

طراحی الگوی پیاده سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی

دکتر محمدعلی بابایی زکلیکی*

دکتر حمیدرضا حسن زاده**

دکتر سیدمهدی الوانی***

دکتر حسن زارعی متین****

عبدالغنی رستگار*****

چکیده

با توجه به هدف مقاله که طراحی الگوی پیاده سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی می باشد، ابتدا ابعاد مفهوم پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد (با رویکرد سیستمی که در نوع خود اولین و جامع ترین تحقیق در موضوع مورد اشاره می باشد) از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و تحلیل تم استخراج گردید. سپس با استفاده از روش دلفی و بهره گیری از نظرات خبرگان، اعتبارسنجی چارچوب اولیه انجام و نهایتاً در قالب پرسشنامه تنظیم گردید. در مرحله بعد با استفاده از روش سرشماری پرسشنامه‌ای برای ۴۰۰ نفر از مدیران، متولیان و رابطین نظام مدیریت عملکرد در حوزه ستادی بانکها و شرکت‌های خدمات پرداخت که از تجربه پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد برخوردار بودند، توزیع و بمنظور آزمون فرضیات و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل سازی معادلات ساختاری (نرم افزار آموس) بصورت کمی آزمون شد.

بر اساس نتایج؛ الگوی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان های خدماتی در قالب ۵ بعد، ۲۲ مولفه و ۸۹ شاخص شناسایی و طراحی گردید، که در میان ابعاد پژوهش، عوامل بسترساز درون سازمانی بیشترین نقش را در تعریف و تبیین پیاده سازی کارآمد نظام مدیریت داشتند.

واژه‌های کلیدی: نظام مدیریت عملکرد، پیاده سازی، سازمانهای خدماتی، مدل معادلات ساختاری

* دانشیار دانشگاه الزهراء، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، تهران، ایران

** استادیار پردیس فارابی- دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، قم، ایران

*** استاد پردیس فارابی- دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، قم، ایران

**** استاد پردیس فارابی- دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، قم، ایران

***** نویسنده مسئول- دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس فارابی- دانشگاه تهران، قم، ایران، (مقاله

برگرفته از رساله دکتری می باشد)

مقدمه

در عصر کنونی محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فزاینده، تغییر و تحولات سریع و توسعه روز افزون ارتباطات (شیخ زاده، ۱۳۸۹: ۴)، از سویی و تحولات شگرف دانش مدیریت از سوی دیگر وجود نظام مدیریت عملکرد^۱ را اجتناب ناپذیر نموده است. وجود این نظام در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و راهبردها، به عنوان یکی از علائم پویایی، استمرار و سازگاری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از عملکرد خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد (Allen, 2004: 3). از سوی دیگر فقدان وجود نظام مدیریت عملکرد در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که مشکلات زیادی را برای سازمان بوجود خواهد آورد. بنابراین، همه‌ی سازمان‌ها به نوعی درگیر مقوله‌ی ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌باشند (Lusthaus, 2002: 17).

بیان مساله

منابع انسانی سرمایه حیاتی و عامل مزیت رقابتی برای سازمانها می‌باشند، در این راستا می‌بایست سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، هماهنگ با اهداف سازمانی بوده و توسعه و بهبود عملکرد سازمانی کانون توجه باشد تا اقدامات منابع انسانی موثر واقع گردد. اما واقعیت بسیاری از سازمانها این است که کارکنان، کم‌اثر و با ارزش افزوده پایین می‌باشند (Kohi & Deb, 2008: 168).

مدیریت عملکرد^۲ ابزاری است که سازمانها و کارکنان را در این مسیر مساعدت می‌کند. مدیریت عملکرد فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موجبات موفقیت پایدار سازمانها را فراهم می‌کند (Armstrong, 2006: 26).

اما علیرغم محبوبیت و گسترش این نظام، مدیریت عملکرد همیشه به موفقیت و نتایج دلخواه منجر نمی‌شود، برای نمونه؛ در یک بررسی از کارکنان استرالیایی مشخص شد که کمتر از ۲۰٪ آنان معتقدند که نظام مدیریت عملکرد موجب بهبود عملکرد آنان شده است (Moullakis, 2005: 6). بر اساس اطلاعات موسسه نگرش سنجی گالوپ در استرالیا

1 -Performance management system

2. Performance management(PM)

از میزان اشتیاق و مشارکت فعالانه کارکنان در امور سازمان، مشخص شد که ۷۹٪ کارکنان یا هیچ مشارکت فعالانه‌ای ندارند یا مشارکت بسیار اندکی دارند و عملکرد آنان حمایت-کننده اهداف سازمان نمی‌باشد. در گزارش مرکز مشاوره رهبری، تحت عنوان کاستن از شکاف عملکردی؛ تنها ۵٪ مدیران اذعان داشتند که از فرآیندهای مدیریت عملکرد سازمان رضایت دارند (Buchner, 2007: 59).

بیشتر مؤسسات بزرگ، ارزیابی عملکرد را در طی دهه‌ها به کار گرفته‌اند و در جریان اجرا، تکنیکهای مختلفی را پذیرفته‌اند اما هنوز تعداد کمی از مؤسسات از اثربخشی فرآیندهای ارزیابی سازمان خود رضایت دارند و هنوز مترصد فرصتهایی برای اصلاح و بهبود آن هستند. متأسفانه نرخ شکست در پیاده‌سازی^۱ و بکارگیری^۲ نظام مدیریت عملکرد بعنوان یکی از پروژه‌های تحولی در سازمانها، در حدود ۷۰٪ برآورد می‌شود (Neely, 2007: 244). که این باعث می‌شود بسیاری از سازمانها از پیاده‌سازی این تکنیک بسیار موثر مدیریتی امتناع ورزند. در ادبیات علمی و عمومی این حوزه، در خصوص دلایل این نرخ شکست بالا، اجماعی وجود ندارد. در مجموع؛ تحقیقات ساختار یافته درباره مشکلات احتمالی در پیاده‌سازی و بکارگیری این نظام در ادبیات موضوع مغفول واقع شده است (Bourne, M, Neely, A, Platts, K, & Mills, J. 2002: 2). بنابراین تحقیقات و بررسی‌های بیشتری درباره این موضوع جهت افزایش احتمال موفقیت در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد لازم است (De Waal, 2003: 688, 2007: 56).

متأسفانه در سازمانهای کشورمان ایران نیز، علیرغم ضرورت و نیاز مبرم به داشتن نظام مدیریت عملکرد؛ هنوز در بسیاری از سازمانها، از روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد استفاده می‌گردد و اگر هم برخی از سازمانهای محدود ادعای استقرار و کاربرد این نظام را دارند، در عمل نتایج مورد انتظار و ذاتی این سیستم به اذعان متولیان و ذینفعان آنها هرگز حاصل نشده است. لذا در شرایط محیط رقابتی فعلی و امکان گسترش تعامل با بازارهای بین‌المللی، این مساله می‌تواند سازمانهای ما را بسیار آسیب‌پذیر سازد. از طرف دیگر نبود یک الگوی موفق از پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سطح سازمانهای خدماتی کشور، در کنار تجربه شکست‌های مکرر از استقرار این نظام در سایر سازمانها، خود نشان‌دهنده مساله‌ای است که نیازمند مطالعه و بررسی ویژه‌ای می‌باشد.

1-Implementation

2-Usage

اهمیت و اهداف پژوهش

سازمانها از مزایای استقرار یک نظام مدیریت عملکرد خوب، آگاه می‌باشند و بکارگیری مدیریت عملکرد در سرتاسر جهان در حال گسترش می‌باشد. برای نمونه، تحقیقی بر روی ۲۷۸ سازمان که دو سوم آنها شرکتهای چند ملیتی از ۱۵ کشور متفاوت بودند، نشان داد که در حدود ۹۰٪ از این سازمانها از نظام مدیریت عملکرد رسمی برخوردارند (Casco, 2006: 176). تحقیقی دیگر در استرالیا از حدود ۱۰۰۰ مدیر منابع انسانی نشان داد که ۹۶٪ شرکتهای استرالیایی به نوعی نظام مدیریت عملکرد را اجرا می‌نمایند (Nankervis & Compton, 2006: 83).

بطور خلاصه در تحقیق حاضر بمنظور شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی و طراحی الگوی کارآمد آن، در مرحله اول ابتدا ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مفهوم پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی با استفاده از تحلیل محتوا جهت بررسی و تحلیل متن مصاحبه‌ها و کدگذاری مفاهیم موجود در مصاحبه‌ها و نیز فیش برداری متون استخراج گردید. در مرحله بعد، فن دلفی در سه دور برای شناسایی مهمترین ابعاد و عناصر اجرا شد. بر این اساس از ۱۱ نفر از افراد خبره و آگاه به موضوع تحقیق خواسته شد تا مهمترین ابعاد و عوامل را تعیین نمایند. سپس براساس متغیرهای شناسایی شده از بخش دلفی، پرسشنامه‌ای محقق ساخته جهت تعیین اعتبار و سنجش مدل طراحی و برای ۴۰۰ نفر از مدیران و متولیان نظام مدیریت عملکرد در حوزه ستادی بانکها و شرکت‌های خدمات پرداخت الکترونیک ارسال گردید و سپس به منظور آزمون فرضیات و تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد تا در نهایت الگوی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، در ۵ بعد، ۲۲ مولفه و ۸۹ شاخص تبیین گردید.

مروری بر پیشینه تحقیق و چارچوب نظری

در ادبیات موضوع اشاره شده است که اصطلاح مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد به جای یکدیگر استفاده شده‌اند (Den Hartog et al, 2004: 556, halachmi, 2005: 502).
 عده‌ای نیز معتقدند که ارزیابی عملکرد، عمل اندازه‌گیری می‌باشد و مدیریت عملکرد از خروجی اندازه‌گیری برای مدیریت عملکرد استفاده می‌کند (Radnor, McGuire, 2004: 245).

تغییر اصطلاح از ارزیابی یا ارزشیابی عملکرد به مدیریت عملکرد در نتیجه‌ی ضرورت پرداختن به فرآیند بود. این تغییر در عمل و در تحقیقات با نرخ آرامی اتفاق افتاد. گاهی اوقات تصور می‌شود مدیریت عملکرد همان ارزیابی عملکرد است در حالی که، بین این دو تفاوت‌های معناداری وجود دارد. ارزیابی عملکرد عبارتست از ارزشیابی رسمی و رتبه‌بندی افراد توسط مدیرانشان در قالب نشست‌های بازبینی سالانه. در حالی که، مدیریت عملکرد یک فرآیند مدیریتی مستمر، عمیق، گسترده، جامع و طبیعی است که انتظارات متقابل را تبیین می‌کند، به نقش پشتیبانی و حمایتی مدیر در نقش مربی توجه ویژه داشته و بر نگاه به آینده تأکید دارد (Magee, 2002: 132).

براساس تحقیقات (Saeed, Shahbaz, 2011: 58) پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد به عنوان یک روش استراتژیک برای هماهنگ کردن فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف سازمانی پدیدار شد و مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک فعالیت کلیدی در راس استراتژی سازمان قرار داد. سازمان‌ها با اجرای ارزیابی عملکرد به دنبال ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنانشان و تنظیم معیارهای پاداش دهی بر اساس نتایج هستند. بیش از ۹۰٪ سازمان‌های بزرگ از انواع نظام‌های ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند و بیش از ۷۵٪ سیستم‌های استخدامی نیازمند ارزیابی‌های سالانه می‌باشند (Seldonm, et al., 2001: 598).

مدیریت عملکرد برای شناسایی عملکرد ضعیف و بهبود آن و همچنین شناسایی عملکرد خوب و پاداش دادن به آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. لاوسون و همکارانش^۱ در سال ۲۰۰۳ مزایای سیستم‌های مدیریت عملکرد را بعد از پیاده‌سازی در ۱۵۰ سازمان بررسی کردند. دو سوم از آنها بیان کردند که پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد باعث شد تا آگاهی کارکنان از استراتژی سازمان و اهداف برنامه کسب و کار افزایش یابد و سیستم به هماهنگی پیشرفت فنی با استراتژی جامع سازمان کمک کند. از مزایای دیگر مدیریت عملکرد می‌توان به مسئولیت پذیری برای عملکرد در حد قابل قبول، وجود مستندات و یکپارچگی، افزایش تولید و روحیه کارکنان، پاداش عادلانه، حفظ افراد با عملکردهای عالی، نتایج بهتر سازمانی، بهبود سودآوری، افزایش بازده و درآمد و کاهش هزینه‌ها، دادن انگیزه از طریق پاداش‌های غیرمالی به عنوان بازخوردهای مثبت و فرصت‌های توسعه نام برد (Lawson et al, 2003: 24).

1- Lawson et a

ادبیات موضوع مدیریت عملکرد نمونه‌های زیادی از مشکلات سیستم‌های مدیریت عملکرد که سازمانها با آنها مواجه شده‌اند را تهیه نموده است. تحقیقات نشان می‌دهد که بر خلاف سرمایه‌گذاری‌های زیاد، سازمانهای زیادی از نتایج سیستم مدیریت عملکرد ناامید شده‌اند. در این میان حق مالکیت تعیین شده دقیق، قطع ارتباط با استراتژی و شکست در عمل را سه دلیل قابل توجه بیان می‌کنند. براین اساس تنها پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد باعث افزایش انگیزه کارمندان نخواهد شد و سازمان باید آماده سرمایه‌گذاری میزان قابل توجهی از منابع و زمان برای اجرای اهداف سیستم مدیریت عملکرد باشد (Furnham, 2004: 83).

باچنر (2007: 59) بیان کرد که پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد بسیاری توسط سازمانها بر کارکنان تحمیل شده‌اند. نتیجه اینکه کارکنان توسط سیستم مدیریت عملکرد دارای انگیزه نمی‌شوند و با آن بعنوان یک فرآیند اجباری برخورد می‌کنند، بجای اینکه آن را بعنوان ابزاری برای ایجاد فرصتها بمنظور بهبود عملکرد خود و سازمان تلقی کنند. گزارش واتسون وایت^۱ در سال ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷ نشان می‌دهد که ۶۳٪ از سازمانها اعتقاد دارند مدیران آنها فاقد مهارتهای لازم برای اجرای مدیریت عملکرد مؤثر هستند.

درباره علل میزان بالای شکست این پروژه‌ها میان ادبیات علمی و ادبیات رایج اختلاف نظر وجود دارد. بدون مطالعات درست و مناسب بر روی مشکلات، سازمانهایی که سیستم مدیریت عملکرد را پیاده‌سازی می‌کنند همواره با مشکلات مشابهی روبرو خواهند شد، و این باعث ناکارآمدی، طولانی‌تر شدن زمان انجام پروژه و حتی باعث لغو و خاتمه دادن به آنها می‌شود. بنابراین تحقیقات خاصی باید بر روی این مشکلات انجام شود تا میزان موفقیت پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد افزایش یابد (De waal, 2007: 56, 2003: 688).

پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش

سوال اصلی پژوهش: الگوی پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی چگونه است؟

سوالات فرعی پژوهش:

-مولفه‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی کدامند؟

-اولویت مولفه‌های پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی کدامند؟
-الزامات، پیش نیازها و بسترهای الگوی پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی کدامند؟

-فرآیندهای اجرایی پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی کدامند؟

-دستاوردها و نتایج پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی کدامند؟

فرضیات پژوهش براساس مدل معادلات ساختاری به شرح ذیل می‌باشد:

-عوامل بسترساز برون‌سازمانی در عوامل بسترساز درون‌سازمانی نقش مثبت و معناداری دارد.

-عوامل بستر ساز درون‌سازمانی در عوامل فرآیندی نقش مثبت و معناداری دارد.

-عوامل فرآیندی در عوامل نتیجه‌ای نقش مثبت و معناداری دارد.

-عوامل نتیجه‌ای در عوامل پیامدی نقش مثبت و معناداری دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ پرداختن به موضوع نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی و ارائه توصیه‌هایی برای طراحی الگوی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود. بدین منظور از روش تحقیق توصیفی استفاده شده است. واحد تحلیل در این تحقیق، سازمانهای خدماتی برخوردار از تجربه پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد می‌باشد(حوزه ستادی بانکها و شرکتهای خدمات پرداخت الکترونیک). جامعه آماری این تحقیق شامل متولیان و رابطین اجرای این نظام، مدیران واحدها و جهت تکمیل این جامعه، مشاوران و صاحبانظران این حوزه می‌باشد. با توجه به جامعه آماری این پژوهش بمنظور انتخاب نمونه‌های مناسب در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی در انجام مصاحبه‌های پژوهش استفاده گردید و با حصول نقطه اشباع، فرآیند مصاحبه متوقف گردید که در نهایت در این بخش با ۱۷ نفر مصاحبه

گردید. جهت نمونه‌گیری بخش کمی با توجه به تعداد محدود واجدین شرایط پاسخگویی به سوالات این پژوهش، از روش سرشماری برای توزیع پرسشنامه استفاده شده. که جمعاً ۴۲۰ پرسشنامه توزیع و نهایتاً ۴۰۰ پرسشنامه وارد مرحله تحلیل آماری شدند. برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات دو روش بکار گرفته شد:

۱- مطالعات کتابخانه‌ای: برای تدوین مبانی نظری تحقیق، پیشینه تحقیق و استخراج مدل مفهومی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای با مراجعه به کتب، مجلات و مجموعه مقالات مرتبط با موضوع، اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد.

۲- مطالعات میدانی: در مطالعات میدانی داده‌های لازم از طریق فن دلفی و پرسشنامه جمع‌آوری شد. همچنین داده‌هایی از طریق مصاحبه اکتشافی بدست آمد. ابزار گردآوری داده‌ها عبارت است از:

۱- اسناد، مدارک، سوابق و تحقیقات پیشین صورت گرفته در این زمینه.

۲- مصاحبه عمیق و اکتشافی نیمه ساختار یافته: ۱۷ مورد مصاحبه کیفی نیمه ساختار یافته برای جمع‌آوری اطلاعات تکمیلی با صاحب‌نظران این حوزه انجام و کدگذاری گردید. در مرحله بعد، پس از شناسایی متغیرهای حاصل از مصاحبه و نیز مطالعات کتابخانه‌ای، روش دلفی جهت انتخاب چارچوب نهایی انجام پذیرفت. نتایج حاصل از مطالعه ادبیات موضوع، مصاحبه و اجرای فن دلفی در قالب جدول مقایسه‌ای شماره یک، در ادامه آمده است.

۳- پرسشنامه: پرسشنامه این پژوهش در سه مرحله تنظیم شد:

پرسشنامه مرحله اول- پرسشنامه دلفی: به دلیل همپوشانی برخی ابعاد و عوامل بدست آمده و تعداد زیاد آنها و بعضاً اهمیت کم برخی عوامل، با اجرای فن دلفی عوامل و ابعاد مهمتر استخراج شد. در بررسی از طریق آمار استنباطی در این پژوهش دور سوم دلفی در نظر گرفته شده است و استنباطها براساس نتایج و دستاوردهای حاصل از این دور انجام شد. در این راستا از پرسشنامه ساده‌ای با درج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از طریق ادبیات موضوع و مصاحبه، از طیف لیکرت با مقیاس ۵ گانه از کاملاً مرتبط تا رد/مخالفت استفاده شد.

پرسشنامه مرحله دوم- پرسشنامه پاسخ‌دهندگان: با استفاده از نظرات بدست آمده در پرسشنامه مرحله اول از یک سو و از سوی دیگر با استفاده از نظرات اساتید و کارشناسان خبره در این حوزه طراحی گردید تا در اجرای تحقیق پیمایشی در اختیار اعضای نمونه پژوهش قرار گیرد. این پرسشنامه در قالب ۸۹ سوال طراحی گردید.

جدول ۱: مقایسه تطبیقی مفاهیم مستخرج از پیشینه پژوهش، مصاحبه، دلفی

مسائل و مشکلات مرتبط با پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد						
ابعاد	مؤلفه	ردیف	شاخص	پیشینه	مصاحبه	دلفی
عوامل بسترساز برون سازمانی (براساس مدل (PEST)	سیاسی	۱	نگاه و رویکرد دولتی شرکت به موضوعات سازمانی	■	■	■
		۲	شرایط تحریم در کشور و سازمان	■	■	■
		۳	نبود رقابت در صنعت	■	■	■
	اقتصادی	۴	شرایط رکود و زیان دهی سازمان	■	■	■
		۵	ضعف فرهنگی جامعه در زمینه ارزیابی	■	■	■
	ی	۶	عدم رعایت اصول شایسته سالاری در سطح جامعه و سازمان	■	■	■
	فنی	۷	نبود یک الگوی موفق از پیاده سازی این نظام در داخل کشور	■	■	■
		۸	کمبود افراد متخصص و با تجربه اجرایی موفق در این حوزه	■	■	■
	سیستم	۹	نبود سیستم های اطلاعاتی پیشرفته	■	■	■
		۱۰	نبود اطلاعات و آمار صحیح از عملکرد گذشته سازمان در حوزه های مختلف	■	■	■
		۱۱	عدم اجرای نظام مدیریت عملکرد جامع (فرد، تیم، سازمان)	■	■	■
	کارکنان	۱۲	نبود پیش نیاز های اولیه این نظام از سایر نظام های منابع انسانی	■	■	■
		۱۳	مقاومت کارکنان در مقابل تغییر	■	■	■
		۱۴	عدم ثبات کارکنان	■	■	■
		۱۵	عدم ثبات مدیریت	■	■	■
		۱۶	عدم مشارکت کارکنان در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۱۷	نبود دانش و مهارت کافی کارکنان در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
	مهارت ها	۱۸	نبود متولیان شایسته درون سازمانی برای پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۱۹	ضعف در بکارگیری الگو و مدل مناسب برای پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۲۰	کمبود مدیران شایسته و حرفه ای در سازمان	■	■	■
	سبک رهبری	۲۱	عدم استفاده از مشاوره های تخصصی در طراحی، توسعه و نگهداشت این نظام	■	■	■
		۲۲	عدم احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۲۳	انتظارات غیرمعقول از نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۲۴	سبک رهبری ضعیف	■	■	■
		۲۵	مدیران وقت کمی برای کار با CSFS (نواحی کلیدی عملکرد) و KPIS (شاخصهای کلیدی عملکرد) دارند	■	■	■
		۲۶	عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد	■	■	■
		۲۷	عدم تعهد کافی مدیران میانی و کارکنان برای پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
	ارزشهای مشترک	۲۸	اولویت پایین از نظر مدیریت برای پیاده سازی این نظام	■	■	■
		۲۹	احساس ترس یا تهدید از اجرای نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۳۰	داشتن تجربه های منفی از پروژه های تغییر گذشته	■	■	■
		۳۱	عدم وجود فرهنگ مدیریت عملکرد در سازمان	■	■	■
	استراتژی	۳۲	اهمیت قائل نشدن به منابع انسانی	■	■	■
		۳۳	عدم نگرش مثبت نسبت به نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۳۴	ضعف در تعریف اهداف و استراتژی سازمانی	■	■	■
		۳۵	هدف و انگیزه نادرست از اجرای نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۳۶	عدم وجود اهداف و استراتژی در سطح سازمان	■	■	■

عوامل بسترساز درون سازمانی (براساس مدل SV مکتوبی)

مسائل و مشکلات مرتبط با پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد							
ابعاد	موفه	ردیف	شاخص	پیشینه	مصاحبه	دلفی	
عوامل فرآیندی (بر اساس گام های اجرایی PM)	ساختار	۳۷	عدم ایجاد واحد مدیریت عملکرد مستقل در ساختار سازمانی		■	■	
		۳۸	سازمان در مرحله بی ثباتی قرار دارد		■	■	
		۳۹	عدم شفافیت وظایف و اختیارات واحدها و مشاغل		■	■	
		۴۰	عدم اجرای آسیب شناسی منابع انسانی قبل از اجرای این نظام		■	■	
	هدفگذار	۴۱	شکست در جاری سازی اهداف و استراتژی سازمان		■	■	■
		۴۲	ضعف در هدفگذاری عملکرد (SMART نبودن اهداف)		■	■	■
	استخراج CSFs	۴۳	سخت بودن استخراج و تعریف CSFs (نواحی کلیدی عملکرد)		■	■	■
		۴۴	سخت بودن امتیاز دهی و وزن دهی به CSFs		■	■	■
		۴۵	تعداد زیاد CSFs تدوین شده		■	■	■
	استخراج KPIs	۴۶	سخت بودن استخراج و تعریف KPIs (شاخص های کلیدی عملکرد)		■	■	■
		۴۷	تعداد زیاد KPIs تعریف شده		■	■	■
		۴۸	عدم اتصال KPIs به مسئولیت های واحد، تیم و افراد		■	■	■
		۴۹	سخت بودن امتیاز دهی و وزن دهی به KPIs		■	■	■
		۵۰	ضعف در بروزآوری و بازنگری KPIs		■	■	■
	شاخصهای رفتاری	۵۱	عدم توجه به عوامل برون سازمانی در تدوین KPIs		■	■	■
		۵۲	عدم همراستایی شاخص های رفتاری با ارزشها و منشور اخلاقی سازمان		■	■	■
		۵۳	ضعف در تعریف شواهد و مصادیق رفتاری برای ارزیابی شاخص های رفتاری		■	■	■
	روش ارزیابی	۵۴	ضعف در وزن دهی و امتیاز دهی به شاخص های رفتاری		■	■	■
		۵۵	عدم استقرار تدریجی و آزمایشی این نظام		■	■	■
	بازه زمانی ارزیابی	۵۶	روش ارزیابی غلط برای مشاغل مختلف		■	■	■
		۵۷	تعدد و پیچیدگی زیاد فرم های ارزیابی عملکرد		■	■	■
		۵۸	اهمیت دادن بیش از اندازه به نتایج پیاده سازی و نادیده گرفتن فرآیند تغییر		■	■	■
		۵۹	پریود زمانی ارزیابی غلط برای مشاغل مختلف		■	■	■
	ارزیابی	۶۰	پریود زمانی ارزیابی یکسان برای مشاغل		■	■	■
۶۱		دوره زمانی توجه مدیریت به پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد به اندازه کافی طولانی نبود		■	■	■	
۶۲		قضاوت ضعیف ارزیاب		■	■	■	
تحلیل عملکرد	۶۳	آموزش ضعیف و ناکافی مدیران و سرپرستان		■	■	■	
	۶۴	سخت بودن سنجش و اندازه گیری KPIs		■	■	■	
	۶۵	مشکل بودن جمع آوری و کسب اطلاعات جهت ممیزی KPIs		■	■	■	
مربیگری	۶۶	در نظر نگرفتن روابط علت و معلولی (عدم تحلیل عملکرد)		■	■	■	
	۶۷	ضعف در انجام تحلیل عملکرد		■	■	■	
	۶۸	ضعف در نرمالسازی امتیازات ارزیابی واحد و افراد		■	■	■	
بازخورد فردی	۶۹	ضعف در مربیگری		■	■	■	
	۷۰	عدم برگزاری جلسات مفاهمه (برنامه ریزی عملکرد ابتدای دوره ارزیابی)		■	■	■	
	۷۱	ضعف در برگزاری جلسات مفاهمه (برنامه ریزی عملکرد ابتدای دوره ارزیابی)		■	■	■	
گام های اساسی	۷۲	عدم ارائه IDP (برنامه توسعه فردی) به افراد		■	■	■	
	۷۳	ضعف در تدوین IDP		■	■	■	
	۷۴	نبود بازخورد عملکرد فردی (جلسه بازنگری پایان دوره ارزیابی)		■	■	■	

مسائل و مشکلات مرتبط با پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد						
ابعاد	موقعه	ردیف	شاخص	پیشینه	مصاحبه	دقیقی
بازخورد سیستمی		۷۵	ضعف در ارائه بازخور فردی(جلسه بازنگری پایان دوره ارزیابی)		■	■
		۷۶	عدم ارائه بازخورد سیستمی(ارائه بازخورد به سایر نظام های منابع انسانی)		■	■
		۷۷	ضعف در ارائه بازخورد سیستمی(ارائه بازخورد به سایر نظام های منابع انسانی)		■	■
		۷۸	عدم ارتباط کافی میان نظام مدیریت عملکرد و سیستم پاداش دهی		■	■
		۷۹	اتصال زود هنگام نتایج نظام مدیریت عملکرد به پرداخت ها		■	■
		۸۰	عدم اولویت بندی اتصال نتایج این نظام به سایر نظام ها		■	■
تربیت		۸۱	ایجاد بروکراسی(افزایش بروکراسی سازمانی)	■	■	■
		۸۲	هزینه بر بودن پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۸۳	زمانبر بودن پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
		۸۴	پیچیده بودن نظام مدیریت عملکرد	■	■	■
عمل پیاده سازی		۸۵	عدم بروز رسانی و مراقبت مستمر از نظام مدیریت عملکرد بعد پیاده سازی	■	■	■
		۸۶	عدم ارائه مشوق های انگیزشی در فرآیند پیاده سازی و بعد از آن	■	■	■
		۸۷	پیاده سازی این نظام به زمان و تلاشی بیش از آنچه برآورد می شده نیاز داشت	■	■	■
		۸۸	عدم استفاده از نتایج نظام مدیریت عملکرد در مدیریت امور جاری سازمان	■	■	■
		۸۹	سازمان منفعت کافی در استفاده از نظام مدیریت عملکرد نمی بیند	■	■	■

برای بررسی قابلیت اعتبار و اعتماد پژوهش در بخش کیفی به دو شیوه بازخور مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدینگونه که برای دریافت بازخورد مشارکت کنندگان از ۵ نفر از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه ها بیان نمایند. همچنین برای دریافت نظرات همکاران از ۳ نفر از افراد متخصص در زمینه کدگذاری استفاده گردید. در این پژوهش برای افزایش قابلیت اعتماد از روشهای اجرای فرآیند نظام مند ثبت، ضبط و نوشتن داده ها(ضبط صدا، پیاده سازی مصاحبه و نگارش داده های شفاهی)، تحلیل سیستماتیک و روشمند داده ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان تر بر مبنای تحلیل تم استفاده شد. در بخش کمی پژوهش در زمینه اعتبار محتوا، پرسشنامه اولیه به منظور ارزیابی در اختیار خبرگان قرار گرفته و نحوه نگارش، کفایت تعداد و محتوای سوالات مورد بررسی قرار گرفته و براساس نظرات داده شده پرسشنامه اصلاح گردیده و پرسشنامه نهایی با ۸۹ گویه تدوین شده است. در زمینه اعتبار سازه، تمامی گویه ها دارای بار عاملی مناسب می باشند. همچنین گویه هایی که بارهای عاملی پایینتر از نیم داشتند، حذف شدند. برای سنجش پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب پایایی(آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. آلفای

کرونباخ برای ابعاد پرسشنامه شامل بعد عوامل بسترساز درون سازمانی ۸۱٪، بعد عوامل بسترساز برون سازمانی ۸۴٪، بعد عوامل فرآیندی ۹۰٪، بعد عوامل نتیجه ای ۸۲٪، بعد عوامل پیامدی ۷۹٪ و برای کل پرسشنامه برابر با ۹۲٪ است که پایایی خوب ابزار تحقیق را نشان می‌دهد. لذا می‌توان نتایج حاصل از سوالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست. زیرا اول اینکه آنچه را محقق در نظر داشته، دقیقاً سنجیده است و دوم اینکه برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن، یکی بوده است.

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات دریافت شده از جامعه آماری، از روشهای آمار توصیفی و تحلیلی استفاده شد. علاوه بر روشهای تحلیلی و توصیفی، روش مدلسازی معادلات ساختاری نیز بکار رفت. ابزار تجزیه و تحلیل در روشهای آماری توصیفی و تحلیلی، نرم افزار آموس (Amos) بود. در روش تحلیل عامل تاییدی، محقق مطالعه خود را بر مبنای ساختار عاملی از پیش تعیین شده‌ای دنبال نمود تا صحت و سقم ساختار عاملی مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را مورد آزمون قرار دهد. پس از بررسی و مطالعه عمیق مبانی نظری و تدوین مدل، با استفاده از این روش، محقق به آزمون فرضیات مربوط به ساختار عاملی خاص پرداخت.

یافته‌ها

براساس نتایج آماری، بارهای عاملی همگی بیش از ۰/۵ می‌باشند و نشان از اعتبار خوب داده‌هاست. همچنین شاخص‌های $IFI(>=0.90)$ ، $CFI(>=0.90)$ ، $GFI(>=0.90)$ ، $RMSEA(<0.05)$ و ... همگی در محدوده قابل قبول که اشاره شده است قرار دارند. کای اسکور هنجار شده کمتر از عدد ۵ و قابل قبول است، بنابراین مدل برازش می‌شود. بعبارت دیگر مدل طراحی شده محقق در خصوص تبیین عوامل موثر بر پیاده سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی تایید شد. با توجه به خروجی نرم افزار آموس و سطوح معناداری برای تحلیل عاملی تاییدی مدل کلی و پاسخ به سوال تحقیق مبنی بر تعیین عوامل موثر بر پیاده سازی کارآمد نظام مدیریت و اولویت بندی آنها، تمامی عاملها به غیر از مولفه عوامل سیاسی و نیز مولفه استخراج شاخص‌های رفتاری، از بار عاملی مناسبی برخوردار بوده و رابطه آنها با متغیر مکنون تایید شد. از سوی دیگر ضرایب استاندارد بدست آمده برای تمامی ابعاد معنی دار بوده و دارای همبستگی مطلوبی بود. بنابراین نتایج بدست آمده با انتظارات همخوانی داشته و هر ۵ بعد اثرات بالایی بر پیاده

سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد داشتند. جدول شماره دو و شکل شماره یک به شرح ذیل، جزئیات این بخش را نشان می‌دهد.

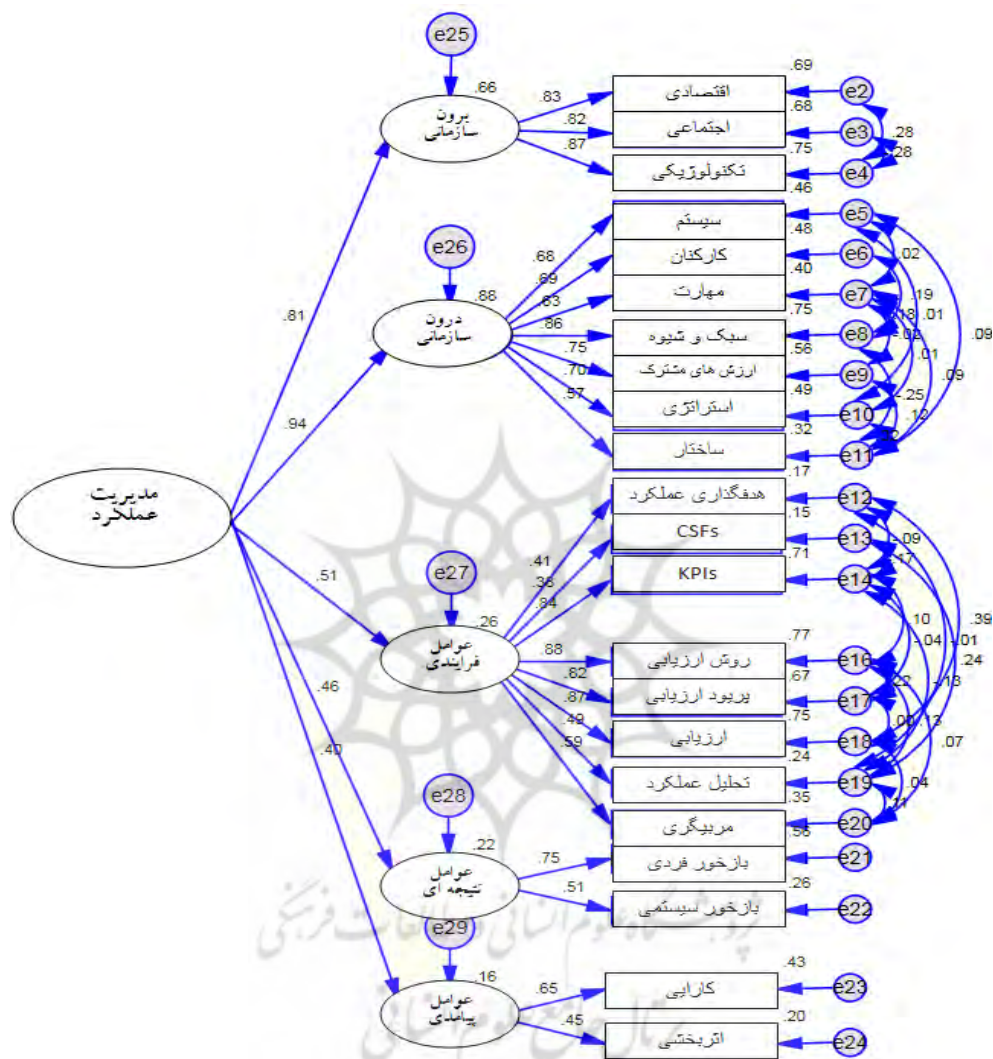
جدول ۲: خروجی تحلیل عاملی تأییدی کل

رد یا پذیرش	ضریب همبستگی چندگانه مربع	ضریب استاندارد	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	ضریب غیراستاندارد	مدیریت عملکرد	برون سازمانی
پذیرش	۰/۶۶۳	.814				1.000	مدیریت عملکرد	برون سازمانی
پذیرش	۰/۸۸۳	.940	***	9.150	.101	.922	مدیریت عملکرد	درون سازمانی
پذیرش	۰/۲۵۸	.508	***	5.706	.044	.250	مدیریت عملکرد	فرآیندی
پذیرش	۰/۲۱۶	.464	***	6.052	.075	.456	مدیریت عملکرد	نتیجه ای
پذیرش	۰/۱۶۰	.399	***	4.583	.076	.348	مدیریت عملکرد	پيامدی
پذیرش	۰/۶۹۰	.830				1.000	برون سازمانی	اقتصادی
پذیرش	۰/۶۷۹	.824	***	14.727	.068	1.003	برون سازمانی	اجتماعی
پذیرش	۰/۷۴۹	.865	***	14.124	.072	1.014	برون سازمانی	تکنولوژیکی
پذیرش	۰/۴۵۸	.676				1.000	درون سازمانی	سیستم
پذیرش	۰/۴۷۹	.692	***	11.582	.082	.952	درون سازمانی	کارکنان
پذیرش	۰/۴۰۱	.634	***	10.349	.092	.953	درون سازمانی	مهارت
پذیرش	۰/۷۴۶	.864	***	13.920	.084	1.171	درون سازمانی	سیک و شیوه
پذیرش	۰/۵۶۰	.749	***	12.710	.081	1.025	درون سازمانی	ارزش های مشترک
پذیرش	۰/۴۸۹	.699	***	12.127	.088	1.070	درون سازمانی	استراتژی
پذیرش	۰/۳۲۱	.567	***	8.830	.078	.689	درون سازمانی	ساختار
پذیرش	۰/۱۶۶	.408				1.000	فرآیندی	هدفگذاری عملکرد
پذیرش	۰/۱۴۷	.383	***	5.418	.128	.692	فرآیندی	CSFs

رد یا پذیرش	ضرب همبستگی چندگانه مربع	ضرب استاندارد	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	ضرب غیراستاندارد	فرآیندی	KPIs
پذیرش	۰/۷۱۲	.844	***	7.182	.269	1.932	فرآیندی	<---
پذیرش	۰/۷۶۷	.876	***	7.301	.317	2.314	فرآیندی	<---
پذیرش	۰/۶۷۰	.819	***	7.082	.329	2.330	فرآیندی	<---
پذیرش	۰/۷۵۲	.867	***	6.991	.352	2.463	فرآیندی	<---
پذیرش	۰/۲۴۲	.492	***	6.091	.219	1.331	فرآیندی	<---
پذیرش	۰/۳۵۴	.595	***	6.662	.251	1.673	فرآیندی	<---
پذیرش	۰/۵۶۳	.751				1.000	نتیجه ای	<---
پذیرش	۰/۲۵۶	.506	***	4.298	.170	.729	نتیجه ای	<---
پذیرش	۰/۴۲۸	.654				1.000	پیامدی	<---
پذیرش	۰/۲۰۱	.449	.002	3.080	.206	.634	پیامدی	<---

*** به معنای سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ است.

با توجه به ضرایب همبستگی چندگانه مربع (توان دوم ضریب استاندارد) مطابق با جدول فوق، میزان تأثیر هر یک از ابعاد در تعریف و تبیین متغیر مدیریت عملکرد به ترتیب شامل بعد عوامل بستر ساز درون سازمانی (۰/۸۸۳)، عوامل بستر ساز برون سازمانی (۰/۶۶۳)، عوامل فرآیندی (۰/۲۵۸)، عوامل نتیجه ای (۰/۲۱۶) و عوامل پیامدی (۰/۱۶۰) می باشد.



شکل ۱: مدل تحلیل عاملی تأییدی کل با ضریب استاندارد

مدل ساختاری و آزمون فرضیات تحقیق: با استفاده از مدل ساختاری می توان به بررسی فرضیه های تحقیق پرداخت. در جدول ۳ برآوردهای فرضیات ذکر شده که با توجه به سطح معناداری تمامی فرضیات تحقیق تأیید می شوند.

جدول ۳: آزمون فرضیات تحقیق

رد یا پذیرش	ضریب همبستگی چندگانه مربع	ضریب استاندارد	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	تخمین غیراستاندارد	
پذیرش	۰/۶۳۹	۰/۷۹۹	***	۱۱/۲۶۳	۰/۰۵۸	۰/۶۵۲	برون سازمانی <---
پذیرش	۰/۱۵۳	۰/۳۹۲	***	۵/۰۰	۰/۰۳۵	۰/۱۷۶	درون سازمانی <---
پذیرش	۰/۸۸۸	۰/۹۴۲	***	۶/۸۵۶	۰/۳۲۰	۲/۱۹۶	فرآیندی <---
پذیرش	۰/۷۵۰	۰/۸۶۶	***	۹/۴۵۷	۰/۰۶۷	۰/۶۳۴	نتیجه ای <---

رتبه بندی ابعاد و مولفه های نظام مدیریت عملکرد با استفاده از آزمون فریدمن با توجه به نتایج آزمون فریدمن، رتبه بندی ابعاد و مولفه های پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد بطور خلاصه در قالب جداول ذیل آمده است.

جدول ۴: رتبه بندی عوامل بستر ساز برون سازمانی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه	عوامل بستر ساز برون سازمانی
۴	۱/۳۲	عوامل سیاسی
۱	۲/۹۶	عوامل اقتصادی
۲	۲/۸۸	عوامل اجتماعی-فرهنگی
۳	۲/۸۵	عوامل تکنولوژیکی
سطح معنی داری = ۰/۰۰۰ درجه آزادی = ۳ آماره کای اسکوتر = ۶۰۴/۵۳۲		

جدول ۵: رتبه بندی عوامل بستر ساز درون سازمانی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه	عوامل بستر ساز درون سازمانی
دوم	۴/۵۱	سیستم
پنجم	۴/۱۲	کارکنان
ششم	۳/۸۶	مهارت
اول	۴/۶۳	سبک و شیوه
چهارم	۴/۱۴	ارزش های مشترک
سوم	۴/۴۹	استراتژی
هفتم	۲/۲۵	ساختار
سطح معنی داری = ۰/۰۰۰ درجه آزادی = ۶ آماره کای اسکوتر = ۴۲۷/۱۹۵		

جدول ۶: رتبه بندی عوامل فرآیندی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه	عوامل فرآیندی
ششم	۴/۳۳	هدفگذاری عملکرد
هشتم	۱/۶۴	استخراج CSFs
چهارم	۶/۰۰	استخراج KPIs
هفتم	۳/۷۹	استخراج شاخص های رفتاری
دوم	۶/۲۲	روش ارزیابی
سوم	۶/۱۵	پریود ارزیابی
اول	۶/۲۹	ارزیابی
پنجم	۴/۳۸	تحلیل عملکرد
دوم	۶/۲۲	مربیگری
سطح معنی داری = ۰/۰۰۰ درجه آزادی = ۸ آماره کای اسکوتر = ۱۲۶۸/۲۳		

جدول ۷: رتبه بندی عوامل نتیجه ای با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه	عوامل نتیجه ای
اول	۱/۵۷	بازخورد فردی
دوم	۱/۴۳	بازخورد سیستمی
سطح معنی داری = ۰/۰۰۰ درجه آزادی = ۱ آماره کای اسکوتر = ۸/۴۳۵		

جدول ۸: رتبه بندی عوامل پیامدی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه	عوامل پیامدی
دوم	۱/۳۲	کارایی
اول	۱/۶۸	اثربخشی
سطح معنی داری = ۰/۰۰۰ درجه آزادی = ۱ آماره کای اسکوتر = ۵۵/۷۴۲		

جدول ۹: رتبه بندی ابعاد اصلی نظام مدیریت عملکرد با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه	نظام مدیریت عملکرد
چهارم	۲/۷۴	عوامل بسترساز برون سازمانی
دوم	۳/۲۵	عوامل بسترساز درون سازمانی
پنجم	۲/۵۱	عوامل فرآیندی
اول	۳/۵۱	عوامل نتیجه ای
سوم	۲/۹۸	عوامل پیامدی
سطح معنی داری = ۰/۰۰۰ درجه آزادی = ۴ آماره کای اسکوتر = ۱۰۳/۵۰		

مدل نهایی پژوهش: براساس نتایج حاصل از تحلیل داده ها، مدل نهایی پژوهش به شرح ذیل می باشد:



شکل ۲: مدل نهایی مستخرج از پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به هدف و فرآیند اجرایی پژوهش حاضر، نتایج بدست آمده به تفکیک هر یک از ابعاد نظام مدیریت عملکرد به شرح ذیل ارائه می‌شود:

بخش اول: شناسایی الزامات، بسترها و پیش نیازهای اصلی برون سازمانی در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی:

در این پژوهش براساس مدل PEST¹ چهار عامل اصلی به عنوان بسترهای برون سازمانی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در شرکت‌های خدماتی شناسایی شده‌اند. نتایج ضرائب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای چهار مولفه «عوامل بستر ساز برون سازمانی» شرح زیر می‌باشد:

عوامل اجتماعی / فرهنگی: ۰/۸۴؛ عوامل اقتصادی: ۰/۸۳؛ عوامل فنی / تکنولوژیکی: ۰/۷۹؛ عوامل سیاسی: ۰/۲۲. در میان عوامل بستر ساز برون سازمانی، عوامل اجتماعی / فرهنگی از اولویت اول برخوردار می‌باشند. طبیعی است که الگوی فرهنگی حاکم بر

1-Political, Economic, Social, Technological

سازمان‌ها متأثر از فضای فرهنگ جامعه می‌باشد و جامعه ما که در آن انجام ارزیابی، بازخوردادن و بیان نقاط قابل بهبود با دشواری، اکراه، با کنایه و در لفافه صورت می‌گیرد، یکی از مهمترین مسائل در اجرای نظام مدیریت عملکرد می‌باشد. بنابر نتایج یافته‌ها، تحلیل مصاحبه‌های عمیق اکتشافی صورت گرفته با خبرگان و نیز اجرای فن دلفی؛ تا زمانی که رقابت به معنای واقعی در صنایع وجود نداشته باشد؛ سازمانها برای رشد، توسعه و بهبود احساس نیاز به نظام‌های نوین مدیریتی از جمله نظام مدیریت عملکرد نخواهند داشت. براساس شاخصهای سنجش مولفه عوامل فنی/ تکنولوژیکی و بنابر نتایج تحلیل بدست آمده؛ نبود الگوهای موفق پیاده سازی شده از این نظام در سطح کشور و نیز کمبود افراد متخصص و با تجربه اجرایی موفق، از مسائل و چالشهای جدی این حوزه در بعد عوامل بستر ساز برون سازمانی به شمار می‌رود.

مولفه «عوامل سیاسی» در میان این مولفه‌ها دارای همبستگی کمتری با بعد «عوامل بستر ساز برون سازمانی» بود. این بدان معناست که پرسش شوندگان اثر این مولفه را در عوامل بستر ساز برون سازمانی در مقایسه با دیگر مولفه‌ها کمتر ارزیابی کرده‌اند که دور از انتظارات این تحقیق بود زیرا اکثر مصاحبه شوندگان بر اهمیت عوامل سیاسی تاکید داشتند. شاید دلیل این موضوع را بتوان در تفاوت نگاه کارشناسی و مدیریتی به قضیه دانست که اکثر کارشناسان تکمیل‌کننده پرسشنامه تأثیر عوامل سیاسی را بر پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد محدود برآورد نموده‌اند.

بخش دوم: شناسایی عوامل بستر ساز درون سازمانی در پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی:

در این پژوهش براساس مدل 7s مکنزی^۱؛ ۷ مولفه به عنوان مولفه‌های نهایی عوامل بستر ساز درون سازمانی شناسایی گردید. نتایج ضرائب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای مولفه‌های «عوامل بستر ساز درون سازمانی» بشرح زیر می باشد:

سبک رهبری: ۰/۸۸؛ ارزشهای مشترک: ۰/۷۳؛ استراتژی: ۰/۷۱؛ مهارت: ۰/۷۰؛ سیستم: ۰/۶۹؛ کارکنان: ۰/۶۸؛ ساختار: ۰/۴۴. در میان عوامل بستر ساز درون سازمانی، مولفه «سبک و شیوه» از اولویت اول برخوردار می‌باشد. تحقیقات مختلفی به بررسی مولفه سبک رهبری و حیاتی بودن آن پراخته‌اند از جمله: (De Waal et al, 2003: 688)، (Ahmed, & Akbar, 2010: 62)، (Cheng & Dainty & Moore, 2006: 56)

1- System, Staff, Skills, Style, Shared Value, Strategy, Structure

(De Waal, & Counet, 2009:367)؛ که همگی بر اهمیت این مولفه در پیاده سازی کارآمد این نظام تاکید داشته و معتقدند که نبود سبک و شیوه رهبری مناسب منجر به شکست سیستم‌های تحولی در سازمانها خواهد شد. اولویت دوم در میان عوامل بسترساز درون سازمانی مولفه «ارزشهای مشترک» می‌باشد. طبق تحقیقات انجام شده توسط (Cheng et al, 2006:56) ، (Hardwick & Winsor, 2002:1)؛ مقاومت در برابر تغییر و تجربیات منفی از پروژه‌های تغییر گذشته؛ بعنوان اولین دلیل شکست سازمانها در برنامه‌های تغییر و استقرار نظام‌های جدید عنوان شده است. اولویت سوم در میان عوامل بسترساز درون سازمانی مولفه «استراتژی» می‌باشد. مطالعات (De Waal, & Counet, 2009:367)؛ بر اثرگذاری بالای وجود استراتژی‌های واضح و قابل درک در سطح سازمان و واحدها بعنوان پیشنهاد در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد تاکید دارند. اولویت چهارم در میان عوامل بسترساز درون سازمانی مولفه «مهارت» می‌باشد. همانگونه که (Fletcher, 2004:14) و (De Waal, & Counet, 2009:367) معتقدند نبود دانش و مهارت نظام مدیریت عملکرد در سطح کارکنان و مدیران سازمان می‌تواند از عوامل شکست باشد. اولویت پنجم در میان عوامل بسترساز درون سازمانی مولفه «سیستم» می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که ظرفیت تکنولوژیکی سازمان بر نظام‌مدیریت عملکرد تأثیرگذار می‌باشد. این سیستم‌ها برای اینکه برای سازمان سودمند باشند باید دارای استفاده آسان و کاربرپسند و زمانبندی کارآمد باشند. اولویت ششم در میان عوامل بسترساز درون سازمانی مولفه «کارکنان» می‌باشد. براساس تحقیقات (Ahmed, & Akbar, 2010:62) و مطالعات (De Waal, & Counet, 2009:367)؛ مشارکت، همراهی، مهارت و دانش و درک صحیح کارکنان و مدیریت سازمان از نظام مدیریت عملکرد می‌تواند منافع و فواید بسیاری برای سازمان به همراه داشته باشد. و نهایتاً اولویت هفتم، مولفه «ساختار» می‌باشد. مولفه «ساختار» در میان این مولفه‌ها دارای همبستگی کمتری با بعد «عوامل بسترساز درون سازمانی» بود. این بدان معناست که پرسش شوندگان اثر این مولفه را در عوامل بسترساز درون سازمانی در مقایسه با دیگر مولفه‌ها کمتر ارزیابی کرده‌اند. بر اساس نتایج مطالعات (De Waal, & Counet, 2009:367)؛ شفافیت وظایف و اختیارات و نیز ساختار سازمانی حمایت‌کننده از این نظام می‌تواند در استقرار موفقیت آمیز آن موثر باشد.

بخش سوم: شناسایی عوامل فرآیندی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی

در مجموع ۸ عامل فرآیندی در این پژوهش براساس گام‌های استقرار و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردیدند. نتایج ضرائب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای مولفه‌های «عوامل فرآیندی» بشرح زیر می‌باشد: روش ارزیابی: ۰/۹۰؛ ارزیابی: ۰/۸۶؛ شناسایی و استخراج KPIs: ۰/۸۵؛ بازه زمانی ارزیابی: ۰/۸۲؛ مربیگری: ۰/۵۷؛ تحلیل عملکرد: ۰/۴۲؛ هدفگذاری عملکرد: ۰/۳۸؛ شناسایی و استخراج CSFs: ۰/۳۷.

در میان عوامل فرآیندی، مولفه «روش ارزیابی» از اولویت اول برخوردار می‌باشد. بر اساس مطالعات (Hansson, et al, 2003)؛ انتخاب روش ارزیابی یکسان و یا اشتباه برای همه مشاغل یا پرسنل می‌تواند منجر به شکست در اجرای نظام مدیریت عملکرد گردد. اولویت دوم در میان عوامل فرآیندی مولفه «ارزیابی» می‌باشد. براساس مطالعات (Kohli, 2008) اهمیت مرحله ارزیابی به دلایل مختلفی از جمله: ماهیت آزردهنده مورد سنجش قرار گرفتن، امکان تعصب و پیشداوری ارزیابان، قضاوت ضعیف ارزیاب، پنهان کاری و ارائه اطلاعات غلط از سوی ارزیابی شوندگان، سخت بودن جمع آوری اطلاعات و ممیزی عملکرد از حساسیت و اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. اولویت سوم در میان عوامل فرآیندی

مولفه «شناسایی و استخراج KPIs» می‌باشد. به زعم (Nudurupati et al: 2011)، تعریف ضعیف مقیاس‌ها (شاخص‌های کلیدی عملکرد) از موانع پیاده‌سازی موفق می‌باشند. براساس مطالعات (Bourne et al, 2009)، متصل نبودن شاخص‌های کلیدی عملکرد به اهداف و استراتژی‌ها، سخت بودن تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط، تعریف بیش از اندازه شاخص‌ها، اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی عملکرد اشتباه از مسائل و مشکلات اساسی در اجرای نظام مدیریت عملکرد می‌باشد. اولویت چهارم در میان عوامل فرآیندی مولفه «بازه زمانی ارزیابی» می‌باشد.

هاروپ (2009) معتقد است که انتخاب روش ارزیابی می‌تواند، زمینه انتخاب دوره یا بازه زمانی ارزیابی را تعیین کنند، به این معنا که می‌توان براساس بررسی صورت گرفته از ماهیت مشاغل و سلسله مراتب سازمانی نسبت به تعیین بازه زمانی ارزیابی اقدام نمود، و هر چه از سطوح عملیاتی به سطوح استراتژیک و تصمیم‌گیر سازمان بالا می‌رویم می‌توان این دروه ارزیابی را بیشتر نمود. زمانبندی ارزیابی‌های دوره‌ای را یکی از چالش‌های اساسی در

فرآیند اجرای نظام مدیریت عملکرد می‌داند. اولویت پنجم در میان عوامل فرآیندی مولفه «مربیگری» می‌باشد. به زعم (Armstrong, 2006) به منظور دستیابی به اهداف توسعه‌ای نظام مدیریت عملکرد مدیران و سرپرستان در تمامی مراحل اجرای نظام مدیریت عملکرد وظیفه و نقش مهمی به نام مربیگری دارند، که مجهز شدن سرپرستان به این قابلیت بسیار حیاتی و ضروری می‌باشد. اولویت ششم در میان عوامل فرآیندی مولفه «تحلیل عملکرد» می‌باشد. (Matlala, 2011) بیان کرد که تحلیل و بازنگری عملکرد در محیط کار لازم و ضروری می‌باشد. اگر این بازنگری درست انجام شود، سیستم مدیریت عملکرد بعنوان بخشی از فرآیند مشارکت پایدار میان مدیر و کارکنان خواهد بود، ولی اگر به طور ضعیف انجام شود، بازنگری عملکرد باعث از بین رفتن انگیزه و زیان آور خواهد بود، و عدم توجه به روابط علت و معلولی و عدم انجام تحلیل عملکرد، فرآیند برنامه ریزی توسعه فردی و بازنگری عملکرد برای دوره‌های ارزیابی بعدی با اختلال مواجهه کرده و سازمان را از دستیابی به اهداف اصلی نظام مدیریت عملکرد دور می‌سازد. اولویت هفتم در میان عوامل فرآیندی مولفه «هدف‌گذاری عملکرد» می‌باشد. تنظیم اهداف ضروری‌ترین عامل ارزیابی عملکرد می‌باشد، به این دلیل که تنظیم اهداف، اساسی را برای ارزیابی عملکرد ارائه می‌کند. ادبیات موضوع به طور مکرر رابطه مثبت میان تنظیم اهداف و افزایش عملکرد را اثبات کرده‌اند (Milkovich, 2011). اولویت هشتم در میان عوامل فرآیندی مولفه «شناسایی و استخراج CSFs» می‌باشد. براساس تحقیقات (Bourne, 2002)، یکی از مسائلی که به کرات در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد با آن مواجه می‌شویم، تعریف ضعیف عوامل کلیدی موفقیت، نحوه امتیازدهی و وزن‌دهی به آن می‌باشد.

بخش چهارم: شناسایی عوامل نتیجه‌ای پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی

عوامل نتیجه‌ای که در این پژوهش براساس گام‌های استقرار و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد شناسایی گردید شامل بازخورد فردی و بازخورد سیستمی است. نتایج ضرائب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای مولفه‌های «عوامل نتیجه‌ای» بشرح زیر می‌باشد: بازخورد فردی: ۰/۷۵ و بازخورد سیستمی: ۰/۵۱. در میان عوامل نتیجه‌ای، مولفه «بازخورد فردی» از اولویت اول برخوردار می‌باشد. تحقیقات و ادبیات موضوع نشان می‌دهد که نارضایتی و پریشانی کارکنان زمان دریافت بازخورد از عوامل شکست در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد می‌باشد. ضعف در ارائه بازخورد عملکرد فردی، ضعف در

تدوین برنامه توسعه فردی و یا ارائه بازخوردهای یکسان و یکنواخت به همه افراد بدون توجه به تفاوت های کاری یا تفاوت های شخصیتی افراد می تواند یکی از مسائل بسیار مهم و از موانع دستیابی به اهداف نظام مدیریت عملکرد باشد (Ahmed, & Akbar, 2010:62). عامل بعدی از عوامل نتیجه ای مولفه «بازخورد سیستمی» می باشد. هدف غایی از اجرای نظام مدیریت عملکرد، بعنوان یک نظام مادر، بکارگیری نتایج آن در سایر نظام های مدیریت منابع انسانی (آموزش، جذب و استخدام، ارتقا، پرداخت ها، اخراج، انتصاب و ...) می باشد. لذا اگر نظام مدیریت عملکردی پس از اجرا نتواند به سایر نظام ها خروجی ارائه نماید، می بایست به هدف و فرآیند اجرای آن شک نمود. بنابر نتایج مطالعات (De waal, 2002)، در اتصال نتایج نظام مدیریت عملکرد به سایر نظام های منابع انسانی و اولویت بندی آنها می بایست به عواملی همچون بلوغ سازمان، زمان، حساسیت های کارکنان سازمان، امکان پذیری و نیز ظرفیت های سازمان توجه نمود.

بخش پنجم: شناسایی عوامل پیامدی پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی

عوامل پیامدی که در این پژوهش شناسایی گردید شامل مولفه های کارایی و اثربخشی است. نتایج ضرائب استاندارد به دست آمده از تحلیل عاملی برای مولفه های «عوامل پیامدی» بشرح زیر می باشد: کارایی: ۰/۶۵ و اثربخشی: ۰/۴۵. در میان عوامل پیامدی، مولفه «کارایی» از اولویت اول برخوردار می باشد. براساس شاخص های مولفه کارایی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی کارایی خواهد داشت که منجر به افزایش بروکراسی، ایجاد هزینه و اتلاف زمان نگردد. بر اساس مطالعات (Bititci, et al, 2012) نظام مدیریت عملکرد در صورتی که به درستی اجرا نشود، منجر به ایجاد بروکراسی، اتلاف زمان، پیچیده شدن سیستم و هزینه بر خواهد بود و کارایی مورد انتظار از آن برآورده نخواهد شد. عامل بعدی از عوامل پیامدی مولفه «اثربخشی» می باشد. براساس شاخص های مولفه اثربخشی، نظام مدیریت عملکرد در صورتی اثربخش خواهد بود که بطور مستمر بروزرسانی گردد، مشوق های انگیزشی لازم برای متولیان و کارکنان ارائه شود، از نتایج آن در مدیریت امور جاری سازمان استفاده شود و سازمان منفعت بکارگیری آنرا لمس کند. براساس مطالعات (Groot, 2000:579)، اثربخشی نظام مدیریت عملکرد زمانی حاصل می شود که بروز رسانی مستمر، ارائه مشوق های انگیزشی هدفمند و بکارگیری نتایج بدست آمده از نظام مدیریت عملکرد در تصمیم گیریهای سازمانی رخ دهد.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای کاربردی پژوهش

علاوه بر محدودیت زمانی و محدودیت در پیشینه نظری این پژوهش؛ یکی از اصلی‌ترین محدودیت‌های ذاتی پژوهش‌های مبتنی بر پیمایش، خاصیت عدم دقت نتایج بواسطه فرآیند خودارزیابی می‌باشد که این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. بنابر نتایج حاصل از پژوهش، احساس نیاز، پذیرش، همراهی و حمایت مستمر مدیریت ارشد سازمانها از نظام مدیریت عملکرد از اصلی‌ترین عوامل شکست یا موفقیت این نظام می‌باشد. در ادامه داشتن برنامه مدون، علمی و اصولی استقرار تدریجی این نظام و نحوه ارتباط با سایر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی (اولویت بندی و زمانبندی) می‌تواند بسیار موثر باشد.

محققین این حوزه در آینده می‌توانند با استفاده از مدل طراحی شده در این پژوهش، سایر صنایع را نیز مورد بررسی و مطالعه موردی قرار داده و قابلیت کاربرد آنرا آزمون نمایند. همچنین می‌توان در خصوص هر یک از ابعاد و مولفه‌های بدست آمده، تحقیقات خاص، متمرکز، عمیق و ویژه‌ای انجام داد.

منابع و مأخذ:

- ۱- شیخزاده، رجبعلی (۱۳۸۹)، طراحی الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد نظام سلامت کشور، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره دهم.
- 2-Ahmed, A., Hussain, I., Ahmed, S., & Akbar, M. F. (2010). Performance appraisals impact on attitudinal outcomes and organisational performance. *International Journal of Business and Management*, 5(10), p62.
- 3-Allen, K., (2004). *MaxWeber A Critical Introduction*. Pluto Press, London.
- 4-Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*.
- 5-Bititci, U, Garengo, P, Dörfler, V, & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow*. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- 6-Bourne, M. (2002). *Food texture and viscosity: concept and measurement*. Academic press.
- 7-Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers.
- 8-Bourne, M., Mura, M., Franco-Santos, M., Pavlov, A., Martinez, V., & Lucianetti, L. (2009). Performance management practices and the drivers of business performance. In *Performance Measurement Association Conference Paper*. Centre for Business Performance. Bedfordshire.
- 9-Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73.
- 10-Cascio, W. F. (2006). 10 Global performance management systems. *Handbook of research in international human resource management*, 176.
- 11-Cheng, M. I., Dainty, A., & Moore, D. (2006). Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 60-75.

- 12-De Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688-697.
- 13-De Waal, A. A., & Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 397-416.
- 14-De Waal, A. A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4), 367-390.
- 15-Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.
- 16-Dixon, J. R. (1990). *The new performance challenge: Measuring operations for world-class competition*. Irwin Professional Pub.
- 17-Furnham, A. (2004). Performance management systems. *European Business Journal*, 16, 83-94.
- 18-Groot, T. L., & Merchant, K. A. (2000). Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 579-607.
- 19-Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International journal of productivity and performance management*, 54(7), 502-516.
- 20-Hardwick, J., & Winsor, G. (2002). RCM-Making the Process More Cost Effective One Year Later. In *Proceedings of International Conference on Maintenance Societies (ICOMS)*, Brisbane, Australia (pp. 1-6).
- 21-Hansson, J., Backlund, F., & Lycke, L. (2003). Managing commitment: increasing the odds for successful implementation of TQM, TPM or RCM.
- 22-Harrop, W. (2009). Reverification is the New Revalidation-More Change in GMC Palnes. *Anaesthesia News*, Issue 261.
- 23-Kohli, A. S., & Deb, T. (2008). *Performance management*. Oxford University Press.

- 24-Lawson, R., Stratton, W., & Hatch, T. (2003). The benefits of a scorecard system. *CMA Management*, 77(4), 24-27.
- 25-Lusthaus, C. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. IDRC.
- 26-Magee, K. C. (2002). *The impact of organizational culture on the implementation of performance management* (Doctoral dissertation). Available from Dissertations and Theses database (UMI No. 3047909).
- 27-Matlala, M. M. (2011). *Employee fairness perceptions of a performance management system*.
- 28-Milkovich, G. T. (2011). *Human resource management*.
- 29-Moullakis, J. (2005). One in Five Workers "Actively Disengaged". *The Australian Financial Review*, 10.
- 30-Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- 31-Nankervis, A. R., & Compton, R. L. (2006). Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83-101.
- 32-Neely, A. (2007). *Business performance measurement unifying theory and integrating practice*, 2th end. Cambridge University Press.
- 33-Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245-260.
- 34-Selden, S. C., Ingraham, P. W., & Jacobson, W. (2001). Human resource practices in state government: Findings from a national survey. *Public Administration Review*, 598-607.
- 35-Saeed, M. K., & Shahbaz, N. (2011). Employees' Perceptions about the Effectiveness of Performance Appraisals: The Case of Pakistan. *SIU Journal of Management*, 1(1), 58-59.

