

## مدل مدیریت عملکرد در اماکن متبرکه (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی)

دکتر سید علی اکبر افجه

استاد دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده و مسئول مکاتبات)

محسن مرادی

عضو هیئت علمی دانشگاه امام رضا(ع)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش تبیین و طراحی عوامل اصلی مدل مدیریت عملکرد اماکن متبرکه به ویژه در آستان قدس رضوی است. به همین منظور پژوهشگر با مرور بر ادبیات پژوهش، فرضیات متعددی را مطرح می‌کند و برای آزمون فرضیات خود با استفاده از پرسشنامه و نیز مصاحبه به جمع‌آوری اطلاعات در بین جامعه آماری ۴۰۰ نفری از مشاوران، مدیران، سرپرستان و کارشناسان آستان قدس رضوی می‌پردازد. این پژوهش با توجه به ابزارهای گردآوری اطلاعات به نوعی یک پژوهش ترکیبی کیفی و کمی محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عوامل تشکیل دهنده مدل مدیریت عملکرد در این سازمان، شامل بیانیه، رسالت سازمانی، استراتژی‌ها و طرح‌ها، برنامه‌های عملیاتی، ویژگی‌های فردی مدیران و عوامل محیطی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی) می‌باشد.

### واژگان کلیدی

مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، آستان قدس رضوی، اماکن متبرکه

## مقدمه

رسیدن به هدفهای بلندمدت مرتبط است، امری استراتژیک به حساب می‌آید. از طرف دیگر مدیریت عملکرد از دو نظر یکپارچگی ایجاد می‌کند: نخست یکپارچگی عمودی به معنای مرتبط کردن یا همسو کردن هدفهای فردی، گروهی و سازمانی با شایستگی-های اساسی و دوم یکپارچگی افقی، یعنی مرتبط کردن ویژگیهای مختلف مدیریت منابع انسانی، به ویژه توسعه سازمانی<sup>2</sup>، توسعه منابع انسانی<sup>3</sup> و نظام پاداش برای دستیابی به رویکردی منسجم در مدیریت توسعه کارکنان. (همان: ۳)

بیوان و تامپسون (۱۹۹۱) سیستم مدیریت عملکرد (PMS)<sup>4</sup> را دارای ویژگیهای زیر می‌دانند:

- دید مشترکی از هدفهای یک مأموریت دارد و آن را با تمام کارکنان در میان می‌گذارد؛
- هدفهای مدیریت عملکرد فردی را که با واحد عملیاتی و هدفهای گسترده تر سازمانی مرتبط هستند، تنظیم می‌نماید؛
- روند حرکت به سوی هدفها را کنترل و تنظیم می‌کند؛
- کارآیی کل فرآیند و سهم آن در عملکرد کلی را ارزیابی می‌کند تا تغییرات و پیشرفتهای مورد نظر حاصل گردد.

## بیان مسئله

اماکن متبرکه سازمانهایی دارای ساختار خاص خود بوده و ماهیت خدمات و مأموریت‌های آنها نیز منحصر به فرد است. به لحاظ ویژگیهای منحصر بفرد این سازمانها، اداره فعالیتهای آنها توسط نماینده ولی فقیه صورت می‌گیرد. اما در کنار چنین فردی مدیران و سرپرستانی قرار دارند که به مانند دیگر سازمانها؛ وظایف برنامه ریزی، سازماندهی؛ هماهنگی، هدایت و نظارت و کنترل و... را برعهده دارند. وجود چنین مدیرانی در کنار مدیری مذهبی و سیاسی باعث شده

صاحب نظران مدیریت را فرآیند استفاده موثر و کارآمد از منابع انسانی و مادی از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل به منظور نیل به هدفهای سازمان می‌دانند. آنچه از این تعریف و سایر تعاریف مشابه استنباط می‌شود، این است که بهره‌وری و افزایش کارآیی و اثربخشی از جمله موضوعات مهمی است که در کانون توجه اقدامات مدیریتی قرار می‌گیرد. (حقیقی و رعنائی ۱۳۷۶: ۱)

یکی از مهمترین منابع موجود در سازمانها نیروی انسانی است. سودمندی و بازدهی، بقا و پایداری هر سازمان به توانایی و ظرفیت و عملکرد و شایستگی کارکنان و کارشناسان آن سازمان بستگی دارد. لذا دانش و بینش، مهارت و تخصص در گزینش افراد برای ورود به دنیای کار و اشتغال و تعیین میزان شایستگی و لیاقت آنها در طول خدمت به منظور ترفیع، ارتقا، انتصاب، تشویق و تنبیه را باید از عوامل بقای سازمان و کارآیی و پیشرفت آن، حتی در شرایط متغیر جامعه و دگرگونیهای سازمانی و تکنولوژیکی دانست. (همان: ۳)

سازمانها برای این مهم سازوکاری را فراهم کرده اند تا علاوه بر آگاهی از میزان کارآیی کارکنان خود بتوانند وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و در روند حرکت خود تحولات مثبت ایجاد کنند چرا که کارکنان پرورش یافته توان تبدیل دانش به محصولات، و خدمات را دارند و برای سازمان سودآوری کسب می‌کنند. مدیریت عملکرد<sup>۱</sup> 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. (آرمسترانگ ۲۰۰۰: ۱)

مدیریت عملکرد از آن نظر که با مسائل گسترده تر کسب و کار و جهت گیری‌های کلی آن برای

سازمانها را حائز اهمیت می‌سازد. از این رو تبیین و طراحی مدل مدیریت عملکرد در این گونه نهادها ضروری و انکار ناپذیر است.

### اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل مدیریت عملکرد، برای اماکن متبرکه و به ویژه آستان قدس رضوی است. سایر هدفهای این پژوهش به شرح زیر باشد:

- توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی؛
  - دستیابی به عوامل موثر بر مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی و اصلاح فرایندهای مدیریتی و سازمانی این مجموعه؛
  - طراحی نظامی از مدیریت عملکرد که براساس آن بتوان هدفهای فردی و گروهی را با هدفهای سازمانی آستان قدس رضوی مرتبط ساخت؛
  - دستیابی به سیستمی که براساس آن بتوان علاوه بر شناخت راههای جذب، گزینش، ترفیع، انتقال، پیشرفت شغلی و... استانداردهای آموزشی را اصلاح و تعدیل کرد.
- سهم اصلی این پژوهش در گسترش ادبیات مدیریت عملکرد، امکان‌سنجی مدل‌های مختلف و ارائه مدل جامع مدیریت عملکرد در یک سازمان بزرگ و بومی کردن متغیرها و مولفه‌های مختلف مدیریت عملکرد برای آستان قدس رضوی است.

مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش

مفهوم مدیریت عملکرد<sup>۱</sup> یکی از مهمترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌های حاصله در حوزه مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر بوده است. این اصطلاح اولین بار در ۱۹۷۶ توسط بیرو راج<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) به کار رفت (بیر و راه، ۱۹۷۶: ۵۹-۶۶) اما تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز در مدیریت منابع

است تا اداره چنین سازمانهایی، و مستلزم سازوکار اجرایی و عملی خاص باشد.

آستان قدس رضوی به عنوان بزرگترین سازمان غیردولتی در کشور متولی اداره بارگاه ملکوتی حضرت امام رضا(ع) است و پذیرایی از زوار حضرت رضا(ع) و صیانت و تولید موقوفات و عمل به نیت واقفین را برعهده دارد. سالها بود که این سازمان ارزشیابی کارکنان خود را بر مبنای «طرح ارزشیابی کارکنان دولت» انجام می‌داد<sup>۳</sup> و مدیریت عملکرد به مفهوم کلان در آن جایگاهی نداشت. اگرچه در برخی سیاستهای سازمان اندک توجهاتی به این مهم می‌شد ولی سیستم مدونی که این امور و مسائل مربوط به توسعه و پرورش کارکنان را مدنظر داشته باشد در این سازمان مشاهده نشد. این سازمان در حوزه سازمان مرکزی خود دارای ۲۱۰۰ نفر شاغل رسمی و حدود هجده هزار شاغل غیررسمی است. تعداد مدیران و سرپرستان این سازمان بالغ بر ۱۵۰ نفر است. در سالهای گذشته نظام ارزیابی عملکرد کارکنان این سازمان با نارضایتی‌های بسیاری از سوی کارکنان و مدیران مواجه شده است. دلیل عمده این نارضایتی طراحی ضعیف نظامهای ارزیابی عملکرد و اجرای نامناسب آنها بود. از این رو طراحی نظام مدیریت عملکرد در این سازمان می‌تواند کلیه عوامل و مولفه‌های موثر بر عملکرد را شناسایی و در جهت افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی از آن استفاده گردد. علاوه بر این وجود مشاغلی خاص در این سازمان از قبیل نقاره چی، فراش، کفشدار، نگهبان داخل حرم، حفاظ قرآن و... ضرورت ایجاد یک سیستم مدون را برای ارزیابی صحیح توانمندیها و استعدادهای آنان و ارائه راهکارهای مناسب برای جبران خدمات و ترفیع و ارتقا و... دو چندان کرده است.

بطور کلی ارزشهای حاکم بر مجموعه اماکن متبرکه، مزوج بودن دو نوع مدیریت در آنها و نوع مشاغل چنین سازمانهایی، ارزیابی عملکرد در این گونه

منابع و امکانات موجود و در دسترس را دارد. بنابراین پس از تدوین بیانیه رسالت و ماموریت سازمانها تدوین اهداف و روشهای دستیابی به این اهداف از اهمیت خاصی برخوردار است. هدف، علت وجودی و مقصد هر فعالیت و تشکیلات است. هدف‌گذاری و فرآیند تدوین استراتژیهای منابع انسانی می‌تواند تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر مدیریت عملکرد داشته باشد. تدوین استانداردهای عملکردی افراد، نظارت و کنترل مستمر بر فعالیتهای عملکردی و جبران خدمات آنان با پاداش دهی، با توجه به هدفهای از پیش تعیین شده و استراتژیهای دستیابی به این اهداف صورت می‌پذیرد. (ترک زاده، ۱۳۷۷: ۲۴-۲۱)

برنامه ریزیهای عملیاتی: هدفهای عملیاتی در قالب برنامه‌ریزی‌های عملیاتی قابل دستیابی است. این برنامه‌ریزی‌ها وظایف و مسئولیتهای اصلی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و عملکرد آنها در دستیابی به هدفهای عملیاتی پررنگ می‌شود. استانداردهای عملکردی و فرآیندهای اجرایی مدیریت عملکرد باید راهنمای عمل مدیران در تخصیص منابع انسانی باشد. سیستم مدیریت عملکرد باید افراد بلند پرواز را تشخیص دهد و برنامه ریزیهای لازم برای توسعه شغلی و برنامه‌های مسیر شغلی را انجام دهد. افراد دارای عملکرد بد شناسایی شوند و به موقع اتخاذ تصمیم شود. (نائلی، ۱۴)

شخصیت، دانش و بینش و مهارتهای مدیران: شخصیت، دانش و بینش و مهارتهای مدیران بر چگونگی تدوین استانداردها و فرآیندهای ارزیابی، تدوین برنامه‌های مناسب پاداش و ارتقا کارکنان تأثیر دارد. بسیاری از صاحب‌نظران مدیریتی مانند کتزوکان<sup>۸</sup> بر این باورند که برای آنکه سازمانی اثربخش باشد مدیر آن سازمان باید بتواند جنبه‌های روانی و شخصیتی، انگیزش‌کار و مشارکت در کار را در اولویت برنامه‌کاری خود جای دهد (پورکیانی و ختیا، ۱۳۸۱: ۳۷-۳۴)

انسانی شناخته نشد. مدل تحلیلی این پژوهش حاصل تلفیق مدل پنج عاملی ام ویتا و مدل فرانسیس نیل است (نیل، ۲۰۰۲: ۱). این مدل، مدل استقرایی است که با استفاده از روش مفهوم سازی عملی مجزا و با استفاده از راهکارهای مورد توصیه کیوی و کامپنهود (کیوی، ۱۳۸۷: ۱۰۵-۱۵۵). ایجاد شده و تلاش شده است بر مبنای آن ابعاد مدیریت عملکرد با توجه به مصداقهای عینی آن تشریح شود. در این مدل که برآمده از سئوالها و فرضیه‌های پژوهش است تلاش شده است تا رابطه بین مدیریت عملکرد آستان قدس رضوی (متغیر وابسته) و پنج دسته عوامل موثر بر مدیریت عملکرد با عنوان بیانیه رسالت سازمان، استراتژیها و طرحها، برنامه‌های عملیاتی، ویژگیهای فردی و عوامل محیطی (متغیرهای مستقل) نشان داده شود.

بیانیه رسالت سازمانی: بیانیه رسالت سازمان به عنوان یک راهنمای کلی، یک هدف عمومی برای سازمان ایجاد می‌کند، دامنه فعالیتها و عملیات سازمان را تعریف می‌کند، امکان اعمال کنترل مدیریت ارشد در کل سازمان را فراهم می‌کند، استانداردهای عملکرد برای افراد تعیین می‌کند، به ایجاد تعبیر درست کارکنان از سازمان، اهداف و مقاصد آن کمک می‌کند، تلاش می‌کند ارزشهای مشترک در اعضای سازمان ایجاد کند و با الهام بخشی و تحریک اعضای سازمان، یک شعار مشترک برای تخصیص منابع انسانی سازمان ایجاد می‌کند. از این رو عناصر و مولفه‌های مدیریت عملکرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد و با قرارداد چشم اندازی روشن در مسیر سازمان؛ فعالیتهای اهداف، گروهها و کل سازمان را جهت می‌بخشد. (میرخانی ۱۳۷۷: ۴۲-۴۰)

استراتژیها و طرحها: سازمانها برای تحقق هدفهای خاصی ایجاد شده اند و مدیریت، ماموریت و مسئولیت اصلی هدایت سازمانها به سوی هدف غایی (وضع مطلوب) و تحقق آن (اثربخشی) با بهره گیری بهینه از

نمی پذیرد. در واقع بسیاری از خرده نظامهای محیطی و خارجی وظایف و کارکردهای مدیریت عملکرد را متاثر می سازد. این نظامها و خرده نظامها اشاره به مجموعه‌های از متغیرها و عوامل دارد که در شکل‌گیری فعالیتهای منابع انسانی موثر است. (گوس ۱۹۹۴: ۱۴)

### سوالات و فرضیه‌های پژوهش

سوالات اصلی این پژوهش به شرح زیر بوده است:

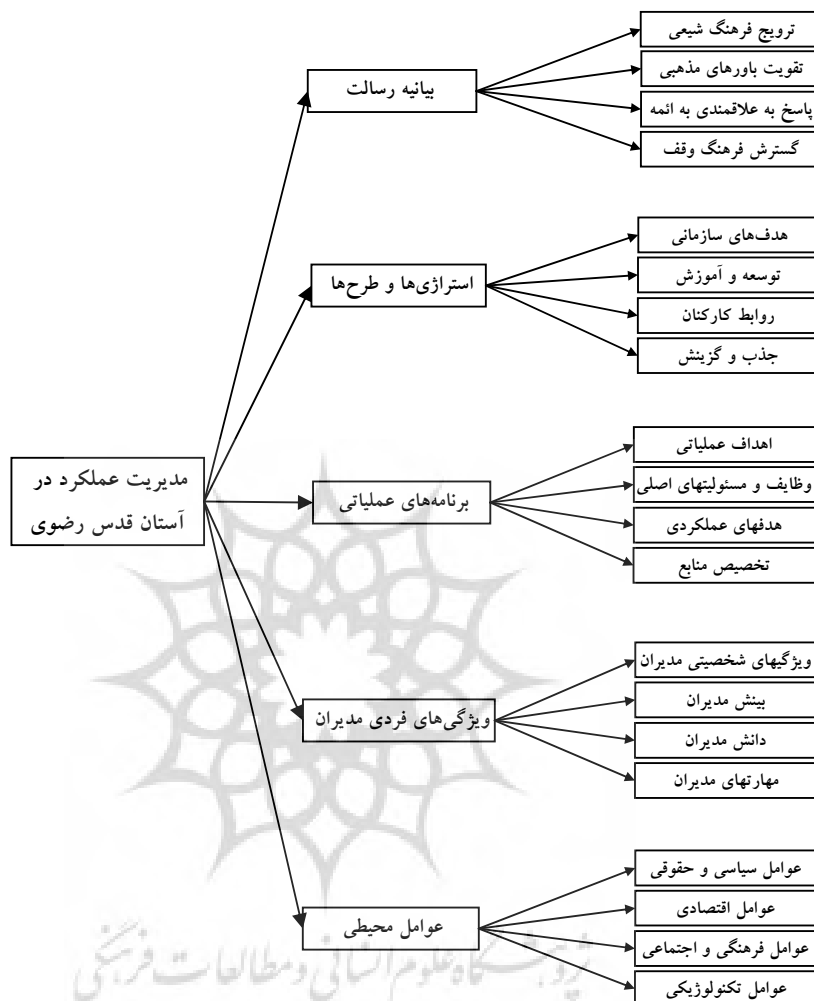
- ۱) آیا بین رسالت سازمانی آستان قدس رضوی و مدیریت عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد؟
  - ۲) آیا بین استراتژیها و طرحهای آستان قدس رضوی و مدیریت عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد؟
  - ۳) آیا بین برنامه ریزی عملیاتی در آستان قدس رضوی و مدیریت عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد؟
  - ۴) آیا بین ویژگیهای فردی و دانش و بینش و مهارتهای مدیر و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه معنی داری وجود دارد؟
  - ۵) آیا بین عوامل محیطی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه معنی داری وجود دارد؟
- بر این اساس فرضیه‌های اصلی و فرعی این پژوهش به شرح زیر بیان شد:
- فرضیه اصلی ۱) بین رسالت سازمانی<sup>۱۲</sup> و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۱) بین تقویت باورهای مذهبی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۱) بین ترویج فرهنگ شیعی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.

شخصیت مدیران بر فرآیندهای مدیریت عملکرد نیز تاثیرگذار است. مدیران در سازمانها به عنوان عناصر اصلی نیل به اهداف سازمانی، مانند دیگر افراد جامعه دارای تفاوت‌های فردی، رغبتها و تمایلات مخصوص به خود می باشند که قاعدتاً این گونه تفاوتها از سطح نگرش، دانش و نظام ارزشی آنها متاثر می شود. دابین<sup>۹</sup> (۱۹۸۸) تفاوت‌های شخصیتی را به عنوان یک عامل اثرگذار قوی بر مدیریت عملکرد معرفی کرده است. (کاردی و دوبینز، ۱۹۹۴: ۱۳۷). تحقیقات کوپر<sup>۱۱</sup> نیز نشان داد که با تعیین نوع شخصیت مدیران بر پایه مفاهیم تئوریهای شخصیتی و شناخت سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان می توان تاحدودی بر عوامل بازدارنده، بخصوص عوامل سازنده موثر واقع شد (نوری تاجر، ۱۳۷۷: ۹۸-۱۰۷) مهارتها، دانش و بینش مدیران نیز می تواند نظام تدوین استانداردهای عملکردی، سنجش عملکرد و پاداش دهی را تحت تاثیر قرار دهد. دانش مرتبط با شغل مدیر، به او کمک می‌کند تا عوامل اصلی موفقیت فرد را عوامل ذهنی، عینی، کمی و یا کیفی بداند و بر همین اساس گاهی معیارهای عملکردی یک مدیر از دیگری متفاوت است. بینش مدیران نیز که همان تصویر کلی و منطبق با واقعیات سازمان است در فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان نقش اساسی ایفا می‌کند. دویل<sup>۱۱</sup> معتقد است که بینش عبارت است از کالبدشکافی عمیق روح و قلب یک سازمان و به عقیده وی عصاره بینش سازمانی یک سازمان موفق، تعهد و الزام به بازنگری، نقد و تجدیدنظر مدام سازمان می باشد که نتیجه آن، فرآیند قدرتمندسازی سازمان برای تحصیل تمام توان و پتانسیل خود و توانمند بودن افراد برای کسب موفقیت است. (فلیپر، ۱۹۹۸: ۱۸-۱۰)

عوامل محیطی: فعالیتهای و وظایف مدیریت منابع انسانی به طور اعم و مدیریت عملکرد به طور اخص نیز متاثر از دیگر نظامهای اجتماعی در خلا صورت

- فرضیه فرعی ۳-۱) بین پاسخ به علاقه مردم به ائمه معصوم و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۴-۱) بین احیا و گسترش فرهنگ وقف و صیانت از موقوفات و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه اصلی ۲) بین استراتژیها و طرحها<sup>۱۳</sup> و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۲) بین هدفهای سازمانی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۲) بین استراتژیهای توسعه و آموزش و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۳-۲) بین استراتژیهای روابط کارکنان و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۴-۲) بین استراتژیهای جذب و گزینش و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه اصلی ۳) بین برنامه ریزی عملیاتی<sup>۱۴</sup> و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد..
- فرضیه فرعی ۱-۳) بین هدفهای عملیاتی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۳) بین وظایف و مسئولیتهای اصلی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۳-۳) بین هدفهای عملکردی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۴-۳) بین عوامل اجتماعی و فرهنگی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۵-۳) بین عوامل تکنولوژیکی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۴-۴) بین مهارتهای مدیران و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه اصلی ۵) بین عوامل محیطی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۵) بین عوامل دولتی و حقوقی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۵) بین عوامل اقتصادی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.

شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش



جامعه و نمونه آماری:

بودند<sup>۱۵</sup>. برای تعیین حجم نمونه ابتدا یک نمونه ۳۰ نفره به طور کاملاً تصادفی از جامعه آماری انتخاب شد و پرسشنامه چهار سئوالی مدیریت عملکرد در اختیار ایشان قرار گرفت. سپس اندازه واریانس صفت وابسته مدیریت عملکرد (واریانس جمع سئوالات) محاسبه شد که در اینصورت خواهیم داشت:

$$S^2 = 11/49$$

بنابر فرمولهای برآورد حجم نمونه تصادفی ساده بدون جایگذاری داریم:

نظر به اینکه پژوهش حاضر به دنبال تعیین عوامل مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی بود جامعه آماری پژوهش باید با استراتژیهای کلان سازمان و چشم‌انداز آن آشنایی کامل داشته باشند و از حداقل سطح تجربه برخوردار باشند. بنابراین و با توجه به تخصصی بودن پرسشنامه پژوهش، جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مشاوران، مدیران، سرپرستان و کارشناسان آستان قدس رضوی بود که بالغ بر ۴۰۰ نفر

## روش پژوهش

با عنایت به تقسیم‌بندی‌هایی که از روشهای پژوهش ارایه شده است (سرمد و دیگران، ۱۳۸۳: ۱۱۲) و با توجه به موضوع، فرضیه‌ها و رویکرد حاکم، پژوهش حاضر ترکیبی است و دو رهیافت کمی و کیفی را در هم آمیخته است. در ترکیب دو روش کمی و کیفی از دو ابزار استفاده شد: پرسشنامه و مصاحبه. در این پژوهش در دو مقطع از مصاحبه استفاده شد: قبل از تعریف و تعیین مسئله پژوهش، در مرحله مطالعات اکتشافی. پس از مطالعات اولیه در ادبیات موضوع مورد نظر و بررسی تحقیقات انجام شده در آن حوزه، با عده‌ای از مدیران و صاحب‌نظران اماکن متبرکه و آستان قدس رضوی که سابقه زیادی در آن حوزه و همچنین در نظام ارزیابی عملکرد داشتند مصاحبه و درباره موضوع مورد نظر بحث و تبادل نظر شد. این مصاحبه‌ها در تعیین مسأله تحقیق و اتخاذ تصمیم درباره آن بسیار موثر بود. علاوه بر این با تعداد ۲۵ نفر از خبرگان (که ویژگیهای آنها قبلاً ذکر شد) مصاحبه‌های عمیق ساختار یافته انجام شد در خلال این مصاحبه‌ها اطلاعات ارزشمندی بدست آمد که در تحلیل نتایج تحقیق بسیار تأثیر داشت. همچنین پس از استخراج عوامل موثر بر مدیریت عملکرد پرسشنامه تعیین اولویت و درجه اهمیت متغیرهای مستقل به روش دلفی در اختیار خبرگان قرارگرفت تا میزان اهمیت این متغیرها در مدل بررسی شود. همچنین از زمان انتخاب موضوع با شرکت در جلسات شوراهای اداری و استخدامی آستان قدس رضوی، کمیته‌های ارزیابی عملکرد واحدها، کمیته ترفیعات و پاداشها و کمیته‌های رابطین ارزشیابی مدیریت توسعه و نوسازی آستان قدس رضوی و یا در گردهمایی‌ها و نشست‌های عمومی، ابعاد مختلف مسأله با دقت مورد مشاهده قرار گرفت. این مشاهدات و مصاحبه‌ها اطلاعاتی با ارزش

$$n = \frac{Z^2 S^2}{d^2} \quad \text{و} \quad n = \frac{n \cdot}{1 + \frac{n \cdot}{N}}$$

که در فرمولهای اخیر:

N: حجم جامعه تحت بررسی n: حجم نمونه  $S^2$ : واریانس صفت وابسته Z: کران سطح خطای ۵ درصد (۱/۹۶) d: کران خطای صفت قابل تحمل بنابراین:

$$n = \frac{313}{1 + \frac{313}{400}} = 175$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (11.49)}{(.375)^2} = 313$$

بنابراین مشخص شد اگر نمونه‌ای حداقل به تعداد ۱۷۵ نفر انتخاب شود می‌توان به اطمینان ۹۵ درصد در نتایج حاصله رسید. نمونه مورد نظر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده غیر نسبتی انتخاب گردید. به عبارت دیگر از حوزه‌های مختلف سازمان شامل شش معاونت و دفاتر ستادی قائم مقام تولیت نمونه‌ای به تعداد ۲۲۰ نفر انتخاب و تعداد ۲۲۰ پرسشنامه با مراجعه حضوری توزیع گردید که تعداد ۱۷۹ پرسشنامه کاملاً عودت گردید. نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها در حدود ۸۱ درصد بود که مویده همکاری بسیار خوب مدیران و کارشناسان سازمان است. علاوه بر این با تعداد ۲۵ نفر از خبرگان آستان قدس رضوی مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. این عده عمدتاً از بین افرادی با ویژگی‌های زیر انتخاب شدند:

- مدیران فعلی که دارای سابقه کار طولانی در آستان قدس رضوی هستند؛
- مدیران قبلی و متخصصان مدیریت که به صورت مشاوره‌نویز هم با سازمان همکاری دارند؛
- متخصصان دانشگاهی که آشنایی زیادی با آستان قدس رضوی داشته و سالهایی را در آنجا خدمت کرده‌اند؛



تحقیق در سطح مناسبی (بالای ۶۵ درصد) و آلفای کل پرسشنامه نیز بیش از ۹۰ درصد است. بنابراین اعتبار درونی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. جهت سنجش روایی پرسشنامه این پژوهش از روایی محتوایی<sup>۱۸</sup> استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه مقدماتی (که بر اساس شاخصهای برگرفته از ادبیات پژوهش تدوین شده بود) در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت و از ایشان خواسته شد تا نظرات خود را در خصوص تمامی جنبه‌های موضوع (استحکام سئوالات، رابطه منطقی پرسشها و مناسب بودن طراحی سئوالات) بیان نمایند. از طرف دیگر، از ابزارها و فنون متنوعی مانند؛ پرسشنامه (با سئوالهای باز و بسته)، مصاحبه، مشاهده، بررسی سوابق و مدارک تاریخی شبکه‌های اینترنتی برای گردآوری داده‌های این پژوهش استفاده شده است. این کثرت گزینی در ابزار اعتبار درونی آزمون را تامین می‌کرد و پایایی اطلاعات گردآوری شده را افزایش می‌داد. (کیوی، ۱۳۸۷: ۱۵۵-۱۰۵).

#### تحلیل یافته‌های تحقیق

۱) تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش به کمک آمار توصیفی:

داده‌های حاصل از متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که ۱۱ درصد افراد نمونه زن و ۸۹ درصد آنان مرد بوده‌اند. ۸۲ درصد متأهل و ۱۸ درصد افراد پاسخ دهنده مجرد بوده‌اند. ۳۵ درصد آنها زیر لیسانس، ۴۴ درصد لیسانس، ۱۶ درصد نیز فوق لیسانس و یک درصد دکتری و چهار درصد دارای تحصیلات سطح بوده‌اند. ۲۴ درصد افراد پاسخ دهنده رشته‌های زیر گروه مدیریت، ۲۱ درصد، رشته‌های زیر گروه مهندسی، ۱۰ درصد آنها رشته‌های مرتبط با کشاورزی، ۳ درصد رشته تحصیلی علوم اجتماعی، چهار درصد رشته تحصیلی علوم تربیتی، هشت درصد دارای تحصیلات حوزوی و ۳۰ درصد سایر رشته‌های

برای طرح مسأله و تدوین گزاره‌های پژوهش فراهم کردند.

برای تحلیل آماری داده‌های گردآوری شده از فنون آمار توصیفی شامل تنظیم جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار، بیشتر برای نمایش اطلاعات دموگرافیک (جمعیت شناسی) نمونه، استفاده شد. در بخش آمار استنباطی که براساس تحلیل پارامتریک و غیرپارامتریک شامل آزمون نرمال بودن متغیرهای پرسشنامه، آزمون فرضیه‌های تحقیق و استفاده از ضریب رگرسیون چندگانه، آزمون معناداری ضریب رگرسیون، آزمون معنی‌داری ضریب معادلات خط رگرسیون، معادلات ساختاری و تحلیل واریانس (ANOVA) و تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از روشهای تحلیل محتوا و روش آنتروپی شانون انجام شده است.

#### پایایی<sup>۱۶</sup> و روایی<sup>۱۷</sup> ابزار سنجش

پایایی یا قابلیت اعتماد ابزار سنجش که از آن به اعتبار، دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود، عبارت است از اینکه ابزار اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده است اگر در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگری مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود. به عبارت دیگر ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار است. (سرمد و دیگران، ۱۳۸۳: ۱۵۴). از آنجائی که آلفای کرونباخ معمولاً شاخص کاملاً مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است، قابلیت اعتماد پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش به کمک آلفای کرونباخ ارزیابی شد. در پیش آزمون این پژوهش (۳۰ پرسشنامه) اعتبار کل پرسشنامه و متغیرهای آن با بهره‌گیری از نرم افزار Spss و آزمون آلفای کرونباخ تعیین شد. مشاهده شد آلفای متغیرهای

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} \quad (i = 1, 2, \dots, m), j = (1, 2, \dots, n)$$

در مرحله دوم بار اطلاعاتی هر مقوله با استفاده از رابطه زیر محاسبه شد:

$$E_i = -k \sum_{j=1}^n [P_{ij} L_n P_{ij}], j = (1, 2, \dots, n)$$

$$k = \frac{1}{L_n m} \text{ به طوری که}$$

سپس در مرحله بعدی با استفاده از بار اطلاعاتی مقوله‌ها ضریب اهمیت هر یک از آنها محاسبه گردید. هر مقوله‌ای که دارای بار اطلاعاتی بیشتری است باید از درجه اهمیت ( $W_j$ ) بیشتری برخوردار باشد. محاسبه ضریب اهمیت مقوله  $j$ م طبق رابطه زیر صورت گرفته است:

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad j = (1, 2, \dots, n)$$

$W_j$  شاخصی است که ضریب اهمیت هر مقوله  $j$  ام را در یک پیام با توجه به کل پاسخ‌دهندگان مشخص می‌کند. از طرفی می‌توان با توجه به  $W$  مقوله‌های حاصل از پیام را رتبه‌بندی کرد.

به منظور ملموس‌تر ساختن نکات فوق به شرح دقیق‌تری از نحوه تحلیل و پردازش اطلاعات حاصل از مصاحبه با خبرگان آستان قدس رضوی می‌پردازیم: همانگونه که اشاره شد در بعد کیفی پژوهش حاضر با ۲۵ نفر از خبرگان آستان قدس مصاحبه به عمل آمد. محور بحث در گفتگو و مصاحبه با خبرگان مدیریت عملکرد و عوامل موثر بر آن در آستان قدس رضوی بود. سئوالات مشخص از خبرگان به اهمیت مدیریت عملکرد و نقش هر یک از عوامل بیانیه رسالت آستان قدس رضوی، استراتژی‌ها و طرح‌های مستخرجه از سند چشم‌انداز، برنامه‌های عملیاتی واحدها، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و عوامل محیطی (سیاسی، اجتماعی،

تحصیلی بوده‌اند. ۵۶ درصد نمونه استخدام رسمی، ۲۱ درصد آنها استخدام پیمانی و استخدام ۲۳ درصد قراردادی بوده است. ۱۵ درصد نمونه دارای سابقه کمتر از ۵ سال، ۱۶ درصد دارای سابقه بین ۵ تا ۱۵ سال، ۲۸ درصد دارای سابقه بین ۱۵ تا ۲۵ سال و ۴۱ درصد افراد پاسخ دهنده دارای سابقه بیش از ۲۵ سال بوده‌اند.

## ۲) تحلیل کیفی مصاحبه با خبرگان

در این پژوهش برای تحلیل نتایج و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مشاهدات از روش آنتروپی شانون<sup>۱۹</sup> استفاده شد. این روش برگرفته از تئوری سیستم‌هاست و روشی جدید به بحث پردازش داده‌ها دارد. یک مفهوم اساسی در علوم فیزیکی، علوم اجتماعی و سیستم‌ها، آنتروپی است آنتروپی نشان دهنده مقدار عدم اطمینان حاصل از محتوای یک پیام است. به عبارت دیگر، آنتروپی در تئوری اطلاعات شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان که به وسیله یک توزیع احتمال بیان می‌شود. این عدم اطمینان به صورت زیر نوشته می‌شود. (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳: ۲۴۶-۲۶۴)

$$E \cong S\{P_1, P_2, \dots, P_n\} = -k \sum_{i=1}^m [P_i L_n P_i]$$

به طوری که  $k$  یک مقدار ثابت مثبت است تا همواره  $E$  مثبت باشد.  $0 \leq E \leq 1$

رابطه ریاضی فوق با این فرض که محتوای یک پیام از نقطه نظر  $m$  پاسخگو در  $n$  مقوله<sup>۲۰</sup> طبقه‌بندی شده است، مورد بحث قرار می‌گیرد. برای تشریح الگوریتم روش آنتروپی شانون لازم می‌آید که ابتدا پیام برحسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش شود. پس از استخراج جداول فراوانی؛ ماتریس فراوانی بهنجار یا استاندارد می‌شود. بدین منظور از رابطه زیر استفاده شد:

فرهنگی و اقتصادی و فناوری) در مدیریت عملکرد استان قدس رضوی اختصاص یافته بود. محتوای مصاحبه‌های انجام شده براساس هفت مقوله به شرح جدول زیر طبقه‌بندی شدند.

جدول (۴-۱): ضرایب هر مقوله در مدیریت عملکرد

مقوله	بیانیه رسالت	استراتژیها و طرحها	برنامه‌های عملیاتی	عوامل محیطی	ویژگیهای فردی	سیستمهای اطلاعاتی	ترجیحات مدیران
اولویت سوم	پنجم	دوم	چهارم	اول	ششم	هفتم	

جدول (۱-۱): مقوله‌های تعیین شده تحقیق کیفی

$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
چشم‌انداز مدیران	سیستمهای اطلاعاتی سازمان	ویژگیهای فردی مدیران	عوامل محیطی	برنامه‌های عملیاتی	استراتژیها و طرحها	چشم‌انداز مدیران (بیانیه رسالت)

همانگونه که ملاحظه می‌شود پنج متغیر مستقل دارای اثرات مستقیمی بر مدیریت عملکرد در استان قدس رضوی بودند. درگام بعدی و برای اطمینان از صحت یافته‌های مصاحبه و رسیدن به یک نقطه اتکا با استفاده از روش دلفی اولویت هرکدام از متغیرهای مستقل مشخص شده است. نتایج روش تحقیق دلفی در جدول زیر آمده است:

پس از استخراج فراوانی مربوط به هر مقوله و بهنجار سازی آنها مقدار عدم اطمینان حاصل از هر مقوله محاسبه شد.

جدول (۵-۱): متغیرهای استخراج شده از تحلیل دلفی

متغیر	بیانیه رسالت سازمان	ویژگیهای فردی مدیران	استراتژیها و طرحها	برنامه‌های عملیاتی	عوامل محیطی
اولویت اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	

جدول (۲-۱): میزان عدم اطمینان هر مقوله

مقوله	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
عدم اطمینان	۰/۹۵۹	۰/۹۵۴	۰/۹۶۷	۰/۹۵۹	۰/۹۷۴	۰/۹۵۱	۰/۹۴۱

### ۳) آزمون فرضیه‌ها به کمک آمار استنباطی

پس از بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش و ترسیم و تحلیل مدل مسیر فرضیه‌های پژوهش به کمک داده‌های ذخیره شده و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و LISREL آزمون شده است. برخی از فرضیه‌ها رد و برخی تایید شده‌اند. هریک از فرضیه‌ها در بخش بعدی مورد بحث قرار می‌گیرد.

سپس ضریب اهمیت هر یک از مقوله‌ها محاسبه گردید. جدول ۳-۱ این ضرایب را برای هر مقوله نشان می‌دهد.

جدول (۳-۱): ضرایب برای هر مقوله

مقوله	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$
ضریب اهمیت	۰/۱۴۲۹	۰/۱۴۲۲	۰/۱۴۴۱	۰/۱۴۲۸	۰/۱۴۴۶	۰/۱۴۱۷	۰/۱۴۱۴

فرضیه اصلی (۱) بین رسالت سازمانی و مدیریت عملکرد در استان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.

ملاحظه شد متغیرهای موثر بر مدیریت عملکرد و اولویت هریک به شرح جدول زیر است:

مبنای مدیریت عملکرد درک کامل و شفاف رسالت سازمانی و ارزشهای آن است و موفقیت مدیریت عملکرد نیز در سایه القاء صحیح این رسالت به کارکنان و مدیران سازمان است. نتایج آزمون فرضیه‌ها در استان

قدس رضوی نیز حکایت از معنی‌دار بودن رابطه مدیریت عملکرد و رسالت سازمانی دارد. جداول آزمون همبستگی پیرسون و سطح معناداری بین دو متغیر مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی و بیانیه رسالت سازمانی نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۶۵۹ و سطح معناداری آزمون همبستگی معادل صفر و از ۰/۰۵ کمتر است. مدل ساختاری رگرسیونی بین دو متغیر نیز نشان دهنده  $R^2=0/43$  و ضریب بتای ۰/۸۷۹ است.

فرضیه اصلی (۲) بین استراتژیها و طرحها و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.

مسئولیت و مأموریت اصلی مدیریت، هدایت سازمان به سوی هدف غایی (وضع مطلوب) با بهره‌گیری بهینه از منابع و امکانات در دسترس و موجود است (ناصری فر و پورحسین، ۱۳۸۷: ۱۲۳-۱۴۲). نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش حاکی از آن است که بین مدیریت عملکرد و استراتژیها و طرحهای آستان قدس رضوی رابطه‌ای معنادار و مستقیم برقرار است. ضریب همبستگی در متغیر فوق‌الذکر ۰/۶۲۳ درصد و سطح معناداری آزمون همبستگی پیرسون صفر و کمتر از ۰/۰۵ شده است. همچنین ملاحظه مدل ساختاری رگرسیون بین دو متغیر نشان می‌دهد که مقدار آماره  $R^2=0/38$  و ضریب بتا ۰/۶۵ است. یعنی تغییرات مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی همسو و هماهنگ یا تغییرات استراتژیها و طرحهاست. اگرچه شدت تغییرات دو متغیر به یک اندازه نیست.

فرضیه اصلی (۳) بین مدیریت عملکرد و برنامه‌های عملیاتی در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد، برنامه‌های عملیاتی است.

ضریب همبستگی پیرسون برای این متغیر ۰/۵۸۵ درصد و سطح معناداری آن صفر است. کمتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ درصد مبین وجود رابطه مستقیم و معنی‌دار بین مدیریت عملکرد و برنامه‌های عملیاتی است در مدل ساختاری رگرسیونی بین دو متغیر نیز ضریب بتا ۰/۶۵۷ درصد است. به عبات دیگر رابطه بین مدیریت عملکرد و برنامه‌های عملیاتی واحدها، رابطه‌ای مستقیم است. اما شدت تغییرات این دو متغیر یکسان نیست و با تغییر برنامه عملیاتی واحدها، نحوه مدیریت عملکرد نیز تغییر می‌کند.

فرضیه اصلی (۴) بین ویژگیهای فردی مدیران و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد.

نتایج آزمونهای آماری نشان می‌دهد رابطه معناداری بین متغیر وابسته (مدیریت عملکرد) و متغیر مستقل (ویژگیهای فردی مدیران) وجود دارد. ضریب همبستگی بین این متغیر ۰/۶۴۸ و سطح معناداری صفر است که نشان دهنده رابطه مستقیم بین ویژگیهای فردی مدیران و مدیریت عملکرد است. نتایج تحلیل مدل ساختاری رگرسیونی بین این دو متغیر نیز نشان می‌دهد که  $R^2=0/42$  و بتای آن ۱/۰۳۱ است. یعنی رابطه مدیریت عملکرد و ویژگیهای فردی مدیران رابطه‌ای مستقیم است. نوع نگاه مدیران به سازمان و میزان آشنایی آنها با آستان قدس رضوی در نحوه استاندارد گذاری عملکرد افراد و ارزیابی عملکرد آنها موثر است. خبرگان آستان قدس براین باورند که ثبات مدیریت در این سازمان یکی از نقاط قوت آن است که در اثربخشی عملکرد کارکنان نیز جایگاه خاصی دارد. مفهوم شخصیت از آن نظر در آستان قدس رضوی برای مدیریت اهمیت دارد که به نظر اکثر مدیران نقش عمده‌ای در چگونگی ادراک، ارزیابی و واکنش فرد در برابر محیط دارد.

فرضیه اصلی (۵) بین عوامل محیطی و مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی رابطه مستقیم وجود دارد. صاحب نظران معتقدند فعالیتها و وظایف مدیریت منابع انسانی به طور اعم و مدیریت عملکرد به طور اخص متاثر از عوامل نظام اجتماعی شامل عوامل سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و تکنولوژیکی است. (همان) نتایج و یافته‌های آزمون آماری در این پژوهش نیز نشان داد که در آستان قدس رضوی این رابطه معنی دار

است. به عبارت دیگر جدول آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر مدیریت عملکرد و عوامل محیطی، نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین دو متغیر ۰/۰۹۹ و سطح معناداری آزمون صفر و از ۰/۰۵ کمتر است. بنابراین می‌توان فرض صفر (عدم وجود رابطه بین دو متغیر) را رد کرد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ای معنادار وجود دارد. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (۶-۱): خلاصه آزمونهای آماری فرضیه‌های فرعی پژوهش

شماره فرضیه	شرح فرضیه	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	مقدار F	تایید یا رد فرضیه
۱-۱	وجود رابطه بین تقویت باورهای مذهبی و مدیریت عملکرد	۰/۴۷۴	صفر	۵۰/۰۸۴	تایید
۱-۲	وجود رابطه بین ترویج فرهنگ شیعی و مدیریت عملکرد	۰/۵۲۶	صفر	۶۲/۹۸۰	تایید
۱-۳	وجود رابطه بین پاسخ به علاقه مردم به انمه معصوم و مدیریت عملکرد	۰/۶۱	صفر	۱۰۶/۷۵۹	تایید
۱-۴	وجود رابطه بین احیا و گسترش فرهنگ وقف و مدیریت عملکرد	۰/۴۴۷	صفر	۴۴/۳۱۸	تایید
۲-۱	وجود رابطه بین هدفهای سازمانی و مدیریت عملکرد	۰/۷۴	صفر	۲۱۴/۶۴۲	تایید
۲-۲	وجود رابطه بین استراتژیهای توسعه و آموزش و مدیریت عملکرد	۰/۳۹۵	صفر	۳۲/۶۴۴	تایید
۲-۳	وجود رابطه بین استراتژیهای روابط کارکنان و مدیریت عملکرد	۰/۵۸۲	صفر	۹۰/۴۶۹	تایید
۲-۴	وجود رابطه بین استراتژیهای جذب و گزینش و مدیریت عملکرد	۰/۴۶۵	صفر	۴۸/۸۵۱	تایید
۳-۱	وجود رابطه بین هدفهای عملیاتی و مدیریت عملکرد	۰/۵۹۴	صفر	۹۶/۴۷۳	تایید
۳-۲	وجود رابطه بین وظایف و مسئولیتهای اصلی و مدیریت عملکرد	۰/۴۹۸	صفر	۵۸/۲۳۶	تایید
۳-۳	وجود رابطه بین هدفهای عملکردی و مدیریت عملکرد	۰/۴۴۱	صفر	۴۲/۶۴۸	تایید
۳-۴	وجود رابطه بین تخصیص منابع و مدیریت عملکرد	۰/۶۱۵	صفر	۱۰۷/۴۸۰	تایید
۴-۱	وجود رابطه بین شخصیت مدیران و مدیریت عملکرد	۰/۳۶	صفر	۲۵/۹۹۹	تایید
۴-۲	وجود رابطه بین دانش مدیران و مدیریت عملکرد	۰/۴۰۲	صفر	۳۳/۷۶۹	تایید
۴-۳	وجود رابطه بین بینش مدیران و مدیریت عملکرد	۰/۵۲۶	صفر	۶۷/۶۷۳	تایید
۴-۴	وجود رابطه بین مهارتهای مدیران و مدیریت عملکرد	۰/۶۸۸	صفر	۱۵۸/۷۱۲	تایید
۵-۱	وجود رابطه بین عوامل سیاسی و حقوقی و مدیریت عملکرد	۰/۱۹۵	صفر	۶/۴۶۰	تایید
۵-۲	وجود رابطه بین عوامل اقتصادی و مدیریت عملکرد	۰/۲۷۷	صفر	۱۴/۰۱۲	تایید
۵-۳	وجود رابطه بین عوامل اجتماعی و فرهنگی و مدیریت عملکرد	۰/۱۶۵	صفر	۴/۳۳۸	تایید
۵-۴	وجود رابطه بین عوامل تکنولوژیکی و مدیریت عملکرد	۰/۰۷۸	صفر	-	تایید

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های پژوهش اعم از نتایج تحلیل کیفی مصاحبه با خبرگان، آزمون فرضیه‌های آماری و مشاهدات و بررسی‌های محقق حاکی از آن است که پنج متغیر بیانیه رسالت سازمانی، استراتژیها و طرحها، برنامه‌های عملیاتی و ویژگیهای فردی و عوامل محیطی رابطه معنی‌داری با مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی دارند. با توجه به ماهیت این سازمان و نوع مدیریت حاکم بر آن می‌توان نتیجه گرفت که همه تلاش مدیران و کارشناسان به سوی هدفهای استراتژیک و چشم‌انداز آن نشانه رفته است. آنان معتقدند تنها وقتی سازمان به موفقیت نسبی دست خواهد یافت که با استفاده از هدف‌گذاریهای موثر به افق چشم‌انداز دست یابد. جدول زیر نتایج بررسی و تجزیه و تحلیل‌های کیفی و آماری را نشان می‌دهد.

جدول (۷-۱): مقایسه اولویت‌گذاری‌های عوامل مدیریت عملکرد

شاخص	رسالت سازمانی	استراتژی و طرحها	برنامه‌ریزی عملیاتی	ویژگیهای فردی	عوامل محیطی
رتبه بندی آماری	چهارم	دوم	سوم	اول	پنجم
رتبه بندی خبرگان	اول	سوم	چهارم	دوم	پنجم

صرف نظر از اختلاف رتبه بندی که بین این دو تحلیل مشاهده می‌شود، این جدول پنج اولویت اول عوامل مدیریت عملکرد را به بیانیه رسالت سازمانی، استراتژیها و طرحها، برنامه‌های عملیاتی و ویژگیهای فردی و عوامل محیطی اختصاص داده است. بنابراین مدل پیشنهادی پژوهش به عنوان مدل مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی تایید شده است. منتهی اولویت عوامل بر اساس دیدگاه خبرگان و تحلیل داده‌های آماری متفاوت است. این اختلاف دیدگاه عمدتاً از نوع نگاه خبرگان به رسالت‌های آستان قدس رضوی و چشم‌انداز آن ناشی می‌شود. به همین دلیل آنها مهمترین عامل را بیانیه رسالت سازمانی دانسته‌اند. در حالی که

در نمونه آماری که طیف غالب آن را کارشناسان تشکیل داده‌اند به ویژگیهای فردی مدیران به عنوان عامل با اهمیت تر اشاره کرده‌اند. کارشناسان دخالت ویژگیهای فردی مدیران در استاندارگذاری و نحوه تطابق عملکردها با اهداف سازمان را در سازمان مشهود دانسته‌اند. نکته مهم در اولویت‌گذاری عوامل مدیریت عملکرد کم‌اهمیت قلمداد کردن عوامل محیطی در مدیریت عملکرد آستان قدس رضوی است. این دیدگاه از این مسئله ناشی شده است که اغلب مدیران و کارشناسان این سازمان خود را تافته جدا بافته‌ای از سایر سازمانها می‌دانند که باید علاوه بر فرهنگ‌سازی به سمت منحصر بفرد بودن نیز پیش رود. در حالی که به نظر می‌رسد متمایز شدن و منحصر بفرد شدن در بسیاری از زمینه‌ها به ویژه در حوزه خدمت‌رسانی به مردم و زائران مستلزم توجه کامل و کافی به عوامل محیطی و دخالت دادن این عوامل در مدیریت عملکرد این سازمان است. بنابراین پیشنهادهای کاربردی محقق براساس نتایج حاصل از پژوهش به شرح زیر بیان شده است:

- با توجه به اهمیت زیاد بیانیه رسالت سازمانی آستان قدس رضوی در فرآیند مدیریت عملکرد، این بیانیه به شیوه‌های مناسب به کارکنان و مدیران تفهیم شود تا عملکردها بر آن مبنای ارزیابی و سنجش شود.
- استانداردهای عملکردی کارکنان و مدیران به نحوی تدوین شود که دغدغه مدیران برای پژوهش اهداف چشم‌انداز در آن گنجانده شود. بدیهی است به نظر می‌رسد با تغییرات محیطی این استانداردها باید مورد اصلاح و تجدیدنظر واقع شود.
- با توجه به اهمیت تعیین وظایف کلیدی در مدیریت عملکرد فرآیند تنظیم شرح شغل و وظایف در همه سطوح سازمان پیگیری و اجرا شود تا بدین وسیله افراد از انتظارات سازمان و مدیریت آگاه شوند و بهتر

بنابراین توصیه می‌شود انتخاب، جذب و گزینش مدیران در این مجموعه براساس سازوکاری صورت پذیرد که هدفهای عالی آستان قدس نیز در نظر گرفته شود. در این راستا به نظر می‌رسد شیوه‌نامه تهیه شده در مدیریت توسعه و نوسازی اداری برای جذب مدیران از داخل و خارج سازمان مورد تجدیدنظر واقع شود.

- دوره‌های آموزشی ویژه‌ای برای مدیران تدارک دیده شود تا ضمن آشنایی با اهداف چشم‌انداز آستان قدس ۱۴۰۴ نحوه ارزیابی‌های عملکرد کارکنان در این راستا نیز به آنان آموزش داده شود.
- افزایش دانش و مهارت مدیران به اثربخشی بیشتر فرآیند مدیریت عملکرد می‌انجامد. لذا آموزش مهارت‌های مختلف مدیریتی برای مدیران و معاونان و مشاوران سازمان ضروری بنظر می‌رسد.

#### پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

- تدوین چشم‌انداز بیست ساله در آستان قدس رضوی در سالهای اخیر، آن را به عنوان مهمترین دغدغه مدیران عالی برای انجام امور و عملکرد در سطح بالا در آن چارچوب تبدیل کرده است. پیشنهاد می‌شود:
- پژوهش در مورد میزان عملی بودن معیارهای سند چشم‌انداز بیست ساله صورت گیرد تا از عملیاتی شدن این معیارها مدیران اطمینان یابند.
- با توجه به گسترش روزافزون فناوریهای اطلاعات در جامعه و توجه زیاد آستان قدس رضوی به این مهم پیشنهاد می‌شود علل عدم استفاده جدی مدیران و کارکنان از این فناوریها در فرآیند مدیریت عملکرد بررسی گردد.
- با عنایت به رابطه قوی مهارت‌های مدیران و مدیریت عملکرد در این سازمان پیشنهاد می‌شود اثرات مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در تحقیق جداگانه‌ای بر مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان دوره‌های مهارت آموزی مدیران را اثربخش تر نمود.

بتوانند عملکرد خود را با اهداف سازمان آستان قدس رضوی تطبیق دهند.

- با توجه به نتایج پژوهش مدیریت عملکرد رابطه‌ای معنی‌دار و مستقیم با هدفهای عملیاتی واحدها و بخشها دارد بنابراین پیشنهاد می‌شود در ابتدای هر سال جلسات هماهنگی واحدها با کارکنان برای توجیه و تاکید هدفهای هر بخش تشکیل شود و در پایان سال عملکرد افراد بر اساس میزان دستیابی به هدفهای عملیاتی نیز ارزیابی شود.
- گسترش فرهنگ وقف و نذر در این پژوهش رابطه مستحکمی با مدیریت عملکرد داشته است. پیشنهاد می‌شود سازمان آستان قدس رضوی با توجه به تغییرات زیاد محیطی فرهنگ سازی لازم در این ارتباط برای ورود به حوزه‌های جدیدی از این مفهوم را انجام دهد تا متولیان وقف نیز به ابزارهای صیانت از موقوفات مجهز شوند.

- یکی از متغیرهای مؤثر و اثرگذار بر مدیریت عملکرد، استراتژیهای و طرح‌های آستان قدس رضوی است در مصاحبه با خبرگان نیز همه براین مطلب واقف بودند که بخش عمده‌ای از استراتژیها در سالهای قبل عملیاتی نشده و کماکان اول کاغذ معطل مانده است. براین اساس پیشنهاد می‌شود «کمیته بررسی اهداف چشم‌انداز» پیگیری‌هایی برای عملیاتی و اجرایی شدن استراتژیهای تدوین شده، انجام دهد.
- تحلیل‌های آماری و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها حاکی از اهمیت چشمگیر فرآیند آموزش در هماهنگی سازی اهداف سازمان و عملکردهای افراد دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مرکز آموزش ضمن خدمت با بررسی همه جانبه مدیریت عملکرد و راهکارهای عملی دوره‌های ویژه‌ای به این منظور طراحی و اجرا نماید.
- ویژگیهای شخصیتی مدیران، دانش و آگاهی، مهارت و بینش مدیران سهم قابل ملاحظه‌ای در مدیریت عملکرد آستان قدس رضوی داشته است.

- با توجه به اهمیت عوامل محیطی در فرایند مدیریت عملکرد علت کم اهمیت بودن این عامل در مدل مدیریت عملکرد آستان قدس رضوی مورد بررسی قرار گیرد.
- ۸) میرخانی، خلیل، (۱۳۷۷) "نقش آرمان در تدوین استراتژی"، تدبیر شماره ۸۵، صص ۴۰-۴۲.
- ۹) نائلی، محمدعلی، "اهمیت هدفگذاری در عملکرد اعضای سازمان"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱، ص ۱۴.
- ۱۰) ناصحی فر، وحید و سیدجواد پورحسین، (۱۳۸۷)، "مطالعه تطبیقی اجرای تدوین بیانیه ماموریت شرکتهای فناوری اطلاعات"، دانش مدیریت؛ دوره ۲۱، شماره ۸، صص ۱۲۳-۱۴۲.
- ۱۱) نوری تاجر، مریم، (۱۳۷۷)، "تاثیر شخصیت و جنسیت مدیران در ارزیابی عملکرد کارکنان"، فصلنامه پرستاری و مامایی ایران، شماره ۱۶ و ۱۷، صص ۹۸-۱۰۷.
- 12) Armstrong, M., (۲۰۰۰). "A handbook of human resource management practice", 10th ed., Kogan Page, London. p: 1, 3
- 13) Bear, M, and Ruh RA (۱۹۷۶), "Employee growth through performance management", Harvard Business Review, July-August, pp: ۵۹-۶۶.
- 14) Bevanm S. and Thompson, M. (۱۹۹۱), "performance management at the crossroads", Personnel Management, November, pp: ۳۶-۳۹.
- 15) Cardy, R.L. & Dobbins, G.H. (۱۹۹۴) "Performance appraisal: alternative prospective". Cincinnati, OH: South-western. p: ۱۳۷
- ۱) پورکیانی، مسعود و ختیا، حسین، (۱۳۸۱)، "اثربخشی سازمانی بازتابی از نوع شخصیت مدیران"، نشریه روش، شماره ۹۸، صص ۳۷-۳۴.
- ۲) ترک زاده، جعفر، (۱۳۷۷)، "استفاده از هدفگذاری برای ارتقاء عملکرد کارکنان"، مدیریت، شماره ۳۳، صص ۲۴-۲۱.
- ۳) حقیقی، محمدعلی و رعنائی، حبیب اله، (۱۳۷۶) "بهره وری نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان"، چاپ اول، نشر ترمه، ص ۱ و ۳.
- ۴) دانایی فرد، حسن و سید مهدی الوانی و عادل آذر، (۱۳۸۳). "روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت"، چاپ اول، انتشارات صفار، تهران، صص ۲۴۶-۲۶۴.
- ۵) سرمد، زهره و عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۳)، "روش های تحقیق در علوم رفتاری"، نشر آگاه، صص ۱۱۲ و ۱۵۴.
- ۶) فقیهی، ابوالحسن و بامداد صوفی، جهانیار (۱۳۷۸) "کثرت گرایی روش تحقیق در پژوهشهای سازمانی"، مطالعات مدیریت شماره ۲۱ و ۲۲، بهار ۱۳۷۸، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۷) کیسوی، کامپنهود، ترجمه نیکی گهر، (۱۳۸۷) "روش تحقیق در علوم اجتماعی" نشر توتیا، تهران، صص ۱۰۵-۱۵۵.



یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Performance Management (PM)
- <sup>2</sup> Organizational Development (OD)
- <sup>3</sup> Human Resource Development (HRD)
- <sup>4</sup> Performance Management System (PMS)
- <sup>5</sup> - آستان قدس رضوی در سال ۱۳۸۷ بر اساس طرح بهینه سازی ارزشیابی عملکرد که توسط نویسندگان مقاله تهیه شد برای اولین بار دارای یک فرم ارزشیابی عملکرد خاص برای خود شد ولی نتایج و آثار آن هنوز مشخص نیست. در طول این تحقیق سازمان کماکان از طرح ارزشیابی کارکنان دولت استفاده می نمود.
- <sup>6</sup> Performance Management
- <sup>7</sup> . Bear & Ruh
- <sup>8</sup> . Katz & Kahn
- <sup>9</sup> . Dabbin
- <sup>10</sup> . Kooper
- <sup>11</sup> . . Doyle
- <sup>12</sup> Mission Statement
- <sup>13</sup> Strategies and plans
- <sup>14</sup> Action Planning
- <sup>15</sup> - براساس اطلاعات اخذ شده از مدیریت توسعه و نوسازی اداری آستان قدس رضوی
- <sup>16</sup> . Reliability
- <sup>17</sup> . Validity
- <sup>18</sup> . Content validity
- <sup>19</sup> . Shannon Enteropy
- <sup>20</sup> . Category

16) Flippo, E.B. (۱۹۸۸). "personnel management", 6th Ed . MCGraw-Hill International. PP: ۱۰-۱۸.

17) Goss. David, (۱۹۹۴), "principles of human resource management", Routledye London. P. ۱۴.

18) Neale, Frances (۲۰۰۲). "Performance management", Institute of Personnel Management, Wimbledon, London.p:۱



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی