



ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارمندان شرکت گاز خراسان رضوی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM)

غلامعباس شکاری

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

محمد شهاب شبیانی فر

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد
sheybani.shahab@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۹/۸

تاریخ دریافت: ۹۰/۵/۱۷

چکیده

این پژوهش نظام مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی را بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی ارزیابی می‌کند. روش تحقیق این بررسی از لحاظ هدف کاربردی است و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی می‌باشد. این مطالعه برای تعیین سطح بلوغ حوزه فرایندی مدیریت عملکرد، با استفاده از فرمول برآورد حجم نمونه کوکران، تعداد ۹۲ نفر از کارکنان شرکت مذکور را به صورت تصادفی ساده انتخاب نموده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه مبتنی بر مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی است که آزمون پایایی آن ۰,۹۵۳ بوده است.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که حوزه فرایندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در حد مطلوب نیست و می‌بایست اقدامات پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکت مذکور انجام پذیرد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت عملکرد، مدل بلوغ، ساختار بلوغ، قابلیت سازمانی، زمینه فرایندی، اقدامات پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی.

۱- مقدمه

نقطه ضعف رنج می برند، و مدیران و کارمندان اغلب برای عدم کارایی شان ماتم می گیرند. در تحقیق جدید واستن وایت، از هر ده کارگر تنها سه نفر بر این عقیده بودند که نظام مدیریت عملکرد شرکت شان در بهبود عملکرد موثر است. کمتر از ۴۰٪ کارکنان گفته بودند که نظام های مدیریت عملکرد شرکتشان اهداف عملکرد روشنی را تعیین می کنند، بازخورهای درستی می دهند یا روشی برای بالا بردن کارایی فرایندها به کار می برند. خروجی های ممکن مدیریت عملکرد موثر عبارتند از:

- روشن کردن انتظارات و مسئولیت های شغلی
 - افزایش بهره وری فردی و گروهی
 - توسعه قابلیت های کارکنان در کامل ترین حد
 - از طریق بازخور و مربی گری موثر
 - تحریک رفتار بر طبق ارزش ها، اهداف و استراتژی اصلی سازمان
 - تدارک مبنایی برای عملیاتی کردن تصمیمات سرمایه انسانی (برای مثال، حقوق)
 - بهبود روابط مدیران و کارکنان
- جدا از دشواری های مطرح شده، مدیریت عملکرد یک ابزار ضروری برای بالا بردن عملکرد سازمان ها است، و اگر مهم ترین مسئولیت مدیران نباشد، یکی از مهم ترین مسئولیت های آنان است، علاوه بر این، اجرای صحیح مدیریت عملکرد می تواند نتایج بسیار مهمی برای یک سازمان، مدیران و کارکنانش داشته باشد (Pulakos, 2004,1). نظام های مدیریت عملکرد تلاش هایی برای نظارت، سنجش، گزارش، بهبود و پاداش دهی به عملکرد کارکنان را شامل می شود. همچنین مدیریت عملکرد باید برخی برنامه ریزی های توسعه ای طرح ریزی شده برای بهبود یا توسعه قابلیت های اساسی کارکنان را شامل شود (Mathis & Jackson, 1997, 340).

اصول بنیادینی که نظام های مدیریت عملکرد موثر برآن استوار اند عبارتند از:

- عملکرد موثر ناشی از همکاری بین شاغل و سازمان است.
- کارمند به اندازه کافی مهارت های لازم برای شغل را دارد.
- کارمند نقش خود را در فرایند می داند.

اغراق نکرده ایم اگر عملکرد را کانون اصلی تمام مسائل سازمانی قلمداد کنیم. با کمی تامل در نظریه های سازمان و مدیریت به وضوح می توان این موضوع را تصدیق کرد. عملکرد را شاید بتوان تنهاترین مفهومی دانست که یا بر مسائل سازمانی اثرگذار است یا از آنها متأثر. نتایج پژوهش ها و مطالعات مدیریتی در تمام زیرشاخه های علم مدیریت، هر یک به شکلی موید این ادعایند. اما آیا منطقی است سازمان ها ساز و کاری برای پرداختن به مساله ای تا این اندازه مهم را به کار نگیرند. بیشتر سازمان ها بی آنکه متوجه باشند مدیریت عملکرد را در درون خود به کار می برند. مدیریت عملکرد در سازمان ها بسان جاذبه زمین می ماند که آیزاک نیوتن به وجود آن پی برد. شاید این پژوهش نیز به شیوه نیوتن به دنبال سرنخ هایی است تا وضعیت نظام مدیریت عملکرد کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی را بر اساس شاخص های مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی توصیف نماید، با این تفاوت که اینبار محقق به طور اتفاقی با افتادن سیبی از درخت پی به وجود جاذبه نمی برد، بلکه خود بسان گالیه نظریات اخترشناسی کوپرنیکی را در معرض آزمایش عملی تلسکوپ قرار می دهد.

۲- مبانی نظری تحقیق

مدیریت عملکرد بر انسجام بین اهداف شرکت و کارکنان با طرح های یادگیری خودگردان تاکید می کند. مدیریت عملکرد می تواند نقشی اساسی در ارائه طیفی منسجم از فرایندهای مدیریت منابع انسانی ارائه کند که به شکلی دوجانبه هم از سازمان و هم از کارکنان حمایت می کند و به بهبود و اثر بخشی سازمانی کمک می نماید (Armstrong, 2006, 142). استوری و سیسون مدیریت عملکرد را به عنوان «یک مجموعه به هم پیوسته از خط مشی ها و روال هایی که تمرکز شان بر افزایش دستیابی به اهداف سازمانی از طریق توجه بر عملکرد فردی است» تعریف کرده اند (Stone, 2002, 265). نظام های مدیریت عملکرد که معمولا ارزیابی عملکرد و پرورش کارمندان را در بر دارد، «پاشنه آشیل» مدیریت منابع انسانی به شمار می روند. مدیریت منابع انسانی اکثر سازمان ها از این

بر این اساس برای نخستین بار توسط بیل کورتیس و همکارانش در ۱۹۹۵ ارائه گردید (Curtis & et.al, 2001,8).

مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان چیست؟

مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی مجموعه تجربه شده‌ای از روش‌های مدیریت سرمایه انسانی است که نقشه راهنمایی برای بهبود مستمر کارکنان سازمان ارائه می‌دهد. مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان به این روش‌ها به عنوان روش‌های نیروی انسانی اشاره می‌کند. نظر به اینکه یک سازمان نمی‌تواند همه این روش‌ها را به صورت یکجا به بهترین نحو اجرا کند، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی این روش‌ها را به صورت مرحله به مرحله ارائه می‌دهد. هر سطح بالاتر مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی با تجهیز سازمان به روش‌های موثر برای جذب، توسعه، سازماندهی، انگیزش و نگهداری کارکنانش یک تغییر بی‌نظیر در فرهنگ سازمان ایجاد می‌کند. بنابراین مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی نظام یکپارچه‌ای از امور کارکنان را مستقر می‌کند که هدف اصلی آن بهبود قابلیت کارکنان است. قابلیت کارکنان را می‌توان به عنوان سطحی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فرایندهای در دسترس برای انجام فعالیتهای حرفه‌ای سازمان تعریف کرد.

مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی یک چهارچوب تکاملی است که سازمان‌ها را در انتخاب اقدامات بهبود مهم تر، مبتنی بر تازه‌ترین سطح بلوغ شیوه‌های کاری راهنمایی می‌کند. مزیت مدل بلوغ منابع انسانی در نزدیکی حوزه فعالیت‌های بهبود با روش‌های ضروری است که سطح پایه‌ای بعدی را برای پرورش کارکنان سازمان آماده می‌کنند. با تمرکز بر یک مجموعه مرکزی از روش‌ها و اقدامات و پیاده‌سازی آنها به طور جسورانه، سازمان‌ها می‌توانند به طور پیوسته و مستمر کارکنانشان را بهبود دهند و منابع پایداری را در عملکرد و شایستگی‌شان ایجاد نمایند (Curtis & et.al, 2009,5).

- مسئولیت‌های کارمند با جوابگویی‌هایش برابر دارد.
- کارمند به اطلاعات مورد نیاز در زمان مقتضی، دسترسی دارد.

به عنوان یک ابزار مدیریتی، یک نظام مدیریت عملکرد مفید باید رضایت شغلی کارکنان را نیز افزایش دهد. برای تحقق این دو قسم اهداف سازمانی و کارمندی، مدیریت عملکرد موثر باید عمدتاً ارتباط مدار باشد تا نظام مدار. یک نظام مدیریت عملکرد نه دقیقاً یک نظام پاداش به حساب می‌آید نه صرفاً یک نظام ارزیابی. نظام مدیریت عملکرد باید در مجموع برای ارتقاء عملکرد و توسعه توان بالقوه افراد طراحی شود نه بازرسی کردن. نظام مدیریت عملکرد باید در سطح شرکت با مدیران ارشدی که تصور واضحی از اهدافشان و طراحی فرایند دارند از طرح کسب و کار برگرفته شود (Holbeche, 2005, 242).

مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی

مدل بلوغ قابلیت برای شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های نرم‌افزاری به کار گرفته شده تا به بهبود قابلیت‌ها به منظور ارتقاء کیفیت نرم‌افزارها در یک بازه زمانی و بودجه معین کمک کند. این چهارچوب سازمان‌های نرم‌افزاری را از طریق طی کردن پنج مرحله به بهبود قابلیت‌هایشان هدایت می‌کند. ساختار مفهومی مدل بلوغ قابلیت‌ها که بر پایه اصول مدیریت کیفیت جامع^۱ است، بیش از ۶۰ سال قبل بوسیله ادوارد دمینگ^۲ (۱۹۸۶)، فیلیپ کرازبی^۳ (۱۹۷۹)، جوزف ژوران^۴ (۱۹۸۹) و دیگران شکل گرفت (Curtis & et.al, 1995,6).

مفهوم اولیه چهارچوب بلوغ بوسیله واتس هامفری^۵ و همکارانش در شرکت آی‌بی‌ام در ۱۹۸۰ مطرح شد. هامفری در ۲۷ سال فعالیتش در آی‌بی‌ام^۶ متوجه شد که بین کیفیت یک محصول نرم‌افزار با کیفیت فرایند تولید آن ارتباط مستقیم وجود دارد. هامفری با مشاهده موفقیت مدیریت کیفیت جامع در بخش‌های دیگر صنعت، بر آن شد تا چرخه کیفیت^۷ شوارت دمینگ را به عنوان روشی برای بهبود مستمر فرایندهای تولید شرکت نرم‌افزار به کار گیرد. مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی

زمینه های فرایندی

هر سطح بلوغ در مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان به استثناء سطح اولیه شامل سه تا هفت زمینه فرایندی است. هر زمینه فرایندی^۸ مجموعه ای از اقدامات مرتبط به هم را نشان می دهد که با اجرای آنها مجموعه ای از اهداف تحقق می یابند که برای افزایش قابلیت کارکنان مهم تلقی می شوند. زمینه های فرایندی هر یک از پنج سطح مدل بلوغ قابلیت های کارکنان در شکل ۱. نشان داده شده اند (Curtis & et.al,2009,29).

ساختار مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی

روابط میان اجزاء ساختاری مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در شکل ۲. نشان داده شده است. قابلیت سازمانی عبارت است از سطح دانش، مهارت ها، و توانایی های

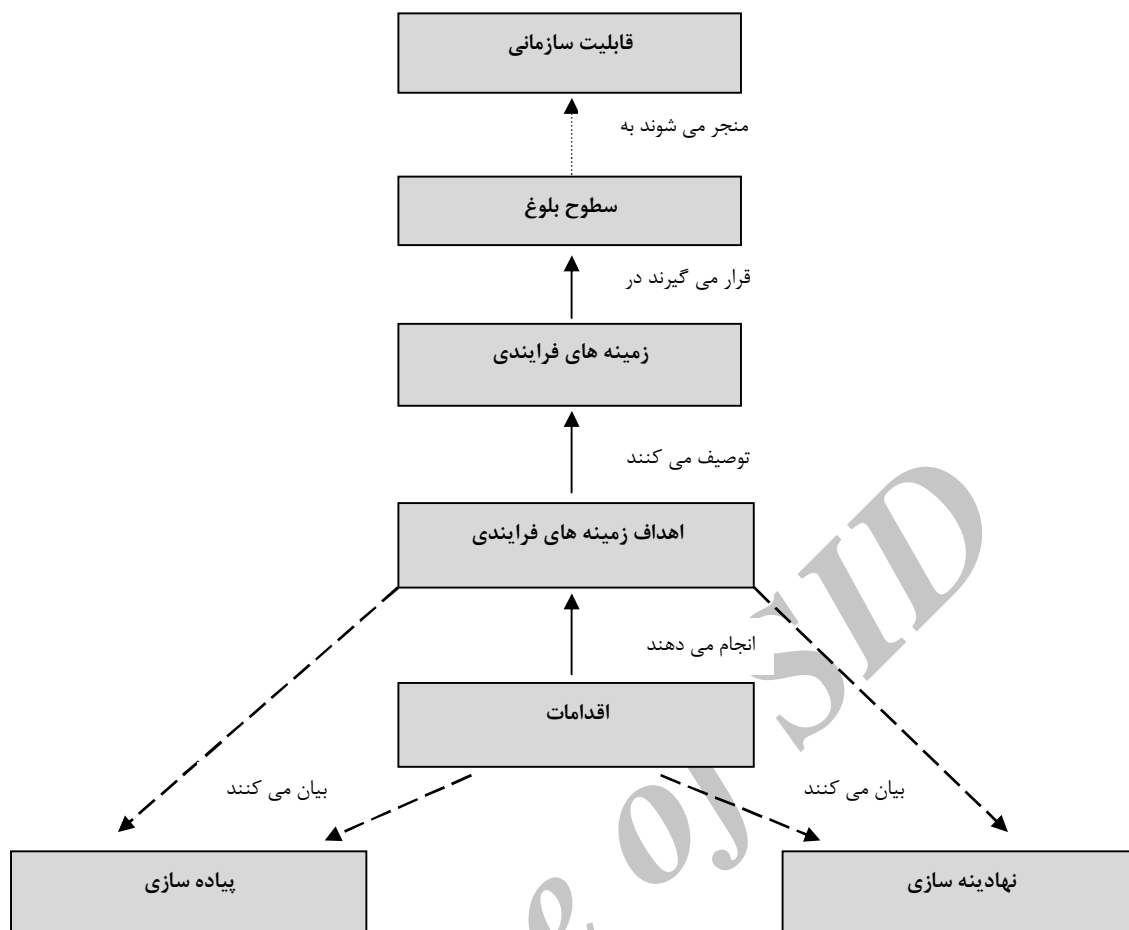
فرایندی کارکنان سازمان و توانایی آنان در به کارگیری این موارد برای بهبود عملکرد بنگاه است .

اجزای ساختار مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی عبارتند از: سطوح بلوغ^۹ ، زمینه های فرایندی^{۱۰} ، اهداف^{۱۱} و اقدامات^{۱۲} .

ساختار طراحی شده مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در شکل ۲. نشان داده شده است. اقدامات راهنمایی برای تحقق اهداف زمینه های فرایندی را نشان می دهند، که به نوبه خود مقاصد و قلمرو زمینه های فرایندی را توصیف می کنند. زمینه های فرایندی روش هایی را در اختیار می گیرند که بوسیله آنها سازمان ها در هر سطح بلوغ تغییر می کنند تا قابلیت سازمانی جدیدی ایجاد شود.



شکل ۱. زمینه های فرایندی مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (Curtis & et.al,2009,30)



شکل ۲. ساختار مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (Curtis & el.al,2009,44)

زمینه‌های فرایندی

زمینه‌های فرایندی مجموعه‌ای از اقدامات به هم پیوسته است که در صورت اجرا به طور جمعی، مجموعه‌ای از اهداف را برآورده می‌سازند که قابلیت رسیدن به یک سطح بلوغ را دارا هستند. بیست و دو زمینه فرایندی در پنج سطح مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان وجود دارد که به استثناء سطح اولیه، هر سطح بلوغ از چندین زمینه فرایندی تشکیل شده است. زمینه‌های فرایندی تنها برای استقرار در یک سطح تعریف شده‌اند.

هر زمینه فرایندی متشکل است از:

- بیانیه هدف زمینه فرایندی
- شرح مختصری از زمینه فرایندی
- اهداف زمینه فرایندی
- اقدامات زمینه فرایندی

سطوح بلوغ

پنج سطح بلوغ در بالاترین سطح ساختار مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی قرار می‌گیرند. هر سطح بلوغ از چندین زمینه فرایندی تشکیل شده است. هر زمینه فرایندی مجموعه‌ای از اهداف را در بر دارد که در صورت برآورده شدن، زمینه‌های فرایندی را قادر می‌سازد تا بر قابلیت کارکنان تاثیر بگذارند. سطوح بلوغ با ایفاء مجموعه از پیش تعریف شده‌ای از زمینه‌های فرایندی و اهدافشان در هر سطح بلوغ سنجیده می‌شوند. سطوح بلوغ برای ترسیم بهبود سازمان متناسب با یک مجموعه از زمینه‌های فرایندی به کار می‌روند، تا شاخصی برای قابلیت کارکنان سازمان را ارائه نمایند.

سازی (که در اقدامات اجرایی زمینه فرایندی شرح داده می شوند) نهادینه سازی کند.

اقدامات نهادینه سازی به همان اندازه اقدامات پیاده سازی مهم اند. به این خاطر که آنها هستند که بیان می کنند چه باید انجام شود تا زمینه های فرایندی حمایت و نهادینه شوند. اقدامات نهادینه سازی در چهار دسته سازمان دهی می شوند. اقدامات مربوط به تعهدات اجرایی^{۱۵} و توانایی اجرایی^{۱۶} پیش نیازهای پیاده سازی هر زمینه فرایندی را شرح می دهند. اقدامات مربوط اندازه گیری و تحلیل^{۱۷} و تایید پیاده سازی^{۱۸} تعیین می کنند که آیا پیش نیازها برآورده شده اند و فرایندها نهادینه شده اند یا خیر. انواع اقدامات نهادینه سازی در هر زمینه فرایندی عبارتند از:

تعهدات اجرایی

اقداماتی را توصیف می کنند که سازمان باید انجام دهد تا اطمینان پیدا کند که فعالیت های سازنده یک زمینه فرایندی ایجاد شده اند و پایدار خواهند بود. تعهدات اجرایی معمولاً شامل وضع سیاست های سازمانی، حمایت مدیران اجرایی، نقش های سازمانی برای حمایت از اقداماتی است که به پرورش قابلیت کارکنان می پردازد.

توانایی اجرایی

به شرح پیش شرط هایی می پردازد که باید در واحد یا سازمان وجود داشته باشد. تا اقدامات به نحو شایسته ای پیاده سازی شوند. توانایی اجرایی معمولاً شامل منابع، ساختارهای سازمانی و آماده سازی برای اجرای اقدامات زمینه فرایندی می باشد.

اندازه گیری و تحلیل

شرح اندازه گیری های اقدامات و تحلیل این اندازه گیری هاست. اندازه گیری و تحلیل معمولاً شامل مثال هایی از اندازه گیری هایی است که می توانند برای تعیین وضعیت و اثر بخشی پیاده سازی اقدامات اجرایی انجام شوند. این مثال ها به دنبال تجویزی یا جامع بودن نیستند. فعالیت های کارکنان سازمان یا دیگر منابع می توانند اندازه گیری های قابل اجرایی را میسر کنند.

بیانیه هدف، هدف هر زمینه فرایندی را شرح می دهد. بیانیه هدف یک جزء مدل به حساب می آید که حاوی اطلاعات مفید است.

اهداف

یک هدف ویژگی های منحصر به فردی را شرح می دهد که برای تحقق هدف هر زمینه فرایندی باید وجود داشته باشد. اهداف در ارزیابی هایی به کار می رود که به تعیین اینکه آیا زمینه فرایندی محقق شده است کمک می نماید.

اقدامات

هر زمینه فرایندی از نظر اقداماتی که در تحقق اهدافش نقش دارند، توصیف می شود. هنگامی که به همه اقدامات پرداخته می شود، اهداف زمینه فرایندی انجام شده اند.

اقدامات در هر زمینه فرایندی به شرح فعالیت ها و زیر ساخت هایی می پردازند که بیشترین نقش را در پیاده سازی و نهادینه سازی موثر آن زمینه فرایندی دارند. بعضی از این اقدامات در هر زمینه فرایندی امور کارکنان را پیاده سازی می کنند و به اهداف پیاده سازی ربط داده می شوند. سایر اقدامات حمایت لازم برای نهادینه سازی عملکردشان را برقرار می کنند و به تنها هدف نهادینه سازی در هر زمینه فرایندی منتهی می شوند.

اقدامات پیاده سازی^{۱۳}

در هر زمینه فرایندی، اقدامات پیاده سازی در زمره « اقدامات اجرایی » دسته بندی شده اند. اقدامات اجرایی در هر زمینه فرایندی توصیف کننده اقداماتی است که معمولاً باید پیاده سازی شوند تا اهداف زمینه فرایندی تحقق یابند. چون اقدامات اجرایی پیاده سازی اصلی زمینه فرایندی را شرح می دهند بزرگترین گروه اقدامات به حساب می آیند.

اقدامات نهادینه سازی^{۱۴}

اقدامات نهادینه سازی اقداماتی هستند که به نهادینه سازی اقدامات پیاده سازی شده در فرهنگ سازمان کمک می کنند تا آنها موثر، قابل تکرار و پایدار باشند. اقدامات نهادینه سازی به طور کلی وضعیت پایداری را شکل می دهند که بوسیله آنها سازمان می تواند اقدامات پیاده

تایید پیاده سازی

به تشریح مراحل می پردازد که از اجرای فعالیت ها مطابق سیاست ها و رویه های وضع شده اطمینان می دهد. تایید معمولا شامل بازنگری ها و بازبینی های عینی است که توسط مدیران اجرایی و دیگر مسئولان صورت می گیرد (Curtis & et.al,2009,43).

ارتباط بین زمینه های فرایندی سطح دوم بلوغ

در سطح دوم بلوغ - سطح مدیریت شده - حوزه های فرایندی بر پیاده سازی قطعی اصولی در فعالیتهای نیروی کار برای دستیابی به موفقیت های قابل تکرار تمرکز دارند. این سطح به عنوان عنصری اصلی برای همه سطوح بعدی، اصلی ترین سطح برای اجرا است. حوزه های فرایندی این سطح عبارتند از:

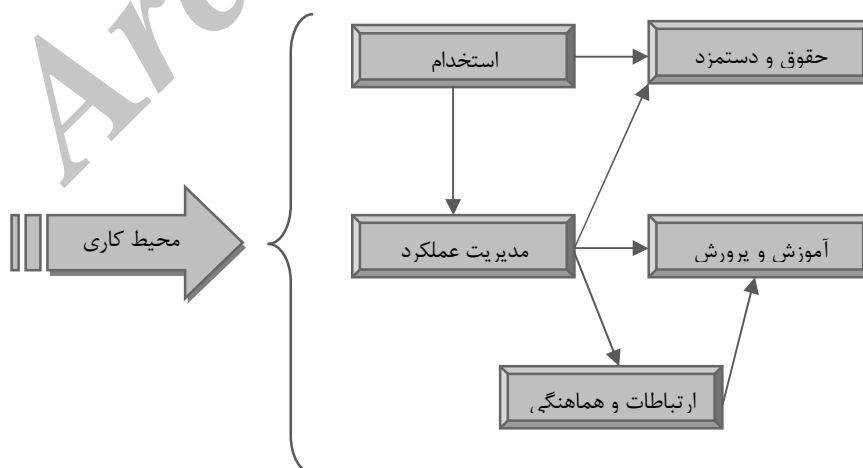
- به کار گماری^{۱۹}، جذب و انتخاب، انتقال داخلی و خارجی کارکنان، و انتصابات را مد نظر دارد.
- هماهنگی و ارتباطات^{۲۰}، به اطمینان از ارتباطات به موقع به منظور تسهیم اطلاعات و هماهنگی فعالیت ها اشاره دارد.
- محیط کاری^{۲۱}، به فراهم کردن شرایط فیزیکی کار و منابعی که کارکنان را قادر سازد کارشان را به نحو مطلوب انجام دهند، اشاره دارد.

- مدیریت عملکرد^{۲۲}، به کاربرد اهداف صریح جهت اندازه گیری و بهبود عملکرد فردی و واحد اشاره دارد.
- آموزش و توسعه^{۲۳}، به اطمینان از کسب مهارت های لازم در افراد برای انجام وظایفشان و فراهم بودن فرصت های مناسب توسعه، اشاره دارد.
- جبران خدمات^{۲۴}، به پرداخت ها و مزایای مطلوب مبتنی بر مشارکت و ارزش کارکنان برای سازمان اشاره دارد.

اگر به نام حوزه های فرایندی دقت کنید، نتیجه می گیرید که این فرایندها مشوق هایی را که افراد به سازمان بپیوندند و در آن بمانند را فراهم می کنند. همچنین ملاحظه خواهید کرد که این فرایندها کارکنان را برمی انگیزانند، فرصت های شغلی را همراه دارند، و زمینه را برای حمایت از اینکه افراد بتوانند با کمترین بحث کارشان را انجام دهند، فراهم می کند (Kulpa, 2007,20). در شکل ۳، رابطه حوزه های فرایندی سطح دوم بلوغ نشان داده شده است.

حوزه فرایندی مدیریت عملکرد

هدف مدیریت عملکرد تعیین اهداف مرتبط با کار تعهد شده در قبال عملکرد فردی و واحد است که می تواند اندازه گیری شود، عملکرد در قبال اهداف تعیین شده تشریح و ارتقاء پیوسته آن مورد نظر است.



شکل ۳. ارتباط بین زمینه های فرایندی سطح دوم مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (Curtis & et.al,2009,31)

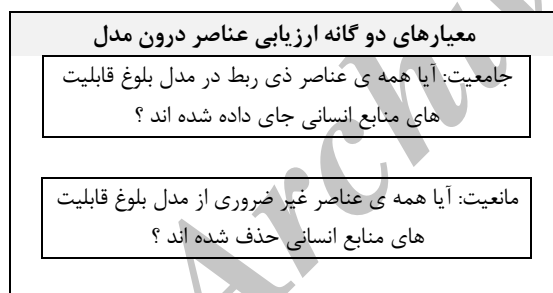
دارای ارزش مهم برای سازمان، خارج از نظام پرداخت صورت می گیرد. راهبرد تقدیر و پاداش برای برقراری ارتباط و پرورش کارکنان پیاده می شود. پاداش ها و تقدیر های عمومی رفتارها و مهارت های با ارزش برای سازمان را تقویت می کنند (Curtis & et.al,2009,148).

چرا مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی

به گفته دوبین (۱۹۷۸) یک نظریه کامل باید چهار عنصر اساسی زیر را در بر داشته باشد:

۱. چه ها. چه عواملی (متغیرها، سازه ها، مفاهیم) باید به طور منطقی برای تبیین بخشی از رفتار پدیده اجتماعی و فرهنگی مدنظر قرار گیرد؟ برای ارزیابی صحت وجود این عوامل در یک اثر علمی باید به دو نکته توجه کرد:

- جامعیت^{۲۵}: آیا همه ی عوامل ذی ربط درون نظریه (مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی) قرار گرفته اند؟
- مانعیت: آیا عوامل زائدی که ارزش افزوده نظری نخواهند داشت یا سهم اندکی در درک ما از پدیده مورد بررسی دارند (ازمدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی) حذف شده اند یا خیر (شکل ۴).



شکل ۴. معیارهای سنجش عناصر مناسب در مدل

(دانایی فرد، ۱۳۸۹، ۱۶۱)

با اتکا به این دو اصل باید با منطقی مستدل نشان داد که آیا این عوامل لازم و مکفی در مدل یا نظریه قرار داده و سایر عوامل زائد حذف شده اند یا خیر؟

۲. چگونه ها. عنصر دوم چگونگی پیوند عوامل مهم شکل دهنده ی مدل یا نظریه است. از این رو بعد از تعیین عناصر کلیدی نظریه با توجه به دو اصل جامعیت و مانعیت باید نشان داد که برای تعیین رفتار پدیده مورد

تمرکز اصلی مدیریت عملکرد روی بحث داغ شناسایی روش های بهبود عملکرد کاری است. این بحث فقط بر روی عملکرد فردی متمرکز نیست، و فرایندی های کاری، منابع و هر موضوعی که در بهبود عملکرد مورد توجه است را نیز شامل می شود. موضوع عملکرد در زمینه اهداف قابل اندازه گیری ای که افراد سعی دارند تا در کارشان به آنها برسند مطرح می شود. نقش ارزیابی عملکرد در این موقعیت ثبت نتایج عملکرد با این هدف که در تصمیم گیری در باره حقوق، برنامه ریزی توسعه فردی، کارگزینی، ترفیع و دیگر فعالیت های نیروی کار مورد استفاده قرار گیرد.

فرایند مدیریت عملکرد با تعریف گروهی اهداف قابل اندازه گیری براساس کاری که به بخش ها واگذار شده است آغاز می شود. اهداف واحد چارچوب هایی را که برای اهداف عملکرد فردی می تواند تعریف شود، مشخص می کند.

اهداف عملکرد قابل اندازه گیری برای هر فرد براساس کار واگذار شده به ایشان تعریف شده است، و در صورت لزوم اصلاح می شوند. اهداف عملکرد در سطوح فردی و واحدی به منظور برقراری ارتباط پیوسته آنها بازنگری، و در صورت نیاز اصلاح می گردند.

مسئولیت آنها برای باز خور دادن عملکرد آنست که بحث های مداومی درباره کار اختصاص یافته داشته و بازنگری هایی را داشته باشند. بحث پیوسته عملکرد کار واگذار شده، بررسی متقابل روش های ارتقاء عملکرد را شامل می شود. وظیفه آنها برای فراهم کردن بازخور عملکرد، آگاهی از عملکرد افراد و گروه ها در قبال کار اختصاص یافته به ایشان است. اینجاست که عملکرد مطلوب افراد در قبال اهداف عملکرد به صورت دوره ای مطرح و مستند می شود. هنگامی که اهداف مشخص می شوند، مشکلات عملکرد مطرح و مستند می شود. اگر عملکرد پیوسته رضایتبخش نباشد، طرح بهبود عملکرد را ایجاد کرده و دنبال می شود. اقدامات به کارگماری می تواند مبتنی برنتایج اقدامات در قبال طرح بهبود عملکرد باشد.

عملکرد برجسته مورد تقدیر قرار گرفته یا پاداش دریافت می کند. پاداش تقدیر ویژه از عملکرد مطلوب و

دانسته و این مدل را جهت ارزیابی نظام مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی انتخاب نموده است.

اهداف تحقیق

این پژوهش هدف عمده و اصلی زیر را دنبال می‌کند: وضعیت نظام مدیریت عملکرد کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس شاخص‌های «مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان» ارزیابی گردد.

همچنین نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند به قرار زیر مورد استفاده شرکت مذکور و سایر سازمان‌ها و صنایع قرار گیرد:

- فعالیت‌های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی اجرا گردند.
- تعهدات اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی انجام شوند.
- ظرفیت‌های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی وجود داشته باشند.
- نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی اندازه‌گیری و تحلیل شود.
- اقدامات مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی از تاییدیه‌های لازم برخوردار گردد.

بیان مساله

«مساله» می‌تواند تنها وجود علاقه به یک موضوع باشد که یافتن پاسخ‌هایی درباره آن به بهتر شدن یک وضعیت کمک می‌کند و از این رو، شایسته است مساله را هرگونه وضعیتی بدانیم که در آن، شکافی میان حالت موجود و حالت مطلوب وجود دارد (سکاران، ۵۶، ۱۳۸۱). با توجه به مبانی نظری تحقیق مساله اصلی این تحقیق را می‌توان اینگونه بیان کرد که:

آیا نظام مدیریت عملکرد کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس شاخص‌های «مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان» در حالت مطلوب قرار دارد؟
مسائل فرعی:

- ۱) آیا فعالیت‌های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اجرا می‌گردند؟

بررسی چگونه این عوامل به هم ارتباط داده شوند. به عبارت دیگر باید نشان داد که تعاملات یا روابط عناصر درون چهارچوب مفهومی چگونه باید باشند. معمولا پژوهشگران به طور شماتیک با استفاده از نمودارها، فلشها و اشکال هندسی مختلف این روابط را ترسیم می‌کنند؛ طوری که روابط علی و همبستگی را نشان دهند. محدودیت شیوه‌ها، ماهیت ذاتی علی نظریه^{۲۶} را بی اعتبار نمی‌سازد. به عبارت دیگر محقق نباید به علت محدودیت استفاده از شیوه‌های تحلیلی یا آماری برای تایید روابط بین عناصر یا وجود مشکلات اجرایی، روابط مبتنی بر خرد مایه‌ی منطقی یا تجارب دیگران را در چهارچوب اولیه قید نکند. وقتی دو محور «چه» و «چگونه» را کنار هم قرار دهیم «حیطه یا موضوع نظریه»^{۲۷} شکل می‌گیرد. هر چه روابط مورد بررسی پیچیده تر باشند ترسیم نموداری آنها مفیدتر است.

۳. چراییها. در نوشتارهای روش‌شناسی از چرایی به نام خرد مایه نیز یاد می‌کنند. بنابراین پژوهشگر، نظریه پرداز یا صاحب رساله یا مقاله مفهومی باید به وضوح نشان دهد که مبانی اساسی روان‌شناختی، اقتصادی یا اجتماعی‌گزینه‌های عوامل و روابط علی پیشنهادی کدام اند؟ این خرد مایه، تجلی فرضهای نظریه یعنی حلقه‌های پیوندی نظری است که مدل را به صورت مجزا از تک تک اجزا نشان می‌دهد، همان طور که برخی از صاحب نظران (وتن، ۱۹۸۹) بین مدل و نظریه تفاوتی قایل نشده‌اند. اگر بر اساس تعریف، مدل نظری رهنمود مفیدی برای پژوهش باشد لازم نیست همه‌ی روابط موجود در مدل آزمون شوند.

۴. چه کسانی، کجا، چه زمانی (عوامل زمینه‌ای). این قیود، محدودیت‌هایی بر قضایای احصایی از مدل نظری تحمیل می‌کنند. این عوامل زمینه‌ای^{۲۸}، مرزهای تعمیم‌پذیری را تعیین می‌کنند و در نتیجه «دامنه‌ی نظریه»^{۲۹} را شکل می‌دهند. دانشمندانی که اثرات «زمان و زمینه» را بر افراد و رویدادها مطالعه می‌کنند همیشه از نظریه پردازان این سؤال را می‌پرسند که آیا پیش‌بینی شما در مکانهای دیگر و در دوره‌های زمانی دیگر کاربرد دارد؟ (دانایی فرد، ۱۳۸۹، ۱۶۰). با این توضیح، پژوهشگر مدل بلوغ منابع انسانی را واجد شرایط مذکور

- ۲) تعهدات اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب انجام می شوند.
- ۳) ظرفیت های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب موجود می باشند.
- ۴) نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اندازه گیری و تحلیل می شود.
- ۵) اقدامات مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی از تاییدیه های لازم به طور مطلوب برخوردار است.

چارچوب نظری

چارچوب نظری مبنایی است که تمام تحقیق بر روی آن استقرار می گردد، یک شبکه منطقی توسعه یافته، توصیف شده و کامل بین متغیرهایی است که از طریق فرایند هایی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق تهیه می شود.

بر اساس نوع رویکرد تحقیق، چارچوب نظری دو کارکرد دارد. تحقیقات را می توان براساس رویکرد به دو دسته کلی تقسیم کرد.

۱) نظریه آزمایی

در این رویکرد، فرضیه های تحقیق برآمده از نظریه ای است که توسط نظریه پردازان قبلی مطرح شده است، در این جا نظریه، حکم چارچوب نظری تحقیق را دارد.

۲) نظریه پردازی

در این نوع تحقیق، چارچوب تأیید شده ای وجود ندارد. بلکه نمونه ها بررسی می شوند و پس از تجزیه و تحلیل های گوناگون، نظریه ای از آنها استنتاج می شود که می تواند مورد استفاده تحقیقات بعدی قرار گیرد (خاکی، ۱۳۸۴، ۶۷). از آنجا که این تحقیق بر پایه رویکرد نظریه آزمایی قرار دارد، چارچوب نظری این تحقیق در واقع همان ساختار بلوغ قابلیت های منابع انسانی است که در بخش ادبیات تحقیق به آن اشاره شد. فرایند مدیریت عملکرد دارای یک سری اهدافی است که توصیف کننده مدیریت عملکرد می باشند. جهت دستیابی به اهداف فرایند مدیریت عملکرد می بایست دو دسته اقدامات کلی در شرکت گاز خراسان رضوی انجام شده باشند. اقداماتی جهت پیاده سازی مدیریت عملکرد

- ۲) آیا تعهدات اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب انجام می شوند؟
- ۳) آیا ظرفیت های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب وجود دارند؟
- ۴) آیا نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اندازه گیری و تحلیل می شود؟
- ۵) آیا اقدامات مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی از تاییدیه ها و همسویی های لازم به طور مطلوب برخوردار است؟

بیان مساله تنها به صورت کلی پژوهش را هدایت می کند و تمام اطلاعات ویژه پژوهشی را در بر ندارد، از طرف دیگر در صورتی که کلیه اطلاعات پژوهشی را در مساله بیان کنیم به گونه ای بزرگ می شود که تدبیر و هدایت آن امکان پذیر نیست، بنابراین مساله هرگز به صورت علمی حل نخواهد شد مگر اینکه به فرضیه یا فرضیه هایی تبدیل شود. اکنون این سوال مطرح می شود که با وجود اهمیت بسزایی که مساله و فرضیه تحقیق در امر تحقیقات دارند، نسبت به هم چه تفاوتی دارند؟ تفاوت آنها در این است که مساله علمی را که در قالب سوال مطرح می شود، نمی توان آزمود. یعنی هیچ کس قادر نیست یک سوال را بیازماید. لکن جواب یا جواب های هر سوال از نقطه نظر درستی یا نادرستی سنجیدنی و آزمودنی است (خاکی، ۱۳۸۷، ۱۱۴).

فرضیات تحقیق

فرضیه نوعی حدس زیرکانه در مورد حل یک مساله است. گاهی خرد مایه فرضیه، حدس فرد و در برخی موارد مطالعات گذشته، چارچوب های مفهومی دیگر پژوهشگران و بعضاً تئوری های ارائه شده به وسیله پژوهشگران پیشین است (دانایی فرد و همکاران، ۱۱۶، ۱۳۸۸). فرضیات این تحقیق عبارتند از:

- بر اساس مدل بلوغ قابلیت های کارکنان نظام مدیریت عملکرد کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی در حالت مطلوب است.
- ۱) فعالیت های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اجرا می گردند.

تعریف ویژگی مورد اندازه گیری

برای اندازه گیری قبل از هر اقدامی باید ویژگی و صفت مورد نظر را دقیقاً مشخص و تعریف کرد. اگر ویژگی مورد اندازه گیری خوب و دقیق و صریح مشخص و تعریف نشود، در مرحله بعد با مشکل رو به رو خواهیم شد (عباس زادگان و فتوت، ۱۳۸۴، ۱۶). این پژوهش اقداماتی که منجر به پیاده سازی و نهادینه سازی فرایند مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی می شوند را به عنوان ویژگی های فرایند مدیریت عملکرد جهت اندازه گیری انتخاب نموده است.

تعیین روش اندازه گیری ویژگی مورد نظر

بعد از اینکه ویژگی مورد اندازه گیری مشخص و تعریف شد، باید وسیله ای فراهم کرد که بتواند آن ویژگی را از سایر خصیصه ها تفکیک کند، آن را روشن سازد و این مستلزم آن است که ویژگی مورد نظر نیز دقیقاً مشخص و تعریف شده باشد. برای مثال از خط کش و متر برای اندازه گیری طول و از ترازو برای اندازه گیری وزن استفاده می شود (عباس زادگان و فتوت، ۱۳۸۴، ۱۶). برای اندازه گیری وضعیت نظام مدیریت عملکرد کارکنان شرکت گاز از گزاره های استاندارد مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی استفاده شده است.

تعیین ویژگی مورد نظر به صورت کمیت

پس از این که وسیله ای برای اندازه گیری ویژگی مورد نظر انتخاب یا تهیه شد و اندازه گیری صورت گرفت، نتیجه آن باید به صورت کمیت ارائه گردد. یعنی این که به عدد و رقم مشخص شود که چه مقدار از این ویژگی در فرد یا شیء مورد نظر وجود دارد. می توان گفت که اندازه گیری چیزی نیست جز همین بیان مقدار یک صفت به صورت کمیت. بنابراین در اندازه گیری، ویژگی مورد مطالعه باید اندازه پذیر باشد، یعنی بتوان آن را به صورت کمیت ارائه کرد (عباس زادگان و فتوت، ۱۳۸۴، ۱۷). در این پژوهش حالت مطلوب را می توان بر اساس نمره بدست آمده از اندازه گیری نتایج پاسخ های نمونه آماری به پرسشنامه مبتنی بر مقیاس لیکرت بزرگتر از ۳ دانست.

همچنین در طبقه بندی تحقیقات براساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز، تحقیق حاضر تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی) می باشد. تحقیق توصیفی درصدد شناخت علمی چگونگی وجود پدیده می باشد. باید در نظر داشت که توصیف علمی چگونگی وجود پدیده ها، جنبه های مختلفی را در بر می گیرد (بیانی، ۱۳۷۴، ۱۱۳).

همچنین در دسته بندی تحقیقات توصیفی این پژوهش از نوع تحقیقات زمینه یابی یا پیمایشی با استفاده از روش دلفی است. تحقیق زمینه یابی یک فرایند پژوهشی است که به منظور جمع آوری اطلاعات درباره این موضوعات که گروهی از مردم چه می دانند، چه فکر می کنند یا چه کاری انجام می دهند اجرا می شود (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۷، ۲۷۷). در تحقیقات پیمایشی یا زمینه یابی زمانی که بخواهیم درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب نظر درباره یک موضوع خاص به بررسی بپردازیم از روش دلفی استفاده می شود (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۲۷۹).

نوع دیگر طبقه بندی انواع پژوهش، طبقه بندی تحقیق بر اساس موضوع تحقیق است که همانطور که از عنوان آن پیداست براساس موضوع تحقیق انجام می پذیرد. این نوع تحقیقات با توجه به هدف های خود و ماهیت دانشی که به آن متکی هستند، نیاز به اتخاذ روش های تحقیقی متفاوتی دارند (بیانی، ۱۳۷۴، ۱۱۷). بنابراین این پژوهش را می توان در حوزه مطالعات منابع انسانی قرار داد.

ابزار گردآوری داده ها

جهت جمع آوری داده های تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در واقع هنگامی که پژوهشگر دقیقاً می داند در پی چیست و چگونه باید متغیر های خود را اندازه گیری کند، پرسشنامه ابزاری کارآمد برای گردآوری اطلاعات به شمار می رود (سکاران، ۱۳۸۱، ۲۶۰). همچنین برای گردآوری مبانی نظری و ادبیات تحقیق از روش مطالعه کتابخانه ای استفاده شده است.

سطوح اندازه گیری

همان طور که ذکر شد در اندازه گیری به هر ویژگی یا صفت، مقادیری نسبت داده می شود که این مقادیر با توجه به ماهیت و نوع ویژگی که به آن منتسب شده اند، در یکی از سطوح اندازه گیری قرار می گیرند. این ویژگی یا صفت که آن را متغیر^{۳۰} نیز می نامند، همان چیزی است که به دنبال اندازه گیری آن هستیم (عباس زادگان و فتوت، ۱۳۸۴، ۱۷). حال برای اندازه گیری متغیرهای پژوهش، سطوح اندازه گیری یا همان مقیاس اندازه گیری باید تعیین گردد. مقیاس های اندازه گیری را به ترتیب به چهار گروه دسته بندی می کنند: اسمی، ترتیبی، فاصله ای و نسبی. مقیاس استفاده شده در این پژوهش طیف لیکرت که یک مقیاس فاصله ای است، می باشد. طیف لیکرت از تعدادی عبارت و گزینه های جوابیه تشکیل شده است. از طریق این مقیاس می توان حساسیت، نگرش، تعلق یا باور و احساسات پاسخگو را تعیین کرد (خاکی، ۱۳۸۷، ۲۵۹). در واقع مقیاس واحدهای مساوی یا فاصله ای در مواردی وجود دارد که تفاوت یک نقطه در بخشی از مقیاس معادل تفاوت نقطه ای دیگر در بخش دیگری از مقیاس است؛ مثل حرارت (خوی نژاد، ۱۳۸۵، ۳۴۲).

قابلیت اعتماد^{۳۱} ابزار اندازه گیری

قابلیت اعتماد یا پایایی یکی از ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. با توجه به این امر معمولا دامنه ی ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا +۱ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه گیری ویژگی های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی های متغیر و موقتی وی را می سنجد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۹، ۱۶۶).

برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است که با توجه به آلفای کرونباخ ۰٫۹۵ می توان پذیرفت که پایایی پرسشنامه در حد بالایی است و نیز حذف سوالات تأثیری بر پایایی نخواهد داشت.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

| تعداد سوالات | آلفای کرونباخ |
|--------------|---------------|
| 24 | 0.953 |

روایی ابزار اندازه گیری

روایی در واقع به این موضوع اشاره دارد که ابزار اندازه گیری همان خصیصه موردنظر را اندازه بگیرد نه خصیصه دیگری را. بنابراین اگر معلوم شود که آزمون چه چیزی را اندازه می گیرد و بین آنچه که آزمون اندازه می گیرد و نمره آزمون توافق وجود داشته باشد، نتایج حاصل از اجرای آزمون می تواند اطلاعاتی به دست دهد که در امر تصمیم گیری مفید واقع شوند. برای تعیین روایی یک ابزار راه های مختلف و متعددی وجود دارد. برای این منظور، این پژوهش از روایی محتوایی استفاده نموده است. روایی محتوایی عبارت است از اندازه های ذهنی در خصوص میزان متناسب بودن سوال ها از نظر دسته ای از افراد که در مورد سوال ها اطلاعاتی دارند و در آنها تجدیدنظر می کنند. برای تعیین روایی محتوایی یک ابزار هیچ گونه روش آماری وجود ندارد، بلکه از قضاوت متخصصان در اینباره استفاده می شود که سوال های ابزار اندازه گیری تا چه اندازه معرف محتوا و هدف های برنامه یا حوزه محتوایی هستند (عباس زادگان و فتوت، ۱۳۸۴، ۹۵). پرسشنامه این پژوهش، به لحاظ روایی به تایید اساتید گروه مدیریت رسیده است.

جامعه آماری

تعریف جامعه آماری عبارت است از: «تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند». صفت مشخصه، صفتی است که بین همه ی عناصر جامعه ی آماری مشترک و متمایز کننده جامعه ی آماری از سایر جوامع باشد (آذر و مومنی، ۱۳۸۳، ۶). از طرفی مردم از اقرار به بی اطلاعی اکراه دارند. معمولا درصد پاسخ های «نمی دانم» به یک سؤال علمی محض، بیش از پاسخ های «نمی دانم» به سؤال نظری ای است که به همان موضوع می پردازد، زیرا مردم از اظهار عدم درک سؤال یا عدم آشنایی با موضوع آن، اکراه دارند. از این رو، همیشه باید این احتمال را در نظر

نیروی انسانی کمتر معمولاً باعث افزایش کیفیت کار می شود، مقابله ها و آزمون های بیشتری برای تشخیص هر مرحله می توان اعمال کرد و در ویرایش و تجزیه و تحلیل یافته ها دقت بیشتری به کار بست و بالاخره محدودتر بودن واحدهای مورد بررسی، امکان جمع آوری اطلاعات کامل در هر زمینه را میسر می کند (موزر و کالتون، ۱۳۶۸، ۳۲).

در تعریف نمونه را می توان عبارت از «تعداد محدودی از آحاد جامعه ی آماری که بیان کننده ی ویژگی های اصلی جامعه باشد» قلمداد کرد (آذر و مومنی، ۱۳۸۳، ۶). از آنجا که در روش نمونه گیری احتمالی ساده کلیه اعضاء جامعه از شانس مساوی برای انتخاب برخوردارند و این روش از حداقل سوگیری و بیشترین قدرت تعمیم پذیری برخوردار است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸، ۳۰۸)، روش نمونه گیری این پژوهش تصادفی ساده می باشد.

با توجه به انحراف معیار ۱۷ برای داده‌ها در مقیاس ۰ تا ۱۰۰ براساس پیش نمونه با خطای حداکثر ۳ درصد با اطمینان ۹۵ درصد نمونه‌ای به حجم ۹۲ با استفاده از روش کوکران کفایت می‌کند.

$$n_0 = \frac{z_{\alpha}^2 \times s^2}{d^2} = \frac{1.96^2 \times 0.17^2}{0.03^2} \approx 123$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{123}{1 + 123/377} \approx 92$$

در این فرمول N ، حجم جمعیت یا جامعه و s^2 ، واریانس صفت در جامعه است. d ، تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین محقق برای وجود آن در صفت در جامعه است و نیز Z عدد جدول مربوط به توزیع نرمال استاندارد می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا در توصیف داده‌ها از جداول و نمودارهای توزیع فراوانی و میانگین های هر سؤال، و برای استنباط نتایج از نمونه مورد بررسی به جامعه از آزمونهای نسبت استفاده شده است.

گرفت (و در صورت امکان کسانی را که سؤال برای آنها بی معنی است، از رده خارج کرد) و هرگز نباید فرض کرد که «همه» الزاماً موضوع تحقیق را می دانند و در مورد آن نظراتی دارند (وینهایم، ۱۳۶۹، ۷۹). لذا در این تحقیق سعی شده است کارکنانی به عنوان جامعه آماری انتخاب شوند که در فرایند مدیریت عملکرد موثر یا متاثرند و سنجش نگرش آنها در ارزیابی وضعیت مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی از درجه اهمیت بالایی برخوردار است و نتایج تحقیق را به واقعیت نزدیک تر می نماید. با این توضیح جامعه آماری این تحقیق کلیه پرسنل رسمی و پیمانی در پست های مدیریتی و کارشناسی با تحصیلات دیپلم (۱۵ سال سابقه کار)، فوق دیپلم (۱۰ سال سابقه کار) لیسانس و بالاتر (با سه سال سابقه کار) شاغل در شرکت مذکور می باشند.

روش نمونه گیری و برآورد حجم نمونه

فکر نمونه گیری، نه جدید است و نه بیگانه با زندگی روزمره. چای فروش، قدری از انواع گوناگون چای را دم می کند، بازرگان اندکی از برنج کیسه ای را امتحان کرده، می شناسد، و پزشک قطره ای از خون بیمار را آزمایش می کند. همه این افراد در حقیقت از روش نمونه گیری استفاده می کنند. آنان این عمل را با اعتماد کامل انجام می دهند، زیرا دلایل کافی جهت قبول این مطلب که ماده نمونه برداری شده آنچنان با کل خود آمیخته است که مقدار کمی از آن، معرف همه مجموعه می تواند باشد را در اختیار دارند. این مثال ها، مثال های تا حدی عوامانه از مبحث نمونه گیری به شمار می آیند. در بسیاری از رشته ها همچنان که استیفن (۱۹۴۸) در شرح تاریخی ژرفانگر خود نشان داده پایه های جریانات فکری جدید نمونه گیری نهاده شده است. در سال های اخیر، مزایای نمونه گیری در مقایسه با شمارش کامل بیشتر هویدا شده است. نخستین مزیت نمونه گیری آنست که موجب صرفه جویی در هزینه ها می شود. دوم آنکه با استفاده از روش نمونه گیری، به نیروی انسانی کمتری احتیاج خواهد بود. سوم آنکه، نمونه گیری سبب صرفه جویی در زمان می شود. علاوه بر این، غالباً سطح صحت پوشش نمونه ای در مجموع بالاتر از پوشش کامل است.

توصیف نمونه مورد بررسی

توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب میزان تحصیلات پاسخگو نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخگویان (۴۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس می‌باشند. همچنین توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب جنس پاسخگو نشان می‌دهد که ۸۴ درصد پاسخگویان مرد و تنها ۱۶ درصد زن هستند. نمونه مورد بررسی بر حسب سابقه کار پاسخگو نشان می‌دهد که اکثر پاسخگویان (۵۷ درصد) دارای سابقه کار بیش از ۱۵ سال می‌باشند. تنها دو نفر از پاسخگویان به صورت پیمانی در استخدام شرکت می‌باشند و سایرین عضویت رسمی دارند. ۷۲ درصد پاسخگویان در پست کارشناس و سایرین در پستهای مدیریتی مشغول به کار بوده‌اند.

توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب پاسخ به سوالات

مطلوب بودن فعالیتهای اجرایی. برای امتیاز دهی به مطلوب بودن فعالیتهای اجرایی به سوالات مربوط به آن امتیاز ۱ تا ۵ داده شده است و میانگین امتیازات مربوط به عنوان امتیاز مطلوب بودن فعالیتهای اجرایی در نظر گرفته شده است. بر این اساس ۲۴ درصد پاسخگویان به این بعد امتیاز پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند و ۳۵ درصد امتیاز کم و خیلی کم داده‌اند.

مطلوب بودن تعهدات اجرایی. برای امتیاز دهی به مطلوب بودن تعهدات اجرایی به سوالات مربوط به آن امتیاز ۱ تا ۵ داده شده است و میانگین امتیازات مربوط به عنوان امتیاز مطلوب بودن تعهدات اجرایی در نظر گرفته شده است. بر این اساس ۲۳ درصد پاسخگویان به این بعد امتیاز پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند و ۲۸ درصد امتیاز کم و خیلی کم داده‌اند.

مطلوب بودن ظرفیتهای اجرایی. برای امتیاز دهی به مطلوب بودن ظرفیتهای اجرایی به سوالات مربوط به آن امتیاز ۱ تا ۵ داده شده است و میانگین امتیازات مربوط به عنوان امتیاز مطلوب بودن ظرفیتهای اجرایی در نظر گرفته شده است. بر این اساس ۱۸ درصد پاسخگویان به این بعد امتیاز پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند و ۳۵ درصد امتیاز کم و خیلی کم داده‌اند.

مطلوب بودن اندازه گیری و تحلیل نظام

مدیریت عملکرد. برای امتیاز دهی به اندازه گیری و تحلیل مطلوب نظام مدیریت عملکرد به سوالات مربوط به آن امتیاز ۱ تا ۵ داده شده است و میانگین امتیازات مربوط به عنوان امتیاز اندازه گیری و تحلیل مطلوب نظام مدیریت عملکرد در نظر گرفته شده است. بر این اساس ۲۰ درصد پاسخگویان به این بعد امتیاز پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند و ۳۷ درصد امتیاز کم و خیلی کم داده‌اند.

مطلوب بودن تاییدیه‌های اقدامات مدیریت

عملکرد. برای امتیاز دهی به مطلوب بودن تاییدیه‌های اقدامات مدیریت عملکرد به سوالات مربوط به آن امتیاز ۱ تا ۵ داده شده است و میانگین امتیازات مربوط به عنوان امتیاز مطلوب بودن تاییدیه‌ها و همسویی‌های اقدامات مدیریت عملکرد در نظر گرفته شده است. بر این اساس ۲۲ درصد پاسخگویان به این بعد امتیاز پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند و ۳۷ درصد امتیاز کم و خیلی کم داده‌اند.

بررسی فرضیات تحقیق

فرضیه اول تحقیق حاضر به صورت زیر می‌باشد:
فعالیت های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اجرا می گردند

برای پاسخ به این فرضیه با استفاده از مقیاس عقیده سنج لیکرت به اندازه‌گیری میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان در سئوالات پرسشنامه مربوطه پرداخته شد. سپس افرادی را که میانگین امتیاز اندازه‌گیری شده آنان بیشتر از متوسط باشد را انتخاب نموده و مورد ارزیابی قرار داده و از لحاظ آماری این فرضیه را آزمون می‌کنیم که آیا نسبت این افراد از ۵۰٪ بیشتر است یا خیر؟ و در واقع از نظر آماری فرضیه فوق را با استفاده از آزمون نسبت می‌توان به صورت زیر نمایش داد:

پاسخ به فرضیه تحقیق منفی است:

$$H_0 : P \leq 0.5$$

پاسخ به فرضیه تحقیق مثبت است:

$$H_1 : P > 0.5$$

به بیان دیگر

فعالیت های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اجرا نمی گردند: H_0
 فعالیت های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اجرا می گردند: H_1
 آماره ی آزمون فوق به اینصورت می باشد:

$$Z \approx \frac{\bar{p} - p}{\sqrt{pq/n}}$$

که در آن: $p = 0.5$ و $\bar{p} = \frac{45}{92} = 0.49$

در نتیجه مقدار آماره ی آزمون برابر است با:

$$z = \frac{0.49 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5 \times 0.5}{92}}} = -0.209$$

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال P-) (value=0.583 می توان نتیجه گرفت که فرض صفر یا این فرض که "فعالیت های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اجرا نمی گردند" در سطح معنی داری ۵ درصد رد نمی شود.

فرضیه دوم تحقیق حاضر به صورت زیر می باشد:

تعهدات اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب انجام می شوند

برای پاسخ به این فرضیه با استفاده از مقیاس عقیده سنج لیکرت به اندازه گیری میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان در سئوالات پرسشنامه مربوطه می پردازیم سپس افرادی را که میانگین امتیاز اندازه گیری شده آنان بیشتر از متوسط باشد را انتخاب نموده و مورد ارزیابی قرار می دهیم و از لحاظ آماری این فرضیه را آزمون می کنیم که آیا نسبت این افراد از ۵۰٪ بیشتر است یا خیر؟ و در واقع از نظر آماری فرضیه فوق را با استفاده از آزمون نسبت می توان به صورت زیر نمایش داد:

پاسخ به فرضیه تحقیق منفی است:

$$H_0 : P \leq 0.5$$

پاسخ به فرضیه تحقیق مثبت است:

$$H_1 : P > 0.5$$

به بیان دیگر

تعهدات اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب انجام نمی شوند: H_0
 تعهدات اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب انجام می شوند: H_1
 آماره ی آزمون فوق به اینصورت زیر می باشد:

$$Z \approx \frac{\bar{p} - p}{\sqrt{pq/n}}$$

که در آن: $p = 0.5$ و $\bar{p} = \frac{52}{92} = 0.57$

در نتیجه مقدار آماره ی آزمون برابر است با:

$$z = \frac{0.57 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5 \times 0.5}{92}}} = 1.251$$

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال P-) (value=0.105 می توان نتیجه گرفت که فرض صفر یا این فرض که "تعهدات اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب انجام نمی شوند" در سطح معنی داری ۵ درصد رد نمی شود.

فرضیه سوم تحقیق حاضر به صورت زیر می باشد:

ظرفیت های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب موجود می باشند

برای پاسخ به این فرضیه با استفاده از مقیاس عقیده سنج لیکرت به اندازه گیری میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان در سئوالات پرسشنامه مربوطه می پردازیم سپس افرادی را که میانگین امتیاز اندازه گیری شده آنان بیشتر از متوسط باشد را انتخاب نموده و مورد ارزیابی قرار می دهیم و از لحاظ آماری این فرضیه را آزمون می کنیم که آیا نسبت این افراد از ۵۰٪ بیشتر است یا خیر؟ و در واقع از نظر آماری فرضیه فوق را با استفاده از آزمون نسبت می توان به صورت زیر نمایش داد:

پاسخ به فرضیه تحقیق منفی است:

$$H_0 : P \leq 0.5$$

پاسخ به فرضیه تحقیق مثبت است:

$$H_1 : P > 0.5$$

به بیان دیگر

نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی به

طور مطلوب اندازه گیری و تحلیل نمی شود: H_0

نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی به

طور مطلوب اندازه گیری و تحلیل می شود: H_1

آماره‌ی آزمون فوق به صورت زیر می‌باشد:

$$Z \approx \frac{\bar{p} - p}{\sqrt{pq/n}}$$

که در آن: $p = 0.5$ و $\bar{p} = \frac{39}{92} = 0.42$

در نتیجه مقدار آماره‌ی آزمون برابر است با:

$$z = \frac{0.42 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5 \times 0.5}{92}}} = -1.460$$

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال (P-)

می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر یا (value=0.928) این فرض که "نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اندازه گیری و تحلیل نمی شود" در سطح معنی‌داری ۵ درصد رد نمی‌شود.

فرضیه پنجم تحقیق حاضر به صورت زیر می‌باشد:

اقدامات مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی از

تاییدیه‌های لازم به طور مطلوب برخوردار است

برای پاسخ به این فرضیه با استفاده از مقیاس

عقیده‌سنج لیکرت به اندازه‌گیری میانگین امتیازات داده

شده توسط پاسخگویان در سئوالات پرسشنامه مربوطه

می‌پردازیم سپس افرادی را که میانگین امتیاز اندازه‌گیری

شده آنان بیشتر از متوسط باشد را انتخاب نموده و مورد

ارزیابی قرار می‌دهیم و از لحاظ آماری این فرضیه را

آزمون می‌کنیم که آیا نسبت این افراد از ۵۰٪ بیشتر

است یا خیر؟ و در واقع از نظر آماری فرضیه فوق را با

استفاده از آزمون نسبت می‌توان به صورت زیر نمایش

داد:

پاسخ به فرضیه تحقیق منفی است:

$$H_0 : P \leq 0.5$$

پاسخ به فرضیه تحقیق مثبت است:

$$H_1 : P > 0.5$$

به بیان دیگر

ظرفیت‌های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور

مطلوب موجود نمی‌باشند: H_0

ظرفیت‌های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور

مطلوب موجود می‌باشند: H_1

آماره‌ی آزمون فوق به صورت زیر می‌باشد:

$$Z \approx \frac{\bar{p} - p}{\sqrt{pq/n}}$$

که در آن: $p = 0.5$ و $\bar{p} = \frac{43}{92} = 0.47$

در نتیجه مقدار آماره‌ی آزمون برابر است با:

$$z = \frac{0.47 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5 \times 0.5}{92}}} = -0.626$$

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال (P-)

می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر یا (value=0.734) این فرض که "ظرفیت‌های اجرایی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب موجود نمی‌باشند" در سطح معنی‌داری ۵ درصد رد نمی‌شود.

فرضیه چهارم تحقیق حاضر به صورت زیر می‌باشد:

نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی به

طور مطلوب اندازه گیری و تحلیل می‌شود

برای پاسخ به این فرضیه با استفاده از مقیاس

عقیده‌سنج لیکرت به اندازه‌گیری میانگین امتیازات داده

شده توسط پاسخگویان در سئوالات پرسشنامه مربوطه

می‌پردازیم سپس افرادی را که میانگین امتیاز اندازه‌گیری

شده آنان بیشتر از متوسط باشد را انتخاب نموده و مورد

ارزیابی قرار می‌دهیم و از لحاظ آماری این فرضیه را

آزمون می‌کنیم که آیا نسبت این افراد از ۵۰٪ بیشتر

است یا خیر؟ و در واقع از نظر آماری فرضیه فوق را با

استفاده از آزمون نسبت می‌توان به صورت زیر نمایش

داد:

پاسخ به فرضیه تحقیق منفی است:

$$H_0 : P \leq 0.5$$

پاسخ به فرضیه تحقیق مثبت است:

$$H_1 : P > 0.5$$

به بیان دیگر

در نتیجه مقدار آماره‌ی آزمون برابر است با:

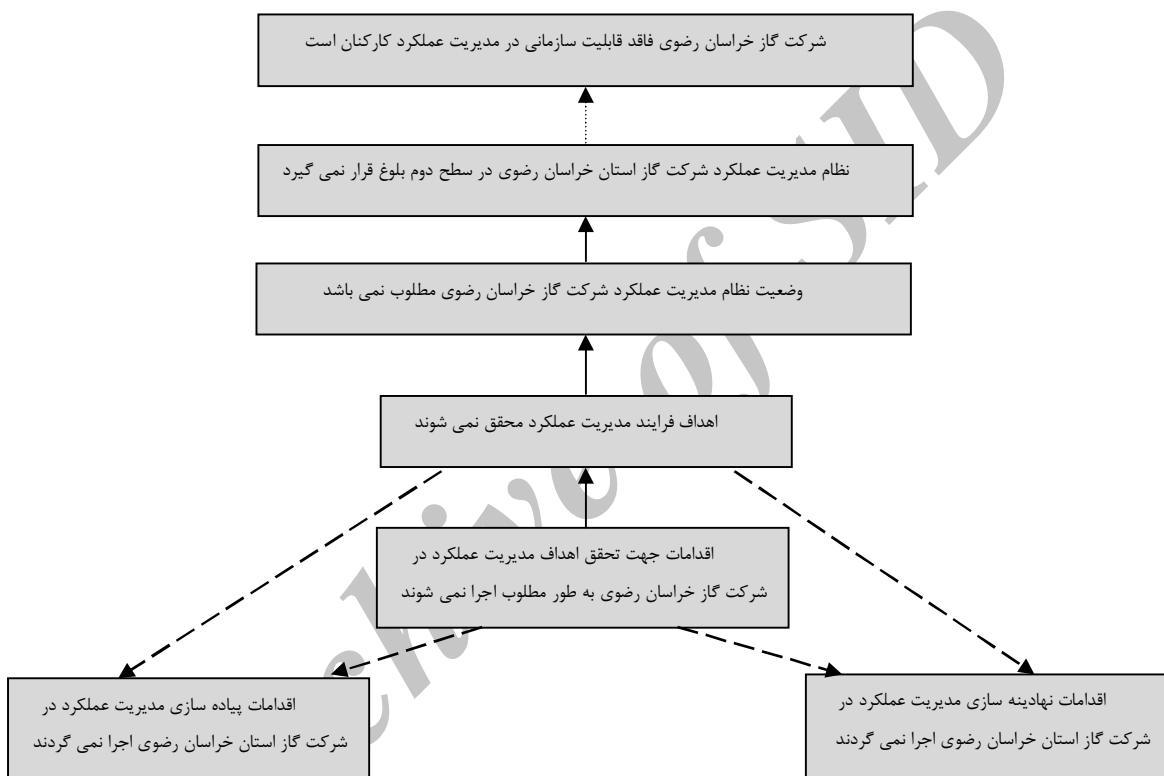
$$z = \frac{0.38-0.5}{\sqrt{\frac{0.5 \times 0.5}{92}}} = -2.294$$

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال (P-) فرض که " اقدامات مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی از تاییدیه های لازم به طور مطلوب برخوردار نیست " در سطح معنی داری ۵ درصد رد نمی شود.

اقدامات مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی از تاییدیه های لازم به طور مطلوب برخوردار نیست: H_0
اقدامات مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی از تاییدیه های لازم به طور مطلوب برخوردار است: H_1
آماره‌ی آزمون فوق به صورت زیر می باشد:

$$Z \approx \frac{\bar{p} - p}{\sqrt{pq/n}}$$

که در آن: $p = 0.5$ و $\bar{p} = \frac{35}{92} = 0.38$



شکل ۶. یافته های تحقیق بر اساس مدل مفهومی تحقیق

انتظار می رفت به اهداف زمینه فرایندی مدیریت عملکرد دست یابند. بعضی از این اقدامات میزان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز را اندازه گیری نمودند و به اهداف پیاده سازی ربط داده شدند. سایر اقدامات حمایت لازم برای نهادینه سازی نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی را می سنجیدند و به تنها هدف نهادینه سازی در فرایند مدیریت عملکرد منتهی می شدند. بنابراین یافته ها نشان دادند اقدام مطلوبی

نتیجه گیری

بیان شد که فرایند مدیریت عملکرد از نظر اقداماتی که در تحقق اهداف نقش دارند، توصیف می شود. یافته های تحقیق نشان دادند که این اقدامات یعنی اقدامات پیاده سازی و نهادینه سازی در شرکت گاز خراسان رضوی به طور مطلوب اجرا نمی شوند، و در نتیجه اهداف فرایند مدیریت عملکرد در این شرکت محقق نشده اند. در واقع این اقدامات فعالیت هایی را توصیف می کنند که

۳,۱ از عملکرد واحد خود در مقایسه با آنچه به انجام آن تعهد داده اند مطلع باشند.

۳,۲ پیشرفت عملکرد واحد را در مقایسه با اهداف عملکرد (آنچه باید انجام شود) با افراد واحد خود، نمایندگان واحدهایی که وابستگی مشترک با واحد دارند، و کسانی که باید به آنها گزارش عملکرد داد مورد بحث و بازنگری قرار دهند.

۳,۳ فرصتهای پیشرفت عملکرد واحد و بهبود عملکرد را بررسی و شناسایی نمایند.

۳,۴ عملکرد غیرقابل قبول در مقایسه با اهداف عملکرد را مدیریت نمایند.

۴) اهداف عملکرد یعنی آنچه باید انجام شود به صورت متناوب یا بر اساس تعهدات و اتفاقات جدید برای هر فرد مستند کنند.

۵) اهداف عملکرد به صورت دوره ای یا بر اساس کارهای محول شده جدید برای هر فرد بازنگری و در صورت نیاز اصلاح شوند.

۶) کسانی که مسئولیت عملکرد سایرین را بر عهده دارند ارتباط مستمری را با زیر مجموعه خود با روش هایی مانند بحث های غیر رسمی، بحث های غیر رسمی بازخور عملکرد، جلسات منظم برای بازنگری پیشرفت عملکرد، جلسات منظم برای مستند سازی دستاوردهای افراد در مقایسه با اهداف عملکرد حفظ نمایند.

۷) مدیران عملکرد یا در واقع آنهایی که در قبال عملکرد سایرین پاسخگو و مسئولند از دستاوردهای زیر مجموعه خود در مقایسه با اهداف عملکرد اطلاع یابند. برای مثال عملکرد فرد زبردست در مقایسه با اهداف عملکردش یعنی آنچه انجام داده است با آنچه باید انجام می داده است، یا سهم فرد در عملکرد دیگر افراد یا واحدها در مقایسه با اهداف مستند شده اش.

۸) روش های بهبود فرایند، ابزار یا منابع که موجب پیشرفت و افزایش عملکرد افراد می شوند شناسایی و اعمال شوند. برای این منظور روش های بحث مستمر درباره عملکرد بین کارکنان و مدیران، بحث گروهی درباره عملکرد، جلسات حل مساله، توصیه های

جهت پیاده سازی و نهادینه سازی نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی انجام نمی پذیرد. با توجه به یافته های تحقیق در هر دو جنبه پیاده سازی و نهادینه سازی فرایند مدیریت عملکرد، می توان اظهار داشت که فرایند مدیریت عملکرد بر قابلیت سازمانی در شرکت گاز استان خراسان رضوی موثر، قابل تکرار و پایدار نیست. شکل ۶ یافته های تحقیق را بر اساس مدل مفهومی تحقیق نشان می دهد.

بنابراین شرکت گاز خراسان رضوی می بایست با توجه به یافته های این تحقیق نسبت به اجرای اقداماتی که منجر به پیاده سازی و نهادینه سازی نظام مدیریت عملکرد در شرکت مذکور می شوند مبادرت نماید. این اقدامات می توانند بر اساس شاخص های پیشنهادی مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی اجرا گردند.

بیان شد که اقدامات پیاده سازی با زیر مجموعه اقدامات اجرایی انجام می شوند. اقدامات اجرایی در زمینه فرایندی مدیریت عملکرد توصیف کننده اقداماتی است که معمولاً باید پیاده سازی شوند تا اهداف زمینه فرایندی تحقق یابند. چون اقدامات اجرایی، پیاده سازی اصلی زمینه فرایندی مدیریت عملکرد را شرح می دهند بزرگترین گروه اقدامات به حساب می آیند. ۱۴ اقدام اجرایی در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز استان خراسان رضوی دخالت داشتند. یافته های تحقیق نشان دادند که شرکت گاز استان خراسان رضوی باید به اقداماتی که منجر به پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در آن شرکت می شوند اهتمام نماید. لذا در خصوص فرضیه اول پیشنهاد می شود:

۱) اهداف عملکرد یعنی ویژگی یا نتیجه قابل اندازه گیری در شرکت برای هر واحد، گروه و فرد بر اساس کاری که باید انجام دهند، تعریف شود.

۲) اهداف عملکرد به صورت دوره ای و متناوب بسته به تغییر در تعهدات واحدها و افراد یا تغییر در شرایط کاری سازمان بازنگری و در صورت نیاز اصلاح شوند.

۳) در قبال عملکرد هر واحد افرادی هستند که باید به مافوق و تشکیلات پاسخ گو باشند. لذا ضروری است این دسته از افراد برای مدیریت عملکرد واحد خود:

اقدامات اجرایی زمینه فرایندی مدیریت عملکرد شرح داده شدند) نهادینه سازی کند. اقدامات نهادینه سازی به همان اندازه اقدامات پیاده سازی مهم اند به این خاطر که آنها هستند که بیان می کنند چه باید انجام شود تا زمینه فرایندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز استان خراسان رضوی حمایت و نهادینه شود. تعهدات اجرایی اولین دسته از اقدامات نهادینه سازی بشمار می آیند. تعهدات اجرایی اقداماتی را توصیف می کنند که شرکت گاز باید انجام دهد تا اطمینان پیدا کند که فعالیت های سازنده در زمینه فرایندی مدیریت عملکرد ایجاد شده اند و پایدار خواهند بود. تعهدات اجرایی معمولاً شامل وضع سیاست های سازمانی، حمایت مدیران اجرایی، و نقش های سازمانی برای حمایت از اقداماتی است که به پرورش قابلیت کارکنان می پردازد. یافته های پژوهش نشان دادند که شرکت گاز استان خراسان رضوی می بایست در زمینه تعهد به فرایند مدیریت عملکرد اقدام نماید. از این رو برای فرضیه دوم پیشنهاد می شود:

۱. سازمان یک سیاست و خط مشی مستند را برای انجام فعالیت های مدیریت عملکرد تدوین و نگهداری نماید، که در آن الف) فعالیت های مدیریت عملکرد در خدمت اهداف کاری و ارزش های سازمان تبیین شوند ب) عملکرد در مقایسه با اهداف تعریف شده برای آنچه تعهد به انجامش داده اند، اندازه گیری شود ج) حقوق و منزلت افراد هنگام انجام همه فعالیت های مدیریت عملکرد مراعات شود د) اطلاعات و داده های مدیریت عملکرد افراد برای آنها محرمانه تلقی شود ر) روش اجرایی مناسب برای مدیریت عملکرد تعریف و مستند شده و مورد استفاده قرار گیرد س) از یک عملکرد برجسته تقدیر و در صورت لزوم به آن جایزه تعلق گیرد.

۲. سمت یا سمت های سازمانی برای کمک و مشاوره به واحدها درباره مدیریت عملکرد واگذار گردد. برای مثال کارشناسان منابع انسانی یا متخصصان مرتبط، مدیر منابع انسانی، کادر کیفیت یا بهره وری، کادر حقوقی و افراد متخصص در فنون بهبود عملکرد ممکن است در این زمینه به واحدها کمک کنند یا مشورت دهند.

ظرفیت های اجرایی یا توانایی اجرایی دومین دسته از اقدامات نهادینه سازی اند. توانایی های اجرایی به شرح

مشاور، مدرس یا مربی و بازنگری ها یا بازخوردهای مشتریها مدیر نمونه هایی از روش های بهبود می باشند.

۹) دستاوردهای افراد در مقایسه با اهداف عملکرد مستند و بر اساس اتفاقات جدید با استفاده از یک روش اجرایی مستند مورد بحث قرار گیرند. ارزیابی های عملکرد، ارزشیابی های گروه همکار، بازنگری های ۳۶۰ درجه، بازنگری های جلسات عملکرد از جمله روش های مستندسازی و بحث درباره نتایج عملکردند.

۱۰) در صورت بروز مشکل در عملکرد فرد با افراد مناسب درباره آن بحث شود.

۱۱) برای رفع مشکلات و مسائل عملکرد مطابق یک روش اجرایی مستند از برنامه های بهبود با راهنمایی و نظر متخصصان منابع انسانی و مدیریت عملکرد استفاده شود.

۱۲) پیشرفت های حاصل از برنامه بهبود عملکرد به صورت متناوب بحث، بررسی و مستند شوند.

۱۳) راهنمایی برای تقدیر و یا اعطای جایزه به عملکرد برجسته تدوین و بیان شود. عملکرد برجسته می تواند عملکرد استثنایی فرد یا واحد، بهبود فرایند، کیفیت استثنایی، تحقق اهداف بیش از حد انتظار، دستاوردهایی فراتر از کار محوله، رشد مهارتی برجسته، و یا عرضه خدمات برجسته به مشتریان باشد.

۱۴) اعطای جایزه یا قدردانی همانند اتفاقاتی که به توجه ویژه ای نیاز دارند انجام پذیرند. در واقع اعطای جایزه و یا قدردانی ها بر اساس یک راهنمای مدون تعیین، و به زمانی که عملکرد، شایسته تقدیر بوده نزدیک، و به نحوی که نشاندهنده قدردانی سازمان از افراد واحدها باشد ضمن تاکید که بر رفتارها و نتایجی که برای سازمان ارزشمندند، انجام پذیرد.

اقدامات نهادینه سازی اقداماتی هستند که به نهادینه سازی اقدامات پیاده سازی شده در فرهنگ سازمان کمک می کنند تا آنها موثر، قابل تکرار و پایدار باشند. اقدامات نهادینه سازی به طور کلی پایداری را شکل می دهند که بوسیله آنها سازمان می تواند اقدامات پیاده سازی (که در

۴. افراد مشارکت کننده در فعالیت های مدیریت عملکرد برای اقدامات مدیریت عملکرد با اهداف و تعهدات کار، تحلیل هر شغل و هر وظیفه، عملکرد شغلی و نظایر این اقدامات آشنایی لازم را کسب نمایند.

دسته سوم از اقدامات نهادینه سازی اندازه گیری و تحلیل است. اندازه گیری و تحلیل شرح اندازه گیری های اقدامات و تحلیل این اندازه گیری هاست. اندازه گیری و تحلیل معمولا شامل مثال هایی از اندازه گیری هایی است که می توانند برای تعیین وضعیت و اثر بخشی پیاده سازی اقدامات اجرایی انجام شوند. این مثال ها به دنبال تجویزی بودن یا جامع بودن نیستند. فعالیت های کارکنان سازمان یا دیگر منابع می توانند اندازه گیری های قابل اجرایی را میسر کنند. یافته های پژوهش حاضر نشان دادند که در خصوص فرضیه چهارم باید:

۱. اندازه گیری هایی به منظور تعیین وضعیت و عملکرد فعالیت های مدیریت عملکرد انجام شود. این اندازه گیری ها می تواند درصد دستاوردهای تحقق یافته از اهداف عملکرد در سطح واحدها یا افراد، میزان تغییر اهداف عملکرد در طول انجام کار در سطح واحد یا افراد، نمودارهای جمع بندی عملکرد در سطح فردی و واحدی، خط سیر مهارت های پرورش یافته‌ی که در بحث هی عملکرد مشخص شده، درصد افرادی که عملکردشان مساله دارد، پیشرفت نسبت به برنامه های بهبود عملکرد، میزان زمان مصروفه جهت فعالیت های مدیریت عملکرد، تعداد افراد یا گروه هایی که عملکردشان قابل تقدیر بوده، تعداد حجم جوایز و اعطایها، و زمان مطرح کردن تقدیر یا اعطای جوایز تا دریافت آن را شامل گردد.

۲. اندازه گیری های مربوط به عملکرد در واحد جمع آوری و نگه داری شود.

تایید پیاده سازی آخرین و چهارمین دسته از اقدامات نهادینه سازی است. تایید پیاده سازی به تشریح مراحل می پردازد که از اجرای فعالیت ها مطابق سیاست ها و رویه ها وضع شده اطمینان می دهد. تایید معمولا شامل بازنگری ها و بازبینی های عینی است که توسط مدیران اجرایی و دیگر مسئولان صورت می گیرد. یافته های این تحقیق نشان می دهند که شرکت گاز استان خراسان رضوی باید در زمینه انجام اقداماتی که پیاده سازی

پیش شرط هایی می پردازد که باید در شرکت گاز خراسان رضوی وجود داشته باشد تا اقدامات به نحو شایسته ای پیاده سازی شوند. توانایی اجرایی معمولا شامل منابع، ساختارهای سازمانی و آماده سازی برای اجرای اقدامات مدیریت عملکرد می باشد. نظر به یافته های این پژوهش برای فرضیه سوم پیشنهاد می شود:

۱. در هر واحد به فرد یا افرادی مسئولیت و اختیارات لازم واگذار گردد تا از انجام فعالیت های مدیریت عملکرد اطمینان حاصل شود.

۲. منابع کافی برای اجرای فعالیت های مدیریت عملکرد تامین شود. به بیان دیگر الف) وجود برنامه یا اهداف کاری سازمان برای پشتیبانی از تنظیم اهداف عملکرد ب) استفاده از افراد متخصص و با تجربه در زمینه مدیریت عملکرد برای راهنمایی در این زمینه ج) فراهم نمودن منابع لازم (مخازنی از اهداف عملکرد از پیش تعریف شده، الگوهای طبقه بندی شده برای ثبت اطلاعات عملکرد، الگوهای برای تربیت نیرو، روش هایی برای مستند سازی مسائل عملکرد، و شکل های استاندارد برای ثبت فعالیت های مدیریت عملکرد) برای پشتیبانی از فعالیت های مدیریت عملکرد د) تامین سرمایه برای انجام فعالیت های مدیریت عملکرد ر) اختصاص زمان کافی به فعالیت های مدیریت عملکرد س) استفاده از افراد متخصص و باتجربه در زمینه تقدیر و اعطای جوایز برای راهنمایی در این زمینه ص) فراهم نمودن منابع جهت پشتیبانی از فعالیت های تقدیر و اعطای جوایز (راهنمایی برای نحوه تقدیر و اعطای جوایز، مخازنی از معیارهای از پیش تعریف شده برای تقدیر و اعطای جوایز، اختصاص فضا برای اطلاعیه های قدردانی در تابلوها یا دیگر رسانه های سازمان، مستندسازی تقدیرها و اعطای جوایز) ط) تامین سرمایه لازم برای انجام فعالیت تقدیر و اعطای جوایز.

۳. افرادی که فعالیت های مدیریت عملکرد را انجام می دهند آمادگی لازم و مهارت های مرتبط برای انجام مسئولیت هایشان را کسب نمایند. از قبیل روش های ارزیابی عملکرد، نحوه برخورد با افراد مشکل ساز، مستند سازی عملکرد، قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت عملکرد و از این قبیل.

۹) سرمد، زهره؛ عباس بازرگان و الهه حجازی؛ روش های تحقیق در علوم رفتاری؛ آگاه؛ چاپ بیستم ۱۳۸۹

۱۰) سکاران، اوما؛ روش های تحقیق در مدیریت؛ ترجمه محمد صاحبی و محمود شیرازی؛ موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی؛ چاپ دوم ۱۳۸۱

۱۱) عباس زادگان، سید محمد؛ و احمدرضا فتوت؛ کاربرد پایایی و روایی در پژوهش؛ دفتر پژوهش های فرهنگی؛ چاپ اول ۱۳۸۴

۱۲) فرهنگی، علی اکبر، و حسین صفرزاده؛ روش های تحقیق در علوم انسانی با نگرشی به پایان نامه نویسی؛ پیام پویا؛ چاپ دوم ۱۳۸۷

۱۳) موزر، س. ا.؛ و ج. کالتون؛ روش تحقیق؛ ترجمه کاظم ایزدی؛ موسسه کیهان؛ چاپ دوم ۱۳۶۸

14) Armstrong, Michael; a strategic human resource management: a guide to action; kogan page; 3rd ed. 2006

15) Curtis, Bill; William Hefley & Sally Miler ;Overview of the People Capability Maturity Model; Carnegie Mellon University;1995

16) Curtis, Bill; William Hefley & Sally Miler ;People Capability Maturity Model(PCMM); Version 2.0; Carnegie Mellon University; 2001

17) Curtis, Bill; William Hefley & Sally Miler; People Capability Maturity Model(PCMM), Version 2.0; Second Edition, Carnegie Mellon University; 2009

18) Holbeche, Linda; The high performance organization; Roffey park management institute; 2005

19) Kulpa, Margaret; Why Should Use The People CMM; Journal Cross Talk; November 2007

20) Mathis, Robert I. & John h. Jackson; human resource management; west; 8th ed. 1997

21) Pulakos, Elaine d.; performance management a roadmap for developing , implementing and evaluating performance management systems; SHRM foundasion; 2004

22) Stone, Raymond j.; human resource management; John Wiley & Sons; 4th ed. 2002

مدیریت عملکرد را تایید می نمایند دست به کار شوند. بنابراین با عنایت به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های مرتبط با فرضیه فرعی پنجم پیشنهاد می شود:

۱. فرد یا افراد مسئولی تایید نمایند که فعالیت های مدیریت عملکرد مطابق خط مشی ها، اقدامات و روش های اجرایی و در صورت لزوم برنامه های مستند شرکت انجام می شوند و موارد عدم انطباق را نیز مشخص نمایند.

۲. مدیران شرکت گاز به طور متناوب فعالیت ها، وضعیت و نتایج مدیریت عملکرد را بازنگری و مسائل را حل نمایند.

محقق با استفاده از مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی به عنوان خط کشی برای ارزیابی وضعیت شرکت در فرایند مدیریت عملکرد، و با وجود فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب، از این مدل به عنوان ابزار راهنمایی برای بهبود وضعیت شرکت نیز استفاده نمود.

فهرست منابع

۱) آذر، عادل؛ و منصور مومنی؛ آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ جلد اول؛ سمت؛ چاپ دهم ۱۳۸۳

۲) اوپنهایم، ا. ان؛ طرح پرسشنامه و سنجش نگرش ها؛ ترجمه مرضیه کریم نیا؛ چاپ اول ۱۳۶۹

۳) بیانی، احمد؛ نگرش و روش در تحقیق؛ دنیای پژوهش؛ چاپ اول ۱۳۷۴

۴) خاکی، غلامرضا؛ روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی؛ بازتاب؛ چاپ چهارم ۱۳۸۷

۵) خاکی، غلامرضا؛ شیوه نامه تدوین طرح تحقیق و نقد تحقیق؛ بازتاب؛ چاپ اول ۱۳۸۴

۶) خوی نژاد، غلامرضا؛ روش های پژوهش در علوم تربیتی؛ سمت؛ چاپ سوم ۱۳۸۵

۷) دانایی فرد، حسن؛ نظریه پردازی: مبانی و روش شناسی ها؛ سمت؛ چاپ اول ۱۳۸۹

۸) دانایی فرد، حسن؛ سید مهدی الوانی و عادل آذر؛ روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع؛ صفار؛ چاپ دوم ۱۳۸۸

1. TQM: Total quality Management
2. W. Edwards Deming
3. Philip Crosby
4. Joseph Juran
5. Watts Humphrey
6. IBM
7. Plan, Do, Act, Check (PDCA)
8. process area
9. Maturity levels
10. Process area
11. Goals
12. Practices
13. Implementation Practices
14. Institutionalization Practices
15. Commitment to Perform
16. ability to perform
17. Measurement and analysis
18. Verifying implementation
19. Staffing
20. Communication and coordination
21. Work environment
22. performance management
23. Training and development
24. Compensation
25. Comprehensiveness
26. Inherent causal nature of theory
27. Domain or subject
28. Contextual factors
29. Range of theory
30. Variable
31. Reliability

Archive