰/۹۷۷	۳/۳۴۳	۰/۰۱۳	نهادینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد
۰/۸۹۲	۰/۰۴۹	۰/۹۸۸	۰/۹۸۳	۰/۹۲۱	۰/۹۳۱	۱۵۹۳	۰/۰۳۳	طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه
۰/۹۵۵	۰/۰۳۵	۰/۹۹۵	۰/۹۹۲	۰/۹۷۹	۰/۹۸۱	۱/۲۸۲	۰/۰۲۱	طراحی سیستم آموزش کارکنان چندگانه
۰/۹۱۴	۰/۰۳	۰/۹۸۷	۰/۹۸۱	۰/۹۲۹	۰/۹۴۷	۳/۳۰۹	۰/۰۱۹	سلامت سازمانی
۰/۹۰۷	۰/۰۵۵	۰/۹۲۳	۰/۹۳۰	۰/۹۳۵	۰/۹۲۱	۳/۸۸۸	۰/۰۰۳	بالندگی نیروی کار
۰/۹۴۳	۰/۰۶۱	۰/۹۷۱	۰/۹۳۳	۰/۹۱۵	۰/۹۷۴	۲/۳۱۴	۰/۰۰۴	خوش‌بینی سازمانی
۰/۹۱۶	۰/۰۳	۰/۹۷۶	۰/۹۶۹	۰/۸۷۹	۰/۹۴۳	۳/۲۰۱	۰/۰۰۹	بهسازی عملکرد کارکنان
$\geq ۰/۸$	$\leq ۰/۰۸$	$\geq ۰/۸$	$\geq ۰/۸$	$\geq ۰/۸$	$\geq ۰/۸$	$\geq ۰/۸$	$\leq ۰/۰۵$	مقادیر قابل قبول
قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	نتیجه

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۸۷

دارای شاخص‌های متعددی می‌باشد. نتایج حاصل از سنجش مدل اندازه‌گیری متغیرهای مستقل و وابسته به صورت تخمین استاندارد در جدول (۲) نشان داده شده‌اند. نتایج در بخش تخمین استاندارد مدل نشان می‌دهد که مدل تحلیل مسیر، مدل بسیار مناسبی است؛ زیرا شاخص کای اسکوئر بهنجار شده یا نسبت کای اسکوئر بر درجه آزادی با مقدار ۲/۳۲۴، در بازه‌ی قابل قبول ۱ تا ۵ قرار گرفته است. شاخص RMSEA مدل برابر با ۰/۰۴۱ و در دامنه‌ی قابل قبول (مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۸) قرار دارد. شاخص‌های GFI با مقدار ۰/۹۳۳، AGFI با مقدار ۰/۹۱۲، NFI با مقدار ۰/۹۴۵ و همچنین شاخص CFI با مقدار ۰/۹۸۸ که نزدیک به مقدار یک است. شکل ۲، نتایج تجربی ضرایب رگرسیونی استاندارد



شکل (۲): شکل نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری تحقیق (ضرایب رگرسیونی در حالت تخمین استاندارد)

جدول (۳): شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری تحقیق

P-value	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
۰/۰۱۵	۲/۳۲۴	۰/۹۳۳	۰/۹۱۲	۰/۹۴۵	۰/۹۸۱	۰/۹۸۸	۰/۰۴۱

شده را گزارش می‌کند؛ که بر اساس آن از ۱۹ فرضیه‌ی ارائه شده، هر ۱۹ فرضیه تأیید شده است. خلاصه نتایج در جدول (۴) آورده شده است. در این جدول علاوه بر ضرایب رگرسیونی و سطح معناداری، ستونی تحت عنوان اعداد معناداری تحت عنوان نرخ بحرانی وجود دارد که برای معنادار بودن روابط علی میان متغیرها بایستی بالاتر از ۱/۹۶ باشد. به طور خلاصه طبق جدول ۴، می‌توان گفت که از

جدول (۴): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	تخمین استاندارد ضرایب رگرسیونی	نرخ بحرانی	سطح معناداری	نتایج فرضیات
فرضیه ۱	بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۳۳	۲/۲۲۱	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۲	عوامل فردی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۶۸	۴/۹۳۱	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۳	عوامل بین فردی و گروهی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۵۴	۴/۰۵۶	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۴	عوامل سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۴۴۰	۱۲/۳۴۳	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۵	عوامل محیطی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۳۴۰	۱۰/۰۴۲	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۶	پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۲۷	۲/۱۲۶	۰/۰۱۹ پذیرش
فرضیه ۷	هنجارهای اجتماعی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۲۵	۲/۰۱۵	۰/۰۲۰ پذیرش
فرضیه ۸	توانمندی سازمان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۳۴۱	۱۰/۰۴۵	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۹	شایستگی مدیریت بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۱۳۵	۷/۹۹۰	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۱۰	اسناد بالادستی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۶۱	۴/۵۱۷	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۱۱	جو سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۴۴	۲/۳۰۴	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۱۲	ساختار و شغل بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۳۴	۲/۰۹۸	۰/۰۱۶ پذیرش
فرضیه ۱۳	نهادینه سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۷۰	۴/۸۹۸	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۱۴	نهادینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۱۸	۲/۰۰۴	۰/۰۳۳ پذیرش
فرضیه ۱۵	طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۱۴	۱/۹۸۳	۰/۰۴۰ پذیرش
فرضیه ۱۶	طراحی سیستم آموزش چندگانه بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۳۰	۲/۲۰۱	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۱۷	سلامت سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۱۰۷	۵/۶۷۸	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۱۸	بالندگی نیروی کار بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۱۲۵	۶/۸۷۶	۰/۰۰۰ پذیرش
فرضیه ۱۹	خوش‌بینی سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.	۰/۰۶۴	۴/۷۱۵	۰/۰۰۰ پذیرش

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

نقش ایفا می کنند. عوامل محیطی یکی دیگر از عواملی است که در راستای موفقیت بهسازی عملکرد کارکنان از اهمیت برخوردار است. عوامل محیطی اشاره به این دارد که طراحی و اجرای بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور نیازمند عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است و نقش پررنگ ارتباط با حقوق شهروندی را بیش از پیش می طلبد. راستگو (۱۳۷۹) عملکرد مطلوب ترکیبی از ابعاد مختلف سازمانی، فردی، محیطی با توجه به نگرش های فلسفی است. به عبارت دیگر ارزش های فردی، ارزش های سازمانی و ارزش های حاکم بر جامعه پس از تعامل با نگرش های فلسفی فرد ترکیب خاصی را ایجاد می کند که این ترکیب معیارهای ارزیابی عملکرد را توجیه می کند. پاتریک (۲۰۱۳) توسعه مداوم منابع انسانی شامل شناسایی و سرمایه گذاری فرصت های یادگیری مادام العمر برای تشکیل سرمایه انسانی با ارزش و رقابتی و استفاده بهتر از نیروی کار است. توسعه منابع انسانی باید یک فرایند منسجم برای تسهیل توسعه فردی و حرفه ای کارکنان باشد، و خلاقانه نتایج کار خود را ارتقاء دهد تا منجر به بهبود کارایی منابع انسانی می شود، بنابراین تأثیری بر رشد عملکرد شرکت دارد.

بر اساس رتبه بندی عوامل مدل از دیدگاه کارکنان و مدیران وزارت کشور عوامل سازمانی دارای بیشترین اهمیت در بهسازی عملکرد کارکنان می باشد که شامل عوامل زمینه ای، محتوایی و ساختاری می باشد. بر فرایند خط مشی گذاری عمومی و عملکرد سازمانی، بطور کلی می توانیم موارد ذیل را پیشنهاد نمود:

اولویت تخصص محوری: اخذ تصمیم جهت حل مسایل و مشکلات به جای تاکید رویکرد های ارزشی بر اصول و مبانی علمی تاکید نماید. دانش محوری برای حل مسائل و مشکلات: رویکرد دانش محوری بر تجربه محوری و استفاده از نیروهای متخصص در تصمیم گیریها وزارت کشور.

۱۹ فرضیه، کلیه آنها مورد پذیرش واقع شدند؛ زیرا سطح معناداری همه فرضیه های پژوهش کوچکتر از  $0.05 > p$  و قدر مطلق اعداد معناداری (نرخ بحرانی) مسیرهایشان بیشتر از  $0.05 < C.R.$  (۱،۹۶) بود.

### نتیجه گیری

در سال های اخیر، با وجود برخی از فعالیت های صورت گرفته در عرصه علمی ایران هنوز با استقرار کامل نظام جامع ارزیابی ایران فاصله دارد. هنوز در نظام علمی ایران، ساختاری کارآمد و نهادی ملی و واجد قابلیت های حرفه ای لازم برای بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان ها توسعه نیافته است و نظام علمی ایران، پاسخگوی عمومی و تأمین انتظارات ذی نفعان در زمینه بهسازی عملکرد نیست. افزایش بهره وری نیروی کار در هر یک از بخش ها می تواند به افزایش بهره وری منجر شود و سازمان ها می توانند از این ابزار برای کاهش مشکلاتی که سازمان ها با آن مواجه هستند، استفاده کرد.

وزارت کشور به عنوان سازمان سیاست گذار و تعیین خط مشی برای کشور نقش مهمی در ایجاد فضای مطمئن و منصفانه برای افراد جامعه را برعهده دارند؛ که یکی از این موارد توجه به ارزیابی کارکنان و ایجاد فرایند بهسازی مناسب برای این وزارتخانه می باشد که در اینجا دو مسأله در اینجا مطرح می شود؛ یکی وجود ساختارهای متنوع در بخش های مختلف وزارت کشور به دلیل شرایط استراتژیک این سازمان از یک سو می طلبد که نوعی بهسازی بومی برای وزارت کشور طراحی شود و مسأله دوم نیاز به دیدگاه بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان است، چنین ساختارها؛ تمایزها و البته تضادها نوعی مدیریت اقتضایی و رهبری چندگانه را در وزارت کشور می طلبد. عوامل سازمانی حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمان، ساختار سازمانی، ارتباطات اثربخش، سیستم های سازمانی، کنترل و ارزیابی سازمان و ... از عواملی می باشند که در فرایند ارزیابی و بهسازی عملکرد کارکنان

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۹۰

Azarinia, Mohammad Ali (2008), "Empowerment of Key Employees in Productivity", Capital Magazine, No. 10, pp. 3-4.) Persian (.

Bagherzadeh, Hassan Alaviwafa, Saeed (2014), "Designing and Developing a Model for Assessing the Performance of Human Capital of the National Media", Journal of Research in Communications, Vol. 23, No. 78, pp. 63-92.) Persian (.

Bartol, K. Martin, D(1998), Management (3rd ed.), New York: McGraw-Hill Companies.

Becker, K. Antuar, N. Everett, C (2011), Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization, Nonprofit Management and Leadership, 21(3), pp255-271.

Berg, L. (2011), The EU's Experience with Security Sector Governance (Special Report). Washington, DC: USIP. Retrieved from:[http://www.usip.org/sites/default/files/SR265EU%27s\\_Experience\\_with\\_SSG.pdf](http://www.usip.org/sites/default/files/SR265EU%27s_Experience_with_SSG.pdf). CIPD, "Performance appraisal", London, June 2014, retrieved on 27 July 2015, 15:59, from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/performance-appraisal.aspx>.

Corbin, J. Strauss, A. Strauss, A (2014), Basics of qualitative research, Sage Publications, Inc.

Creswell, J (2013), Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 146-166.

Cropanzano, R. Stein, J (2009), Organisational justice and behavioural ethics: Promises and prospects, Business Ethics Quarterly, 19, pp193-233.

De Waal, A. A., & Van Der Heijden, B. I. (2015). The role of performance management in creating and maintaining a high-performance organization, Journal of Organization Design, JOD, 4(1): 1-11, pp1-25.

DeNisi, A. Pritchard, R (2006), Performance appraisal, performance management and improving

تصدی سمت های مدیریتی توسط کارکنان شایسته درون وزارت کشور: کارکنان وزارت کشور، به این باور دست پیدا نمایند که سمت های مدیریتی مخصوص کسانی است که اولاً در حلقه مدیریت استعداد سازمانی قرار داشته و دوماً اینکه کارکنان وزارت متبوع جایگاهی برای تصدی سمت های مدیریتی دارند.

تقدم اهداف سازمانی بر اهداف جناحی و حزبی: در بلند مدت، اهداف سازمان و ابزار های دستیابی به اهداف سازمانی پررنگ گردد و نظام مدیریت عملکرد و نگرش سیستمی را در وزارت کشور تقویت نماید.

#### منابع:

Ahmad, R. Bujang, S (2013), Issues and challenges in the practice of performance appraisal activities in the 21st century, International Journal of Education and research, 1(4), pp1-8.

Ahmed, M. Mushtaq, K. Warraich, S (2014), A study on job satisfaction, motivation and organizational citizenship behavior, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol-3, Issue 11, pp1-13.

Alefari, M. Barahona, A. Salonitis, K (2018), Modeling manufacturing employees, performance based on a system dynamics approach, Procedia CIRP, 72, pp438-443.

Alwani, Seyyed Mahdi (2004), "Performance Dysfunction in Government Organizations", Management Studies, No. 43, pp. 3-13. ) Persian (.

Appelbaum, S. Roy, M. Gilliland, T (2011), Globalization of performance appraisals: theory and applications. John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Canada, Management Decision, 49 (4), pp570-585.

Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page .pp1-389.



individual performance: A motivational framework. *management and Organization Review*, 2(2), pp253-277.

Ebrahimpour Azbari, Mostafa, Sha'bani Mozhdahi, Safara (2017), "Investigating the Impact of Market-Orientedness on Company Performance by Two-way Innovation Mediation", *Journal of Human Resource Management Researches*, Volume 7, Issue 3, Page 19-35.) Persian (

Enshassi, A. Mohamed, S. Mustafa, Z. Mayer, P (2007), Factors affecting labour productivity in building projects in the Gaza Strip, *Journal of civil engineering and management*, 13(4), pp245-254.

Gagné, M (2009), A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), pp571-589.

Ghabazi, Rohallah (2013), "Investigating the Factors Affecting the Productivity of Human Capital in Research Centers (Case Study: Research Institute of Oil Industry)", *Journal of Innovation and Value-Making*, No. 3, pp. 111-112.) Persian (.

Giauque, D. Resenterra, F. Siggen, M (2010), The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained, From Swiss SMEs, *Human Resource Development International*, 13(2), pp185-205 .

Gilman, M. Raby, S (2013), National context as a predictor of high-performance work system effectiveness in small-to-medium-sized enterprises (SMEs), A UK– French comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), pp372-390.

Griffin, W. (2012), *Fundamentals of Management*.

USA: South Western Educational Publishing.

Guerra-López, I. Hutchinson, A (2013), Measurable and continuous performance improvement: The development of a performance measurement, management, and improvement system, *Performance Improvement Quarterly*, 26(2), pp159-173.

Hafezian, Maryam, Adli, Fariba (2015), "The Role of Emotional Intelligence Components of Managers in Improving the Performance of University Employees", *Educational Research Journal*, Vol. 11, No. 45, pp. 26- 13.) Persian (.

Hameed, A. Waheed, A (2011), Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework, *International journal of business and social science*, 2(13).

Hameed, A., & Waheed, A. (2017). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13), pp58-70.

Harris, P.R. (2002) "European challenge: developing global organisations" *European Business Review*. Vol. 14 (6), pp. 416 – 425.

Hee, C. Chng, H. Liew, P. Loke, L (2014), Factors affect employees' performance in hotel industry (Doctoral dissertation, UTAR).

Homayouni, Abbas. Karimi Jawad Hosseini, Maryam Hossein Abadi, Bahareh (2016), "Explaining the Relationship between Leadership and Organizational Citizenship Behavior by Considering the Intermediary of Organizational Trust in the Ministry of Sports and Youth", *Journal of Organizational Behavioral Organizational Management Studies*, Vol. 3, No. 11, pp. 19-25.) Persian (.

Hunt, S. Sparkman, R. Wilcox, J (2008), The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings, *Journal of Marketing Research*, 19 (May), pp269–

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

■ ۱۹۲ ■



278.

Islam, R. bin Mohd Rasad, S (2006), Employee performance evaluation by the AHP: A case study, *Asia Pacific Management Review*, 11(3), pp163-176.

Ismaili, Mohammad Reza. Rahimi Aghdam, Samad (2016), "The Role of Ethical Values in Improving the Performance of Employees with Emphasis on the Workplace Spirituality", *Journal of Ethics in Science and Technology*, Year 11, Issue 2, pp. 104-112.) Persian (.)

Kondrasuk, J (2011), The ideal performance appraisal is a format, not a form, *Allied Academies International Conference*, 10(1), pp61-75.

Lee, S. Ahn, H (2008), Assessment of process improvement from organizational change, *Information & Management*, 45(5), pp270-280.

Leede, J. D., Looise, J. C., & Alders, B. C. (2002). Innovation, improvement and operations: an exploration of the management of alignment. *International Journal of Technology Management*, 23(4), 353-368.

Luarn, P. Huang, K (2009), Factors influencing government employee performance via information systems use: an empirical study, *Electronic Journal of Government*, 7(3), pp227-240.

Meenakshi, G (2012), Multi source feedback based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system, *arXiv preprint arXiv*, pp1203.1882.

Mobini Dehkordi, goddess Ebrahimi, Christ (2016), "The Analysis of the Role of the Performance Evaluation System in Organizational Productivity Using the Foundation Data Theory", *Human Resources Management Research*, No. 25, pp. 59-81 .) Persian (.)

Noe, R (2008), Employee training and development,

New York: McGraw Hill.

Perito, R (2009), The Interior Ministry's Role in Security Sector Reform (Special Report). Washington, DC: USIP. Retrieved from: [http://www-dev.usip.org/sites/default/files/Special%20Report%20223\\_The%20Interior%20Ministry%27s%20Role.pdf](http://www-dev.usip.org/sites/default/files/Special%20Report%20223_The%20Interior%20Ministry%27s%20Role.pdf).

Pradhan, R. Jena, L (2017), Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), pp69-85.

Pride, M. Hughes, R. Kapoor, J (2012), *Business*. USA Mason: South-Western Publishing.

Rabey, G. (2007). Diagnose – then act: Some thoughts on training today. *Industrial and Commercial Training*, 39(3), 164-169.

Rajabi Farjad, Hajieh. Khadem, Farzad (2016), "The Effect of Organizational Health on the Empowerment of the Operations Audit Group (South-South Customs Regulatory Group)", *Modern Engineering*, Vol. 5, No. 1 & 2, pp. 17-34. .) Persian (.)

Rezazadeh Bahadoran, Hamid Reza. Khosravi Babadi, Ali Akbar. Tonateghhighi, Sarah (2011), "The Impact of In-Service Training on the Performance of Employees of the Islamic Azad University of Tehran South Branch Based on the Model of Kirk Patrick," *Journal of Economics and Business*, pp. 35-60. .) Persian (.)

Rusbult, C. Lowery, D. Hubbard, M. Maravankin, O. Neises, M (1988), Impact of employee mobility and employee performance on the allocation of rewards under conditions of constraint. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), pp605.

Rusu, G. Avcai, S. Hutu, C (2016) Employee Performance Appraisal: A Conceptual Framework, *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*,



- DOI: 10.15660/AUOFMTE.2016-2.3230,pp 53-60.
- Slatten, T. Svensson, G. Svaeri, S (2010), Service Quality and Turnover Intentions as Perceived by Employees, Lillehammer University College, Lillehammer, Norway, Emerald Group Publishing Limited, 40(2). pp205-221.
- Sobhani, Baqir, Bahrami, Tahereh. Kalantari, Habibollah (2011), "Investigating the Validity of the Performance Evaluation System of Iranian Customs Officers", *Organizational Culture Management*, Volume 9, Number 24, pp. 155-170.) Persian (.
- Soltani, Mohammad Reza, Aliyani, Moses (2017) Comparative and Analytical Comparison of the Performance Evaluation System and the Competency Assessment System in the Organization, *Human Resource Management Resource Quarterly*, Imam Hossein University of Medical Sciences, Year 9, Issue 1, Serial No. 27; 152-185. ) Persian (.
- Sridevi, M. Kompaso, S (2010), Employee engagement: The key to improving performance, *International journal of business and management*, 5(12), pp89.
- Stark, P. Flaherty, J (1999), *The manager's pocket guide to leadership skill Canada*: HRD Press, Inc.
- Tangen, S (2004), Performance measurement-from philosophy to practice. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 53(8), pp737.-726.
- Vallance, S (1999), Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Culture Perspective, *Australian Journal of Public Administration*, 58(3), pp78-95.
- Vanberg, V. Buchanan, J (1991), The market as a creative process, *Economics & Philosophy*, 7(2), pp167-186.
- Vollmuth, J (2016), Approaches and Instruments of Civil Servants Performance Appraisal in European Countries, *International Journal of Civil Service Reform and Practice*.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

■ ۱۹۴ ■