

ارائه مدل تعالی مدیریت عملکرد مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری در سازمان ثبت احوال ایران

چکیده

نظام اداری در هر جامعه ای به دلیل ماهیت آن، نظامی پویا و متغیر و همواره نیازمند تغییر و تحول است تا ادامه حیات آن امکانپذیر شود. رشد روزافزون فناوری های تجهیزات اداری، تئوری های مدیریتی، بهره گیری از تجارب موفق و ناموفق و ...، همگی تغییر و تحول در نظام اداری را طلب می نمایند. در همین راستا، هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل تعالی مدیریت عملکرد مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری در سازمان ثبت احوال ایران می باشد. بدین منظور به روش مصاحبه از ۱۷ نفر خبرگان منتخب و تکمیل ۳۶۰ پرسشنامه داده های مورد نیاز جمع آوری گردید. همچنین، جهت ارائه مدل از روش معادلات ساختاری، تحلیل عاملی و آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج حاصل نشان داد، در بین عوامل برون سازمانی، مولفه فرهنگی/اجتماعی و در بین عوامل درون سازمانی، مولفه شیوه مدیریت بیشترین همبستگی را دارند. در زمینه فرآیندهای اجرایی، در بین عوامل فرآیندی، مولفه روش سنجش و در بین عوامل نتیجه ای، مولفه بازخورد فردی و در بین عوامل پیامدی، مولفه کارایی بیشترین همبستگی را دارند. همچنین، جهت پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد، عوامل نتیجه ای در اولویت بالاتر و عوامل فرآیندی در اولویت آخر ابعاد اصلی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد قرار دارد.

مقدمه

به طور کلی نظام اداری هر حکومتی نشان دهنده نگرش دولت به نحوه اداره و مدیریت آن کشور است و نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و تأثیر آن در تحقق اهداف نظام های کلان جامعه به قدری حائز اهمیت است که بدون داشتن نظام اداری کارآمد و اثربخش دستیابی به اهداف مدنظر عملی نیست. لذا، سازمان های دولتی معمولاً به منظور اجرای وظایف قانونی در جهت نیل به اهداف دولت، اجرای برنامه های مصوب و ارائه خدمات به مردم تشکیل می شوند و به فعالیت می پردازند. با توجه به دامنه وسیع فعالیت های دولت، افزایش هزینه های عمومی و شرایط سیاسی و اقتصاد جهان، توجه به سازمان های دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است؛ لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان های دولتی ضروری به نظر میرسد. در جهان پرتلاطم، سازمان هایی توانایی ماندگاری و بقاء را دارند که هرچه بیشتر بر بهبود عملکرد و بهره وری خود بیافزایند. یکی از منابع مهم، نیروی انسانی هر سازمان می باشد که می بایست به نحو شایسته هدایت گردیده و در جهت تحقیق و دستیابی به اهداف سازمان، آموزش های لازم را فراگیرد تا جایی که به طور کامل به اهداف و انتظارات سازمان واقف گردیده و در جهت نیل به آن ها کوشش نماید؛ بنابراین سازمان ها باید نوعی چرخش از نظام های سنتی به نظام های جدید مدیریت عملکرد انجام دهند (خوشوقتی، ۱۳۸۴). در این راستا، ارزیابی یک سازمان به دلیل نقش مؤثر آنها، در حوزه فعالیتشان امری حیاتی است. از آنجا که یک سازمان متشکل از اجزا و بخش های مختلف است، از این روی برای اطمینان از میزان موفقیت سازمان باید به ارزیابی بخش ها و واحدهای آن، اقدام کرد (سام، ۲۰۱۹).

در ایران، سیاست های کلی نظام اداری در حقیقت خط‌مشی های کلان اداری هستند که از سوی مقام معظم رهبری ابلاغ شده و به عنوان الگو راهنما، اقدامات و فعالیت های سه قوه، نهادهای غیردولتی و نیروهای مسلح را در حوزه نظام اداری راهبری می کنند. منظور از نظام اداری مجموعه ای است از عناصر به هم مرتبط (ساختار، کارکرد و ارزش های حاکم) که برای نیل به اهداف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور باهم در تعامل هستند. تدوین سیاست های کلی نظام اداری، خود دستاورد ارزشمندی است که برای اولین بار در حیات نظام اداری، تدوین و ابلاغ شده است. بنابراین، نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور دارد، یکی از زیرساخت های مهم توسعه محسوب می شود که بی توجهی به آن موجب آسیب های جبران ناپذیری در مسیر تحقق آرمان های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه ها، رضایت مردم و غیره می شود (عسکری آزاد، ۱۳۹۲). برای پیاده سازی سیاست های کلی نظام اداری لازم است ضمن تدوین خط‌مشی های اجرایی در ارتباط با عناصر نظام اداری، برنامه های تحول نظام اداری تهیه و به اجرا گذاشته شوند تا با ارتقای قابلیت های نظام اداری بتوان ابزار مناسبی برای پیاده سازی مفاد چشم انداز هزار و چهارصد و چهارم فراهم ساخت. بنابراین، اتخاذ یک مدل مدیریت استراتژیک به سازمان کمک می کند تا پیچیدگی های محیطی را درک کرده و در راستای تقویت قابلیت های خود حرکت کنند. مدل های تعالی دارای یک چارچوب مشخص می باشند که با استفاده از این چارچوب و با تأکید بر عوامل کلیدی به ارزیابی عملکرد سازمان و مقایسه آن با سایر سازمان ها می پردازد. همچنین، مدل های تعالی در سطح دنیا به دنبال توسعه رقابت بین سازمان های مختلف می باشد (کیم و همکاران، ۲۰۱۰). اکثر دانشمندان حوزه مدیریت، با اهمیت ترین علت کارآمدی مدیریت عملکرد دولتی را ناشی از وجود یک مدل مطلوب مدیریت عملکرد متناسب با مختصات ویژگی های بخش عمومی می دانند. طراحی و استقرار مدل مطلوبی که بتواند با توجه به اقتضائات مدیریت دولتی و با در نظر گرفتن الزامات خاص، زمینه ساز آگاهی از میزان پیشرفت و بهبود فرایندها را در عمل فراهم نماید و باعث ارتقای کیفیت عملکرد و اجرای موفقیت آمیز سیاست های کلی نظام اداری کشور گردد، از دغدغه های مهم سازمان های دولتی و حاکمیتی می باشد. در نتیجه، با توجه به مطالب مطرح شده هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدل تعالی مدیریت عملکرد مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری در سازمان ثبت احوال ایران می باشد.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظام های انضباطی و خط‌مشی های رسیدگی به شکایات را به عنوان ابزار مدیریتی خود دربر می گیرد (غلامزاده و قلیچ لی، ۱۳۹۸). به عبارتی، مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده ها و بازنگری گزارش داده های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می انجامد. بر اساس نتایج مطالعات تطبیقی انجام شده در برخی از کشورها مانند استرالیا، کره، ژاپن، بلژیک، برزیل، انگلستان، ایالات متحده، آفریقای جنوبی، فرانسه و کانادا، مدیریت عملکرد، پنج هدف اصلی پاسخگویی در برابر عملکرد، بهبود عملکرد، تحقق اهداف، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تشویق و تنبیه را دنبال میکند (رفیع زاده، میر سپاسی، ۱۳۹۵). مهمترین عوامل مؤثر در عملکرد شامل این موارد هستند: کارمند گزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان، شاخص های رفتاری، ویژگی های روانشناختی، ظرفیت ها و مهارت ها، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری (ظریفی، بحر العلوم، اندام و شیخ، ۲۰۱۸). مروری بر ادبیات موجود در زمینه ی مدیریت دولتی نوین نشان می دهد اصول حاکم بر این نظریه در قالب یک دسته

بندی کلی بدین شرح است: ۱) دستیابی به نتایج به جای توجه به فرایندها؛ ۲) ایجاد انعطاف در قوانین و مقررات و کاهش آنها و به طور کلی ایجاد انعطاف در شرایط کاری، برای انجام بهتر کارها در دولت؛ ۳) پاسخگو و مسئول نمودن کارکنان و سازمان ها؛ ۴) تفویض بیشتر اختیارات؛ ۵) توجه به کارایی؛ ۶) مشارکت؛ ۷) مشتری مداری و مدیریت کیفیت؛ ۸) تضمین عملکرد، کنترل و جوابگویی؛ ۹) تأمین خدمات مورد تقاضای شهروندان؛ ۱۰) بهبود مدیریت منابع انسانی؛ ۱۱) مطلوب سازی فناوری مطالعات؛ ۱۲) بهبود کیفیت مقررات؛ ۱۳) تمرکززدایی حکومت؛ ۱۴) برونسپاری خدمات عمومی به بخش خصوصی؛ ۱۵) تأکید بر حل مسائل دولتی و یا خلق فرصت های جدید از طریق همکاری میان بازیگران دولتی و خصوصی (الوانی، ۱۳۸۴). همچنین، تجربه کشورها در پیاده سازی الگوی مدیریت دولتی نوین نشان می دهد که غالباً کشورهای توسعه یافته در پیاده سازی الگوی مدیریت دولتی نوین موفق بوده اند. این امر می تواند ناشی از وجود بسترهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در این کشورها باشد. مدیریت دولتی نوین خدماتی را ارائه می دهد که توسط دولت ارائه شده و نسبت به شهروندان با به کارگیری فنون مدیریتی با توجه به تلاش برای رقابت بیشتر، رضایت مشتری و ارزیابی عملکرد با رویکرد پاسخگوی و مسئول تر عمل کردن می باشد. توافق کلی میان پژوهشگران وجود دارد که این تلاش ها مجموعه ای از نتایج ارزشمند ارائه می دهند که شامل حل مشکل پیش روی مدیران دولتی در قسمت مدیریتی، ادغام و ترکیب بهتر سامانه ها و ارزیابی های احاطه شده بیشتر می شدند؛ اما سه ضعف مهم ناشی از استفاده از اصول تجاری بخش خصوصی در بخش دولتی وجود دارند که عملکرد دولت را بهبود نمی بخشند: اول اینکه هیچ تقسیم بندی رایجی مانند سود، سهم بازار یا بازگشت سرمایه وجود ندارد که بتواند به عنوان یک مقایسه کننده رایج در طول برنامه ها و مالک ها و معیارهای عمومی به کار گرفته شود که برای ایجاد اعتماد و قانونی بودن شهروندان در سازمان های دولتی به حساب آید. کارایی، اثربخشی و پاسخگویی به مشتریان احتمال قانونگذاری را کاهش نمی دهد و این به این معنا است که صرفاً توجه به موضوعاتی همچون کارآیی و اثربخشی که در بخش خصوصی رایج است نمی تواند فرایند قانونگذاری را متوقف کند. دومین ضعف استفاده از مدل های بخش خصوصی برای بهبود عملکرد دولت آن است که بخش دولتی در کلیه کشورهای سراسر دنیا متشکل از ساختارهای چند قسمی اقتدار و رهبری است که احتمال و حتی شرایط مطلوب حرکت در خط مستقیم از غایت ها و اهداف تا معیارهای عملکردی مربوطه را مغلوب می سازد. بنا به گفته کرنی و هرمن، چهار گذرگاه که حاوی موضوعات و تنش های مختلفی هستند در توسعه تربیت عملکرد در سازمان های دولتی نقش داشته اند، عبارتند از: ۱) سازماندهی کار؛ ۲) مدیریت کارکنان؛ وظیفه مدیریت نمودن کارکنان برای عملکرد در سازمان های دولتی همچنان یک ضرورت است. از یکسو کارکنان باید خود را با اهداف سازمانی تطابق دهند و از آنها تبعیت نمایند و از سوی دیگر نیاز به استقلال و فرصتی برای بروز استعدادها و خود دارند و مدیران چنین تضادی را از گذشته تاکنون تصدیق کرده اند؛ ۳) سنجش عملکرد: سنجش به ما در تعیین چگونگی عملکرد سازمان ها و کارکنان یاری می رساند و مدیران نیز از آن برای پاسخگویی عمومی استفاده می کنند. ۴) غلبه بر مقاومت ها. به باور کرنی و هرمن، اصول و باورهای عمومی مدیر به عملکرد عبارتند از: ۱) خوشبینی: مدیریت عملکرد مبتنی است بر یک باور محکم که بهبود امکانپذیر است و هر حقیقت برای بهتر شدن شرایط انسانی و موقعیت های سازمانی حائز اهمیت است؛ ۲) دیدگاهی واقعگرایانه: مدیریت عملکرد خوشبین است اما کور نیست مدیریت عملکرد همانگونه که منابع مقاومت سازمانی و دیگر موانع موفقیت را تشخیص می دهد، بر اهمیت به دست آوردن درک صحیح از امکانات برای بهبود نیز صحنه می گذارد؛ ۳) برقراری توازن میان تحلیل و سیاست: این امر تا حد زیادی پذیرفته شده است که تحلیل فنی و راهبردهای تحلیلی باید با فرآیندهای تصمیم گیری سازمانی که منتج به اجماع سازی و پشتیبانی برای مدیریت عملکرد می گردد، ترکیب شوند؛ ۴) استفاده از علم برای تحلیل؛ ۵) رهبری صاحب و مشوق: مدیریت عملکرد بر بینایی از دانش فنی و

اخلاقی، استوار می گردد. رهبران تعیین می کنند که سازمان هایشان چه ارزش هایی را ترویج کنند و اینکه چگونه این ارزش ها از طریق راهبردها و اهداف برنامه ای منعکس گردد (ککريل و هانت، ۱۹۹۵). پژوهش ردنور و مک گیر نشان میدهد که نهایت کار سازمان ها به منظور برآورده ساختن تقاضاهای ذینفعان چندگانه خود، با داشتن چند سیستم موازی، به جای تهیه اطلاعات مناسب و کاربردی به فرم پر کردن ختم میشود. بر اساس مدل گفتگوی تعاملی می توان پیش بینی کرد که در گفتگوهای بین سازمانی از اطلاعات عملکرد برای اهداف جانبدارانه استفاده میشود اما در گفتگوهای درون سازمانی که منافع و باورها همگرایی بیشتری دارد، این احتمال بیشتر است که از اطلاعات عملکرد به جای جانبداری و تضاد برای یادگیری و حل مسئله استفاده شود (مونیهان، ۲۰۰۸). بوکارت و هلیگان سه نوع بحث انتقادی را در باب مدیریت عملکرد مطرح می نمایند: بحث اول درباره تأثیر لفاظی بر اجرای ضعیف و این پیشفرض مدیریت عملکرد که یک سازمان با سنجش عملکردش متحول خواهد شد؛ نقد دوم، محدودیت های عقلانیت و پیامدهای غیرمنتظره را تشریح می کند. نگاه به مدیران اینگونه است که در درون عناصر محدود مدیریت عملکرد و یک مدل ناقص که به صورت عقلایی تعریف شده ناکاراست، فعالیت می کنند؛ دسته سوم از انتقادات به آشفتگی آشکار اشاره دارد توافقی درباره چگونگی سنجش عملکرد وجود ندارد (بوکارت و هالیگان، ۲۰۰۸). مدل سرآمدی سازمانی نیز بر مقایسه عملکرد سازمان با سایر سازمانها توجه دارد با این همه، این مدل برای سرآمد شدن سازمان به مفاهیم بنیادینی نظیر جلب نظر کلیه ذینفعان سازمان و مشتریان آن، رهبری اثربخش، مدیریت مبتنی بر فرایندها، مدیریت مشارکتی، یادگیری و نوآوری تأکید فراوان دارد. بنابراین، این مدل در سطح وسیع تر به بررسی عملکرد سازمان می پردازد و بدان معناست که هم به محیط درون سازمان توجه دارد و هم به بردن آن. استقرار چنین مدلی در هر سازمان مستلزم برخورداری از زمان و منابع مالی کافی خواهد بود (منوچهری و حسینی، ۱۳۸۳).

در ادامه پژوهش های انجام در داخل و خارج از ایران در حیطه پژوهش حاضر مطرح می گردد.

هنریچ و مارسل (۲۰۱۰)، در مطالعه جامع خویش در باره تحولات مدیریت عملکرد سوال می کند که این تحولات مدیریت عملکرد برای مدیریت واقعی دولت چقدر اهمیت دارد؟ و پاسخ می دهد که: اینها فقط بزرگ نمایی های ناچیزی هستند برای اینکه بگوییم ما در حال شرط بندی آینده حکمرانی بر روی استفاده از اطلاعات عملکرد هستیم. آسامانی و شارونگ (۲۰۱۸)، طبق یافته های پژوهش آن ها، مدیریت عملکرد با درک کارمندان و تعهد سازمانی، عاطفی، رابطه معنادار و مثبتی دارد. در ادامه مطالعه، نقش میانجی ادراک کارکنان و تعهد عاطفی در مدیریت عملکرد نسبت به عملکرد عملیاتی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که هر دو متغیر، رابطه میانجی بین مدیریت عملکرد سازمانی در شرکت های کوچک و متوسط در غنا برقرار می کنند.

با توجه بررسی پژوهش های پیشین می توان بیان کرد، مدل های کنونی مدیریت عملکرد بر روی فرایندهای اجتماعی تمرکز نمی کنند. در این پژوهش چارچوب فرآیند مدیریت چند سطحی مدیریت عملکرد ارائه گردیده است که نقش محوری مدیران را برجسته می کند. در این چارچوب، مدیران این فرآیند را از طریق نفوذ خود بر کارمندان، گروه ها و سازمان انجام می دهند (استیون، ۲۰۱۹).

شریف زاده (۱۳۹۶)، در تحقیق با روش تحلیل محتوای کیفی در بخش استخراج مدل و بر پایه پیمایشی میدانی برای ارزیابی آن، اجراء شده است که منجر به طراحی الگوی مطلوب مدیریت عملکرد برای توسعه منابع انسانی در دستگاه های دولتی کشور شد. ابعاد اصلی این مدل؛ شامل تاثیرپذیری استراتژی سرمایه انسانی از استراتژی سازمانی و اسناد بالادستی، همخوانی و هماهنگی فرایند پاسخگویی،

ارتباط مسئولیت و اختیار با شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان، تاثیر استراتژی های ارزیابی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، وجود رابطه معنادار ویژگی های فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آنان و در نهایت، تاثیر ویژگی روابط کاری فی مابین بر مدیریت عملکرد کارکنان می باشد. فلاحتی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، با هدف افزایش بهره وری کارکنان و در نتیجه، افزایش بهره وری سازمان پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بودند که آسیب های نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه شاخگی عبارتند از: آسیب های ساختاری (سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد)، آسیب های رفتاری (عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پایین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی) و آسیب های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد).

سوال های پژوهش

مدل مطلوب و جامع مدیریت عملکرد در سازمان ثبت احوال کشور کدام است؟

در بخش بسترهای اصلی مولفه های موردنیاز برای طراحی و پیاده سازی کارآمد و اثر بخش مدل مدیریت عملکرد مطلوب در سازمان کدامند؟

فرآیندهای اجرایی موردنیاز برای پیاده سازی مدل مطلوب نظام مدیریت عملکرد در سازمان کدامند؟

در بخش اجرا و استفاده از نتایج پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان موانع کدامند؟

الزامات، پیش نیازها و بسترهای الگوی پیاده سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمان کدامند؟

روش شناسی پژوهش

روش نمونه گیری در این پژوهش به شرح ذیل می باشد. در مرحله رسیدن به مدل نهایی تحقیق که نیاز به انجام جمع آوری اطلاعات از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و اجرایی است از روش نمونه گیری نظری و با استفاده از منطق گلوله برفی استفاده شد. در این روش نمونه گیری نمونه ها به شکلی انتخاب می شوند که به خلق مدل کمک کنند. به عبارت دیگر در ابتدا پژوهشگر بر اساس قضاوت خود از بهترین منابع اطلاعاتی از قبیل مشاهده، مصاحبه یا منابع مکتوب، بهترین انتخاب ها را انجام می دهد و سپس به دنبال نمونه هایی می رود که تئوری ایجاد شده را کامل کنند. ویژگی اعضای نمونه عبارتند از: ۱) آشنایی با مبانی مدیریت عملکرد و آیین نامه ها، بخشنامه های مرتبط با فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری؛ ۲) دارای سابقه عملی حداقل پانزده ساله در اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان مخصوصاً در بخش ستاد سازمان. جهت جمع آوری داده ها از کتب و پایان نامه ها، مقالات داخلی و خارجی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در بخش استخراج مدل، ابزار اصلی مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه است.

در این پژوهش برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخورد مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدین گونه که برای دریافت بازخورد مشارکت کنندگان از ۷ نفر از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه ها بیان نمایند. در بخش کمی نیز که به دنبال ارزیابی وضعیت سازمان بر اساس مدل نهایی تحقیق هستیم، پرسشنامه که برای ارزیابی ارائه شده است جزء پرسشنامه های محقق ساخته محسوب می شود. به همین علت برای مطالعه دقیق تر، این پرسشنامه در اختیار اعضای تیم تحقیق، خبرگان و چند نفر از کارشناسان عضو جامعه آماری قرار گرفت که از آنان میزان شفافیت و روشن بودن سؤالات نظرخواهی شد که با توجه به نظرات ارائه شده پرسشنامه از روایی قابل قبولی برخوردار است. در بخش کیفی تحقیق به منظور افزایش پایایی ضمن استفاده از فرآیندهای ساختاریافته ای از مصاحبه های همگرا، تلاش شد تا سازماندهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده های احصاء شده نیز فراهم گردد.

در این پژوهش از مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری داده های کیفی استفاده گردیده است. برای افزایش پایایی تحقیق از روش های زیر استفاده گردیده است: اجرای فرآیند نظام مند ثبت، ضبط و نوشتن داده ها (ضبط صدا، پیاده سازی مصاحبه و نگارش داده های شفاهی)؛ تحلیل سیستماتیک و روشمند داده ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلاتر بر مبنای روش کدگذاری. جهت تدوین مدل در این تحقیق از روش دلفی و در تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در مصاحبه ها، از روش کدگذاری استفاده شده است. در تکنیک کدگذاری، به ویژه متن مصاحبه ها، تلاش بر آن است تا اطلاعات بر اساس موضوع در دسته های معنادار طبقه بندی شود. اگر این کار به درستی انجام شود، کدگذاری می تواند صدها جمله بیان شده در مصاحبه را به چند طبقه که مسائل و نگرش های پاسخ دهندگان را خلاصه می کند کاهش دهد (کامینگز و وورلی ۲۰۰۲).

در این پژوهش ابتدای امر هفت نفر به عنوان خبرگان اولیه پژوهش (نمونه گیری نظری و با استفاده از منطق گلوله برفی) مشخص و سپس اقدام به انجام مصاحبه ها گردید. در مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با هفده نفر مصاحبه انجام و اشباع نظری حاصل شده است. همچنین، خبرگان منتخب از سطح علمی خوب و تجربه طولانی و موثر برخوردار بوده و تصدی موفقیّت آمیز سطوح مدیریتی در هر دو رده صف و ستاد را در کارنامه خدمتی خود دارا هستند. تنوع در نوع مسئولیت، مکان (محل جغرافیایی) خدمت، دوره های مختلف مدیریت سازمان در بیش از سه دهه گذشته، ویژگی دیگری است که در انتخاب خبرگان مد نظر قرار گرفته تا اعتبار یافته های تحقیق را تضمین نماید. ابتدا تعدادی از مدیران کل، کارشناسان، متولیان و مشاورین حوزه نظام مدیریت عملکرد در سازمان ثبت احوال کشور به عنوان جامعه آماری برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. تمامی افراد منتخب دارای حداقل مدرک دانشگاهی کارشناسی می باشند. ویژگی های آماری مصاحبه شوندگان در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱). ویژگی های آماری مصاحبه شوندگان

ویژگی	نوع	تعداد	فراوانی
سابقه کاری	علمی	۶	۲۷٪
	اجرایی	۱۱	۶۳٪
رشته تحصیلی	مدیریت دولتی	۶	۳۵٪
	حقوق	۸	۴۷٪
	سایر	۳	۱۸٪

سطح تحصیلات	دکتری	۳	۱۸٪
	کارشناسی ارشد	۱۰	۵۹٪
	کارشناسی	۴	۲۳٪
تنوع شغلی و تجربه کاری	معاون سازمان	۹	۱۸٪
	مدیر کل	۱۰	۲۹٪
	معاون مدیر کل	۸	۲۳٪
	کارشناس خبره	۱۲	۲۹٪

تجزیه و تحلیل حاصل از داده ها

در مرحله اول، به دلیل اینکه در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا قصد داریم موجبات شناخت یک اندیشه یا سبک خاصی و یا مدلی ویژه را فراهم آوریم، لذا می بایست از واحد تحلیل مربوط به کلمه ها و مضمون ها بهره بگیریم. بر این اساس، در راه تایید یا رد فرضیات و یا استخراج مدل می بایست از واحد تحلیل یا همان کلمات به کار رفته در مصاحبه ها، جملات و عبارات استفاده کنیم. در این تحقیق واحد مشاهده و تحلیل با هم دیگر متناسب و منطبق می شوند و در نتیجه کلمات، جملات و عبارات نقش واحد تحلیل را دارند.

در مرحله دوم، برای طراحی و ساختن مقوله ها و زیر مقوله های تحقیق باید اجزا و ابعاد سطوح زیر تعیین گردد تا بتوان الگویی مشخص از کلام مصاحبه شدگان در این تحقیق را به صورت نسبی تعیین کرد. مایلر و کراپ تری (۱۹۹۲) برای تلخیص رویکردهای مختلف تحلیل داده های کیفی چارچوب مفیدی ارائه کرده اند. آنها چهار رویکرد اصلی را پیشنهاد کردند که فنون تحلیلی می تواند درون آنها طبقه بندی شود. رویکرد شبه آماری، رویکرد کدناوای، رویکرد ویرایش کردن، رویکرد نمود کردن. در این پژوهش مقوله ها از دل ادبیات تحقیق و برای پاسخ به سوالات تحقیق استخراج شده است.

فرایند کد گذاری و تحلیل

فرایند کد گذاری علاوه بر شناسایی شواهد گفتاری (نکات کلیدی)، شامل مفهوم پردازی (استخراج کدها)، مقوله پردازی (کد گذاری محوری) و شناسایی مدل کلی پژوهش + کد گذاری انتخابی می باشد. شواهد گفتاری یا نکات کلیدی وقایع کوچکی هستند که دارای بار معنایی مستقل می باشند. نام گذاری مفهومی به شواهد گفتاری را مفهوم پردازی می گویند که در این تحقیق با عنوان کد ذکر شده اند. پس از شناسایی و نامگذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق شده و هر یک تحت عنوان یک مقوله ارائه شده و در نهایت مدل پژوهش در قالب مدل سیستمی ارائه شده است.

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می شود تعداد ۲۳ مفهوم از کل مصاحبه ها استخراج گردیده است. تحلیل این نمونه ها به صورت گام به گام و پس از پایان یافتن هر مصاحبه انجام گرفته است. بعد از انجام مصاحبه، نسخه نوشتاری آن تایپ شده و پس از مفهوم پردازی در هر مصاحبه، کم کم نکات کلیدی تر و مقوله ها استخراج گردیدند.

جدول (۲). رویکردهای نسبت به مدیریت عملکرد

ردیف	واحد های ثبت یا کلمات	فراوانی کلمات	درصد فراوانی کلیدی
------	-----------------------	---------------	--------------------

۱	راهبردهای سازمانی موثر و مطلوب	۲۷	۲/۲۳٪
۲	راهبردهای سرمایه انسانی و سازمان در کنار سیاست ها و اسناد بالا دستی	۳۱	۲/۵۵٪
۳	یکارگیری نیروی انسانی متناسب	۲۷	۲/۲۳٪
۴	توسعه شغلی و آینده کاری کارکنان	۲۹	۲/۳۹٪
۵	جذب و نگه داشت نیروی انسانی کارا و موثر	۲۳	۱/۹۰٪
۶	پاسخگو بودن انعطاف پذیری و مسئولیت پذیری کارکنان	۲۵	۲/۰۵٪
۷	توجه به نتایج ارزیابی و برنامه های بهبود	۱۹	۱/۵۶٪
۸	مثبت اندیشی، پایداری و پشتکار	۲۱	۱/۷۳٪
۹	ساختار قانون مدیریت خدمات کشوری	۲۹	۲/۳۹٪
۱۰	تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی	۲۱	۱/۷۳٪
۱۱	افزایش مهارت ها و توانمندی های کارکردی برای تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی	۲۳	۱/۹۰٪
۱۲	ارتقاء انگیزه فردی	۲۵	۲/۰۵٪
۱۳	آموزش و توسعه مهارت و دانش و توانایی های کارکنان و اصلاح و بهبود عملکرد آنان	۳۱	۲/۵۵٪
۱۴	مدیریت دانش یا همان ذخیره سازی، تسهیم و یکارگیری دانش	۳۳	۲/۷۲٪
۱۵	بر انگیزختن افراد در جهت عملکرد مطلوب و تشویق کار تیمی در سازمان	۲۹	۲/۳۹٪
۱۶	رضایت ارباب رجوع از عملکرد واحدهای سازمان	۲۵	۲/۰۵٪
۱۷	کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط واحدهای استانی سازمان	۲۷	۲/۲۳٪
۱۸	رویه ها و منابع موثر در دارایی های واحدهای سازمان	۱۷	۱/۴۰٪
۱۹	توجه به تفاوت های نتایج عملکرد از پیامدهای آن	۱۷	۱/۴۰٪
۲۰	استفاده از نتایج نظام مدیریت عملکرد در امور جاری سازمان	۱۹	۱/۵۶٪
۲۱	ثبات کارکنان و مدیران در واحدهای سازمانی	۲۹	۲/۳۹٪
۲۲	ممیزی و توسعه شاخص های اختصاصی و کلیدی	۲۳	۱/۹۰٪
۲۳	توسعه و بهبود شایستگی های منابع انسانی	۲۱	۱/۷۳٪
۲۴	یکارگیری الگو و مدل مناسب، نظام جامع مدیریت عملکرد	۳۳	۲/۷۲٪
۲۵	هماهنگی و یکپارچگی در سطح واحدهای استانی سازمان	۲۷	۲/۲۳٪
۲۶	بازنگری، اصلاح و بروزآوری مستمر نظام مدیریت عملکرد	۳۱	۲/۵۵٪
۲۷	شفافیت وظایف و ماموریتها و اختیارات واحدها و مشاغل	۲۹	۲/۳۹٪
۲۸	مشارکت و تعهد کارکنان و مدیران میانی در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد	۲۵	۲/۰۵٪
۲۹	ایجاد واحد مدیریت عملکرد مستقل در ساختار سازمانی	۲۳	۱/۹۰٪
۳۰	همراستایی شاخص های رفتاری با ارزشها و منشور اخلاقی سازمان	۲۱	۱/۷۳٪
۳۱	توسعه عملکرد با شناخت فرهنگ (باورها، ارزشها و...) (سازمان)	۱۹	۱/۵۶٪
۳۲	توسعه خلاقیت، نوآوری و نواندیشی در راستای ارتقاء عملکرد	۲۱	۱/۷۳٪
۳۳	ارتقاء فناوری و تسهیل فرایندهای عملکردی	۲۳	۱/۹۰٪
۳۴	توسعه و ارتقای مسئولیت اجتماعی	۲۵	۲/۰۵٪
۳۵	انسجام و یک پارچگی دستور العمل ها و بخشنامه ها	۲۳	۱/۹۰٪
۳۶	نظام اداری مطلوب ، همتراز سازگار با سیاست ها و اسناد بالادستی	۳۱	۲/۵۵٪
۳۷	سلامت اداری و تقویت روحیه کار تیمی	۲۷	۲/۲۳٪

۳۸	دسترسى و پوشش دهى مناسب و با كیفیت خدمات به مردم در سطح سازمان	۳۱	۲/۵۵٪
۳۹	در ارزیابی ها توجه به خط مش ها ، قوانین و اسناد بالادستى و توانمندى واحدهاى درونى سازمان	۲۹	۲/۳۹٪
۴۰	توسعه ظرفیت هاى آموزشى سازمان	۲۷	۲/۲۳٪
۴۱	توجه به اهداف بلند مدت ، میان مدت و کوتاه مدت	۲۵	۲/۰۵٪
۴۲	طراحی ، استقرار ، بکارگیری و بهبود مستمر فرایندها اجرای	۲۳	۱/۹۰٪
۴۳	تدوین ارهبردهاى سازمان با لحاظ عقاید ، بینش ها و تجربیات سطوح پایین تر سازمان	۲۱	۱/۷۳٪
۴۴	هوشمند سازی و شفاف بودن خدمات ، راهبردها و اهداف سازمان	۳۳	۲/۷۲٪
۴۵	رعایت تناسب سبك هاى اجرایى با مسئولیت ها و اختیارات مورد انتظار از کارکنان	۲۵	۲/۰۵٪
۴۶	شناخت تهدیدها و بهره بردارى از فرصت ها	۲۳	۱/۹۰٪
۴۷	شناسایى استعدادهاى سازمان برای تصدى مشاغل راهبردى (مدیریت استعداد)	۲۷	۲/۲۳٪
۴۸	افزایش خود آگاهى و فعالیت هاى توسعه اى	۲۱	۱/۷۳٪

با توجه به نتایج جدول (۲)، موارد کلیدی و مولفه های مورد توجه مصاحبه شوندگان که بیشترین فراوانی را داشته اند در طراحی مدل مدیریت در سازمان مدنظر قرار گرفته است.

محتوای پنهان مصاحبه ها

در این بخش در ابتدا به جملاتی که در مصاحبه ها بر آنها تاکید و پرداخته شده است. جدول (۳) پیام ویژه ای که جملات جدول (۲) دارند را نشان می دهد.

جدول (۳). جدول مضمون جملات قصار با روش تحلیل محتوای ساختی در خصوص مدیریت عملکرد

مسئولیت اجتماعی	میزان پاسخگویی شما و سازمانتان در قبال جامعه و مردم و نیازهای آنان، می تواند سرآغاز حرکت برای توسعه و مدیریت عملکرد کارکنان باشد.
	میزانی که شما خود را در قبال کشور، جامعه و مردم مسئول بدانید، میزان تلاش شما برای توسعه عملکرد خودتان، کارکنان تحت امر و سازمان را مشخص می نماید.
	باور دارم که داشتن حس مسئولیت اجتماعی و لزوم مشارکت در فعالیت های اجتماعی، می تواند عامل مهمی در توسعه عملکرد فردی و سازمانی باشد.
قوانین و سیاست های ابلاغی	یکی از محرک هایی که می تواند در راستای ارتقای سطح عملکرد و تلاش برای مدیریت عملکرد کارکنان موثر باشد، سیاست های ابلاغی بویژه از سوی دولت ها می باشد.
	قوانین تسهیل گر دولتی می توانند شرایط را برای مدیریت صحیح عملکرد کارکنان بوجود آورند.
	باور بنده براین است که می توان با بکارگیری قوانین حمایت گر، بستر لازم برای توسعه عملکرد سازمان ها، افراد و مدیران را بوجود آورد.
اهداف و انگیزاننده	یکی از عوامل تاثیر گذار اصلی در سطح سازمانی برای توسعه عملکرد کارکنان و مدیران، نحوه هدف گذاری و نوع اهداف انگیزشی است که در آن سازمان بنا شده است.
	قطعا نوع اهداف و میزان بلندپروازی و تعادل آن با میزان قابل قبولی از در دسترس بودن اهداف، می تواند در جهت حرکت برای توسعه مدیریت عملکرد موثر باشد.
	راهبردهای سازمانی و میزان انگیزاننده بودن آن می توان مبنای سرآغاز حرکت به سوی عملکرد بالاتر خواهد بود.
	راهبردهای تهاجمی و توسعه ای می تواند در رسیدن به سطح عملکردی بالا موثر واقع شوند.
ساختار و ارتباطات چابک	از عوامل اصلی و موثر در ارتقای سطح عملکرد، ساختار سازمانی است. لازم است این ساختار قدرت پاسخ گویی و انعطاف پذیری بالایی داشته باشد.

قطعاً ضروری است که ایجاد ساختار از میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی به حدی باشد که شرایط لازم برای توسعه عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان را بوجود آورد. چابکی سازمانی بویژه در حوزه برقراری ارتباطات سریع و مورب، در ساختار منعطف و... می توانند در ارتقای جایگاه عملکردی و مدیریت عملکرد کارکنان بسیار موثر واقع شود .	
فرهنگ ریشه مینایی تمامی فرایندها در سطح سازمان و افراد است. ضروری است که به مولفه های فرهنگ بهره ور توجه ویژه شود. به باور من بایستی خلاقیت و نوآوری و نواندیشی یکی از اصلی ترین مولفه های فرهنگ سازمان باشد. فرهنگ خلاق و پویا موتور محرک عملکرد بالا در سطوح مختلف علوم است . بدون چنین فرهنگی هرگونه اقدام در حوزه اهداف و راه هبردها، ساختار، فناوری و... محکوم به شکست خواهد بود.	فرهنگ خلاق و بهره 99
نقش فناوری بر کسی پوشیده نیست. وجود فناوری که بتواند فرآیند های عملکردی را در سطوح مختلف تسهیل نماید بسیار مهم است. فناوری های به روز و نوین می توانند در راستای توسعه عملکرد افراد و ارتقای بهره وری آنان بسیار موثر باشند.	فناوری های بستر ساز
به باور من ، نوع سبک رهبری در ارتقای جایگاه عملکردی بسیار موثر می باشد. رهبرانی که در سازمان در پی تحول آفرینی می باشند همواره می توانند بسترهای لازم برای توسعه عملکرد فردی و سازمانی را بوجود آورند. زمانی که رهبر از سبک تعاملی و مشارکتی بهره می برند می تواند از تمامی ظرفیت ها برای توسعه عملکرد و مدیریت آن بهره برد.	سبک رهبری تحولی
یکی از مولفه های مهم برای مدیریت صحیح عملکرد، شناخت صحیح مدیران از باورها ، هیجانات و ارزش های درونی خود است که مبتنی بر آن در راستای توسعه عملکرد گام بردارند. توانایی بالای مدیران برای شناسایی امن درونی خود می تواند به آنان در راستای ارتقای هوش هیجان، سازگاری و ارتباطات اثر بخش و... کمک شایانی نموده و بر این مینا بر توسعه عملکرد فردی و سازمانی بسیار موثر واقع شود. ذهن آگاهی مدیر باعث می شود که مانع از فرسودگی شغلی خود و افراد تحت مدیریت آن شده و با تدوام آن، موفقیت شغلی را در افراد بوجود می آورد.	ذهن آگاهی رهبر
قطعاً یکی از مؤلفه های مهم در مدیران که باعث ارتقای سطح عملکردی کارکنان می شود هوش هیجانی مدیر است که خروجی های اثربخشی در پی دارد. هوش عقلایی و ترکیب آن با هوش هیجانی مدیران می تواند بست لازم برای مدیریت عملکرد کارکنان و ارتقای بهره وری آنان را به دنبال داشته باشد. هوش معنوی مدیر و همچنین هوش تجاری آن نیز از سایر مصادیق هوشمندی مدیران و راهبران سازمانی است که کمک بسیاری برای توسعه عملکرد افراد و مدیریت عملکرد آنان دارد.	هوشمندی رهبر
از محرک های قوی برای حرکت در جهت ارتقای عملکرد و توسعه عملکرد کارکنان ، بهره مندی از عوامل انگیزشی است. عوامل انگیزشی باعث می شوند که نه تنها نیازهای اولیه افراد تأمین شود ، بلکه سطح رضایت آنان نیز در حد فراتر از انتظار بالا رفته و بستر توسعه عملکرد آنان فراهم می شود.	عوامل انگیزشی
قطعاً برای اینکه شرایط لازم برای تهییج کارکنان به سوی توسعه عملکرد فردی آنان بوجود آید بایستی از عوامل بهداشتی بهره لازم در سازمان برده شود. عوامل بهداشتی می توانند مانع از بروز نارضایتی در کارکنان در سازمان شوند. بدون تردید عدم برآورده نمودن عوامل بهداشتی باعث می شود که حداقل معیارهای لازم برای کارکنان نیز فراهم نشده و نارضایتی ایجاد شود در این شرایط کارکنان اقدامی برای توسعه مؤلفه های عملکردی خود نمی کنند.	عوامل بهداشتی
مشخص است که تفاوت های شخصیتی در فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر باشد. بالاخره نوع فرایندهای مورد نیاز برای تهییج افراد به توسعه عملکردشان یکسان نخواهد بود.	ویژگی های شخصیتی

لازم است در فرآیندهای مدیریت عملکرد به ویژگی های شخصیتی افراد مانند درون گرایی و برون گرایی ، و... توجه شود. تناسب نوع شخصیت با فرآیندهای مدیریت عملکردی بسیار مهم می باشد.	
بدون تردید یکی از خروجی های مدیریت عملکرد صحیح ، به خود افراد بر می گردد. در این شرایط آنان نوعی رضایت درونی از خود و شغلشان خواهد داشت. رضایت شغلی یکی از مهمترین دستاوردهایی است که در اثر توجه و تأکید بر اقدامات توسعه ای و عملکردی حاصل خواهد شد. افرادی که بتوانند به درستی اقدامات مدیریت عملکرد را طی نموده و نتیجه آن را مشاهده نمایند، در نتیجه انتظارات آنان برآورده شده و رضایت شغلی محقق می شود.	رضایت شغلی
اجرای اثربخش اقدامات مدیریت عملکرد نیز منتج به ارتقای سطح عملکرد شغلی افراد خواهد شد. با اجرای فرایندهای توسعه ای و انگیزشی در سازمان، قطعاً اقدامات مدیریت عملکرد اثربخشی و کارایی را در پی داشته و سطح عملکرد شغلی افراد ارتقاء پیدا می کند. زمانی که افراد با اجرای اقدامات مدیریت عملکرد ، توانمندی ها و تخصص خود را بالاتر می برند، در پی آن معیار های عملکردی خود را به خوبی می توانند انجام داده و نمره ارزیابی شغلی آنان در سطح بالایی بدست می آید.	عملکرد شغلی
یکی از خروجی های مهم اجرای اثربخش مدیریت عملکرد در سازمان ، ارتقای سطح تعهد افراد به سازمان و اهداف سازمانی است. وقتی در راستای اقدامات مدیریت عملکرد نتایج خوبی حاصل می شود ، اشتیاق افراد به سازمان نیز بیشتر می شود. تعلق سازمانی و وابستگی افراد به سازمان و همکاران نیز یکی دیگر از پیامدهای مثبت اجرای اثربخش مدیریت عملکرد کارکنان خواهد بود.	تعهد سازمانی
بی شک اقدامات مدیریت عملکرد و اجرای اثربخش آن بر روی کارکنان در سازمان باعث افزایش میزان انطباق پذیری محیطی کارکنان خواهد شد. افراد که بتوانند مهارت های لازم حاصل از اقدامات مدیریت عملکرد انطباق پذیری را بخوبی فراگیرند، قادرند ارتباطات بهتری با محیط پیرامونی خود برقرار نموده و می تواند سازگاری بیشتری با صنعت و محیط پیرامونی محیطی ان نیز شکل دهند. زمانی که کارکنان از توانمندی های بالایی برخوردار شوند که با اجرای اقدامات توسعه ای و انگیزشی مدیریت عملکرد حاصل خواهد شد . در نتیجه آنان می توانند سازگاری بیشتری با محیط اطراف خود خواهد داشت.	انطباق پذیری محیطی
مقوله پردازی (کدگذاری محوری)	

جهت کدگذاری مصاحبه اقدامات زیر انجام گردیده است:

۱) برای انتخاب مفاهیم از بین کلیه مفهوم استخراج شده بر مبنای ادبیات نظری موضوع، تأکید مصاحبه شونده ها و نیز فهم پژوهشگر تلاش شد بر اساس مدل های رایج و مرتبط اقدام شود . لذا از مدل PEST (شامل: عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی / اجتماعی، عوامل فنی / تکنولوژیکی) جهت دسته بندی مولفه های مربوطه به بعد عوامل برون سازمانی استفاده گردید. از مدل ۷ اس مکنزی (شامل: سیستم، کارکنان، مهارت ها، سبک، ارزشهای مشترک، استراتژی و ساختار) برای دسته بندی مولفه های مربوط به عوامل درون سازمانی استفاده گردید. همچنین از گام های اجرایی و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد برای دسته بندی مولفه های مربوطه به بعد عوامل فرآیندی و نتیجه ای استفاده شد.

۲) لذا تعدادی مفهوم حاصل از مصاحبه، در چهار مقوله کلان عوامل بستر ساز برون سازمانی، عوامل بستر ساز درون سازمانی، عوامل فرآیندی و عوامل نتیجه ای قرار گرفتند. نمودارهای ذیل نحوه تخصیص مفاهیم حاصل از مصاحبه ها را در طبقات چهار گانه به تصویر می کشد.

یافته ها

آمار توصیفی پژوهش

مشخصات پاسخگویان در این پژوهش با استفاده از ۹ وضعیت جنسیت، سن، رشته تحصیلی، مقطع تحصیلی سابقه خدمت، در نمونه ۸۱۰ نفری از مدیران کل، معاونین، کارشناسان ارشد، روسای ادارات و مدیران ستادی سازمان ثبت احوال کشور مورد بررسی قرار گرفته است. جدول (۴)، وضعیت جمعیت شناختی سن، میزان تحصیلات پاسخگویان، رشته تحصیلی پاسخگویان و سابقه ی خدمت پاسخگویان را نشان می دهد.

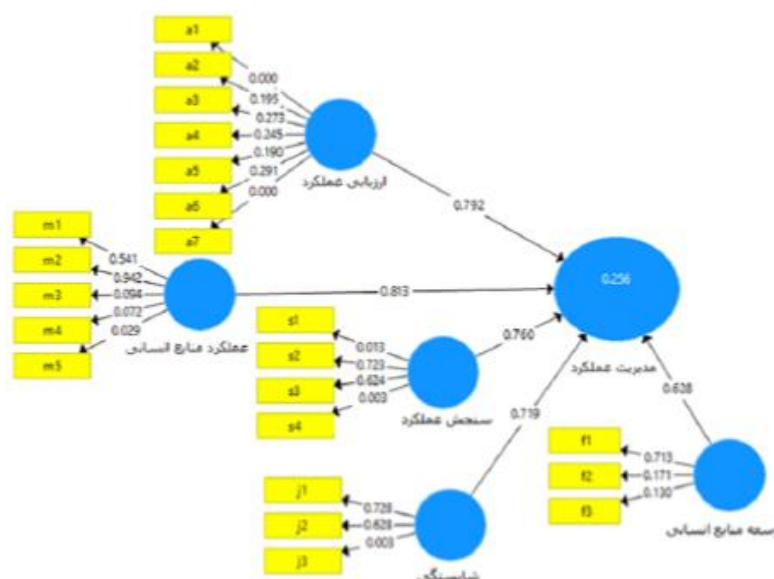
جدول (۴). آمار توصیفی پژوهش

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

براساس نتایج جدول (۴)، بیشترین فراوانی، مربوط به بازه ی سنی ۴۱ تا ۵۰ سال است که ۱۸۰ نفر از پاسخگویان را تشکیل می دهد؛ ۱۴۸ نفر (۴۱ درصد) دارای تحصیلات لیسانس، ۲۰۴ نفر (۵۶/۵ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۹ نفر (۲/۵۹) دارای تحصیلات دکتری هستند؛ بیشترین فراوانی، مربوط به میزان تحصیلات فوق لیسانس است که ۲۰۴ نفر از پاسخگویان را تشکیل داده اند؛ بیشترین فراوانی، مربوط به رشته تحصیلی حقوق با ۹۴ نفر از پاسخگویان را تشکیل داده اند؛ بیشترین فراوانی، مربوط به سابقه ی کاری ۱۵ تا ۲۱ سال است که ۱۶۹ نفر از پاسخگویان را تشکیل داده اند.

تحلیل مدل معادلات ساختاری

به منظور تحلیل مدل تدوین شده از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. در این مدل مجموعاً ۴۵ گویه وارد مدل گردید. ابتدا برای مولفه ها تحلیل عاملی مرتبه اول (گویه ها به عنوان شاخص) و سپس برای مولفه تحلیل عاملی مرتبه بالاتر (مولفه ها به عنوان شاخص) انجام شد. تحلیل مدل در سه مرحله انجام گرفت در مرحله اول مدل بیرونی (مدل اندازه گیری) و در مرحله دوم مدل درونی (مدل ساختاری) و در مرحله سوم کل مدل بررسی شد. شکل (۱)، مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب استاندارد در مدل مفهومی را نشان می دهد.



شکل (۱). مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب استاندارد در مدل مفهومی

در بررسی مدل های بیرونی از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. در بخش پایایی لازم است که پایایی در سطح معرف و متغیر مکنون بررسی شود. پایایی معرف از طریق سنجش بارهای عاملی و پایایی متغیرهای مکنون از طریق پایایی ترکیبی، بررسی شد. پایایی در سطح معرف، توان دوم بارهای عاملی گویه ها می باشد که حداقل باید ۰/۵ باشد که به معنی این است که حداقل نصف واریانس شاخص توسط متغیر مکنون تبیین شده است. بنابراین بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۷ مطلوب می باشد و بارهای زیر ۰/۴ لازم است که حذف شوند. بارهای عاملی بین ۰/۴ تا ۰/۷ را در صورتی که با حذف آنها مقدار روایی همگرا (AVE) افزایش یابد می توان حذف کرد. با توجه به اینکه در متغیرهای انعکاسی شاخص ها مربوط به یک حیطه می باشند و همبستگی بالایی با هم دارند، بنابراین امکان جایگزینی آنها وجود دارد، حذف یک یا چند مورد تاثیر زیادی بر روایی محتوایی ندارد. نتایج حاکی از این است که همه ی گویه های حفظ شده دارای پایایی مناسبی می باشند.

جدول (۵). شاخص های پایایی و روایی مدل بیرونی

شاخص	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
متغیر	C.R.	(AVE)
مدیریت عملکرد	۰/۸۵	۰/۵۷

ارزیابی عملکرد	۰/۷۷	۰/۶۵
سنجش عملکرد	۰/۷۹	۰/۵۹
شایستگی	۰/۷۶	۰/۵۷
عملکرد منابع انسانی	۰/۸۳	۰/۵۴
توسعه منابع انسانی	۰/۷۷	۰/۶۴

به منظور بررسی پایایی متغیرهای مکنون از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می شود. البته به دلیل محافظ کار بودن آلفای کرونباخ و یکسان در نظر گرفتن وزن همه معرف ها، در روش حداقل مربعات جزیی (PLS)، بیشتر از پایایی ترکیبی استفاده می شود. پایایی ترکیبی بین ۰/۷ تا ۰/۹ به عنوان مقادیر رضایت بخش و مقادیر کمتر از ۰/۶ و بالای ۰/۹۵ به عنوان مقادیر نامطلوب محسوب می شوند. در این مدل پایایی ترکیبی متغیرها نشان می دهد که همه متغیرهای مکنون دارای پایایی ترکیبی مناسبی می باشند. مرحله بعد ارزیابی مدل بیرونی، بررسی روایی همگرا می باشد. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) معیار ارزیابی روایی همگرا به معنی میانگین واریانس مشترک بین متغیر مکنون و معرف هایش می باشد و حداقل مقدار قابل قبول ۰/۵ است. در این مدل همه متغیرهای مکنون دارای روایی همگرایی مناسبی می باشند. نتایج پایایی در جدول (۶) آورده شده است.

جدول (۶). ماتریس فورنل و لارکر جهت بررسی روایی واگرا

متغیر	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد	سنجش عملکرد	شایستگی	عملکرد منابع انسانی	توسعه منابع انسانی
مدیریت عملکرد	۰/۶۰					
ارزیابی عملکرد	۰/۱۶	۰/۵۹				
سنجش عملکرد	۰/۱۰	۰/۳۳	۰/۶۲			
شایستگی	۰/۰۶	۰/۴۵	۰/۲۶	۰/۵۵		
عملکرد منابع انسانی	۰/۱۷	۰/۳۷	۰/۳۴	۰/۱۰	۰/۷۱	
توسعه منابع انسانی	۰/۵۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۱۶	۰/۶۱

در سطح متغیر مکنون از معیار فورنل و لارکر استفاده شد که ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه های مدل باشد. منطق این سازه این است که یک سازه باید واریانس بیشتری با معرف های خود تا سایر سازه ها داشته باشد. نتایج جدول ۶ نشان می دهد، همه متغیرهای مکنون دارای روایی واگرای قابل قبولی می باشند. با توجه به نتایج پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا می توان اذعان کرد که مدل های بیرونی، به نحوی مطلوب، توانایی اندازه گیری متغیرهای مکنون پژوهش را دارند.

جدول (۷). شاخص های هم خطی، ضرایب تاثیر اندازه اثر مدل درونی پژوهش

مسیر	هم خطی (VIF)	ضرایب تاثیر					اندازه اثر (f^2)
		B	T	Sig	فاصله اطمینان		
ارزیابی عملکرد ← مدیریت عملکرد	۱/۹۱۹	۰/۷۹۲	۱۰/۱۵۳	۰/۰۰۳	۰/۴۲۱	۰/۶۱۴	۰/۶۸۴
سنجش عملکرد ← مدیریت عملکرد	۱/۷۴۵	۰/۷۶۰	۹/۸۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۹	۰/۶۵۲	۰/۶۵۳

شایستگی ← مدیریت عملکرد	۲/۳۳۶	۰/۷۱۹	۹/۱۱۸	۰/۰۰۰	۰/۳۹۷	۰/۵۲۸	۰/۶۲۶
عملکرد منابع انسانی ← مدیریت عملکرد	۲/۱۴۷	۰/۸۱۳	۱۰/۵۲۹	۰/۰۱۱	۰/۵۶۷	۰/۷۲۴	۰/۷۶۲
توسعه منابع انسانی ← مدیریت عملکرد	۱/۸۶۶	۰/۶۲۸	۸/۳۱۵	۰/۰۲۹	۰/۴۹۱	۰/۶۳۶	۰/۶۱۲

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

تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد (IPMA)

تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد، اثرات کل مدل درونی (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای مکنون (عملکرد)، را مقابله می دهد تا حوزه ای پر اهمیت برای بهبود را مشخص کند. مقیاس عملکرد از صفر تا ۱۰۰ می باشد و نمره بالاتر به معنی عملکرد بیشتر است. جدول (۸)، نتایج حاصل از این آزمون را نشان می دهد.

جدول (۸). شاخص های R^2 و Q^2 و ماتریس اهمیت-عملکرد مدل درونی پژوهش				
متغیر	R^2	Q^2	ماتریس اهمیت-عملکرد	
			اثر کل (اهمیت)	عملکرد
ارزیابی عملکرد	۰/۴۵۶	۰/۱۴۴	۰/۴۲۷	۵۲/۱۹۴
سنجش عملکرد	۰/۴۱۲	۰/۱۳۱	۰/۴۱۴	۴۳/۷۴۵
شایستگی	۰/۳۸۱	۰/۱۲۷	۰/۳۷۱	۴۰/۱۴۲
عملکرد منابع انسانی	۰/۴۷۲	۰/۱۶۹	۰/۴۴۹	۵۹/۲۲۱
توسعه منابع انسانی	۰/۳۵۳	۰/۱۱۹	۰/۳۱۴	۳۷/۱۳۹

همانطور که نتایج جدول (۸) نشان می دهد، ضرایب تعیین متغیرها دارای مقدار متوسط می باشند. آخرین معیار ارزیابی مدل درونی Q^2 استون-گیسر (۱۹۷۴) می باشد که نشان دهنده تناسب پیش بین مدل است. این معیار به وسیله رویه چشم پوشی محاسبه می شود که نقطه داده هایی در معرف های متغیرهای دورن را حذف و پارامترها با استفاده از نقاط باقیمانده برآورد می شود. مقدار Q^2 بیشتر از صفر برای یک متغیر مکنون درونزای معین نشان دهنده تناسب پیش بین مدل مسیری برای این سازه ی خاص است.

تحلیل عاملی

در این پژوهش براساس مدل PEST چهار عامل اصلی به عنوان بسترهای برون سازمانی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان شناسایی شده اند. به عبارت دیگر سنجیدن عوامل بستر ساز برون سازمانی از طریق عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و عوامل فنی تکنولوژیکی است. بنابر نظر گاس (۱۹۹۳)، بسیاری از خرده نظام های خارجی و محیطی وظایف و کارکردهای نظام مدیریت عملکرد سازمانها را متاثر می سازد. برای درک این تاثیر و تاثر، بررسی آن از طریق مدل PEST می تواند مفید باشد نتایج ضرائب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای چهار مولفه عوامل بستر ساز برون سازمانی و درون سازمانی در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول (۹). تحلیل عاملی برای عوامل بستر ساز برون سازمانی و درون سازمانی

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

براساس نتایج جدول (۹)، از بین عوامل برون سازمانی، مولفه اجتماعی/فرهنگی، بیشترین و مولفه سیاسی کمترین همبستگی را دارا هستند. همچنین، از بین عوامل درون سازمانی، مولفه شیوه مدیریت و مولفه ساختار سازمانی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین همبستگی را در بین عوامل درون سازمانی دارند.

در پژوهش حاضر، در مجموع ۸ عامل فرآیندی بر اساس گام های استقرار و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردیدند. عوامل نتیجه ای که در این پژوهش براساس گام های استقرار و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردید شامل بازخورد فردی و بازخورد سیستمی دارای اعتبار ساختاری است. عوامل پیامدی که در این پژوهش شناسایی گردید شامل مولفه های کارایی و اثربخشی، دارای اعتبار ساختاری است. نتایج ضرائب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای مولفه های عوامل فرآیندی، نتیجه ای و پیامدی در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول (۱۰). تحلیل عاملی برای مولفه های عوامل فرآیندی، نتیجه ای و پیامدی

عوامل	مولفه	درصد
فرآیندی	روش سنجش	٪۸۹
	ارزیابی	٪۸۲
	شناسایی و استخراج KPLS	٪۸۰
	بازه زمانی ارزیابی	٪۷۹
	مربگیری	٪۵۳

تحلیل عملکرد	٪۴۰
هدفگذاری عملکرد	٪۳۷
شناسایی و استخراج CSES	٪۳۴
نتیجه ای	بازخورد فردی ٪۷۳
	بازخورد سیستمی ٪۴۹
پیامدی	کارایی ٪۶۲
	اثربخشی ٪۴۱

براساس نتایج جدول (۱۰)، از بین مولفه های عوامل فرایندی، مولفه روش سنجش، بیشترین و مولفه شناسایی و استخراج CSES کمترین همبستگی و از بین مولفه های عوامل نتیجه ای، مولفه بازخورد فردی و از بین مولفه های عوامل پیامدی، مولفه کارایی بیشترین همبستگی را دارند.

نتایج ضرائب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای ابعاد پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد، بشرح جدول (۱۱) است.

جدول (۱۱). تحلیل عاملی ابعاد پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد		
عامل	مولفه	درصد
ابعاد پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد	عوامل بستر ساز درون سازمانی	٪۹۰
	عوامل بستر ساز برون سازمانی	٪۷۴
	عوامل فرآیندی	٪۴۸
	عوامل نتیجه ای	٪۴۳
	عوامل پیامدی	٪۳۸

برازندگی مدل نهایی تحقیق، با توجه به مقدار کم نسبت کای اسکوتر بر درجه آزادی (کمتر از ۲) و مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۲٪ (کمتر از ۵٪) و مقدار مناسب سایر شاخص های برازش تایید می شود. با توجه به خروجی نرم افزار آموس و سطوح معناداری برای تحلیل عاملی تأییدی مدل کلی و پاسخ به سوال تحقیق مبنی بر تعیین عوامل موثر در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد و اولویت بندی آنها، تمامی عاملها از بار عاملی مناسبی برخوردار بودند و رابطه آنها با متغیر مکنون تأیید شد (سطح معناداری تمامی متغیرها کمتر از ۵٪).

جهت مشخص کردن الزامات، پیش نیازها و بسترهای الگوی پیاده سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمان، از آزمون فریدمن برای رتبه بندی مولفه ها و ابعاد پژوهش استفاده گردید. نتایج آزمون فریدمن در جدول (۱۲) آورده شده است.

جدول (۱۲). نتایج آزمون فریدمن		
عوامل	مولفه	رتبه
برون سازمانی	فرهنگی/اجتماعی	۲/۸۹
	سیاسی	۱/۲۸
درون سازمانی	سبک و شیوه	۳/۸۱
	ساختار	۲/۶۱
فرآیندی	ارزیابی	۵/۵۷
	استخراج CSFS	۲/۱

۲/۱۲	بازخورد فردی	نتیجه ای
۲/۶۱	اثربخشی	پیامدی

نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان رتبه عوامل بستر ساز برون سازمانی تفاوت معنی داری وجود دارد. بر این اساس عوامل فرهنگی / اجتماعی با میانگین رتبه (۲/۸۹) در اولویت اول و سیاسی با میانگین رتبه (۱/۲۸) در اولویت آخر عوامل بستر ساز برون سازمانی قرار دارد که مصاحبه های اکتشافی انجام شده همسو می باشد. در نهایت، نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان رتبه ابعاد پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد تفاوت معنی داری وجود دارد. بر این اساس عوامل نتیجه ای با میانگین رتبه (۳/۳۷) در اولویت بالاتر و عوامل فرآیندی رتبه (۲/۶۱) در اولویت آخر ابعاد اصلی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد قرار دارد.

نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدل تعالی مدیریت عملکرد مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری در سازمان ثبت احوال ایران است. به منظور پاسخ به سوالات پژوهش، هفده نفر به عنوان خبرگان پژوهش مشخص و مورد مصاحبه قرار گرفتند. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پاسخ سوال اول پژوهش مبنی بر "عوامل بستر ساز برون سازمانی در پیاده سازی کارآمد و اثربخش نظام مدیریت عملکرد در سازمان کدامند؟" بدین شرح است. در میان عوامل بستر ساز برون سازمانی، عوامل اجتماعی / فرهنگی از اولویت اول برخوردار می باشند. طبیعی است که الگوی فرهنگی حاکم بر سازمان ها متأثر از فضای فرهنگ جامعه می باشد و جامعه ما که در آن ارزیابی کردن، بازخورد دادن و بیان نقاط قابل بهبود با دشواری، اگر اه، کنایه و در لفافه صورت می گیرد، یکی از مهمترین مسائل در اجرای نظام مدیریت عملکرد بحث فرهنگی و آمادگی پذیرش و ارائه بازخورد شفاف و توسعه ای که ماهیت و ذات نظام مدیریت عملکرد هست، می باشد. این یافته ها با نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه های اکتشافی نیز کاملاً همسو می باشد. اولویت دوم در میان عوامل بستر ساز برون سازمانی، مولفه عوامل اقتصادی می باشد؛ که براساس شاخص های آن، نشان دهنده نبود فضای رقابتی که محرک توسعه و بهبود سیستم های منابع انسانی و سازمانی در میان سازمان ها می باشد، است. اولویت سوم در میان عوامل بستر ساز برون سازمان، مولفه عوامل فنی / تکنولوژیکی می باشد. براساس شاخص های سنجش این مولفه و بنابر نتایج تحلیل بدست آمده از مصاحبه های اکتشافی، نبود الگوهای موفق پیاده سازی شده از این نظام در سطح کشور و نیز کمبود افراد متخصص و با تجربه اجرایی موفق، از مسائل و چالش های جدی این حوزه به شمار می رود. مولفه عوامل سیاسی در میان این مولفه ها دارای همبستگی کمتری است. این بدان معناست که پرسش شوندگان اثر این مولفه را در عوامل بستر ساز برون سازمانی در مقایسه با دیگر مولفه ها کمتر ارزیابی کرده اند که دور از انتظارات این تحقیق نبود زیرا اکثر مصاحبه شوندگان بر اهمیت عوامل سیاسی تاکید نداشتند.

در میان عوامل بستر ساز درون سازمانی، مولفه شیوه مدیریت از اولویت اول برخوردار می باشد. سبک مدیریت مدیران سازمان به نوع برخورد مدیران با مسائل اصلی سازمان و دغدغه اصلی آنان نسبت به عملکرد اشاره می کند. مدیران باید از شیوه های مناسبی برای ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد فردی و سازمانی بهره بگیرند و شیوه مناسب مواجهه با مشکلات عملکردی را انتخاب کنند. همانگونه که سانگر (۲۰۰۸) کرده است، معرفی موثر نظام مدیریت عملکرد و مدیریت بر پایه عملکرد نیازمند یک سبک مدیریت متعهدانه و دارای مهارت های قابل توجه می باشد. اولویت دوم در میان عوامل بستر ساز درون سازمانی مولفه ارزش های مشترک می باشد. طبیعی است که ارزش های سازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمانها تاثیر بسیار تعیین کننده ای بر پذیرش با عدم پذیرش نظام های نوین مدیریتی خواهند داشت.

اولویت سوم در میان عوامل بستر ساز درون سازمانی مولفه راهبرد می باشد. برنامه ریزیراهبردی شامل فعالیت هایی می باشد که سیستم مدیریت عملکرد را ماموریت سازمان، چشم انداز و راهبرد کسب و کار تعریف شده، اولویت های راهبردی و اهداف مرتبط می سازد (تریدرلای ۲۰۰۲)، گاروان، مورلی، گائیکی و مک گوایر (۲۰۰۲). اولویت چهارم با مولفه مهارت است. وجود متولیان توانمند و رهبران فرهمند، هم به لحاظ فنی و دانش تئوریک نظام مدیریت عملکرد و هم به لحاظ رفتاری جهت جاری سازی این نظام در سطوح سازمانی بسیار حایز اهمیت می باشد. همانگونه که فلچر (۲۰۰۴) و دی ول و کاست (۲۰۰۹) معتقدند که نبود دانش و مهارت نظام مدیریت عملکرد در سطح کارکنان و مدیران سازمان می تواند از عوامل شکست باشد. اولویت پنجم با مولفه سیستم است. تحقیقات نشان می دهد، ظرفیت تکنولوژیکی سازمان بر نظام مدیریت عملکرد تاثیر گذار می باشد. این سیستم ها برای اینکه برای سازمان سودمند باشد باید داری استفاده آسان و کاربرپسند و زمانبندی کارآمد باشند (سول، ۲۰۰۹). اولویت ششم با مولفه کارکنان است. نقش کارکنان در پیاده سازی موفق نظام مدیریت عملکرد هم بعنوان ارزیابی شونده و هم در جایگاه ارزیابی کننده کاملاً مشهود است و در چنین شرایطی ویژگی های فنی و عمومی ایشان بسیار تعیین کننده خواهد بود. بر اساس تحقیقات احمد و اکبر (۲۰۱۰)، مطالعات دی وال و کانت (۲۰۰۴)، دلویت و تاج (۲۰۰۳) مشارکت، همراهی، مهارت و دانش و درک صحیح کارکنان و مدیریت سازمان از نظام مدیریت عملکرد می تواند منافع و فواید بسیاری برای سازمان به همراه داشته باشد. در نهایت، اولویت هفتم با مولفه ساختار سازمانی است. این مولفه دارای همبستگی کمتری می باشد. این بدان معناست که پرسش شوندگان اثر این مولفه را در عوامل بستر ساز درون سازمانی در مقایسه با دیگر مولفه ها کمتر ارزیابی کرده اند. براساس شاخص های این مولفه و نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه های اکتشافی و همچنین نتایج مطالعات دی وال و دیگران (۲۰۰۴)، شفافیت وظایف و اختیارات و نیز ساختار سازمانی حمایت کننده از این نظام می تواند در استقرار موفقیت آمیز آن موثر باشد.

پاسخ سوال دوم پژوهش، مبنی بر "فرآیندهای اجرایی مورد نیاز برای پیاده سازی مدل مطلوب نظام مدیریت عملکرد در سازمان کدامند؟" بدین شرح است. در میان عوامل فرآیندی، مولفه روش ارزیابی، از اولویت اول برخوردار است. به اعتقاد ویس (۲۰۰۴)، در دهه های اخیر روشهای سنتی ارزیابی منسوخ شده و سازمانها سعی می کنند. به منظور ارزیابی دقیق و منسجم از روشهای جدید تری استفاده کنند. اولویت دوم با مولفه ارزیابی است. براساس مطالعات کوهی (۲۰۰۸)، پاندا (۲۰۱۱) و نادافودا (۲۰۱۳) اهمیت مرحله ارزیابی به دلایل مختلفی از جمله: ماهیت آزار دهنده مورد سنجش قرار گرفتن، امکان تعصب و پیشداوری ارزیابان، قضاوت ضعیف ارزیاب، پنهان کاری و ارائه اطلاعات غلط از سوی ارزیابی شوندگان، سخت بودن جمع آوری اطلاعات و تمیزی عملکرد از حساسیت و اهمیت بسیار بالایی برخوردار می باشد. اولویت سوم با مولفه شناسایی و استخراج KPLS است. استخراج شاخص های کلیدی عملکرد یکی از مراحل بسیار مهم از فرآیند نظام مدیریت عملکرد می باشد، چرا که هم می بایست منبعث از اهداف و راهبردهای کلان سازمان باشد و هم می بایست بر اساس رویکرد متخذه قابلیت سنجش و ممیزی داشته باشد. اولویت چهارم با مولفه بازه زمانی ارزیابی است. هاروپ (۲۰۰۹) معتقد است که انتخاب روش ارزیابی می تواند، زمینه انتخاب دوره یا بازه زمانی ارزیابی را تعیین کنند، به این معنا که می توان بر اساس بررسی صورت گرفته از ماهیت مشاغل و سلسله مراتب سازمانی نسبت به تعیین بازه زمانی ارزیابی اقدام نمود، و هر چه از سطوح راهبردی و تصمیم گیر سازمان بالایی رویم می توان این دوره ارزیابی را بیشتر نمود. اولویت پنجم با مولفه مربیگری است. به زعم آرمسترانگ (۲۰۰۶)، به منظور دستیابی به اهداف توسعه ای نظام مدیریت عملکرد مدیران میانی و پایه در تمامی مراحل اجرای نظام مدیریت عملکرد

وظیفه و نقش مهمی به نام مربیگری دارند، که مجهز شدن سرپرستان به این قابلیت بسیار حیاتی و ضروری می باشد. بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه های اکتشافی یکی از مهمترین مولفه های عوامل فرآیندی، و یکی از ضعف های اساسی مدیران و سرپرستان در سازمانهای ما عدم توان آنان در ایفای نقش مربیگری می باشد. اولویت ششم با مولفه تحلیل عملکرد است. متللا (۲۰۱۱) بیان کرد که تحلیل و بازنگری عملکرد در محیط کار لازم و ضروری می باشد. اگر این بازنگری درست انجام شود، سیستم مدیریت عملکرد بعنوان بخشی از فرآیند مشارکت پایدار میان مدیر و کارکنان خواهد بود، ولی اگر به طور ضعیف انجام شود، بازنگری عملکرد باعث از بین رفتن انگیزه و زیان آور خواهد بود. اولویت هفتم با مولفه هدفگذاری عملکرد است. تنظیم اهداف ضروری ترین عامل ارزیابی عملکرد می باشد. به این دلیل که تنظیم اهداف اساسی را برای ارزیابی عملکرد ارائه می کند. براساس نتایج تحلیل مصاحبه های اکتشافی ضعف در تعریف هدفگذاری عملکرد براساس ویژگی هوشمند و نیز شکست در جاری سازی اهداف و استراتژی های سازمانی تعریف شده از مسائل بسیار تاثیر گذار در فرآیند پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد می باشد.

پاسخ به سوال "عوامل نتیجه ای پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان کدامند؟" بدین شرح است. در میان عوامل نتیجه ای، مولفه بازخورد فردی از اولویت اول برخوردار می باشد. تحقیقات و ادبیات موضوع نشان می دهد که نارضایتی و پریشانی کارکنان زمان دریافت بازخورد از عوامل شکست در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد می باشد (احمد، حسین؛ احمد و اکبر، ۲۰۱۰). بنابر مطالعات انجام شده توسط کوهی (۲۰۰۸) و اس پاندا (۲۰۱۱) ضعف در ارائه بازخورد عملکرد فردی، ضعف در تدوین برنامه توسعه فردی و یا ارائه بازخوردهای یکسان و یکنواخت به همه افراد بدون توجه به تفاوت های کاری با تفاوت های شخصیتی افراد می تواند یکی از مسائل بسیار مهم و از موانع دستیابی به اهداف نظام مدیریت عملکرد باشد. مولفه بازخورد سیستمی دارای اولویت دوم است. هدف غایی از اجرای نظام مدیریت عملکرد، بعنوان یک نظام مادر، بکارگیری نتایج آن در سایر نظام های مدیریت منابع انسانی آموزش، جذب و استخدام، ارتقا، پرداخت ها، اخراج و انتصاب با رعایت تمام ملاحظات آن می باشد.

پاسخ به سوال "عوامل پیامدی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان کدامند؟" بدین شرح است. اولویت اول با مولفه کارایی است. براساس شاخص های مولفه کارایی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی کارایی خواهد داشت که منجر به افزایش بروکراسی، ایجاد هزینه و اتلاف زمان نگردد. براساس مطالعات هان (۲۰۰۱) و هودس و حیراسیگ (۲۰۰۶) نظام مدیریت عملکرد در صورتی که به درستی اجرا نشود، منجر به ایجاد بروکراسی، اتلاف زمان، پیچیده شدن سیستم و هزینه بر خواهد بود و کارایی مورد انتظار از آن برآورده نخواهد شد. اولویت دوم با مولفه اثربخشی است. براساس شاخص های مولفه اثربخشی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی اثربخش خواهد بود که بطور مستمر بروزرسانی گردد، مشوق های انگیزشی لازم برای متولیان و کارکنان ارائه شود از نتایج آن در مدیریت امور جاری سازمان استفاده شود و سازمان منفعت بکارگیری آنرا لمس کند. در پایان، نتایج حاصل از تحلیل عاملی برای ابعاد پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد با انتظارات همخوانی داشته و هر پنج بعد مذکور اثرات بالایی بر پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد داشتند. بدین ترتیب عوامل بستر ساز درون سازمانی بعنوان مهمترین عامل در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد و دارای اثری قوی معرفی گردید.

محدودیت ها

محدودیت های پژوهش حاضر شامل موارد زیر می باشد:

۱. گرایش برخی افراد به ارائه تصویری مطلوب از خود، ممکن است پاسخ های آن ها به سوالات مصاحبه را تا حدی تحت تاثیر قرار داده باشد؛ بنابراین توصیه می شود که استفاده از نتایج و تعمیم آن ها با احتیاط صورت گیرد.
۲. تحلیل داده های کیفی مبتنی بر مصاحبه و تکنیک دلفی فازی بود، لذا ممکن است در بخش تحلیل داده های کیفی ذهنیت محقق در نحوه استخراج مولفه ها تاثیر گذار بوده باشد، لذا در استفاده از نتایج پژوهش احتیاط نمود.
۳. مباحث فرهنگی مربوط به تحقیقات در ایران، تمایل پایین افراد به انجام مصاحبه، عدم اطمینان افراد در ارائه اطلاعات و سوگیری های موجود ممکن است کیفیت داده ها را تحت تاثیر قرار داده باشد.

پیشنهادهای

با توجه به جایگاه ارزنده و ویژه مدیریت عملکرد در میان اکثر صاحب نظران علوم مدیریت و تحقیقات مربوط به آن و نقش اساسی آن در کارآیی و اثر بخشی دولت ها، به منظور پرورش کارکنان وفادار و متعهد و با انگیزه نسبت به اهداف و ارزش ها و سازمان های مجری خط مشی ها که وفادار به اصل توسعه و پیشرفت باشند. لذا ضرورت دارد دولت با در نظر گرفتن شرایط محیطی و با توجه به مبانی تئوریک، توجه بیشتری را به مسئله مدیریت عملکرد مبذول داشته و در جهت ارتقاء سطح کیفیت با هدف تحقق آرمان ها و اهداف حاکمیت که تبلوری از نیازهای جامعه است، تلاش بیشتری را همت گماشت و تدابیر لازم برای رفع از خود بیگانگی سازمان و عدم سودهی عمومی و برانگیختن اشتیاق و تعهد همه ارکان موثر اتخاذ نمایند.

منابع

- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۴). تنگناهای مدیریت دولتی نوین. نشریه پیک نور، سال سوم، شماره ۳.
- رفیع زاده، علاءالدین و ناصر میرسپاسی و عادل آذر. (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت. فصلنامه پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، سال چهارم، پاییز، ص ۸۱-۱۰۰.
- عسگری آزاد، م. (۱۳۹۲). نقشه راه اصلاح نظام اداری. تهران انتشارات خانه نشر. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور.

References

- Asamany, A., & Shaorong, S. (2018). The ripple effects of performance management on employees, perceptions and affective commitment among small and medium scale enterprises (SMES). *International Journal of Business Administration* 9(1), 55-63.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. 3rd edition kongan page: London & Philadelphia.
- Bouckaert, G. and Halligan, J. (2006). "performance and performance management", in: Guy Peters and Jon Pierre (eds.), *Handbook of public policy*, sage publications. (2008), *managing performance: international comparisons*, Routledge.
- Cockerill, T., J. Hunt, et al. (1995). "Managerial competencies: factor fiction? *Business Strategy Review* 6(3): 1-k.
- Heinrich, Carolyn J. and Marschke, Gerald (2010). "incentives and their dynamics in public sector performance management systems", *Journal of Policy Analysis and Management*, VOL 29(7).

Kim, D. & Kumar, V. and Murphy, s. (2010). "European foundation for quality management business excellence model ". In international journal of quality & reliability management. Vol. TV, no. 6, pp. 684-701.

Moynihan, Donald P. (2008), the dynamics of performance management constructing information and reform, Georgetown university press, Washington, D.C.

Sam, R. (2019). Management in businesses. Sydney: Djanof Press.

Steven T. Tseng*, Paul E. Levy(2019).

Zarifi, M., Bahrololom, H., Andam, R., & Sheykh, R. (2018). Structure of factors & normalization of questionnaire for evaluating performance of manpower in Ministry of Sport & Youth. Journal of Sport.