

## طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی

محمد محمدی<sup>\*۱</sup>

فتاح شریف‌زاده<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۲۰)

### چکیده

در طول چند دهه گذشته تطبیق و به کارگیری روش‌های مدیریت عملکرد جهت بهبود ارائه خدمات و کسب پیامدهای کلیدی از اجزاء اصلی تغییرات مهم در توسعه منابع انسانی دولت‌ها شده است. با توجه به وضعیت نظام اداری کشور در خصوص مدیریت عملکرد کارکنان و با عنایت به اینکه مدلی که امروز اجرا می‌شود، در عمل توانایی ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان و به دنبال آن توسعه منابع انسانی را ندارد، هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی طرح‌ریزی شد. این تحقیق با روش تحلیل محتوای کیفی در بخش استخراج مدل و بر پایه پیمایش میدانی برای ارزیابی آن اجرا شده است که منجر به طراحی الگوی مطلوب مدیریت عملکرد برای توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی کشور شد. ابعاد اصلی این مدل شامل تأثیرپذیری استراتژی سرمایه انسانی از استراتژی سازمانی و اسناد بالادستی، همخوانی و هماهنگی فرایند پاسخگویی، ارتباط مسئولیت و اختیار با شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان؛ تأثیر استراتژی‌های ارزیابی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان؛ وجود رابطه معنادار ویژگی‌های فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آنان و در نهایت تأثیر ویژگی روابط کاری فی‌مابین بر مدیریت عملکرد کارکنان است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی، ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی.

<sup>۱</sup>- دانش‌آموخته دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ه)، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: mmohammadient@gmail.com  
<sup>۲</sup>- استاد رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ه)، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

در نگرش نوین، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف سازمانی مطرح است و هدف عمده آن افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌ها و رشد و پرورش نیروی انسانی است. چنین نگاهی به مدیریت عملکرد مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش سازد و انعطاف‌پذیری و پویایی چارچوب مدیریت عملکرد خواسته فوق را محقق می‌نماید. تحلیل مؤلفه‌ها، نقش‌ها و کارکردهای دولت در سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران بیانگر این واقعیت است که دولت با ساختاری قاعده‌مند و منعطف و با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد و توانمند، باید نقش تأمین‌کننده کالای عمومی، شریک در عرضه کالای ممتاز، ضابطه‌گذار، ثبات‌بخش، عدالت‌گستر و هدایتگر را در عرصه تحولات کشور ایفا نماید. بررسی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور بیانگر اشکالاتی است که از آن جمله می‌توان به فقدان روحیه نوآوری در بین کارکنان؛ فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان؛ بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان؛ عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی کارکنان؛ ابهام در نظام ارتقاء مدیریت؛ فراگیر نبودن قوانین و عدم تناسب نظام پاداش با عملکرد در بخش منابع انسانی اشاره کرد.

علی‌رغم چندین سال حضور مدیریت عملکرد در بخش دولتی، هنوز مشکلات مهمی وجود دارد و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات هنوز به نحوه دلخواه رخ نداده است (Poister, 2013). هرچند عملکرد یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی کنونی و معرف دولت مدرن است، اما هنوز ابهامات و حتی آشفتگی‌هایی درباره مفهوم عملکرد، روش‌های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است و عملکرد و مدیریت عملکرد، مفاهیمی معماگونه است. اغلب دانشمندان مدیریت بر این باورند که چند وجهی 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 (Andrews et al., 2006).

موضوع مدیریت عملکرد کارکنان دولت در جمهوری اسلامی ایران در راستای اجرای تبصره بند «ب» ماده (۱) آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و تصمیم‌نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک و آیین‌نامه اجرایی بند ۳ ماده ۴۸ قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۲۳۱۳۲۷/ت۴۳۹۱۵ ک تاریخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در حوزه مدیران و کارمندان مدلی مبنا قرار گرفته شده است که بر اساس آن معاونت‌ها، سازمان‌ها، دستگاه‌های استانی و واحدهای تابعه تمام دستگاه‌های اجرایی موظفند اهداف ابلاغ شده توسط دولت را در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تعریف و آن را

مبنای ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان هریک از واحدهای تحت پوشش خود قرار دهند. ارزیابی‌های اولیه صورت گرفته توسط محققان این پژوهش از وضعیت این نظام نشان می‌دهد که در مدل فعلی مدیریت عملکرد کارکنان دولت، فرض بر این است که در صورت اجرای صحیح و درست این مدل، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در توسعه منابع انسانی خود موفق باشند و این در حالی است که مجموعه گزارش‌های عملکرد دستگاه‌های اجرایی در سال‌های متوالی نشان می‌دهد که با وجود اینکه بسیاری از کارکنان دستگاه‌های دولتی هر ساله امتیاز بالایی از ارزیابی‌ها کسب می‌نمایند و سطح هدف‌گذاری‌های تعریف شده برای آنان محقق می‌شود، اما دستگاه‌های اجرایی در ارزیابی شاخص‌های عملکردی چندان موفق نبوده‌اند و این نقص نشان می‌دهد که مدل فعلی مدیریت عملکرد کارکنان از مطلوبیت، کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیست. به عبارت دیگر مدل فعلی نظام مدیریت عملکرد دولت در سطح کارکنان در عمل توانایی ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور را نداشته و خروجی بدست آمده در تهیه و تدوین برنامه‌های بهبود عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی کشور چندان کارآمد نمی‌باشد. این ادعا از پژوهشی مستقل که توسط محمدی و همکاران (۲۰۱۴) و با هدف بررسی وضعیت نظام مدیریت عملکرد دولت در بعد منابع انسانی انجام شد، اخذ شده است. داده‌های کیفی این تحقیق که بر اساس روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، نشان می‌دهد که از نظر خبرگان آن که همگی از مدیران صاحب‌نظر دفاتر ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی هستند، مدل مدیریت عملکرد فعلی دولت در سطح کارکنان به چند دلیل زیر قادر به ارزیابی صحیح کارکنان دولتی نیست. از جمله این دلایل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- جهت‌گیری مدل فعلی نظام مدیریت عملکرد دولت در سطح کارکنان نتیجه‌گرایی صرف است و این در حالی است که بخش عمده‌ای از عملکرد کارکنان متأثر از فرایندهای انجام کار در دستگاه‌های دولتی است و نظام فعلی این متغییر موثر را در نظر نمی‌گیرد؛
- عدم توجه مدل و فرایندهای اجرایی آن به فعالیت‌ها و اقداماتی که فرد ارزشیابی شونده در جهت ارتقاء سطح دانش و توانمندی برای بهبود عملکرد خود و سایر کارمندان واحد سازمانی تحت سرپرستی انجام می‌دهد؛
- مولفه‌های ارزیابی با انتظارات و معیارهای جامعه و ارزش‌های سازمانی انطباق و انعطاف چندانی ندارد؛
- مدل ارتباط معقول و منطقی میان اسناد بالادستی، استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی برقرار نمی‌کند؛
- هرکدام از سازمان‌های دولتی نیاز به اطلاعات متفاوتی از ارزیابی کارکنان خود دارند و تعیین یک استراتژی واحد توسط مدل فعلی این نیازها را رفع نمی‌کند (محمدی و همکاران، ۲۰۱۴)؛

بنابراین با توجه به آنچه گفت مسئله اصلی این است مدل مطلوبی که بتواند ضمن در نظر گرفتن اقتضات مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، چارچوب اثربخشی در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان در ارتباط با برنامه‌ها و راهبردهای دستگاه‌های دولتی برقرار کند، کدام است؟ این مدل چه ابعاد و مولفه‌هایی دارد؟ و فرایندهای اجرایی آن کدام است؟

مدیریت عملکرد فرایند طراحی و اجرای راهبردها، ملاحظه‌ها و پیش‌ران‌هایی است که هدف آن تبدیل استعداد خام منابع انسانی به عملکردهایی سازمانی است. مدیریت عملکرد منابع انسانی نقش تبدیل استعداد به عملکرد را بر عهده دارد که با برداشتن موانع و تشویق منابع انسانی به این کار نایل می‌آیند. برای درک بهتر مطالب این مقاله ارائه تعاریف زیر ضروری است:

**عملکرد<sup>۱</sup>:** نتایج قابل اندازه‌گیری ناشی از تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده می‌باشد (Tangen, 2004).

**ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup>:** صرفاً میزان دستیابی یک سازمان به اهداف تعیین شده از طریق اندازه‌گیری مجموعه‌ای از شاخص‌ها را معین می‌کند (Neely et al., 2000).

**مدیریت عملکرد<sup>۳</sup>:** رویکردی سیستماتیک که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و آنالیز داده‌های عملکرد، بازنگری گزارش داده‌های عملکردی و به کارگیری این داده‌ها به بهبود عملکرد می‌انجامد. به عبارت دیگر مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعاتی تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (Li, 2001).

**مدیریت عملکرد منابع انسانی<sup>۴</sup>:** عبارت از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها به منظور رشد و بهبود می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۳).

**توسعه منابع انسانی<sup>۵</sup>:** چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌های فردی و سازمانی که از طریق ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراهه، برنامه‌جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربیگری و توسعه سازمانی تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورد (Xiaohui & McLean, 2007).

سازمان‌ها معمولاً دارای گنجینه استعداد‌های انسانی هستند. به هر حال، بهینه‌سازی این استعدادها، هدایت آنها را به سمت اهداف مشخص، ترجمه آنها به شایستگی و مهارت‌های مفهومی و

<sup>1</sup>- Performance

<sup>2</sup>- Performance Measurement

<sup>3</sup>- Performance Management

<sup>4</sup>- Performance Management of Human Resources

<sup>5</sup>- Human Resource Development

استفاده زیرکانه از آنها برای منافع آن سازمان‌ها با چالش‌های واقعی همراه است. این چالش‌ها کانون فعالیت‌های مدیریت عملکرد را شکل می‌دهد. راهبردها، مداخلات و مولفه‌های گوناگون به کار رفته در حیطه مدیریت عملکرد به طور نظام‌مند بهینه‌سازی سرمایه انسانی را تضمین می‌نماید. منابع انسانی برانگیخته می‌شود تا استعدادهای درونی آنان کشف گردد و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف تعیین شده به شایستگی‌های نرم مجهز گردند (محمدی و همکاران، ۲۰۱۴).

ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات مدیریت عملکرد در بخش دولتی و خصوصی و نیز پراکندگی مدل‌ها و تناقض میان آنها به حدی است که اغلب محققان این حوزه مدعی هستند که به طور کلی دانش انباشه در این رشته، فاقد نظر روشن درباره مهمترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و خصوصی است. به صورت کلی در سازمان‌های دولتی، بسیاری از نظام‌های مدیریت عملکرد کارکنان به استفاده از سنجش‌های عملکردی تمایل دارند در صورتی که در بخش خصوصی به دنبال استفاده اثربخش از سنجش‌ها برای بهبود مدیریت، تصمیم‌گیری، پاسخگویی و در نهایت توسعه است (Jurnali & Siti-Nabiha, 2015).

از سوی دیگر مدیریت عملکرد هسته مرکزی مدیریت دولتی را تشکیل می‌دهد و علی‌رغم داشتن سابقه‌ای طولانی، خاستگاه متأخر آن، مدیریت دولتی نوین است و با وجود بحث‌های دامنه‌دار درباره آن، هنوز مدیریت عملکرد به سان معما باقی مانده و فاقد فراتحلیلی منسجم است. در صورتی که این هسته مرکزی در بخش خصوصی بازار و موضوعات مبتلابه آن می‌باشد. از تفاوت‌های بارز مدیریت عملکرد بخش دولتی و خصوصی در نگاه صاحب‌نظران این حوزه، تاکید این نظام به برنامه ریزی از بالا به پایین توأم با اعمال رفتارها و ملاحظات سیاسی در بخش دولتی است (Askim et al., 2008). علاوه بر این عدم شفافیت در کنترل برنامه‌های دولت به علت تضاد در نوع نگاه به کنترل در میان سیاسیون و حرفه‌ای‌ها در سیستم‌های دولتی (Helden et al., 2012)؛ تعداد بسیار زیاد ذی نفع بخش دولتی که شامل شهروندان محلی، ارباب رجوع‌ها، مصرف‌کنندگان، کاربران، مشتریان سرویس‌های بخش عمومی، رسانه‌ها، نمایندگان منتخب، دولت‌های محلی، آژانس‌های قانونی، مدیران و کارکنان است (Brignall & Modell, 2000; Wisniewski & Stewart, 2004) را می‌توان برشمرد.

اکثر سیاست‌ها و خط‌مشی‌های عمومی دولت‌ها از طریق سازمان‌هایی که تشریفات اداری عمومی را تشکیل می‌دهند، اجرا می‌شود. در واقع، این سازمان‌های دولتی هستند که در یک رابطه خوب و تعریف شده با خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها از طریق قوانین ثانویه ظرفیت خود را واگذار می‌کنند (Kerwin, 2011). اما حتی زمانی که سازمان‌های اداری در عمل بیشتر به عنوان عاملی برای رهبران سیاسی هستند، تعدادی از نقش‌های مهم در سیاستگذاری و در ساخت و اجرای سیاست تصویب شده، وجود دارد که توسط بازیگرانی که آنها را طراحی کرده‌اند برای بخش اداری و سازمان‌های دولتی به عنوان نمایندگان سیستم سیاسی در نظر گرفته می‌شود (Howlett & Wellstead, 2011) و قابلیت سیاسی

سازمان‌های بخش دولتی تحت تاثیر ویژگی کارگزینی در میان آن سازمان‌ها قرار دارد (Peters, 2015).

اما آنچه در مدیریت عملکرد بخش دولتی تاثیر قابل ملاحظه‌ای دارد موضوع ماموریت‌ها، رسالت‌ها، قوانین، بسترهای سیاسی و اجتماعی است. در همین رابطه ون سیلوس<sup>۱</sup> 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 موثر بر نظام مدیریت عملکرد در بخش دولتی است. علاوه بر آن مولفه‌های منبعث از قوانین، مقررات و ساختارهای بالادستی از قبیل هدف‌گذاری مبهم و نامشخص در سطح استراتژیک و عملیاتی در بخش دولتی (Metta'nen, 2005)؛ وجود ساختارهای سازمانی گوناگون، متفاوت و مبهم که دارای خط فرمان مشخص و معینی نیستند (Waal, 2007) و اجرای سیستم مدیریت عملکرد با رویه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی و نه با رویکردهای عملیاتی در کنار استفاده از سبک‌های رهبری به منظور انگیزش افراد به منظور خدمت بیشتر که توسط شهروندان به عنوان نتایج بخش عمومی ارزش گذاری می‌شود (Radnor & McGuire, 2004) از جمله این مولفه‌ها است.

از دیدگاه سازمانی نیز، مدیریت عملکرد سازمانی به سطوح فردی، سازمانی و گروهی بر اساس کاربرد تقسیم می‌شود (Hong & kim, 2014). در سال‌های اخیر دولت‌های مختلف در دنیا از چهارچوب‌های غیرگروهی سیستم‌های مدیریت عملکرد بر اساس سطوح فردی و سازمانی استفاده می‌کنند. اما در زمان بندی توسعه سیستم، مدیریت عملکرد سطح فردی زودتر از مدیریت عملکرد سطح سازمانی توسعه می‌یابد. در اغلب کشورها کارمندان دولت سالانه بر اساس دستورالعمل ارزیابی سالانه کارکنان بخش عمومی ارزیابی می‌شوند و اغلب دو نوع سیستم مدیریت عملکرد فردی در دولت‌ها وجود دارد. اولی توافق عملکردی است و دیگری شامل ارزیابی و سنجش عملکرد می‌باشد. در این رویکرد هر سازمانی یک برنامه استراتژیک دارد و هر مدیر داخلی ارشد باید اهداف عملکردی خود را بر اساس برنامه استراتژیک سازمان تنظیم می‌کند و در نهایت یک قرار داد عملکردی با مسئول سازمان منعقد می‌شود. توافق عملکردی بازتاب عملکرد فرد و عملکرد گروه به عنوان مسئولیتی سازمانی بر اساس رسالت و اهداف سازمانی است (Lee & Moon, 2010).

توافق عملکردی به ارزیابی عملکرد فرد در ارتباط با توافق عملکرد می‌پردازد و سپس نتایج آن را در مدیریت پرسنل از قبیل بخش پرداخت مربوط به عملکرد و یا ارتقاء به کار می‌برد. علاوه بر این نظام ارزیابی و سنجش عملکردی یک سیستم ارزیابی کلی عملکرد برای کارمندان سطح متوسط و پایین است که توسط مدیران ارشد برای ارزیابی عملکردی فردی زیردستان انجام می‌گیرد. ویژگی و مشخصه

<sup>1</sup>- Van Sluis

اصلی آن اول عملکرد شغلی بر مبنای تناسب عملکرد فرد و سختی کار آن و در نهایت افزایش مولفه-های رفتاری از قبیل رضایت شغلی، ارتباطات، همکاری و نوآوری است (مرکز ارزیابی خدمات عمومی کره جنوبی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

عموما در کشورهای مختلف مولفه‌های موثر بر فرایند مدیریت عملکرد منابع انسانی مشخص است. از جمله کمیته مشاور مدیریت عملکرد استرالیا عوامل و فاکتورهای تاثیر گذار بر مدیریت عملکرد در سطح فردی دستگاه‌ها دولتی را تعیین نموده و بر اساس آن مدل‌های عملیاتی و قابل اجرایی را ارائه داده است. از جمله این مولفه‌ها رهبری موثر توسط مدیران ارشد سازمان‌های دولتی است. این کمیته بیان می‌دارد که تاریخچه سازمانی مدیریت عملکرد در ذهن کارمندان دولت و مهارت و بلوغ سیستم کنترل و نظارت بر کارکنان در کنار ویژگی‌های مدیریت عملکرد اجرا شده در سازمان‌ها مشابه در بخش خصوصی مولفه‌هایی است که نباید به راحتی از کنار آن گذشت. علاوه بر این ارزش‌های رایج در سازمان‌های دولتی و شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور نیز موضوعی است که باید در نظر گرفته شود. عدم وجود سیستم‌های آموزش دیده محرک، عدم وجود تعهد و جدیت سیاسی و نبود آموزش سازمانی به عنوان مولفه‌های ابزاری و تحمیلی مدیریت عملکرد در سطح فردی است که در بخش دولتی کشورهای مختلف از جمله کشورهای در حال توسعه به خوبی ایجاد نشده است (Ohemeng, 2009).

به منظور موثر و کارا نمودن نظام مدیریت عملکرد برای توسعه کارکنان باید مکانیسم پاداش‌دهی و انگیزشی بسته به سطح عملکرد فرد وجود داشته باشد که به طرز مناسبی با تلاش‌های فردی کارکنان در یک مجموعه دولتی متناسب باشد. در بخش دولتی عدم مطابقت زیادی میان سطح واقعی عملکرد و میزان جبران خدمات پرداختی یا انگیزه کارکنان وجود دارد. امور مالی جبران خدمات یا انگیزه‌ها باید بر اساس یک سیستم بودجه سالانه داخلی از پیش برنامه‌ریزی شده باشد. عدم هماهنگی موجود میان تلاش‌های مربوط به بهبود عملکرد و انگیزه‌های مربوطه، سیستم مدیریت عملکرد دولتی را محدود خواهد کرد و بسیاری از کشورها سعی در رفع این مشکلات دارند (McDavid & Hawthorn, 2014).

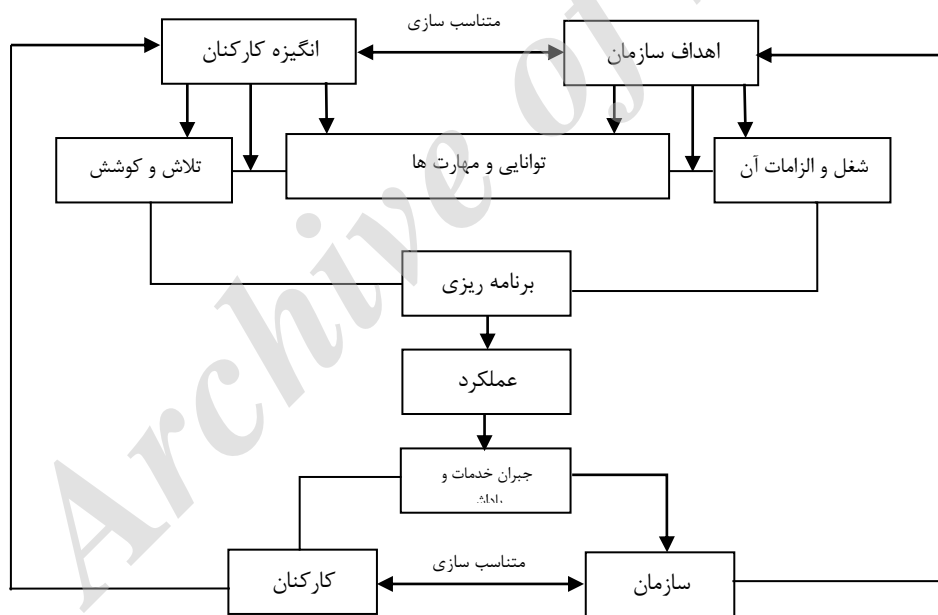
از سوی دیگر بررسی پیشینه تحقیقات مختلف حکایت از پیچیدگی موضوع در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان دارد.

تاتیچی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز در تحقیقی با عنوان کسب و کار اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و مدیریت دولتی: بسترهای جدید، تم‌ها و چالش‌ها، که با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی این تحقیق را به

<sup>۱</sup>- MOPAS

<sup>۲</sup>-Tatichi

سرانجام رسانده است، بیان می‌دارد مدل سنجش و مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیردولتی به صورت عام متأثر از راهبرد و میزان انطباق با مدل سنجش عملکرد کارکنان است. همچنین ذی‌نفعان و رضایت آنان نیز در قالب میزان اعتماد به خروجی‌های آن سیستم می‌تواند مبنای توجه باشد. علاوه بر دو عامل فوق، فرایندها و میزان تعالی و به روز بودن آنها نیز در مدل مدیریت عملکرد در بخش کارکنان موثر است. همچنین در موضوع مدیریت عملکرد کارکنان نتایج تحقیقات جونز و لکوود<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) بیان می‌کنند طراحی هر مدلی در ابتدای امر باید از موضوع انگیزش کارکنان شروع کرد. در مدل جان و لکوود در نظر گرفتن اهمیت و ارزش گذاری انگیزشی کارکنان با اهداف سازمان از ابتدای فرایند عملکرد آغاز می‌شود. این کار با هدف تطبیق انتظارات فی‌مابین کارکنان و سازمان است که از تعیین اهداف و ارزش‌های سازمانی شروع می‌شود و نتیجه آن تعیین انتظارات کارکنان است. این مدل بیان می‌کند در صورتی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان منجر به تعریف درستی از سطح انتظارات و انگیزه کارکنان شود، میزان ماندگاری در شغل و سطح کیفیت عملکرد نیز افزایش می‌یابد. شکل شماره ۱ نمایشی از مدل جونز و لکوود را ارائه می‌دهد.



شکل ۱: مدل برای تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان (Jones & Lockwood, 2013)

<sup>1</sup>- Jones & Lockwood



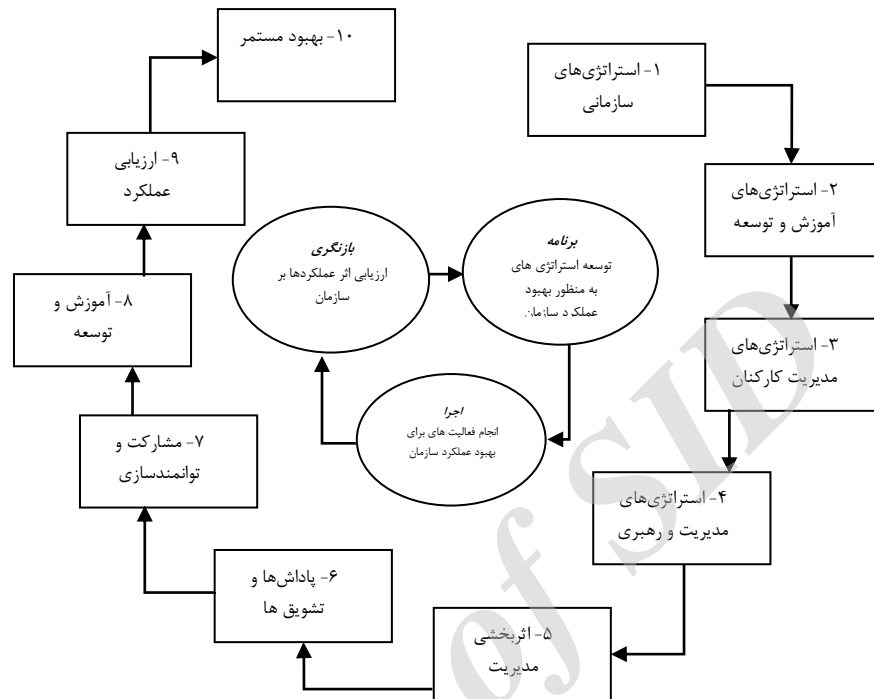
علاوه بر این در بررسی نظام رصد و ارزیابی مبتنی بر نتایج پولیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) اعلام می‌دارد که مولفه‌های اصلی برای یک نظام رصد و ارزیابی مبتنی بر نتایج عبارت از ارزیابی آمادگی؛ توافق بر پیامدها به منظور رصد و ارزیابی؛ انتخاب شاخص‌های کلیدی برای رصد پیامدها؛ جمع‌آوری داده‌های پایه‌ای درباره شاخص‌ها؛ برنامه‌ریزی برای بهبود؛ رصد نتایج؛ استفاده از اطلاعات ارزیابی برای حمایت از سیستم مدیریت مبتنی بر نتایج؛ گزارش‌دهی یافته‌ها؛ استفاده از یافته‌ها (بازخورد، دانش و یادگیری) و پایدارسازی نظام رصد و ارزیابی در درون سازمان می‌باشد.

از سوی دیگر هدویگا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در طراحی مدلی فرایندی برای مدیریت عملکرد کارکنان عنوان می‌دارد که هر مدل مدیریت عملکردی متاثر از فرایند برنامه، اجرا و بازنگری است. گام اول در مدیریت عملکرد کارکنان موضوع «برنامه» است که به سبب نیاز به توسعه استراتژی‌های مختلف و هماهنگی اهداف سازمانی با مدیریت عملکرد توجه به آن امری ضروری است. مرحله «اجرا» شامل مجموعه‌ای از اقدامات به منظور بهبود عملکردها است. این فاز شامل ارزیابی عملکرد، بازخورد و پاداش، مشارکت کارکنان در وظایف و توسعه عملکرد آنان با ایجاد یک برنامه عملیاتی و مجموعه اقداماتی است که باید برای توسعه عملکرد انجام شود. گام دیگری به نام «نظارت» بین «اجرا» و «بازنگری» قرار دارد که با هدف نظارت بر بهبود عملکرد و کارایی کارکنان پس از جلسه بازخورد باید در نظر گرفته شود. این مدل که در قالب شکل شماره ۲ ارائه شده است به مدل HiP معروف شده است. در گام آخر این مدل مرحله «بازنگری» به عنوان گام آخر و سوم ارائه شده است که در مورد ارزیابی برنامه توسعه عملکرد کارکنان در قالب یک جلسه بررسی یا مصاحبه راهکارهایی ارائه می‌شود.

---

<sup>1</sup>- Pollitt

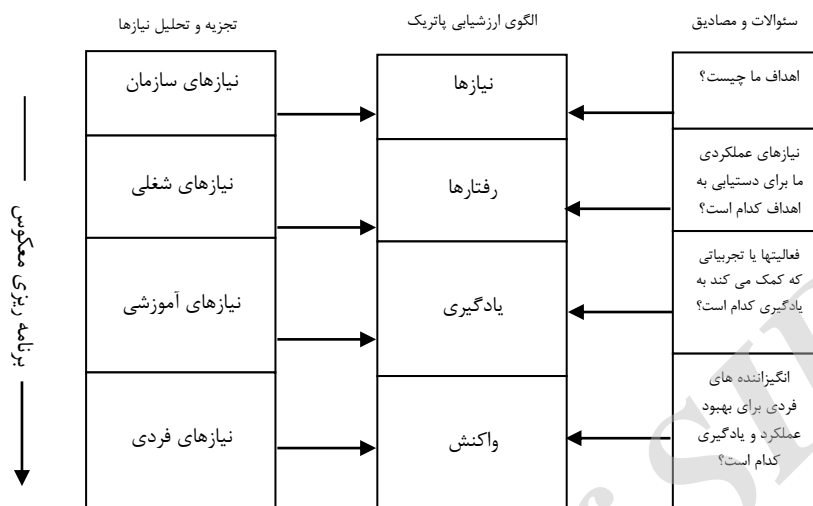
<sup>2</sup>- Hedwiga



شکل شماره ۲: مدل مدیریت عملکرد کارکنان IIP (Hedwiga, 2016)

علاوه بر مدل‌های فوق کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در موضوع تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنانی و استفاده از اطلاعات آن در طراحی آموزش‌های سازمانی بیان می‌کند که می‌توان با استفاده از ابزار برنامه‌ریزی معکوس رابطه معناداری بین استراتژی‌های سازمان و یادگیری برای تکرار عملکرد بهتر برقرار کرد. بر اساس یافته‌های وی مدلی که بتواند شکاف عملکردی بین عملکرد فعلی فرد و استاندارد مطلوب را نشان دهد، می‌تواند به صورت شکل شماره ۳ باشد. بر اساس تحقیقات کلارک درصد بسیار کمی از برنامه‌های بهبودی که ضرورت آن توسط نظام مدیریت عملکرد کارکنان تشخیص داده شده است، با رویکرد توسعه منابع انسانی و با محوریت آموزش بوده است. کلارک در پژوهش خود بیان می‌کند برای اینکه کارکنان سازمان تبدیل به منابع ارزشمندی برای سازمان شوند، ضرورت دارد تا نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازهای و انتظارات ذینفعان سازمان ارتباط موثری برقرار کند تا آنها بدانند انتظار از آنان چیست و تلاش‌ها و برنامه‌های بهبود خود را بر آن اساس تنظیم کنند.

<sup>۱</sup>- Clark



شکل شماره ۳: مدل مدیریت عملکرد کلارک (Clark, 2018)

## ۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر به جهت اینکه از سوی در تلاش برای کشف ماهیت مدیریت عملکرد کارکنان خاصه بخش دولتی در کشور و درک روابط بین متغیرها، اصول، قوانین و ساخت الگویی مخصوص بخش دولتی را دنبال می کند و از سوی دیگر در آن سعی شد تا حد امکان به توسعه مرزهای دانش مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی کمک نماید، از نظر هدف تحقیقی بنیادی به شمار می رود. همچنین این تحقیق دارای رویکرد کیفی- کمی (ترکیبی) است که برای طراحی مدل در آن از رویکرد کیفی و برای ارزیابی مدل از رویکرد کمی بهره می برد.

در بخش اول این تحقیق به منظور درک و شناخت مولفه های مدیریت عملکرد کارکنان صرفا در بستر و محیط دولت و مطالعه عمیق با اتکاء بر نمونه مدل های موجود مدیریت عملکرد در ادبیات تئوریک آن در کنار بهره مندی از دیدگاه افرادی که در موضوع مطالعه دارای تجربه در محدوده سیستم مدیریت عملکرد بخش دولتی هستند، استراتژی مطالعه موردی مبتنی بر استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکردی تلخیصی و بهره گیری از ابزار مصاحبه مدنظر قرار گرفته شد تا با انجام تحلیل محتوای مصاحبه های انجام شده بتوان در قالبی مهندسی، تمامی ارتباطات ثبت شده را تعریف کرد.

لازم به ذکر است که جامعه آماری بخش کیفی پژوهش برای استخراج مدل شامل مجموعه ای از خبرگان و متخصصان دانشگاهی آشنا به مسائل مبتلا به مدیریت عملکرد در بخش دولتی و متخصصین حوزه های ستادی دستگاه های اجرایی کشور مرتبط با مدیریت عملکرد کارکنان می باشند. در این بخش

با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند در ابتدای امر تعداد ۷ نفر به عنوان نمونه خبرگان اولیه تحقیق مشخص و سپس داده‌های لازم جمع آوری شد. در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با ۱۵ نفر مصاحبه صورت پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد.

اشباع نظری حاصل در این پژوهش زمانی حاصل شد که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن ابعاد تحقیق نمی‌کرد و داده‌های احصاء شده پس از مصاحبه پانزدهم مشابه به نظری-رسیدند. برای اطمینان از این موضوع ضمن ارائه مدل به برخی از اعضای جامعه آماری بخش کیفی بازخوردها نشان داد که افراد سوال شده از تبیین نظری تحقیق اطمینان دارند و توصیه‌ای برای انجام مصاحبه‌های جدید با فرد یا افراد خاصی نداشتند. وضعیت نمونه نخبگانی تحقیق نشان می‌دهد که ۲۷ درصد از نمونه خبرگانی تحقیق دارای سابقه علمی و پژوهشی در دانشگاه‌ها و ۴۶ درصد آنها نیز دارای سابقه اجرایی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق در موضوع مورد مطالعه می‌باشند. علاوه بر دو دسته فوق ۲۷ درصد از نمونه خبرگانی یعنی ۵ نفر دارای سابقه کار در حوزه منابع انسانی در بخش دولتی هستند. به جهت تجربه کاری از میان افراد مصاحبه شده ۲ نفر دارای میانگین ۶ سال سابقه وزارت و ۵ نفر نیز دارای سابقه حداقل ۴ سال حضور در پست‌های مدیریتی حوزه مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های دولتی را دارند. تجمع اصلی تجربه کاری در حوزه مدیریت عملکرد در میان دو دسته از جامعه خبرگانی تحقیق است. این دو دسته افرادی با سابقه کاری معاون وزیری و مدیر کلی یا کارشناس خبره در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق می‌باشند که هر کدام به ترتیب دارای میانگین سابقه ۱۳ و ۱۵ سال فعالیت در حوزه مدیریت عملکرد می‌باشند که نشان دهنده تجربه خوب و به دنبال آن آشنایی کامل به ابعاد موضوع مدیریت عملکرد دولت در سطوح مختلف هستند.

به منظور افزایش روایی و پایایی در بخش کیفی، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان برای بالابردن روایی و با قرار دادن آنها در جریان مسیر تحقیق به طوری که بر نحوه پاسخگویی آنها تأثیر نگذارد، زمینه افزایش روایی داخلی فراهم گردید. به این منظور پس از انجام هر مصاحبه الگوی به دست آمده تا آن مرحله، به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و مصاحبه‌شوندگان نکاتی را که نسبت به الگو داشتند، طرح موضوع نمودند. این کار پس از انجام هر مصاحبه انجام شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش فرض و جهتگیری انجام شود. علاوه بر این به منظور افزایش پایایی این بخش ضمن استفاده از فرآیندهای ساختار یافته‌ای از مصاحبه‌های همگرا، تلاش شد تا سازمان‌دهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌های احصاء شده نیز فراهم گردد. همچنین بهره‌برداری از راهنمایی‌های تیم تحقیق برای ارزیابی و اجرای مصاحبه‌ها به منظور بالابردن ضریب پایایی تحقیق مد نظر قرار گرفت.

در این تحقیق مقوله‌های مورد نیاز از بطن مصاحبه‌ها و برای پاسخ به سئوالات تحقیق استخراج شد. به منظور تأیید مدل و برای اینکه بتوان روابط علی میان متغیرهای مستقل و وابسته و نیز توان تبیین این روابط را در سطح مدل نشان داد و اثبات شود که مدل مورد نظر تناسب و برازش مناسبی با

داده‌ها دارد، از تحلیل مسیر استفاده شد. به همین علت برای محاسبه معادلات ساختاری مدل استخراج شده از نرم‌افزار آماری و مدل‌سازی Amos.22 بهره بردای شد که نتایج آن در قالب نمودارهای مرتبط و شاخص‌های برازش در ادامه آمده است.

در بخش کمی تحقیق نیز برای ارزیابی مدل استخراج شده از بخش کیفی با استفاده از پیمایشی توصیفی، مدل با استفاده از ابزار پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفت. ابزار بخش کمی تحقیق برای ارزیابی مدل شامل ۱۷ گویه در پنج بعد سادگی و سهولت مدل نهایی در اجرا، کاربردی و ثمربخشی بودن، جامعیت و مانعیت، صحت و درستی و در نهایت نوآوری و تازگی آن می‌باشد که به لحاظ تکرار در تحقیقات متعدد و برخورداری از روایی و پایایی لازم جزء پرسش‌نامه‌های استاندارد محسوب می‌شود. اما برای سنجش دقیق‌تر روایی ابزار، این پرسشنامه در اختیار چند نفر از اساتید گروه مدیریت دانشگاه‌های شهر تهران و هم‌چنین خبرگان و کارشناسان عضو جامعه آماری بخش کمی قرار گرفت و از میزان شفافیت و روشن بودن سئوالات نظرخواهی شد که با توجه به نظرات ارائه شده پرسشنامه از روایی خوبی برخوردار است. علاوه بر این برای محاسبه پایایی ابزار بخش کمی تحقیق قبل از توزیع نهایی پرسشنامه در میان جامعه آماری این پرسشنامه بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه آماری به عنوان پایلوت توزیع شد و سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ آن محاسبه گردید. میزان این شاخص برای پرسشنامه مذکور ۹۱ درصد به دست آمد که با توجه به مطالبی در قبل بدان اشاره شد، با اطمینان می‌توان گفت که ابزار مورد استفاده در بخش کمی از پایایی و روایی قابل قبولی برخوردار است. در خصوص جامعه آماری این بخش لازم به ذکر است از آنجایی که مدل استخراج شده در زمینه مدیریت عملکرد کارکنان در بخش دولتی است و در نهایت باید این مدل از نظر عملی بودن باید ارزیابی شود، لازم بود تا افرادی این مدل را ارزیابی کنند که علاوه بر خبرگی در موضوع، تجربه و تخصص لازم در اجرای مدل فعلی مدیریت عملکرد کارکنان دولت را نیز داشته باشند تا بتوانند مدل نهایی این تحقیق را ارزیابی کرده و نظر جامعی برگرفته از تجربه و مهارت عملی و نه صرفاً تئوری بدهند. شاخص انتخاب این افراد داشتن سابقه کار بالای ۱۰ سال در زمینه ارزیابی عملکرد در حوزه منابع انسانی است که می‌بایست ضمن آشنایی با مدل فعلی فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری دارای صاحب ایده و نظر نیز باشند. به همین علت مدیران و کارشناسان خبره وزارتی و ستادی دفاتر ارزیابی عملکرد ۲۰ وزارتخانه و سازمان ملی و ۳۱ واحد استانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق به عنوان جامعه آماری بخش کمی تحقیق در نظر گرفته شد که در مجموع ۶۰ نفر از آنان واجد شرایط ذکر شده بودند که بدون نمونه‌گیری پرسشنامه‌های این بخش برای همه آنها ارسال شد.

### ۳- یافته‌های پژوهش

همانطور که ذکر شد کدگذاری، ترسیم جداول فراوانی و نمودارها برای مقولات این پژوهش بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی است، اما از آنجایی در این پژوهش بنا بر استخراج داده‌های صحیح و نزدیک به صحت‌تر است، داده‌های استخراج شده به صورت کمی نیز دسته‌بندی شدند. بر همین اساس، تحلیل داده‌های مذکور به دو دسته تحلیل محتوای آشکار و محتوای پنهان در این تحقیق تقسیم شد. از آنجایی که کلمات یا واژه‌ها کوچک‌ترین واحدهای تحلیل محتوا در این تحقیق به شمار می‌آیند، در این بخش، کلمات کلیدی استخراج شده بر اساس میزان فراوانی تعیین و معین شدند. به عبارت دیگر کلماتی که در خلال مصاحبه‌های اکتشافی به کار برده شد که رویکرد جامعه خبرگانی تحقیق نسبت به مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی است که به شرح جدول شماره ۱ گردآوری شده است. لازم به ذکر است از آنجایی که فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌های اجرایی آن تاکید دارد که مدل ارزیابی کارکنان دولت به صورت یکپارچه بود و همگی بر اساس چارچوب یکسانی ارزیابی شوند، قلمرو مکانی این تحقیق نیز سازمان و دستگاه اجرایی مشخص و خاصی نیست و تمام دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی را شامل می‌شود. به عبارت دیگر در این پژوهش تلاش شد تا الگویی برای مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی فراهم گردد تا بتواند با ساختار دستگاه‌های اجرایی کشور در حوزه منابع انسانی و الزامات قانونی صدر اشاره همخوانی داشته باشد و بر همین اساس سئوالات مصاحبه طراحی شده است.

جدول ۱: رویکردها نسبت به الگوی مدیریت عملکرد در توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی

ردیف	واحدهای ثبت یا کلمات	فراوانی کلمات کلیدی	درصد
۱	استراتژی‌های سازمانی موثر	۷	۸٪/۱۵
۲	استراتژی‌های سرمایه انسانی سازمان‌های دولتی در کنار اسنادبالادستی	۳	۳٪/۷
۳	جذب و استخدام نیروی متناسب و کاردان	۶	۷٪/۱۳
۴	مدیریت توسعه کارراهه شغلی و آینده کاری کارکنان	۳	۳٪/۷
۵	نگهداشت منابع انسانی کارآمد (سیستم حقوق و دستمزد)	۴	۴٪/۸
۶	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان	۹	۱۱٪
۷	تعیین اهداف فردی کارمند و ابلاغ آن قبل از ارزیابی	۵	۶٪
۸	توجه به نتایج ارزیابی فرد (برنامه بهبود)	۷	۸٪/۱۵
۹	استراتژی/رویکرد ارزیابی	۹	۱۱٪
۱۰	ساختار/چارچوب‌های قانون مدیریت خدمات کشوری	۳	۳٪/۷
۱۱	تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی	۴	۴٪/۸
۱۲	مهارت‌های کارکردی	۷	۸٪/۱۵
۱۳	افزایش انگیزه فردی با برانگیختن حس توجه به کارمند	۷	۸٪/۱۵
۱۴	یادگیری و اصلاح عملکرد و بهبود آن	۸	۹٪/۱۹

منبع: (محاسبات نگارندگان)

باتوجه به نتایج بدست آمده از جدول شماره ۱، رویکرد نسبت به الگوی مدیریت عملکرد کارکنان در دستگاه‌های دولتی، «پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان» و «استراتژی یا رویکرد ارزیابی» با ۹ مورد (۶۴ درصد) بیشترین فراوانی را داشته است. نتایج بیانگر این موضوع است که در الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ۱۴ مقوله کلیدی از مولفه‌های مورد توجه در طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان در بخش دولتی در بین مصاحبه شونده‌گان است که باید در طراحی مدل نهایی تحقیق مدنظر قرار گیرد. نمودار شماره ۱ به بیان گویاتری از نتایج فوق می‌پردازد.



نمودار ۱: رویکردها نسبت به الگوی مدیریت عملکرد در توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی  
منبع: (محاسبات نگارندگان)

علاوه بر این در بخش محتوای پنهان مصاحبه‌ها در ابتدا به جملاتی که در مصاحبه‌ها بر آنها تاکید شده است، پرداخته شد و در نهایت پیام ویژه‌ای که جملات فوق در جدول شماره ۲ دارند، اشاره شده است. در این قسمت برای استخراج مدل از بطن مضمون‌های تعیین شده ضمن حک و اصلاح طبقه‌بندی مضمون‌ها و رسیدن به مضمون‌های جامع و مانع که قابل تفکیک از هم بوده و در مبانی نظری دارای مصداق خارجی هستند، روابط بین اجزایی که بیشترین تاکید در مصاحبه‌ها را داشته و چارچوب‌های اصلی مدل بودند، تعیین و ترسیم شد. مضمون‌های تلخیص شده تعیین کننده روابط بین اجزای مدل می‌باشند و به عبات دیگر مضمون‌های نهایی شده در نقش تایید کننده روابط بین مولفه‌های مدل عمل نمودند.

جدول ۲: جدول مضمون جملات قصار الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی

ردیف	مضمون	بخشی از جملات و عبارات مصاحبه شونده‌گان
۱	وجود رابطه بین استراتژی سازمانی و استراتژی سرمایه انسانی با اسناد بالادستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ..... متاسفانه در اغلب سازمان ها رابطه منطقی بین استراتژی‌های آن و برنامه های طراحی شده برای منابع انسانی وجود ندارد .....</li> <li>- ..... یکی از واضحات ارزیابی عملکرد یک کارمند تعریف درست برنامه های طراحی شده برای وی در خصوص نگهداشت و یا توسعه کارراه شغلی آن است، این برنامه از کجا نشأت می‌گیرد .....</li> <li>- ..... در اغلب سازمان های دولتی متاسفانه برنامه درستی در خصوص حفظ منابع انسانی، تامین رفاه و زندگی و آینده شغلی آنان وجود ندارد و به نظر می‌رسد انتظار ارزیابی درست از کارکنان ناعادلانه و غیرمنطقی باشد .....</li> <li>- ..... اولویت‌ها و چشم اندازها بر برنامه‌ریزی منابع انسانی یک سازمان دولتی موثر است .....</li> <li>- ..... برنامه های ارزیابی عملکرد یک سازمان دولتی باید تحت تاثیر مولفه‌های همچون برنامه بلند مدت و کوتاه مدت دولت باشد .....</li> <li>- ..... ماهیت اصلی و تفاوت ماهوی مهم بخش دولتی و خصوصی تاثیر قوانین و اسناد بالادستی و کلان بر برنامه های راهبردی سازمان های دولتی در لایه های مختلف است .....</li> </ul>
۲	قدرت پاسخگویی و مسئولیت در کنار ارزیابی کارمند	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ..... رویه‌های اداری موجود باید در بستری از فرهنگ مسئولیت پذیری جامعه اداری طراحی شود .....</li> <li>- ..... اختیارات واگذار شده به مدیران و یا کارکنان در ارزیابی کارکنان تاثیر مثبت و مستقیمی دارد .....</li> <li>- ..... در ارزیابی از کارکنان در برابر سلب اختیاری که چه توسط مدیر و چه توسط ساختار و یا قانون‌های اداری از وی شده اس، سؤال می‌شود و این غیرمنطقی است، تاثیر این کار در انگیزه فردی و بهره‌وری کارمند خود را نشان می‌دهد .....</li> </ul>
۳	مدل گام به گام مرکز اصلی مدل مدیریت عملکرد فرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ..... مرکز ثقل هر مدلی توجه به فرایندهای عقلایی [ گام به گام ] مدیریت عملکرد است .....</li> <li>- ..... نمی توان بدون در نظر گرفتن اهدافی که برای فرد طراحی کرده‌ایم شاخصی برای ارزیابی طراحی کنیم .....</li> <li>- ..... مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد در مورد یک کارمند دو مقوله جدا هستند .....</li> </ul>
۴	استراتژی های ارزیابی موثر بر فرایند ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ..... ارزیابی رفتارهای یک فرد با ارزیابی محصول محور (نتیجه گرایی) از آن فرد تفاوت های مهمی را ایجاد می‌کند .....</li> <li>- ..... برخی از سازمان های دولتی به دنبال تفحص در رفتارهای فردی هستند و برایشان مهم است .....</li> <li>- ..... مدل وزارتخانه‌هایی زیربنایی کشور اغلب ارزیابی مبتنی بر نتایج است .....</li> <li>- ..... سه استراتژی مهم در ارزیابی افراد وجود دارد: ارزیابی بر مبنای ویژگی - های فردی، بر اساس رفتارهای یک فرد در محل کار و ارزیابی بر اساس ارزش افزوده‌ای که برای سازمان داشته است .....</li> </ul>

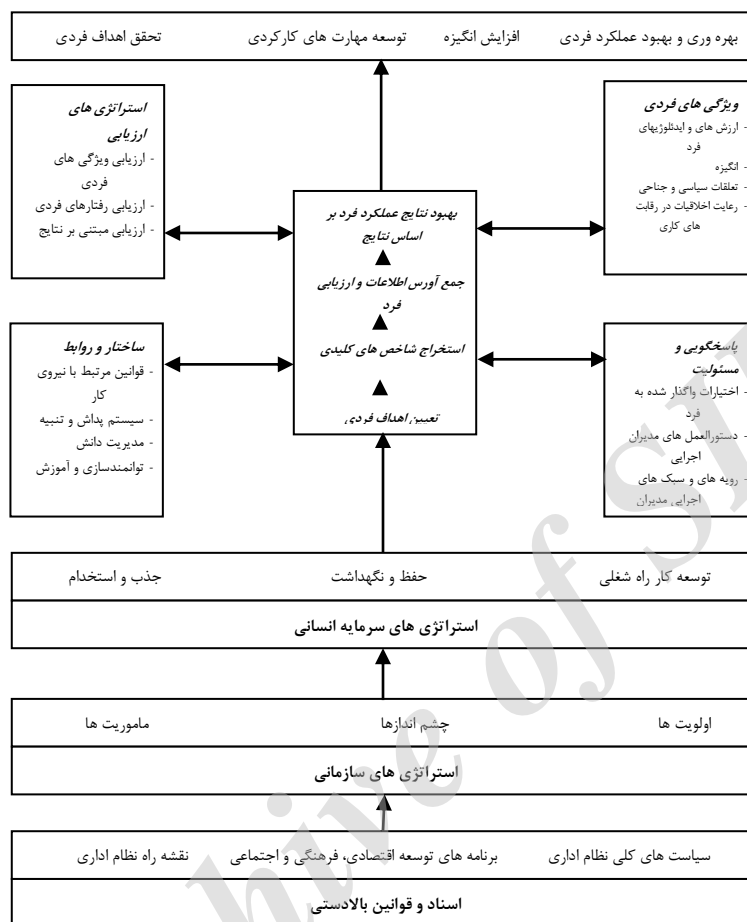


ردیف	مضمون	بخشی از جملات و عبارات مصاحبه شوندگان
۵	دستاوردهای مدیریت عملکرد در سطح فرد	<p>- ..... مهمترین خروجی یک مدل درست و منطقی ارزیابی عملکرد در مقام اجرا افزایش بهره وری کارکنان است .....</p> <p>- ..... مدیریت عملکرد باعث بالارفتن انگیزه کارکنان می شود و بالارفتن انگیزه یعنی بهتر شدن عملکرد فردی .....</p> <p>- ..... دستاورد یک مدل عقلایی مدیریت عملکرد و نه ارزیابی عملکرد پدیدار شدن تغییراتی در فرد از قبیل درخواست رهنمود، حمایت و پذیرش عقاید دیگران، تقاضای کمک و پیشنهاد کمک در مواقع لازم، توانایی تفسیر پاسخ-های دیگران، انرژی دادن به گروه کاری، بیان عقاید شخصی زمانی که نیاز است مسئله ای در محل کار حل شود، می باشد .....</p> <p>- ..... خروجی های نتایج ارزیابی عملکرد می تواند در برنامه ریزی برای ارزیابی عملکرد واحدی که در آن شاغل است، موثر باشد .....</p>
۶	ویژگی های فردی کارکنان	<p>- ..... میزان علاقه و استیاق فرد به رشد و پیشرفت در سازمان بسیار مهم است .....</p> <p>- ..... برخی از کارکنان قائل به رعایت مسائل اخلاقی در رقابت های کاری نیستند .....</p> <p>- ..... جا به جایی دولت ها و به دنبال آن مدیران در نوع رفتار کارکنان و تعلقات سیاسی و جناحی آنها موثر است .....</p> <p>- ..... انگیزه های فرد از انجام کار دولتی می تواند در اهمیت دادن به کارکردهای مدیریت عملکرد مهم باشد .....</p>
۷	ساختار و روابط کار	<p>- ..... به روابط کاری هم باید در سطح فرد توجه کرد، به اعتقاد من آنچه در ارزیابی مهم است و به آن کم توجهی می شود روابط بین پرسنل است و این تاثیر گذار است .....</p> <p>- ..... همانند بخش خصوصی قانون کاری هم برای پرسنل بخش دولتی داریم که نام آن همین قانون مدیریت خدمات کشوری است در ارزیابی ها دست و پای مدیر را به راحتی می بندد.....</p> <p>- ..... در مورد برخی از ساختارهای موثر بر ارزیابی عملکرد یک کارمند چند عامل مهم وجود دارد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آموزش</li> <li>▪ مدیریت دانش</li> <li>▪ تشویق و توییح کارکنان .....</li> </ul> <p>- ..... من به مدیریت دانش اعتقاد دارم، اگر برنامه بهبودی برای یک فرد در سازمان تهیه می شود و موفق نیست بحث نقص های آن در زمینه مدیریت دانش آن سازمان را باید در نظر گرفت، یک کارمند چگونه و با چه اطلاعاتی که در تاریخچه انجام یک کار وجود ندارد خودش و کارش و روشش را اصلاح کند .....</p>

منبع: (یافته های نگارندگان)

جدول شماره ۲ بیانگر مضمون های پنهان مصاحبه‌ها در خصوص روابط بین اجزای مولفه‌های الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در دستگاه های دولتی می‌باشد. براساس نتایج بدست آمده از این جدول در می‌یابیم که رویکرد نسبت به الگوی مدیریت عملکرد در توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی بر حول چند محور اساسی قرار گرفته است که عبارتند از:

- ضرورت وجود رابطه بین استراتژی سازمانی و استراتژی سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی با اسناد، قوانین و مقررات بالادستی؛
  - قدرت پاسخگویی، مسئولیت و اختیار در کنار ارزیابی کارمند و مطالبه از آن؛
  - مدل سیستمی و مرحله به مرحله مرکز اصلی مدل مدیریت عملکرد فرد؛
  - انتخاب استراتژی‌های ارزیابی تاثیرگذار بر فرایند ارزیابی عملکرد؛
  - دستاوردهای مدیریت عملکرد در سطح فرد می‌تواند در مدیریت عملکرد در سطح مدیریت موثر باشد؛
  - ویژگی‌های فردی کارکنان عامل مهم در کنار مدل مدیریت عملکرد فردی؛
  - ویژگی روابط کاری موثر بر مدیریت عملکرد فرد؛
- بر همین اساس الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی تعیین و استخراج شده به شرح شکل شماره ۴ می‌باشد.



شکل ۴: الگوی نهایی مدیریت عملکرد منابع انسانی در دستگاه های دولتی

منبع: (یافته های نگارندگان)

به منظور برآزش مدل استخراجی و در واقع تست و اعتبارسنجی آن پس از انجام تحلیل محتواهای احصاء شده در دو بخش آشکار و پنهان لازم است تا داده های جمع آوری شده کیفی تحقیق را به جهت قرارگرفتن در مسیر آزمون های آماری به روشی کمی متصل نمود. به این منظور مباحث کیفی کد گذاری شد و سپس با استفاده از آزمون های مناسب مدل استخراجی در بوطه اعتبارسنجی قرار گرفت. برای این کار اول شدت وجود مضمون ها در قالب تکرار بسیار زیاد (برای بیش از ۹ تکرار یک مضمون) را مساوی یک، زیاد (تکرار ۶ تا ۸ بار یک مضمون) را مساوی دو، تکرار بین ۵ و ۳ بار یک مضمون را مساوی با سه و متوسط و تکرار ۲ بار را کم و در نهایت بیان یک بار را معادل بسیار کم تعیین شد و بر اساس شدت فراوانی کلمات یا جملات یا مقوله هایی که در دسته ها نشان دهنده شدت

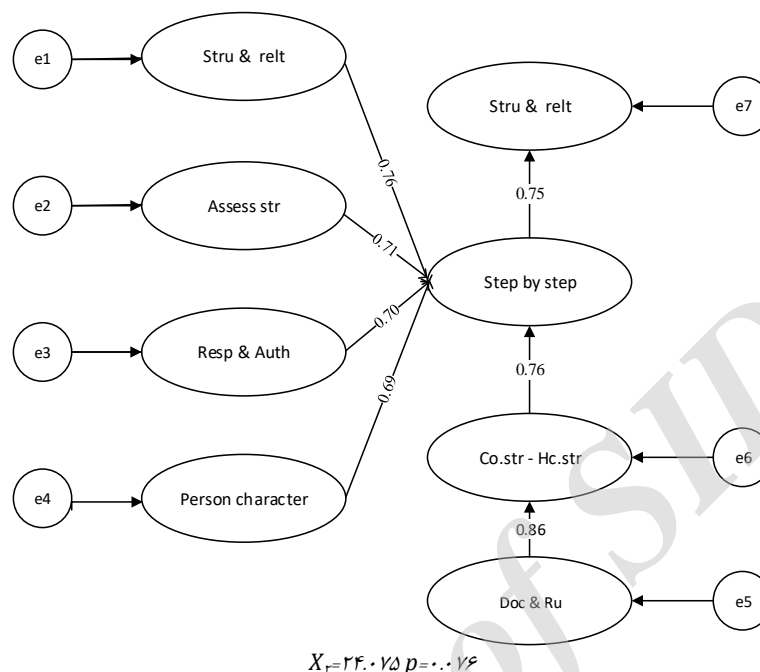
آن از بسیار کم تا بسیار زیاد است، جانمایی و بعد از آن طیفی ترتیبی حاصل شد که با استفاده از دامی کد یا کدهای مجازی به گزینه‌ای که مد نظر است یک و به بقیه چهار گزینه دیگر صفر می‌دهیم. زمانی که کدهای صفر و یک به دست آید در واقع طیف فاصله‌ای تشکیل می‌شود و چون فاصله یک است، طیفی با فواصل مساوی فاصله‌ای محسوب می‌شود و به این ترتیب هر گونه آزمونی که لازم است بر آن می‌توان، پیاده کرد.

مدل نهایی این تحقیق یعنی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی با استفاده از ۸ آیتم: اسناد و قوانین بالادستی رابطه بین استراتژی سازمانی و استراتژی سرمایه انسانی، قدرت پاسخگویی و مسئولیت، مدل گام به گام مرکز اصلی مدل مدیریت عملکرد فرد، استراتژی‌های ارزیابی، دستاوردها، ویژگی‌های فردی کارکنان و در نهایت ساختار و روابط اندازه‌گیری می‌شود. همان‌طور که از جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معنادار هستند و به جهت آنکه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است، برآورد پارامترهای استاندارد شده در سطح بالایی قرار دارند. همچنین بررسی نتایج شاخص‌های برازش مدل حاکی از برازش مناسب مدل دارد و همه شاخص‌های برازش در محدوده مورد پذیرش واقع شده‌اند. بنابراین مدل استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه شوندگان بدون هیچ تغییری مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

جدول ۳: گویه‌های تایید شده مدل مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی

ردیف	گویه	برچسب	وضعیت
۱	استراتژی سازمانی ← استراتژی سرمایه انسانی	Co.str -Hc.str	<input checked="" type="checkbox"/>
۲	مسئولیت و اختیار	Resp & Auth	<input checked="" type="checkbox"/>
۳	مدل سیستمی و مرحله به مرحله مدیریت عملکرد فرد	Step by step	<input checked="" type="checkbox"/>
۴	استراتژی‌های ارزیابی تاثیرگذار	Assess str	<input checked="" type="checkbox"/>
۵	دستاوردهای مدیریت عملکرد در سطح فرد	Achieve	<input checked="" type="checkbox"/>
۶	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	Person character	<input checked="" type="checkbox"/>
۷	ساختار و روابط	relt & Stru	<input checked="" type="checkbox"/>
۸	اسناد و قوانین بالادستی	Doc & Ru	<input checked="" type="checkbox"/>

منبع: (محاسبات نگارندگان)



شکل ۵: تحلیل عاملی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی  
منبع: (محاسبات نگارندگان)

$X^2$  محاسبه شده برای مدل نیز برابر با  $24/075$  به دست آمده است که نشان می‌دهد با توجه به سطح معناداری بدست آمده، مدل مدلی معنی‌دار است. همچنین نتایج شاخص‌های برازش مدل برای متغیرهای مدیریت عملکرد در توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی در جدول شماره ۴ آورده شده است. بر اساس شاخص‌های محاسبه شده در این جدول که بالاتر از  $0/9$  در مورد شاخص RMSEA باید کمتر از  $0/1$  باشد که این شاخص برابر با  $0/17$  برای این مدل به دست آمده است. از سوی دیگر شاخص GFI به دست آمده برابر با  $0/905$  بوده که از  $0/90$  بزرگتر است. لذا تمامی شاخص‌های مورد نظر مورد قبول واقع شده‌اند. لازم به ذکر است شاخص‌های فوق‌الذکر بستگی به حجم نمونه ندارد. به منظور اطمینان بیشتر نسبت مربع کای به درجه آزادی نیز محاسبه شد که میزان آن برابر با  $1/71$  می‌باشد که بر اساس نظر کلین (۲۰۱۱) که ۱ تا ۳ و نظر تاباچنیک و فیدل (۲۰۰۷) ۱ تا ۲ را نشان دهنده متناسب بودن مدل می‌داند، نشان دهنده برازش مناسب مدل نهایی این تحقیق می‌باشد و از آنجایی که به یک نزدیکتر است، نشان دهنده اشباع کاملتر می‌باشد.

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی

وضعیت	مقدار	نماد شاخص	نام شاخص	نوع شاخص
<input checked="" type="checkbox"/>	۲۴/۰۷۵۰ ۰/۹۰۵ ۱/۷۱	- GFI X <sup>۲</sup> /df	سطح تحت پوشش شاخص نیکویی برازش نسبت مربع کای به درجه آزادی	شاخص‌های برازش مطلق
<input checked="" type="checkbox"/>	۰/۹۰۲ ۰/۹۰۸	AGFI CFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده شاخص برازش تطبیقی	شاخص‌های برازش تطبیقی
<input checked="" type="checkbox"/>	۰/۰۷۱	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	شاخص‌های برازش مقتصد

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بارهای عاملی نیز نشان دهنده میزان تاثیر متغیر مشاهده شده در تبیین و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان مربوط به خود می‌باشد. برای تایید بار عاملی به سطح معنی‌داری توجه می‌شود، اگر سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کوچک‌تر باشد میزان تاثیر بار عاملی معنادار است. جدول شماره (۵) بارهای عاملی و میزان خطای استاندارد، سطح معنی‌داری و مقدار t-value گویه‌های مربوط به مدل را گزارش می‌کند.

جدول ۵: بارهای عاملی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی

نتیجه	t.value	Sig	تخمین استاندارد	S.E	تخمین	گویه
معنادار	۳۸/۶۰۱	۰/۰۰۰	۰/۸۹۷	۰/۲۷	۰/۹۸۶	Co.str - Hc.st
معنادار	۳۵/۰۲۶	۰/۰۰۱	۰/۹۰۱	۰/۸۰۷	۰/۸۶۲	Resp & Auth
معنادار	۳۷/۱۰۰	۰/۰۰۰	۰/۸۹۹	۰/۷۹۰	۰/۸۰۰	Step by step
معنادار	۳۸/۲۱۰	۰/۰۰۰	۰/۸۰۶	۰/۳۱	۰/۹۰۷	Assess str
معنادار	۳۹/۱۰۱	۰/۰۰۰	۰/۶۰۷	۰/۲۹	۰/۹۰۹	Achieve
معنادار	۳۶/۱۰۲	۰/۰۰۲	۰/۹۲۱	۰/۷۸۰	۰/۷۰۲	Person character
معنادار	۳۵/۲۷۳	۰/۰۰۰	۰/۸۹۷	۰/۷۹۹	۰/۸۳۷	relt & Stru
معنادار	۳۵/۲۷۹	۰/۰۰۱	۰/۸۹۰	۰/۷۰۷	۰/۸۰۳	Doc & Ru

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری بارهای عاملی از میزان ۰/۰۵ مشخص می‌شود تمامی متغیرهای مشاهده شده به صورت معناداری متغیر پنهان مربوط به خود را تبیین می‌کنند و هر چند مقدار تخمین استاندارد به یک نزدیک‌تر باشد نشان دهنده اهمیت و قوی‌تر بودن رابطه است.

همچنین در این تحقیق به منظور ارزیابی مدل، نظرات مجریان فرایند ارزیابی عملکرد در دستگاه-های دولتی یعنی کسانی که در معنای واقعی مدل مدیریت عملکرد کارکنان را اجرا می‌کنند و دارای تجربه کافی در این زمینه هستند، احصاء شد. با استفاده از آمار استنباطی مبتنی بر پیمایشی میدانی و با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه و توزیع آن در جامعه آماری ۶۰ نفری که پس از عودت ۵۱ پرسشنامه آن قابل بهره‌برداری بود، مدل بر اساس پنج شاخص جامعیت و مانعیت، عدم سادگی و سهولت، عدم صحت و درستی، عدم کاربردی بودن و عدم نوآوری ارزیابی شد. نتایج به دست آمده از آزمون کای دو پیروسون در جدول شماره ۶ برای هرکدام از شاخص‌های ارزیابی مدل نهایی تحقیق حاکی از آن است که در جامعه آماری بخش کمی تحقیق ضریب بالای بدست آمده برای کلیه شاخص‌های ارزیابی مدل نهایی با سطح معناداری پایین‌تر از ۰/۰۵ بدست آمده است. بنابراین نتیجه می‌گیریم الگوی مدیریت عملکرد دولت از جامعیت و مانعیت، سادگی و سهولت برای اجرا، صحت و درستی ابعاد، قابلیت کاربردی شدن و از نوآوری لازم برخوردار است.

جدول ۶: ارزیابی مدل نهایی تحقیق

ردیف	شاخص‌های ارزیابی مدل نهایی تحقیق	آمار آزمون	سطح معناداری
۱	جامعیت و مانعیت	۰/۹۱۲	۰/۰۰۱
۲	سادگی و سهولت	۰/۷۶۹	۰/۰۰۰
۳	صحت و درستی	۰/۸۰۱	۰/۰۰۱
۴	کاربردی بودن	۰/۸۹۷	۰/۰۰۲
۵	نوآوری	۰/۹۰۱	۰/۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در اختیار داشتن کارکنانی با عملکرد عالی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان‌های دولتی در دستیابی به اهداف تعریف شده در اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه است و نظام مدیریت عملکرد کارکنان دولت که یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که ضمن توسعه و بهبود شایستگی‌های کارکنان، به مدیران کمک می‌کند سطح عملکرد کارکنان و کل سازمان را افزایش دهد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد مدل مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد توسعه‌ای تضمین‌کننده میزان اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌های تدوین شده در توسعه منابع انسانی است که می‌توان با آن راهکارهای صحیحی تدوین نمود. ارائه چشم‌اندازی درست از رشد استراتژیک و کلیدی یک کشور در

کنار کسب اطلاعات از وضعیت موجود کارکنان دستگاه‌های اجرایی و اینکه در چه مرحله‌ای از دستیابی به اهداف و چشم‌اندازها هستند، در ضمیر مدل نهایی این تحقیق نهفته است.

علاوه بر این نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مشابهی از قبیل تحقیقات تاتیچی (۲۰۱۰)، سیگل و سامرمر (۲۰۰۸) و پولیت (۲۰۱۳) در زمینه تاکید بر شناسایی موارد بهبود عملکرد یا نقاطی که نیازمند بهبود در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان است و باید برای تأمین نیازهای فعلی یا آتی ساختار مدیریت عملکرد دولت در بخش نیروی انسانی تنظیم شوند، همخوانی دارد. از جمله پیشنهادات اساسی این تحقیق اصلاح فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری است. با اصلاح این قانون ضمن آگاهی از روند مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی کشور در رابطه با حل مسائل و مشکلات آنان، برنامه‌ها و اقدامات دولت و دستگاه‌های اجرایی متناظر با مسئله و مشکلات این بخش می‌توان گزارش جامعی از مسائل و مشکلات داخلی به همراه برنامه‌های اقدام در کنار آگاهی از میزان کارایی و اثربخشی آیین-نامه‌ها، بخش‌نامه و رویه‌های اجرایی در بخش مدیریت عملکرد کارکنان ارائه کرد. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود در بطن این قانون بر اساس مدل نهایی تحقیق، سازوکاری برای توسعه بهره‌وری و بهبود عملکرد فردی، افزایش انگیزه، توسعه مهارت‌های کارکردی و تحقق اهداف فردی در رابطه معنادار با نظام مدیریت عملکرد کارکنان دولت طراحی شود تا نقطه ضعف مدل فعلی دولت را پوشش داد. این پیشنهاد ناشی از ضعف‌های مدل فعلی مدیریت عملکرد دولت است. از مهمترین نقاط ضعف مدل فعلی عدم توجه به فرآیندهای مرتبط با کسب اهداف کاری توسط کارکنان در زمینه شاخص‌های تعریف شده است. علاوه بر این عدم توجه به معیارهای سنجش اهداف نقشه راه تحول در نظام اداری با توجه به اقتضات دستگاه اجرایی در ارزیابی عملکرد کارکنان از نقطه ضعف دیگر این مدل است. به عبارت دیگر مدل فعلی رابطه منطقی و معناداری با مجموعه قوانین و اسناد بالادستی ندارد. همانطور که ذکر شد فرآیندهای اجرای هدف که وسیله اصلی کسب اهداف توسط نیروی انسانی در هر سازمانی هستند در مدل فعلی دولت در نظر گرفته نمی‌شود و اغلب بر اساس این مدل مشخص نمی‌شود که آیا اهداف، ماموریت‌ها و رسالت در نظر گرفته شده برای هر دستگاه باید محل تامل قرار گیرد یا فرآیندها کسب اهداف هستند که مانع تحقق هر کدام از هدف‌ها شده است؟

بر اساس این الگو در فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری و برای مدیریت عملکرد کارکنان برقراری ارتباط منطقی بین استراتژی سازمانی و استراتژی سرمایه انسانی ضروری است. بر اساس این قانون و آیین‌نامه‌های اجرایی آن در اغلب سازمان‌های دولتی کشور رابطه منطقی بین استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های طراحی شده برای منابع انسانی وجود ندارد و این درحالی است که یکی از واضح‌ترین ارزیابی عملکرد یک کارمند تعریف درست برنامه‌های طراحی شده برای وی در خصوص نگهداشت و یا توسعه کارراه شغلی آن است، این برنامه از اولویت‌ها، چشم‌اندازها و ماموریت‌های سازمان و در وهله بعدی از اسناد و قوانین بالادستی نشأت می‌گیرد. پیشنهاد دیگر این مدل تاکید بر



این نکته قابل توجه است که فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در رابطه‌ای دو سویه با ابعادی از قبیل تعیین سطح پاسخگویی و مسئولیت فرد، لحاظ نمودن ویژگی‌های فردی کارکنان، در نظر گرفتن ساختار و روابط کار در کنار توجه به نوع شناسی استراتژی‌های ارزیابی مدیریت عملکرد کارکنان است و باید این ابعاد در ارزیابی‌های کارکنان مدنظر قرار گیرد.

برای اجرای مدل باید در وهله اول ضمن استخراج رابطه آبخاری اسناد و قوانین بالادستی با استراتژی‌های سازمان دولتی و استراتژی سرمایه‌های انسانی، اهداف عملکرد فردی هر کارمند را با رویکرد شغل محوری تعیین کرد. به عبارت دیگر باید اهداف مهم و کلیدی استخراج شده از اسناد، قوانین و ماموریت‌ها تبدیل به اهداف فردی شوند. گام مهم بعدی برای پیاده‌سازی مدل، تعیین استراتژی ارزیابی است. دستگاه‌های اجرایی باید بر اساس نیاز خود و نوع بهره‌برداری از داده‌های تولید شده در فرایند ارزیابی یکی از استراتژی‌های سه‌گانه این مدل را مبنای نظر قرار دهند. نکته قابل توجه در این مدل آن است که هر کدام از استراتژی‌های انتخاب شده می‌توانند نتایج عملکردی متفاوتی را برای یک سازمان دولتی ایجاد کند، زیرا بر اساس ابعاد این مدل شاخص‌های کلیدی متاثر از استراتژی‌های ارزیابی بود و باید بر اساس اقتضات و نیازهای سازمان طراحی شوند. این در حالی است عوامل دیگری از قبیل میزان اختیار عمل فردی کارکنان در انجام وظایف و مسئولیت‌ها و ساختار و روابط خاص هر دستگاه اجرایی نیز بر فرایند ارزیابی تاثیرگذار است. اجرای این مدل و تبدیل آن به یک نظام پویا مستلزم در نظر گرفتن رابطه متقابل آن با سایر خرده نظام‌های موجود در سازمان‌های دولتی است. در نظر گرفتن الزامات قانون مدیریت خدمات کشوری، سیستم‌های پاداش و تنبیه و موضوع نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت در کنار توجه به میزان بلوغ نظام مدیریت دانش می‌تواند رابطه متقابل خوب و معناداری را با نظام مدیریت عملکرد کارکنان فراهم کند. اجرایی شدن مدل بر اساس توجه به ابعاد ذکر شده در آن می‌تواند در بازه زمانی یک ساله نتایج عملکردی هر فرد را بر اساس هدفگذاری‌های تعریف شده و از منظر معیارهای بهره‌وری و بهبود عملکرد فردی، میزان افزایش انگیزه و توسعه مهارت‌های کارکردی گزارش عملکردی کاملی را ارائه دهد. در نهایت برای گذر از مرحله ارزیابی عملکرد و رسیدن به مرحله مدیریت عملکرد و اجرای کامل مدل، برنامه‌های بهبود هر فرد بر اساس اطلاعات عملکردی طراحی و اجرا می‌شود.

## ۵- منابع

- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر.
- همتی، محمد و اسماعیل زاده، کمیل. (۱۳۹۱). ارائه یک الگوریتم از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و تحلیل سلسله مراتبی فازی به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت، ۹، صص ۴۶ - ۳۱.

- 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.
- Askim, J. & Johnsen, Å. & Christophersen, KA (2008). Factors behind organizational learning from benchmarking: experiences from Norwegian municipal benchmarking networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 297-320.
- Brignall, S. & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector, *Management Accounting Research*, 11, 281-306.
- Clark, D.R. (2018). Performance Analysis in Instructional Design, Retrieved from: [http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze\\_system.html](http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze_system.html).
- Hedwiga, H. (2016). *Developing a model of employee's performance management process for Tallinn hotel businesses*, Bachelor's Thesis Degree Programme in Experience, HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.
- Helden, G.; Jan, V; & Johnsen, A & Vakkuri, j. (2012). The life-cycle approach to performance management: Implications for public management and evaluation, *sagepub.co.uk/journals Permissions. Nav*, 18(2), 159-175.
- Hong, K. P. & Kim, P. S. (2014). Major constraints and possible solutions for performance management in Korea, *Public Management Review*, 15(8), 1137-1153.
- Howlett, M., & Wellstead, A. (2011). Policy analysts in the bureaucracy: The nature of professional policy work in contemporary government, *Journal of Policy & Politics*, 39, 613-633.
- Jones, P. & Lockwood, A. (2013). *The management of hotel operations: an innovative approach to the study of hotel management*. Continuum. London
- Jurnali, Teddy & Siti-Nabiha, A.K. (2015). Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience, *Global Business Review*, 16(3), 351-363.
- Kerwin, C. M. (2011). *Rule-making: How government agencies write law and make policy* (4th edition). Washington, DC: CQ Press.
- Lee, C. K. & Moon, M. J. (2010). *Performance Management Reforms in South Korea' in E. M. Berman, M. J. Moon and H. Choi (Eds) Public Administration in East Asia*. New York: CRC Press.
- Li, p. (2001). Design of Performance Measurement Systems: a Stakeholder Analysis Framework, the Academy of Management Review, *Mississippi State*, 25, 23- 37
- McDavid, J & Hawthorn, LRL. (2014). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Metta'nen, P. (2005), Design & implementation of a performance measurement system for a research organization, *Production Planning and Control*, 16(2), 178-88.
- Ministry of Public Administration and Security (MOPAS). (2009). *Guideline for the Performance Evaluation of Civil Servants* (MOPAS Regulation Number 218). Seoul: Ministry of Public Administration and Security (in Korean).
- Mohammadi, M. & Hoshangi, H. & Hashemieh, M. (2014). Ranking influence tactics in Performance Evaluation of Public sector, *Indian journal of scientific research*, 37, 23-38.
- Neely, A.D., & Richards, A.H., & Mills, J.F., & Platts, K.W., & Bourne, M.C.S., & Gregory, M. & Kennerley, M. (2000). Performance Measurement system Design:

- Developing and Testing a process-based Approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1119-1145.
- Ohemeng, F. L. K. (2009). Constraints in the Implementation of Performance Management Systems in Developing Countries: The Ghanaian Case, *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 109-132.
- Peters, B. G. (2015). Policy capacity in public administration, *Journal of Policy and Society*, 34, 219-228.
- Poister, T.H. (2013). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*, The Jossey-Bass nonprofit and public management series; San Francisco, Calif.; [Great Britain]: Jossey-Bass.
- Pollitt, C. (2013). *Performance or compliance? Performance audit and public management in five countries*, New York: Oxford University Press.
- Radnor, Z. & Mc Guire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245-60.
- Siegel, J. P. & Summermatter, L. (2008). *Defining Performance in Public Management: A Survey of Academic Journals*, European Group of Public Administration Conference (EGPA), Rotterdam. Retrieved from: <http://webh01.ua.ac.be/pubsector/Rotterdam/papers/Siegel%20Summermatter%2>.
- Tangen, S. (2004). Professional Practice Performance Measurement: From Philosophy to Practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Tatichi, P. (2010). *Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes and Challenges*, Berlin Heidelberg: Springer.
- Van Sluis, A., & Cachet, L. & Ringeling, A. (2008). Results-based agreements for the police in the The Netherlands, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 31(3), 415-34.
- Waal, D. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! *Measuring Business Excellence*, 11(2), 4-11.
- Wisniewski, M. & Stewart, D. (2004). Performance measurement for stakeholders: the case of Scottish local authorities, *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 222-33.
- Xiaohui, Wang & N. McLean Gary (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development, *Human Resource Development Review*, 6(1), 96-108.