

## Development and Construct Validation of Performance Management of Human Resources in Line with Organization Objectives

Shapoor Sherafat<sup>1</sup>, \*Ahmad Ali Khaef Elahi<sup>2</sup>, Arian Gholipour<sup>3</sup>,  
Hasan Danaei Fard<sup>4</sup>

1- Ph.D. Student Faculty of Economic and Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

2-Associate Professor, Faculty of Economic and Management, Tarbiat Modares University Tehran, Iran.(Corresponding Author)

3-Professor, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran

4-Professor, Faculty of Economic and Management, tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Received: 03/12/2016; Accepted: 23/10/2017

### Abstract

Performance includes behaviors which are related to the objectives of an organization and are regulated on the basis of each individual skill. It helps managers to evaluate the fulfillment of each organization plans and strategic plans. The present study aimed at exploring the components of performance management in line with organization objectives. In doing so, a mixed research design was used. The qualitative were gathered through semi-structured interviews with 14 experts and the quantitative data were gathered through administering the researcher developed instrument among 504 employees working in banking industry, who were selected through random sampling. The qualitative data were analyzed through theme analysis technique. The quantitative data were analyzed through factor analysis. The results of the study showed that the components of performance management had acceptable internal consistency and high construct validity. Comprehensiveness of the model in a way that theoretical and practical applications for human resource management professionals and executives will bring organizations.

### Introduction

In the present changing world, organizations and their jobs have characteristics such as uncertainty and unpredictability. These organizations

and people working in them are under pressure from changes inside and outside the system. These variables are affected by various factors such as political and social instability, the evolution of procedures and organizational structures, as well as cultural and social changes. As a result, employees are often faced with emerging, unstable, unpredictable, and complex situations. Performance management as one of the management processes has a prominent role in helping to realize the goals and missions of the organization. Organizations are equipped by their own personnel and the adjusted goals will be accessible by the same human resources. Performance includes behaviors which are related to the objectives of an organization and are regulated on the basis of each individual skill. It helps managers to evaluate the fulfillment of each organization plans and strategic plans. The present study aimed at exploring the components of performance management in line with organization objectives.

**Case study:** In the present study, employees from banking industry were selected. The participants were selected from 16 banks in Tehran city, Iran. The participants were 504 employees who were selected through convenience sampling procedure.

#### **Materials and Methods**

A mixed method research design was used. In the qualitative phase, the items of the questionnaire were developed through in-depth interviews with the participants. The interviews were contented analyzed and the items were extracted. In the quantitative phase which was used for testing the developed model, the researcher-developed questionnaire was used for collecting data. It consisted of four main components and 57 items which are measured on five-point- Likert scale. The questionnaire measures individual performance management, organizational performance management, alignment, and organizational goals. The construct validity of the questionnaire was estimated through running Structural Equation Modeling using Smart PLS3 software.

#### **Discussion and Results**

Results of the qualitative phase indicated that the model consists of four components: individual performance, organizational performance, alignment, and organizational objectives. Results of the quantitative phase shows that the model is valid. The relationship between the components of the model is significant that is individual performance and organization performance have significant on alignment as well as organizational goals.

#### **Conclusion**

In line with the findings it can be postulated that it is of much significance to develop an organizational carrier that guarantees the variables listed and encourages a comprehensive performance management system aligned with

organizational goals. Accordingly, organizations and HR managers should pay more attention to the importance and role of individuals in the management performance process. Moreover, managers of organizations should pave the way for creativity and do whatever which might lead to greater learning and cooperation of the individual in the organization. It can also be argued that efficiency, ethics and judgmental power as individual variables that influence organizational performance should be strengthened.

**Key Words:** Individual Performance Management, Organization Performance Management, Alignment, Organization Objectives



## ساخت و اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی همراستا با اهداف سازمانی

شاپور شرافت\* - دکتر احمدعلی خائف‌الهی\*\* - دکتر آراین قلی‌پور\*\*\* -  
دکتر حسن دانایی‌فرد\*\*\*\*

### چکیده

عملکرد رفتارهایی را شامل می‌شود که مرتبط با اهداف سازمان و بر اساس مهارت فردی تنظیم شوند و به مدیران کمک می‌کند تا میزان تحقق برنامه‌ها و اهداف استراتژیک سازمان را بررسی و کنترل نمایند. تحقیق حاضر به منظور شناسایی مؤلفه‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی همراستا با اهداف سازمانی صورت گرفته است. تحقیق از نوع آمیخته بوده و برای جمع آوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۴ تن از متخصصین استفاده شده و برای جمع آوری داده‌های کمی از پرسشنامه طراحی شده که در بین کارکنان صنعت بانکداری (۵۰۴ نفر) به تصادف توزیع شده‌اند، استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تیم و برای تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عاملی نوع دوم استفاده شده است. بر اساس نتایج کیفی تحقیق ۴ مؤلفه اصلی متشکل از ۵۷ گویه برای مدیریت عملکرد شناسایی شده است. نتایج تحلیل کمی نشان داده است که این مؤلفه‌ها از پایایی و اعتبار بسیار بالایی برخوردار بوده است. جامعیت این مدل به نحوی است که کاربردهای نظری و عملی برای متخصصین مدیریت منابع انسانی و مدیران اجرایی سازمان‌ها به همراه خواهد داشت.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت عملکرد فردی گروهی، مدیریت عملکرد سازمانی، همراستایی، اهداف سازمانی

\* دانش آموخته دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، ایران

\*\* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، ایران

\*\*\* استاد گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

\*\*\*\* استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

بنابر یک تحلیل، «کم کاری»<sup>۱</sup> کارگران سبب شده است تا تیلور به روش‌هایی در کار بیندیشد که کارگران را برای ابراز حداکثر تلاش برای رسیدن به اهداف سازمان برانگیزاند. وجود مدل تحلیلی مبتنی بر محیط آرام و با ثبات، موجب شد که رویکردهایی عام و فراگیر و مبتنی بر تحلیل نظم، انضباط و کارآیی، در میان نظریه‌پردازان اولیه "نظریه سازمان" شایع شود. این رویکردها چون "اصل ثبات" را پیگیری می‌کرد، نه تنها ساختارهای سازمانی منبعث از محیط را آرام و با دوام می‌خواست، بلکه سازه‌های اجرایی و عینی را بدون تغییر و در یک بستر زمانی طولانی جستجو می‌کرد. ولی امروزه سازمان‌ها به عنوان پدیده‌های اجتماعی در محیط پر تغییری شمرده می‌شوند که با چالش‌های گوناگون و متنوعی مواجهند. ضرورت این تغییرات در ساختارهای سنتی بیش از پیش احساس می‌شود. یکی از مهمترین سازه‌های سازمانی متأثر از تغییرات پیرامونی، سیستم‌های ارزیابی مدیریت عملکرد است. بدیهی است که نیروی خلاق و متهور سازمانی به عنوان یکی از سرمایه‌های بی‌بدیل و مزیت رقابتی برای سازمان به حساب می‌آید و معیار سنجش موفقیت هر سازمان با میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان ارزیابی می‌شود. از این رو سنجش موفقیت سازمان‌ها به سیستم‌های کارآمد منابع انسانی در بخش‌ها و زیر بخش‌های مختلفی بستگی دارد که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان بر بهره‌وری کل سیستم بیفزایند و سازمان را در جهت محقق نمودن فلسفه وجودی خود بهتر و بیشتر یاری نماید. هرچه سیستم‌های سازمانی چون نظام مدیریت عملکرد از جامعیت، شفافیت و انسجام بیشتری برخوردار باشند، استفاده از منابع بهتر و ستاده‌های سازمانی بیشتر و مطلوب‌تر خواهد بود.

عملکرد، مفهوم کانونی در کار و روان‌شناسی سازمان است. علیرغم این اهمیت سازمانی در تحقیقات تجربی موجود، تلاش‌های نسبتاً کمی برای تبیین این مفهوم صورت گرفته است تا جایی که کمپبل (۱۹۹۳) از آن به عنوان «صحرای مجازی»<sup>۲</sup> یاد می‌کند. کمپبل<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۳) معتقدند که عملکرد مترادف با رفتار است. عملکرد قابل مشاهده بوده و شامل آن رفتارهایی می‌شود که مرتبط با اهداف سازمان بوده و بر اساس مهارت فردی یعنی میزان سهم افراد در تحقق آن اهداف قابل اندازه‌گیری است. آنها عملکرد را پیامد یا

1-Soldiering

2-A Virtual Desert

3-Campbell

نتیجه عمل محسوب نمی‌کنند. به باور آنها تنها رفتارهایی که تحت کنترل فرد است باید به عنوان عملکرد مورد ارزیابی واقع شود، اما تصدیق کردند که این تعریف به دو دلیل زیر ممکن است مشکل‌زا باشد، اول اینکه بعضی از رفتارها قابل مشاهده نیستند و تنها می‌توانند از طریق اثراشان (از قبیل راه‌حل‌ها، گزارش‌ها و یا جواب‌های پیشنهاد شده) استنباط شوند؛ زیرا بعضی از این اثرات در نتیجه رفتارهای شناختی پنهان ایجاد می‌شوند که قابل مشاهده نیستند. دوم اینکه، همیشه نتایج و خروجی‌ها تحت کنترل افراد نبوده و ممکن است توسط عوامل بیرونی (مثل گروه‌های کاری، اقدامات مالی مدیریت، مکان جغرافیایی، نرخ بهره، تقاضا برای فروش و غیره) تحت تاثیر قرار گیرند. بنابراین، آنها به این نتیجه رسیدند که برای افزایش اثربخشی سازمانی تنها رفتارهایی که تحت کنترل فرد است باید ارزیابی شده و تشویق یا تنبیه شوند، لذا نباید اجازه داد که این ارزیابی توسط منابع ناپایدار و بی‌ثباتی که تحت کنترل فرد نیستند، آلوده شود (Campbell et al., 1993).

مدیریت عملکرد علیرغم اینکه پاشنه آشیل سرمایه‌انسانی در سازمان‌ها به حساب می‌آید، یکی از جنبه‌های مهم اثربخشی سازمانی است و از اولویت‌های اصلی مدیران محسوب می‌شود (Gruman & Saks, 2011). چالش‌های مهمی که سازمان‌ها با آنها روبرو هستند بیشتر در حوزه مدیریت عملکرد قرار دارند، چرا که این چالش‌ها عمدتاً بقاء و حیات سازمان‌ها را در بر می‌گیرد (Buchner, 2007). تمامی عملیات خاص منابع انسانی نظیر استخدام، انتخاب، هدفگذاری، بازخورد و جبران خدمات برای بهبود عملکرد شغلی افراد و افزایش دانش، مهارت و انگیزش کارکنان است، از این رو می‌توان نتیجه تمامی تلاش‌های مجموعه عوامل سازمانی را در ارزیابی عملکرد آن مشاهده کرد. متأسفانه فقدان یک مدل ارزیابی عملکرد فردی که در راستای عملکرد واحد سازمانی و کلیت سازمان باشد، سبب قضاوت‌های نادرست و طراحی اهداف غیر قابل وصول و استراتژی‌های نامتوازن و غیر ممکن می‌شود. عملیات انتخاب، آموزش و طراحی شغل در مدیریت منابع انسانی بر اساس مفروضات عوامل و اجزاء عملکرد فردی استوار است. اگر این مفروضات نقض گردند، کیفیت عملیات منابع انسانی هم آسیب خواهند دید. نظام مدیریت عملکرد فرد و سازمان به مدیران کمک می‌کند تا میزان تحقق برنامه‌ها و اهداف استراتژیک سازمان را بررسی و کنترل نمایند و به منظور آگاهی از مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و رفتار کارکنان از یک طرف و پتانسیل‌ها و اهداف و ظرفیت‌های واحد از طرف دیگر از طریق ارزیابی و ممیزی آنان (فرد و سازمان) پیوندی استراتژیک به وجود آید. این شیوه‌های متفاوت ارزشیابی عملکرد در

سطح سازمان تا چه اندازه قابل تعمیم به سطح فرد می‌باشند و بر عکس؟ و یا این شیوه‌ها و روش‌های ارزیابی افراد تا چه میزان با سیستم مدیریت همراستا می‌باشند؟ در این پژوهش تلاش خواهد شد تا با تمرکز بر شیوه‌های متفاوت ارزیابی عملکرد و با استناد به شیوه‌ها و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مدلی برای همراستایی عملکرد کارکنان و سازمان ارائه گردد. بروز نظریه‌ها و مدل‌های کارکردی خرد (در سطح فرد) و کلان (سطح تیم و سازمان) با تمرکز بر شناسایی پیش‌رانها، فرایندها و ویژگی‌های عملکرد و سازگاری آن با محیط کار حاصل کار محققین و مدیرانی بود که این چالش را دریافته بودند، هرچند که تنوع دریافت و فهم تئوریک با کاربردهای بکارگرفته شده (مانند انتخاب، آموزش، بهسازی، و مدیریت عملکرد) کاملاً متفاوت بود (Kozlowski, & Chao, 2012)، در نتیجه موارد یاد شده، مدیریت عملکرد را « رفتار جایگزین در پاسخ به الزامات محیطی ناشی از یک رویداد یا موقعیت جدید» تعریف کرده‌اند (Pulakos et al, 2000: 615). آلورث و هیسکس (۱۹۹۹)، آنرا « به نمایش گذاشتن رفتارهایی که برای تطابق با تغییرات و انتقال یادگیری از یک وظیفه شغلی به دیگری در اثر الزامات و تقاضاهای محیطی»، توصیف کرده‌اند (Allworth & Hesketh, 1999: 98). در تعریفی دیگر بارد و همکارانش (۲۰۱۳) سازگاری عملکرد را مهمترین رسالت ارزیابی عملکرد می‌دانند و آنرا «اصلاحات شناختی، عاطفی، انگیزشی و رفتاری در پاسخ به تقاضاهای جدید یا تغییرات محیطی و یا الزامات موقعیتی» تعریف کرده‌اند (Baard, Rench & Kozlowaski, 2013).

"مدیریت عملکرد" پیچیده، خسته کننده، دشوار، چالش برانگیز، مهم، و کارکردها و کژکارکردهایی را به دنبال دارد. در مواردی سنجش را با عملکرد مترادف دانسته‌اند. با این حال سخن معروف لرد کلونین<sup>۱</sup> همواره مورد استناد قرار می‌گیرد که « اگر چیزی را نمی‌توان اندازه گیری کرد، آن اصلاً وجود ندارد» (Lebas, 1995). مدیران به طور مستمر یا اندازه‌گیری می‌کنند و یا مقدمات این کار را فراهم می‌کنند، تلاش برای کسب سهم بیشتری از بازار، کاهش زمان انجام کار و افزایش سود بدون فرایندهای ارزیابی میسر نیست. در حقیقت به سختی می‌توان مدیریت را بدون اندازه‌گیری تصور کرد.

عملکرد مفهوم و واژه‌ای است که میان علماء و دانایان، دانش پژوهان، نظریه‌پردازان و مردم عادی به کرات تکرار می‌شود، شاید یکی از دلایل عدم توافق بر معنای این واژه (Labas, 1995) را همین گستردگی و کاربرد فراوان آن دانست. تعداد کمی از مردم در

---

1-Lord Kelvin

مورد معنا و مفهوم آنچه که عملکرد نامیده می‌شود، توافق دارند. برای معنای آن از بهره‌وری، ثبات، شدت فعالیت و بازگشت سرمایه هم سخن گفته‌اند. در ادبیات مدیریت و سنجش عملکرد ما با تعاریف متفاوتی روبرو می‌شویم. باید در نظر داشت که عملکرد مطلق نیست و معیار نسبی موفقیت محسوب می‌شود. عملکرد در موارد زیر مورد توجه قرار می‌گیرد: الف) مجموعه‌ای از اهداف (مقایسه واقعی و برنامه ریزی شده، مقایسه اقدامات انجام شده با برنامه ریزی شده) ب) مقایسه دوره‌های زمانی معین (مقایسه موقتی) و ج) مقایسه اشیاء و الگوها (مقایسه الگوها و معیارها). تعاریف مربوط به عملکرد در دو واژه اصلی کارایی و اثربخشی<sup>۱</sup> اشتراک دارند. پیتز دراکر (۱۹۷۴) اثربخشی را پایه و اساس موفقیت می‌داند و کارایی را حداقل شرایط برای بقاء پس از موفقیت بدست آمده می‌داند. کارایی با انجام دادن درست کارها مرتبط است و اثربخشی با انجام کارهای درست. هرچند که در زبان محاوره مترادف هم و در مواردی به جای هم و در معنای سودآوری و یا رفتار هدف‌گرا به کار می‌روند.

### اهداف مدیریت عملکرد

مهمترین وظیفه منابع انسانی در سازمان کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است، اثربخشی درجه و میزان تحقق اهداف به چارچوبها و استراتژی‌های مدیریت عملکرد بستگی دارد (Keshtegar & Shukuhy, 2015). از اینرو در تعریف عملکرد می‌توان میزان تحقق یک یا چند هدف را ملاک و معیار قرار داد. اهداف عملکرد می‌تواند متفاوت و با توجه به کاربردهای تیمی و سازمانی آن باشد. اهداف شرکتها در بحث عملکرد، معطوف به مقاصد، عنصر زمان که نقطه عطف اهداف هست و قوانین مربوط به در اولویت بودن مسیر کسب آن مقاصد است (Lebas, 1995). این سه عنصر (مقصد، زمان و تقدم اهداف) نشان می‌دهد که در ساختار و سلسله مراتب سازمانی عملکرد از یک رابطه علی پیروی می‌کند، رابطه‌ای که در آن بین داده‌ها و پیامدها پل ارتباطی برقرار می‌کند. در این رابطه جایگاه هر ذینفع و عنصر فعال سازمانی درست تعریف شده است. در این مدل عملکرد هدف را تعریف نمی‌کند، بلکه مسیر رفتن را به خوبی و زیبایی می‌تواند ترسیم کند.



از نظر سنگ و لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) عملکرد لازمه موفقیت سازمانی در سه سطح فردی (رضایت شغلی، کسب اهداف و قضاوت شخصی)، سطح گروهی (اخلاق، همبستگی، اثربخشی و بهره‌وری) و در سطح سازمانی (درآمد، کارایی و بهره‌وری، نرخ غیبت، نرخ بازگشت سرمایه و سازگاری) است. بهبود کارکرد افراد در سازمان از طریق اهداف روشن و تنظیم برنامه‌های آموزشی و پرورشی، تأثیر گذاری این برنامه‌ها در فرآیندهای پرداخت، از کارکردهای عمده عملکرد است (Shafudah, 2011). کاربرد سازمانی عملکرد از آنروست که یک شعار<sup>۲</sup> حرفه‌ای برای تمرکز بر اهداف از قبل تعیین شده جهت بیان مطلوبیت‌های سازمانی است (Newcomer, Hatry & Wholey, 2010). قریشی و همکارانش (۲۰۰۹) در بررسی ارزیابی عملکرد در چند سازمان پاکستانی به شش متغیر رسیدند، آنها مدیریت عملکرد موفق را در بررسی دقیق و مؤثر این شش عامل دانسته‌اند. رهبری، کارکنان، سیاست‌ها و استراتژی‌ها، سهامداران و منابع، فرایندهای چرخه عمر پروژه/ سازمان و شاخص‌های کلیدی عملکرد، متغیرهای مورد توجه آنها بود (Qureshi, Warraich & Hijazi, 2009). معیارها و شاخص‌های عملکرد را به دو دسته کلی مالی و غیر مالی تقسیم نموده‌اند. معیارهای مالی سنجش عملکرد برای اخذ تصمیمات استراتژیک و گزارش‌های بیرونی مهم هستند، در حالی که معیارهای غیرمالی برای فرایند کنترل مؤثر و عملیات روزانه مفید هستند (Perera & Perera, 2013). معیارهای مالی شایع‌ترین معیارهای مورد استفاده مدیران هست، با این حال بدون اشکال نیستند. وقتی مبنای مدیریت «تغییر» هست، معیارهای مالی نیز ماهیت دیگری پیدا می‌کنند و باید در ارزیابی‌های قبلی تجدید نظر صورت گیرد. با همه ایراداتی که به این مقیاسها وارد است، نمی‌توان تأثیر آنها را در انگیزه و بهسازی<sup>۳</sup> کارکنان نادیده گرفت (Tangen, 2003).

اطلاعات مربوط به عملکرد برای تصمیم‌گیری مدیران از جهات مختلف قابل توجه و مهم است. آنها برای اینکه بتوانند در زمان و مکان درست، در کمیت و کیفیت صحیح و با هزینه کمتر تصمیمات مناسب را اتخاذ نمایند، به سنجش عملکرد و اطلاعات مربوط به آن نیاز دارند. در ادبیات مربوط به مدیریت عملکرد شش دلیل اصلی را برای مدیریت عملکرد برمی‌شمارند، دوتا از آنها- ارتباطات و همراستایی- به ماهیت هدفگذاری مربوط می‌شوند. دوتای دیگر- بررسی وضع موجود و پیش‌بینی- زمینه در ارزیابی وضع موجود و کسب هدف

1-Tseng &amp; Lee

2-watchword

3-Development

دارند و دوتای نهایی زمینه روان‌شناسی دارند و در سطح فردی و سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند. شمای یک دلایل شش‌گانه یاد شده را نشان می‌دهد (Samsonowa, 2012). علاوه بر موارد ذکر شده می‌توان از تأثیر متقابل مدیریت عملکرد و عوامل محیطی مختلفی مانند قابلیت‌های مدیریتی، روابط کار و فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی و سازمانی اشاره کرد (Hajipour, Nazarpour Kashani & Sodagar, 2014).

شمای ۱: طبقه‌بندی اهداف عملکرد (Samsonowa, 2012)

الف) هدفگذاری		ب) ارزیابی و کسب هدف		ج) انگیزش	
۱- ارتباطات	۲- همراستایی	۱- بررسی موقعیت	۲- پیش بینی	۱- سازمانی	۲- فردی

هدفگذاری پیش‌نیاز عملکرد واقعی است. ارتباطات و همراستایی دو هدف مهم در درون بسته هدفگذاری‌اند. بر اساس تعریف هدفگذاری، ارتباطات ابلاغ تمام اهداف به درون و همه بخش‌های سازمان را ترسیم می‌کند. اهداف در سطوح عالی سازمان طراحی و تجزیه و تحلیل می‌شوند و سپس از طریق مکانیزم ارتباطات به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شوند. همراستایی به برنامه‌ریزان اطمینان می‌دهد که اهداف منعکس شده در سطوح بالای سازمان تا چه اندازه در سطوح دیگر و در راستای اهداف عالی محقق شده‌اند و انتظارات برآورده شده است. در طی فرآیند هدفگذاری، تکرار و استمرار ارتباطات و همراستایی با دریافت نتایج و ارائه بازخور می‌تواند یکی از ویژگی‌های مهم تنظیم اهداف به صورت آبشاری<sup>۱</sup> باشد. همچنین اطلاعات ناشی از بازخورد می‌تواند برای شاخص‌های عملکرد و قضاوت بالقوه اهداف آبشاری مفید باشد. این دو هدف (ارتباطات و همراستایی) منعکس کننده عنصر برنامه‌ریزی در درون چرخه مدیریت عملکرد محسوب می‌شوند. انگیزه کارکنان بر عملکرد افراد و در نتیجه عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. نتیجه مطالعات مختلف در زمینه روان‌شناسی و دیگر علوم رفتاری اثرات انگیزه بر عملکرد را در سطوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی روشن می‌کند، بنابراین بی‌مناسبت نیست که انگیزه افراد را یکی از عناصر مهم در بررسی عملکرد دولت‌ها به حساب آوریم (Bonsu & Kusi, 2014). طرح مباحث مربوط به انگیزش فردی و سازمانی از آنرو مهم تلقی می‌شود که به عنصر «بهبود» در چرخه مدیریت عملکرد اشاره دارند.

### رویه‌های ارزیابی عملکرد و مدیریت منابع انسانی

عملکرد سازمانی واژه گسترده‌ای است که هم ابعاد اقتصادی و هم ابعاد وظیفه‌ای نیروی انسانی را پوشش می‌دهد. با توجه به بخش‌های مختلف سازمانها و فعالیت‌های مؤثر هر بخش، عملکرد علاوه بر آنکه جنبه عینی و ملموس سازمانها را بررسی می‌نماید، جنبه نامشهود و غیر ملموس آنها را نیز در بر می‌گیرد، لذا هر دو جزء تکنیکی و زیبایی شناسی دارای اهمیت فراوان می‌باشند.

دستیابی به سطح عملکرد مورد انتظار در یک تجارت وظیفه‌ای است که سازمان متعهد می‌شود با اثربخشی و کارایی در عملیات، تمامی منابع مورد نیاز را در اختیار سازمان قرار دهد. عملکرد بالا هدف اغلب سازمان‌ها برای عملیات با کیفیت بالا، سریع، قابل اطمینان، انعطاف‌پذیر و کم هزینه می‌باشد. تانجن (۲۰۰۵) عملکرد را به عنوان یک چتر که در بردارنده تمام مفاهیمی است که منجر به موفقیت شرکت و فعالیت-هایش می‌شود، معرفی می‌کند (Tangen, 2005). ارزیابی عملکرد مبنایی را برای سازمان فراهم می‌کند تا نسبت به اهداف از قبل تعیین شده اظهار نظر نموده، ضعف‌ها و فرصت‌ها را تعیین و نسبت به شروع عملیات آتی به نحوی تصمیم‌گیری نماید که منجر به بهبود و توسعه عملیات سازمان شود. این عملکرد سازمانی را در شاخص‌های عینی مانند کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، کیفیت و زمان‌بندی می‌توان تعریف و خلاصه نمود (Choong, 2013). پیشینه ارزیابی عملکرد نشان دهنده این است که ارزیابی عملکرد شامل دو مرحله می‌شود (Tangen, 2005, Lavy et al, 2010). در مرحله اول که تا دهه ۱۹۸۰ ادامه داشت، تمرکز ارزیابی عملکرد تنها بر مسایل و معیارهای مالی بود. مرحله دوم که از اواخر دهه ۱۹۸۰ و با آغاز محدودیت‌های ارزیابی عملکرد سنتی از قبیل تشویق تفکرات کوتاه مدت، فقدان تمرکز استراتژیک و بهینه‌سازی محلی ناقص شروع شد. مقدمه ارزیابی عملکرد جدید شامل ارزش سهامداران، سود اقتصادی، رضایتمندی مشتری، عملکرد عملیات داخلی، سرمایه فکری و دارائی‌های ناملموس می‌شد (Neely and Bourne, 2000). نگرش جدید کل نگر و جامع بوده و مزایای بسیاری را به همراه دارد. وان ری (۲۰۰۹) کاربرد این مفهوم در مدل‌های سازمانی و در طی دوره‌های زمانی را مورد توجه قرار داد که در جدول یک آورده شده است.

جدول ۱: کاربرد مفهوم عملکرد در ادوار مختلف

تا ۱۹۵۰	۱۹۶۰	۱۹۷۰	۱۹۸۰	۱۹۹۰	۲۰۰۰
کارایی	کارایی	کارایی	کارایی	کارایی	کارایی
اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی
		بهره‌وری	بهره‌وری	بهره‌وری	بهره‌وری
		انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری
			خلاقیت	خلاقیت	خلاقیت
					پایداری <sup>۱</sup>

منبع: (Van Ree, 2009)

بررسی اثرات مدیریت عملکرد در سازمان بدون توجه به شناخت درست و صحیح فرد، نحوه ورود او به سازمان، سیستم‌های نگهداری و پاداش، آموزش، تشویق و ارتقاء که مبنای عمل فرد و سازمان است، میسر نیست. در بررسی اثرات مدیریت عملکرد، شخصیت فرد را نباید نادیده گرفت، زیرا بسیاری از یافته‌های پژوهشی نشان از اثرات مثبت و معنادار بین شایستگی‌های شخصی با عملکرد شغلی دارد (Sargazi, Nastiezaie & Pourgaz, 2015). نوآوری و خلاقیت فرد در سازمان و میزان پذیرش مسئولیت اجتماعی او از عوامل مهم موثر بر سیستم‌ها و فرآیندهای عملکرد است (Prajogo & Sohal, 2006). از این رو با پر رنگ شدن نقش استراتژیک منابع انسانی در سازمانها، اهمیت مدیریت عملکرد نیز بیشتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت.

به طور کلی در زمینه ارتباط عملکرد سازمان و عملیات منابع انسانی در حوزه تحقیقات مرتبط دو جریان متفاوت شکل گرفت، جریانی که به تأثیر مستقیم عملیات منابع انسانی بر عملکرد سازمان باور دارد و جریانی که به تأثیر غیر مستقیم عملیات منابع انسانی بر عملکرد سازمان معتقد است (Anderson, 2012).

خلاصه آنکه مدل‌ها و تکنیک‌های مختلف مدیریت عملکرد در بستر نیاز سازمانها و در طی دهه‌های مختلف و بر مبنای نظری و تئوریک مختلف شکل گرفتند، تقسیم‌بندی و کاربردی نمودن این مدل‌ها در سطح فرد، تیم و سازمان و همگرایی آنها با عملیات مدیریت منابع انسانی همواره از دغدغه‌های پژوهشگران دانش مدیریت و منابع انسانی بوده است.

### روش شناسی تحقیق

تحقیق در دو مرحله به شرح زیر انجام شده که توضیح داده می‌شود:  
 الف-مرحله کیفی ( مصاحبه): در مرحله اول تحقیق به منظور شناسایی عوامل موثر بر مدیریت عملکرد ۱۴ مصاحبه از کارشناسان منابع انسانی ( شامل خبرگان، هیأت علمی و مدیران مرتبط بانکی) که به روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، انجام گرفت. متن‌های مصاحبه عیناً پیاده شده و از تحلیل تم به منظور استخراج مقوله‌ها استفاده شد. پس از تحلیل محتوای نتایج مصاحبه‌ها، چهار متغیر (تم) اصلی استخراج شده است که عبارتند از: مدیریت عملکرد فردی و گروهی، مدیریت عملکرد سازمانی، همراستایی و اهداف سازمانی. هر کدام از این متغیرها از چندین مؤلفه فرعی تشکیل شده است که در جدول دو نشان داده شده است.

جدول ۲: متغیرهای پژوهش و مؤلفه‌های فرعی آنها

متغیر اصلی	مؤلفه‌های فرعی	متغیر اصلی	مؤلفه‌های فرعی	متغیر اصلی	مؤلفه‌های فرعی	متغیر اصلی
عملکرد فردی و گروهی	توان قضاوتی	عملکرد سازمانی	ارتقاء و پاداش	همراستایی افقی	سازگاری	اهداف سازمانی
	بهره وری		ساختار			
	اخلاق	مقررات مالی	همراستایی عمودی			
	خلاقیت	رهبری				
	نگرش	شرایط رقابتی				
	همکاری					
	یادگیری					

روایی و پایایی مرحله کیفی: برای روایی و اطمینان از ثقه و قابل اتکا بودن مصاحبه، اعتبار هر کدام از مراحل هفتگانه مصاحبه (شامل انتخاب موضوع، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه برداری، تحلیل، تأیید و گزارش دهی) مورد توجه قرار گرفت و برای محاسبه پایایی با

روش توافق درون موضوعی دو کدگذار<sup>۱</sup> (ارزیاب)، از یک همکار دانشگاهی که به روش تحلیل محتوا تسلط خوبی داشت، درخواست شد تا به عنوان همکار (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. سپس محققان به همراه این همکار پژوهش، تعداد پنج مصاحبه را کدگذاری کردند، درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول مذکور ۹۰ درصد حاصل شد.

ب- **مرحله کمی:** در این مرحله از پژوهش، پرسشنامه ۵۷ سئوالی تدوین شده در مرحله کیفی، اعتبار سنجی می‌شود به این معنا که ابتدا ۶۰۰ شاغل در بانک‌های مختلف به صورت چند مرحله‌ای انتخاب شدند، پرسشنامه به صورت حضوری توزیع و ۵۰۴ پرسشنامه جمع‌آوری گردید، پس از کدگذاری هر پرسشنامه، داده‌ها توسط نرم افزار SmartPLS3 تحلیل شدند.

اعتبار محتوای پرسشنامه توسط چند تن از اساتید دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت و جهت اطمینان از روایی سازه ابزار مورد استفاده، ابتدا از تحلیل عاملی تأییدی و همچنین با استفاده از شاخص‌های مربوط به برازش مدل در مرحله مدلسازی از نرم افزار smartPLS3 استفاده شد. نتایج مربوط به بررسی روایی سازه در ادامه توضیح داده شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه و یا اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ یک نمونه اولیه پرسشنامه ۳۷ تایی پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد که میزان آلفای کرونباخ متغیرها بالای ۰.۸۰ محاسبه گردید.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

نتایج تحقیق در دو بخش کیفی و کمی است، که به شرح زیر ارائه می‌گردد:  
**نتایج کیفی مصاحبه‌ها:** پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان و اطمینان از نقطه اشباع، چهار متغیر اصلی استخراج شده است، هر کدام از این متغیرها دارای چند مؤلفه فرعی می‌باشند که در جدول دو نشان داده شده‌اند.

۱- محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته بدین ترتیب می‌باشد:  $\text{پایایی} = \frac{2M}{N_1 + N_2}$  در فرمول فوق، M تعداد موارد کدگذاری شده بین دو کدگذار است که درمورد آنها توافق وجود داشته است و N1 و N2 به ترتیب تعداد کلی موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است، میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد قابل قبول است.

بخش کمی: در این بخش نتایج مربوط به پایایی مؤلفه‌ها و همچنین تحلیل عاملی نوع دوم (اعتبار سازه) مدل نشان داده شده است (جدول ۳).

جدول ۳: نتایج آزمون کرونباخ برای سنجش پایایی

متغیر	مؤلفه	سئوالات	مقدار آلفا
عملکرد فردی و گروهی	شامل ۷ مؤلفه	۱ - ۲۴	٪۰.۸۵۶
عملکرد سازمانی	شامل ۵ مؤلفه	۲۵ - ۴۰	٪۰.۸۲۱
اهداف سازمانی	-	۴۱-۴۵	٪۰.۸۲۵
همراستایی	شامل ۳ مؤلفه	۴۶ - ۵۷	٪۰.۸۹۱

با توجه به اینکه مقدار آلفای همه شاخص‌ها از ۰.۷ بالاتر است می‌توان نتیجه گرفت که این شاخص‌ها از پایایی لازم برخوردار است.

نتایج اعتبار سنجی یا تحلیل عاملی: در این بخش از پژوهش نتایج مربوط به تحلیل عاملی شاخص‌های مدیریت عملکرد سازمانی نشان داده می‌شود:

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر ارزیابی عملکرد فردی و گروهی مقادیر ضریب استاندارد و اعداد معناداری و برازش مدل حاصل از تحلیل عاملی تاییدی نوع دوم مربوط به متغیر ارزیابی عملکرد فردی و گروهی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: میزان ضریب استاندارد و اعداد معناداری و برازش مدل حاصل از تحلیل عاملی تاییدی نوع دوم (متغیر عملکرد فردی گروهی)

متغیرها	ابعاد	گویه‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	SD
فردی و گروهی ارزیابی عملکرد	توان قضائتی	به خوبی توانایی ارتباط بین اجزای مساله را دارم.	۰/۷۰	۱۹.۷۸	0.001
		در شرایط سخت و غیر معمول (بحرانی) منطقی تصمیم می‌گیرم.	۰/۸۱	۱۲.۹۲	0.001
		توانایی تحلیل مسائل و موقعیت‌های پیچیده را دارم.	۰/۶۴	۱۱.۸۳	0.001
	بهره‌وری	از منابع بانک به صورت کارا و اثربخش استفاده می‌شود.	۰/۷۴	۱۶.۳۳	0.001

0.001	۱۴.۷۲	۰/۸۴	خروجی کار در بانک متناسب با زمان صرف شده برای آن کار است.		
0.001	۱۲.۳۱	۰/۶۱	ارزش نهایی فعالیت انجام شده بیش از هزینه انجام شده برای آن است.		
0.001	۱۱.۵۴	۰/۵۷	تا چه میزان شیوه‌های جذب منابع توسط بانک را موفق ارزیابی می‌کنید.		
0.001	۱۴.۹۶	۰/۵۲	رعایت پوشش و ظواهر مناسب برایم مهم است.	اخلاق	
0.001	۱۱.۳۹	۰/۸۰	رعایت رازداری و امانت داری برایم اهمیت دارد.		
0.001	۱۱.۴۲	۰/۸۰	به نظم و اولویت‌بندی امور اهمیت می‌دهم.		
0.001	۱۱.۲۶	۰/۷۸	احترام و رعایت حقوق مشتری برایم اهمیت دارد.		
0.001	۹.۳۲	۰/۷۱	ایده‌های نو را در بانک همواره تشویق می‌کنم.	خلاقیت	
0.001	۱۱.۳۶	۰/۶۲	ایده‌های نو را در صورت لزوم یادداشت و دنبال می‌کنم.		
0.001	۰.۴۶	۰/۰۲	جو و محیط کار طوری است که باید از بروز افکار نو خود امتناع کنم.		
0.001	۹.۳۰	۰/۴۹	راه‌حلهای مختلف را برای یک مشکل پیدا می‌کنم.		
0.001	۱۹.۴۵	۰/۷۵	به کار در بانک علاقه‌مند هستم.	نگرش	
0.001	۱۸.۳۶	۰/۸۶	تعهد به سازمان و حمایت از آن را دارم.		
0.001	۱۶.۹۹	۰/۷۸	نسبت به کارکنان بانک علاقه‌مند می‌باشم.		
0.001	۱۷.۲	۰/۷۴	آمادگی کارکردن در زمان و مکان مورد تقاضا را برای توفیق بانک دارم.	همکاری	
0.001	۱۶.۵۹	۰/۸۲	آمادگی کارکردن با دیگر افراد و واحدها، حسب نظر مدیریت و برای انجام وظایف محوله را دارم.		
0.001	۱۵.۷۰	۰/۷۶	آمادگی کارکردن با سایر واحدها و بخش‌ها را دارم.		
0.001	۱۶.۷۹	۰/۷۳	به کسب دانش شغلی اهتمام دارم.	یادگیری	
0.001	۱۷.۳۳	۰/۸۴	به روز بودن و افزایش توانمندی در بانک برایم مهم است.		
0.001	۱۶.۰۴	۰/۷۶	مدیریت و انتقال مناسب دانش در بانک را جدی می‌گیرم.		
			$X^2 = 555.78$ , $df = 245$ , $X^2/df=2.26$ , $P\text{-Value}= 0.001$ , $RMSEA= 0.064$ , $Gfi= 0/97.6$ , $AGFA=0/92$		



بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد، میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده (سؤال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) است. همانگونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، تمامی روابط به جز سوال ۳ (مربوط به متغیر خلاقیت) مدل معنادار هستند، زیرا مقدار محاسبه شده  $t$  برای هیچ کدام از مسیرها به جز سوال مذکور در دامنه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار نگرفته است. لازم به ذکر است که سوال مذکور از پژوهش حذف می‌شود. شاخص‌های تناسب (برازش) مدل نیز نشان می‌دهد که مدل از برازش مناسبی برخوردار بوده و می‌تواند کلیت و روابط بین متغیرهای موجود در مدل را به خوبی تبیین کند به علت اینکه شاخص نسبت کای-دو بر درجه آزادی مدل  $(x^2/df = 2.26)$  کوچکتر از ۳ و نیز مقدار شاخص  $RMSEA = 0.064$  کوچکتر از ۰.۰۹ می‌باشد. با عنایت به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان نمود تمامی شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه قابل قبول قرار گرفته‌اند و لذا مدل مورد تأیید می‌باشد.

#### تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر ارزیابی عملکرد سازمانی

مقادیر ضریب استاندارد و اعداد معناداری و برازش مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نوع دوم مربوط به متغیر ارزیابی عملکرد سازمانی در جدول پنج آمده است.

جدول ۵: میزان ضریب استاندارد و اعداد معناداری و برازش مدل حاصل از تحلیل عاملی تاییدی  
نوع دوم (متغیر عملکرد سازمانی)

متغیرها	ابعاد	گویه‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	Sig.
ارزیابی عملکرد سازمانی	ارتقاء و پاداش	ارتقا شغلی بر اساس عملکرد در بانک نهادینه شده است.	۰/۷۹	۱۳.۴	0.001
		سیستم جبران خدمات در بانک کارا و اثربخش است.	۰/۸۲	۱۵.۹۶	0.001
		برنامه‌های بیمه‌ای و بازنشستگی در بانک از اهمیت برخوردارند.	۰/۲۴	۴.۸۵	0.001
	ساختار	سلسله مراتب اداری در بانک با توجه به ماهیت و اندازه آن مناسب است.	۰/۸۲	۱۵.۳۲	0.001
		میزان قوانین، مقررات و رویه‌ها در بانک با توجه به ماهیت و اندازه آن مناسب است.	۰/۸۵	۱۹.۳۸	0.001
		کارکنان بانک در کار خود آزادی عمل و استقلال دارند.	۰/۶۱	۱۳.۷۰	0.001
	مقررات مالی	آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مالی مدون بوده و با مکانیزم-های عملکرد افراد و واحد هماهنگی دارند.	۰/۸۰	۱۲.۴۲	0.001
		اطلاع رسانی کامل در مورد قوانین و مقررات مالی به درستی انجام می‌گیرد.	۰/۷۳	۱۵.۵۶	0.001
		از ابزارها و نرم افزارهای جدید مالی، اجرایی و کنترلی به درستی استفاده می‌شود.	۰/۶۷	۱۴.۴۳	0.001
	رهبری	مدیران از جذبه‌های شخصیتی مثبت برخوردارند.	۰/۷۵	۱۸.۲۳	0.001
		کارکنان برای نیل به اهداف و چشم انداز ترغیب می‌شوند.	۰/۸۳	۱۸.۵۵	0.001
		هماهنگی بین کارکنان توسط مافوقان به آسانی صورت می‌گیرد.	۰/۷۸	۱۷.۵۴	0.001
	شرایط رقابتی	سیاستها و اقدامات مدیران با اهداف کلان بانک هماهنگ است.	۰/۷۸	۱۷.۳۷	0.001
		بانک تغییرات محیط و اقدامات رقبا را مرتب رصد می‌کند.	۰/۷۱	۱۶.۰۱۴	0.001
		بانک ما از یک مزیتی برتر رقابتی برخوردار است.	۰/۷۸	۱۵.۲۴	0.001
		ارائه خدماتی نوین و متمایز از سایر بانکها برای مشتریان، از اولویت‌های بانک ماست.	۰/۸۰	۱۵.۵۶	0.001
$X^2 = 262.29$ , $Df = 99$ , $X^2/df = 2.65$ , $P = 0.001$ , $RMSEA = 0.065$ , $Gfi = 0/97$ , $AGFA = 0/96$					

همانگونه که جدول ۵ نشان می‌دهد، تمامی روابط مدل معنادار هستند، زیرا مقدار محاسبه شده  $t$  برای هیچ کدام از مسیرها در دامنه  $1/96$  و  $-1/96$  قرار نگرفته است. نتایج تخمین در گزارش لیزرل، حاکی از مناسب بودن شاخص‌های برازش است. شاخص‌های تناسب (برازش) مدل نیز نشان می‌دهد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و می‌تواند کلیت و روابط بین متغیرهای موجود در مدل را به خوبی تبیین کند، به علت اینکه شاخص

نسبت کای- دو بر درجه آزادی مدل ( $\chi^2/df = 2.65$ ) کوچکتر از ۳ و نیز مقدار شاخص  $RMSEA = 0.065$  کوچکتر از ۰.۰۹ می‌باشد. با عنایت به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان نمود تمامی شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه قابل قبول قرار گرفته‌اند و لذا مدل مورد تأیید می‌باشد.

#### تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر همراستایی

مقادیر ضریب استاندارد و اعداد معناداری و برازش مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نوع دوم مربوط به متغیر همراستایی در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶: میزان ضریب استاندارد و اعداد معناداری و برازش مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی

نوع دوم (متغیر همراستایی)

sig	عدد معناداری	ضریب استاندارد	گویه‌ها	متغیرها	ابعاد
0.001	۱۷.۵۰	۰/۷۷	فعالیت‌های یکپارچه در جهت همراستایی عملکرد فردی و سازمانی صورت می‌گیرد.	سازگاری	همراستایی
0.001	۱۷.۱۳	۰/۷۶	پاداش در سطح سازمان متناسب با عملکرد فردی و گروهی است.		
0.001	۱۷.۵۳	۰/۷۷	اهداف فردی در راستای اهداف سازمانی تعریف شده است.		
0.001	۱۷.۱۱	۰/۷۶	واحدهای مختلف بانک با همدیگر هماهنگی دارند.		
0.001	۲۰.۶۸	۰/۸۴	ارزیابی عملکرد سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند.	همراستایی افقی	
0.001	۲۰.۶۸	۰/۸۴	ارزیابی عملکرد سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا دریابند اهداف فردی و سازمانی همراستا هستند.		
0.001	۱۶.۳۶	۰/۶۹	واحدهای سازمانی همگرا عمل می‌کنند.		
0.001	۲۱.۹۷	۰/۸۳	تصویر جامعی از عملکرد فردی و سازمانی ترسیم شده است.	همراستایی عمودی	
0.001	۱۹.۶۷	۰/۷۷	انسجام بین عملکرد سازمانی و تعهد فردی وجود دارد.		
0.001	۲۰.۴۷	۰/۷۹	مدیریت ارزیابی عملکرد در سطح بانک از یک رویه واحد پیروی می‌کند.		
0.001	۲۱.۹۷	۰/۸۳	سیستم ارتقاء منابع انسانی از انجام درست وظایف فردی کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی حمایت می‌کند.		
0.001	۲۰.۸۸	۰/۸۰	وظایف مدیران و کارکنان در راستای اهداف تبیین شده، هماهنگ است.		
$X^2 = 136.88$ , $df = 51$ , $X^2/df = 2.68$ , $P\text{-Value} = 0.001$ , $RMSEA = 0.081$ , $GFI = 0/92$ , $AGFA = 0/91$					

همانگونه که جدول ۶ نشان می‌دهد، تمامی روابط مدل معنادار هستند، زیرا مقدار محاسبه شده  $t$  برای هیچ کدام از مسیرها در دامنه  $1/96$  و  $-1/96$  قرار نگرفته است. نتایج تخمین در گزارش لیزرل، حاکی از مناسب بودن شاخص‌های برازش است. شاخص‌های تناسب (برازش) مدل نیز نشان می‌دهد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و می‌تواند کلیت و روابط بین متغیرهای موجود در مدل را بخوبی تبیین کند به علت اینکه شاخص نسبت کای-دو بر درجه آزادی مدل ( $\chi^2/df = 2.68$ ) کوچکتر از ۳ و نیز مقدار شاخص  $RMSEA = 0.081$  کوچکتر از  $0.09$  می‌باشد. با عنایت به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان نمود تمامی شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه قابل قبول قرار گرفته‌اند و لذا مدل مورد تأیید می‌باشد.

#### تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر اهداف سازمانی

مقادیر ضریب استاندارد و اعداد معناداری و برازش مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نوع دوم مربوط به متغیر اهداف سازمانی در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷: میزان ضریب استاندارد و اعداد معناداری و برازش مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نوع دوم (متغیر اهداف سازمانی)

ایجاد	گویه‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	sig
اهداف سازمانی	افزایش سودآوری و کسب رضایت ذی‌نفعان در بانک ما مهم است.	۰/۸۱	۲۱.۲۰	0.001
	به حداکثر رساندن منابع و افزایش بهره‌وری از اولویت‌های بانک است.	۰/۸۷	۲۳.۵۴	0.001
	کاهش هزینه از رسالت‌های بانک است.	۰/۶۹	۱۷.۰۶	0.001
	افزایش سهم بازار همواره مورد تأکید بانک است.	۰/۷۸	۲۰.۰۲	0.001
	واکنش مناسب نسبت به تغییرات محیطی از اولویت‌های بانک است.	۰/۷۳	۱۸.۳۴	0.001
$X^2 = 35.39$ , $df = 15$ , $X^2/df = 2.36$ , $P\text{-Value} = 0.001$ , $RMSEA = 0.078$ , $GFI = 0/94$ , $AGFA = 0/96$				

جدول ۷ بارهای عاملی را برای هر یک از مسیرهای مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد. رد یا تأیید هر یک از مسیرهای مدل منوط بر مقایسه بار عاملی آن مسیر، در حالت تخمین استاندارد، با مقدار  $t$  محاسبه شده برای آن، در حالت ضریب معناداری می‌باشد، که با توجه به نتایج حاصل، همگی روابط مورد تأیید قرار می‌گیرند.

بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد، میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده (سؤال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) است. همانگونه که جدول ۷ نشان می‌دهد، تمامی روابط مدل معنادار هستند، زیرا مقدار محاسبه شده  $t$  برای هیچ کدام از مسیرها در دامنه  $1/96$  و  $1/96$  - قرار نگرفته است. نتایج تخمین در گزارش لیزرل، حاکی از مناسب بودن شاخص‌های برازش است. و می‌تواند کلیت و روابط بین متغیرهای موجود در مدل را بخوبی تبیین کند به علت اینکه شاخص نسبت کای- دو بر درجه آزادی مدل  $(x^2/df = 2.36)$  کوچکتر از ۳ و نیز مقدار شاخص  $RMSEA = 0.078$  کوچکتر از ۰.۰۹ می‌باشد. با عنایت به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان نمود تمامی شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه قابل قبول قرار گرفته‌اند و لذا مدل مورد تأیید می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که وجود یک مدل جامع مدیریت عملکرد که همراستا با اهداف سازمانی باشد، از الزامات و ضرورت‌های سازمانی و ارزیابی مدیریت عملکرد است. در این پژوهش تلاش شده است که مؤلفه‌های مدیریت عملکرد جامع و همراستا با اهداف سازمانی ارائه شود. بررسی تحلیلی دوره زمانی مدل‌های مختلف در زمینه مدیریت عملکرد، نشان دهنده آن است که مدل‌ها و تکنیک‌های مختلف مدیریت عملکرد در بستر نیاز سازمانها و در طی دهه‌های مختلف و بر مبنای نظری و تئوریک مختلف شکل گرفتند (Van ree, 2009)، آن مدلها جامع نبوده و هر پژوهشگر از منظری - عمدتاً بیان شاخص‌هایی معین که در هدفگذاری عملیات سازمان تعریف می‌شوند- مدیریت عملکرد را مورد مطالعه و آزمون قرار دادند، به عنوان نمونه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: مفاهیم کارایی، اثربخشی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری و نوآوری، توانایی بودجه/سودآوری، تعالی، تداوم حیات و رشد در مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)، نسبت‌های مالی، بازده سرمایه‌گذاری، عوامل هزینه‌ای، عوامل غیرهزینه‌ای، عوامل خارجی، عوامل داخلی در مدل «ماتریس ارزیابی عملکرد هرم دوپونت» اسکوزن و هماران (۲۰۰۱)، عملکرد مالی، رقابت پذیری، کیفیت، انعطاف‌پذیری، کیفیت، استفاده از منابع، نوآوری در مدل

«ماتریس نتایج و عملگرها» فیتزجرالد و همکاران (۱۹۹۱)، از منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد در «مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)» کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، استراتژی به عنوان پیشران، بهبود مستمر، بازخور سریع و صحیح، هدف صریح، مربوط بودن در مدل «سیستم پایدار (سازگار)» فلاپر و همکاران (۱۹۹۶)، انعطاف‌پذیری، کاهش زمان، کیفیت، مالی، رضایت مشتری در مدل «چارچوب ارزیابی عملکرد یکپارچه» مدوری و استیپل (۲۰۰۰)، ساختار داخلی: رشد، تجدید (نوسازی)، کارایی، ثبات، ریسک (مدل‌های مفهومی، کامپیوترها، سیستم‌های اجرایی)؛ ساختار خارجی: مشتری، تأمین‌کننده، نام‌های تجاری؛ علامت تجاری و تصویر تجاری؛ مهارت‌های فردی: مهارت‌ها، آموزش، تجربه، ارزش‌ها، مهارت اجتماعی، رضایت ذینفعان، استراتژی‌ها، فرایندها، قابلیت‌ها، سهم (نقش) ذینفعان در مدل «پایش‌داری‌های ناملموس (IAM) منشور عملکرد» سوئیبی، (۱۹۹۷) و نیلی و آدام، (۲۰۰۰)، کیفیت، تحویل، زمان فرایند، هزینه، رضایت مشتری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری، معیارهای بازاریابی، معیارهای مالی در مدل «هرم عملکرد SMART» وانگ؛ لینچ و کراس، (۱۹۹۱)، برنامه ریزی عملکرد (تحلیل ذی نفعان، الگو گزینی، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی)، بازبینی عملکرد (سنجش و گزارش دهی عملکرد)، تقویت عملکرد (رهبری و مربی‌گری، یادگیری و توسعه)، اجرای برنامه‌ها و تحقق عملکرد، و نهایتاً پایش عملکرد در مدل فرآیندی مدیریت عملکرد سازمانی رضاییان و گنجعلی (۲۰۱۱)، مدل مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی و غیر انتفاعی (شامل ابعاد و معیارهای عملکرد، فرایند مدیریت عملکرد، پیش‌ران‌های عملکرد) (Yavari & Zahedi, 2013).

به باور اهمی و زاچر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) مدل‌های مختلف مدیریت عملکرد باید در بردارندهٔ چهار عنصر اساسی (نگرانی، کنترل، کنجکاوی و اعتماد به نفس) باشند. زیرا سازگاری حرفه‌ای افراد و کارکنان شاغل در بهترین شرایط بر مبنای این چهار پایه اساسی قرار دارد: نگرانی<sup>۲</sup>، به این معنا که کارکنان باید چالش‌ها و وظایف آینده را مورد توجه قرار دهند. کنترل شامل اتخاذ مسئولیت در رابطه با بهسازی<sup>۳</sup> خود و محیط کار، کنجکاوی<sup>۴</sup> که به عنوان بررسی فرصت‌های آینده و عواقب احتمالی توصیف می‌شود و نهایتاً اعتماد به نفس که به معنای

1-Ohme &amp; Zacher

2-Concern

3-Development

4-Curiosity

تکیه بر توانایی‌های خود و غلبه بر مشکلات و موانع آتی تعریف می‌شود. شناخت درست این شاخص‌ها و ارزیابی واقعی آنها برای موفقیت در سازمان و محیط کار از الزامات است. موفقیت مدیریت عملکرد بر مبنای شناخت درست عناصر چهارگانه ذکر شده است ( Ohme & Zacher, 2015). اگر بپذیریم که مدیریت عملکرد به دو منظور بهسازی و ارزیابی<sup>۱</sup> صورت می‌گیرد (Ibeogu & Ozturen, 2015)، توجه به عناصر چهارگانه ذکر شده بیش از پیش اهمیت خود را نشان می‌دهد. این دو مفهوم (بهسازی و ارزیابی) مفاهیم تکامل یافته‌ای از نیازها، دادن بازخور، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعیین تکلیف روند ارتقاء و انتقال کارکنان می‌باشند.

چارچوب ارائه شده در این پژوهش با کلیه (مؤلفه‌های) مدل‌های ارائه شده از دهه ۱۹۸۰ تاکنون از آنرو متفاوت می‌باشد که با بررسی عمیق نظری و تئوریک و آزمون داده‌های جمع آوری شده، رویکردی تکمیلی داشته و تلاش نموده است که به پژوهش‌های قبل از خود عمق و غنای بیشتری از طریق استخراج سازه‌ها از مصاحبه‌های انجام شده با نخبگان و تطبیق آنها با محیط واقعی سازمانهای مورد پژوهش، داشته باشد. از این رو عوامل شناسایی شده در این پژوهش از پژوهش‌های قبلی جامع‌تر می‌باشد. برآیند پژوهش‌های مرتبط تا سال ۲۰۱۰ مبین آن است که مدیریت ارزیابی عملکرد، شامل متغیرهایی چون اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و پایداری بوده است. از تفاوت‌های دیگر این پژوهش با دیگر پژوهش‌های مرتبط در نوع روش تحقیق می‌باشد، در انجام این پژوهش که از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است، نتایج تحقیق کیفی (فاز اول) نشان داده است که عوامل سازنده مدیریت عملکرد منابع انسانی از چهار مؤلفه اصلی: ارزیابی مدیریت عملکرد فردی و گروهی (شامل هفت سازه فرعی توان قضاوتی، بهره‌وری، اخلاق، خلاقیت، نگرش، همکاری و یادگیری)، ارزیابی مدیریت عملکرد سازمانی (شامل پنج سازه فرعی ارتقاء و پاداش، ساختار، مقررات مالی، رهبری و شرایط رقابتی)، همراستایی (شامل سه سازه فرعی سازگاری، همراستایی افقی و همراستایی عمودی) و اهداف سازمانی تشکیل شده است. گویه‌های هر عامل فرعی از عدد معناداری و ضریب استاندارد قابل قبولی برخوردار بوده‌اند، که نشان دهنده اعتبار سازه بالای این عوامل می‌باشد.

نتایج تحلیل عاملی نشان داده است که کلیه سازه‌های هر مؤلفه با مولفه اصلی ارتباط بالایی دارند. چهار مؤلفه نیز با همدیگر ارتباط معنادار و مثبت داشته‌اند. علاوه بر این، کلیه

مؤلفه‌های ذکر شده از پایایی درونی بسیار بالا (بیشتر از ۰/۸۰) برخوردار هستند. نتایج این پژوهش از جنبه نظری برای متخصصین و دانش‌پژوهان مدیریت منابع انسانی و بویژه برای مدیران اجرایی؛ و از جنبه عملی برای آموزش، انتخاب، حفظ و نگهداری منابع انسانی مورد نیاز کلیه سازمانهای عمومی و خصوصی؛ بویژه صنعت بانکداری دارای اهمیت است. پژوهش به دلیل محدودیت‌های زمانی و عملی فقط به بیان مؤلفه‌ها پرداخته و جامعه آماری شامل کارکنان صنعت بانکداری کشور بوده است، لذا با توجه به اختلاف‌های ممکن بین صنعت بانکداری و دیگر سازمانها این نتایج باید با دقت بیشتری مورد توجه و تعمیم قرار گیرد. دیگر پژوهشگران می‌توانند ارتباط بین مدیریت ارزیابی عملکرد با دیگر کارکردهای مدیریت منابع انسانی نظیر جذب، نگهداری، بهسازی و توسعه، سیستم پاداش و ارتقاء را مورد پژوهش قرار دهند. ضمناً از آنجا که نتایج این پژوهش در مقیاس محدودی و فقط در صنعت بانکداری حاصل شد، بررسی جامع‌تر و مقایسه مدیریت عملکرد کارکنان سازمانهای مختلف ممکن است نتایج متفاوتی به همراه داشته باشد، در همین راستا به پژوهشگران توصیه می‌شود که در پژوهش‌های بعدی این مفاهیم را مورد توجه قرار دهند.



## References

- 1-Aggarwal, A., Thakur, G. S. M. (2013). "Techniques of performance Appraisal- A Review" International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), vol.2, No. 3, Pp: 617-621.
- 2-Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. International Journal of Selection and Assessment, 7: 97-111.
- 3-Anderson, Neil. (2012). "Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework" Management Decision, Vol. 50, No. 4, Pp: 651-667.
- 4-Armstrong, Michael. (2010). A handbook of human resource management practice, 10th ed. Cambridge University Press.
- 5-Baard, S. K., Rench, T. A. & Kozlowski, S. W. (2013). "Performance Adaptation: A Theoretical integration and review" journal of management, Vol.40, No. 1.
- 6-Behn, Robert D. (2003). "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures" Public Administration Review, vol. 63, No. 5, Pp: 586-606.
- 7-Bonsu, C. A. & Kusi, A. (2014). Effects of Motivation on job Performance of Local Government workers in Ghana: A case study of Atwima Nwabiagya District Assembly in the Ashanti Region, international Journal of Management Sciences, Vol. 2, No. 8, Pp: 337-350.
- 8-Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system". Academy of Management Review, No. 29, Pp: 203- 221.
- 9-Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. Human Resource Development International, 10, 59-73.
- 10-Campbell, J. P., et al, (1993). A theory of performance, personnel selection in organization, San Fransisco: Jossey-Bass.
- 11-Choong, K. Keong. (2013). "Understanding the features of performance measurement system: a literature review" Measuring Business Excellence, Vol. 17, No. 4, Pp: 102-121.
- 12-Gruman, J.A. & Saks, A. M. (2011). "Performance management and employee engagement", Human Resource Management Review, Vol. 21, Pp: 123-136.
- 13-Hajipour, B., Nazarpour Kashani, H., Sodagar, H. (2014). "Explaining the Impact of Organizational Intangible Resources on Organizational Performance: Reviewing Governmental Universities of the Country", Public Management Researches, Vol. 7, No. 26, Pp: 115-134.(In Persian)

- 14-Hurduzeu, R.-E. (2015). "The impact of leadership on organizational performance" *Practical Application of Science*, Vo. 3, No. 7. Pp: 289-294.
- 15-Ibeogu, P. H. & Ozturen, A. (2015). "Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks" *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, Pp: 964 – 969.
- 16-Iveta, Gabčanová.(2012). Human Resources Key Performance Indicators" *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, No. 1, Pp: 117-128.
- 17-Keshtegar, A., Shukuhy, J. (2015). "Explaining the relationship between human resource information systems and the effectiveness of human resource management", *Public Management Researches*, vol. 8, No. 29, Pp: 152-131. [In Persian]
- 18-Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2012). The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in work teams. *Managerial and Decision Economics*, 33: 335-354.
- 19-Lebas, A J. (1995) Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, No.41, Pp: 23-35.
- 20-Mirsapasi, N. (2015) "Strategic Human Resource Management and Labor Relations "An Attitude to the Globalization Process" 20<sup>th</sup> Edition, Tehran: Ketab Sara Publishers. [In Persian]
- 21-Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 80-116.
- 22-Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H. and Bourne, M. (2000), "Performance measurement system design: developing and testing a process based approach, *International Journal of Operations & Production Management*", Vol. 20, No. 10, pp. 1119-45.
- 23-Newcomer, K. E, Hatry, H. P & Wholey, J.S. (2010). "Planning and designing Useful evaluations" *handbook of practical program evaluation*, A Wiley Imprint San Francisco.
- 24-Ohme, M. & Zacher, H. (2015). "Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and career adaptability" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 87, Pp: 161-170.
- 25-Perera, P. S. T, Perera, H. S. C. (2013). Developing a Performance Measurement System for Apparel Sector Lean Manufacturing Organizations in Sri Lanka, *The journal of Business Perspective*, vol. 17, No. 4, Pp: 293-301.
- 26-Prajogo, D. I. & Sohal, A. S. (2006). "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization

- performance—the mediating role of TQM” *European Journal of Operational Research*, No.168. Pp: 35–50.
- 27-Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 612-624.
- 28-Qureshi, T. M., Warraich, A. S. & Hijazi, S.T. (2009). “Significance of project management performance assessment (PMPA) model” *International Journal of Project Management*, No. 27, Pp: 378–388.
- 29-Rezaeian, A., Ganjali, A. (2011). “Performance management what, why how” First Edition, Tehran: Imam Sadiq University. (In Persian)
- 30-Samsonowa, Tatjana. (2012). *Industrial Research Performance Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- 31-Sargazi, Z., Nastiezaie, N., Pourgaz, A. (2015). “The Relationship Core Competencies with Performance of Educational Group’s Managers University of Sistan and Baluchestan” *Public Management Researches*, Vol. 8, No. 30, Pp: 33-52. (In Persian)
- 32-Shafudah, Ericah b. (2011). *Appraising performance management processes: a case of the directorate of customs and excise, ministry of finance, Namibia*, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science .
- 33-Suttapong, K., Srimal, S. & Pitchayadol, P. (2014). “Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management” *Global Business and Organizational Excellence*.
- 34-Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work study*, Vol. 52, No. 7, Pp: 347-354.
- 35-Tangen, S. (2005), “Professional practice performance measurement: from philosophy to practice” , *International Journal of Productivity and Performance Management*, The Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden: Emerald Group Publishing Limited, Vol. 53, No. 8, pp. 726-737.
- 36-Tseng, S. M. & Lee, P. S. (2012).The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance, *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 27, No. 2, Pp: 159- 179.
- 37-Van Ree, Herman Jan. (2009). “Service Quality Indicators For Business Support Services” A Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy University College London.
- 38-Yavari, V., Zahedi, Sh. (2013) “Designing Conceptual Model for Organizational Performance Management for Governmental and Nonprofit Organizations”, *Strategic Management Thought*, Vol. 7, No. 13, Pp: 79-122. (In Persian)



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی