

طراحی مدل بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور با رویکرد

داده‌بنیاد¹

تاریخ پذیرش: 1397/09/18

تاریخ دریافت: 1397/06/22

امید احمدی²، امین رضا کمالیان³، نورمحمد یعقوبی⁴، محمد قاسمی⁵، سید سعید جلالی⁶

از صفحه 1 تا 34

چکیده

زمینه و هدف: اثربخشی و کارایی کارکنان از موضوعات مهم در نظریه‌های مدیریت منابع انسانی است و یکی از ملاک‌های ارزیابی عملکرد سازمانی به‌شمار می‌رود. با توجه به اهمیت و نقش عملکرد وزارت کشور در جامعه، هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر برحسب هدف بنیادی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی بوده و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد صورت گرفته است. در این پژوهش، با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری گلوله برفی، با 27 نفر از مدیران و کارشناسان خبره وزارت کشور با تجربه مدیریتی در سازمان مصاحبه‌ای عمیق صورت گرفت. داده‌ها به روش مصاحبه با روش هدایت کلیات و به‌صورت نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. برای به‌دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی در زمینه بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور نیازمند الگو و فرآیندی است که بتواند سلامت سازمانی، بالندگی نیروی کار و خوش‌بینی سازمانی را به‌همراه داشته باشد.

نتیجه‌گیری: الگوی رویکردی بهسازی عملکرد کارکنان از شرایط علی (عوامل فردی، عوامل بین فردی و گروهی، عوامل سازمانی و محیطی)، عوامل زمینه (اسناد بالادستی و جو سازمانی)، مقوله‌محوری (بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان)، متغیرهای مداخله‌گر (پایداری نظام موجود ارزیابی عملکرد، هنجارهای اجتماعی، توانمندی سازمان و شایستگی مدیریت)، راهبردها (طراحی سامانه چندگانه آموزش کارکنان، طراحی فرآیند نظام ارزیابی عملکرد چندگانه، نهادینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد کارکنان و نهادینه‌سازی نظام بهسازی عملکرد کارکنان) و پیامدها (سلامت سازمانی، بالندگی نیروی کار و خوش‌بینی سازمانی) برای وزارت کشور تشکیل شده است.

واژه‌های کلیدی: بهسازی، عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد، داده‌بنیاد.

-
- 1- این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان می‌باشد.
 - 2- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران
 - 3- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (نویسنده مسئول) kamalian2010@gmail.com
 - 4- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
 - 5- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
 - 6- دانش‌آموخته دکتری تاریخ، مدیر کل دفتر تقسیمات کشوری، وزارت کشور، تهران، ایران، sjalali64@yahoo.com

مقدمه

چالش اساسی در دنیای امروز برای حذف نشدن از دور رقابت‌های جهانی، درگیر شدن در فرآیند مستمر و مداوم پدیده تغییر است تا بتوان در برابر مشکلات ایستادگی و از فرصت‌های محیط پیچیده و متغیر به‌منظور رفع کاستی‌ها و کمبودها استفاده کرد (هانت¹، 2008). در شرایط متحول و پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچار هستند پیوسته قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخ‌گوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند (بارتول و مارتین²، 1998، گیوگیو³ و همکاران، 2010) و کسب مزیت رقابتی کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند (رابی و گیلمن⁴، 2013). عملکرد کارکنان نقش حیاتی در فرآیند موفقیت‌های سازمان دارد. محاسبه عملکرد کارکنان، نیازهای کارکنان برای بهبود و موفقیت عملکرد را نشان می‌دهد (آذری‌نیا، 1387). در بخش خدمات، مهم‌ترین عامل عملکرد در ارتباط مستقیم با کارکنان و ارباب‌رجوع است (الفاری⁵، 2018). غالباً دلیل عمده‌ای که باعث ناکامی سازمان‌های دولتی و خصوصی در دستیابی به اهداف خود می‌شود، عدم بهسازی و بهره‌وری منابع انسانی است (انشازی⁶، 2007). اما مسئله مهمی که در فرآیند ارزیابی عملکرد مطرح است، بازخورد ارزیابی است. آن‌چه که امروزه در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های ما حاکم است روش‌های سنتی ارزیابی از جمله روش ارزیابی توسط سرپرست مستقیم است. حال این نکته مطرح می‌شود تا چه حد روش سنتی می‌تواند بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد و این‌که اگر روش ترکیبی ارزیابی عملکرد مبتنی بر شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد (مثل بازخورد 360 درجه، مدیریتی عملکرد و ...) است، جایگزین روش سنتی موجود شود، تا چه حد می‌تواند با بهبود عملکرد کارکنان رابطه داشته باشد. با توجه به این‌که بهسازی عملکرد 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 هر یک از عوامل بر بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان‌های مختلف یکسان نیست، هر یک از اندیشمندان این حوزه به

1- Hunt

2- Bartol & Martin

3- Giaouque

4- Raby & Gilman

5- Alefari

6- Enshassi

بعضی از ابعاد فرآیند ارزیابی و بهسازی عملکرد کارکنان اشاره کرده‌اند، هم‌چنین نبود الگوهای بومی در بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، نمایان‌گر نیاز پژوهشی چشم‌گیر در سطح کشور است. منظور از روایی در نظام ارزیابی عملکرد، این واقعیت است که تا چه اندازه این نظام می‌تواند موجب تشخیص متغیرهای اندازه‌گیری عملکرد شده و مؤلفه‌های آن را ارزیابی کند. مدل ارزیابی و بهسازی عملکرد در بخش دولتی باید به مقتضای شرایط خاص جامعه و محیطی که سازمان در آن قرار دارد و با توجه فرهنگ سازمانی مربوطه، تنظیم شود تا بتواند با اثربخشی مطلوبی عمل کند. در واقع، کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری را برای انجام یک شغل داشته باشند، می‌توانند رفتارشان را نشان دهند. با توجه به موارد مطرح شده، پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگویی برای بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور است؛ به این منظور، تلاش شده است تا در قالب روش کیفی نظریه داده‌بنیاد با توجه به شرایط زمینه‌ای ویژه ایران و فرآیند بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور واکاوی شود.

مبانی نظری: انسان به‌عنوان عنصر اصلی هم می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و هم می‌تواند به‌عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند. بنابراین انسان توسعه‌یافته، جامعه توسعه‌یافته را به ارمغان می‌آورد. بسیاری از پژوهشگران و کارشناسان مدیریت و بهره‌وری اعتقاد دارند که دستیابی یک کشور به سطح بالایی از بهره‌وری، منوط به داشتن سازمان‌هایی است که به اندازه کافی توانایی رقابت‌پذیری، سودآوری مناسب و ایجاد ارزش افزوده بالا داشته باشند. برای ایجاد چنین سازمان‌هایی سرمایه‌گذاری بر انسان‌ها ضروری است (قابضی، 1392). عملکرد به‌عنوان معیاری که یک عضو سازنده در دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند، تعریف می‌شود (اسلم، 2006). عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند (لید¹، 2002؛ احمد²، 2010؛ آویسنا³ و همکاران، 2014). عملکرد در حقیقت، بازخورد یا اطلاعات فعالیت‌های مرتبط با انتظارات مشتری یا اهداف راهبردی است و نشان‌دهنده نیاز به بهبود و توسعه می‌باشد. در حقیقت ارزیابی عملکرد ابزار حیاتی برای

1- Leede
2- Ahmed
3- Avisana

دستیابی به بهبود اساسی است (لی و آهن¹، 2008). درباره وجوهی که باید در عملکرد مطرح شود پژوهش‌های زیادی انجام پذیرفته، اما به صورت اجماع باید گفت که در ارزیابی عملکرد یک فعالیت سازمانی باید وجوه اثربخشی، بهره‌وری به‌وسیله گروهی از شاخص‌ها تعیین شود (تانگن²، 2004). این وجه باید ارتباطی تنگاتنگ با چشم‌انداز، راهبردها و اهداف سازمان داشته باشد (آماراتونگا و بالدري³، 2002). عملکرد را می‌توان بر اساس نتیجه تجزیه و تحلیل شغل اندازه‌گیری کرد که برای شناسایی وظیفه و رفتار کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد (استارک و فلاهرتی⁴، 1999).

جدول شماره 1: اصطلاحات عملکرد شغلی (روسو⁵، 2016)

مفهوم	توضیحات	پژوهشگر
عملکرد وظیفه	توانایی انجام کار و تجربه قبلی است. در یک زمینه سازمانی، عملکرد وظیفه درک قراردادی بین مدیر و وابسته برای انجام کار اختصاص داده شده است.	برمن و براش، 1993؛ تریپسی، 2014
عملکرد شغلی	عملکرد شغلی، دو ابعاد حیاتی دارند؛ یکی به‌عنوان کار مورد نیاز سازمان به‌همراه نقش و دیگری به‌عنوان رفتار اختیاری.	لیپین، فرز و جوهانسون، 2002
عملکرد متقابل	عملکرد متقابل باید شامل زیرمجموعه‌های چندگانه مانند کارگروهی، وفاداری و عزم باشد.	برگرم، 2007
عملکرد کارکنان	خلاقیت، واکنش‌پذیری در برابر مشکلات، سازگاری بین فردی، تلاش‌های آموزشی و استرس مربوط به کار	آدری و پاتریس، 2012
عملکرد کارکنان	عملکرد وظیفه، عملکرد زمینه ای و رفتار کاری کارآمد	برهناردس، کوپمنز، وت، برک، 2014

رویکرد راهبردی نسبت به مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، ابزار قدرتمندی را برای افزایش عملکرد کلی سازمان‌ها با گفت‌وگوی پایدار میان مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند (روسو، 2016). نظام‌ها و فرآیندهای ارزیابی عملکرد ایده‌آل به‌طور هم‌زمان بر نتایج و رفتار کارکنان تمرکز می‌کنند تا بهترین تصمیمات اداری و افزایش کارایی کارکنان را فراهم کند (کوندراسوک⁶، 2011). ارزیابی عملکرد، ابزاری است که

1- Lee & Ahn

2- Tangen

3- Amaratunga and Baldry

4- Stark & Flaherty

5- RUSU

6- Kondrasuk

سازمان‌ها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار به‌خوبی طراحی شده و به‌نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً اصلاح کارکنان خواهد بود (اسلاتن¹، 2010؛ اپلبام²، 2011).

جدول شماره 2: اهداف ارزیابی عملکرد (نو و همکاران، 2008)

اهداف اداری اجرایی	اهداف بهسازی و توسعه ای
تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات	فراهم آوردن بازخورد عملکرد
مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان	شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
تعیین ارتقای کاندیدها	تشخیص عملکرد افراد
تعیین تکالیف و وظایف	کمک به شناسایی اهداف
شناسایی عملکرد ضعیف	ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری	شناسایی نیازهای آموزشی فردی
اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب	شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
ارزیابی برنامه‌های آموزشی	تقویت ساختار قدرت
برآوردن مقررات قانونی	بهبود ارتباطات
برنامه‌ریزی پرسنلی	فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان

سازمان‌ها در تمام سطوح تلاش می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که ادارات و واحدها با کمترین میزان امکانات کار را انجام می‌دهند (والنس³، 1999). 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 می‌دهد (کروپانزنو و استین⁴، 2009؛ گریفین⁵، 2012؛ پراید، هیوز و کاپور⁶، 2012). نظام اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان ایجاد کند. برخی بیان کرده‌اند که نظام 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 (احمد⁷، 2013، ابراهیم پورازبری، 1396). مناسب بودن این رویکردها

1- Slatten

2- Appelbaum

3- Vallance

4- Cropanzano & Stein

5- Griffin

6- Pride, Hughes, & Kapoor

7- Ahmad

تنها می‌تواند بر اساس پس زمینه نظام خدماتی خاص و خدماتی که در آن قرار دارد، باشد (ولموس¹، 2016). نگهداری نیروی انسانی بر اساس بهسازی نیروی انسانی صورت می‌گیرد. بهسازی نیروی انسانی متغیری است که رفتار سازمانی نیروی انسانی، یعنی تقویت عملکرد شاغل تابعی از آن است. به عبارتی نتایج حاصل از بهسازی نیروی انسانی در اثربخشی او ساطع است، اثربخشی بعدی از بهره‌وری است و از کیفیت و توان کاری نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (رجبی فرجاد، 1395). بهسازی منابع انسانی در دو قطب مطرح می‌شود که عبارتند از طراحی دوره‌های آموزشی و طراحی نظام و ایجاد رضایت شغلی که توجه به هر دو قطب موجب بهره‌وری می‌شود (رضازاده بهادران، 1390). طرح‌های بهبود شروع هر تغییر عملکرد است. آنها نیاز به منابع برای کارکردن و نشان دادن تمرکز شرکت بر بهبود دارند (الفاری، 2018). عملکرد کارکنان در محل کار شامل ابعاد عملکرد کار، عملکرد سازگاری و عملکرد محتوا است (پارداهان²، 2017). در پی اطلاعات مدیریت دولتی که منجر به ظهور شیوه مدیریت‌گرایی شد، ارزیابی عملکرد کارکنان دولتی نیز دستخوش تغییر و تحول شد و مشکلات و نارسایی‌هایی پدید آمد (الوانی، 1383، سبحانی، 1390). مدل انگیزشی بهبود عملکرد از نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده³ و نظریه خودکنترلی⁴، پنج عامل مهم مدیریت منابع انسانی⁵ شامل کارکنان، طراحی شغل، عملکرد و سیستم‌های جبران، سبک‌های مدیریتی و آموزش را در نظر می‌گیرد. آنها یک چارچوب نظری را ایجاد کردند که در آن تئوری اقدام منطقی⁶ با انگیزه‌های بیرونی، نیروهای اجتماعی - روانشناختی و عوامل محیطی سازمانی تقویت شد که بر اعتقاد بهبود عملکرد تأثیر گذاشت (گانجن⁷، 2009). هر گونه تلاش برای اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد باید طیف وسیعی از متغیرها و زمینه را در نظر بگیرد، هم‌چنین روابط متقابلی که بین این متغیرها وجود دارد (گورا-لوپز⁸، 2013). وزارتخانه‌های داخلی نقش گسترده‌ای در کشورها دارند که شامل راهنمایی‌های سیاسی، تنظیم بودجه و تخصیص منابع، هماهنگی بین سازمان‌ها، مسئولیت‌پذیری، انجام وظایف

1- Vollmuth

2- Pradhan

3- Theory of Planned Behavior (TPB)

4- Self-control theory (SDT)

5- Human Resource Management (HRM)

6- Theory of Rational Action (TRA)

7- Gagné

8- Guerra-López

اداری، محافظت از نیروها از دخالت سیاسی، گسترش عموم و نظارت غیرمستقیم امنیتی است (پریتو¹، 2009؛ برگ 2011). در هر کشور وزارتخانه‌ها با وابستگی به نقش وزارتی درگیری‌ها متفاوت دارند؛ با این حال، هدف اصلی این است که وزارتخانه را بر اساس پایه‌های حقوقی مناسب که مأموریت واضح و مشخصی دارد، بر اساس سیاست‌های اداری و عملیاتی تأسیس شوند و کارمندان صالح پرورش دهند و به‌خوبی بر کار آنها نظارت شود (پریتو، 2009).

پیشینه پژوهش: در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان، پژوهش‌های متنوعی صورت گرفته است، اما ضعف پژوهش‌ها درباره موضوع بهسازی عملکرد کارکنان وجود دارد، در ادامه به تعدادی از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه ارزیابی عملکرد اشاره می‌شود. مبینی دهکردی (1395)، پژوهشی با عنوان «تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد» انجام داد. هدف از پژوهش، تحلیل عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری سازمان است. به این منظور ابتدا مفهوم عملکرد و ارزشیابی آن از دیدگاه متخصصان و منابع کتابخانه‌ای موجود، بررسی و سپس با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و انجام مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته به شیوه قضاوتی با جمعی از خبرگان و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش، مفاهیم حاصل از موردکاوی‌ها استخراج و از چهار منظر انگیزشی، آموزشی، محیطی و ساختاری طبقه‌بندی شده و در پایان، نتایج حاصل در قالب چهار فرضیه ذیل چارچوب مفهومی معرفی شده است. عباسی (1395)، پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران» انجام داد که هدف پژوهش، ارائه الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی از طریق مبنا قرار دادن مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی است. برای ارائه الگو از روش تحلیل محتوای کیفی بهره‌گیری شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان سازمانی و دانشگاهی در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی، هم‌چنین در اجرای الگو، کلیه کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس هستند. نمونه آماری با استفاده روش غیراحتمالی هدف‌مند نیز شامل 8 تن از خبرگان در بخش ارائه الگو، 10 تن از فعالان حوزه ارزشیابی عملکرد اداره کل در بخش

متناسب‌سازی الگو با ملاحظات سازمانی و در بخش سنجش عملکرد نیز، همه کارکنان این اداره شامل 180 نفر بوده است. برای طراحی الگو از روش تحلیل محتوای کیفی، سپس نظرسنجی خبرگان استفاده شده است. نتیجه این پژوهش ارائه الگوی جامع و مبتنی بر مدل کارت امتیازی متوازن پایدار با 7 بعد، 8 مؤلفه و 40 شاخص است که متناسب با هر چهار سطح کارکنان اداره کل، وزندهی شده‌اند. سرایدی (2010)، در پژوهشی با عنوان «مشارکت کارکنان: کلید بهبود عملکرد» بیان می‌کند که مشارکت کارکنان یک ساختار عظیم است که تقریباً تمام بخش‌های مدیریت منابع انسانی را دربرمی‌گیرد. اگر هر بخشی از منابع انسانی به شیوه‌ای مناسب مورد توجه قرار نگیرد، کارکنان در پاسخ به چنین سوءمدیریتی به‌طور کامل درگیر کار خود نمی‌شوند. بکر (2011)، پژوهشی با عنوان «پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان» انجام داد. این مقاله، معرفی نظام مدیریت عملکرد در سازمان غیر انتفاعی استرالیا و طراحی و پیاده‌سازی آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. این پژوهش بررسی می‌کند که چگونه مدیریت عملکرد را می‌توان معرفی کرد و به‌طور مؤثری در محیط غیر انتفاعی برای بهره‌مندی از کارکنان و سازمان به‌کار گرفت. این پژوهش همچنین مقاومت اولیه کارکنان و افزایش اولیه در گردش کار را شناسایی می‌کند؛ با این حال، یافته‌ها نشان می‌دهد که پارامترهای مختلفی باید در هنگام اجرای نظام مدیریت عملکرد¹ مورد توجه قرار گیرند و فهرستی از دلایل مختلف شکست نظام مدیریت عملکرد در یک سازمان در طول اجرای آن را به‌دست آورد. مدیرانی که در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد شرکت می‌کنند می‌توانند از این‌ها به‌عنوان چک لیست استفاده کنند تا بهتر برای مدیریت عملکرد آماده شوند. رزبولت (1988)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر جنبش کارکنان و عملکرد کارکنان در تقسیم پاداش تحت شرایط محدودیت» بیان می‌کند در این مدل، اهداف مهم اجتماعی، احساسی و اهداف نگهداری گروهی مشخص شده‌اند که مدیران بعضی اوقات پاداش‌های کمتری را به کارکنانی که دارای کارایی هستند، اختصاص می‌دهند. حامد (2011)، در پژوهشی با عنوان «توسعه کارکنان و تأثیر آن در عملکرد کارکنان چارچوب مفهومی» بیان می‌کند موفقیت یا شکست سازمان به عملکرد کارکنان بستگی دارد؛ بنابراین، سازمان‌ها مقدار زیادی پول را در توسعه کارکنان

1- Performance Management System (PMS)

سرمایه‌گذاری می‌کنند. هی (2014)، پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در صنعت هتل‌داری» انجام داد. هدف اصلی این پژوهش را بررسی رابطه بین توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا، کار گروهی، محیط کاری و عملکرد کارکنان در صنعت هتل‌داری بیان کرده‌اند. این مطالعه 500 کارمند در هتل‌های پنج ستاره ساحل جنوبی مامباسا را هدف قرار داد. این پژوهش از نوع نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. پرسش‌نامه در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفت. داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق پرسش‌نامه‌ها به صورت کیفی و کمی بود. داده‌های کیفی با استفاده از سؤال‌های باز جمع‌آوری و با تجزیه و تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل شد. مشخص شد که بهره‌وری به طور متوسط تحت تأثیر سن کارمند قرار دارد. کارکنانی که دارای مدرک بالاتری هستند بهتر از افرادی هستند که دوره‌های کوتاه‌تری را تا حد متوسط دارند. همچنین پاسخ‌دهندگان IQ کارکنانی را که در شغلشان برتر هستند، در سطح متوسط ارزیابی کردند. از آنجا که بهره‌وری به طور متوسط توسط سابقه و سن کارمند تحت تأثیر قرار می‌گیرد، سازمان باید کارکنان را با مدرک بالا را حفظ کرده و انگیزه دهد؛ زیرا کارکنانی که دارای مسئولیت زیاد هستند بهتر از کسانی که دارای دوره‌های کوتاه‌مدت هستند عمل می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که بین عملکرد کارکنان با چهار متغیر مستقل (توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا، کار گروهی و محیط کاری) ارتباط معنی‌داری وجود دارد. دینسی (2004)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد و بهبود عملکرد فردی: یک چارچوب انگیزشی» بیان می‌کند که در مورد طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد که هدف آن بهبود عملکرد است، تحقیقات ارزیابی بیش از حد به مسائل مربوط به اندازه‌گیری علاقه‌مند شده و به اندازه کافی برای بهبود عملکرد علاقه‌مند نیستند، اگر چه برخی از روندهای اخیر شروع به حرکت دادن زمینه در مسیر درست کرده‌اند، اما باز کافی نیست. حافظیان (1394)، پژوهشی با عنوان «نقش مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران در بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه» انجام داد. با توجه به اهمیت هوش هیجانی و نقش آن در تغییر عملکرد، این پژوهش به بررسی نقش مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران در بهبود عملکرد کارکنان در دانشگاه‌های استان مازندران پرداخت. روش پژوهش توصیفی - هم‌بستگی است. 80 نفر از مدیران و 340 نفر از کارکنان، در این پژوهش مشارکت داشتند. ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه هوش

هیجانی برادبری و گریوز (2005) و پرسش‌نامه عملکرد پژوهشگر ساخته بر اساس مدل اچپو بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS شامل روش‌های آمار توصیفی، آزمون آماری t تک گروه، t تفاوت بین دو گروه، ضریب هم‌بستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد، عملکرد کارکنان بهتر خواهد بود. لورن (2009)، در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان دولت از طریق استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی: مطالعه تجربی» به دنبال بررسی پیامدهای عملکرد کارکنان دولت از طریق سامانه‌های اطلاعاتی است. داده‌ها از 847 کارمند دولت شهر تایپه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده جمع‌آوری شده است. علاوه بر این، روش رگرسیون چندگانه برای بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که سه عامل بر عملکرد تأثیر می‌گذارد؛ مناسب بودن فناوری کار، خودکارآمدی سامانه‌های اطلاعاتی و بهره‌وری بیشترین تأثیر مثبت بر عملکرد دارد. علاوه بر بررسی یافته‌های پیشین تجربی، این مطالعه عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان و کارکرد سامانه‌های اطلاعاتی را در زمینه دولت الکترونیک در برمی‌گیرد. اسماعیلی (1395)، پژوهشی با عنوان «نقش ارزش‌های اخلاقی در بهبود عملکرد کارکنان با تأکید بر معنویت محیط کار» انجام داده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دانشگاه تبریز به تعداد 820 نفر است که با استفاده از فرمول کوکران، در سطح اطمینان 95 درصد، 260 پرسش‌نامه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده گردآوری شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شده است و داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج اشاره دارد که معنویت محیط کاری نقش مثبتی در بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه تبریز ایفا می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

اصول رهیافت غیرغایت‌گرا به بهسازی عملکرد کارکنان، از پیش‌فرض‌های فلسفی حاکم بر رویکرد ذهنیت‌گرایی بنیادی نشأت می‌گیرد (ون برگ¹، 1991). پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، اکتشافی و از نظر هدف بنیادی است. نوع پژوهش کیفی و راهبرد کاربردی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان خبره در وزارت کشور هستند. در پژوهش حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، با 27 مدیر و کارشناس باتجربه در وزارت کشور مصاحبه‌های عمیق صورت گرفته است. در این راستا، در ابتدا پژوهشگر گروه اولیه را به‌منظور مصاحبه انتخاب کرد و در ادامه، مصاحبه‌شوندگان گروه اول گروه‌های خبره بعدی را برای مصاحبه معرفی کردند. در مرحله سنجش مدل، کلیه کارکنان وزارت کشور که 1000 نفر بودند به‌عنوان جامعه هدف مورد بررسی قرار گرفته‌اند که پرسش‌نامه در بین اعضاء توزیع شد. در مرحله سنجش مدل، با توجه به این که در جامعه یادشده کارکنان در بخش‌های مختلف وجود داشتند، نمونه‌گیری به روش تصادفی انجام گرفت؛ بدین صورت که تمامی کارکنان در یک طبقه قرار گرفتند و سپس به‌صورت تصادفی نمونه‌گیری انجام گرفت. در این پژوهش برای محاسبه حجم نمونه سنجش مدل به‌منظور توزیع پرسش‌نامه نهایی از جدول مورگان استفاده شده است. که حجم نمونه برابر 274 نفر محاسبه شد. بر این اساس برای اطمینان تعداد 280 فقره پرسش‌نامه در میان اعضاء توزیع شد. 274 فقره پس از تکمیل دریافت شد که از این تعداد 274 فقره قابل بهره‌برداری (تجزیه و تحلیل) بود.

کفایت نمونه‌گیری، طبق قاعده اشباع نظری مشخص شد (کوربین²، 2014). اشباع داده‌ها با انجام 24 مصاحبه مشاهده شد، اما برای اطمینان بیشتر پژوهشگر، جمع‌آوری داده‌ها تا 27 شرکت‌کننده ادامه یافت (دفتر انتخابات، دفتر تقسیمات کشوری، دفتر امور سیاسی، دفتر امور امنیتی، دفتر امور شوراها و شهرداری‌ها، دفتر امور اجتماعی و فرهنگی، دفتر امور سرمایه‌گذاری و اشتغال، مرکز مدیریت عملکرد بازرسی و امور حقوقی، مرکز توسعه دولت الکترونیک و فناوری، مرکز مطالعات راهبردی و آموزش، مرکز حراست، دفتر تشکیلات، اداره کل توسعه منابع، اداره کل رفاه و پشتیبانی، اداره کل گزینش، مرکز امور

1- Vanberg

2- Corbin

اجتماعی، دفتر امور مرزی، دفتر هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منطقه‌ای، دفتر اطلاع‌رسانی و امور بین‌الملل، مرکز امور اجتماعی). زمان مصاحبه‌ها نیز به صورت میانگین، هر مصاحبه 110 دقیقه زمان می‌برد. در پژوهش حاضر، دانش پیرامون بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور است و برای دستیابی به آن، از ابزار اندازه‌گیری کمی استفاده نشده است. مطابق گفته کرسول (2017) کاربرد روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، در شرایطی مناسب است که نظریه‌ای برای تبیین فرآیندی وجود نداشته باشد؛ بر این اساس، مجموعه‌ای از شرایط، پژوهش حاضر را به استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد سوق داده است، این نظریه در زمینه‌های مختلف به پژوهشگران امکان می‌دهد به جای اتکا بر نظریه‌های موجود، بر تدوین نظریه اقدام کنند (کرسول¹، 2017). برای تحلیل پژوهش حاضر از روش استراوس و کوربین استفاده شده است. روش اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته است (به نظر شما باید چه راهبردهایی برای بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور به کار گرفته شود؟ بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور چه پیامدهایی برای سازمان‌ها و کارکنان دارد؟ به نظر شما چه عوامل زمینه‌ای در بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور نقش دارد؟...) در روش داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری انجام می‌شود. در مرحله اول با استفاده از کدگذاری باز، مرحله دوم کدگذاری محوری و مرحله سوم کدگذاری انتخابی انجام شده است. برای اعتبار و پایایی پژوهش، از معیار مقبولیت گوبا و لینکلن² استفاده شده است؛ بدین صورت که پس از ضبط هر مصاحبه، برای مصاحبه کدگذاری باز انجام می‌شد، الگوی داده‌ها نیز به مصاحبه‌شونده بازگردانده و از وی سؤال می‌شد که آیا این نظر با ایده‌ایی که او در صحبت‌هایش دارد منطبق است یا خیر؟ هم‌چنین از یک پژوهش‌گر نیز خواسته شد به موازات پژوهشگر، چند مصاحبه را کدگذاری کند.

1- Creswell

2- Guba and Lincoln

یافته‌ها

توصیف جمعیت‌شناختی

پژوهشگر مصاحبه را با خبرگان فعال در زمینه ارزیابی عملکرد و بهسازی عملکرد از اداره گزینش وزارت کشور آغاز و نمونه‌های بعدی پژوهش را با پرسش از خبرگان انتخاب کرد. بر اساس این، نمونه‌های بعدی به مدیران و کارشناسانی در دفاتر دیگر وزارت کشور که در روش‌شناسی قید شده است، هدایت شد که حجم نمونه با رسیدن به اشباع نظری مشارکت‌کنندگان مشخص شد. تعداد مشارکت‌کنندگان نهایی در این پژوهش 27 نفر بودند (جدول شماره سه).

جدول شماره 3: مشخصات مصاحبه‌شوندگان پژوهش

ردیف	دفاتر وزارت کشور	سابقه خدمت	سابقه پست مدیریتی
1	دفتر انتخابات	13	5 سال
2	دفتر تقسیمات کشوری	27	20
3	دفتر امور سیاسی	22	5
4	دفتر امور امنیتی	25	10
5	دفتر امور شوراها و شهرداری‌ها	25	5
6	دفتر امور اجتماعی و فرهنگی	13	10
7	دفتر امور سرمایه‌گذاری و اشتغال	15	10
8	مرکز مدیریت عملکرد بازرسی و امور حقوقی	10	10
9	مرکز توسعه دولت الکترونیک و فناوری	20	10
10	مرکز مطالعات راهبردی و آموزش	25	15
11	مرکز حراست	25	10
12	دفتر تشکیلات	13	8
13	اداره کل توسعه منابع	15	5
14	اداره کل رفاه و پشتیبانی	15	9
15	اداره کل گزینش	10	5
16	مرکز امور اجتماعی	28	9
17	دفتر امور مرزی	21	12
18	دفتر هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منطقه‌ای	18	7
19	دفتر اطلاع‌رسانی و امور بین‌الملل	16	5
20	مرکز امور اجتماعی	22	10
21	اداره کل گزینش	18	7

ردیف	دفاتر وزارت کشور	سابقه خدمت	سابقه پست مدیریتی
22	مرکز توسعه دولت الکترونیک و فناوری	29	15
23	دانشگاه تهران	20	12
24	دانشگاه تهران	17	9
25	دانشگاه سیستان و بلوچستان	25	19
26	دانشگاه سیستان و بلوچستان	15	5
27	دانشگاه سیستان و بلوچستان	19	8

در مرحله آزمون مدل مشخصات مشارکت کنندگان به شرح زیر است:

از کل افراد نمونه آماری (274 نفر)، 183 نفر مرد هستند. به عبارت دیگر، 30 درصد از افراد را زنان و 70 درصد آن را مردان تشکیل می دهند. 68 نفر بین 5 تا 10 سال، 40 نفر بین 10 تا 15 سال و 68 نفر بین 15 تا 20 سال و 52 نفر بین 20 تا 25 سال و 50 نفر بین 25 تا 30 سال سابقه خدمت داشته اند.

باید توجه داشت که تحلیل مصاحبه، بخشی از تئوری سازی، آزمون تئوری یا کاربرد یافته ها است (کوربین، 2014). با توجه به هدف پژوهش (طراحی الگوی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور) ابتدا متن هر مصاحبه بررسی، سپس با توجه به جملات و نکات کلیدی در مصاحبه برچسب های مفهومی برای آن ها انتخاب می شود. پژوهشگر پس از کدگذاری اولیه، کدها را با هم ترکیب می کند و آن هایی را که مشابه هستند در طبقات انتزاعی به نام مفاهیم قرار می دهد، در نهایت نیز با قراردادن مفاهیم مشابه در یک سطح مقوله شناسایی می کند. الگوی رویکردی بهسازی عملکرد کارکنان از شرایط علی (عوامل فردی، عوامل بین فردی و گروهی، عوامل سازمانی و محیطی)، عوامل زمینه (اسناد بالادستی و جو سازمانی)، مقوله محوری (بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان) متغیرهای مداخله گر (پایداری نظام موجود ارزیابی عملکرد، هنجارهای اجتماعی، توانمندی سازمان و شایستگی مدیریت)، راهبردها (طراحی نظام چندانگانه آموزش کارکنان، طراحی فرآیند نظام ارزیابی عملکرد چندانگانه، نهادینه سازی فرآیند مدیریت استعداد کارکنان و نهادینه سازی نظام بهسازی عملکرد کارکنان) و پیامدها (سلامت سازمانی، بالندگی نیروی کار و خوش بینی سازمانی) برای وزارت کشور تشکیل شده است.

جدول شماره 4: نمونه‌هایی از گزاره کلامی مربوط به مقوله‌های اصلی

ردیف	مقوله اصلی	گزاره کلامی	کد مصاحبه
1	عوامل فردی	«... گاهی در وزارت مدرک تحصیلی کارکنان بی‌مصرف شده است. حتی وزارت هم در زمینه استفاده از تخصص دانشگاهی کارکنان گام برنداشته‌اند؛ به‌عنوان مثال کارکنانی در وزارت کشور تخصص روان‌شناسی دارند، اما از این تخصص در سازمان استفاده نمی‌شود حتی برای برطرف کردن مشکلات روانی خود کارکنان...»	مصاحبه سوم
2	پایداری نظام موجود ارزیابی عملکرد	«باید به‌طور مستمر در دفاتر مختلف نیازسنجی کارکنان صورت گیرد تا براساس آن مدیران به توانمندی‌های کارکنان خود پی ببرند. هر چند که اتوماسیونی کردن ارزشیابی و نظم دادن به فرآیند آن تا حدودی در سازمان مؤثر بوده است، اما باز هم نیاز است برای مدیران هم در جهت ارزیابی شاخص‌ها تعریف شود تا سلیقه‌ای برخورد نکنند.»	مصاحبه نهم
3	طراحی نظام آموزش چندگانه	«... ممکن است آقای X آموزش ندیده است، چرا حالا آموزش ندیده شاید مدیر بالا دست اجازه نمی‌دهد برود در دوره‌های آموزشی شرکت کند. ولی بعضی واحدها آن قدر کار کم دارند که هر آموزشی باشد می‌روند و مدیر هم با آنها همکاری می‌کند.»	مصاحبه نوزدهم
4	طراحی فرآیند نظام ارزیابی عملکرد چندگانه	«... بگذارید سازمان‌ها خودشان را ارزیابی کنند. در قبال مسئولیت‌هایی که به افراد واگذار میشه و این مسئولیت‌ها در فرمت ارزیابی قرار گرفته باشد و ارزیابی کارکنان منوط باشد به ارزیابی عملکرد و در حال حاضر در وزارت کشور این ارتباط وجود ندارد. ولی در ارزیابی کارکنان فقط یک شاخص کلی برای آن وجود دارد. ارزیابی عملکرد باید جای لینک شود به ارزیابی عملکرد واحد. اگر ارزیابی واحد من به تناسب بالا می‌آید باید ارزیابی کارکنان هم به همین تناسب بالا بیاید. چون کارکنان واحد دارند کار را انجام می‌دهند. ممکن است یکی پایین باشد یکی بالا؛ ولی میانگین آنها باید با ارزیابی عملکرد واحد یکی باشد.»	مصاحبه هجدهم

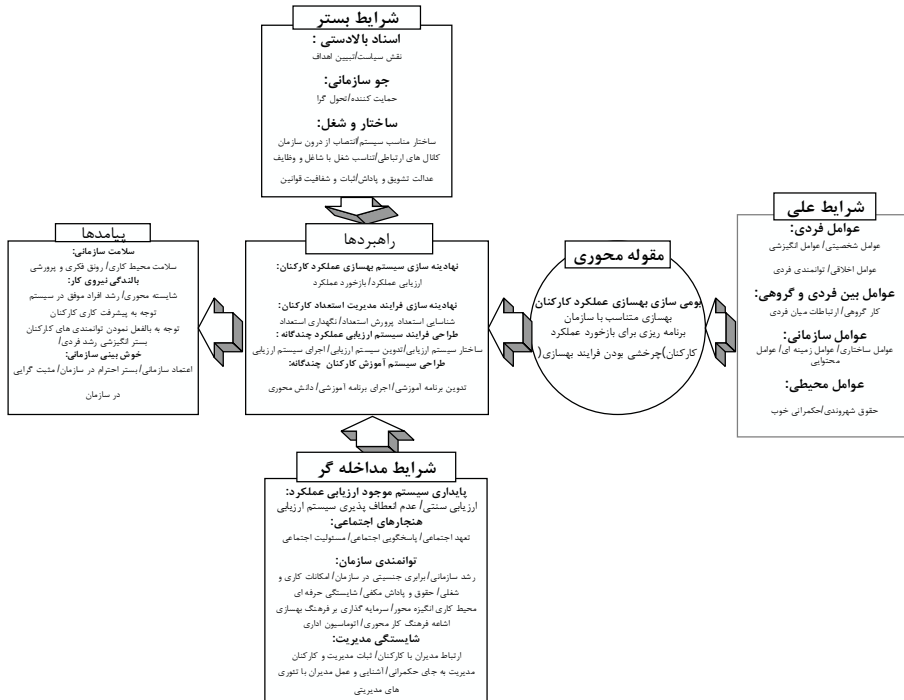
مراحل نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر یافته‌ها

1. کدگذاری باز: در این پژوهش، نکات کلیدی با استفاده از روش کدگذاری استخراج شد. پژوهشگر با مطالعه عمیق مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده، کدهایی را که به یک مفهوم اشاره داشت و در یک طبقه قرار می‌گرفت در یک مفهوم جا داد و مفاهیم مرتبط با مقوله نیز در سطحی انتزاعی‌تر، در یک مقوله قرار گرفت. در این مرحله 270 کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد و از این

میان، 62 مفهوم انتزاعی تر تبدیل و از مقایسه و طبقه‌بندی آن‌ها 19 ایجاد شد که به‌طور کامل در کدگذاری محوری تبیین شدند. در ادامه به‌منظور شناسایی مفاهیم و مقوله‌های پژوهش کدهای باز استخراج شده بیان می‌شود.

2. کدگذاری محوری: طی این کدگذاری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، مداخله‌گر، شرایط زمینه، راهبردها (کنش‌ها یا واکنش‌ها) و پیامدها قرار گرفته‌اند که از میان آن‌ها از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان» به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده و در مرکز الگو قرار گرفته است؛ بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. در این بین، مقوله محوری انتزاعی و در عین حال جامعیت دارد. از میان دیگر مقوله‌ها، مقوله عوامل فردی، بین فردی و گروهی؛ سازمانی و محیطی به منزله شرایط علی در نظر گرفته شده است؛ یعنی ایجاد بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان در این بین، به این عوامل وابسته به این است که عوامل گروهی و سازمانی چگونه حامی چنین بومی‌سازی هستند، عوامل فردی نیز ممکن است حمایت‌کننده بهسازی عملکرد باشد و عوامل محیطی در راستای بومی‌سازی و ماندگاری کارکنان در سازمان‌ها چگونه عمل می‌کنند. مقوله‌های طراحی نظام آموزش چندگانه؛ طراحی فرآیند نظام ارزیابی عملکرد چندگانه، نهادینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد کارکنان و نهادینه‌سازی نظام بهسازی عملکرد کارکنان به منزله راهبردهای بهسازی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شده است. ایجاد بومی‌سازی بهسازی عملکرد متمایز و خاص کارکنان از طریق طراحی نظام بهسازی عملکرد کارکنان و نهادینه‌سازی آن صورت می‌گیرد. برای مقوله شرایط مداخله‌گر پایداری نظام موجود ارزیابی عملکرد، هنجارهای اجتماعی، توانمندی سازمان و شایستگی مدیریت چندگانه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در نظر گرفته شده است؛ زیرا در فرآیند طراحی بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان نقش داشته و ممکن است آن را محدود یا تسهیل کند. مقوله‌های جو سازمانی و اسناد بالادستی به‌عنوان مقوله‌های شرایط زمینه در نظر گرفته شده‌اند؛ چون این شرایط می‌توانند پشتیبان یا مانع اجرای راهبردها شوند. در نهایت، مقوله‌های

سلامت سازمانی، بالندگی نیروی کار و خوش‌بینی سازمانی به منزله نتایج و پیامدهای حاصل از بومی سازی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شده‌اند؛ با توجه به این توضیحات الگوی کدگذاری محوری به‌صورت زیر است.



شکل شماره ۱: الگوی کدگذاری محوری

۳. کدگذاری انتخابی: در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قراردادن و چیدمان مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از تجربه مدیریت و بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور صورت گیرد، در ادامه روایت این تجربه از دیدگاه تجارب زیسته افراد و خبرگان تحلیل شده است: رشد و توسعه سریع و روزافزون بهسازی عملکرد کارکنان در حوزه سازمان‌های دولتی را ناگزیر می‌کند تا برنامه‌ریزی ارزیابی عملکرد و بهسازی عملکرد کارکنان و مدیران را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند. در این میان، پدیده سرمایه‌گذاری بر استعدادهای کارکنان در سازمان‌های دولتی به یکی از مهم‌ترین نکات تبدیل شده است. درحقیقت، تفاوت شالوده سازمان‌های دولتی، هویت کارکنان در سازمان‌های

دولتی است. می‌توان چنین برداشت کرد که بهسازی عملکرد در سازمان‌های دولتی باید از دیگر سازمان‌های کشورهایی که بهسازی عملکرد را الگو قرار داده‌اند متأثر باشد. در ادامه، با روایت دیدگاه‌ها تلاش شده است بازتاب مناسبی برای بسترسازی الگو براساس روش داده‌بنیاد ایجاد شود. اکنون در این پژوهش باید مقولات را به هم مرتبط کرد و فرآیندی را برای بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور ارائه داد. مقوله‌های زیر نتیجه کدگذاری انتخابی مربوط به پدیده بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور است: در این پژوهش بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان مقوله محوری می‌باشد؛ زیرا نقش محوری را دارا است به نحوی که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. این مقوله متشکل از مفاهیمی نظیر «بهسازی متناسب با سازمان»، «برنامه‌ریزی برای بازخورد عملکرد» و «کارکنان (چرخشی بودن فرآیند بهسازی)» است. بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان اشاره به این دارد که مدیریت بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها اساساً موضوعی متفاوت از مدیریت استعداد منابع انسانی و مدیریت کارکنان است. سازمان‌های دولتی و خصوصی فعال در زمینه بهسازی عملکرد در جهان اگر در پی مدیریت بهسازی عملکرد کارکنان هستند باید به دنبال نوعی بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان باشند که بتوانند بهسازی را متناسب با فعالیت‌ها و اهداف سازمانی خودشان ایجاد کنند. یکی از پاسخ‌دهندگان در این زمینه عنوان می‌کند که «اقداماتی در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد؛ اما شما سازمان‌های کمی را می‌توانید پیدا کنید (وزارت نفت و بانک‌ها) که یک برنامه مدون برای ارزیابی عملکرد و بهسازی عملکرد کارکنان خودشان داشته باشد.» (مصاحبه اول). «عوامل فردی» مقوله علی است که بر بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیم عوامل شخصیتی، عوامل انگیزشی، عوامل اخلاقی و توانمندی فردی بوده‌اند. در حقیقت تنوع ظرفیت‌ها و توانایی کارکنان در وزارت کشور باعث شکل‌گیری این بینش می‌شود که می‌بایست الگویی برای بهره‌گیری از این منابع در وزارت کشور تشکیل شود. حمایت مدیران در وزارتخانه می‌تواند باعث

شکل‌دهی کارکنان متعهد برای انجام فعالیت‌ها روزانه و سازمانی از سوی کارکنان شود.

پایداری نظام موجود ارزیابی عملکرد: پدیده مهم در بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور، نظام ارزیابی موجود در این سازمان است؛ یعنی فرآیندها و روش‌های تدوین شده برای ارزیابی کارکنان بر اساس برنامه سازمان استخدامی کشور است؛ بنابراین شناسایی هنجارها، رفتارها، کنش‌ها و واکنش‌های نسبت به سیستم ارزیابی عملکرد در وزارت کشور ضروری است. نظام ارزیابی عملکرد موجود در فرآیند طراحی و پیاده‌سازی الگوی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور می‌تواند اختلالاتی را ایجاد کند. پایداری اشاره به تمایل سازمان‌ها و نهادها به حفظ حالت قبلی و مقاومت در برابر حالت جدید دارد. سازمان‌هایی که از پایداری تا حد بالایی برخوردار هستند همانند پلنگ‌هایی هستند که نمی‌توانند خال‌های خود (ساختارها، دستورالعمل‌ها و روندها) را تغییر دهند. انتخاب‌های گذشته آنها انتخاب‌های آینده‌شان را محدود می‌کنند. پایداری متأثر از فشارهای درونی و بیرونی است و هر قدر فشارهای بیرونی و درونی قوی‌تر باشد، انعطاف‌پذیری و قدرت تطبیق سازمان‌ها کم می‌شود. پایایی نظام موجود ارزیابی عملکرد اشاره به تمایل نظام فعلی ارزیابی عملکرد به حفظ حالت خود و عدم تطبیق با شرایط جدید است. در راستای ایجاد الگوی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور، قدرت تطبیق نظام فعلی ارزیابی عملکرد بسیار اهمیت دارد. عدم تطبیق‌پذیری بیانگر این است که عملکرد بهسازی عملکرد کارکنان می‌تواند تحت تأثیر نظام ارزیابی فعلی در در وزارت کشور قرار گیرد؛ یعنی رفتار آن گذشته‌مدار و وابسته به مسیری است که در گذشته برای ارزیابی عملکرد طی شده است. به همین دلیل با هرگونه تغییر و ایجاد شرایط جدید و نو مخالفت می‌ورزد. این نظام در وزارت کشور زمانی موفق خواهد بود که نظام ارزیابی عملکرد موجود قابلیت انطباق و تعامل سازنده با آن را داشته باشد که این موضوع از دو جنبه فردی و سازمانی مهم است. «نظام آموزشی در وزارت کشور به‌صورتی است و در راستای شیئی حرکت می‌کند که مجبور هستند در

برنامه آموزشی که برای آنها در سطوح عالی برنامه‌ریزی شده است شرکت کنند و همین برنامه‌های آموزشی می‌شود امتیاز در فرآیند ارزیابی» (مصاحبه دهم).

نهادینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد کارکنان مقوله‌ای است که جزء راهبردهای الگوی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور به‌شمار می‌رود. این مقوله شامل «شناسایی استعداد»، «پرورش استعداد» و «نگهداری استعداد» می‌باشد. «اما این حرکت‌ها و تسهیلات در جهت تقویت استعداد کارکنان نیست. در مراکز مختلف این شناسایی استعداد انجام می‌شود و این استعدادهای نخبه هدایت می‌شود. اما در زمینه ورود آنها به عرصه کاری و این‌که فعالیت داشته باشند یک خلع بسیار مهم وجود دارد. هیچ واحدی بحث شناسایی و پرورش استعداد را پی‌گیری نمی‌کند و راهبرد و برنامه‌ای هم برای این موضوع ندارند و مرکز جذب کارکنان و استخدام افراد برای به‌کارگیری افراد چه در درون سازمان و چه از بیرون سازمان برنامه‌ای ندارند» (مصاحبه هفتم).

در حقیقت نیاز به توسعه کارکنان و مزیت رقابتی کارکنان رشد یافته از مواردی است که الگوی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور به‌عنوان یک پیامد مطرح می‌شود. برون‌داد این نوع مدیریت مزیت رقابتی کوتاه‌مدت و بلندمدت دارد. کدگذاری انتخابی مرحله اصلی الگوسازی داده‌بنیاد است که براساس نتایج کدگذاری بازمحوری به ارائه نظریه می‌پردازد. کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها است. به این ترتیب که پژوهشگر با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک مدل تنظیم می‌کند. در این سطح سعی می‌شود با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری به منزله مضمون اصلی، یک روایت نظری برای پدیده ارائه شده و ضمن آن، حول این رشته اصلی، بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظام‌مند ایجاد شود. نتایج کدگذاری انتخابی منجر به استخراج مدل (شکل شماره دو) شده است. شکل شماره دو ساختار این عوامل را با توجه به مقوله محوری نشان می‌دهد.

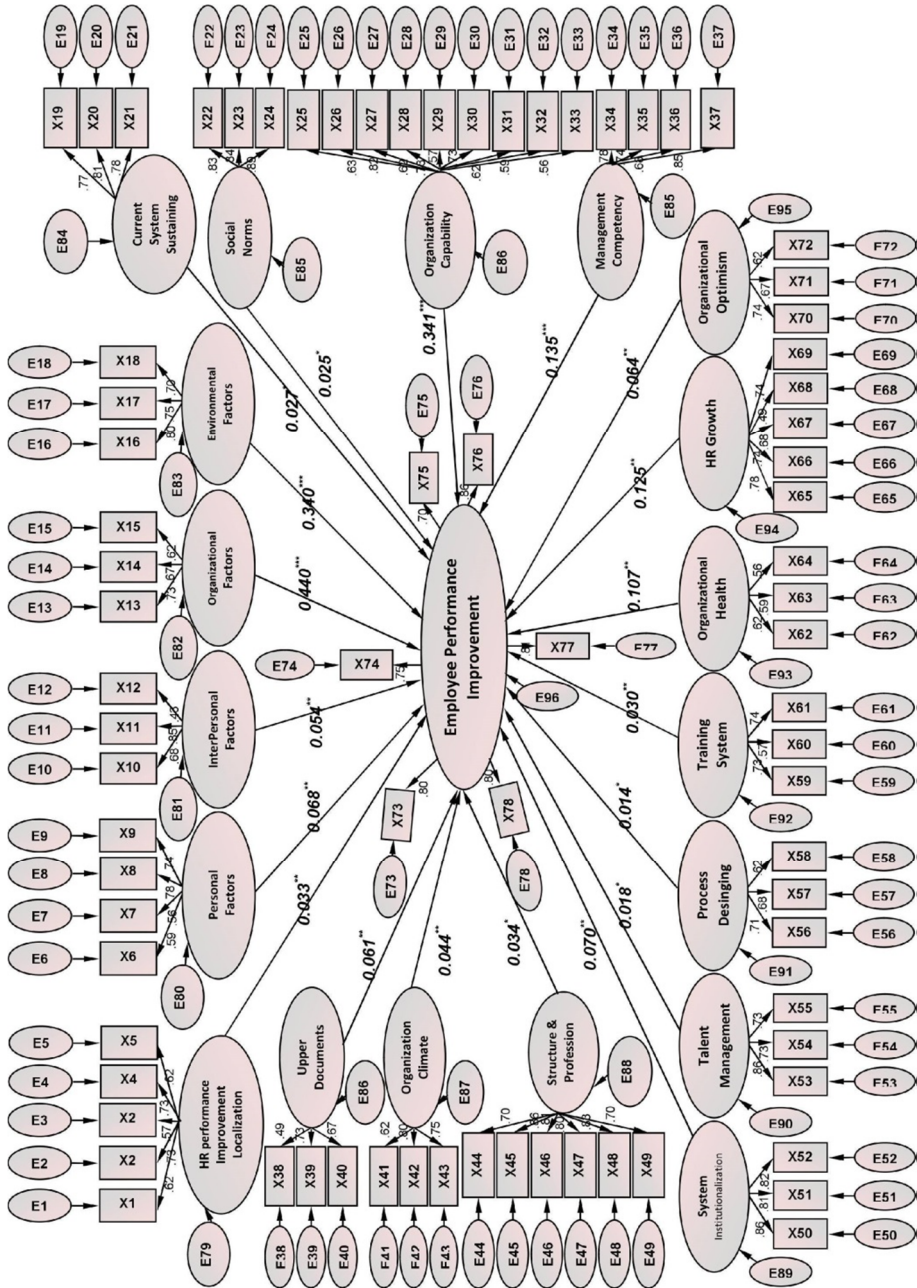
لومکس، 1388). نرم افزار آموس¹ پس از بررسی مدل مفروض و اخذ داده‌های مربوط به متغیرها، مدل نهایی را ارائه می‌دهد. این مدل نهایی که قسمت اعظم تحلیل را دربرمی‌گیرد، همان مدل نظری یا پیشنهادی پژوهش است که از نرم‌افزار آموس استخراج شده است. در چارچوب این پژوهش، 19 متغیر مستقل از جمله بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان (5 گویه)، عوامل فردی (4 گویه)، عوامل بین فردی و گروهی (3 گویه)، عوامل سازمانی (3 گویه)، عوامل محیطی (3 گویه)، پایداری نظام موجود ارزیابی عملکرد (3 گویه)، هنجارهای اجتماعی (3 گویه)، توانمندی سازمان (9 گویه)، شایستگی مدیریت (4 گویه)، اسناد بالادستی (3 گویه)، جو سازمانی (3 گویه)، ساختار و شغل (6 گویه)، نهادینه‌سازی نظام بهسازی عملکرد کارکنان (3 گویه)، نهادینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد (3 گویه)، طراحی فرآیند نظام ارزیابی عملکرد چندگانه (3 گویه)، طراحی نظام آموزش کارکنان چندگانه (3 گویه)، سلامت سازمانی (3 گویه)، بالندگی نیروی کار (5 گویه) و خوش‌بینی سازمانی (3 گویه) وجود دارد که به دلیل این‌که عناصری از مدل ساختاری هستند که هیچ پیکان یک سویه‌ای به سمت آن‌ها نشانه گرفته است و چون تحت تأثیر یک سویه سایر متغیرهای موجود در مدل ساختاری قرار ندارند، از آنها به‌عنوان متغیرهای بیرونی یاد می‌شود؛ مبنی بر این‌که متغیرهای بیرونی همواره در نقش متغیرهایی هستند که در مدل معادله ساختاری صرفاً مستقل هستند. هم‌چنین در چارچوب این پژوهش، بهسازی عملکرد کارکنان متغیر وابسته است و به دلیل این‌که عناصری از مدل ساختاری هستند که حداقل یک پیکان یک‌سویه به سمت آن نشانه رفته است و چون تحت تأثیر سایر متغیرهای بیرونی در مدل هستند از آن‌ها به‌عنوان متغیر درونی یاد می‌شود یا عکس این مطلب هم صحیح است، مبنی بر این‌که هر متغیر درونی در نقش متغیر وابسته نیز است به‌عنوان متغیر درونی در نظر گرفته شده است. به‌منظور اندازه‌گیری متغیر بهسازی عملکرد کارکنان، 6 سؤال بر اساس طیف لیکرت با 5 گزینه (1= خیلی کاهش می‌یابد تا 5= خیلی افزایش می‌یابد) طراحی شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی انجام شده برای تعیین صحت مدل سنجش پیشنهادی دارای شاخص‌های متعددی است. نتایج حاصل از سنجش مدل

1- Amos

اندازه‌گیری متغیرهای مستقل و وابسته به صورت تخمین استاندارد در جدول شماره پنج نشان داده شده‌اند.

جدول شماره 5: شاخص‌های برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مستقل پژوهش

متغیرها	P-value	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان	0/000	1/070	0/990	0/970	0/979	0/997	0/999	0/018
عوامل فردی	0/000	1/414	0/994	0/969	0/980	0/982	0/994	0/043
عوامل بین فردی و گروهی	0/000	1/479	0/985	0/954	0/975	0/982	0/992	0/047
عوامل سازمانی	0/003	1/399	0/991	0/955	0/956	0/931	0/977	0/065
عوامل محیطی	0/001	1/156	0/986	0/960	0/972	0/992	0/996	0/027
پایداری نظام موجود ارزیابی عملکرد	0/027	2/070	0/990	0/970	0/979	0/997	0/999	0/018
هنجارهای اجتماعی	0/000	1/189	0/927	0/900	0/917	0/981	0/986	0/029
توانمندی سازمان	0/000	1/210	0/943	0/916	0/878	0/968	0/976	0/031
شایستگی مدیریت	0/014	3/878	0/991	0/955	0/956	0/931	0/977	0/065
اسناد بالادستی	0/024	1/498	0/994	0/968	0/981	0/980	0/993	0/047
جو سازمانی	0/030	2/189	0/927	0/90	0/917	0/981	0/986	0/029
ساختار و شغل	0/025	2/572	0/977	0/932	0/949	0/936	0/968	0/062
نهادینه‌سازی نظام بهسازی عملکرد کارکنان	0/031	1/516	0/976	0/950	0/972	0/992	0/996	0/027
نهادینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد	0/013	3/343	0/977	0/944	0/967	0/989	0/964	0/061
طراحی فرآیند نظام ارزیابی عملکرد چندگانه	0/033	3/159	0/931	0/892	0/921	0/983	0/988	0/049
طراحی نظام آموزش کارکنان چندگانه	0/021	1/282	0/981	0/955	0/979	0/992	0/995	0/035
سلامت سازمانی	0/019	3/309	0/947	0/914	0/929	0/981	0/987	0/03
بالندگی نیروی کار	0/003	3/888	0/921	0/907	0/935	0/930	0/923	0/055
خوش‌بینی سازمانی	0/004	2/314	0/974	0/943	0/915	0/933	0/971	0/061
بهسازی عملکرد کارکنان	0/009	3/201	0/943	0/916	0/879	0/969	0/976	0/03
مقادیر قابل قبول	≤ 0/05	≥ 0/8	≥ 0/8	≥ 0/8	≥ 0/8	≥ 0/8	≥ 0/8	≤ 0/08
نتیجه	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول



شکل شماره 3: نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش (ضرایب رگرسیونی در حالت تخمین استاندارد)

جدول شماره 6: نتایج تخمین استاندارد مدل

P-value	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
0/015	2/324	0/933	0/912	0/945	0/981	0/988	0/041

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 2/324، در بازه قابل قبول 1 تا 5 قرار گرفته است. شاخص RMSEA مدل برابر با 0/041 و در دامنه قابل قبول (مقادیر کوچکتر از 0/08) قرار دارد. شاخص‌های GFI با مقدار 0/933، AGFI با مقدار 0/912، NFI با مقدار 0/945 و هم‌چنین شاخص CFI با مقدار 0/988 که نزدیک به مقدار یک است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، طراحی الگوی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور است. در این بین، برای ارائه الگو از روش داده‌بنیاد (الگوی رویکردی) استفاده شده است. شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر برای پدیده بهسازی عملکرد کارکنان تبیین شده و راهبردها و پیامدها نیز در الگوی رویکردی شکل شماره دو ارائه شده است.

وزارت کشور به‌عنوان سازمان سیاست‌گذار و تعیین خط مشی برای کشور نقش مهمی در ایجاد فضای مطمئن و منصفانه برای افراد جامعه را برعهده دارد که یکی از این موارد توجه به ارزیابی کارکنان و ایجاد فرآیند بهسازی مناسب برای این وزارتخانه است که در این جا دو مسئله مطرح می‌شود؛ یکی وجود ساختارهای متنوع در بخش‌های مختلف وزارت کشور به دلیل شرایط راهبردی این سازمان از یک سو می‌طلبد که نوعی بهسازی بومی برای وزارت کشور طراحی شود و مسئله دوم نیاز به دیدگاه بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان است، چنین ساختارها، تمایزها و البته تضادهای نوعی مدیریت اقتضایی و رهبری چندگانه را در وزارت کشور می‌طلبد.

با توجه به تغییرات دولت و روی کارآمدن دولت جدید، کلیه پست‌های مدیریتی عالی و میانی و برخی از پست‌های مدیریتی پایه در وزارت کشور دچار تغییرات شده و افرادی جدید پست‌های مدیریتی را برعهده گرفتند؛ بنابراین افراد به دلیل وابستگی جناحی و حزبی، طبیعتاً به دنبال اهداف جناح و حزب خود بوده و اهداف سازمانی در

مراحل بعدی قرار می‌گرفتند؛ بنابراین در بلندمدت، اهداف سازمان و ابزارهای دستیابی به اهداف سازمانی مغفول واقع شده و نظام مدیریت عملکرد و نگرش نظام‌مند را در وزارت متبوع دچار اختلال کرده است. با عنایت به تعدد تغییرات مدیریتی و جابه‌جایی‌های حزبی و جناحی، انجام اقدامات و فعالیت‌های سازمانی در وزارت کشور غالباً بر اساس امیال و سلیق و برنامه‌های پیشنهادی مدیران بوده و به مرور زمان، اغلب فعالیت‌هایی که قانون بر عهده وزارت کشور نهاده بود مغفول واقع می‌شود؛ بنابراین مدیرانی که از یک‌طرف از تخصص، دانش مدیریتی و نگرش راهبردی برخوردار نبوده و از طرفی نیز بر این باورند که به‌طور بلندمدت و دائمی در وزارت کشور مستقر نمی‌باشند، بنابراین تمایلی به تدوین برنامه راهبردی و بلندمدت نداشته و ترجیح می‌دادند که به دنبال اقدامات و فعالیت‌هایی بپردازند که در کوتاه‌مدت به اهداف تعیین شده دست پیدا کرده و بتوانند نمایش لازم را به‌عنوان مدیر موفق نشان بدهند.

طراحی و اجرای نظام بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور، به توجه، حمایت و پشتیبانی جدی و مستمر عوامل سازمانی و محیطی نیازمند است. در وزارت کشور، بدون چنین حمایتی، برنامه‌های بهسازی عملکرد کارکنان به بهره‌وری مناسب نرسیده و با شکست مواجه خواهد شد. در پژوهش‌هایی که CIPD در سال 2014 انجام داد فرآیند عملکرد کارکنان، مانند تعیین اهداف، بازخورد در مورد عملکرد و یادگیری، تأکید دارد. در یک سازمان، هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر به‌کار برد. ارزیابی و بهسازی عملکرد، ابزاری است که سازمان‌ها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار به‌خوبی طراحی شده و به‌نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً اصلاح کارکنان خواهد بود (اسلاتن، 2010 و اپلبام، 2011). به‌طور معمول، ارزیابی عملکرد به فرآیند بازخورد بین کارکنان و سرپرستان محدود شده است. با توجه به تمرکز بیشتر بر روی کار گروهی، توسعه کارکنان و خدمات مشتری، تأکید بر رضایت کارکنان از دایره کامل منابع منتقل شده است (مناکشی¹، 2012). نظام‌های ارزیابی سنتی بر تغییر رفتار کارمند به‌عنوان راهی

1- Meenakshi

برای بهبود عملکرد آنها به‌جای بررسی نظام کاری داخلی تمرکز دارند (مایگرگو و کلارک، 2005). طرح‌های بهبود شروع هر تغییر عملکرد است. آنها نیاز به منابع برای کار کردن و نشان دادن تمرکز شرکت بر بهبود است (الفاری، 2018). در پی اطلاعات مدیریت دولتی که منجر به ظهور شیوه مدیریت‌گرایی شد، ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی نیز دستخوش تغییر و تحول شد و مشکلات و نارسایی‌هایی پدید آمد. بسیاری از پژوهشگران تنها به بهره‌وری حاصل از بهسازی عملکرد اشاره داشته‌اند. در صورتی که در این پژوهش سلامت سازمانی، بالندگی نیروی کار و خوش‌بینی سازمانی از پیامدهای بهسازی عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. از وزارت کشور انتظار می‌رود که برای سه گروه کارکرد داشته باشد؛ «استانداران» و «فرمانداران» و «کارکنان». اگر وزارت کشور نتواند در این سه جایگاه وضعیت را بهبود ببخشد، از کارکرد خود فاصله گرفته است و باید الگو بهسازی عملکرد کارکنان برای نیازهای جامعه طراحی شود. مشکل داشتن توتم و تابو است؛ یعنی، اموری که آنقدر مقدس هستند که نمی‌توان به آن نزدیک شد و اموری که آنقدر محرم هستند که نمی‌توان به آن نزدیک شد. توتم و تابو در خود وزارت کشور است که وزارت کشور از برخی موضوعات و پروژه‌های جدید استقبال نمی‌کنند و راهکارهایی که در مدل پژوهش پیشنهاد شد، می‌تواند این توتم و تابو را از بین ببرد. وقتی اعتقاد داشته باشیم هر کارمند در وزارت کشور منحصر به فرد است و باید سرمایه‌گذاری بر روی آن انجام شود.

پیشنهاد‌های پژوهش

ایجاد قوانین و مقررات و برنامه‌ریزی شفاف برای بهسازی عملکرد کارکنان، هم‌چنین توجه به پیشنهاد‌های کارکنان جهت ایجاد خوش‌بینی و سلامت سازمانی در بهسازی عملکرد کارکنان مهم است. در این بین، بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور چرخه بسیار دشواری را همراه با حمایت‌های گوناگون می‌طلبد. حمایت مدیران ارشد و رهبری همه جانبه باید در وزارت کشور مهیا شود تا توانایی‌های کارکنان (فرآیند مدیریت استعداد کارکنان) شناسایی شود و در جهت پرورش و تغییر آنها گام برداشته شود. در این زمینه دو نوع تهدید بزرگ دیده می‌شود؛ شناسایی استعداد‌های غیرکاربردی در وزارت کشور و هوش‌های مخرب کارکنان. جریان بهسازی عملکرد در کنار شناسایی قوت‌های افراد با نوعی

تهدید خروج استعدادها به دلیل شرایط بهتر کاری جاهای دیگر و هم‌چنین غیرکاربردی بودن توانمندی‌های کارکنان در وزارت کشور روبه‌رو است که این موارد کار را در نهادهای سازشی بهسازی عملکرد کارکنان کمی دشوار می‌کند (ارزیابی عملکرد و بازخورد). اگر کارکنان باهوش (بعضاً هوش مخرب) احساس کنند کمترین جریان بهسازی عملکرد، به نفع آن‌ها نیست و سود برای کارکنان ایجاد نمی‌کند، خطرآفرینی می‌کنند، هم‌چنین اگر احساس کنند آن بهسازی تنها منافع سازمان را تأمین می‌کند، اغتشاش به‌وجود می‌آورند. در این راستا نقش نظام آموزش کارکنان بسیار مهم است.

باید ساختاری در وزارت کشور ایجاد شود که در کنار شکوفایی توانمندی کارکنان و تأمین منافع سازمانی بتواند منافع کارکنان را نیز تأمین کند و بتواند از نتایج بهسازی عملکرد خود کارکنان نیز بهره‌مند شوند. عامل مهم دیگر نظام موجود ارزیابی عملکرد کارکنان در وزارت کشور است، اگر این نظام میل به تحول را حس نکند و فرهنگ بهسازی عملکرد وجود نداشته باشد، هم‌زمان ساختمان ایجادشده بهسازی عملکرد کارکنان را به ورطه نابودی می‌کشاند.

باید توجه داشت که بهسازی عملکرد کارکنان به‌نوعی کنش‌ها و واکنش‌ها، هم‌چنین به فرآیندهای چندگانه نتیجه بخش و هم راستای آموزش با عملکرد نیاز دارد. در وزارت کشور به تخصیص منابع و ارزشیابی در همه دفاتر به‌صورت اختصاصی نیاز است تا بهسازی عملکرد به‌صورت درست برای هر بخش و دفتر در وزارت کشور نهادهای سازشی شود. در وزارت کشور با کارکنانی سروکار داریم که هر یک به تنهایی ارزشمند هستند؛ پس باید عملکرد افراد محور ارزیابی باشد، نه برتر بودن دفاتر و بخش‌های خاص. اگر بسترهای مهمی چون جو سازمانی و اسناد بالادستی مهیا باشد، می‌توان کارکنان را مجاب کرد تا بهسازی و اصلاح عملکرد را یکی از مسیرهای رشد و توسعه خود در سازمان بدانند. گفتمانی است برای بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور باید بر اساس ارزیابی عملکرد مسیر رشد برای هر کارمند طراحی شود تا بر اساس این مسیر رشد، کارکنان فرآیند عملکرد خود را در هر بازه زمانی رویت کنند و برنامه‌ریزی مناسبی برای آینده شغلی خود در کنار برنامه‌ریزی سازمانی داشته باشند.

منابع

- ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ شعبانی مژدهی، صفورا (1396). بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری دوست‌توانی نوآوری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، مقاله 2، دوره 7، شماره 3، صص 19-35.
- اسماعیلی، محمودرضا؛ رحیمی اقدم، صمد (1395). نقش ارزش‌های اخلاقی در بهبود عملکرد کارکنان با تأکید بر معنویت محیط کار. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال یازدهم، شماره 2.
- آذری‌نیا، محمدعلی (1387). توانمندسازی کارکنان کلید افزایش بهره‌وری. روزنامه سرمایه شماره 810.
- باقرزاده، حسن؛ علوی وفا، سعید (1393). طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی / سال بیست و یکم / شماره 78.
- حافظیان، مریم؛ عدلی، فریبا (1394). نقش مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران در بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه. پژوهش‌نامه تربیتی، مقاله 2، دوره 11، شماره 45، صص 13-26.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ خادم، فرزاد (1395). تأثیر سلامت سازمانی بر توانمندسازی گروه حسابرسی عملیاتی (گروه نظارتی گمرکات جنوب کشور). مهندسی مدیریت نوین، سال پنجم - شماره 1 و 2، صص 17-34.
- رضازاده بهادران، حمیدرضا؛ خسروی بابادی، علی‌اکبر؛ تونتاب حقیقی، سارا (1390). تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بر اساس مدل کرک پاتریک. پژوهش‌نامه اقتصاد و کسب و کار.
- سبجانی، محمد؛ باقری، ابراهیم؛ بهرامی، مجتبی؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله (1390). بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی، 9(24): 170-155.
- قاضی، روح‌الله (1392). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در مراکز پژوهشی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)، مجله نوآوری و ارزش آفرینی، - شماره 3. صص 121-111.
- مبینی دهکردی، الهه؛ ابراهیمی، مسیح (1395). تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی شماره 25 علمی-پژوهشی. صص 59-81.
- عباسی، همایون؛ کریمی، جواد؛ حسینی، مریم؛ حسین آبادی، بهاره (1395). تبیین رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در وزارت ورزش و

جوانان؛ نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش؛ مقاله 2، دوره 3، شماره 11، پاییز 1395، صص 19-25.

- 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): 1-8.
- Ahmed, M., Mushtaq, K& Warraich, S. (2010). A study on job satisfaction, motivation and organizational citizenship behavior.
- Alefari, M., Barahona, A. M. F., & Salonitis, K. (2018). Modelling manufacturing employees' performance based on a system dynamics approach. *Procedia CIRP*, 72, pp.438-443.
- Amaratunga, D. and D. Baldry, 2002. Moving form performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(6-5): 223. -217 .
- Appelbaum, S.H., and Roy, M., and Gilliland, T.(2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. John Molson School of Business. Concordia University. Montreal, Canada, *Management Decision*. 49(4): 570-585.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (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): 255-271.
- Berg, L.-A. (2011). The EU's Experience with Security Sector Governance (Special Report). Washington, DC: USIP. Retrieved from: http://www.usip.org/sites/default/files/SR265-EU%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., and Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*, Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organisational justice and behavioural ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19, pp.193-233.

- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *management and Organization Review*, 2(2): 253-277.
- Enshassi, A., Mohamed, S., Mustafa, Z. A., & Mayer, P. E. (2007). Factors affecting labour productivity in building projects in the Gaza Strip. *Journal of civil engineering and management*, 13(4): 245-254.
- 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): 571-589.
- Giauque, D., Resentera, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledgeworkers. Facts obtained. From Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2): 185-205.
- 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): 372-390
- Griffin, W. R. (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): 159-173.
- 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).
- Hee, C. Y., Chng, H. C., Liew, P. M., & Loke, L. B. (2014). Factors affect employees' performance in hotel industry (Doctoral dissertation, UTAR).
- Hunt, S.D., Sparkman, R.D. Jr. and Wilcox, J.B. (2008). The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings, *Journal of Marketing Research*, 19 (May): 269-73.
- Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3): 163-176.
- Kondrasuk, J. N. (2011). The ideal performance appraisal is a format, not a form. *Allied Academies International Conference*, 10(1): 61-75.

- Lee, S., & Ahn, H. ,2008. Assessment of process improvement from organizational change. *Information & Management*, 45(5): 270-280.
- Leede J., Looise J. C., Alders B. C. M. (2002). "Innovation, improvement and operations: an exploration of the management of alignment"; *International Journal of Technology Management* 23
- Luarn, P., & Huang, K. L. (2009). Factors influencing government employee performance via information systems use: an empirical study. *Electronic Journal of e-Government*, 7(3): 227-240.
- Meenakshi, G. (2012). Multi source feedback based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system. arXiv preprint arXiv:1203.1882.
- Noe, R. A. (2008). *Employee training and development*. New York: McGraw Hill.
- Perito, R. M. (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.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Pride, M. W., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2012). *Business*. USA Mason: South-Western Publishing.
- Rusbult, C. E., Lowery, D., Hubbard, M. L., Maravankin, O. J., & 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): 605.
- Rusu, G., Avcai, S., & Hutu, C. A. (2016). *Employee Performance Appraisal: A Conceptual Framework*.
- Slatten, T., and Svensson, G., and Svaeri, S.(2010). *Service Quality and Turnover Intentions as Perceived by Employees*. Lillehammer University College. Lillehammer. Norway. Emerald Group Publishing Limited. 40(2): 205-221.
- Sridevi, M. S& Kompas, S. M.,. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12): 89 .

- Stark, P. B., & 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): 737 - 726.
- Vallance, S. (1999). Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Culture Perspective," Australian Journal of Public Administration, 58(3): 78-95.
- Vanberg, V. J. & Buchanan, J. M., (1991). The market as a creative process. Economics & Philosophy, 7(2): 167-186.
- Vollmuth, J. (2016). Approaches and Instruments of Civil Servants Performance Appraisal in European Countries. International Journal of Civil Service Reform and Practice.

