

**Original Article**

## Identification and Cognitive Mapping of Obstacles to the Implementation of the Agile System of Strategic Management of the Performance of Public Sector Employees

Mostafa Razzaghi Kashani<sup>1\*</sup>, Hasan Boudlaie<sup>2</sup>, Ali Davari<sup>3</sup>

1. PhD candidate in public administration, Kish International Campus, Tehran University, Kish, Iran (\*Corresponding Author).

Mostafa.razzaghi@ut.ac.ir

2. Assistant Professor, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran.

Email: hasanboudlaie@ut.ac.ir

3. Assistant Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

Email: ali\_davari@ut.ac.ir

Received: Mar. 26, 2023; Revised: Jan. 07, 2024; Accepted: Mar. 18, 2024; Published: Mar. 20, 2024.

DOI: [10.48308/jpap.2024.230806.1279](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.230806.1279)

**Abstract**

**Purpose:** When a business faces problems and unsatisfactory results, it is time for transformation. To define an appropriate change strategy, the organization must understand the context of the transformation and the main needs driving it. Understanding the reasons for the change will help implement it and reduce some of the unnecessary costs the organization may incur. Researchers consider strategic agility as an ongoing ability for moment-to-moment strategic sensitivity, agile collective commitment, rapid and powerful resource renewal and expansion, and as an antidote to the pain of the repetitive succession of success, decline, resilience, crises, and updates. They also consider strategic agility to result from a combination of stability in processes and people, values and ambitions, sensitivity and flexibility in views, fluidity in expanding resources, and leadership unity in creating collective commitments. Organizations use strategic agility to respond flexibly to the needs of their stakeholders in the face of various risks and pressures. The agility of the employee performance management system alone is not enough, and government organizations must respond to problems on their own by using strategic methods. In this regard, the present research explains the obstacles and limitations of implementing an agile system for the strategic management of employee performance.

**Design/ methodology/ approach:** The current research is part of applied research and is of a mixed type. To carry out the current research, the interpretive structural approach (ISM) was used, which is a cognitive mapping method for leveling and determining the relationships between indicators. To implement ISM, determining the relationships and priorities of the elements in the system is on the agenda. The validity of this method, considering its mathematical basis, examines whether the interpretive structural model correctly and accurately interprets the information in the data. Due to the standardization of the questionnaire and the data collection method, the validity of this method is different from statistical methods, and it is included in the essence of its mathematical modeling. Also, reliability in interpretive structural modeling refers to the continuity of reliability and whether the interpretive model can maintain stability and honesty in different conditions and with increasing data volume. In this way, the validity and reliability of this method ensure the accuracy and reliability of the analyses and the results obtained, which were examined in this research and confirmed by experts according to its mathematical foundations from both perspectives. The current research is part of applied and mixed research. The statistical population of the research comprised senior managers of government organizations who were interviewed with five groups of experts, totaling 18 people, which continued until theoretical saturation was achieved. To collect data, interviews were used in the qualitative part,

and a researcher-made questionnaire was used in the quantitative part. The required items were collected from this statistical population in a specific way (18 people) using standard questionnaires. The qualitative part of this research, relying on critical systems, which is one of the categories of research in liberating operations, fundamentally examined and identified the system from the perspective of different stakeholders. Quantitatively, this structure has been leveled, and their relationships have been determined by examining the interpretive structure.

**Research Findings:** The research findings identified 11 obstacles, and the results show that conflicts in the rules and, as a result, the separation of informal groups in the system are the most fundamental factors preventing the growth of this system.

**Limitations & Consequences:** This research was conducted in the public sector, with special cases related to this sector, and the results may face limitations in other sectors.

**Practical Consequences:** This research helps public sector managers identify the obstacles and limitations in the way of the agile system of strategic management of employees' performance, enabling them to address these challenges with appropriate strategies.

**Innovation or value of the Article:** This research adds to the knowledge of this field by presenting a model for the implementation of the agile system of strategic management of employees' performance and examining its limitations.

**Paper Type:** Original Article

**Keywords:** Employee Performance Management, Agility, Strategic Management, Critical Systems Heuristics, Interpretive Structural Modeling.

## مقاله پژوهشی

## شناسایی و نگاهت شناختی موانع پیاده‌سازی نظام چابک مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان بخش دولتی

مصطفی رزاقی کاشانی<sup>۱\*</sup>، حسن بودلایی<sup>۲</sup>، علی داوری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران، (\*نویسنده مسئول).

Mostafa.razzaghi@ut.ac.ir

۲. استادیار پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.

hasanboudlaie@ut.ac.ir

۳. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ali\_davari@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۶، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۱۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸، تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۱/۰۱

DOI: [10.48308/jpap.2024.230806.1279](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.230806.1279)

## چکیده

**هدف:** اگر یک کسب‌وکار با مشکلات و نتایج غیر رضایت‌بخشی روبرو است، زمان تحول است. برای تعریف یک استراتژی تغییر مناسب، سازمان باید زمینه تحول و نیازهای اصلی تحریک‌کننده آن را درک کند. درک دلایل تغییر به اجرای آن کمک خواهد کرد و برخی از هزینه‌های غیر ضروری را که سازمان ممکن است داشته باشد، کاهش می‌دهد. پژوهشگران، چابکی استراتژیک را به عنوان یک توانایی مداوم برای حساسیت استراتژیک لحظه به لحظه، تعهدات جمعی چابک، تجدید و گسترش سریع و قدرتمند منابع و نیز به عنوان پادزهری می‌دانند که برای درد حاصل از توالی تکراری موفقیت، افول و انعطاف‌پذیری، بحران‌ها و نوسازی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین آنها چابکی استراتژیک را نتیجه ترکیبی از ثبات در فرایندها و افراد، ارزش‌ها و بلندپروازی‌ها و حساسیت و انعطاف‌پذیری در دیدگاه‌ها، سیالی در گسترش منابع و وحدت رهبری در ایجاد تعهدات جمعی قلمداد می‌کنند. سازمان‌ها از چابکی استراتژیک جهت پاسخگویی و انعطاف در مقابل نیازهای ذی‌نفعان خود در زمان ریسک‌های مختلف و فشارهای وارده استفاده می‌کنند. چابکی نظام مدیریت عملکرد کارکنان به تنهایی کافی نبوده و سازمان‌های دولتی باید با استفاده از راه‌های استراتژیک پاسخگوی مشکلات بر سر راه خود باشند. در این راستا، پژوهش حاضر در راستای پیاده‌سازی نظام چابک مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان، به تبیین موانع و محدودیت‌های سر راه این نظام می‌پردازد.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** تحقیق حاضر جزء تحقیقات کاربردی و از نوع آمیخته می‌باشد. همچنین به منظور اجرای پژوهش حاضر از رویکرد ساختاری تفسیری (ISM) که یک روش نگاهت شناختی برای سطح‌بندی و تعیین روابط بین شاخص‌ها می‌باشد، بهره گرفته شد. برای پیاده‌سازی ISM، به‌دست آوردن روابط مابینی و اولویت‌های عناصر سیستم در دستور کار است. روایی این روش با توجه به اینکه مبنای ریاضی دارد، بررسی می‌کند که آیا مدل ساختاری تفسیری به درستی و دقت اطلاعات موجود در داده‌ها را تفسیر می‌کند یا خیر. با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه و روش گردآوری اطلاعات در این روش، روایی این روش با روش‌های آماری متفاوت است و در ذات مدل‌سازی ریاضی آن لحاظ شده است. همچنین پایایی در مدل‌سازی ساختاری تفسیری به استمرار قابلیت اعتماد آن بستگی دارد و اینکه آیا مدل تفسیری در شرایط مختلف و با افزایش حجم داده قابلیت حفظ پایداری و صداقت را حفظ می‌کند یا خیر. بدین ترتیب، روایی و پایایی در این روش باعث اطمینان از دقت و قابل اعتماد بودن تحلیل‌ها و نتایج می‌شوند که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و از نظر خبرگان و با توجه به مبانی ریاضی آن از هر دو منظر تایید شده است. مشارکت‌کنندگان تحقیق مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بودند که با ۵ گروه از خبرگان و مجموعاً با ۱۸ نفر مصاحبه گردید که تا حصول اشباع نظری ادامه یافت. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. همچنین از همین جامعه آماری به‌صورت جداگانه (۱۸ نفر) با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری گردید. بخش کیفی این تحقیق با تکیه بر رویکرد ادراکات سیستم‌های انتقادی که از دسته تحقیق در

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

عملیات رهایی بخش می باشد، به صورت زیربنایی سیستم را از منظر ذی نفعان مختلف بررسی و شناسایی کرده و پس از شناسایی دقیق موانع موجود، در بخش کمی، این موانع با رویکرد ساختاری تفسیری سطح بندی شده و روابط بین آن ها نگاشت شده است.

**یافته های پژوهش:** یافته های پژوهش ۱۱ مانع را شناسایی کرد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که وجود تعارض در قوانین و به تبع آن زد و بندهای گروه های غیررسمی در سیستم ریشه ای ترین عواملی هستند که مانع از رشد این سیستم می شوند.

**محدودیت ها و پیامدها:** این پژوهش در بخش دولتی و با موارد خاص مربوط به این بخش انجام شده است و ممکن است نتایج حاصله با محدودیت هایی در سایر بخش ها مواجه شود.

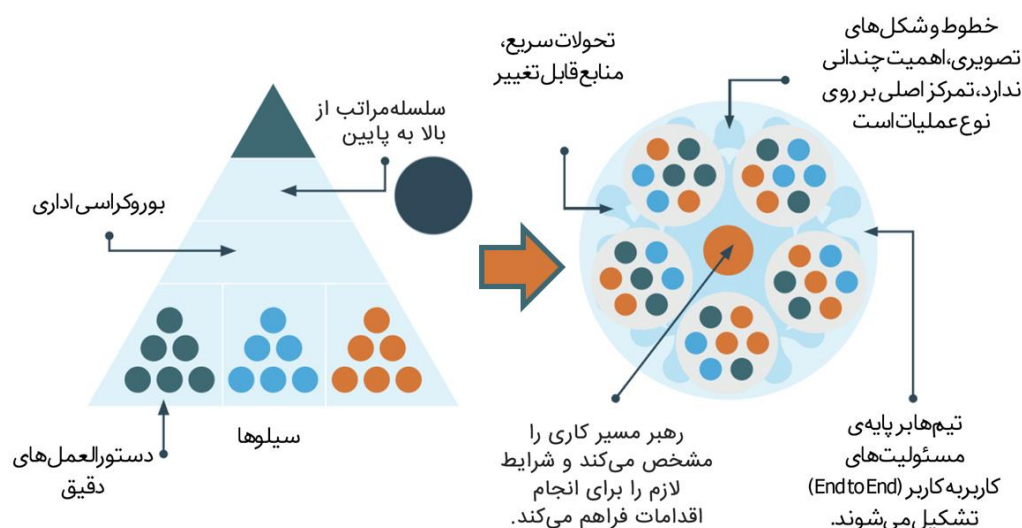
**پیامدهای عملی:** این پژوهش به مدیران بخش دولتی کمک می کند تا موانع و محدودیت های سر راه نظام چابک مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان را شناسایی کرده و استراتژی های مقابله با آن را طراحی کنند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** این پژوهش با ارائه مدلی برای پیاده سازی نظام چابک مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان به دانش این حوزه می افزاید و محدودیت های آن را بررسی می کند.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** مدیریت عملکرد کارکنان، چابکی، مدیریت استراتژیک، ادراکات سیستم های انتقادی، رویکرد ساختاری تفسیری.

در دهه‌های اخیر، بخش دولتی نیز مانند سایر سازمان‌ها با چالش‌های روندهای نوآورانه مواجه شده است (Nayeri et al., 2022). پارادایم سنتی سازمان‌ها و جوامع در بخش دولتی نیز تحت تأثیر این روندها قرار گرفته و چهار عامل اصلی این تغییرات شامل سرعت بالای رشد محیط، تکامل الگوهای مطالبات سهامداران، ظهور مداوم فناوری‌های نوآورانه (Ramezani et al., 2021)، و شتاب‌دهی به فرآیند دیجیتالی‌سازی و دموکراتیزه کردن اطلاعات می‌باشد. در بخش دولتی، مشتریان خدمات و محصولات (شهروندان) نیازمند رسیدگی فوری به نیازها و تغییرات هستند (Khazaei et al., 2021a; Taghipour, Sohrabi, et al., 2023). به منظور سازگاری با این تغییرات، سازمان‌های دولتی نیازمند فعالیت‌های نوآورانه و سریع هستند (Pulakos & O'Leary, 2011). افزایش شفافیت، بهره‌وری بالا و پاسخگویی به نیازهای شهروندان از جمله اهدافی هستند که بخش دولتی باید با اجرای راهبردهای نوآورانه و فناورانه دنبال کند (Ehsanifar et al., 2023; Khazaei et al., 2023). روندها نیز تغییرات از سمت سازمان‌های سنتی به سازمان‌های ارگانیک (Mustafa et al., 2023) و چابک (Pothe et al., 2023) را نشان می‌دهد (شکل ۱).



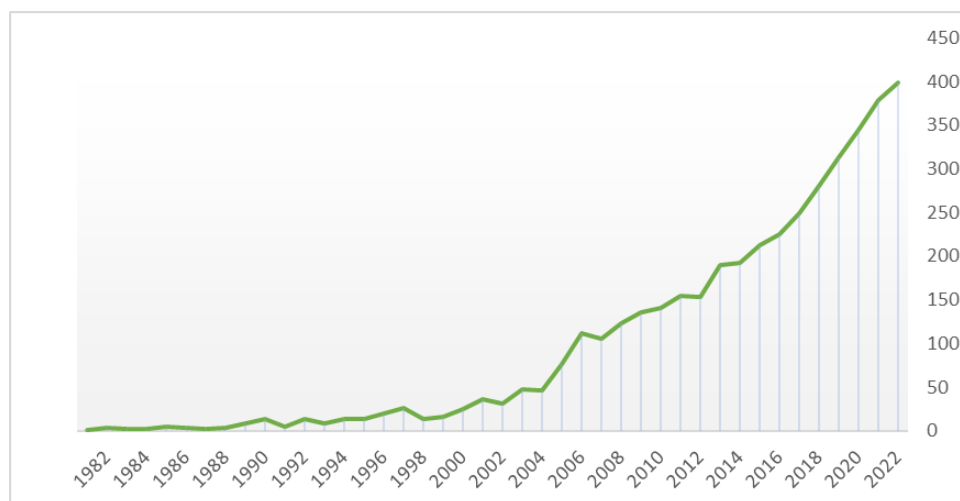
شکل ۱: حرکت از سیستم‌های سنتی به سمت سازمان‌های ارگانیک مانند موجود زنده و چابک (Holbeche, 2023).

در همین راستا، سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات سریع و فشارهای بیشتری که به آن‌ها وارد شده، به‌خصوص در زمینه فشارهای اجتماعی، زیست محیطی، و فناورانه که عمدتاً مورد توجه اذهان عمومی است (Taghipour, Foukolaei, et al., 2023; Taghipour, Ramezani, et al., 2023)، می‌بایست از چابکی سازمانی بهره‌مند شوند و این چابکی به نحوی برطرف کننده نگرانی‌ها و دغدغه‌های روز باشد (Kiziloglu et al., 2023). زمانی که فشارها و چالش‌ها به سازمان‌های بخش عمومی اعمال می‌شود، این تنها سازمان‌های چابک هستند که به سرعت عکس‌العمل نشان می‌دهند و با قدرت بیشتری در مقابل فشارها ایستادگی می‌کنند (Peuser, 2023). بنابراین، چابکی سازمانی، به‌طور کلی، به میزان سلامت سازمانی نشان‌دهنده عملکرد درازمدت است و تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌های چابک برخلاف سازمان‌های سنتی، توانایی مقابله با چالش‌ها و انعطاف در تغییرات را دارند (Mishra & Chakraborty, 2023). در این راستا ابتدا می‌بایست مفهوم چابکی به طور دقیقتری بررسی گردد.

پژوهشگران، چابکی استراتژیک را به عنوان یک توانایی مداوم برای حساسیت استراتژیک لحظه به لحظه، تعهدات جمعی چابک، تجدید و گسترش سریع و قدرتمند منابع و نیز به عنوان پادزهری می‌دانند (Ismail et al., 2011) که برای درد حاصل از توالی تکراری موفقیت، افول و انعطاف‌پذیری، بحران‌ها و نوسازی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (Martínez-Morán et al., 2021). همچنین آنها چابکی استراتژیک را نتیجه ترکیبی از ثبات در پروسه‌ها و افراد، ارزش‌ها و بلند پروازی‌ها و حساسیت و انعطاف‌پذیری

در دیدگاه‌ها، سیالی در گسترش منابع و وحدت رهبری در ایجاد تعهدات جمعی قلمداد می‌کنند. (Al-Jedaia & Mehrez, 2020). سازمان‌ها از چابکی استراتژیک جهت پاسخگویی و انعطاف در مقابل نیازهای ذی‌نفعان خود در زمان ریسک‌های مختلف و فشارهای وارده استفاده می‌کنند. (Boudlaie et al., 2021).

همچنین ظهور متغیرهای تغییردهنده‌ای نظیر کووید-۱۹ تمامی مناسبات را در اکوسیستم کنونی کسب‌وکار به نحوی غیر قابل بازگشت مورد تاثیر خود قرار داده است. لذا چابکی یکی از مفاهیمی است که به صورت روزافزون در حال توسعه است. یک بررسی کتابخانه‌ای از پایگاه علمی معتبر اسکوپوس (Scopus) توسط پژوهشگران نشان داد که چابکی مفهومی است که به صورت بسیار پرشتاب در مقالات نمایه شده این پایگاه بین سال‌های ۱۹۸۲ تا سپتامبر ۲۰۲۲ رشد پیدا کرده است. این در حالی است که این مفهوم تقریباً تا سال ۲۰۰۷ ناشناخته و کم کاربرد بوده است. به نظر می‌رسد با ظهور بحران مالی بزرگ در همان سال‌ها این مفهوم در استنادات به صورت فزاینده‌ای اوج گرفته است (شکل ۲).



شکل ۲: فراوانی واژه چابکی در اسناد پایگاه اسکوپوس (توسط پژوهشگران)

بر اساس روندهای مطرح شده در خصوص تغییرات ناگهانی دنیای کنونی، یکی از مواردی که می‌تواند مدیران را در این مسیر یاری کند استفاده از ابزارهای ارزیابی عملکرد چابک است که به مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان کمک می‌کند (Razini et al., 2014). نکته بسیار مهم این است که دستیابی به اهداف در هنگام موفقیت در مدیریت هر سازمانی بسیار ضروری است، این موضوع بدین معنی است که سازمان‌هایی که عملکرد را ارزیابی نمی‌کنند (Dahmardeh & Pourshahabi, 2011)، خواه ناخواه از پس آن بر نمی‌آیند و به همین دلیل است که این نوع ابزارها به طور قطع نیاز دارند تا در هر سازمانی به کار گرفته شوند (Dangol, 2021). یکی از مسائلی که این روزها مورد توجه بسیاری از مدیران است نحوه برخورد سریع و به موقع با افراد دارای عملکرد ضعیف است (Ehsanifar et al., 2023; Taghipour et al., 2022). تحقیقات نشان داده که پاداش دادن به عملکرد قوی کار درستی است. اما موضوعی که نیاز به توجه دارد این است که عملکرد ضعیف نباید فقط به این ترتیب مشخص شود یعنی نباید اینگونه باشد که هرکس که پاداش گرفت عملکرد قوی دارد و کسی که پاداش نمی‌گیرد حتماً دارای عملکرد ضعیفی بوده است (Boudlaie et al., 2020). نیاز است تا یک راه حل مناسب برای کارمندان دارای عملکرد ضعیف‌تر نیز پیدا شود و نکته مهمتر این است که اگر سیستم ارزیابی عملکرد، چابکی لازم را نداشته باشد، منجر به عدم انعطاف‌پذیری و افزایش نارضایتی و در نتیجه کاهش بهره‌وری سازمان خواهد شد (Salamat et al., 2019; Stříteská et al., 2018).

همچنین در حوزه مدیریت عملکرد در بخش دولتی، چالش‌های بسیاری وجود دارد که نیازمند توجه و حل مسئله مدیران می‌باشد (Meier & Kock, 2023). متأسفانه، تحقیقات پایدار در این زمینه به اندازه کافی تمرکز نکرده‌اند و راه‌حل‌های منظم و مؤثری

برای مدیریت عملکرد در بخش دولتی ارائه نداده‌اند (Uraon et al., 2023). این امر نه تنها مشکلات موجود را حل نمی‌کند، بلکه آنها را تشدید نیز می‌کند، به خصوص با ایجاد پیامدهای نامطلوبی که بر روحیه کارکنان اثر می‌گذارد (de Oliveira-Dias et al., 2023). بخش دولتی به عنوان یک محیط پیچیده با تأثیرات سیاسی زیاد و فرهنگ مدیریتی خاص، با اختیارات مخدوش و سطوح پاسخگویی پیچیده مواجه است. در عین حال، مدیران بخش دولتی با مشکلات قابل توجهی در انتخاب ابزارهای مدیریتی برای مدیریت عملکرد روبرو هستند (Mohaghegh et al., 2023). این چالش‌ها نشان دهنده ضرورت ابداع مدل‌های مدیریت عملکرد مناسب و قابل پیاده‌سازی برای بهبود عملکرد در بخش دولتی می‌باشد (Annosi et al., 2024). همچنین، در زمینه منابع انسانی، افراد سازمانی باید با توانایی‌ها و فرهنگ مناسب مجهز شوند تا بتوانند با چالش‌های جهانی‌شدن سازمان‌ها از قبیل رقابت فراگیر و نیاز به چابکی و انطباق سریع مواجه گردند.

با توجه به اهداف مطرح شده، پژوهش حاضر به منظور شناسایی موانع پیاده‌سازی نظام چابک مدیریت استراتژیک عملکرد در بخش دولتی اجرا شده است. این تحقیق از دو رویکرد ادراکات سیستم‌های انتقادی و ساختاری تفسیری بهره‌مند شده است. سوال مهمی که پژوهش حاضر سعی در پاسخ به آن دارد این است که موانع اصلی پیاده‌سازی نظام چابک مدیریت استراتژیک عملکرد در بخش دولتی به ترتیب اولویت چه هستند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سیستم‌های مدیریت عملکرد و منابع انسانی، ابزارهای کلان در سازمان‌ها هستند که به ارزیابی، توسعه، انگیزه‌بخشی کارکنان و هماهنگی آن‌ها با اهداف سازمانی می‌پردازند (Alavi & Aghakhani, 2023). نیاز به چابک‌سازی این سیستم‌ها امر حیاتی است و باید به طور دقیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد (Papademetriou et al., 2023). این نیاز به چابک‌سازی محدود به دولت‌ها نیست و بلکه مدیران عالی و اجرایی در بخش دولتی باید به تدابیری برای یاری به شرکت‌های خود در پیشبرد و حتی بقای آن‌ها از طریق تغییرات مداوم بپردازند (Mollet & Kaudela-Baum, 2023). درحالی‌که بخش دولتی نگران حفظ خدمات و وظایف بلندمدت خود است، شرکت‌ها معمولاً باید با سرعت خود را با شرایط متغیر اقتصادی، تغییرات سریع فناوریانه یا رقابت جدید از دیگر اقتصادها، به‌ویژه در زمینه جهانی‌شدن، سازگار کنند (Luthia, 2023). بخش عمومی در دنیای امروز با افزایش هزینه‌ها و فشارهای بودجه، تغییر نیازهای شهروندان و پیشرفت‌های فناوری جدید، نیازمند چابکی در سیستم‌ها و ساختارهای خود شده است (Miura et al., 2023). یکی از راهبردهای چابکی استراتژیک در بخش دولتی، شامل حساسیت استراتژیک به اهداف کلان، تعهد جمعی به اهداف مشترک، و انعطاف‌پذیری منابع برای مقابله با تغییرات و افزایش بهره‌وری و کارایی است.

تاکنون، پژوهش‌های متعددی در زمینه مدیریت عملکرد انجام شده است که به بررسی الگوها و راهکارهای مختلف در این حوزه پرداخته‌اند. در یک پژوهش، واحدی و همکاران (۲۰۲۰) الگوی مدیریت عملکرد حوزه سلامت ایران را بررسی کرده‌اند و به نتایجی شامل یک الگوی جامع با ۳ بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای و ۱۴ مولفه اصلی و ۷۸ شاخص دست یافته‌اند. در یک تحقیق دیگر، سلامت و همکاران (۲۰۱۹) با بررسی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در بانک آینده به نتایجی رسیده‌اند که نشان می‌دهد مدیریت عملکرد گروهی تأثیر بیشتری در ارتقاء بهره‌وری سازمانی دارد. در پژوهش دیگر، باورصاد و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر چابکی راهبردی بر پاسخگویی عملیاتی و عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که چابکی راهبردی منجر به افزایش پاسخگویی عملیاتی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. در نهایت، رازینی و همکاران (۲۰۱۴) با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری مدل سنجش عملکرد برای سازمان‌های چابک طراحی کرده‌اند که در آن فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی، رهبری به عنوان پیش‌رانه‌ها و شایستگی‌ها، فرایندها، ساختار سازمانی، افراد، و مدیریت دانش به عنوان توانمندسازها شناسایی شده‌اند.

پیشینه خارجی توجه نسبتاً عمیق‌تری را در این رابطه نشان می‌دهد و مشخص می‌کند که توجه بیشتری به سیستم‌های عملکرد استراتژیک و چابک جلب شده است. بر همین اساس تورنو و موجیکا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک در سازمان‌های دولتی ملی منتخب فیلیپین: ارزیابی و توصیه‌های سیاست به مطالعه پرداختند. این مطالعه، سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک را بر اساس مرور سیستماتیک و ترکیبی از اجرای آن در سازمان‌های دولتی ملی منتخب فیلیپین، به‌ویژه وزارت کشور و دولت محلی، وزارت آموزش و پرورش و کمیسیون آموزش عالی در این کشور ارزیابی کرد. این مطالعه یک مرور کلی ارائه داد، زمینه فرهنگی و اداری را مورد بحث قرار داد و ارزیابی‌های قبلی انجام شده از سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۷ را خلاصه کرد و در انتها، توصیه‌هایی را ارائه داد. به طور کلی، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک از جنبه نظریه قابل دوام، اما دارای چندین نقص است که مانع از اجرای موثر در این آژانس‌ها می‌شود. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که برای کاهش اثرات نامطلوب، سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک باید دوباره طراحی شود تا به انگیزه‌های درونی و بهبود فردی تمرکز کند. فرآیندهای مدیریت عملکرد باید ساده شده و روش شناسی چابک‌تری اتخاذ شود. در بلندمدت، سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک باید در طول زمان به روز شود تا به خوبی با فرهنگ فیلیپینی و اهداف بوروکراسی فیلیپین هماهنگ شود. محمود و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان سیستم مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش عمومی اردن: تجربه شهرداری امان بزرگ (GAM) به بررسی این موضوع پرداختند. هدف این پژوهش بررسی اجرای نظام مدیریت عملکرد در شهرداری امان بزرگ در اردن بود، زیرا یکی از بزرگترین کارفرمایان بخش عمومی اردن در منطقه خاورمیانه به حساب می‌آمد که بخشی جدایی ناپذیر از زمینه‌های در حال توسعه بود. برای این منظور، تحلیل توصیفی داده‌های ثانویه شامل ادبیات مرتبط، اسناد منتشر شده و داده‌های آرشیوی انجام شد. همچنین شاخص‌های آن بیش از حد متکی به اقدامات آرشیوی است. سیستم GAM دو فرآیند اصلی را از دست داده که عبارتند از ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش و مجازات. یافته‌ها نشان داد که سیستم GAM توانسته است نتایج نظرسنجی رضایت جامعه را به عنوان منبع ارزشمند عملکرد برای ورودی‌های عملکرد و فرآیند برنامه‌ریزی در نظر بگیرد. بر این اساس، یک چارچوب جامع از سیستم مدیریت عملکرد در این مطالعه سنتز و معرفی شد.

کلینک و سوئپول<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان یک مدل مدیریت عملکرد با توجه به عوامل انسانی در مدیریت استانی شمال غرب، به بررسی این موضوع پرداختند. این پژوهش عوامل انسانی مرتبط با فرآیندهای مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر اثربخشی ارائه خدمات در اداره استان شمال غرب (NWPA) را بررسی کرد. این مطالعه همچنین نقاط قوت و ضعف سیستم ارزیابی عملکرد را از منظر روابط انسانی، استفاده فنی، دیدگاه‌های ساختاری-سازمانی و استراتژیک، یکنواختی، انطباق قانونی و سایر احتمالات پیش‌بینی شده و در حال ظهور، جدا کرد. برای پاسخ به سؤالات اصلی تحقیق، سؤالات فرعی و اهداف این مطالعه، چندین مشارکت‌کننده (کارکنان و مدیران دائمی) که در بخش‌های NWPA یافت می‌شدند باید به ابزارهای مختلف تحقیق (پرسشنامه، برنامه مصاحبه، متخصص، عملیاتی، استراتژیک) پاسخ می‌دادند. این مطالعه یک رویکرد ترکیبی متوالی را در پیش گرفت که در آن از رویکردهای تفسیری (کیفی) و اثبات‌گرایانه (کمی) به عنوان فلسفه و آمار توصیفی استفاده شد. یافته‌های اصلی تمام عوامل انسانی را که در برابر بهبود عملکرد در NWPA کاهش می‌دهند، برجسته کرد. از شواهد جمع‌آوری شده، برخی از بخش‌ها روابط مشکل‌ساز مدیر و زیردستان، فقدان آموزش، نداشتن بازخورد مناسب، روحیه پایین کارکنان که منجر به رضایت شعلی پایین می‌شود، فقدان رهبری و همچنین کانال‌های ارتباطی شکسته را نشان دادند. جایاکریشنان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به همسان‌سازی هوش کسب‌وکار (BI) و تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها (BDA) به منظور ایجاد چارچوب تشخیصی مدیریت عملکرد استراتژیک سازمانی پرداختند. در این تحقیق، ویژگی تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها (BDA) و هوش کسب‌وکار

<sup>1</sup> Torneo & Mojica

<sup>2</sup> Mahmoud et al

<sup>3</sup> Klinck & Swanepoel

<sup>4</sup> Jayakrishnan et al



(BI) در مشاهده تصویر حجیم از چارچوب تشخیصی مدیریت عملکرد استراتژیک سازمانی مشاهده و به منظور غلبه بر سناریوهای ابهام BDA، چارچوبی پیشنهاد شد که مراحل BDA و BI فعلی را با ویژگی‌های تحلیلی آن‌ها در طراحی چارچوب مدیریت عملکرد استراتژیک سازمانی شامل می‌شود. نتیجه پژوهش حاضر نیز طراحی یک برنامه کاربردی مدیریت عملکرد استراتژیک معمولی بود که می‌تواند به عنوان یک داشبورد تشخیصی استراتژیک سازمانی عمل کند.

در بررسی پیشینه پژوهش نکته بسیار مهم و حائز اهمیت این بود که عمده پژوهش‌های انجام شده به موضوعاتی مانند مدیریت عملکرد در بخش دولتی، چابکی سازمانی در بخش دولتی، و مواردی از این دست پرداخته‌اند و فقدان مدل‌های نظری در این پژوهش‌ها به شدت احساس می‌شود و بدین ترتیب جای یک تحقیق که به ارائه مدل‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی بپردازد، خالی است و برای همین نیاز به انجام یک پژوهش با محوریت ارائه چالش‌ها و موانع طراحی و پیاده‌سازی در این زمینه احساس می‌شود. از دیگر مواردی که می‌توان در خصوص پیشینه موضوع مورد مطالعه به آن اشاره کرد این است که مطالعات انجام شده محور موضوعی نظام مدیریت عملکرد استراتژیک نیروی انسانی با محوریت چابکی سازمانی را در پیش نگرفته و یک خلا دانش در این زمینه وجود دارد، به همین منظور نیاز است تا پژوهشی انجام شود تا بتواند موانع موجود برای طراحی و پیاده‌سازی یک نظام چابک مدیریت عملکرد استراتژیک را شناسایی کند.

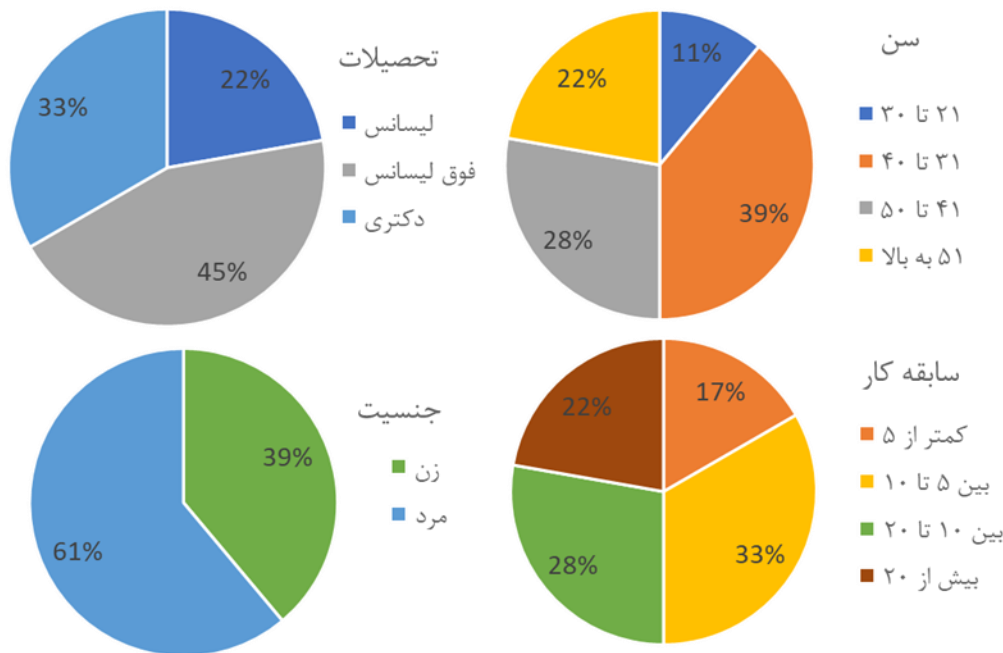
### روش‌شناسی

تحقیق حاضر با توجه به اهدافی که دارد جزء تحقیقات کاربردی است و از نظر فرایند جزو پژوهش‌های آمیخته می‌باشد. جامعه آماری تحقیق مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بودند که در پنج گروه (مجموع ۱۸ نفر) مصاحبه‌های گروهی برگزار شده و پس از اشباع نظری به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. همچنین از همین جامعه آماری به صورت جداگانه (۱۸ نفر) با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری گردید. معیارهای انتخاب خبرگان آشنایی کامل به موضوع، داشتن سابقه کاری بالای ۱۰ سال در رده‌های مختلف مدیریتی و داشتن حداقل مدرک فوق لیسانس بود. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه با سوالات استاندارد و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روش‌های مورد استفاده در پژوهش از دسته روش‌های اقدام پژوهی و تفسیری بود که به شرح دیدگاه‌های متعدد و متناقض در خصوص نظام مدیریت عملکرد کارکنان مبتنی بر رویکرد نرم ابتکارات سیستم‌های انتقادی (CSH<sup>5</sup>) و رویکرد ساختاری تفسیری (ISM<sup>6</sup>) می‌پردازد.

ابتکارات سیستم‌های انتقادی (CSH) زمانی استفاده می‌شود که مساله، زیرساخت‌های ناشناخته زیادی دارد (Ramezani et al., 2021; Taghipour, Ramezani, et al., 2023)، ظلم و ستم در سیستم بسیار عیان و مشخص است، و هنوز مسائل به صورت درست و قابل حل شکل نگرفته‌اند. این روش از ۱۲ سوال در دو حالت فعلی و ایده آل (مجموعاً ۲۴ سوال) طراحی شده است (Khazaei et al., 2021b; Mirhosseini et al., 2021). به‌عنوان یک اصل اساسی در این روش، هر سوال باید به دو شکل «آنچه هست» و «آنچه باید باشد»، پرسیده شود. پاسخ به سوال «آنچه باید باشد»، نظرات مرتبط با ادعاهای موجود در رابطه با وضعیت کنونی را نهان می‌سازد و از این طریق این ادعاها را بررسی می‌کنند. با بهره‌گیری از رویکرد CSH، پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های عمیق انجام گرفت و ۵ گروه از خبرگان (مجموعاً ۱۸ نفر) در زمینه پیاده‌سازی و سیاست‌گذاری نظام مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان که از سوابق اجرایی و علمی کافی بهره داشتند و در سطوح عالی اجرایی و همچنین نظارتی چنین سیستم‌هایی در دولت نقش داشتند، به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌های جمعیت‌شناختی ۱۸ خبره مشارکت کننده در این پژوهش در شکل ۳ به تفکیک بیان شده است.

<sup>5</sup> Critical Systems Heuristics

<sup>6</sup> Interpretive structural modeling



شکل ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان مشارکت‌کننده از قبیل، سن، تحصیلات، سابقه کاری و جنسیت.

پنج گروه مشارکت‌کننده شامل سه گروه ۴ نفره و دو گروه ۳ نفره بودند. در طول مصاحبه‌ها، پژوهشگران در دو وظیفه مصاحبه‌گر و گزارش‌گر تقسیم شدند. مصاحبه‌گر ابتدا هر سوال را برای مصاحبه‌شوندگان شرح و بسط می‌داد و پاسخ‌ها به صورت یادداشت‌برداری توسط گزارش‌گر، به صورت خلاصه و مختصر نوشته می‌شد. میانگین جلسات ۲ ساعت بود و همچنین فایل صوتی هر مصاحبه جهت بازنگری‌های متعدد ضبط شد. هر سوال با توجه به زمینه مسأله برای مصاحبه‌شوندگان شرح داده می‌شد و چنانچه ابهامی وجود داشت، توضیحات تکمیلی توسط پژوهشگران ارائه می‌گردید. پژوهشگران از پرسیدن مصادیقی که ممکن بود در جواب مصاحب تأثیر بگذارد اجتناب و تنها در زمانی که بازخورد مناسب از سوی مصاحبه‌شونده صورت نمی‌گرفت، سوال مجدداً به صورت دقیق و با توجه به محتویات پاسخ‌های اولیه پرسیده می‌شد.

همچنین به منظور اجرای پژوهش حاضر از رویکرد ساختاری تفسیری (ISM) که یک روش نگاشت شناختی برای سطح‌بندی و تعیین روابط بین شاخص‌ها می‌باشد، بهره گرفته شد. برای پیاده‌سازی ISM، به دست آوردن روابط مابینی و اولویت‌های عناصر در سیستم در دستور کار است (Taghipour, Fooladvand, et al., 2023). روایی این روش با توجه به اینکه مبنای ریاضی دارد، بررسی می‌کند که آیا مدل ساختاری تفسیری به درستی و دقت اطلاعات موجود در داده‌ها را تفسیر می‌کند یا خیر. با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه و روش گردآوری اطلاعات در این روش، روایی این روش با روش‌های آماری متفاوت است و در ذات مدلسازی ریاضی آن لحاظ شده است (Sorooshian et al., 2023). همچنین پایایی در مدل‌سازی ساختاری تفسیری به استمرار قابلیت اعتماد اشاره دارد و اینکه آیا مدل تفسیری در شرایط مختلف و با افزایش حجم داده قابلیت حفظ پایداری و صداقت را حفظ می‌کند یا خیر. بدین ترتیب، روایی و پایایی در این روش باعث اطمینان از دقت و قابل اعتماد بودن تحلیل‌ها و نتایج می‌شوند که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و از نظر خبرگان و با توجه به مبانی ریاضی آن از هر دو منظر تایید شده‌اند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در طول فرآیند اجرای پژوهش مصاحبه‌ها با ۵ گروه از خبرگان (مجموعاً ۱۸ نفر) به صورت حضوری و در محل کارشان در ادارات دولتی صورت گرفت. نقطه نظرات، ادعاها و پیشنهادات هریک از گروه‌های مصاحبه‌شوندگان در چند نوبت بازبینی شد. برای اینکار

از فایل‌های صوتی ضبط شده و یادداشت‌های حین مصاحبه استفاده شد. خلاصه‌ای از پاسخ مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است.

پس از تجمیع نظرات پاسخ‌دهندگان و مصاحبه‌شوندگان، نوبت به استخراج موانع موجود برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی رسید. در این مرحله پژوهشگران با کمک خبرگان در جلسه‌ای گروهی، موارد تجمیع شده را مورد بررسی قرار داده و موانع مرتبط با شکاف‌های موجود و خروجی‌های به‌دست آمده استخراج شد. بر این اساس تیم بررسی یاد شده، ۱۱ مانع زیر را به منظور بررسی در مرحله بعدی استخراج نمودند: اختیارات بیش از حد مدیران، تعارض قوانین، نبود سامانه‌های شفافیت، ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، عدم مشارکت کارکنان و لایه‌های پایین در تصمیم‌گیری‌ها، ضعف پشتیبانی علمی، تقسیم ناعادلانه قدرت در سیستم، نبود چشم‌انداز مشخص در سیستم، مشکلات فرهنگی در پذیرش سیستم، و زد و بند گروه‌های غیررسمی در رده‌های بالای سازمان. در ادامه به اجرای گام‌های ISM پرداخته شد. نکته بسیار مهم و قابل ذکر این است که تحلیل‌ها بر اساس موانع به‌دست آمده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۲: خلاصه پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به سوالات مرزی

سوالات	گروه اول	گروه دوم	گروه سوم	گروه چهارم	گروه پنجم
مشتریان سیستم چه کسانی هستند؟	مدیران سازمان و تصمیم‌گیرندگان	دستگاه‌های دولتی و اجرایی و بخش‌های مرتبط با آن	روسای سازمانی و نهادهای داخلی نظارتی	مدیران منابع انسانی، مدیران مالی، مدیران عامل	سیستم به نفع مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمانی است
مشتریان سیستم چه کسانی باید باشند؟	کارکنان و مدیران	کارمندان و سازمان	نهادهای نظارتی داخلی و کارکنانی که دخل و تصرفی ندارند	سازمان، کارکنان و خانواده‌هایشان، تولید و پیشرفت ملی (مردم)	مردم جامعه، جامعه نخبگان، کارگران و کارکنان، مدیران همه رده‌ها
هدف از اجرای این سیستم چیست؟	برنامه‌ریزی و نظارت بر منابع انسانی	ارزیابی عملکرد نیروها و شکل دهی درست به جریان خدمات و استفاده از منابع انسانی	ایجاد ارزش افزوده در سیستم و دقت در عملکرد و نظارت بر آن‌ها	نمی‌توان گفت هدف واحدی دارد، بیشتر هدف آن ارباب است	ایجاد ترس و واهمه در کارکنان و ابزار تهدید برای افزایش بهره‌وری به شکل منفی
هدف از اجرا، چه چیزی باید باشد؟	برنامه‌ریزی منابع انسانی به نحوی که با ساختار و زندگی آن‌ها همسان باشد	عملکرد را بهبود دهد و شفافیت و پاسخگویی ایجاد نماید	ایجاد ارزش افزوده برای کارکنان و مدیران و سازمان و همه آحاد جامعه	مدیریت و جهت‌دهی صحیح منابع انسانی، بهبود عملکرد سازمانی	شایسته سالاری، بهبود عملکرد سازمان، کمک به رفع تبعیض و هموارسازی مسیر خبرگان و نخبگان
معیار بهبود و موفقیت در سیستم چیست؟	میزان مشارکت و حفظ و نگهداشت کارکنان	حفظ و نگهداشت و آموزش نیروها، معیارهای مالی	دقت در اجرای صحیح اهداف سازمان از منظر نیروی انسانی	رضایت مدیران رده بالا	انجام وظایف سازمانی
معیار بهبود و توسعه موفقیت چه چیزی باید باشد؟	رضایت اشتراکی سازمان و نیروها	انگیزه نیروی کار، وضعیت روانی کارکنان، رسیدن به اهداف سازمانی	رضایت مدیران و کارکنان	ایجاد فضای سالم کاری و سیستم ارتقا و جبران خدمات در کنار بهره‌وری عملکرد	بهره‌وری نیروی کار، رضایت کارکنان، بهره‌وری سازمان
تصمیم‌گیرنده کیست؟	سازمان اداری و استخدامی کشور، مدیران رده بالا	مدیران سازمان، مدیران منابع انسانی	سازمان اداری و استخدامی کشور	ستادها و روسای سازمانی	روسا و مدیران، معاونین مالی و منابع انسانی
تصمیم‌گیرنده چه کسی باید باشد؟	تصمیم‌گیرندگان مشکلی ندارند، اما بازخور از پایین به بالا وجود ندارد	مدیران واحدهای مختلف باید اضافه گردند	نماینده‌های کارکنان باید در این تصمیم‌گیری‌ها باشند، مدیران هر سازمان باید اختیارات بیشتری داشته باشند	مجلس، سازمان اداری استخدامی، مدیران میانی و سازمانی، معاونان، کارکنان،	باید شورایی متشکل از کارکنان و مدیران تصمیم بگیرند.
چه منابعی به‌وسیله تصمیم‌گیرنده، کنترل و اداره می‌شود؟	منابع مالی، قانون و اجرا	منابع مالی	منابع انسانی، مالی، قانونگذاری	قدرت قانونی، قدرت مالی،	هر چیزی که بتواند سرکوب کند در اختیار روسا و مدیران است
چه منابعی باید توسط تصمیم‌گیرنده اداره شود؟	منابع مالی، آیین‌نامه، دستورالعمل اجرایی و بخشنامه	آیین‌نامه‌ها، منابع مالی	منابع سازمانی	مشکل در افراد تصمیم‌گیرنده است نه منابع	منابع مالی و قوانین نباید در اختیار مدیران به تنهایی باشد
چه شرایطی در خارج از محیط تصمیم وجود دارد که منجر به موفقیت سیستم می‌شود؟	ارتباطات پشت پرده	-	مراجع قانونی	در حال حاضر سیستم موفق نیست	از نظر کارکنان سیستم ناموفق عمل می‌کند
چه شرایطی باید در محیط تصمیم وجود داشته باشد که منجر به موفقیت شود؟	اختیارات بیشتر مدیران	مشارکت کارکنان	ارزیابی‌ها باید بالا به پایین و پایین به بالا باشد	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	ارزیابی این سیستم توسط نهادهای نظارتی مردمی‌تر و غیردولتی
متخصص در این سیستم کیست؟	متخصصان منابع انسانی، مدیران مالی	خبرگان مدیریت، مدیران منابع انسانی	مدیران سازمان استخدامی	مدیران منابع انسانی، مدیران مالی	مدیران و روسای سازمانی

متخصص در این سیستم چه کسی باید باشد؟	مدیران منابع انسانی، مدیران فرآیند باید اضافه شوند، متخصصان روانشناسی،	جامعه‌شناس، روانشناس، خبرگان سلامت،	مدیران منابع انسانی، مدیران عامل و روسای سازمانی	افراد صاحب تجربه، مدیران بودجه، خبرگانی که از نوآوری استقبال می‌کنند	مشاورین روانشناسی، بازنشستگان، مدیران فرآیندی باید به جمع قبلی بپیوندند.
چه تخصصی در این سیستم مورد نیاز است؟	منابع انسانی، مدیریت مالی	منابع انسانی، حسابداری	حسابداری، ارزیابی عملکرد و فرآیندها	منابع انسانی	مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی
چه تخصصی باید در این سیستم لازم باشد؟	دانش فرآیند، دانش روانشناسی سازمانی	دانش تدوین شاخص‌های عملکردی، متخصص مدیریت عملکرد	دانش فناوری اطلاعات	دانش مدیریت نوآوری و فناوری، مدیریت بهره‌وری	روانشناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت عملکرد
چه کسی موفقیت این سیستم را تضمین می‌کند؟	مدیر منابع انسانی	در عمل هیچکس	تضمین‌کننده نداریم	سازمان استخدامی	برای سازمان مدیران منابع انسانی
چه کسانی باید موفقیت در این سیستم را تضمین کنند؟	جامعه کارکنان	کمی شعاری است	-	-	شورای مشترک کارکنان و مدیران
چه کسانی نماینده افرادی است که از این سیستم تأثیر می‌پذیرند؟	اصناف، دستگاه‌های نظارتی	دستگاه‌های نظارتی، دیوان عدالت اداری، دیوان محاسبات	مجلس، دیوان عدالت اداری	سازمان استخدامی ولی در عمل بدون نماینده است	نماینده‌ای وجود ندارد
چه کسانی باید نماینده افراد تأثیر پذیر باشند؟	نمایندگان داخلی کارکنان	شفافیت کافی است	مجلس باید به صورت جدی ورود کند	نمایندگان کارکنان،	شورای مشترک کارکنان
چه چیزهایی امنیت افراد را از وعده‌ها و تصمیمات اشتباه در این سیستم تضمین می‌کند؟	نهادهای نظارتی	خطای خاصی وجود ندارد	قانون است و وعده مد نظر نیست	مراحل اداری بسیار پیچیده است و عملاً حقی احقاق نمی‌شود	چیزی وجود ندارد، شاید شبکه مخفی کارکنان
چه چیزهایی باید این امنیت را تضمین کند؟	خود این نظام باید بازنگری و بازطراحی شود	شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد	شفافیت در سامانه‌های مردمی و کارکنان	شفافیت و ارتباط مستقیم کارکنان و مدیران رده بالا و حتی معاونان رئیس جمهور	صدای افراد باید به مدیران و تصمیم‌گیران اصلی این سیستم برسد، شفافیت با دسترسی آزاد
جهان‌بینی و چشم‌انداز تعریف شده این سیستم چیست؟	بخشنامه‌ها	چشم‌انداز مشخصی وجود ندارد	-	-	-
جهان‌بینی و چشم‌انداز سیستم چه چیزی باید باشد؟	باید شیوه‌های تعارض‌یابی اجرا شود	مدیریت سیستم‌های نرم برای جمع‌بندی نیاز است	-	شیوه اجرا باید بهبود یابد	رفاه و سلامت کارکنان

## گام اول: شناسایی و تعیین معیارهای تصمیم‌گیری

در این پژوهش همانطور که در قسمت‌های قبلی عنوان شد، ۱۱ مانع بر اساس مصاحبه‌های تخصصی شناسایی شدند. براساس مدل پژوهش، گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان این موانع است. در جدول ۳ موانع مورد بررسی و نمادهای آن‌ها آورده شده است.

موانع  
پایه‌سازی  
...  
نظام

۱۰۰ | صفحه

جدول ۳: معیارهای اصلی پژوهش

نماد	موانع اصلی	نماد	موانع اصلی
G	اختیارات بیش از حد مدیران	A	ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
H	زدوبند گروه‌های غیررسمی در سازمان	B	نبود چشم‌انداز مشخص در سیستم
I	تعارض قوانین	C	ضعف پشتیبانی علمی
K	عدم آموزش صحیح کارکنان و مدیران	D	مشکلات فرهنگی در پذیرش سیستم
L	عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	E	تقسیم ناعادلانه قدرت در سیستم
		F	نبود سامانه‌های شفافیت

## گام دوم: به‌دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (SSIM)

به منظور دستیابی به ماتریس مذکور، پرسشنامه‌ای طراحی شده و در اختیار خبرگان قرار گرفت. ۱۱ مانع شناسایی شده در سطر و ستون اول جدول قرار گرفته و از افراد خواسته شد تا با توجه به نمادهای موجود، (O, X, A, V) نوع ارتباط میان متغیرها را مشخص کنند. این پرسشنامه توسط ۱۸ نفر مورد مشارکت در بخش کیفی دریافت و به‌صورت جداگانه تکمیل شد. در ادامه با جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با کمک فراوانی علائم، نوع رابطه تعیین شد که این موضوع در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: ماتریس ساختار روابط درونی

B	C	D	E	F	G	H	I	K	L
X	V	V	X	A	O	V	V	V	V
	O	O	X	V	V	V	A	O	V
		O	V	X	O	V	O	O	A
			V	V	V	O	V	A	O
				V	A	V	V	O	O
					A	V	O	O	V
						V	X	V	A
							V	O	V
								V	X
									V
									K
									L

## گام سوم: به‌دست آوردن ماتریس دستیابی:

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعدی می‌توان به این ماتریس دست یافت.

- اگر در ماتریس SSIM، (I,j) نماد V را به خود اختصاص داد، در خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد یک قرار می‌گیرد.
- اگر در ماتریس SSIM، (I,j) نماد A را به خود اختصاص داد، در خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد صفر قرار می‌گیرد.
- اگر در ماتریس SSIM، (I,j) نماد X را به خود اختصاص داد، در خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد یک قرار می‌گیرد.
- اگر در ماتریس SSIM، (I,j) نماد O را به خود اختصاص داد، در خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد صفر قرار می‌گیرد.

نتایج ماتریس دستیابی در جدول ۵ آورده شده است

جدول ۵: ماتریس دستیابی

	L	K	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
A	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
B	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
C	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
D	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
E	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
F	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
G	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱
H	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱
I	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱
K	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱
L	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱

گام چهارم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری:

ماتریس خودتعاملی ساختاری ماتریسی است که با کمک ابعاد مطالعه و در ادامه مقایسه آن‌ها در چهار حالت روابط مفهومی ایجاد می‌شود. ماتریس خودتعاملی ساختاری توسط خبرگان تکمیل می‌گردد. اطلاعات حاصل به طور کلی با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی شده و این کار در نهایت منجر به تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی می‌شود. از آنجایی که منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری بر روش‌های ناپارامتریک منطبق بوده می‌توان به طور کلی عنوان کرد که این ماتریس بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به‌دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی معمولاً برابر با یک در نظر گرفته می‌شود. همچنین برای اطمینان از درستی نتایج نیاز است تا روابط ثانویه کنترل گردد. به بیان دیگر می‌توان گفت که اگر A به B منجر شود و B به C منجر شود باید A به C منجر شود. به این معنا که اگر بر اساس روابط ثانویه اثر مستقیم ملاحظه شده باشد ولی در عمل این اثر وجود نداشته باشد، نیاز است تا جدول تصحیح شده و روابط ثانویه نیز نشان داده شود. ماتریس دریافتی تکنیک ISM در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: ماتریس خود تعاملی ساختاری متغیرهای پژوهش

	L	K	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
A	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
B	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
C	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
D	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
E	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
F	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
G	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱
H	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱
I	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱
K	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱
L	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱

## گام پنجم: تعیین روابط و نگاشت شناختی ابعاد و شاخص‌ها:

به منظور تعیین روابط معیارها و نگاشت شناختی آن‌ها در ابتدا نیاز است تا مجموعه خروجی‌ها و ورودی‌ها برای هر یک از معیارها از ماتریس دریافتی که در قسمت قبل ایجاد شده بود، استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها در این قسمت متشکل از معیار اصلی و همچنین معیارهایی که از آن تاثیر پذیرفته‌اند، می‌باشد. مجموعه ورودی‌ها در این قسمت متشکل از معیار اصلی و معیارهایی که بر آن تاثیر پذیرفته‌اند، می‌باشد. در ادامه نیز باید مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص گردد. در جدول ۷ مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطوح مورد نظر نشان داده شده است.

موانع  
پیاده‌سازی  
...  
نظام ...

جدول ۷: مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

۱۰۲ | صفحه

ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
A, B, C, D, E, F, H, I, L	A, B, C, D, E, F, H, I, K, L	A
A, B, C, D, F, G, I, K	A, B, E, F, G, H, I, L	B
A, C, E, F, H	A, B, C, E, H, K	C
A, D, E, F, I, K, L	A, B, D, E, F, G, I	D
A, B, C, D, E, G, H, L	A, C, D, E, G, H, I	E
A, B, D, F, G, L	A, B, C, D, F, G, K, L	F
B, D, E, F, G, I, K	B, E, F, G, H, I, K	G
A, B, C, E, G, H, L	A, C, E, H, I, L	H
A, B, D, E, G, H, I, K, L	A, B, D, G, I, K	I
A, C, F, G, I, K, L	B, D, G, I, K, L	K
A, B, F, H, K, L	A, D, E, F, H, I, K, L	L

سطح اول اولویت در حقیقت برابر است با اولین سطری که اشتراک دو مجموعه با مجموعه ورودی‌ها برابر شود. در صورتی که اشتراک مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها با هم برابر باشد، متغیر مورد نظر در بالاترین سطح ماتریس ISM قرار می‌گیرد. پس از تعیین سطح هر یک از معیارها، آن معیار در جدول مورد نظر از تمامی مجموعه‌ها حذف شده و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها به صورت مجدد تشکیل شده و بدین ترتیب، سطح بعدی مشخص می‌گردد. سطوح مختلف در سلسله مراتب ISM در جدول ۸ نشان داده شده است.

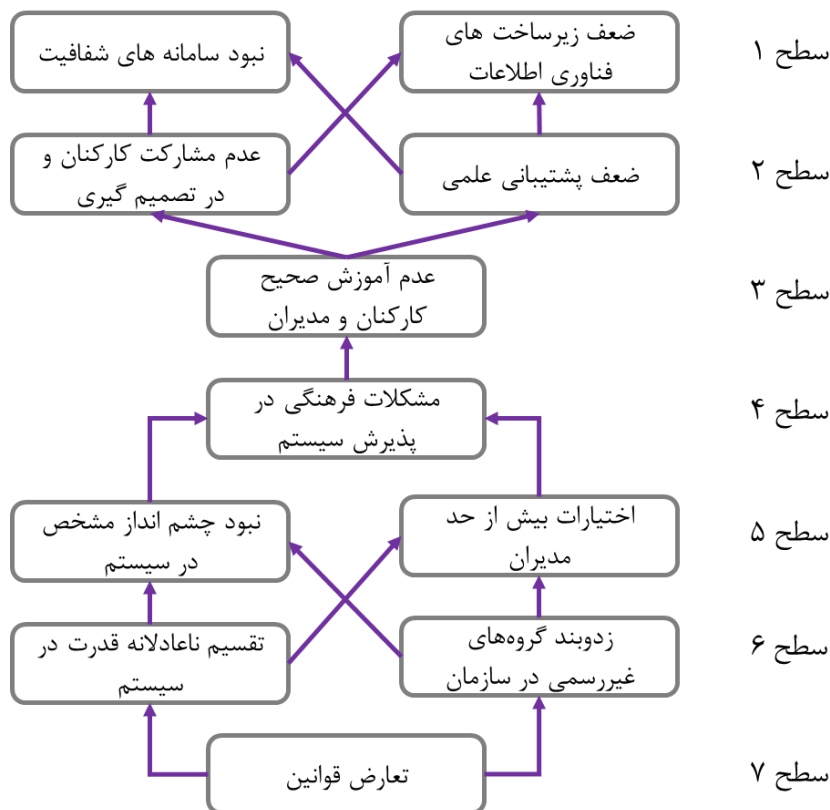
جدول ۸: تعیین سطوح مختلف در سلسله مراتب ISM

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
۱	A, B, C, D, E, F, H, I, L	A, B, C, D, E, F, H, I, L	A, B, C, D, E, F, H, I, K, L	A
	A, B, F, G, I	A, B, C, D, F, G, I, K	A, B, E, F, G, H, I, L	B
	A, C, E, H	A, C, E, F, H	A, B, C, E, H, K	C
	A, D, E, F, I	A, D, E, F, I, K, L	A, B, D, E, F, G, I	D
	A, C, D, E, G, H	A, B, C, D, E, G, H, L	A, C, D, E, G, H, I	E
	A, B, D, F, G, L	A, B, D, F, G, L	A, B, C, D, F, G, K, L	F
	B, E, F, G, I, K	B, D, E, F, G, I, K	B, E, F, G, H, I, K	G
	A, C, E, H, L	A, B, C, E, G, H, L	A, C, E, H, I, L	H
	A, B, D, G, I, K	A, B, D, E, G, H, I, K, L	A, B, D, G, I, K	I
	G, I, K, L	A, C, F, G, I, K, L	B, D, G, I, K, L	K
A, F, H, K, L	A, B, F, H, K, L	A, D, E, F, H, I, K, L	L	
۲	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
	B, G, I, L	B, C, D, G, I, K, L	B, E, G, H, I, L	B
	C, E, H	C, E, H	B, C, E, H, K	C
	D, E, I	D, E, I, K, L	B, D, E, G, I	D
	C, D, E, G, H	B, C, D, E, G, H, L	C, D, E, G, H, I	E
	B, E, G, I, K	B, D, E, G, I, K	B, E, G, H, I, K	G
	C, E, H, L	B, C, E, G, H, L	C, E, H, I, L	H
	B, D, G, I, K	B, D, E, G, H, I, K, L	B, D, G, I, K	I
	G, I, K, L	C, G, I, K, L	B, D, G, I, K, L	K



۲	B, H, K, L	B, H, K, L	B, D, E, H, I, K, L	L
سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
	B, G, I	B, D, G, I, K	B, E, G, H, I	B
	D, E, I	D, E, I, K	B, D, E, G, I	D
	D, E, G, H	B, D, E, G, H	D, E, G, H, I	E
	B, E, G, I, K	B, D, E, G, I, K	B, E, G, H, I, K	G
	E, H	B, E, G, H	E, H, I	H
	B, D, G, I, K	B, D, E, G, H, I, K	B, D, G, I, K	I
۳	G, I, K	G, I, K	B, D, G, I, K	K
سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
	B, G, I	B, D, G, I	B, E, G, H, I	B
۴	D, E, I	D, E, I	B, D, E, G, I	D
	D, E, G, H	B, D, E, G, H	D, E, G, H, I	E
	B, E, G, I	B, D, E, G, I	B, E, G, H, I	G
	E, H	B, E, G, H	E, H, I	H
	B, D, G, I	B, D, E, G, H, I	B, D, G, I	I
سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
۵	B, G, I	B, G, I	B, E, G, H, I	B
	E, G, H	B, E, G, H	E, G, H, I	E
۵	B, E, G, I	B, E, G, I	B, E, G, H, I	G
	E, H	B, E, G, H	E, H, I	H
	B, G, I	B, E, G, H, I	B, G, I	I
سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
۶	E, H	E, H	E, H, I	E
۶	E, H	E, H	E, H, I	H
۷	I	E, H, I	I	I

با توجه به جدول ۸، «A» و «F» که همان پایداری و یکپارچگی فرآیند هستند (موانع شناسایی شده که در بخش قبلی عنوان شده است)، به عنوان متغیرهای سطح اول شناسایی شدند. پس از اینکه متغیرهای سطح اول شناسایی شدند، همانطور که گفته شد، این متغیرها از جدول حذف شده و در ادامه مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون اینکه متغیرهای سطح اول در نظر گرفته شوند، محاسبه می‌شود. متغیرهایی که اشتراک آن‌ها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد و همینطور مجموعه مشترک شناسایی در این قسمت به‌عنوان متغیرهای سطح دوم در نظر گرفته می‌شوند. با توجه به خروجی‌های به‌دست آمده در این بخش، متغیرهای «L» و «C» متغیرهای سطح دوم می‌باشند. به منظور تعیین متغیرهای سطح سوم، متغیرهای سطح دوم حذف شده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح قبلی محاسبه خواهد شد. متغیرهایی که اشتراک آن‌ها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد و همینطور مجموعه مشترک شناسایی در این قسمت به‌عنوان متغیرهای سطح سوم در نظر گرفته می‌شوند. با توجه به خروجی‌های به‌دست آمده در این بخش متغیر «K» متغیر سطح سوم می‌باشد. برای تعیین عناصر سطح چهارم متغیر سطح سوم حذف شده و با توجه به مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌های جدید که مجدداً مورد محاسبه قرار گرفت، متغیر «D» به‌عنوان متغیر سطح چهارم مشخص شد. به منظور تعیین متغیرهای سطح پنجم، متغیر موجود در سطح چهارم حذف شد. به این ترتیب دو متغیر تحت عنوان متغیر سطح پنجم انتخاب شد. این متغیرها متشکل از «G» و «B» بودند. در ادامه نیز با حذف این متغیرها، متغیرهای سطح ششم و هفتم که عبارت بودند از «H» و «E» شناسایی شدند. و در نهایت نیز متغیر «I» به عنوان متغیر سطح هفتم در نظر گرفته شد. مدل نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل ۴ نشان داده شده است. در این شکل تنها روابط معنادار متغیرهای هر سطح بر متغیرهای سطح زیری و همینطور روابط درونی معنادار متغیرهای هر سطح در نظر گرفته شده است.



شکل ۴: نگاشت شناختی موانع شناسایی شده

بر اساس نتایج به دست آمده می توان چنین استنباط نمود که ریشه ای ترین مشکل و مانع در اجرای سیستم مدیریت منابع انسانی، مساله تعارض در قوانین است که مشکلات دیگری همچین امکان زدوبند های گروه های غیررسمی و تقسیم ناعادلانه قدرت در سیستم را بوجود می آورد. در لایه بعدی این مساله منجر به اختیارات بیش از حد مدیران رده بالا می شود و همچنین چشم انداز های سیستم بر اساس این نگرش این گروه های غیررسمی و بوسیله مداخله جویی آنان انجام می شود و نظم عمومی سیستم را برهم می زند.

نبود چنین چشم اندازی، امکان برقراری نظم و فرهنگ سازمانی برای پذیرش سیستم نامبرده را به وجود می آورد. در لایه بعدی به دلیل آنکه فرهنگ استفاده از این سیستم نهادینه نشده است، مدیران و کارکنان به سراغ آموزش های پایه ای نمی روند و این مساله منجر به عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها می گردد چرا که این کارکنان به دلیل عدم دانش کافی، امکان فهم دقیق سیستم و ارائه مشکلات را ندارند. همچنین زمانی که کارکنان مشارکت کافی در آموزش و تصمیم گیری را نداشته باشند، سیستم از منظر پشتیبانی علمی تضعیف می شود و علوم جدید در سیستم ظهور و بروز پیدا نمی کند. در نهایت نبود نیروهای متخصص و ضعف علمی، منجر به نبود زیرساخت های فنی می شود که در نتیجه آن سامانه های شفافیت نیز امکان دسترسی نخواهند داشت.

### نتیجه گیری

این پژوهش یک پروژه اقدام پژوهی بر مبنای مصاحبه های عمیق و تحلیل کیفی و پس از آن بررسی و نتیجه گیری با رویکردهای کمی بود که در آن موانع اجرایی سازی و پیاده سازی سیستم مدیریت منابع انسانی در بخش های دولتی بررسی و تبیین شد. این پروژه با بهره گیری از روش CSH در تعامل با روش ISM صورت گرفت. در مرحله ابتدایی بررسی ها، خبرگانی از سطوح مدیران دولتی، کارکنان، و کارشناسان انتخاب شدند و به عنوان مشارکت کنندگان مورد بررسی و مصاحبه قرار گرفتند. هر یک از خبرگان، مشکلات سیستم را با توجه به تجارب و ارزش های مرتبط با موقعیت خود و ذی نفعان نزدیک به خود مورد ارزیابی قرار داد. CSH

با برگزاری مصاحبه‌های جداگانه و بازتاب‌گیری از قضاوت‌های مرزی، امکان بررسی نظرات را فراهم آورد و این نظرات پنهان یافت شده توانست شکاف درون سیستم را نشان دهد. نتایج حاصله از بررسی قضاوت‌های مرزی و اکتشافات محصول از مقایسه آن‌ها در حالت فعلی در مقایسه با شرایط ایده‌آل طی جدول و نتیجه‌گیری مفصل مشخص گردید. تحلیل‌های متعدد و مختلفی در روند مصاحبه‌ها نیز صورت گرفت. بسیاری از سوالات مرزی معطوف به سوالات حاشیه‌ای می‌شد و این امر رهنمون به نظرات و تحلیل‌های قابل توجهی می‌شدند.

پس از اجرای این مرحله، با تأکید بر ساختاردهی و نظم‌دهی به مساله، رویکرد ISM مورد استفاده قرار گرفت منتهی ابتدا می‌بایست ورودی‌های مربوط به این رویکرد مشخص می‌شد. برای این منظور با استفاده از جلسه‌ای گروهی از خبرگان مرحله قبلی، ۱۱ مانع اصلی از جمله: اختیارات بیش از حد مدیران، تعارض قوانین، نبود سامانه‌های شفافیت، ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، عدم مشارکت کارکنان و لایه‌های پایین در تصمیم‌گیری‌ها، ضعف پشتیبانی علمی، تقسیم ناعادلانه قدرت در سیستم، نبود چشم‌انداز مشخص در سیستم، مشکلات فرهنگی در پذیرش سیستم، و زد و بند گروه‌های غیررسمی در رده‌های بالای سازمان به‌دست آمدند. تمامی خبرگان توافق داشتند که این ۱۱ عامل به‌صورت کلیدی و موثر مانع پیاده‌سازی صحیح و اجرای دقیق مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان است. پس از این اتفاق آراء، با استفاده از رویکرد ISM اقدام به جمع‌آوری و تجمیع نظرات از ۱۸ نفر از مدیران و کارکنان و کارشناسان گردید، خبرگان جداول مربوط به ISM را تکمیل نموده که پس از جمع‌بندی آن به روش فراوانی (مد)، ماتریس اولیه به‌دست آمد و وارد تحلیل شد. پس از تحلیل ماتریس مشخص شد که ۷ سطح از موانع وجود دارد که به شکلی زیربنایی اجرای چنین سیستمی را با اختلال شدید مواجه می‌نمایند. مهم‌ترین و ریشه‌ای‌ترین عامل مساله تعارض در قوانین بود که ام‌الفساد همه موانع بعدی به حساب می‌آید.

در راستای مقایسه با یافته‌های پژوهش‌های گذشته می‌توان گفت نتایج حاصل از این پژوهش با واحدی و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی داشت و آن‌ها نیز در پژوهش خود عوامل قانونی را مهم‌ترین عامل در مدیریت عملکرد به شمار آورده بودند و به این ترتیب عنوان کرده بودند که این عوامل در شرایطی می‌تواند مانعی به منظور ایجاد یک مدل عملکرد استراتژیک در بخش دولتی شود. همچنین می‌توان به همراستایی یافته‌های سلامت در مقاله سلامت و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرد که عنوان کرده‌اند که مدیریت عملکرد گروهی، تأثیر بیشتری نسبت به متغیر عملکرد فردی و عملکرد سازمانی بر روی ارتقای بهره‌وری سازمان دارد و قدرت بیش از حد یک مدیر می‌تواند به عنوان یک مانع از پیاده‌سازی نظام چابک مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان به خصوص در بخش دولتی جلوگیری کرده و آن را با مشکلات زیادی مواجه کند. از طرفی نتایج حاصله با نتایج تحقیقات برخی از محققان از جمله تورنو و موجیکا (۲۰۲۰)، همخوانی داشت که آن‌ها عنوان کرده‌اند که به منظور بیشتر موثر واقع شدن نظام مدیریت عملکرد، نیاز به بروزرسانی دانش و مهارت در مدیران و همچنین کارکنان در خصوص این موضوع وجود دارد و عدم بروزرسانی به عنوان یک مانع در نظر گرفته شده است، همچنین کلینک و سوئیپول (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود عنوان کرده‌اند که فقدان آموزش صحیح می‌تواند باعث بروز مشکلات فراوان در پیاده‌سازی نظام چابک مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان شود. همچنین رازینی و همکاران (۲۰۱۴) نیز نقش مدیریت دانش و همینطور آموزش صحیح را در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، بسیار برجسته کرده‌اند و از این حیث می‌توان نتایج حاصل از این بخش از پژوهش را با نتایج این پژوهش مشابه در نظر گرفت.

سازمان‌ها در راستای چابکی مدیریت منابع انسانی با دو چالش اساسی روبرو هستند. اولاً، مدیریت مؤثر منابع انسانی و نیروی کاری که می‌تواند با بهره‌گیری از طرز فکر دیجیتال، فرهنگ‌سازی، تغییر در شیوه‌های مدیریتی، سازماندهی و رهبری به مدیران و کارکنان کمک کند. دوم، مدیریت منابع انسانی باید توانمندی‌های تغییر در فرآیندها، سیستم‌ها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی را با استفاده از پلتفرم‌ها و اپلیکیشن‌های دیجیتالی جدید و رویکردهای نوین ارائه خدمات به کارکنان ارتقا دهد. این تحقیقات نشان می‌دهند که تعامل مستقیم با ذی‌نفعان و رهبری یک تیم چابک باعث مواجهه لایه‌های مدیریتی با چالش‌های گسترده‌تری در

مقایسه با سازمان‌های سنتی می‌شود. همچنین، احساس مالکیت و تمرکز بر نتایج در تیم‌های کاری خودگران، ویژگی‌های مهمی هستند که در سازمان‌های چابک برجسته می‌شوند. در نهایت، تغییر جزئی از ذات محیط پرتلاطم است و این امر نیازمند شایستگی‌هایی همچون «استقبال از تغییرات»، «انعطاف‌پذیری نسبت به دگرگونی» و «تمایل به تغییر» در کارکنان سازمان‌های چابک است. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردند:

- ایجاد تیم‌های خودگردان با ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی، بهبود روحیه کار گروهی و افزایش مشارکت کارکنان را تسهیل می‌کند.
- برگزاری گردهمایی‌های دوره‌ای و سخنرانی‌های پرجاذبه توسط مدیران، احساس توانمندی کارکنان را افزایش می‌دهد.
- اجرای اصول و برنامه‌های چابک‌سازی ترتیب می‌دهد به رشد و شکوفایی کارکنان و استفاده از ظرفیت نیروی انسانی سازمان.
- تبیین و شفاف‌سازی انتظارات، گام اساسی در چابک‌سازی کارکنان است و باید حدود اختیارات هر کارمند را به وضوح مشخص کند.
- ترسیم چشم‌انداز سازمانی به تقویت احساس ارزشمندی کارکنان کمک کرده و در مشارکت و همکاری اثرگذار است.
- آموزش رهبران در زمینه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری، به توسعه استقلال رای و اعتماد به نفس در کارمندان کمک می‌کند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به عدم امکان دسترسی به تمامی اطلاعات مرتبط با سیستم مورد مطالعه اشاره کرد. همچنین برخی از داده‌های تاریخی علی‌رغم ثبت و ذخیره‌سازی، به دلیل فیزیکی بودن امکان رجوع نداشتند و این مساله امکان بررسی این نظام بر اساس داده‌های موجود را با اختلال مواجه کرده بود. لذا با تکیه بر روش‌های انتقادی و رهایی‌بخش اقدام به کشف مشکلات و معضلات سیستم شد. همچنین رویکرد CSH تحلیل‌ها و خروجی‌های زیادی را ارائه می‌دهد اما به‌عنوان یک رویکرد تصمیم‌گیری و ساختاردهی مطرح نبود که این خلاء نیز با استفاده از یک رویکرد دیگر یعنی ISM برطرف گردید.

### فهرست منابع

1. Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management science letters*, 10(9), 2077-2088 .
2. Alavi, S., & Aghakhani, H. (2023). Identifying the effect of green human resource management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 599-624 .
3. Annosi, M. C., Appio, F. P., & Martini, A. (2024). Institutional context and agile team innovation: A sensemaking approach to collective knowledge creation. *Technovation*, 129, 102894 .
4. Bavarsad, B., Nias, A. H., & Darabian, P. (2019). Impact of strategic agility on operational responsiveness and organizational performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 9(36), 65-83 .
5. Boudlaie, H., Kenarroodi, M., Ebadi, H., & Bahmani, A. (2021). Digital human resource management: An approach to creating organizational agility in the public sector in the digital economy era (A study on the public sector banking network in Iran). *Journal of Public Administration*, 13(4), 766-785 .

6. Boudlaie, H., Nik, B. K., & Kenarroodi, M. (2020). Identification and ranking of compensation strategies for oil distribution companies. *Technium Soc. Sci. J.*, 3, 112 .
7. Dahmardeh, N., & Pourshahabi, V. (2011). Agility evaluation in public sector using fuzzy logic. *Iranian Journal of Fuzzy Systems*, 8(3), 95-111 .
8. Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26 .
9. de Oliveira-Dias, D., Maqueira-Marin, J. M., Moyano-Fuentes, J., & Carvalho, H. (2023). Implications of using Industry 4.0 base technologies for lean and agile supply chains and performance. *International Journal of Production Economics*, 262, 108916 .
10. Ehsanifar, M., Dekamini, F., Spulbar, C., Birau, R., Khazaei, M., & Bărbăcioru, I. C. (2023). A Sustainable Pattern of Waste Management and Energy Efficiency in Smart Homes Using the Internet of Things (IoT). *Sustainability*, 15(6), 5081 .
11. Holbeche, L. (2023). *The agile organization: how to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page Publishers .
12. Ismail, H. S., Poolton, J., & Sharifi, H. (2011). The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5469-5487 .
13. Jayakrishnan, M., Mohamad, A. K., & Yusof, M. M. (2018). Assimilation of Business Intelligence (BI) and Big Data Analytics (BDA) Towards Establishing Organizational Strategic Performance Management Diagnostics Framework: A Case Study. *Journal of digital information management*, 16 .(1)
14. Khazaei, M., Hajiaghahi-Keshteli, M., Rajabzadeh Ghatari, A., Ramezani, M., Fooladvand ,A., & Azar, A. (2023). A multi-criteria supplier evaluation and selection model without reducing the level of optimality. *Soft Computing*, 27(22), 17175-17188 .
15. Khazaei, M., Ramezani, M., Padash, A., & DeTombe, D. (2021a). Creating shared value to redesigning IT-service products using SYRCS; Diagnosing and tackling complex problems. *Information Systems and e-Business Management*, 19(3), 957-992 .
16. Khazaei, M., Ramezani, M., Padash, A., & DeTombe, D. (2021b). The quantification role of BWM in problem structuring methods: SYRCS methodology. The International Workshop on Best-Worst Method ,
17. Kiziloglu, M., Dluhopolskyi, O., Laskowski, J., & Laskowska, A. (2023). Creating Agile Institutions with Organizational Trust in the Finance Sector of Turkey: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Times of COVID-19. *Sustainability*, 15(4), 3019 .
18. Klinck, K., & Swanepoel, S. (2019). A performance management model addressing human factors in the North West provincial administration. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-17 .
19. Luthia, M. (2023). Agile Leadership in Managing Human Capital in Industry 4.0. *Agile Leadership for Industry 4.0: An Indispensable Approach for the Digital Era* .
20. Mahmoud, R., Al-Mkhadme, A. A., & Alananzeh, O. A. (2021). Exploring the relationship between human resources management practices in the hospitality sector and service innovation in Jordan: the mediating role of human capital. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 35(2), 507-514 .
21. Martínez-Morán, P. C., Urgoiti, J. M. F.-R , Díez, F., & Solabarrieta, J. (2021). The digital transformation of the talent management process: A Spanish business case. *Sustainability*, 13(4), 2264 .
22. Meier, A., & Kock, A. (2023). Agile R&D units' organisation and its relationship with innovation performance. *R&D Management* .

23. Mirhosseini, S. S., Ramezani, M., Khazaei, M., & Azar, A. (2021). Exploring and analysing the risks and challenges of implementing ERP systems: Critical system thinking. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 12(3), 234-258 .
24. Mishra, N., & Chakraborty, T. (2023). Employee Engagement Perspectives in Agile Organizations: Managing People in Industry 4.0. *Agile Leadership for Industry 4.0: An Indispensable Approach for the Digital Era* .
25. Miura, K., Masuda, Y., & Shirasaka, S. (2023). Designing Performance Indicator in Human-Centered Agile Development. International KES Conference on Human Centred Intelligent Systems ,
26. Mohaghegh, M., Åhlström, P., & Blasi, S. (2023). Agile manufacturing and transformational capabilities for sustainable business performance: a dynamic capabilities perspective. *Production Planning & Control*, 1-13 .
27. MOJIBI, T. (2020). Designing a health system performance management model for Iran .
28. Mollet, L. S., & Kaudela-Baum, S. (۲۰۲۳). Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. *Review of Managerial Science*, 17(6), 2055-2075 .
29. Mustafa, N., MansoorAsghar, M., Mustafa, R., Ahmed, Z., Rjoub, H., & Alvarado, R. (2023). The nexus between environmental strategy and environmental performance: analyzing the roles of green product innovation and mechanistic/organic organizational structure. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 4219-4229 .
30. Nayeri, M. D., Khazaei, M., & Abdollahbeigi, D. (20۲۳). The drivers of success in new-service development: Rough set theory approach. *International Journal of Services and Operations Management*, 43(4), 421-439 .
31. Papademetriou, C., Ragazou, K., Garefalakis, A., & Passas, I. (2023). Green Human Resource Management: Mapping the Research Trends for Sustainable and Agile Human Resources in SMEs. *Sustainability*, 15(7), 5636 .
32. Peuser, M. (2023). Agile Organizational Concepts for Retail Companies in Times of Digitalization: Design and Management of Agile Organizational Structures for More Competitiveness in the Face of Changing Customer Needs. In *Multisensory in Stationary Retail: Principles and Practice of Customer-Centered Store Design* (pp. 399-421). Springer .
33. Poth, A., Kottke, M., Mahr, T., & Riel, A. (۲۰۲۳). Teamwork quality in technology-driven product teams in large-scale agile organizations. *Journal of Software: Evolution and Process*, 35(8), e2388 .
34. Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164 .
35. Ramezani, M., Azar, A., & Khazaei, M. (2021). Gap analysis through a hybrid method: Critical systems heuristics and best worst method. The International Workshop on Best-Worst Method ,
36. Razini, R., Azar, A., & Mohammadi, M. (20۲۳). Presentation an Agile Organization Performance Measurement Model: an Interpretive Structural Modeling Approach. *Journal of industrial management perspective*, 3(4, Winter 2014), 87-109 .
37. Salamat, S., Mirsepassi, N., & Reshadatjoo, H. (2019). Designing Human Resources Performance Management System to Improve Economic Productivity (Case: Ayandeh Bank). *Journal of Urban Economics and Management*, 7(27), 86-100 .
38. Sorooshian, S., Tavana, M., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). From classical interpretive structural modeling to total interpretive structural modeling and beyond: A half-century of business research. *Journal of Business Research*, 157, 113642 .
39. Stříteská, M., Zapletal, D., & Jelinkova, L. (2018). An empirical study of key factors to effectively operate strategic performance management system. *Academy of Strategic Management Journal*, volume 17, issue: 6 .

40. Taghipour, A., Fooladvand, A., Khazaei, M., & Ramezani, M. (2023). Criteria Clustering and Supplier Segmentation Based on Sustainable Shared Value Using BWM and PROMETHEE. *Sustainability*, 15(11), 8670 .
41. Taghipour, A., Foukolaei, P. Z., Ghaedi, M., & Khazaei, M. (2023). Sustainable Multi-Objective Models for Waste-to-Energy and Waste Separation Site Selection. *Sustainability*, 15(22), 15764 .
42. Taghipour, A., Khazaei, M., Azar, A., Rajabzadeh Ghatari, A., Hajiaghahi-Keshteli, M., & Ramezani, M. (2022). Creating shared value and strategic corporate social responsibility through outsourcing within supply chain management. *Sustainability*, 14(4), 1940 .
43. Taghipour, A., Ramezani, M., Khazaei, M., Roohparvar, V., & Hassannayebi, E. (2023). Smart Transportation Behavior through the COVID-19 Pandemic: A Ride-Hailing System in Iran. *Sustainability*, 15(5), 4178 .
44. Taghipour, A., Sohrabi, A., Ghaedi, M., & Khazaei, M. (2023). A robust vaccine supply chain model in pandemics: Case of Covid-19 in Iran. *Computers & Industrial Engineering*, 183, 109465 .
45. Torneo, A. R., & Mojica, B. J. (2020). The strategic performance management system in selected Philippine National Government agencies: Assessment and policy recommendations. *Asian Politics & Policy*, 12(3), 432-454 .
46. Uraon, R. S., Chauhan, A., Bharati, R., & Sahu, K. (2023). Do agile work practices impact team performance through project commitment? Evidence from the information technology industry. *International Journal of Productivity and Performance Management* .