

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2023.411980.1921



Designing a multi-level model of human resources performance management in Tehran municipality

Ali Aghyan, PhD student, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

Ali Rezaeian*, Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Darush Gholamzadeh, Assistant Professor, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 28 August 2023

Revised: 20 October 2023

Accepted: 17 December 2023

Keywords

Designing model,
Performance
management,
Human resources,
Multilevel,
Municipality of Tehran

Corresponding Author Email: s-
a-rezaeian@sbu.ac.ir

ABSTRACT

Compartmentalism in the field of performance leads to waste of resources, weak performance at every level and inefficiency of organization management; Therefore, it is necessary to create efficiency at all organizational levels for coordination in human resources management. The present study was conducted with the aim of designing a human resource performance management model at individual, group and organizational levels in Tehran Municipality. Juhesh is of developmental and practical type. The statistical population of the qualitative part of the research is twelve managers and senior experts of the 124 districts of Tehran city, which were conducted by snowball method until reaching the theoretical saturation limit, by field method and semi-structured interview with them. The findings of this research revealed two overarching themes at the individual level, two overarching themes at the group level, and six overarching themes at the organizational level. Validity was measured by expert review and reliability by Kreppendorf's alpha method. In the quantitative part of the research, among more than 8 thousand employees working in 124 districts of Tehran municipality, 380 people were selected as a sample size based on Cochran's formula. In order to validate the model, confirmatory factor analysis and model fit tests were used. As a result, all the dimensions of the components and indicators of the model were confirmed and the importance of the dimensions and components of the model are acceptable. By asking the opinion of experts in the field of human resources of Tehran Municipality, the relationships between the three levels were examined. The results indicate that the levels have a positive effect on each other.

How to cite this article:

Aghyan, A., Rezaeian, A., & Darush, G. (2024). Designing a multi-level model of human resources performance management in Tehran municipality, *Journal of Strategic Management Studies*, 60(15), 233-255. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.411980.1921>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Compartmentalism in the field of performance leads to waste of resources, weak performance at every level, and inefficiency of organization management; Therefore, it is necessary to create efficiency at all organizational levels for coordination in human resource management. The current research has been conducted to designing a human resources performance management model at individual, group, and organizational levels in Tehran Municipality. Among the other research gaps resolved in this research are determining the performance management of human resources with a multi-level approach and determining the reward system it as a factor influencing the performance management of human resources. The researcher is one of the employees of Tehran Municipality, and according to the expert investigations he has conducted with the help of experts in this organization, he has realized that in Tehran Municipality, there is relatively low work motivation and work commitment among the employees (at the individual level). Working groups, whether formal or informal, are not properly understood and do not have the proper position they should have (at the group level), the performance of the organization has many weaknesses, and there is a lot of waste of resources (at the organizational level). These problems are among the existing problems of human resource performance management of Tehran Municipality Organization.

Methodology

The research is developmental and applied. The statistical population of the qualitative part of the research is twelve managers and senior experts of the 124 districts of Tehran city, which were conducted by snowball method until reaching the theoretical saturation limit, by field method, and a semi-structured interview with them. In this research, in addition to the fact that human resources performance management is modeled in these three levels, the relationships between these three levels are also investigated. The findings of this research revealed two overarching themes at the individual level, two categories of overarching themes at the group level, and six overarching themes at the organizational level. The method of data collection is qualitative and quantitative, field and data collection tools. In the qualitative part, it is a semi-structured interview with experts, and in the quantitative part, it is a questionnaire. The research method is thematic analysis and in the quantitative part it has been validated using factor analysis. In the qualitative part, to ensure the validity of the model, analysis and review solutions by other experts have been used. The reliability of the qualitative part has been measured using the test-retest method. Convergent and divergent validity and composite reliability have been used in a small part. Validity was measured by expert review and reliability by Kreppendorff's alpha method. In the quantitative part of the research, among more than 8 thousand employees working in 124 districts of Tehran Municipality, the sample size was selected based on Cochran's formula, 380 people. To validate the model, confirmatory factor analysis and model fit test were used, as a result of which all the dimensions of the components and indicators of the model were confirmed and the importance of the dimensions and components of the model is acceptable.

Results and Discussion

The role of each of these three levels has been clarified and defined, and considering the importance of all three levels and the importance of relationships between these levels, in this research, the theory of developing relationships between levels in the organization has been proposed and introduced. At the individual level: This study has identified and investigated the links between psychological factors and manager's abilities individually with the performance of human resources in the organization. The interpersonal and individual psychological ability of managers constitutes the individual level of human resources performance management, and it has been concluded that the two individual psychological factors of managers and the interpersonal ability of managers can improve the performance of human

resources in the organization; Because managers can creatively solve dynamic problems in a dynamic environment with job motivation, building interactions, abilities and personality traits. When municipalities improve the performance of human resources at the individual level based on two individual psychological factors and interpersonal ability, they cultivate motivated, highly social, capable, and useful employees who can quickly adapt to the new environment. At the group level: the efficiency of human resource performance at the group level depends on the credibility of the group in terms of group competence and group atmosphere, and on the group's agility. The core of the working group depends on the individual; Therefore, people should be members of those working groups that have a high degree of compatibility and are also efficient. When there is an agile and credible group, participation in decision-making increases, and appropriate decisions are made to increase performance for the organization. The most important component in group agility is creating a combination of skills and capabilities. At the organizational level: To check the success of human resource performance management at the organizational level, sixty indicators have been obtained, of which forty-nine indicators are recognized as the most important.

Conclusion

By asking the same experts, the relationships between the three levels were investigated. The results indicate that the levels have a positive effect on each other. The extractive model helps the human resources management of Tehran municipality to improve the performance at the levels by accurately identifying the concepts affecting the performance management process.

Keywords: Designing model, Performance management, Human resources, Multilevel, Municipality of Tehran



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2023.411980.1921

مقاله پژوهشی

طراحی مدل چندسطحی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران

علی اقیان^{*}، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
 علی رضائیان، استاد، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
 داریوش غلامزاده، استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
بخشی‌نگری در حوزه عملکرد به اتلاف منابع، ضعف عملکردها در هر سطح و ناکارآمدی مدیریت سازمان منجر می‌شود. ازاین‌رو، ایجاد کارایی در تمام سطوح سازمانی، برای هماهنگی در مدیریت منابع انسانی، الزامی است. پژوهش حاضر، با هدف طراحی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در شهرداری تهران انجام شده است. پژوهش از نوع توسعه‌ای و کاربردی است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، دوازده مدیر از مدیران و کارشناسان ارشد نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری شهر تهران هستند که به روش گلوله‌برفی تا رسیدن به حد اشباع نظری، به روش میدانی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با آنان انجام شده است. یافته‌های این پژوهش، در سطح فردی، دو مضمون فراگیر، در سطح گروهی، دو دسته مضامین فراگیر و در سطح سازمانی، شش مضمون فراگیر پدیدار آمده‌اند. روایی با روش بازبینی خبرگان و پایایی، با روش آلفای کربیندورف، سنجیده شده است. در بخش کمی پژوهش، از بین بیش از ۸ هزار نفر کارمندان شاغل در نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری تهران، اندازه نمونه براساس فرمول کوکران، تعداد ۳۸۰ نفر برگزیده شدند. جهت اعتبارسنجی مدل، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل، استفاده شد. نتیجه اینکه، تمامی ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تأیید شدند و میزان اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های مدل، قابل قبول هستند. با نظرخواهی از خبرگان حوزه منابع انسانی شهرداری تهران، روابط بین سه سطح بررسی شد که نتایج حاکی از اثر مثبت سطوح بر یکدیگر دارد. مدل استخراجی به مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران کمک می‌کند تا با شناسایی دقیق مفاهیم اثرگذار بر فرآیند مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد را در سطوح موجب شوند.	سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۶ واژه‌های کلیدی طراحی مدل، مدیریت عملکرد، منابع انسانی، چندسطحی، شهرداری تهران ایمیل نویسنده مسئول a-rezaeian@sbu.ac.ir

استناد به این مقاله: اقیان، علی؛ رضائیان، علی؛ غلامزاده، داریوش (۱۴۰۳). طراحی مدل چندسطحی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۰ (۱۵)، ۲۳۳-۲۵۵.

۱. مقدمه

شرط لازم برای رشد و گسترش جامعه، داشتن سازمان‌هایی پویا و کارآمد است. ویژگی‌های اینگونه سازمان‌ها، داشتن منابع انسانی خلاق، متعهد و سازنده است [۲۳]. سازمان‌ها برای ماندگاری و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود پیوسته عملکرد نیاز دارند. یکی از ابزارهای مهم برای بهبود پیوسته عملکرد در آنها، منابع انسانی است. امروزه سازمان‌ها بیش‌ازپیش دریافته‌اند که توجه به منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و پیاده‌سازی نظام جامع منابع انسانی، تأثیر بسیار گسترده‌ای بر کلیه بخش‌های مختلف سازمان دارد که از آن جمله، می‌توان به تأثیر آن بر عملکرد منابع انسانی اشاره کرد [۲۱]. زیرا منابع انسانی، مهم‌ترین ابزار برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده سازمان‌ها و یک ابزار رقابتی و رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی هستند. بسیاری از پژوهشگران مدعی شده‌اند که یکی از راه‌های گسترش مزیت رقابتی برای سازمان و همچنین یکی از راه‌های بهبود عملکرد سازمانی، تمرکز بر مدیریت منابع انسانی است [۲۰]. پژوهشگران معتقد هستند مدیریت منابع انسانی و نوآوری، هر دو بر عملکرد سازمان تأثیرگذارند [۷]. اعمال مدیریت بر روی منابع انسانی برای رویارویی با مسائل، مهم‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی به شمار می‌رود و با توجه به فعالیت‌های سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم امروزی، یکی از ابزارهای موفقیت سازمان‌ها، تمرکز مدیریت بر منابع انسانی است [۴۱]؛ چرا که منابع انسانی، عامل اصلی رشد و بهره‌وری سازمان و مهمترین عامل مزیت رقابتی است [۳]. صاحب‌نظران مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد همچون ابزار و چارچوبی برای حرکت به سمت اهداف و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یاد می‌کنند [۳۷]. زیرا بخشی‌نگری در نظریه‌پردازی متعارف در حوزه‌ی عملکرد به اتلاف منابع، ناتوانی در ریشه‌یابی درست، ضعف عملکردها در هر سطح و ناکارآمدی مدیریت سازمان منجر می‌شود [۵۲].

منابع انسانی و مدیریت مؤثر بر آن، موجب آسان‌شدن دستیابی به اهداف و مأموریت سازمانی است [۱]. با این وجود، سازمان‌ها همواره در بکارگیری کارآمد منابع انسانی با دغدغه و چالش روبه‌رو هستند و برای رویارویی با این دغدغه و چالش، شناخت هرچه بیشتر و کامل‌تر منابع انسانی، ضروری و واجب است [۵۱]. هر چند با وجود مزیت‌های فراوانی که منابع انسانی برای سازمان‌ها دربردارند، دیدگاه مدیران، اطمینان نسبی به منابع انسانی است و نه اطمینان کامل؛ این دیدگاه، دستیابی به اهداف سازمانی را با مشکل روبه‌رو کرده است [۴۱]. در صورت اجرای صحیح و درست مدیریت منابع انسانی، دستگاه‌های اجرایی مانند شهرداری‌ها، می‌توانند در توسعه منابع انسانی خود موفق باشند؛ اما در صورتی که مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، سازمانی و گروهی، به‌صورت یکپارچه و کارآمد، اعمال نشود، ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی، دچار ضعف می‌شوند که نارضایتی کارکنان سازمان را به دنبال خواهد داشت و این نارضایتی، به جامعه نیز کشیده می‌شود؛ زیرا نارضایتی کارکنان بر عملکرد کاری آنان تأثیر می‌گذارد و عملکرد ضعیف کارکنان موجب نارضایتی جامعه می‌شود. پژوهش‌هایی که تاکنون در هر کدام از سه سطح مدیریت عملکرد منابع انسانی انجام شده است عبارتند از: در سطح فردی پژوهش‌های تاتیچی^۱ [۴۷]، مک دیوید^۲ [۳۱]، کلارک^۳ [۱۰]، ماینا^۴ [۳۲]، دهقانان [۱۳]، عاصمی و حسینی [۵] و صحت [۳۹]. در سطح گروهی پژوهش‌های دهقانان [۱۳]، عاصمی و حسینی [۵]. در سطح سازمانی پژوهش‌های محمدی [۳۰]، دهقانان [۱۳] و واحدی و عابدینی [۴۸]. اما تاکنون پژوهشی انجام نشده است که هر سه سطح مدیریت عملکرد منابع انسانی، یعنی سطح فردی، گروهی و سازمانی را به طور هم‌زمان مورد بررسی قرار دهد و به تحلیل کیفی ارتباط بین این سه سطح بپردازد. همچنین، این مدل، تنها یک ابزار کنترلی نیست و ابزاری انگیزشی و فرهنگی نیز است و مقوله فرهنگی، هم‌راستایی با مدیریت عملکرد منابع انسانی را دارا است؛ یعنی شکافی که لی^۵ بیان نموده است در این پژوهش برطرف شده است [۲۹]. از دیگر شکاف‌های پژوهشی برطرف شده در این پژوهش، تعیین مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد چندسطحی و تعیین نظام پاداش در آن که عاملی تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد منابع انسانی است و با در نظر گرفتن این مورد، شکافی را که صدرالسادات بیان نموده، برطرف شده است [۳۸].

انجام این پژوهش از این بابت دارای اهمیت است که، چند ده هزار کارمند در شهرداری وجود دارند و این کارمندان در بخش‌های مختلفی کار می‌کنند که همه این بخش‌ها، دارای کارکنان زیادی هستند. تعداد زیادی از این کارمندان با تک‌تک مردم شهر تهران به صورت مستقیم و غیرمستقیم ارتباط دارند بخش‌هایی مانند حمل و نقل عمومی مانند اتوبوس‌های شرکت واحد، مترو، BRT، ها، خودروهای جمع‌آوری زباله، نگهداری فضای سبز، واحدهای عمران شهری ساخت و سازهای ساختمانی و غیره است؛ در صورتیکه مدیریت عملکرد

¹ Taticchi² McDavid³ Clark⁴ Maina⁵ Lee

منابع انسانی در سطوح سه گانه فردی، سازمانی و گروهی، به صورت یکپارچه و کارآمد، اعمال نشود، ارتباطات دچار ضعف می شود که نارضایتی کارکنان سازمان را به دنبال دارد و این نارضایتی، به جامعه نیز کشیده می شود؛ زیرا نارضایتی کارکنان بر عملکرد کاری آنان تأثیر می گذارد و عملکرد ضعیف کارکنان موجب نارضایتی مردم جامعه می شود و بار مالی زیادی به جامعه تحمیل می کند. اما در صورتیکه مدیریت عملکرد منابع انسانی در سه سطح اعمال شود، رضایت کارکنان افزایش می یابد، عملکرد کاری کارکنان بهبود می یابد و در نتیجه، رضایت مردم شهر تهران نیز از مجموعه شهرداری تهران افزایش می یابد. همچنین، به دلیل اینکه کارکنان شهرداری تهران موظف به ارائه خدمت دهی به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم به شهروندان تهران هستند، هرگونه کاستی و ضعف در سطوح سه گانه مدیریت منابع انسانی، موجب تأثیرگذاری منفی بر عملکرد کارکنان این سازمان می شود و عملکرد ضعیف کارکنان، آسیب های فراوانی را به جامعه شهر تهران وارد می کند. به ویژه در این اواخر که جمعیت شهر تهران بیشتر شده است تولید زباله زیادتر از قبل شده است، خدمات حمل و نقل عمومی گسترش بیشتری یافته و سطح انتظارات افزایش یافته و همچنین نقش کارکنان شهرداری در ارائه خدمات، پررنگ تر از قبل شده است و از طرفی وابستگی مردم شهر تهران به عملکرد کارکنان شهرداری تهران بیشتر از قبل شده است. از اینرو، لازم است که مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح ارشد، میانی و پایه، کارآمدتر از قبل عمل نمایند. در نتیجه ضرورت دارد که مدلی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد چندسطحی برای نواحی شهرداری تهران طراحی شود.

پژوهشگر، خود یکی از کارکنان شهرداری تهران است و بنا به بحث و گفتگوی صورت گرفته با متخصصان معاونت منابع انسانی در این سازمان (خبرگان حوزه منابع انسانی شهرداری تهران) و با استخراج نتایج از تکمیل پرسشنامه های سنجش تعهد^۱ و انگیزه^۲ کاری، متوجه شده است که در شهرداری تهران، انگیزه کاری و تعهد کاری نسبتاً پایین در بین کارکنان (در سطح فردی) وجود دارد. براساس آنچه از کارگروه و نشست های تخصصی متخصصان معاونت منابع انسانی (خبرگان حوزه منابع انسانی شهرداری تهران) استخراج شد، گروه های کاری چه رسمی و چه غیررسمی ها، به درستی درک نشده اند و از جایگاه مناسبی که باید داشته باشند برخوردار نیستند (در سطح گروهی)، عملکرد سازمان، ضعف های بسیاری دارد و اتلاف منابع فراوانی وجود دارد (در سطح سازمانی). این مشکلات، از جمله مشکلات حاضر مدیریت عملکرد منابع انسانی سازمان شهرداری تهران است. با توجه به اینکه هدف این پژوهش، طراحی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد فردی، گروهی و سازمانی است و این موضوع برای اولین بار در شهرداری مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است؛ از این رو، سؤال اصلی پژوهش این است که مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برای سازمان شهرداری تهران چیست؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت منابع انسانی، در اواسط دهه نود میلادی شکل گرفت. در سال های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ واحدهای تخصصی مدیریت کارکنان، واحدهای پرسنلی نامیده می شدند. دولت ها و سازمان ها در آن زمان، هنوز از واژه مدیریت پرسنل استفاده می کردند [۴]. مدیریت منابع انسانی، مجموعه سیاست ها، اقدام ها، فرایندها و سیستم های تأثیرگذار بر نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان است [۳۵] و مدیریت عملکرد منابع انسانی، فرایندی است که با آن، مدیران میانی و سرپرستان کوشش می کنند تا عملکرد کارکنان در راستای هدف های سازمان قرار گیرد [۲۴]. در مورد مدیریت عملکرد منابع انسانی در چند سطح، مبنای دیدگاه چندسطحی تشخیص این امر است که پدیده سطح خرد در زمینه ای کلان قرار دارد و پدیده سطح کلان نیز به نوبه خود از طریق تعامل و پویایی های عناصر سطح پایین تر ایجاد می شود. زمانی که رفتار فردی در سازمان مدنظر است، دو نوع از آن را می توان در پژوهش ها بررسی نمود: خود و نماینده جمعی که در آن عضویت دارد. بنابراین فرد نه تنها به خاطر سازمان در یک حالت فردی فعالیت می کند، بلکه بیشتر در قالب "سازمان" عمل می کند و به صورت مجسم کننده ارزش ها، باورها، و اهداف جمعی در می آید. افراد در قالب زوج ها، گروه ها و تیم ها درون سازمان هایی کار می کنند که خود با سازمان های دیگر در داخل یا خارج صنعت در تعامل هستند. تحقیقات چندسطحی فرض می کنند که سازمان ها، سیستم های چندسطحی هستند و هدف آنها ایجاد تئوری هایی است که توانایی تبیین پدیده هایی را که در سطوح متفاوت سازمان وجود دارند، داشته باشند. تاکنون تئوری های چندسطحی عمدتاً بر روی دو سطح فردی و سازمانی متمرکز بوده اند و در زمینه موضوعاتی چون جو سازمانی [۱۸]، رهبری [۴۹]، خلاقیت [۱۵] و تئوری های چندسطحی ارائه شده اند.

^۱ پرسش نامه ۲۶ گویه ای تعهد کاری شاو (۲۰۰۹)

^۲ پرسش نامه ۲۲ گویه ای انگیزه کارکنان لورنس و جردن (۲۰۲۳)

در پژوهش‌های نریم و همکاران [۳۳] برای مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران، توجه به دیجیتالی‌شدن شهر بررسی شده است و براین اساس، یک الگوی پنج بعدی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی شهرداری تهران، ارائه شده است. این ابعاد عبارتند از: بعد برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد منابع انسانی، بعد دوم، توسعه فرهنگی منابع انسانی، بعد سوم، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی بعد چهارم، توسعه ارتباطات منابع انسانی و بعد پنجم الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی [۳۳]. این مدل با وجود اینکه رویکرد دیجیتالی شدن شهر را بررسی نموده است اما در مدلی که طراحی نموده است به بررسی منابع انسانی دیجیتال و ساختارهای فناورانه پرداخته است. در پژوهش‌های چزگی و آهنگیان [۹]، عملکرد مدیریت منابع انسانی در سه بعد فردی، بازنشستگی شامل مؤلفه‌های «آمادگی»، «بیش شغلی»، «تندرستی»، «وارستگی»، «دست‌آورد معنوی» و «فراغت»، بعد اجتماعی بازنشستگی در برگرفته مؤلفه «جایگاه اجتماعی» و بعد سازمانی بازنشستگی شامل مؤلفه‌های «معیشت»، «خدمات»، «مدیریت منابع انسانی»، «فرهنگ سازمانی» و «سیاست‌گذاری»، معرفی شده است [۹]. مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان را، ۱-رضایت شغلی، ۲-سیستم جبران خدمت، ۳-تعهد سازمانی، ۴-انگیزش شغلی، ۵-برنامه‌های آموزش و توسعه، ۶-توسعه مسیر شغلی، ۷-طراحی مجدد شغلی، ۸-سیستم ارزیابی عملکرد، ۹-فرهنگ سازمانی، ۱۰-احساس معنی‌دار بودن شغل، ۱۱-مدیریت مشارکتی، ۱۲-جو سازمانی، ۱۳-سیاست سازمانی، ۱۴-تقاضای شغلی، ۱۵-امنیت شغلی، ۱۶-توانمندسازی منابع انسانی، ۱۷-خالقیت و نوآوری، ۱۸-حمایت سازمانی، ۱۹-کیفیت زندگی کاری، ۲۰-عدالت سازمانی، ۲۱-استقلال کاری، ۲۲-ابهام در نقش و ۲۳-مبادله رهبر-عضو برشمرده است [۶]. ضعف بزرگی که در این مدل وجود دارد این است که مدل، دارای هیچ رویکردی نیست و در نتیجه به درستی نمی‌توان درک نمود که پژوهشگر دقیقاً به دنبال چه خواسته‌ای از مدیریت عملکرد منابع انسانی است.

ادیب‌زاده و همکاران [۲]، الگوی مدیریت عملکرد را در چهار بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد و در سه سطح مدیران، کارکنان و سازمان تعریف نموده‌اند [۲]. این مدل، به بررسی ارتباط بین ابعاد فرایندی و سطوح پرداخته است؛ در نتیجه مشخص نیست که در هر کدام از سطوح، کدامیک از ابعاد فرایندی وجود دارد.

جدول ۱. برخی مدل‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی

ردیف	نظریه پرداز	نظریه
۱	نریمی و همکاران [۳۳]	ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه فرهنگی منابع انسانی، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، توسعه ارتباطات منابع انسانی و بعد پنجم الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی.
۲	چزگی و آهنگیان [۹]	سه بعد فردی بازنشستگی، اجتماعی بازنشستگی و سازمانی بازنشستگی.
۳	خوشدل و همکاران [۲۷]	مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، حاکمیت روابط، برنامه‌ریزی، حاکمیت قانونی و سیاسی، ارزیابی، تقدیر از نتایج، توسعه، بلوغ سیستم، آموزش و رقابت‌پذیری.
۴	ادیب‌زاده و همکاران [۲]	چهار بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد را در سه سطح مدیران، کارکنان و سازمان مطرح نمودند.
۵	فهیم‌ها و همکاران [۱۶]	مدل پیشنهادی مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی ایران است که دارای ابعاد مربی‌گری، هدف‌گذاری و فرایند، ۳ مقوله فرعی و ۲۳ شاخص معنادار است.
۶	نوبهار [۳۴]	مدیریت منابع انسانی سبز و همه مؤلفه‌های آن (مدیریت عملکرد و ارزیابی، فرایند استخدام و گزینش، آموزش و توسعه منابع انسانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش‌دهی و توانمندسازی و مشارکت کارکنان) بر اثربخشی سازمان شهرداری تأثیر معنادار دارند.
۷	حدادی و همکاران [۱۹]	طبق چارچوب مفهومی استخراج شده از مدل شامل ۴ سطح مفهومی، ۱۳ منظر (متغیر اصلی)، ۳۱ بعد و ۹۲ مؤلفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) بود. ۴ سطح مدل مفهومی بر اساس اثرگذاری و اثرپذیری شامل سطح کارآمدسازی سیستم عملکردی سازمان، آینده‌نگری سازمان، بلوغ عملکردی منابع انسانی و پیامدی کارکردی بود. براساس نتایج می‌توان گفت که توسعه آینده‌نگر عملکرد کارکنان در بنیاد مستضعفان بصورت فرایندی چندبعدی و نظام‌مند بوده که شاخص‌های پیامدهای، ساختاری، آینده‌پژوهی، عملکردی را در یک سیستم راهبردی پذیر و نو یکپارچه می‌کند تا به آینده ممکن‌پذیر در عملکرد کارکنان برسد.
۸	یانگ ^۱ [۵۰]	نتایج ارزیابی عملکرد منابع انسانی همراه با مدل EVA و میزان رشد توانایی کارکنان، ارزیابی عملکرد منابع انسانی را منجر می‌شود.

¹ Yang

بررسی پژوهش‌های فوق در حوزه مدیریت عملکرد منابع انسانی، حاکی از این است که در مواردی پژوهشگران از زوایا و رویکردهای متفاوتی به موضوع پرداخته‌اند. برای مثال نزدیکی و همکاران [۳۳] در رابطه با مدیریت عملکرد منابع انسانی نسبت به ارائه مدل و ابعاد آن اقدام نموده‌اند ولی سطح‌بندی بررسی نشده است. چزگی و آهنگچیان [۹] در پژوهش خود تنها تأثیرگذاری مدیریت عملکرد منابع انسانی بر بعضی متغیرها مانند عملکرد سازمانی و تأثیرپذیری این مفهوم در جامعه آماری بازنشستگان را مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند. خوشدل و همکاران [۳] نیز فقط به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی برای این مفهوم در انواع سازمان‌های صنعتی و بازرگانی توجه نموده‌اند. به طور کلی آنچه از بررسی و تحلیل سایر پژوهش‌ها می‌توان بیان نمود: ۱- جامعه آماری پژوهش‌هاست که در مواردی به تعداد نمونه‌های کمتر از یکصد نفر بوده؛ ۲- ابزارهای مورد استفاده در پژوهش، پرسشنامه و مصاحبه بوده است که در انواع سازمان‌های دولتی و خصوصی مطالعه و بررسی شده است؛ ۳- مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح مختلفی مانند فردی، سازمانی و گروهی و یا سطوح ارشد، میانی و عملیاتی مدیران، بررسی نشده است؛ ۴- انگیزه‌های بکارگیری مدیریت عملکرد منابع انسانی نیز مورد بحث بوده است؛ ۵- دربرگیرنده روش‌های پژوهشی در این حوزه مانند: تحلیل مضمون، داده بنیاد، همبستگی، اقدام پژوهی و درخت هستند.

بررسی عملکرد منابع انسانی، همواره جزء اولویت‌های سازمان‌ها بوده و هر چه که فناوری‌ها پیشرفته‌تر می‌شوند، سازمان‌ها با چالش‌های جدیدتری برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی روبه‌رو می‌شوند. چگونگی بهبود توانایی عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، برای پذیرش دانش و فناوری‌های جدید که کارآمد باشد، همواره یکی از مشکلات فوری سازمان‌ها است. بر همین اساس، پژوهشگران، عملکردهای منابع انسانی را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند؛ از جنبه‌هایی مانند سبک رهبری، ویژگی‌های منابع انسانی، بازطراحی مشاغل، عملکرد فردی و یا سازمانی، فرهنگ سازمانی و غیره. یک موشکافی دقیق، مشخص می‌سازد که عملکرد منابع انسانی در سه سطح اتفاق می‌افتد، سطح فردی، گروهی و سازمانی و شاید بهترین نوع مدیریت عملکرد منابع سازمانی بررسی عملکرد منابع انسانی در همین سه سطح باشد؛ زیرا موفقیت در عملکرد هر یک از این سه سطح، به‌تنهایی امکان‌پذیر نیست. پس به‌اجبار باید مدیریت شایسته بر این سه سطح اعمال شود. در این پژوهش، علاوه بر اینکه مدیریت عملکرد منابع انسانی در این سه سطح، مدل‌سازی شده است، روابط بین این سه سطح نیز، مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، آمیخته اکتشافی است؛ یعنی از نوع کیفی- کمی با رویکرد روش‌شناختی است. بدین صورت که پژوهش در بخش کیفی، اکتشافی و در بخش کمی، تأییدی است. پژوهش حاضر در بخش کیفی، از نظر هدف، توسعه‌ای و در بخش کمی، کاربردی است. جامعه آماری خبرگان در بخش کیفی، مدیران و کارشناسان ارشد نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری شهر تهران هستند و تعداد آنها بیست و دو تن است. با نمونه‌گیری به روش غیرتصادفی به شیوه هدفمند و قضائیت تا رسیدن به اشباع نظری با دوازده تن مصاحبه انجام گرفت. در بخش کمی از بین بیش از ۸ هزار نفر کارمندان شاغل در نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری تهران، اندازه نمونه براساس فرمول کوکران، تعداد ۳۸۰ نفر برگزیده شدند (تعداد کل کارمندان شهرداری تهران بالغ بر ۷۰ هزار نفر و با احتساب شاغلین مشغول به فعالیت در قالب شرکت‌های وابسته به بیش از ۱۲۰ هزار نفر است). روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی و کمی، میدانی است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و در بخش کمی پرسش‌نامه است. روش پژوهش، تحلیل مضمون و در بخش کمی، با استفاده از تحلیل عاملی، اعتبارسنجی شده است. در بخش کیفی، برای حصول اطمینان از روایی مدل، از راهبردهای تحلیل و بازبینی خبرگان دیگر، استفاده شده است. پایایی بخش کیفی با استفاده از روش آلفای کرونبرگ و روش بازآزمون سنجیده شده است. در بخش کمی نیز، از روایی همگرا و واگرا و پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شده است. در بخش کمی همچنین برای روابط بین سطوح از روش تحلیل عاملی و با نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس^۱ مورد سنجش قرار گرفته است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی بخش کیفی پژوهش. توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	سن (سال)	تحصیلات
مرد	۳۵ تا ۴۵	بیشتر از ۵۵
زن	۴۵ تا ۵۵	کارشناسی ارشد
۱۰	۲	۸
۲	۸	۴

روش تحلیل مضمون. ابتدا متن‌های مصاحبه کدگذاری اولیه شدند که مضمون پایه را تشکیل می‌دهند. تعدادی از این کدهای اولیه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. تعدادی از کدگذاری‌های اولیه

ردیف	شاخص‌ها	مفاهیم اولیه	مراجع
۱	برانگیختگی شغلی	در همه قسمت‌های شهرداری، یکی از عواملی که می‌تواند موجب شود تا کارکنان را بتوان به‌خوبی اداره کرد، این است که شغلی که به کارکنان سپرده می‌شود، به‌اندازه کافی عوامل انگیزشی در بطن آن شغل نهفته باشد.	۱ م ۸ م ۱۰ م
۲	پاسخگویی مدیران	مدیری می‌تواند در شهرداری موفق عمل کند که برای تمام اقداماتش و برای دفاع از عملکردش حرف منطقی داشته باشد.	۳ م ۸ م ۱۱ م
۳	رضایت شغلی	زمانی می‌توان مدیریت خوبی بر کارکنان در شهرداری داشت که رضایت شغلی را برای کارکنان فراهم آورد.	۱ م ۴ م ۱۰ م

کدهای اولیه بر اساس تشابه‌هایی که با یکدیگر دارند در دسته‌ای دیگر قرار گرفته‌اند. در مرحله سوم، تلاش شد تا با توجه عمیق به کدها، تشابه‌های دیگری به دست آید. در مجموع برای هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، طی سه مرحله کدگذاری صورت گرفت. نتایج در جداول ۳ و ۴، ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح فردی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	انگیزه	برانگیختگی شغلی
		همسویی نگرش سازمانی با نگرش فردی
		رضایت شغلی
		ارتباط دوستانه با کارکنان
		ارتباط صادقانه با کارکنان
	تعاملات سازنده بین فردی	همیاری بجای مربیگری
		گوش دادن فعال
		پاسخگویی مدیران
	توانایی نفوذ	توانایی اثرگذاری در کارکنان
		توانایی قانع کردن
توانایی بین فردی	ویژگی شخصیت	مشروعیت شخصیتی مدیران
		مفیدبودن عملکرد مدیران

دوازده مضمون فرعی پدیدار شده است. این مضامین در چهار دسته مضامین بزرگ‌تر "مضامین سازماندهی‌شده"، قرار گرفته‌اند و این چهار دسته مضامین سازماندهی‌شده در دو دسته مضامین فراگیر قرار داده شده‌اند.

جدول ۴. مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح گروه

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهی‌شده	مضامین فرعی
اعتبار گروه	جو گروه	درک اعضای گروه

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهی شده	مضامین فرعی
		تعهد به گروه
	شایستگی گروه	بسترسازی رشد و پیشرفت
		نوآور نمودن گروه
		انعطاف پذیری
	پویایی رفتار گروه	مسئولیت پذیری
		سرعت عمل در گروه
		مشارکت دادن فعالانه اعضا
چابکی گروه	ثبات ساختاری گروه	سازماندهی وظیفه‌ای گروه
		ساختار غیررسمی گروه
		ترکیب مهارت‌ها و قابلیت‌های اعضای گروه
	پویایی فرایندهای گروه	راه حل محوری گروه
		هدف گذاری گروه

مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد گروه، دارای سیزده مضمون فرعی در پنج دسته مضمون سازماندهی شده، استخراج شدند. این مضامین در دو دسته مضامین فراگیر تعریف شده‌اند.

جدول ۵. مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهی شده	مضامین فرعی
	تخمین نیاز به نیرو	تحلیل وظایف
		تحلیل نیروی منابع انسانی
	تهیه منابع انسانی	درون سازمانی
		برون سازمانی
جذب متخصصین	گزینش منابع انسانی	شایستگی فنی
		توان عملیاتی
		علاقه‌مندی به کار
	به کارگماری منابع انسانی	امنیت شغلی
		رفاه شغلی
	آموزش	آموزش معنوی کارکنان
		آموزش متناسب با تخصص شغلی
توسعه و بهسازی منابع انسانی	قابلیت‌های سازمانی	ارائه خدمات گوناگون شهری
		ارائه خدمات نوآورانه شهری
		پاداش
		درآمد
	جبران خدمت	فرصت رشد
		مزایای غیرمالی
		عدالت توزیعی
نگهداشت	عدالت سازمانی	عدالت رویه‌ای
		عدالت تعاملی
	فرهنگ سازمانی	نیک‌رفتاری سازمانی
		بایدها و نبایدهای سازمانی
	ارزیابی عملکرد شهرداری	سنجش کیفیت خدمات شهری
		سنجش عملکرد درون سازمانی شهرداری
		طرح‌ریزی برنامه‌های عملیاتی
ساختار وظیفه‌ای سبز	برنامه‌ریزی منابع انسانی	ارزیابی برنامه‌ها
		کنترل برنامه‌ها
	مقررات مالی	اطلاع‌رسانی‌های کامل قوانین و مقررات مالی
		سرمايه‌گذاری در منابع انسانی

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهی شده	مضامین فرعی
هم‌راستایی افقی سازمان	ساختار ارگانیک سازمانی	رسمیت پایین
		سادگی
		نبود تمرکز
		حرفه‌ای‌گرایی
		تقسیم کار و تخصص‌گرایی
چابک‌سازی سازمان		شبکه‌سازی اطلاعات
		تیم‌سازی
		یادگیری سازمانی
		سرعت عمل کارکنان
		به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
هم‌راستایی عمودی سازمانی	مدیریت مشارکتی	همگرایی بخش‌های شهرداری با یکدیگر
		هم‌افزایی در سیستم
		حضور در تیم مدیریت ارشد راهبردی
		مشارکت در نگارش راهبرد
		گزارش‌دهی به مدیرعامل
وجود راهبرد		امکان قانونی مشارکت مردمی
		اشتقاق مشارکتی
		پیشوازی مدیران
		حکمروایی خوب
		رقابت‌پذیری

برای مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد سازمانی، شش مضمون فراگیر شناسایی شدند که دارای هجده مضمون سازماندهی با چهل و نه مضمون فرعی هستند.

روایی. خبرگان سؤال‌های مصاحبه را طراحی کردند. متن‌های مصاحبه‌ها به همراه سه مرحله کدگذاری به خبرگانی دیگر، برای تحلیل، بازبینی، بررسی و اصلاح، تحویل داده شد که تمامی متن‌ها و کدها مورد تأییدشان قرار گرفت. در نتیجه روایی پژوهش، اثبات شده است.

پایایی (آلفای کربیندورف). در این پژوهش، میزان توافق پنج خبره در مورد کدها برابر با ۸۱٪ شده است و از آنجا که این میزان بیشتر از شصت درصد است؛ بنابراین پایایی کدگذاری‌های این پژوهش تأیید شدند.

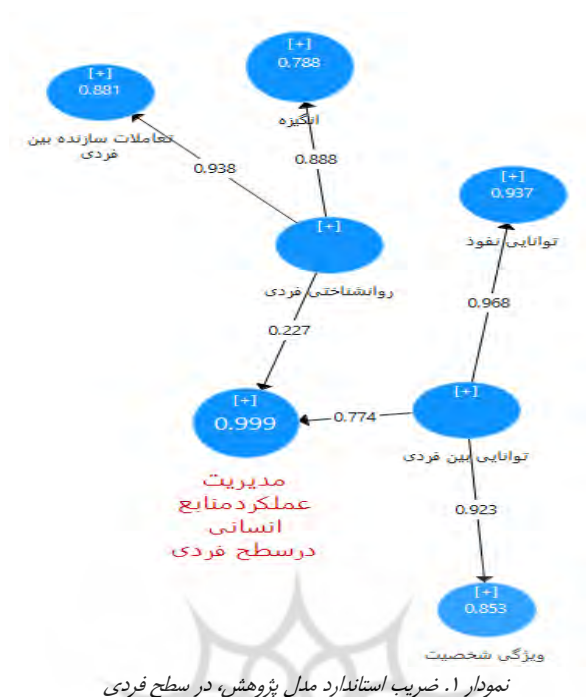
پایایی مدل با روش بازآزمون نیز بررسی شده است. یکبار پایایی سؤال‌های مصاحبه در دو نوبت به یک گروه چهار نفره، تحت شرایط مشابه داده شده است و نمرات این دو نوبت با هم مقایسه شدند. که ضریب همبستگی بین نمرات بعد از اجرای دو بار آزمون، ۸۸٪ برآورد شد. این ضریب، شباهت بالای امتیازات را مشخص نمود و سنجش پایایی بر روی متن مصاحبه‌ها بدین صورت انجام شده است که متن چهار مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و در اختیار سه خبره دیگر قرار داده شده است؛ این خبرگان با روش ضریب توافق، میزان توافق کدگذاری‌های انجام شده پژوهشگر و خبرگان را ۷۳٪ به دست آوردند؛ که چون این ضریب، بیش از هفتاد درصد است، پایایی کدگذاری‌های این پژوهش تأیید شده است.

توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی بخش کمی پژوهش. از جامعه ۳۸۰ نفری، ۳۰۱ نفر مرد هستند و ۷۹ نفر زن هستند. تحصیلات ۲۱۷ پاسخگو، کارشناسی؛ ۱۳۷ پاسخگو، کارشناسی ارشد و ۲۶ پاسخگو دکترا هستند.

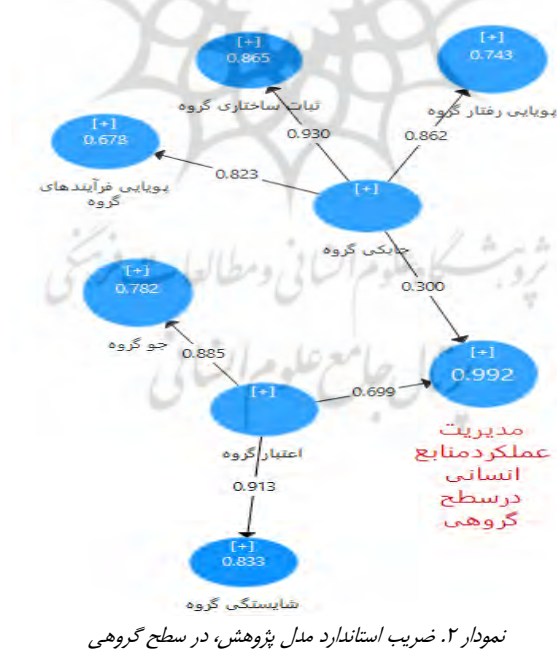
وضعیت داده‌ها از نظر نرمال بودن. با آزمون کولموگوروف اسمیرنوف^۱ و با نرم‌افزار SPSS سنجیده شده است. بیشتر شاخص‌ها غیرنرمال هستند؛ اما با استفاده از قضیه حد مرکزی می‌توان تمامی شاخص‌ها را نرمال در نظر گرفت.

¹ Kolmogorov-Smirnov

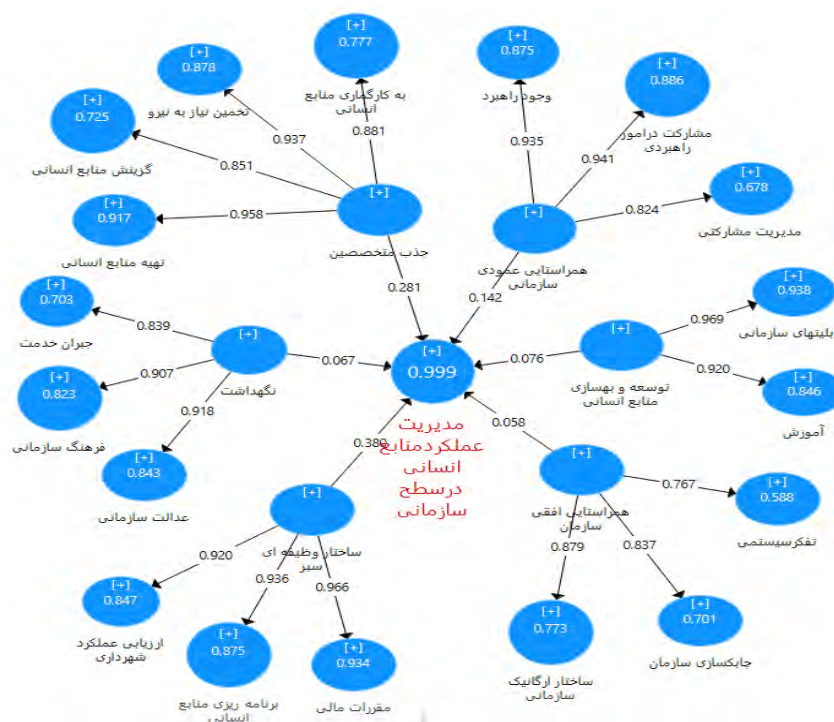
تحلیل عاملی تأییدی. تمامی مقوله‌های مدل، در نمودار ۱ دارای ضرایب همبستگی مثبت با یکدیگر هستند. بنابراین، مدل مورد پذیرش است.



تمامی مقوله‌های مدل، در نمودار ۲ دارای ضرایب همبستگی مثبت با یکدیگر هستند. لذا، مدل مورد پذیرش است.



با توجه به نمودار ۳، ضرایب همبستگی بین تمامی مؤلفه‌ها و ابعاد، مثبت است. لذا، بین تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها، رابطه مستقیم وجود دارد.



نمودار ۳. ضریب استاندارد مدل پژوهش در سطح سازمانی

روایی همگرا یا میانگین واریانس استخراج شده (AVE). روایی همگرا از جذر مجموع توان دوم‌های بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای مرتبه دوم به دست می‌آید و باید بیشتر از پنج دهم باشد. در جدول ۶ روایی همگرا نمایش داده شده است.

جدول ۶. روایی همگرایی هر سه سطح مدل

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
روان‌شناختی فردی	۰/۷۸۶
توانایی بین‌فردی	۰/۸۳۴
اعتبار گروه	۰/۷۶۴
چابکی گروه	۰/۷۹۵
جذب متخصصین	۰/۸۴۳
توسعه و بهسازی منابع انسانی	۰/۹۰۲
نگهداشت	۰/۷۶۸
ساختار وظیفه‌ای سبز	۰/۷۹۵
همراستایی افقی سازمان	۰/۸۰۱
همراستایی عمودی سازمانی	۰/۸۵۲

براساس جدول ۶، روایی متغیرهای مدل، بزرگ‌تر از ۰/۵ است. بنابراین، مدل دارای روایی همگرایی لازم است.

روایی واگرا. روایی واگرا، مقدار جذر میانگین واریانس استخراجی متغیرها است که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند [قطر اصلی نگاره روایی واگرا، همان مجذور AVE است]. به عبارت دیگر، روایی واگرا میزان رابطه سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها را نشان می‌دهد؛ به گونه‌ای که روایی واگرا قابل قبول یک مدل، حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خودش نسبت به سازه‌های دیگر دارد. نتایج بررسی روایی واگرا در جدول ۷ آمده است.

¹ Average Variance Extracted

جدول ۷. روایی واگرا

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱ روان‌شناختی فردی	۰/۹۴۹ *									
۲ توانایی بین‌فردی	۰/۸۹۷	۰/۹۴۷ *								
۳ اعتبار گروه	۰/۷۶۱	۰/۸۷۴	۰/۸۶۴ *							
۴ چابکی گروه	۰/۸۷۱	۰/۷۸۸	۰/۸۷۷	۰/۸۸۶ *						
۵ جذب متخصصین	۰/۸۷۴	۰/۹۱۸	۰/۹۴۲	۰/۸۶۲	۰/۸۱۸ *					
۶ توسعه و بهسازی منابع انسانی	۰/۷۰۳	۰/۶۳۸	۰/۷۰۳	۰/۷۷۹	۰/۷۷۴	۰/۸۲۴ *				
۷ نگهداشت	۰/۸۲۵	۰/۸۷۹	۰/۹۱۲	۰/۸۶۴	۰/۹۱۷	۰/۷۵۰	۰/۷۶۳ *			
۸ ساختار وظیفه‌ای سبز	۰/۹۲۰	۰/۹۳۷	۰/۹۱۳	۰/۹۰۵	۰/۹۴۲	۰/۷۵۷	۰/۹۶۵	۰/۷۸۹ *		
۹ هم‌راستایی افقی سازمان	۰/۶۶۳	۰/۷۸۱	۰/۷۵۰	۰/۶۲۳	۰/۷۵۰	۰/۵۸۱	۰/۸۱۵	۰/۸۳۴	۰/۹۷۶ *	
۱۰ هم‌راستایی عمودی سازمانی	۰/۹۰۳	۰/۹۱۹	۰/۸۹۹	۰/۸۸۷	۰/۹۳۷	۰/۷۹۲	۰/۹۵۸	۰/۹۹۱	۰/۸۴۹	۰/۹۰۳ *

مقدار ضریب همبستگی روایی واگرا در خانه‌های زیر قطر اصلی، از قطر اصلی کوچک‌تر است. از این‌رو، می‌توان اظهار داشت که روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

پایایی بخش کمی. در پژوهش حاضر برای محاسبه پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ ۱ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شده است. **ضریب آلفای کرونباخ.** نتایج ضریب آلفای کرونباخ در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. تحلیل پایایی گویه‌ها

متغیر	آلفا کرونباخ	متغیر	آلفا کرونباخ
روان‌شناختی فردی	۰/۸۵۲	توسعه و بهسازی منابع انسانی	۰/۷۸۴
توانایی بین‌فردی	۰/۷۴۴	نگهداشت	۰/۹۱۱
اعتبار گروه	۰/۸۰۵	ساختار وظیفه‌ای سبز	۰/۷۶۵
چابکی گروه	۰/۷۳۱	هم‌راستایی افقی سازمان	۰/۸۱۸
جذب متخصصین	۰/۸۹۹	هم‌راستایی عمودی سازمانی	۰/۸۳۹

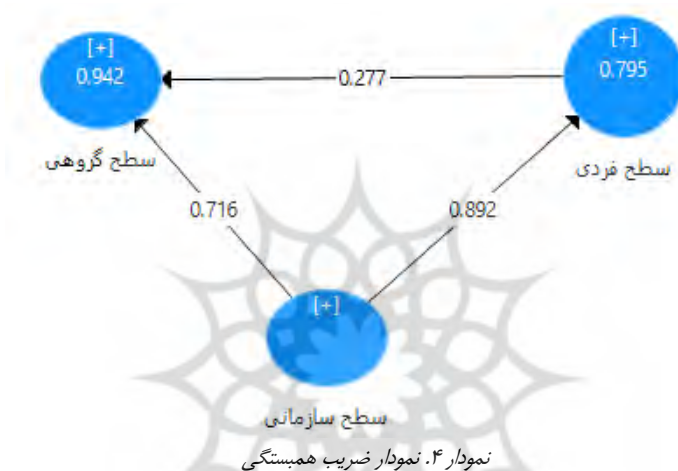
جدول ۸ نشان می‌دهد که ضریب آلفای کرونباخ برای هر ده متغیر، به دلیل اینکه از ۰/۷ بزرگ‌تر است، دارای پایایی پذیرفتنی است. **پایایی مرکب (CR^2).** میزان این پایایی بین صفر تا یک مثبت می‌تواند باشد. هر چه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده پایایی بهتر است. در جدول ۹، نتایج پایایی مرکب ارائه شده است.

جدول ۹. پایایی مرکب

پایایی مرکب	متغیر	پایایی مرکب	متغیر
۰/۷۸۴	توسعه و بهسازی منابع انسانی	۰/۸۵۲	روان‌شناختی فردی
۰/۹۱۱	نگهداشت	۰/۷۴۴	توانایی بین فردی
۰/۷۶۵	ساختار وظیفه‌ای سبز	۰/۸۰۵	اعتبار گروه
۰/۸۱۸	همراستایی افقی سازمان	۰/۷۳۱	چابکی گروه
۰/۸۲۹	همراستایی عمودی سازمانی	۰/۸۹۹	جذب متخصصین

ضرایب پایایی ترکیبی تمامی متغیرهای مدل بنا به جدول ۷ بزرگ‌تر از ۰/۷ است؛ از این رو پایایی مدل پژوهش در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد تأیید است.

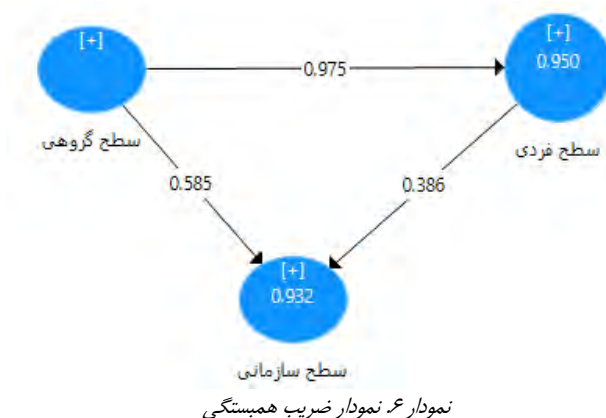
ضریب همبستگی. ضریب همبستگی بین سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به منظور بررسی میزان تأثیر هر کدام از سه سطح بر یکدیگر با نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس انجام شده است. نتایج در نمودارهای زیر ارائه شده است.



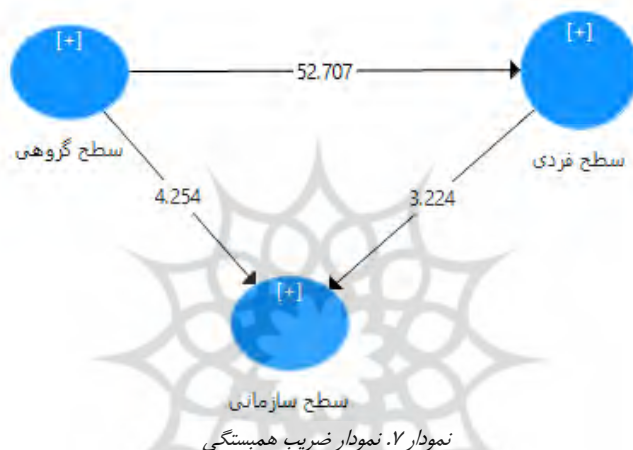
سطح سازمانی بر سطح فردی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و به میزان ۰/۸۹۲، رفتار این متغیر را می‌تواند پیش‌بینی نماید. سطح سازمانی بر سطح گروهی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و به میزان ۰/۷۱۶، می‌تواند رفتار این متغیر را پیش‌بینی نماید.



نمودار ۵ نشان می‌دهد که هر سه رابطه، معنادار هستند؛ زیرا رابطه معناداری همگی، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ به دست آمده است.



سطح فردی بر سطح سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و به میزان ۰/۳۸۶ رفتار این متغیر را می‌تواند پیش‌بینی نماید. سطح گروهی بر سطح سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و به میزان ۰/۵۸۵ می‌تواند رفتار این متغیر را پیش‌بینی نماید.



نمودار ۴ نشان می‌دهد که هر سه رابطه، معنادار هستند؛ زیرا رابطه معناداری همگی، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ به دست آمده است. **برازش مدل.** مدل، با استفاده از چهار آزمون، مورد برازش قرار گرفته است. نتایج این برازش در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. ارزیابی برازش ساختار مدل

GoF	F2	Q2	ضریب تعیین	ساخت‌های اصلی
	۰/۱۵۱	۰/۴۴۶	۰/۶۶۱	روان‌شناختی فردی
	۰/۳۰۹	۰/۳۴۴	۰/۵۹۹	توانایی بین‌فردی
	۰/۳۸۲	۰/۳۴۲	۰/۵۹۸	اعتبار گروه
	۰/۴۰۴	۰/۵۹۱	۰/۶۳۲	چابکی گروه
	۰/۳۱۶	۰/۳۶۷	۰/۵۴۹	جذب متخصصین
۰/۶۵۴	۰/۳۵۵	۰/۴۳۵	۰/۵۹۶	توسعه و بهسازی منابع انسانی
	۰/۳۹۲	۰/۳۹۴	۰/۵۰۸	نگهداشت
	۰/۳۴۸	۰/۵۳۷	۰/۶۶۳	ساختار وظیفه‌ای سبز
	۰/۳۶۷	۰/۵۶۷	۰/۷۰۴	هم‌راستایی افقی سازمان
	۰/۳۴۳	۰/۳۴۸	۰/۷۲۵	هم‌راستایی عمودی سازمانی

یافته‌های جدول ۱۰، بدین صورت است: ۱- ضرایب تعیین R^2 ساخت‌های درون‌زای مدل پژوهش در صورتی که بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، مطلوب و بین ۰/۵ تا ۰/۶ باشد، به نسبت مطلوب است. در اینجا پنج شاخص مطلوب و پنج شاخص به نسبت مطلوب است.

۲- از آنجا که مقدار شاخص Q^2 در تمامی موارد مثبت شده است، نشان می‌دهد برازش مدل مناسب است.

۳- شاخص اندازه اثر (F^2) در پنج بعد، بین ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ است و این بدان معناست که قدرت پیش‌بینی مدل، در سطح متوسطی قرار دارد و در پنج بعد، بیش از ۰/۳۵ است یعنی اینکه مدل در پنج بعد قدرت پیش‌بینی بالایی دارد.

۴- مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است با:

$$\text{میانگین مقادیر شاخص ضریب تعیین } (R^2) = ۰/۶۲۳$$

$$\text{میانگین مقادیر شاخص افزونگی (Communality)} = ۰/۶۸۸$$

$$GOF = ۰/۶۵۴ \Rightarrow ۰/۸۲۹ * ۰/۷۸۹ \Rightarrow \text{ریشه دوم } ۰/۶۲۳ * \text{ریشه دوم } ۰/۶۸۸ = GOF$$

شاخص GOF برابر با ۰/۶۵۴ است و با توجه به اینکه این شاخص بزرگ‌تر از ۰/۳۶ است؛ بنابراین مدل دارای برازش قوی است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این مطالعه با روش تحلیل مضمون، به بررسی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و روابط بین این سطوح پرداخته است. با این سطح‌بندی‌ها برای مدیریت عملکرد منابع انسانی، رسیدن به هدف که همانا اثربخش بودن آن است، نقش هر کدام از این سه سطح، روشن و مشخص شده است و در این پژوهش، با توجه به اهمیت هر سه سطح و اهمیت روابط بین این سطوح، تئوری توسعه روابط بین سطوح در سازمان، مطرح و معرفی شده است.

سطح فردی. این مطالعه، پیوندهای بین عوامل روان‌شناختی و توانایی‌های مدیر را به‌صورت فردی با عملکرد منابع انسانی در سازمان، شناسایی و مورد بررسی قرار داده است. توانایی بین‌فردی و روان‌شناختی فردی مدیران، سطح فردی مدیریت عملکرد منابع انسانی را تشکیل می‌دهد و نتیجه گرفته شده است که دو عامل روان‌شناختی فردی مدیران و توانایی بین‌فردی مدیران، می‌تواند عملکرد منابع انسانی را در سازمان ارتقاء دهد؛ زیرا مدیران با برانگیختن شغلی، ایجاد تعاملات سازنده، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی، قادر هستند به‌صورت خلاقانه، به حل مسائل پویا در محیط پویا بپردازند. هنگامی که شهرداری‌ها، عملکرد منابع انسانی در سطح فردی را بنا به دو عامل روان‌شناختی فردی و توانایی بین‌فردی ارتقاء می‌دهند، در واقع کارکنانی انگیزه‌جو، دارای ارتباطات اجتماعی بالا، توانمند و مفید را پرورش می‌دهند که می‌توانند به‌سرعت با محیط جدید سازگار شوند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های سان^۱ و همکاران [۴۶]، شوس^۲ و همکاران [۴۴] و پولاکوس^۳ و همکاران [۳۶] مشابهت دارد.

سطح گروهی. کارآمد بودن عملکرد منابع انسانی در سطح گروه، به معنای بودن گروه از نظر شایستگی و جو گروه و به چابک بودن آن، بستگی دارد. هسته اصلی گروه کاری بر فرد بستگی دارد؛ از این رو افرادی باید در آن گروه‌های کاری عضو شوند که درجه سازگاری بالایی دارند و کارآمد نیز هستند. زمانی که یک گروه چابک و معتبر وجود داشته باشد، مشارکت در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود و تصمیم‌های مناسب در راستای افزایش عملکرد برای سازمان گرفته می‌شود. مهم‌ترین جزء در چابکی گروه، به‌وجود آوردن ترکیب مهارت‌ها و قابلیت‌ها است [۴۳]. همچنین، گنجاندن اعضای گروه کاری غیرمشابه را بر اساس نظریه هویت اجتماعی تأکید شده است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های لورینگ و جونسون^۴ [۲۸]، شور و چانگ^۵ [۴۳]، گنجعلی [۱۷] مشابهت دارد.

سطح سازمانی. برای بررسی موفقیت مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح سازمان، شصت شاخص، به‌دست‌آمده است که چهل و نه شاخصی که مهم‌تر تشخیص داده شده است در مدل حاضر، در هجده مضمون سازماندهی‌شده دسته‌بندی شده است. این هجده دسته در شش دسته بزرگ‌تر، تنظیم شده است.

۱- **جذب متخصصین.** مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقداماتی است که به‌منظور جذب، توسعه و نگهداشت افراد انجام می‌شود و یک راهبرد کارکردی است که عملکرد شرکت‌های کوچک و بزرگ را تحت تأثیر قرار داده و عامل موفقیت کسب‌وکار شناخته می‌شود [۸]. مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران، با نگاه در سطح سازمانی، باید به جذب متخصصین اقدام نمایند. بدین صورت که نیروهای متخصص موردنیاز را تخمین بزنند، از منابع درون یا برون‌سازمانی اقدام به تهیه منابع انسانی متخصص موردنیاز کنند،

¹ Sun

² Shoss

³ Pulakos

⁴ Lauring & Jonasson

⁵ Shore & Chung

گزینش متخصصین را انجام دهند و به کارگیری متخصصین را موردنظر قرار دهند. بنا بر خروجی مدل، نتیجه گرفته می‌شود که هر چه بعد جذب متخصصین، دارای عملکرد بهتری باشد، در نتیجه متغیر مدیریت عملکرد منابع انسانی، بیشتر به سمت مثبت میل می‌کند و برعکس.

۲- توسعه و بهسازی منابع انسانی: رابینز^۱ آموزش و بهسازی منابع انسانی را تجربه‌ای مثبت مبتنی بر یادگیری به منظور به وجود آوردن تغییرات نسبتاً پایدار در کارکنان دانسته تا آنان را قادر به انجام کار، تغییر مهارت‌ها، نگرش‌ها، دانش‌ها، رفتارهای اجتماعی و بهبود توانایی‌ها نماید [۴۰]. آموزش‌های لازم مانند آموزش‌های معنوی و آموزش‌های فنی-تخصصی در سازمان به یک فرهنگ تبدیل می‌شود. از جمله کارهای دیگری که موجب ارتقاء مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران می‌شود، ارائه خدمات گوناگون شهری و نوآورانه است؛ زیرا با این کار، بازخورد رضایت مردم به کارکنان منتقل می‌شود و رضایتمندی کارکنان، مدیریت عملکرد منابع انسانی را رشد می‌دهد. بنا بر خروجی مدل، نتیجه گرفته می‌شود که هر چه بعد توسعه و بهسازی منابع انسانی، دارای عملکرد بهتری باشد، در نتیجه متغیر مدیریت عملکرد منابع انسانی، بیشتر به سمت مثبت میل می‌کند و برعکس.

۳- نگهداشت نیروی انسانی: نگهداشت نیروی انسانی با جبران خدمت، عدالت سازمانی و فرهنگ‌سازمانی، امکان‌پذیر می‌شود. نگهداری نیروی انسانی، هزینه‌های کمتری برای سازمان در پی خواهد داشت تا اینکه، دست به استخدام کارکنان جدید بزند. منابع انسانی، با این امید که در این سازمان می‌توانند رشد کنند و موردتوجه هستند و از دریافت پاداش‌های مالی و غیرمالی، بهره‌مند هستند، انگیزه فراوانی به آنان می‌دهد. کارکنان، عدالت و بی‌عدالتی را می‌بینند و می‌فهمند و انتظار برقراری عدالت را دارند. بنا بر خروجی مدل، نتیجه گرفته می‌شود که هر چه بعد نگهداشت نیروی انسانی، دارای عملکرد بهتری باشد، در نتیجه متغیر مدیریت عملکرد منابع انسانی، بیشتر به سمت مثبت میل می‌کند و برعکس.

۴- ساختار وظیفه‌ای سبز: مدیران شهرداری باید ساختار وظیفه‌ای سبز را اجرا نمایند؛ بدین گونه که ارزیابی که جزء ارکان ساختار وظیفه‌ای است، به صورت سنجش کیفیت خدمات شهری و سنجش عملکرد درون سازمانی صورت پذیرد. برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز انجام شود؛ یعنی ارزیابی برنامه‌ها و کنترل برنامه‌ها و طرح‌ریزی برنامه‌های عملیاتی را انجام دهند. برقراری مقررات مالی، با اطلاع‌رسانی مالی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، عوامل مؤثر و مهم در ارتقاء مدیریت عملکرد منابع انسانی است. بنا بر خروجی مدل، نتیجه گرفته می‌شود که هر چه بعد ساختار وظیفه‌ای سبز، دارای عملکرد بهتری باشد، در نتیجه متغیر مدیریت عملکرد منابع انسانی، بیشتر به سمت مثبت میل می‌کند و برعکس.

۵- هم‌راستایی افقی: با به کارگیری همسویی افقی و عمودی است که مدیریت عملکرد منابع انسانی به موفقیت می‌رسد [۱۱]. همسویی افقی به معنای همسو و هم‌راستا نمودن فعالیت‌ها و عملکردهای منابع انسانی با یکدیگر است به گونه‌ای که این فعالیت‌ها و عملکردها، منسجم و پایدار باشند [۴۵]. همسویی افقی، تمرکز را از اقدامات یک جانبه‌گرایانه مدیریت منابع انسانی به سمت مدیریت منابع انسانی یکپارچه حرکت می‌دهد [۱۴]. بنا بر خروجی مدل، نتیجه گرفته می‌شود که هر چه بعد هم‌راستایی افقی، دارای عملکرد بهتری باشد، در نتیجه متغیر مدیریت عملکرد منابع انسانی، بیشتر به سمت مثبت میل می‌کند و برعکس.

۶- هم‌راستایی عمودی: همسویی عمودی یا به عبارتی همسویی استراتژیک، نشان‌دهنده ارتباط و پیوند میان سیستم‌های منابع انسانی و راهبردهای کسب‌وکار است [۱۲]. منطق این همسویی بیانگر این است که فعالیت‌های منابع انسانی باید برانگیزاننده قابلیت‌های کارکنان برای انجام مأموریت و اهداف مهم و کلیدی سازمان باشند [۱۲]. بنا بر خروجی مدل، نتیجه گرفته می‌شود که هر چه بعد هم‌راستایی عمودی، دارای عملکرد بهتری باشد، در نتیجه متغیر مدیریت عملکرد منابع انسانی، بیشتر به سمت مثبت میل می‌کند و برعکس. این نتایج با پژوهش‌های شرافت و همکاران [۴۲]، امامی میبیدی و همکاران [۲۲] و خلیلی شورینی و همکاران [۲۶] یکسان است. بررسی تأثیرگذاری سطوح فردی، گروهی و سازمانی بر یکدیگر، نشان می‌دهد که هر سه بر یکدیگر تأثیر مستقیمی دارند. این بررسی تاکنون در پژوهش‌های پیشین انجام نشده است.

لازم به ذکر است نتایج پژوهش حاضر، هیچ تضادی با پژوهش‌های پیشین ندارد. اما این پژوهش از نظر اینکه مدیریت عملکرد منابع انسانی را در سه سطح بررسی می‌نماید و نه در یک سطح، از بسیاری از پژوهش‌هایی پیشین متفاوت شده است. در جدول ۱۱، مقایسه‌ای از نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین ارائه شده است.

جدول ۱۱. مقایسه نتایج پژوهش حاضر با مطالعات پیشین

نتایج پژوهش حاضر	نتایج پژوهش‌های سایر پژوهشگران
در سطح فردی، دو عامل روان‌شناختی فردی و توانایی بین‌فردی، مهم دانسته شده است.	به این دو عامل و یا به حداقل یکی از این دو عامل توجه شده است [۳۶، ۴۴ و ۴۶].
شایستگی گروه، جو گروه و چابک بودن گروه، سه شاخص مهم در سطح گروه هستند.	به یک یا دو عامل از این عوامل توجه نموده‌اند [۲۸، ۴۳ و ۱۷].
در سطح سازمانی، شش بعدی که ارائه شده عبارتند از: جذب متخصصین، توسعه و بهسازی منابع انسانی، نگهداشت نیروی انسانی، ساختار وظیفه‌ای سبز، هم‌راستایی افقی و هم‌راستایی عمودی.	در برخی از پژوهش‌های پیشین، ابعاد مشابه، یافت شده است [۸، ۱۲، ۱۳، ۲۲ و ۴۰].

در ادامه پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود:

مدیریت عملکرد در سطح فردی. (۱) تعاملات سازنده: نداشتن تعاملات سازنده، اجرای مدیریت عملکرد را با سختی‌های فراوان روبه‌رو می‌کند. از طرفی، کم‌هزینه‌ترین، مقدورترین و شاید حتی بهترین مورد برای رعایت مسائل روان‌شناختی، تعاملات سازنده است؛ یعنی داشتن رابطه دوستانه، صادقانه، گوش‌دادن و پاسخگویی؛ از این‌رو به مدیران منابع انسانی شهرداری پیشنهاد می‌شود، زمینه تقویت تعاملات سازنده با کارکنان را فراهم آورند. (۲) انگیزه: انگیزه شغلی، الزاماً تنها به دادن پاداش توسط مدیران به کارکنان محدود نشود و مدیران با شیوه‌های متنوع و فراوان دیگری مانند ساده‌سازی کارها، همکاری در انجام کارها، دادن دلگرمی، برقراری عادت‌های دلنشین و جذاب و غیره، برانگیختگی شغلی را در شهرداری پیاده‌سازی نمایند.

مدیریت عملکرد در سطح گروهی. (۱) اعتبار گروه: برای اعتباربخشی به گروه‌های کاری در سازمان، پیشنهاد می‌شود مدیران به‌روز باشند و حرفه‌ای رفتار کنند. به‌روز بودن مدیران، عاملی است برای درک بیشتر گروه و حرفه‌ای رفتارکردن مدیران، عاملی است برای رشد و شکوفایی گروه. (۲) چابکی گروه: مدیران، اصول چابک‌سازی را مسلط باشند و برای اجرایی نمودن این اصول، به طور پیوسته پیگیر باشند و رهنمون دهند و ارزیابی کنند.

مدیریت عملکرد در سطح سازمانی. (۱) جذب متخصصین: مدیران در جذب متخصصین، از فامیل‌گرایی، رابطه‌بازی و سایر مسائل غیراخلاقی پرهیز نمایند و شایسته‌محوری را پیشه نمایند. (۲) توسعه و بهسازی منابع انسانی: بیشترین تمرکز بر روی مستعدترین افراد باشد و شغل متناسب با هر فرد را در سازمان برقرار سازند. (۳) نگهداشت: برای نگهداشت نیروی انسانی در سازمان پیشنهاد می‌شود مدیران اجازه دهند، کارکنان آزادانه حرف بزنند، مشکلاتشان را مطرح کنند، بگذارند کارها را به روش‌های خودشان که راحت‌تر هستند انجام دهند، عدالت در رفتار، گفتار و کردار داشته باشند و از تبعیض پرهیز کنند. (۴) هم‌راستایی افقی سازمان: به مدیران منابع انسانی شهرداری تهران پیشنهاد می‌شود در تصمیم‌گیری‌های راهبردی شهرداری، هم‌راستایی افقی را نادیده نگیرند و توجه اساسی به آن داشته باشند؛ زیرا موفقیت در سطح کلان، زمانی میسر می‌شود که کارکنان رده پایین‌تر، اقدام‌های درستی انجام دهند. (۵) هم‌راستایی عمودی سازمانی: مدیران منابع انسانی، تنها مجری دستورات مدیران رده بالا نباشند و به طور کامل در تصمیم‌گیری‌ها دارای نقش فعال و پویا باشند.

در پایان بر اساس آنچه در پژوهش مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و در راستای مغفول ماندن بعضی از بخش‌ها که با توجه روند انجام پژوهش امکان توسعه آن میسر نبود، پیشنهادهای گروه پژوهشگر این مقاله برای پژوهشگران آینده به شرح ذیل ارائه می‌شود:

(۱) بررسی موانع شکل‌گیری مدیریت عملکرد منابع انسانی، در شهرداری تهران؛ (۲) به ارزیابی و رتبه‌بندی مدیریت عملکرد منابع انسانی اقدام شود؛ (۳) بررسی تأثیر سطوح مختلف مدیریت عملکرد منابع انسانی بر یکدیگر؛ (۴) ارائه پارادایمی که بتواند پدیده‌های چندسطحی مدیریت عملکرد منابع انسانی را به‌درستی تحلیل کرده و شکاف بین سطح خرد و کلان را در نظریه و عمل کم نماید و از بین ببرد.

-محدودیت‌های تحقیق

۱- پژوهشگر بنا به دلیل آشنا بودن با واحد پشتیبانی شهرداری تهران، بیشتر مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌ها را برای اعتبارسنجی مدل، از این بخش از شهرداری گردآوری نموده است و گردآوری داده‌ها و انجام مصاحبه با سایر بخش‌های شهرداری به ندرت انجام شده است، زیرا به دلیل نداشتن معرف در بخش‌هایی غیر از پشتیبانی، تمایل به همکاری بسیار پایین بود. از این‌رو، یافته‌های این پژوهش به طور عمده برگرفته از جامعه خاصی است که همان واحد پشتیبانی است و برگرفته از همه بخش‌های شهرداری تهران نیست.

۲- با توجه به اینکه پژوهشگر پیش‌بینی نموده بود که پر کردن پرسشنامه از جامعه بزرگی قرار است انجام شود و قطعاً درصد بالایی از پاسخگویان، پاسخ‌هایی را نخوانده علامت می‌زنند و یا با کم‌دقتی پر می‌کنند؛ از این‌رو، پژوهشگر مجبور شد تعداد تقریباً دو برابر مورد نیاز، پرسشنامه پخش کند و پس از دریافت هر پرسشنامه، آن را مورد تحلیل و بررسی قرار دهد و در صورتی که پاسخ‌ها را متناقض و یا نامناسب تشخیص می‌داد، مجبور به کنار گذاشتن‌شان می‌شد. این کار دو محدودیت را در پی داشت: نخست، زمان‌بر شدن پژوهش بود و دوم احتمال خطایی بود که پژوهشگر در کنار گذاشتن پاسخ‌ها مرتکب می‌شود که ممکن است به نتایج نزدیک به خواست پژوهشگر منجر شود.

۳- نتایج متناقض پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت عملکرد منابع انسانی موجب کندی فرآیند انجام پژوهش حاضر شده است.

۶. سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری تحت عنوان "طراحی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد چندسطحی در سطح نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری تهران" است. لذا از کلیه استادان گرانقدر، مدیران شهرداری تهران و کسانی که در تدوین پژوهش فوق‌ما را یاری نموده‌اند، سپاسگزاری می‌نماییم.



منابع

1. Abooyee Ardakan, M., Ebadi, N., Moghimi, S. M., & Yazdani, H. R. (2021). Studying a method for aligning business strategy & HR Practices. *Journal of Public Administration*, 13(2), 354-384. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jipa.2020.307321.2785>
2. Adibzadeh, M., Najaf Beigi, R., Musa Khani, M., Danesh Fard, K. E., & Alam Tabriz, A. (2016). Designing a performance management model for government organizations. *Resource Management in the Police Force*, 5(3), 1-24. [In Persian] <https://sid.ir/paper/514516/fa>
3. Ajalli, M., Mozaffari, M. M., & Tolouei, H. (2022). Impact review SHRM on Innovation performance by mediating role of Innovation capability. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 245-264. doi: 10.22034/smsj.2022.157946
4. Al Taha, S. Hasan., Shaimi Barzeki, A., & Safari, A. (2022). Identifying the challenges of human resource management in non-profit organizations. *Public Administration Journal*, 14 (4), 580-601. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.343295.3162>
5. Asemi, Z., & Hosseini Yazdi, S. A. (2013). Management of individual and social variables effective in academic performance. *First International Symposium on Management Sciences with a focus on sustainable development*, Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/374964/>
6. Asgarnezhad Nouri, B., & Mir Mousavi, M. (2021). A meta-analysis of human resource management key indicators affecting employees performance improvement. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 125-160. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522>
7. Asghari Sarem, A., Azizi, M., & Ajalli, M. (2022). The effect of customer-oriented strategy with the ability to manage human resources and innovation on financial performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 149-173. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/smsj.2022.137665>
8. Brand, M. J.; Croonen, E. P. & Leenders, R. T. (2018). Entrepreneurial Networking: A Blessing or a Curse? Differential Effects for Low, Medium and High Performing Franchisees. *Small Business Economics*, 50 (4), 783-805. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9895-1>
9. Chazgi, M. & Ahanchian, M. (2021). The Silent Voice of Retirees; A Way to Represent the Performance of Human Resources Management. *The First National Conference on Management, Economics and Islamic Sciences*, Tehran. [In Persian]
10. Clark, D.R. (2018). Performance Analysis in Instructional Design, Retrieved from: http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze_system.html
11. Dehghanan, H., Masoudi, F., & Aslani Afrashteh, A. (2014). Performance management at multiple individual, team and organizational levels, examining the dimensions. *The Second International Conference on Management Tools and Techniques*, Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/483993/>
12. Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20 (2), 85-101. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.001>
13. Chênevert, D., & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770. <https://doi.org/10.1080/09585190902770547>
14. Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7)
15. Drazin, R., Glynn, M.A., & Kazanjian, R.K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense making perspective. *Academy of Management Review*, 24 (2), 286-307. <https://doi.org/10.2307/259083>
16. Fahima, M., Gholamzadeh, D., & Vedadi, A. (2019). Design and test of employee performance management model with an integrated approach in state banks. *Quarterly Journal of Iranian Management Sciences Association*, 15 (59), 125-141.
17. Ganjali, A. (2018). Developing comprehensive model of performance using multilevel approach. *Public Administration Perspectives Journal*, 10 (1), 59-94. [In Persian] <https://doi.org/10.48308/JPAP.2019.96488>
18. Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 601-616. <https://doi.org/10.2307/258140>
19. Haddadi, T., Salimi, M., & Jahanian, R. (2019). Providing a conceptual model for performance development of human resource with a futurology approach (Case Study of Mostazafan Foundation). *Scientific Quarterly of Educational Management Innovations*, 16 (1), 1-21. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20081138.1399.16.1.1.0>
20. Hashemzadeh, N., Foroughipour, H., & Sabounchi, R. (2020). Model of the Impact of Human Resources Empowerment of the Sports and Youth Organization of West Azerbaijan Province on Their Efficiency with Emphasis on Some Islamic Dimensions. *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 4(4), 289-294. [In Persian]

18. Hosseini, A., Tabsami, A., & Dadfar, Z. (2016). Investigating the impact of human resource management functions on organizational performance. *Public Management Perspectives Journal*, 29, 155-171. [In Persian]
19. Imami Meybodi, A., Jamei, R., Najafi, Q., & Behrouz, A. (2021). The effect of investment in human resources on the presentation of internal control reports (Based on Financial Reporting) of Companies Listed on the Tehran Stock Exchange. *Development Program Research Quarterly*, 2 (5), 7-30. [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/986557/fa>
- Imani, H., Azar, A., Gholipour, A., & Pourezzat, A. A. (2019). Presenting an interpretive structural model of employees' compensation system toward administrative integrity in the public sector. *Government Management*, 12(3), 427-460. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/JIPA.2020.300130.2727>
20. Ivanovich, J. M., & Konopaske, R. (2013). Human Resource Management. *McGraw-Hill*.
21. Karra, S. (2019). The Hyper-Personalization of HR Services. *Forbes*.
22. Khalili Shurini, S., & Jabarzadeh, A. (2016). A Study of the Alignment of Human Resource Strategy with Business Strategy. *Human Resource Management Research Journal of Imam Hossein University (AS)*, 8 (1), 31- 54. [In Persian] <https://doi.org/20.1001.1.20084528.1395.8.1.1.0>
23. Khoshdel, I., Khodayari, A., & Ghorbani, M. H. (2019). Formulating the components model of human resources management function in sport and youth ministration: content analysis approach. *Islamic Azad University Sports Science Quarterly, Karaj Branch*, 12 (62), 17-38. [In Persian] <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.7184.2513>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2022). How is work group inclusiveness influenced by working virtually?. *Human Resource Management Review*, 33 (2), 19-38. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100930>
24. Lee, J. (1996). *Faculty Development: Opportunity and Satisfaction*, National Education Associassion; Office of Higher Education.
25. Mohammadi, M., & Sharifzadeh, F. (2016). Designing a performance management model with the approach of human resources development in the public sector. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 4 (15), 159-133. [In Persian]
26. McDavid, J., & Hawthorn, LRL. (2019). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781071878897>
27. Maina, J. M. (2015). *Effect of Performance Management System on Employee Performance: A Study of Food and Agriculture Organization* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa)
28. Nazimi, Y., Timuranjad, K., & Daneshfard, K. (2022). Explaining the human resource performance management model with the digital age approach (qualitative approach: theme analysis), *Urban and Regional Development Planning*, 6 (18), 165-191. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/urdp.2022.61652.1351>
29. Nobahar, H. (2021). The performance of green human resources management on the effectiveness of the organization in the municipality of Tehran. *The Second International Conference on Management, Tourism and Technology*.
30. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2019). Fundamentals of human resource management, 8th ed., Boston: McGraw-Hill Higher Education.
31. Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
32. Rafiezadeh, A., & Mirsepassi, N. (2016). Designing a model of performance management with an Emphasis on Higher Education. *Journal of Educational Measurement and Evaluation Studies*, 7(17), 33-35. [In Persian]
33. Sadro-Sadat, S. A. (2008). Lessons from the Experience of Applying the Optimization Approach in the Management of Human Resources Performance of "Iranian Plateau Oil Company". *Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 5(2), 31-50. [In Persian]
34. Sehat, S., & Bashirpour, M. (2018). Identifying and examining the dimensions effective in improving the quality of individual performance evaluation in banks. *The Third International Conference on Management, Industrial Engineering, Economics and Accounting*. [In Persian] <https://civilica.com/doc/933352/>
35. Seyed Javadin, S. R. (2008). *Human Resource Management Basics*, University of Tehran Faculty of Management Publications, 4th edition. [In Persian]
36. Shahhosseini, M. A., Keimasi, M., Fayazi, M., & Khodadadian, M.R. (2019). Presenting human resource risk management model in the banking industry based on grounded theory (Case Study: Mellat Banks of Tehran). *Government Management*, 12(2), 346-376. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/JIPA.2020.295185.2678>
- Sherafat, Sh., Khaef Elahi, A. A., Gholipour, A., & Danaei Fard, H. (2018). Development and construct validation of performance management of human resources in line with organization objectives. *Public Management Researches*, 11 (39), 33-59. [In Persian] <https://doi.org/10.22111/JMR.2018.4010>
- Shore, L., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: how leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shoss, M., Witt, L.A., & Vera, D. (2012). When Does Adaptive Performance Lead to Higher Task Performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (7), 910-924. <https://doi.org/10.1002/job.780>
37. Sorati Ashtiani, N., Babashahi, J., Yazdani, H., & Karimi, T. (2019). Providing a model for shaping horizontal alignment among human resources management practices. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 10 (38), 3-38. [In Persian]

- Sun, Y., Zhu, M., Jeyaraj, A., & Wu, L. (2020). Impact of enterprise social media affordances on thriving at work: a perspective from the psychological empowerment theory. *International Conference on E-Commerce and Internet Technology (ECIT)*, Zhangjiajie, China, 183-188. <https://doi.org/10.1109/ECIT50008.2020.00048>
38. Taticchi, P. (2010). *Business performance measurement and management: New Contexts, Themes and Challenges*, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04800-5>
39. Vahedi, H., & Abedini, S. (2018). Design of performance management model for government organizations, *5th National Humanities and Management Studies Conference*, Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1047254/>
- Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1999). CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 266-285. <https://doi.org/10.2307/259082>
40. Yang, S. (2021). Human Resource Performance Evaluation System Based on EVA Model, *13th International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation (ICMTMA)*. <https://doi.org/10.1109/ICMTMA52658.2021.00136>
41. Yaghoubi, H., Gholipour, A., & Amiri, M. (2022). Designing a domestic model to determine the dimensions of human resource flexibility in public banks. *Government Management*, 14(1), 29-52. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jipa.2021.316051.2879>
- Zhang, L., Zhu, J., & Liu, Q. (2012). A meta-analysis of mobile commerce adoption and moderating effect of Culture. *Copmputers in Human Behavior*, 28 (5), 1902-1911. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.05.008>

