

# Presenting a Human Resource Performance Management Model in the Public Sector Based on the Islamic-Iranian Model of Progress

## ARTICLE INFO

### Article Type

Analytical Review

### Authors

Roya Hashemi<sup>1</sup>,  
Karamollah Danesh Fard<sup>2\*</sup>,  
Nasser Mirsepasi<sup>3</sup>

### How to cite this article

Roya Hashemi, Karamollah Danesh Fard, Nasser Mirsepasi Presenting a Human Resource Performance Management Model in the Public Sector Based on the Islamic-Iranian Model of Progress, *Journal of The Ministry of Health and Medical Education*, 2020:3(5): 113-126.

1. PhD student in Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran
2. Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
3. Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: cdaneshfard@yahoo.com

### Article History

Received: 2019/11/18

Accepted: 2020/02/01

Published: 2/02/19

## ABSTRACT

**Purpose:** The present study was conducted to design and explain the human resource performance management model based on the Islamic-Iranian model of progress in the Court of Audit.

**Materials and Methods:** The mixed research method is exploratory. The statistical population in the qualitative section included academic and organizational experts who were interviewed using a total of 20 people using purposive non-random sampling method and data adequacy and saturation principle. Also, in the quantitative part, including all official and contract staff of the Court of Audit, 2287 people, the sample size was estimated using 290 people using the "Cochran's formula" and random sampling method was used to select the sample. Semi-structured interviews were used to collect data in the qualitative section and a researcher-made questionnaire was used in the quantitative section. Analysis of qualitative data, using theoretical coding method with data theory approach and quantitative part, inferential descriptive statistical methods were used, which were supported by Lisrel-V9.2 and Spss-V22, MAXQDA software in all stages.

**Findings:** Finally, based on the identified dimensions, intervening factors, and human resource performance management strategies based on the Islamic-Iranian model, the relevant progress was presented based on the data theory of the foundation, which was confirmed using validation method.

**Conclusion:** The results of this study showed that the central phenomenon of human resource performance management based on the Islamic-Iranian model of progress includes 10 components (common culture and values, structure, motivation, human resource competencies, management, planning, monitoring and evaluation Includes teaching and learning, communication and follow-up and improvement).

**Keywords:** Performance, Human Resources, Data Foundation Theory

## ارایه الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی بخش دولتی بر اساس الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت (مورد مطالعه: دیوان محاسبات کل کشور)

رویا هاشمی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد

اسلامی، قشم، ایران

کرم‌اله دانش‌فرد<sup>۲</sup>

استاد، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد

اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

ناصر میرسپاسی<sup>۳</sup>

استاد، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد

اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت در دیوان محاسبات کشور انجام گرفت.

**مواد و روش‌ها:** روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و کفایت داده‌ها اصل اشباع در مجموع با ۲۰ نفر مصاحبه گردید. همچنین در بخش کمی، شامل تمامی کارکنان رسمی و پیمانی دیوان محاسبات کشور به تعداد ۲۲۸۷ نفر، بوده که حجم نمونه با استفاده از «فرمول کوکران» ۲۹۰ نفر برآورد می‌شد و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده گردید. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، با شیوه کدگذاری نظری با رویکرد نظریه داده بنیاد و بخش کمی، از روش‌های آمار توصیفی استنباطی استفاده شد که در تمام مراحل از نرم‌افزارهای Lisrel-V9.2 و Spss-V22، MAXQDA کمک گرفته شد.

**یافته‌ها:** در نهایت بر اساس ابعاد شناسایی شده، عوامل مداخله‌گر، و راهبردهای مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت مربوط بر اساس نظریه داده بنیاد ارائه شد که با استفاده از روش اعتبار سنجی مورد تایید قرار گرفت.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از یافته‌های این پژوهش نشان داد که پدیده محوری مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت شامل ۱۰ مؤلفه (فرهنگ و ارزشهای مشترک، ساختار، انگیزش، شایستگیهای منابع انسانی، مدیریت، برنامه ریزی، نظارت و ارزشیابی، آموزش و یادگیری، ارتباطات و پیگیری و بهبود) را در بر می‌گیرد.

واژگان کلیدی: عملکرد، منابع انسانی، نظریه داده بنیاد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۲

\* نویسنده مسئول: cdaneshfard@yahoo.com

### مقدمه

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری هاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات

و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و نوآور به جای نیروی انسانی وظیفه‌ای است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش توان رقابتی خود برآید (۱) در قرن ۱۶ که به قرن دانش مشهور است، رقابت دائمی در فضای نامطمئن همراه با نوآوری‌های فناوری، با شدت بیشتری همراه است (۲). این شرایط نیاز به اصلاحات اساسی در چشم انداز راهبردی سازمانها را بیش از پیش الزامی کرده و در فضای رقابت جهانی سازمانها را برای جستجوی مزیت رقابتی، به منظور رشد و یا حتی بقا، در این محیط پویا برانگیخته است (۳). سازمانها به وضوح متشکل از چیزی بیش از نمودارهای سازمانی هستند. موجودیت آنها بر اساس منابع متعددی همچون منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی و دانش شکل می‌گیرد. اما آنچه در روند توسعه سازمانها و جهانی سازی از اهمیت زیادی برخوردار است توجه ویژه به مهمترین ابزار در توسعه یعنی نیروی انسانی است (۴).

در حقیقت، بازدهی و بهره‌وری هر سازمان به رفتار و عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است و کارکنان شاغل در سازمانها، از جمله شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمانها نسبت به هم هستند (۶). در جهان متلاطم امروزی شرکت‌های پیش رو بیش از هر دوره و زمان دیگری به اهمیت و توجه به کارکنان خود پی برده‌اند آنها دریافته‌اند که چگونه می‌توان با تاکید بیشتر بر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت. سرمایه انسانی کلیدی برای رشد اقتصادی جوامع محسوب می‌شود و یک سرمایه مهم و ضروری می‌باشد که سازمان در جهت رشد و توسعه اقتصادی کمک می‌کند و از این نظر می‌توان آن را با سرمایه‌ها و دارایی‌های فیزیکی سازمان مقایسه کرد (۶). از آنجا که توانایی و مهارت افراد به عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند انجام هرگونه هزینه در آموزش و توسعه آن، نوعی سرمایه‌گذاری بلند مدت محسوب می‌شود که سازمان تا مدت‌ها می‌تواند از نتایج آن بهره‌مند شود. دلیل این امر این است که در محیط متغیر و شدیداً رقابتی امروزی تنها با کمک نیروی انسانی خلاق و نوآور است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در نتیجه سازمانها باید به سازمان‌هایی پویا و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با توانایی‌هایی که از خود بروز می‌دهند قابلیت انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته باشند (۷).

تا گذشته‌ای نه چندان دور، رمز موفقیت سازمانها مترادف با توانمندی آنها در کسب مزیت‌های رقابتی در خارج از مرزهای خود، همچون منابع مالی، تکنولوژیکی و انسانی بهتر، در مقایسه با سایر سازمان‌های رقیب بود و این در حالی است که با گذشت زمان، علاوه بر منابع بیرونی خلق‌کننده مزیت رقابتی، عوامل درون سازمانی همچون دانش تولید شده و به کاربرده شده در درون سازمان که حین فرایندهای سازمانی استفاده می‌شوند نیز، از اهمیت والایی در کسب مزیت رقابتی برای سازمانها برخوردار شد. یکی از محرکهای اصلی ظهور و تقویت منابع انسانی در سازمانها، ضرورت کسب مزیت رقابتی، به ویژه در عصر جهانی شدن است (۸). در طول چند دهه گذشته تطبیق و به کارگیری روش‌های مدیریت عملکرد جهت بهبود ارائه خدمات و کسب پیامدهای کلیدی از اجزاء اصلی تغییرات مهم در توسعه منابع انسانی دولت‌ها شده است. با توجه به وضعیت نظام اداری کشور در خصوص مدیریت عملکرد کارکنان و با عنایت به اینکه مدلی که امروز اجرا می‌شود، در عمل توانایی ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان و به دنبال آن توسعه منابع انسانی را ندارد، هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی اسلامی - ایرانی مدیریت عملکرد براساس نهج البلاغه و کلیات سعدی در بخش دولتی (دیوان

افزایش کارایی کارکنان؛ ابهام در نظام ارتقاء، مدیریت؛ فراگیر نبودن قوانین و عدم تناسب نظام پاداش با عملکرد در بخش منابع انسانی اشاره کرد (۱۳).

ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات مدیریت عملکرد در بخش دولتی و خصوصی و نیز پراکندگی مدلها و تناقض میان آنها به حدی است که اغلب محققان این حوزه مدعی هستند که به طور کلی دانش انباشته در این رشته، فاقد نظر روشن درباره مهمترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی و خصوصی است. به صورت کلی در سازمانهای دولتی، بسیاری از نظامهای مدیریت عملکرد کارکنان به استفاده از سنجشهای عملکردی تمایل دارند در صورتی که در بخش خصوصی به دنبال استفاده اثربخش از سنجشها برای بهبود مدیریت، تصمیم گیری، پاسخگویی و در نهایت توسعه است (۱۴). از سوی دیگر مدیریت عملکرد هسته مرکزی مدیریت دولتی را تشکیل می دهد و علی رغم داشتن سابقه‌های طولانی، خاستگاه متأخر آن، مدیریت دولتی نوین است و با وجود بحث‌های دامنه‌دار درباره آن، هنوز مدیریت عملکرد به سان معما باقی مانده و فاقد فراتحلیلی منسجم است. در صورتی که این هسته مرکزی در بخش خصوصی بازار و موضوعات مبتلا به آن می‌باشد. از تفاوت‌های بارز مدیریت عملکرد بخش دولتی و خصوصی در نگاه صاحب نظران این حوزه، تاکید این نظام به برنامه ریزی از بالا به پایین توأم با اعمال رفتارها و ملاحظات سیاسی در بخش دولتی است (۱۵).

عموما در کشورهای مختلف مولفه‌های موثر بر فرایند مدیریت عملکرد منابع انسانی مشخص است. از جمله کمیته مشاور مدیریت عملکرد استرالیا عوامل و فاکتورهای تاثیر گذار بر مدیریت عملکرد در سطح فردی دستگاه‌ها دولتی را تعیین نموده و بر اساس آن مدل‌های عملیاتی و قابل اجرایی را ارائه داده است. از جمله این مولفه‌ها رهبری موثر توسط مدیران ارشد سازمان‌های دولتی است. این کمیته بیان میدارد که تاریخچه سازمانی مدیریت عملکرد در ذهن کارمندان دولت و مهارت و بلوغ سیستم کنترل و نظارت بر کارکنان در کنار ویژگی‌های مدیریت عملکرد اجرا شده در سازمان‌ها مشابه در بخش خصوصی مولفه‌هایی است که نباید به راحتی از کنار آن گذشت. علاوه بر این ارزش‌های رایج در سازمانهای دولتی و شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور نیز موضوعی است که باید در نظر گرفته شود. عدم وجود سیستمهای آموزش دیده محرک، عدم وجود تعهد و جدیت سیاسی و نبود آموزش سازمانی به عنوان مولفه‌های ابزاری و تحمیلی مدیریت عملکرد در سطح فردی است که در بخش دولتی کشورهای مختلف از جمله کشورهای در حال توسعه به خوبی ایجاد نشده است (۱۶).

موضوع مدیریت عملکرد کارکنان دولت در جمهوری اسلامی ایران در راستای اجرای تبصره بند "ب" ماده (۱) آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و تصمیمنامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱۱/۱۴ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک و آیین‌نامه اجرایی بند ۳ ماده ۴۸ قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۲۳۱۳۲۷/ت/۴۳۹۱۵ ک تاریخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در حوزه مدیران و کارمندان مدلی مبنا قرار گرفته شده است که بر اساس آن معاونت‌ها، سازمان‌ها، دستگاه‌های استانی و واحدهای تابعه تمام دستگاه‌های اجرایی موظفند اهداف ابلاغ شده توسط دولت را در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تعریف و آن را مبنای ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان هریک از واحدهای تحت پوشش خود قرار دهند. ارزیابی‌های اولیه صورت گرفته توسط محققان از وضعیت این نظام نشان می‌دهد که در مدل فعلی مدیریت عملکرد کارکنان دولت، فرض بر این است که در صورت اجرای صحیح و درست این مدل، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در توسعه منابع انسانی خود موفق باشند و این در حالی است که

محاسبات) طرح ریزی شد. الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، الگوی برای غلبه بر سکون و ایترسی در وضع موجود است؛ الگوی که تعالی آینده کشور را در تعهد دارد و تحقق اهداف آن، در گرو شالوده شکنی وضع موجود در اثر سامانه‌سازی‌ها و سامانه‌شکنی‌های مستمر است. طراحی سامانه‌های جدید و نوسازی سامانه‌های موجود و شکستن و بازپردازی سامانه‌های منسوخ شده یا ناکارآمد یا بی‌کفایت با فاقد اثربخشی، مقدمه حضور پویا و فوق فعال در حمایت از الگویی است که پیشرفت مستمر کشور را هدف قرار داده است (۹).

مدیریت عملکرد از اصول ضروری زندگی فردی و اجتماعی انسانها، و با نظام بهسازی نیروی انسانی کاملاً مرتبط است. اهمیت این مسئله تا حدی است که مولا علی علیه السلام در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: "وَلَا يَكُونُ الْمُحْسِنُ وَ النَّجْمُ الْمُسْتَمْتِرُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَ الزَّمَّ كَلِمًا مِنْ هَمِّ مَا الزَّمَّ نَفْسَهُ" (نبايد نيکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن، نیکوکاران را از نیکویی کردن بی رغبت سازد و بدکاران را به بدی کردن وا دارد؛ هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده) (۱۰). ارزشیابی سالم، به سان قضاوت عادلانه است؛ قضاوتی که به مهارت‌ها و توانمندی‌های متعدد و متنوع نیاز دارد. هدف از ارزشیابی سالم، رسیدن به قضاوتی عادلانه درباره عملکرد دولت یا حکومت در عرصه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اداری جامعه است؛ به نحوی که بدون تنش یا تخریب یا تضییع حقوق برخی به نفع برخی دیگر، بتواند معیارهای واضح و روشنی را درباره مراتب عملکرد اثربخش و کارآمد یا عملکرد ناکارآمد و غیر اثربخش هر شاخه حکمرانی در عرصه‌های اجرایی، قانو نگذاری و قضایی در دوره‌های متفاوت، ارائه نماید؛ به نحوی که بتوان ضمن بازایی مستمر الگوی مناسب پیشرفت، امکان تحقق اهداف را رصد کرد. بدین ترتیب، زمینه بهتری برای قضاوت عادلانه فراهم می‌آید؛ قضاوتی که به مردم نشان می‌دهد که کدام دولت، در کدام شرایط، با کدام محدودیت‌ها، با کدام قوت‌ها، با کدام تهدیدها و با کدام فرصت‌ها، بهترین عملکرد را داشته است! (۹).

در نگرش نوین، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف سازمانی مطرح است و هدف عمده آن افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌ها و رشد و پرورش نیروی انسانی است. چنین نگاهی به مدیریت عملکرد مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش سازد و انعطاف‌پذیری و پویایی چارچوب مدیریت عملکرد خواسته فوق را محقق می‌نماید (۱۱). علیرغم چندین سال حضور مدیریت عملکرد در بخش دولتی، هنوز مشکلات مهمی وجود دارد و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات هنوز به نحوه دلخواه رخ نداده است (۱۲). هرچند عملکرد یکی از محبوبترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی کنونی و معرف دولت مدرن است، اما هنوز ابهامات و حتی آشفتگی‌هایی درباره مفهوم عملکرد، روش‌های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است و عملکرد و مدیریت عملکرد، مفاهیمی معماگونه است. اغلب دانشمندان مدیریت بر این باورند که چند وجهی بودن پدیده عملکرد سازمانی در زمینه سرمایه انسانی بخش دولتی بدین دلیل است که از منابع انسانی انتظار می‌رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آنها با یکدیگر در تضاد باشند. بنابراین، سازمان‌های دولتی موظف‌اند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند (۲). بررسی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور ایران بیانگر اشکالاتی است که از آن جمله میتوان به فقدان روحیه نوآوری در بین کارکنان؛ فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان؛ بی عدالتی در نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان؛ عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات برای

واحدهای مورد بررسی محدود نمی‌سازد. داده‌های گردآوری شده در این فرایند از زوایای مختلف با هم و با دیگر داده‌های مشابه مقایسه می‌شوند. در این روش‌شناسی، محقق گردآوری داده‌ها را بر حسب پیشرفت نظریه تعدیل می‌کند؛ یعنی مسیرهای اشتباه را رها کرده و سؤال‌های مورد نیاز مرتبط بیشتری را می‌پرسد. وی داده‌ها را در حین فرایند گردآوری آن‌ها بررسی کرده و شروع به کدبندی می‌کند؛ این ایده‌های اولیه، مقوله‌بندی، مفهوم‌بندی و به نگارش در می‌آیند. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش شامل دو دسته می‌باشد: ۱- متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی ۲- مدیران سازمان‌های دولتی بود. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه اشتراک‌گذاری دانش برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و هدفمند استفاده شد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل‌دسترسی می‌توان از تعداد ۲۵-۱۰ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود که در این پژوهش تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان مصاحبه‌شونده با توجه به اصل اشباع نظری در نظر گرفته شد.

مرحله کمی: جامعه مورد مطالعه بخش کمی پژوهش شامل تمامی کارکنان دیوان محاسبات کشور در سال ۱۳۹۹ بر طبق آخرین آمار اداره کل منابع انسانی این سازمان به تعداد ۲۲۸۷ نفر می‌باشند که بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۲۸۵ نفر تخمین زده شد. لازم به ذکر است که جهت جلوگیری از ریزش پرسشنامه تعداد ۲۹۰ پرسشنامه در بین اعضای نمونه توزیع گردید. در این پژوهش اعضای نمونه به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. برای سنجش متغیرهای مدل داده‌بنیاد از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردید. در تدوین پرسشنامه از نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش استفاده شد و سؤالات بر مبنای ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از بخش کیفی، تدوین گردید. جهت صحت روایی ابزار از روایی محتوایی (CVR) استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مقدار CVR کلیه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴۹ و CVR کل نیز برابر ۰/۷۳ به دست آمد که نشان‌دهنده روایی محتوایی قابل قبولی است. جهت بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای کل پرسشنامه ۰/۸۸ بدست آمد. همچنین از روش تحلیل عاملی با استفاده از نرم‌افزار LISREL برای تأیید سازه‌ها استفاده شد.

پرسشنامه محقق ساخته مدیریت عملکرد منابع انسانی با توجه به الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت: این پرسشنامه شامل ۵۶ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. این پرسشنامه شامل دو بخش بهبود عملکرد منابع انسانی با ۵۶ گویه است. نمره‌گذاری و تفسیر این پرسشنامه از خیلی زیاد (۵)، زیاد (۴)، تا حدی (۳)، کم (۲)، خیلی کم (۱) است. مشخصات پرسشنامه در جدول ۱ قابل مشاهده است:

مجموعه گزارش‌های عملکرد دستگاه‌های اجرایی در سال‌های متوالی نشان می‌دهد که با وجود اینکه بسیاری از کارکنان دستگاه‌های دولتی هر ساله امتیاز بالایی از ارزیابی‌ها کسب می‌نمایند و سطح هدفگذاری‌های تعریف شده برای آنان محقق می‌شود، اما دستگاه‌های اجرایی در ارزیابی شاخصهای عملکردی چندان موفق نبوده‌اند و این نقص نشان می‌دهد که مدل فعلی مدیریت عملکرد کارکنان از مطلوبیت، کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیست. به عبارت دیگر مدل فعلی نظام مدیریت عملکرد دولت در سطح کارکنان در عمل توانایی ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور را نداشته و خروجی بدست آمده در تهیه و تدوین برنامه‌های بهبود عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی کشور چندان کارآمد نمی‌باشد (۱۳). این ادعا از پژوهشی مستقل که توسط محمدی و همکاران (۱۷) و با هدف بررسی وضعیت نظام مدیریت عملکرد دولت در بعد منابع انسانی انجام شد، اخذ شده است. داده‌های کیفی این تحقیق که بر اساس روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، نشان می‌دهد که از نظر خبرگان آن که همگی از مدیران صاحب‌نظر دفاتر ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی هستند، مدل مدیریت عملکرد فعلی دولت در سطح کارکنان به چند دلیل زیر قادر به ارزیابی صحیح کارکنان دولتی نیست. از جمله این دلایل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- جهت‌گیری مدل فعلی نظام مدیریت عملکرد دولت در سطح کارکنان نتیجه‌گرایی صرف است و این در حالی است که بخش عمده‌ای از عملکرد کارکنان متأثر از فرایندهای انجام کار در دستگاه‌های دولتی است و نظام فعلی این متغیر موثر را در نظر نمی‌گیرد؛
- عدم توجه مدل و فرایندهای اجرایی آن به فعالیت‌ها و اقداماتی که فرد ارزشیابی‌شونده در جهت ارتقاء سطح دانش و توانمندی برای بهبود عملکرد خود و سایر کارمندان واحد سازمانی تحت سرپرستی انجام میدهد؛
- مولفه‌های ارزیابی با انتظارات و معیارهای جامعه و ارزش‌های سازمانی انطباق و انعطاف چندانی ندارد؛
- مدل ارتباط معقول و منطقی میان اسناد بالادستی، استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی برقرار نمی‌کند؛
- هر کدام از سازمانهای دولتی نیاز به اطلاعات متفاوتی از ارزیابی کارکنان خود دارند و تعیین یک استراتژی واحد توسط مدل فعلی این نیازها را رفع نمی‌کند (۴). اما هیچکدام از الگوهای ارائه شده به دلیل اینکه به همه عرصه‌های زندگی توجه ننموده‌اند بنابراین با توجه به آنچه گفت مسئله اصلی این است مدل مطلوبی که بتواند ضمن در نظر گرفتن اقتضانات مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، چارچوب اثربخشی در حوزه مدیریت عملکرد در ارتباط با برنامه‌ها و راهبردهای دستگاه‌های دولتی براساس نهج البلاغه و کلیات سعدی برقرار کند، کدام است؟ این مدل چه ابعاد و مولفه‌هایی دارد؟ و فرایندهای اجرایی آن کدام است؟

## مواد و روش‌ها

این پژوهش، از نوع توصیفی و از حیث هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع ترکیبی (کیفی- کمی) یا آمیخته اکتشافی است.

مرحله کیفی: با توجه به سؤالات پژوهش، از بین روش‌های پژوهش کیفی از روش "نظریه داده بنیاد" برای بررسی تجربه عمیق مشارکت‌کنندگان استفاده شد. این نظریه، داده‌محور بوده و از آزمون صرف فرضیه‌های قیاسی اجتناب می‌کند. در این راستا، محقق تلاش می‌کند فرایندهای مسلط را در بستر اجتماعی از نگاه سوره‌ها کشف کرده و تحقیق خود را به توضیح محض داده‌ها و

## 1. Grounded Theory

جدول ۱. اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

مفهوم	ابعاد	متغیر / مؤلفه	شماره گویه	تعداد گویه
نظریه عملکرد منابع انسانی ظهور	عوامل اثر گذار	مدیریت	۱-۸	۸
		شایستگی فردی	۵-۱۳	۵
		یادگیری و آموزش	۱۴-۱۷	۴
		انگیزش	۱۸-۲۳	۶
		ارتباطات	۲۴-۲۸	۵
عوامل محوری (تشکیل دهنده)	عوامل محوری (تشکیل دهنده)	برنامه ریزی	۲۹-۳۴	۶
		ارزیابی	۳۵-۴۰	۶
		پیگیری	۴۱-۴۴	۴
عوامل زمینه	عوامل زمینه	فرهنگ و ارزش ها	۴۵-۵۰	۶
		ساختار حمایتی	۵۱-۵۶	۶

در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤالهای پژوهش از آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای، مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart PLS-v2 و Lisrel-v8 نیز بهره گرفته شد.

یافته‌ها

پس از مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها، داده‌های به دست آمده در سه مرحله کدبندی شدند. در مرحله کدبندی باز، محقق به هر واحد مورد نظر یک کد (مفهوم، نام، برچسب) الصاق می‌کند. مفاهیم یا کدهای به دست آمده در این مرحله، سنگ بنای مقوله‌های عمده بعدی و نیز اجزای اصلی نظریه داده‌بنیاد در حال ظهور را شکل می‌دهند. در مرحله کدبندی محوری، مقوله‌ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. در این مرحله، نظریه به تدریج ظهور می‌یابد. در مرحله نهایی یعنی کدبندی انتخابی (گزینشی)، محقق با تعداد اندکی از مقوله‌های انتزاعی به تدوین نظریه پرداخته و نیازی به کدبندی داده‌های جدید ندارد. مقوله‌های مورد استفاده به لحاظ نظری اشباع شده‌اند و هر کدام بر اساس مفاهیم کدبندی شده مراحل اول و دوم به صورت منطقی در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند.

در این پژوهش در مرحله کدبندی باز تعداد ۷۴ مفهوم از ۲۰ مصاحبه استخراج گردید. سپس طی مرحله کدبندی محوری و انتخابی به ۱۰ مؤلفه و ۵ مقوله اصلی منتهی شد. پس از انجام این سه مرحله از کدبندی و بدست آمدن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی بخش دولتی بر اساس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، فرم دلفی برای نظرخواهی مجدد از خبرگان تنظیم شد. اجرای فن دلفی به دلیل اخذ نظرات موافق و مخالف خبرگان نسبت به هر بعد، مؤلفه و شاخص صورت گرفته است تا روایی محتوایی پرسشنامه انجام شود. فرم تنظیم شده برای ۲۰ نفر از خبرگان ارسال گردید. بر این اساس با ادغام و حذف برخی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، ۵ بعد، ۳ مؤلفه و ۷۴ شاخص (جدول شماره ۲)

## 1 Structural Equation Modeling (SEM)

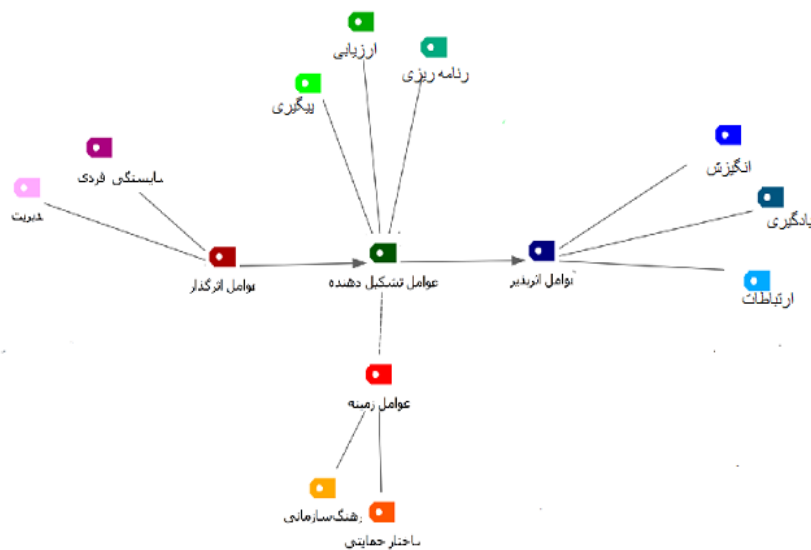
جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی)

سازه	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت	عوامل اثر گذار بر مدیریت عملکرد کارکنان	مدیریت و رهبری سازمانی	مدیریت به‌طور فعال کارکنان را به مشارکت در بهبود عملکرد تشویق می‌کند.
			صفت ایمان به خدا در رفتار و کردار مدیریت قابل مشاهده است
			مدیریت عملکرد مثبت کارکنان را تشویق می‌کند.
			مدیریت از سعه صدر و پشتکار لازم در حل مشکلات کارکنان برخوردار است
			مدیریت نقاط قوت کارکنان خود را توسعه می‌دهد.
			صفات اخلاقی (امانتداری، صداقت و پرهیز از تملق و ...) در رفتار مدیریت کاملاً به چشم می‌خورد
			مدیریت دارای توانمندی علمی لازم در مسیر اهداف سازمانی است
			مدیریت بر عدالت و وجدان کاری تأکید دارد به گونه‌ای که در کردار و رفتار او نیز نمایان است
			ایمان به خدا در رفتار و کردار او نمایان است
			انتقاد پذیری و گشاده رویی.
عوامل اثر پذیر از مدیریت عملکرد کارکنان	یادگیری و آموزش	شناختی	دارای شخصیت ترغیبی.
			داشتن دانش علمی مفید و به روز در زمینه جایگاه شغلی
			دارا بودن شایستگی های متناسب با اخلاق حرفه ای
			آموزش و توسعه توانمندی های اخلاقی و معنوی کارکنان
			آموزش متناسب با نیازمندی های تخصصی فرد
			آموزش متناسب با علاقمندی های فرد
			ارزیابی اثر بخشی و کارایی آموزش های ضمن خدمت
			توجه به سیستم پاداش دهی بر اساس میزان عملکرد
			احساس امنیت شغلی و روانی در سازمان
			انگیزه درونی کارکنان در جهت اهداف سیستم
عوامل اثر پذیر از مدیریت عملکرد کارکنان	ارتباطات	انگیزش	هدف از ورود به این سازمان تنها کسب منافع اقتصادی نیست و علائق افراد اهمیت دارند
			توجه به شایسته سالاری
			برخورداری از سلامت روانی و عاطفی لازم
			مشارکت با یکدیگر در فضای مبتنی بر اعتماد
			وجود روابط دوستانه مبتنی بر صداقت و صمیمیت بین کارکنان
			اهمیت کار گروهی و تیمی
			اهمیت بالای ارتباطات غیررسمی
			ارتباط صمیمی کارکنان با مدیران ارشد
			کارکنان با اهداف و استراتژی های سازمان به درستی آشنا هستند
			وظایف کارکنان به درستی برای آنها تبیین شده است.
عوامل تشکیل دهنده مدیریت عملکرد کارکنان	برنامه ریزی و هدف گذاری	گذاری	رابطه منطقی بین استراتژی های سازمان و برنامه های طراحی شده برای منابع انسانی وجود دارد.
			فرایند به کارگیری کارکنان بر اساس شایستگی های اخلاقی و در جایگاه مناسب بر اساس نیاز سازمان انجام می شود.
			فرایند به کارگیری کارکنان بر اساس شایستگی های دینی و در جایگاه مناسب بر اساس نیاز سازمان انجام می شود.
			فرایند به کارگیری کارکنان بر اساس شایستگی های تخصصی و در جایگاه مناسب بر اساس نیاز سازمان انجام می شود.
			ارزیابی و نظارت منطبق با اهدافی که برای کارکنان ترسیم شده است انجام می شود.
			نظارت و ارزیابی در جهت بهبود عملکرد کارکنان یک فرایند مستمر است.
			در ارزیابی کارکنان به میزان اختیارات واگذار شده به آنان توجه می شود.
			در ارزیابی کارکنان به شایستگی های تخصصی فرد توجه می شود.
			در ارزیابی کارکنان به شایستگی های اخلاقی و دینی آنها نیز توجه می شود.
			در ارزیابی کارکنان به میزان رضایتمندی ارباب رجوع از مسئولیت پذیری کارکنان نیز توجه می شود.
عوامل تشویق و پویایی	پویایی	پویایی	جهت رفع نقاط ضعف کارکنان سازمان برنامه های آموزشی لازم را با توجه به ویژگی های شخصیتی و نیازهای فردی آنان تدارک می بیند.
			به آموزش کارکنان به توسعه معنوی و اخلاقی کارکنان در کنار توسعه تخصصی اهمیت داده می شود

در این سازمان به یادگیری منطبق با توسعه فردی و بهبود کارایی فرد در این سازمان مورد توجه و تشویق قرار می گیرد.

عامل زمینه ای	فهرست سازمانی و ارزش های اخلاقی	به اصلاح و بهبود عملکرد کارکنان توجه می شود.
		عادت به به اشتراک گذاشتن دانش و ایده در میان اعضای سازمان
		تحمل انتقاد از سوی اعضای سازمان
		عادت به انجام کار در سطح بالای استانداردهای کاری
		معیارهای اخلاقی حرفه ای (امانتداری، وجدان کاری و...)
		اهمیت حمایت و پشتیبانی از یکدیگر در چالش های کاری
		ارزشمندی تعهد و مسئولیت پذیری در سازمان
		جوی حاکی از اعتماد متقابل و عدالت محوری بین اعضا سازمان
		شفافیت برنامه ها و اقدامات برای همه افراد.
		حمایت مدیر از اقدامات اثربخش کارکنان
ساختار حمایتی		ساختار غیر متمرکز، و برخورداری همه از آزادی معقول و فرصت برابر
		حسی از انسجام و یک مجموعه بودن بین تمامی اعضا کارکنان، مدیران
		وجود روابط مثبت و احترام متقابل بین تمام افراد
		سنت گرایی و محافظه کاری افراد با سابقه
		نیروی انسانی فرسوده و بی انگیزه
		مورد پذیرش نبودن مدیر از طرف همکاران
		فرد گرایی در سازمان
		عدم ثبات و امنیت شغلی کارکنان
		آشنا نبودن با علم مدیریت و رهبری مدیران
		عدم انگیزه برای خلاقیت و تحول پذیری
موانع		کمبود منابع مالی و مشکلات اقتصادی
		عدم بینش و آگاهی مدیران در رده های بالای سازمان
		نظام متمرکز سازمانی
		عدم تناسب حجم کار با تعداد نیروی انسانی سازمان
		توجه به مهارت ها و دانش کارکنان
		توجه به شایسته سالاری در جذب کارکنان و مدیران
		توجه و به کارگیری استانداردها در راستای بهبود کیفیت محیط کاری
		توجه و ارزیابی اخلاقی حرفه ای کارکنان
		در نظر گرفتن قابلیت های روان شناختی در سیستم ارزشیابی و ارتقای کارکنان
		در نظر گرفتن قابلیت های حرفه ای در سیستم ارزشیابی و ارتقای کارکنان
سازو کارها		توجه به مهارت ها و دانش کارکنان

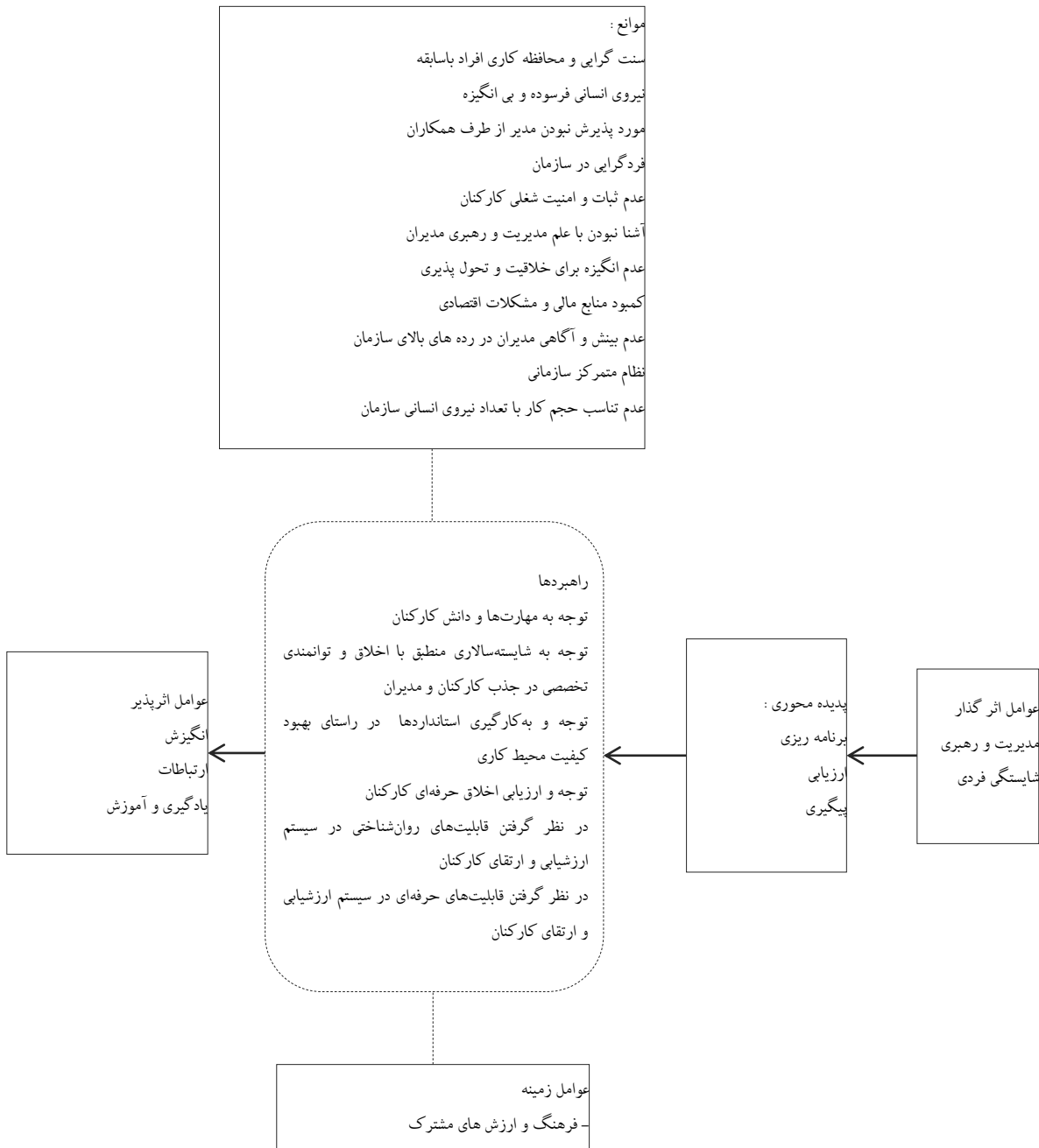
نتیجه ای اجرای فن دلفی و محاسبه CVR جدول شماره ۲ بود که الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی بخش دولتی بر اساس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت را شکل دادند (شکل شماره ۱).



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش خروجی نرم افزار MAXQDA

تحلیل داده ها در بخش کیفی ارتباط سایر مقوله ها با پدیده محوری به شکل زیر است که پس از قرار دادن مفاهیم تحقیق در شکل زیر، مدل نهایی تحقیق در بخش کیفی ارائه می گردد.

بر اساس پدیده محوری مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، شرایط علی و پیامد که بر اساس مستندات پژوهشی و مصاحبه با خبرگان شناسایی شد و همچنین راهبردها، عوامل تسهیل کننده و بازدارنده شناسایی شده و در نهایت



شکل ۲. الگوی پیشنهادی (نظریه داده بنیاد) پژوهش برگرفته از بخش کیفی

نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر منعکس شده است.

جدول ۳. خلاصه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	ابعاد	آماره آزمون	سطح معناداری
شرایط علی	مدیریت و رهبری سازمانی	۰.۹۵	۰.۰۰۰
	شایستگی فردی	۰.۰۹۲	۰.۰۰۰
پدیده محوری	برنامه ریزی و هدف گذاری	۰.۰۵۰	۰.۰۰۰
	ارزیابی و نظارت	۰.۱۱۰	۰.۰۰۰
	پیگیری و بهبود	۰.۰۵۹	۰.۰۰۰
	آموزش	۰.۶۴۹	۰.۰۰۰
پیامد	انگیزش	۰.۷۳۷	۰.۰۰۰
	ارتباطات	۰.۶۷۰	۰.۰۰۰
عوامل زمینه	فرهنگ سازمانی	۰.۹۱	۰.۰۰۰
	ساختار حمایتی	۰.۹۸	۰.۰۰۰

چنانکه در اطلاعات جدول بالا مشاهده ملاحظه می‌شود، سطح معنی‌داری آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان می‌دهد برای همه متغیرها آماره‌ی آنها در بازه‌ی (+۱.۹۶، -۱.۹۶) قرار گرفته است که سطح معناداری این آزمون در ستون آخر، نرمال بودن متغیرها را تأیید می‌کند.

جدول ۴. همبستگی بین متغیرها

عوامل اثر پذیر	عوامل زمینه‌ای	عوامل اثر گذار	عوامل تشکیل دهنده	مدیریت عملکرد عملکرد منابع انسانی	همبستگی	سطح معناداری
مدیریت عملکرد	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱	همبستگی	سطح معناداری
عملکرد منابع انسانی	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۷۵۹	تعداد	تعداد
عوامل تشکیل دهنده	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۷۵۹	همبستگی	سطح معناداری
عوامل اثر گذار	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۷۵۴	تعداد	تعداد
عوامل زمینه‌ای	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۷۸۱	همبستگی	سطح معناداری
عوامل اثر پذیر	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۵۳۵	تعداد	تعداد

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

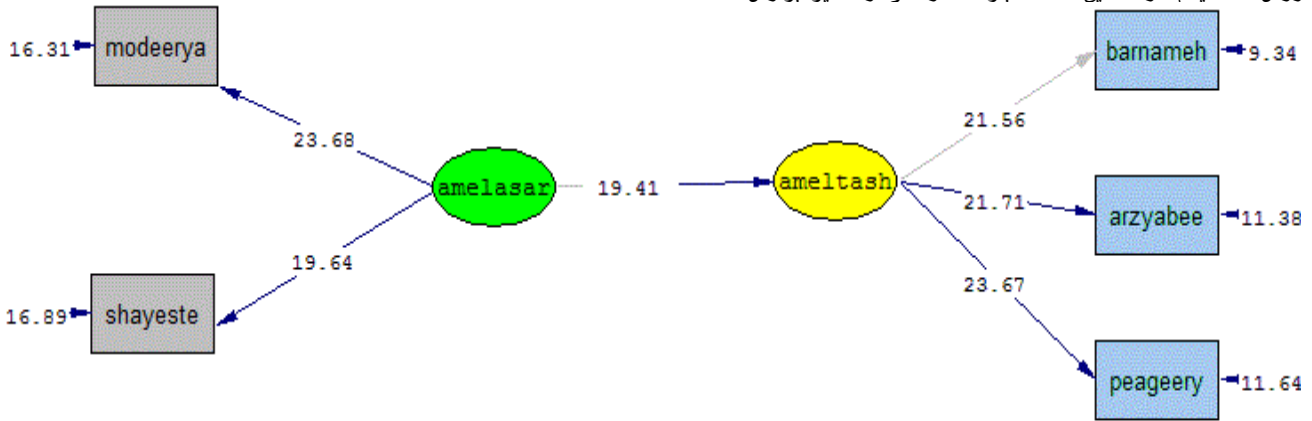
همان‌طور که از جدول ۴ مشخص است، علامت \*\* نشان‌دهنده‌ی وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰.۰۱ را نشان می‌دهد. یعنی، بین متغیر بهبود عملکرد منابع انسانی و ابعاد رابطه مستقیم وجود دارد. شدت رابطه نیز از جدول فوق قابل مشاهده است. در جدول ۵، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش

جدول ۵. گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۱.۲۶۶	بزرگ‌تر از ۰.۹
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰.۹۴	بزرگ‌تر از ۰.۹
	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده	AGFI	۰.۹۲	بزرگ‌تر از ۰.۹
شاخص‌های برازش مقتصد	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰.۹۶	بزرگ‌تر از ۰.۹
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰.۰۱۹	کمتر از ۰.۱

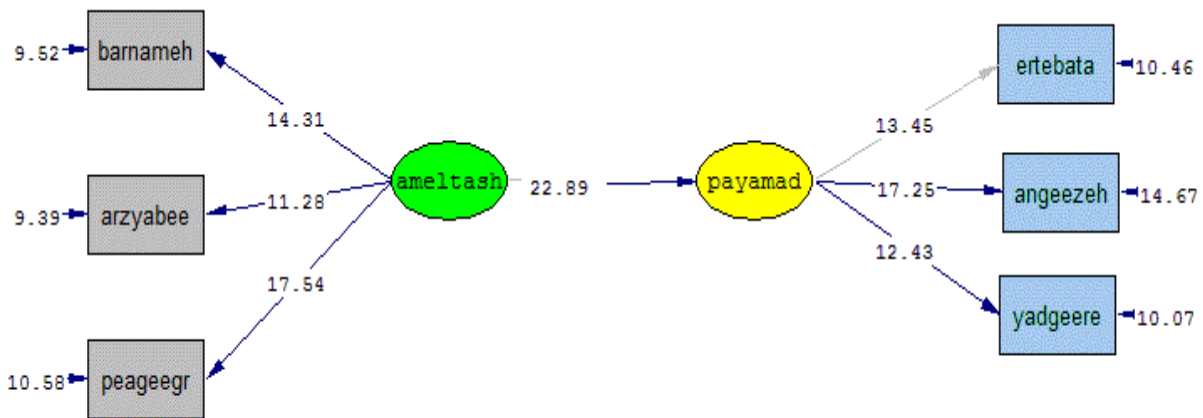
شکل‌های زیر به دست آمد. شکل‌های زیر نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد.

در اشکال زیر پاسخ روابط علی بین پدیده محوری، اثرگذار و پیامد فوق قابل مشاهده است. در این بخش، به منظور پاسخ به سؤال فوق از مدل معادلات ساختاری تأییدی استفاده می‌شود. بدین منظور، پس از رسم ساختار، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درستنمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش



Chi-Square=824.07 df=454, P-value=0.00000, RMSEA=0.03

شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش (برای پدیده محوری و شرایط علی) در حالت معناداری ضرایب



Chi-Square=796.87, df=407, P-value=0.0000, RMSEA=0.001

شکل ۴. مدل ساختاری پژوهش (برای پدیده محوری و پیامد) در حالت معناداری ضرایب استاندارد

محوری و پیامد و اثرگذار، روابط مستقیم وجود دارد. همان گونه که شاخص‌های خنثی-دو و RMSEA نشان می‌دهند، مدل برازش مناسب‌تری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های الگو در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

همان‌طور که در شکل‌های بالا نشان داده شده است، کلیه مقادیر پارمترهای مربوط به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان داده شده است. با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری تی به دست آمده در شکل‌های بالا (مقادیر تی بالاتر از ۲.۵۸) می‌توان چنین استنباط کرد که بین عامل پدیده

جدول ۶. شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل

شاخص‌های برازش	مقدار	نام شاخص
حد مجاز	۱.۸۱۵	Chi-square/df
کمتر از ۳	۰.۰۵	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
کمتر از ۰.۱	۰.۹۹	CFI (برازندگی تعدیل‌یافته)
بزرگ‌تر از ۰.۹	۰.۹۵	NFI (برازندگی نرم شده)
بزرگ‌تر از ۰.۹	۰.۹۳	GFI (نیکویی برازش)
بزرگ‌تر از ۰.۹	۰.۹۱	AGFI (نیکویی برازش تعدیل‌شده)

همان‌گونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش الگو در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. برای اینکه بدانیم وضعیت مؤلفه‌های شناسایی شده مدیریت عملکرد مبتنی بر الگوی ایرانی -

جدول ۷. آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

ارزش آزمون = ۳

متغیر	مؤلفه	مقدار تی	Sig.	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف	
				حد پایین	حد بالا	
عوامل اثر گذار	مدیریت و رهبری سازمانی	۸۵.۷۷۶	۰.۱۰۲	۲۳.۰۰۰	۲۲.۴۷	۲۳.۵۷
	شایستگی فردی	۱۴۱.۴۹۶	۰.۴۳۷	۲۵.۷۱۳۵۵	۲۵.۳۵۶۳	۲۶.۰۷۰۸
	برنامه ریزی و هدف‌گذاری	۶۲.۰۳۶	۰.۰۰۰	۱۷.۱۳۲۹۹	۱۶.۵۹۰۰	۱۷.۶۷۶۰
عوامل تشکیل دهنده	ارزیابی و نظارت	۹۹.۳۷۸	۰.۰۰۰	۳۸.۷۳۱۴۶	۳۷.۹۶۵۲	۳۹.۴۹۷۷
	پیگیری و بهبود	۶۲.۵۵۹	۰.۶۴۵	۱۹.۳۷۸۵۲	۱۸.۷۶۹۵	۱۹.۹۸۷۵
	یادگیری	۱۴۹.۲۳۸	۰.۰۰۰	۴۲.۰۲۳۰۲	۴۱.۴۶۷۸	۴۲.۵۷۶۶
عوامل اثر پذیر	انگیزش	۱۱۱.۸۶۴	۰.۰۸۰	۲۳.۹۱۸۱۶	۲۳.۴۹۷۸	۲۴.۳۳۸۵
	ارتباطات	۱۵۳.۲۳۶	۰.۰۰۰	۲۲.۶۹۰۵۴	۲۲.۳۹۹۴	۲۲.۹۸۱۷
عوامل زمینه	فرهنگ سازمانی	۱۱۲.۴۶۸	۰.۰۰۰	۱۶.۰۲۳۵۰۰	۱۵۷.۴۲۴۳	۱۶۳.۰۴۵۷
	ساختار حمایتی	۸۵.۸۹۱	۰.۱۸۷	۲۷.۱۵۵۰۰	۲۶.۵۳۱۶	۲۷.۷۷۸۴

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، سطح معناداری در مؤلفه‌های مدیریت و رهبری، شایستگی های فردی در بعد عوامل اثر گذار؛ پیگیری و بهبود در بعد عوامل تشکیل دهنده؛ انگیزش در بعد عوامل اثر پذیر و ساختار حمایتی در بعد عوامل زمینه به دلیل اینکه سطح اطمینان (Sig) نه از یک صدم و نه از پنج صدم کوچک‌تر نیست بنابراین فرض  $H_0$  را برای این مؤلفه‌ها می‌پذیریم یعنی این پنج مؤلفه از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. اما در بقیه مؤلفه‌ها سطح معناداری کمتر از پنج صدم است و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت مؤلفه‌ها در وضعیت مطلوبی است.

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، سطح معناداری در مؤلفه‌های مدیریت و رهبری، شایستگی های فردی در بعد عوامل اثر گذار؛ پیگیری و بهبود در بعد عوامل تشکیل دهنده؛ انگیزش در بعد عوامل اثر پذیر و ساختار حمایتی در بعد عوامل زمینه به دلیل اینکه سطح اطمینان (Sig) نه از یک صدم و نه از پنج صدم کوچک‌تر نیست بنابراین فرض  $H_0$  را برای این مؤلفه‌ها می‌پذیریم یعنی این پنج مؤلفه از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. اما در بقیه مؤلفه‌ها سطح معناداری کمتر از پنج صدم است و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت مؤلفه‌ها در وضعیت مطلوبی است.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارایه الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی بخش دولتی براساس الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت در دیوان محاسبات کل کشور انجام شد. برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت (پدیده محوری)، با ۲۰ خبره در این زمینه مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد و تحلیل محتوا مصاحبه‌ها به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی از میان ۱۶ شاخص (گویه) موجود، ۳ مؤلفه اصلی قابل‌شناسایی است. این عوامل بانظر اساتید راهنما و مشاور نام‌گذاری گردید. در نهایت پدیده محوری مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت به صورت ۱- برنامه ریزی و هدف گذاری (۶ گویه)، ۲- ارزیابی و نظارت (۶ گویه)، ۳- پیگیری و بهبود (۴ گویه) شناسایی شد. در این خصوص، برخی یافته‌های حاصل از پژوهش‌های انجام‌شده با یافته پژوهش حاضر همخوانی دارد، از آن

در شناسایی مؤلفه‌های پیامد مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، با ۲۰ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته، مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد و تحلیل محتوا متون مصاحبه به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی، ۱۵ شاخص (گویه) قابل‌شناسایی است. از میان ۱۵ شاخص موجود، ۳ مؤلفه قابل‌شناسایی است. این عوامل بانظر اساتید راهنما و مشاور نام‌گذاری گردید. در نهایت عوامل مؤثر به‌صورت: ۱- یادگیری و آموزش اثر بخش (۴ گویه)، ۲- انگیزش کارکنان (۶ گویه)، ۳- ارتباطات (۵ گویه)؛ شناسایی شد. یافته‌های برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی با برخی یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر همسو است. مالمیر و همکاران (۲۰)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین ابعاد مدیریت منابع انسانی با عملکرد وجود دارد. در این پژوهش به ارتباطات موثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، به‌عنوان پیامد مدیریت عملکرد منابع انسانی تأکید دارد. همچنین جونز و لکوود (۱)، نیز در طراحی مدل عملکرد منابع انسانی بیان می‌کنند طراحی هر مدلی در ابتدای امر باید از موضوع انگیزش کارکنان شروع کرد. در مدل جونز و لکوود در نظر گرفتن اهمیت و ارزش‌گذاری انگیزشی کارکنان با اهداف سازمان از ابتدای فرایند عملکرد آغاز می‌شود. این کار با هدف تطبیق انتظارات بین کارکنان و سازمان است که از تعیین اهداف و ارزش‌های سازمانی شروع می‌شود و نتیجه آن تعیین انتظارات کارکنان است. این مدل بیان می‌کند در صورتی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان منجر به تعریف درستی از سطح انتظارات و انگیزه کارکنان شود، میزان ماندگاری در شغل و سطح کیفیت عملکرد نیز افزایش می‌یابد. انگیزش به‌عنوان یکی دیگر از مولفه‌های تشکیل دهنده مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت شناسایی شده است. انگیزش چند وجهی است و دو عامل مهمتر آن همان برانگیختن (فعال کردن)، انرژی زایی و انتخاب رفتار است. در هر سازمانی انگیزه برای کار مهم و ضروری است و این موضوع برای منابع انسانی باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد زیرا منابع انسانی مغز سازمان هستند. «انگیزه حالت روانی است که رفتار را در جهت هدف یا اهداف نیرو می‌بخشد فعال می‌سازد و هدایت می‌کند. رابطه انگیزه و کارآمد بودن کارکنان و بازده کارسازمانی اهمیت فراوانی دارد. انگیزه کار مطلوب برای کارکنان بعد از ورود آنها به سازمان می‌تواند یکی از مهمترین عوامل در بهبود عملکرد منابع انسانی در باشد. مدیریت صحیح عملکرد و ارزیابی مبتنی بر عملکرد افراد به دور از ملاحظه کاری‌های موجود در سازمان‌ها و توجه به عملکرد فردی و سازمانی کارکنان می‌تواند بر انگیزه کار اثر بخش خارج از قوانین و مقررات سازمان در رسانای دستیابی به اهداف سازمانی کمک کننده باشد.

در شناسایی عوامل زمینه‌ای مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، با ۲۰ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته، مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد و تحلیل محتوا متون مصاحبه به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی، ۱۵ شاخص (گویه) قابل‌شناسایی است. از میان ۱۲ شاخص موجود، ۲ مؤلفه قابل‌شناسایی است. این عوامل بانظر اساتید راهنما و مشاور نام‌گذاری گردید. در نهایت عوامل مؤثر به‌صورت: ۱- فرهنگ و ارزش‌های مشترک (۶ گویه)، ۲- ساختار حمایتی (۶ گویه)؛ شناسایی شد. یافته‌های برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی با برخی یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر همسو است. تاتیچی (۳) در پژوهشی با عنوان اندازه‌گیری عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که چرخه مدیریت عملکرد یک روند مداوم در مورد بحث درباره عملکرد و بازخورد عملکرد است که به کارفرمایان و

واحدها انجام می‌شود که اگر معطوف به هدف نباشد اتلاف منابع خواهد بود. بدون هدف گذاری ارزیابی مقدور نیست، زیرا هدف ارزیابی میزان تحقق اهداف است اگر اهداف معین و مشخص نباشند ارزیابی امکان پذیر نخواهد بود. ارزیابی عملکرد فرایندی است که نتایج را با اهداف مورد مقایسه قرار داده و فاصله را معین می‌کند. از آن جا که دین مبین اسلام کامل‌ترین دین الهی و مدعی ارایه برنامه جامع برای انسان است، به این امر مهم توجه کافی داشته است. با مراجعه به آیات و روایات می‌توان به اهمیت و جایگاه نظم و برنامه ریزی و تدبیر در مدیریت اسلامی پی برد. ضرورت برنامه ریزی یا استراتژی در اسلام تا حدی است که حتی در زمینه‌های جزئی و کوچک هم بدان سفارش شده است و در قرآن و متون اسلامی نمونه‌های فراوانی از این برنامه ریزی را می‌توان مشاهده کرد و منابع اسلامی سرشار از توجه به موضوع برنامه ریزی در امور است.

در شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، با ۲۰ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته، مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد و تحلیل محتوا متون مصاحبه به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی، ۱۳ شاخص (گویه) قابل‌شناسایی است. از میان ۱۳ شاخص موجود، ۲ مؤلفه قابل‌شناسایی است. این عوامل بانظر اساتید راهنما و مشاور نام‌گذاری گردید. در نهایت عوامل مؤثر به‌صورت: ۱- مدیریت و رهبری سازمانی (۸ گویه)، ۲- شایستگی فردی (۵ گویه)، شناسایی شد. یافته‌های برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی با برخی یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر همسو است. توییتی (۵) در پژوهشی با عنوان مدیریت عملکرد چگونه بر کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ بر اساس یافته‌های پژوهشی اینگونه نتیجه می‌گیرد که رهبری و مدیریت، منطبق با استراتژی‌های عوامل موثر بر مدیریت عملکرد در سازمان هستند. میرسپاسی و رشادتجو (۱۹)، در پژوهشی با عنوان طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری اقتصادی مدیریت و رهبری سازمان را در بهبود عملکرد منابع انسانی موثر می‌دانند. کارکنان با توجه به سند چشم‌انداز توسعه ایران مبنی بر برخورداری نیروی انسانی از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای سیاستها و برنامه‌هایی است که در این راستا تدوین می‌شوند. منظور از شایستگی تمامی شایستگی‌های شغلی و ارزشی را در بر دارد. شایستگی شغلی برخورداری از دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی است و شایستگی‌های ارزشی است که به پایبندی به ارزشهای اسلامی و ایرانی اشاره دارد که به نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان در عمل به وظایف و مسئولیت‌های خود جهت می‌دهند. مدیریت و رهبری سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار در مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت از نتایج در این پژوهش است. سبک مدیریت مدیران تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر عملکرد کارکنان در سازمان دارد. آنها با انتخاب سبک رهبری مناسب می‌توانند نیروی انسانی را به‌طور اثربخش و کارآمد در جهت دستیابی به اهداف سازمانی هدایت و رهبری نمایند. رهبران می‌توانند به‌منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کنند، کارکنان را تشویق می‌کنند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران می‌توانند زیردستان خود را برمی‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند. سبک مدیریت و رهبری اثربخش سازمان را قادر می‌سازد تا با چالش‌های پیش رو مقابله کند و مشکلات موجود را حل نماید. به‌عبارت‌دیگر، رهبری اثربخش به دنبال دستیابی به صلاحیت، اثربخشی و تعالی عملکرد است.

پذیری کارکنان و توجه به تعالیم انسان ساز قرآن می تواند، معیارهای اخلاق حرفه ای (امانتداری، وجدان کاری) را توسعه داده و ارزش های اخلاقی حرفه ای را توسعه دهد. با توجه به اهمیت مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت و همچنین نقش مدیریت عملکرد منابع انسانی در افزایش راندمان و بهبود کارایی کارکنان، وجود یک الگو و مدل مدون جهت مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت بر اساس هدف و تخصص سازمانی، از مسائل و چالش های مهم سازمانی است؛ مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت ابعاد و مؤلفه های مختلفی داشته و هر سازمان بر اساس هدف و تخصص حرفه ای خود، نیاز دارد که مفهوم مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت را بر اساس نیازهای اجرایی خود تعریف کرده و کارکنان خود را بر اساس آن آموزش دهد.

پیشنهادها:

پیشنهاد می شود مدیران اجرایی نوآور در بر نامه های سازمانی و ارائه طرح های نوآورانه مبنی بر ایجاد نشاط و فعالیت های جدید از سوی مدیران در مراتب لایه های سازمانی مورد تقدیر و تشکر قرار گیرند.

پیشنهاد می شود مدیران جهت ارزیابی کارکنان تنها بر ارزشیابی آشکار آنها توجه نکنند بلکه افراد امینی که دارای صلاحیت اخلاقی (را ستگویی، وفاداری، امانتداری) لازم هستند را مامور ارزشیابی کارکنان به صورت پنهانی نمایند.

با توجه به نقش شایستگی پیشنهاد می شود که سازمان ها از طریق توجه به اهداف استراتژیک، فناوری های مناسب سخت افزاری و نرم افزاری، کیفیت آموزش، قابلیت دانش و مهارت افراد، اثربخشی فرایند یاددهی و یادگیری به تقویت عامل شایستگی به عنوان یک مؤلفه پدیده محوری بهبود عملکرد منابع انسانی در بپردازد.

با توجه به عامل راهبرد و استراتژی سازمان و نقش آن در بهبود عملکرد منابع انسانی پیشنهاد می شود از طریق انطباق با تغییرات محیط و توجه به نیازهای آموزشی و پژوهشی اهداف خود را مورد بازنگری و انطباق با تغییرات قرار دهد.

برای کاهش میزان رسمیت، از مشارکت کارکنان دواير مختلف استفاده گردد. بدین منظور می توان برای هر دایره و واحد شغل ها را تعریف و از کارکنان آن واحد خواسته شود تا جهت نوآوری در حل مسائل واحد خویش اقدام کنند.

در فرایند گزینش و ارتقا به قابلیت های روانشناختی در ابعاد رفتاری و شخصیتی ارزش داده شود به گونه ای که به عنوان یکی از شاخص های کارمند برتر در سطح شهر، استان و کشور مورد توجه قرار گیرد.

## References

- Jones, F. M. & Lockwood, K. .. (2019). The interaction of crime & place: an exploratory study of crime & policing in non-metropolitan areas. *Crime Prevention and Community Safety*, 21 (3), 200-214.
- Chattopadhyay, D. (2019). An updated conceptual model on the pathogenesis of bacterial vaginosis. *The Journal of infectious diseases*, 220 (9), 1399-1405.
- Tatichi, P. (2019). *Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes and Challenges*, Berlin Heidelberg: Springer.

مدیران اجازه می دهد تا با مدیریت عملکرد به عنوان فرایندی رفتار کنند که "فرهنگ سازمان، اهداف تجاری و استراتژی را به عملکرد و سهم فردی متصل می کند". در سازمان های ایرانی همچون دیگر سازمان ها واحدها و دواير مختلف به صورت تخصصی مشغول به کارند و قدرت به صورت سلسله مراتبی از بالا به پایین است. یعنی می توان گفت که از سیستم بروکراسی تبعیت می کند. این سیستم، ایجاب می کند تا سازمان و دواير کاری آن نسبت به تغییرات محیط واکنش نشان بدهند اما نتوانند به پویایی سیستم های ادو هرکراسی عمل کنند. از طرف دیگر، از آنجا که شرح شغل در این سازمان مشخص است، از اینرو سازمان دارای رسمیت بالا است و معمولاً ارتباطات به صورت افقی نیست. هرچه میزان تعامل و ارتباطات باز بین کارکنان فراهم باشد، سازمان از رسمیت کمتری برخوردار است. از لحاظ ساختار سازمانی، سازمان های سنتی از ساختارهای عمودی و سلسله مراتبی استفاده می کنند، در حالی که ساختار سازمانی، مسطح و مبتنی بر کار تیمی سبب تصمیم گیری غیرمتمرکز و استقلال بیشتر کارکنان خواهد شد. در تائید نقش این مؤلفه به عنوان پیامد مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت طبق بررسی محقق در تحقیقات گذشته و یافته های پژوهشی هیچ گونه سابقه ای در خصوص بررسی نقش یافت نشد که دلیل وجود نوآوری در این تحقیق است.

شناسایی عوامل مداخله گر مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، با ۲۰ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته، مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد و تحلیل محتوا متون مصاحبه به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی، ۱۱ شاخص (گویه) شناسایی شد. که به ترتیب اولویت شامل: ۱- سنت گرایی و محافظه کاری افراد با سابقه ۲- نیروی انسانی فرسوده و بی انگیزه ۳- ترس و عدم اعتماد به نفس مدیر ۴- مورد پذیرش نبودن مدیر از طرف همکاران ۵- فرد گرایی در سازمان ۶- عدم ثبات و امنیت شغلی کارکنان ۷- آشنا نبودن با علم مدیریت و رهبری مدیران ۸- عدم خلاقیت و تحول پذیری ۹- کمبود منابع و مشکلات اقتصادی ۱۰- عدم بینش و آگاهی مدیران در رده های بالای سازمان ۱۱- نظام متمرکز سازمانی در تصمیم گیری ها شناسایی شد.

در شناسایی مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، با ۲۰ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته، مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد و تحلیل محتوا متون مصاحبه به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی، ۶ شاخص (گویه) قابل شناسایی است که به ترتیب اولویت شامل: ۱- توجه به مهارت ها و دانش کارکنان ۲- توجه به شایسته سالاری در جذب کارکنان و مدیران ۳- توجه و به کارگیری استانداردها در راستای بهبود کیفیت محیط کاری ۴- توجه و ارزیابی اخلاق حرفه ای کارکنان ۵- در نظر گرفتن قابلیت های روان شناختی در سیستم ارزشیابی و ارتقای کارکنان و ۶- در نظر گرفتن قابلیت های حرفه ای در سیستم ارزشیابی و ارتقای کارکنان شناسایی شد. در شناخت آسیب های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می زند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می دارند. یافته ها نشان می دهند که انگیزش و توجه به انتظارات مادی و معنوی اهمیت بسیاری در میزان کارآمدی منابع انسانی در سازمانها داشته باشد. باید توجه داشت که منابع انسانی به عنوان مهمترین سرمایه های سازمانها اگر خود انگیزه کافی برای کار و تلاش نداشته باشند این بهره وری عملکرد مغفول خواهد ماند. در سیستم های نظارتی و به طور خاص در دیوان محاسبات کشور ارزشمندی تعهد و مسئولیت

- Performance Management Model with a Human Resources Development Approach in the Public Sector, *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 4 (15), 114-91.
14. Jurnal, T., & Siti-Nabiha, A. K. (2015). Performance management system for local government: The Indonesian experience. *Global Business Review*, 16 (3), 351-363.
  15. Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., & Maher, L. P. (2018). Politics in organizations.
  16. Ohemeng, F. L. K. (2009). Constraints in the implementation of performance management systems in developing countries: the Ghanaian case. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9 (1), 109-132.
  17. Mohammadi, Mohammad; Sharifzadeh, Fattah; Hosseinpour, Davood and Rezaei Manesh, Behrooz (1396). Designing a government performance management model based on the role of each effective actor. *Journal of Management of Government Organizations*, 6 (1), 100-83.
  18. Adibzadeh, Maryam; Najaf Beigi, Reza; Musa Khani, Morteza; Knowledge of the individual, the worm of God; Alam Tabriz, Akbar. (2017). Designing a performance management model for government organizations. *Journal of Resource Management in Law Enforcement*, 5 (3,) 24-1.
  19. Mirsapasi, Nasser and Reshadjatjoo, Hamideh. (1398). Designing a human resource performance management system in order to improve economic productivity (Case study: Ayandeh Bank). *Journal of Urban Economics and Management*, 7 (27), 100-81.
  20. Malmir Ameneh, Abbasi Hamideh, Sarihi Rasool, Alavi Seyed Baqer. (1398). Investigating the relationship between strategic human resource management and performance. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3 (18), 74-55.
  4. Mohammadi, Mehdi and Abdul Hamidi, Mehdi. (2015) The model of human resource management implementation in the light of Islamic teachings with the focus on Nahj al-Balagheh, *Law Enforcement Management Quarterly*, 10 (2), 27-3.
  5. Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov- Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, 21 (1), 76-96.
  6. Kandula, S. (2019). Kirkendall Growth and Ostwald Ripening Induced Hierarchical Morphology of Ni – Co LDH / MMS x (M = Co, Ni, and Zn) Heteronanostructures as Advanced Electrode Materials for Asymmetric Solid-State Supercapacitors. *ACS applied materials & interfaces*, 11 (12), 11555-11567.
  7. Tomczak, J., Ilse, M., & Welling, M. (2018, July). Attention-based deep multiple instance learning. In *International conference on machine learning* (pp. 2127-2136). PMLR.
  8. Brown, C., & Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of educational administration*.
  9. Pourezat, Ali Asghar (2015), *Management through Performance Evaluation to Guide the Progress of Society*, Tehran: Center for the Iranian Islamic Model of Progress.
  10. Mosadeghkhah, Massoud and Saket Chaghosh, Alireza (2011), Designing a Model for Evaluating the Performance of Employees of Value-Based Institutions Case Study: Basij Mostazafan Organization, *Bi-Quarterly Journal of Islamic Management*, 19 (1), 4-29.
  11. Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D., & Maurel, C. (2015). Performance management in the local public sector in France: an administrative rather than a political model. *International review of administrative sciences*, 81 (4), 672-693.
  12. Poister, T. H. (2013). Does performance management lead to better outcomes? Evidence from the US public transit industry. *Public Administration Review*, 73 (4), 625-636.
  13. Mohammadi, Mohammad and Sharifzadeh, Fattah (2016), Designing a