



3V3L-1-112311



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه ی کارشناسی ارشد رشته ی مدیریت بازرگانی گرایش مالی

امکان سنجی پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی با تأکید بر
فرهنگ سازمانی - اسلامی

استاد راهنما

دکتر مهدی ابزری

۱۳۸۹/۴/۵

استاد مشاور

دکتر علی شائمی

تأیید استاد راهنما
تأیید استاد مشاور

پژوهشگر

سلیمان سفیدچیان

شهریورماه ۱۳۸۸

۱۳۴۶۱۳

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات و
نوآوری های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه
متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه ی کارشناسی ارشد رشته ی مدیریت بازرگانی گرایش مالی

آقای سلمان سفیدچیان

تحت عنوان

امکان سنجی پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی با تأکید بر فرهنگ سازمانی - اسلامی بر مبنای مدل دنیسون

در تاریخ ۸۸/۶/۲۴ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

۱- استاد راهنمای پایان نامه دکتر مهدی ابزری با مرتبه ی علمی دانشیار

۲- استاد مشاور پایان نامه دکتر علی شائمی با مرتبه ی علمی استادیار

۳- استاد داور داخل گروه دکتر اسماعیل انصاری با مرتبه ی علمی استادیار

۴- استاد داور خارج از گروه دکتر سعید رجائی پور با مرتبه ی علمی استادیار

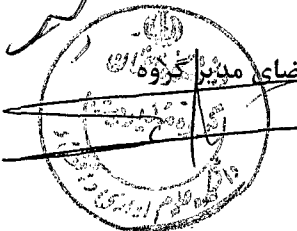
امضا

امضا

امضا

امضا

امضای مدیر گروه



تقدیر و تشکر

از زحمات اساتید گرانقدر، جناب آقای دکتر مهدی ابزری که مسئولیت راهنمایی این تحقیق را تقبل نمودند و استاد محترم جناب آقای دکتر علی شائمی که مسئولیت مشاوره این تحقیق را برعهده داشتند تقدیر و قدردانی به عمل می‌آورم.

از شرکت گاز خراسان رضوی که با حمایت‌های مالی و معنوی خود نقش بسزایی در اتمام این تحقیق ایفا نمود، کمال امتنان را دارم. از آقایان دکتر هادی کریمی (مشاور صنعتی) و دکتر ایمان پیش‌بین (رییس بخش پژوهش) که به طور ویژه در شرکت گاز خراسان رضوی در پیشرفت کار کمک‌رسان بودند نیز سپاسگزارم.

از جناب آقای دکتر سیدمحسن علامه به بهانه‌ی مهربانی‌ها و دلسوزی‌هایشان در دوره تحصیلی کارشناسی ارشد صمیمانه سپاسگزارم.

تقدیم به:

صبوریِ مادرم،

مردانگیِ پدرم،

مهربانیِ همسرم،

و به عزیزانی که داشته‌هایم از نداشته‌های آنان است
و گشایش زندگی‌ام از فراخی روح آنان.

چکیده

منابع انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در دنیای امروزند. سازمان‌ها برای موفقیت باید به بهینه‌سازی عملکرد این منابع پرداخته و یکی از مهم‌ترین ابزارها در این مسیر، ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان است. اکثریت سازمان‌های ایرانی از سیستم ارزیابی عملکرد سنتی بهره می‌جویند که به ارزشیابی پایان سال محدود می‌شود در حالی که سازمان‌های برتر لزوم حرکت به سمت مدیریت عملکرد را اجتناب‌ناپذیر دانسته‌اند. این تحقیق با هدف بررسی امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی به انجام رسیده و به دلیل گستردگی زمینه‌های لازم در استقرار این سیستم تنها به متغیر فرهنگ سازمانی توجه گردیده است. با استخراج نمونه‌های متعدد از ادبیات مدیریت عملکرد و مرتبط‌سازی آن‌ها با ابعاد ۱۲ گانه مدل فرهنگی دنیسون تلاش گردیده است چارچوبی ایجاد شود که براساس آن با سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی - اسلامی بتوان به استنتاجاتی در مورد امکان پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان دست یافت. به منظور سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی از پرسشنامه مدل دنیسون با ضریب آلفای ۰/۹۴ استفاده و با تحقیقی پیمایشی، اطلاعات از اعضای سازمان دریافت گردید. پاسخ‌دهندگان به صورت تصادفی ساده و با توجه به حجم نمونه محاسبه شده انتخاب گردیده‌اند. براساس میانگین نمرات حاصل شده در ۴ بعد مدل دنیسون، در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با استفاده از آزمون t استیودنت، فرضیه‌های فرعی ۱، ۳ و ۴، رد و فرضیه فرعی ۲ مورد پذیرش قرار گرفته‌اند. این پژوهش نشان داد که در مجموع براساس فرهنگ سازمانی - اسلامی، امکان پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی وجود ندارد.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون و فرهنگ اسلامی، بُعد

درگیری، بُعد ثبات، بُعد انطباق‌پذیری، بُعد مأموریت

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات تحقیق
۱-۱	مقدمه.....
۲-۱	تشریح و بیان موضوع.....
۳-۱	اهمیت و ضرورت انجام تحقیق.....
۴-۱	اهداف تحقیق.....
۵-۱	فرضیه‌های تحقیق.....
۶-۱	کاربرد نتایج تحقیق.....
۷-۱	روش تحقیق.....
۱-۷-۱	جامعه آماری.....
۲-۷-۱	نمونه‌گیری.....
۳-۷-۱	روش جمع‌آوری اطلاعات.....
۴-۷-۱	ابزار تجزیه و تحلیل.....
۸-۱	واژگان کلیدی.....
	فصل دوم: مبانی نظری تحقیق
۱-۲	مدیریت عملکرد.....
۱-۱-۲	عملکرد: تعریف‌ها و رویکردها.....
۲-۱-۲	ارزیابی عملکرد: اهمیت و ماهیت.....
۳-۱-۲	ارزیابی عملکرد: انتقادات.....
۴-۱-۲	تعریف مدیریت عملکرد.....
۵-۱-۲	مدیریت عملکرد: مکمل ارزیابی عملکرد.....
۶-۱-۲	ظهور مدیریت عملکرد.....
۷-۱-۲	ماهیت و ویژگی‌های مدیریت عملکرد.....
۸-۱-۲	مدیریت عملکرد: اهداف و اصول.....
۹-۱-۲	مدیریت عملکرد: چرخه مراحل.....
۲-۲	فرهنگ.....
۱-۲-۲	تعریف‌ها و سطوح.....

عنوان	صفحه
۲-۲-۲ فرهنگ: ابعاد و مدل‌های آن	۳۳
۳-۲-۲ مدل فرهنگ سازمانی دنیسون: محتوا و مدل مشابه	۳۴
۳-۲ فرهنگ و مدیریت عملکرد	۳۸
۱-۳-۲ فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد	۳۸
۲-۳-۲ فرهنگ سازمانی و مدیریت عملکرد	۴۰
۳-۳-۲ ارزش‌های اسلامی و مدیریت عملکرد	۴۱
۴-۲ چارچوب تلفیقی تحقیق	۴۱
۱-۴-۲ نمونه‌های استخراجی از الزامات و ضرورت‌های بکارگیری مدیریت عملکرد	۴۳
۲-۴-۲ نمونه‌های استخراجی از ماهیت، محتوا و ویژگی‌های مدیریت عملکرد	۴۴
۳-۴-۲ نمونه‌های استخراجی از الزامات و ضروریات استقرار مدیریت عملکرد	۴۷
۴-۴-۲ نمونه‌های استخراجی از محتوای چرخه مدیریت عملکرد	۴۸
۵-۴-۲ مدل فرهنگی دنیسون و ارزش‌های اسلامی	۵۴
۵-۲ تحقیق‌های انجام گرفته	۶۲
۱-۵-۲ تحقیق‌های خارجی	۶۲
۲-۵-۲ تحقیق‌های داخلی	۶۴
مروری بر فصل دوم	۶۶
فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق	
۱-۳ مقدمه	۶۷
۲-۳ روش تحقیق	۶۷
۳-۳ جامعه آماری	۶۸
۴-۳ حجم نمونه	۶۸
۵-۳ نمونه‌گیری	۶۹
۶-۳ نحوه جمع‌آوری داده‌ها	۶۹
۷-۳ روایی و پایایی ابزار تحقیق	۷۰
۱-۷-۳ روایی	۷۰
۲-۷-۳ پایایی	۷۱
۸-۳ روش و ابزار تجزیه و تحلیل	۷۱
۹-۳ معرفی شرکت گاز خراسان رضوی	۷۲

عنوان	صفحه
۱-۹-۳ تأسیس، اهداف و وظایف	۷۲
۲-۹-۳ معرفی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۷۳
فصل چهارم : تجزیه و تحلیل نتایج	
۱-۴ مقدمه	۷۵
۲-۴ سیمای آزمودنی‌ها	۷۵
۳-۴ استنباط‌های مربوط به فرضیه‌های تحقیق	۷۸
۱-۳-۴ بررسی فرضیه اول	۷۸
۲-۳-۴ بررسی فرضیه دوم	۷۹
۳-۳-۴ بررسی فرضیه سوم	۷۹
۴-۳-۴ بررسی فرضیه چهارم	۸۰
۵-۳-۴ بررسی فرضیه اصلی	۸۰
۴-۴ بررسی نتایج ابعاد فرهنگی به تفکیک متغیرهای زمینه‌ای	۸۱
۱-۴-۴ آنالیز واریانس	۸۱
۲-۴-۴ همبستگی شاخص‌ها و ابعاد	۸۷
فصل پنجم : نتیجه‌گیری و پیشنهادها	
۱-۵ نتیجه‌گیری	۸۹
۲-۵ محدودیت‌های تحقیق	۹۱
۳-۵ پیشنهادها	۹۱
۴-۵ پیشنهادهایی برای تحقیق‌های آینده	۹۳
پیوست ها	۹۵
منابع و مأخذ	۱۱۷

فهرست جدول ها

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱ تطبیق ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون و مدیریت عملکرد	۳
جدول ۱-۲ جدول مقایسه‌ای ارزیابی عملکرد سنتی و مدیریت عملکرد	۱۶
جدول ۲-۲ مدل سه مرحله‌ای کوپین از مدیریت عملکرد	۲۶
جدول ۳-۲ مراحل مدیریت عملکرد در مطالعات مختلف	۲۷
جدول ۳-۲ مدل‌های فرهنگ سازمانی	۳۳
جدول ۴-۲ اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریتی	۳۹
جدول ۵-۲ تطبیق ابعاد فرهنگی دنیسون و نمونه‌هایی از مدیریت عملکرد	۵۳
جدول ۱-۳ تطبیق گویه‌های پرسشنامه و ابعاد مدل دنیسون	۷۰
جدول ۲-۳ شاخص‌ها و عوامل ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت گاز	۷۴
جدول ۱-۴ نتایج آزمون فرضیه فرعی اول	۷۸
جدول ۲-۴ نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم	۷۹
جدول ۳-۴ نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم	۷۹
جدول ۴-۴ نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم	۸۰
جدول ۵-۴ آنالیز واریانس شاخص‌های ۱۲ گانه براساس جنسیت پاسخ‌دهندگان	۸۱
جدول ۶-۴ آنالیز واریانس ابعاد ۴ گانه براساس جنسیت پاسخ‌دهندگان	۸۲
جدول ۷-۴ آنالیز واریانس شاخص‌های ۱۲ گانه براساس سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان	۸۳
جدول ۸-۴ آنالیز واریانس ابعاد ۴ گانه براساس سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان	۸۴
جدول ۹-۴ آنالیز واریانس شاخص‌های ۱۲ گانه براساس نوع قرارداد شغلی پاسخ‌دهندگان	۸۴
جدول ۱۰-۴ آنالیز واریانس ابعاد ۴ گانه براساس نوع قرارداد شغلی پاسخ‌دهندگان	۸۵
جدول ۱۱-۴ آنالیز واریانس شاخص‌های ۱۲ گانه براساس سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان	۸۶
جدول ۱۲-۴ آنالیز واریانس ابعاد ۴ گانه براساس سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان	۸۷
جدول ۱۳-۴ همبستگی بعد درگیری با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی	۸۷
جدول ۱۴-۴ همبستگی بعد ثبات با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی	۸۷
جدول ۱۵-۴ همبستگی بعد انطباق‌پذیری با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی	۸۸
جدول ۱۶-۴ همبستگی بعد مأموریت با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی	۸۸

فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۲۰	شکل ۱-۲ مدیریت عملکرد در مقابل سایر تحقیقات مدیریتی
۲۲	شکل ۲-۲ یکپارچگی افقی توسط مدیریت عملکرد
۲۳	شکل ۳-۲ ارتباط متقابل ابتکارات مدیریت عملکرد
۲۵	شکل ۳-۲ مدل سه مرحله‌ای اینزورث و اسمیت از مدیریت عملکرد
۲۶	شکل ۴-۲ مدل سه مرحله‌ای مکافی و چامپین از مدیریت
۳۲	شکل ۴-۲ سطوح فرهنگ سازمانی
۷۶	شکل ۱-۴ توزیع آماری ترکیب جنسیتی پاسخ‌دهندگان
۷۶	شکل ۲-۴ توزیع آماری مقاطع تحصیلی پاسخ‌دهندگان
۷۷	شکل ۳-۴ توزیع آماری سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان
۷۷	شکل ۴-۴ توزیع آماری نوع قرارداد شغلی پاسخ‌دهندگان

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

بخش عمده‌ای از تحولات دنیای امروز غیرقابل پیش‌بینی هستند. سازمان‌هایی موفق به تطبیق و فائق آمدن بر این تحولات شده‌اند که انعطاف‌پذیری لازم را در خود ایجاد کرده‌اند و این ظرفیت با داشتن نیروی انسانی دانشی خلق می‌شود. براین اساس مدیریت منابع انسانی کارکردی حیاتی تلقی می‌شود و ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مهمترین اقدامات مدیریت منابع انسانی، از وسیع‌ترین حوزه‌های پژوهشی در روانشناسی صنعتی و سازمانی محسوب می‌گردد. با انتقادات فراوانی که نسبت به ارزیابی عملکرد سنتی مطرح شده بود، مدیریت عملکرد به عنوان اقدامی مکمل در عرصه مدیریت منابع انسانی معرفی گردید.

در فصل دوم این پژوهش مروری جامع بر ادبیات کمیاب مدیریت عملکرد انجام گردیده و با طرح انتقادات موجود نسبت به ارزیابی عملکرد سنتی، راهکارهای مدیریت عملکرد در حل این انتقادات مورد بررسی قرار

گرفته است. در قسمت دوم از این فصل مدل‌های فرهنگ سازمانی مانند مدل کوپین و دنیسون مورد تشریح قرار گرفتند و بسیاری از ارزش‌های اسلامی در چارچوب مدل دنیسون معرفی گردیدند. در نهایت چارچوبی تدوین شده که فرهنگ سازمانی-اسلامی را با مراحل و ویژگی‌های مدیریت عملکرد مربوط ساخته است. فصل سوم به روش تحقیق، تعیین حجم نمونه، ابزار گردآوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها و نیز سنجش پایایی و روایی پرسشنامه پرداخته است. فصل چهارم علاوه بر آزمون فرضیه‌های فرعی چهارگانه در یافته‌های جانبی به تحلیل اثرگذاری متغیرهای زمینه‌ای در نگرش به فرهنگ سازمانی از طریق آنالیز واریانس پرداخته و نیز همبستگی ابعاد ۴ گانه فرهنگ سازمانی مورد محاسبه قرار گرفته است. در نهایت در فصل پنجم به نتیجه‌گیری حاصل از یافته‌ها، محدودیت‌های نظری و عملی تحقیق، پیشنهادهای کاربردی برای سازمان مورد مطالعه و پیشنهادهایی برای تحقیق‌های آتی پرداخته است.

۱-۲ تشریح و بیان موضوع

هلزر و کیفنگ^۱ معتقدند در طی دو دهه ی اخیر معرفی مدیریت عملکرد یکی از روندهای شایع بین‌المللی در مدیریت عمومی (هلزر و کیفنگ، ۲۰۰۴) و یکی از سازنده‌ترین پیشرفت‌ها در حوزه ی مدیریت منابع انسانی بوده است.

این اصطلاح اولین بار توسط بیر و روح^۲ در سال ۱۹۷۶ به کار رفت ولی تا اواسط دهه ی ۱۹۸۰ به عنوان رویکردی متمایز شناخته نشد (آرمسترانگ^۳، ۱۳۸۵: ۱). مدیریت عملکرد به فرآیند جامعی برمی‌گردد که یکپارچه سازی فعالیت‌های مختلف منابع انسانی، متناسب سازی این فعالیت‌ها با اهداف سازمان و بهبود عملکرد کلی را تسهیل می‌کند. این فرآیند به بهبود و برنامه ریزی عملکرد در آتیه توجه دارد نه به ارزشیابی عملکرد در گذشته. مدیریت عملکرد بر طراحی و اجرای طرح‌های یادگیری خودمدیر و نیز بر انسجام بین اهداف شرکت و کارکنان تأکید می‌کند که این ویژگی‌ها در چرخه کلی این سیستم قابل درک است.

1 . Holzer and Kiafeng
2 . Beer and Ruh
3 . Armstrong

چرخه‌ی مدیریت عملکرد در منابع مختلف دارای تفاوت‌های اندکی است ولیکن محتوای یکسانی دارد و در این پژوهش نیز از مراحل زیر استفاده خواهد شد که تا حد زیادی می‌توان فلسفه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر^۱ و مدیریت بر مبنای هدف^۲ را در آن منعکس دید:

مرحله اول: توافق نامه‌های عملکرد- شامل اهداف و استانداردهای عملکرد، شرح توانایی، شاخص‌ها و معیارهای عملکرد، و ارزش‌های اصلی یا الزامات عملیاتی (کیفیت، کار گروهی، توسعه‌ی کارکنان و...) می‌شود؛

مرحله دوم: مدیریت نمودن عملکرد- فرآیندی مستمر است که فعالیت‌های مدیریتی مناسب در تعیین جهت، نظارت، سنجش عملکرد و انجام اقدام اصلاحی را نشان می‌دهد؛

مرحله سوم و چهارم: بازبینی و توسعه عملکرد- مرحله‌ی ارزیابی رسمی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۲۱) که این دو مرحله شامل ارزشیابی بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده‌ی سالیانه، آگاه نمودن کارمند از نتیجه‌ی ارزشیابی، بحث و بررسی نقاط ضعف و قوت عملکرد گذشته، بازنگری در توافق‌نامه‌های عملکرد و ارائه‌ی راهنمایی در جهت توسعه‌ی فردی می‌شود.

آنچه تشریح گردید فرآیند جامع مدیریت عملکرد است که در این پژوهش پیاده‌سازی چنین فرآیندی را در سازمان مورد نظر امکان‌سنجی خواهیم کرد.

فعالیت‌ها و وظایف مدیریت منابع انسانی متأثر از دیگر نظام‌های اجتماعی در حلاء صورت نمی‌پذیرد و بسیاری از نظام‌ها و خرده‌نظام‌های محیطی و سازمانی کارکردهای مدیریت منابع انسانی را متأثر می‌سازند.

یکی از متغیرهای سازمانی، فرهنگ سازمانی می‌باشد. این موضوع به مدیریت عملکرد نیز تسری می‌یابد چرا که آرمسترانگ معتقد است عوامل زمینه‌ای همانند فرهنگ، مدیریت و ساختار، بر محتوا و فرآیند مدیریت عملکرد اثر زیادی خواهند داشت (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۹۷) و کاندولا^۳ نیز فرهنگ را به اکسیژنی برای مدیریت عملکرد تشبیه می‌کند.

دسلر^۴ معتقد است که علاوه بر جو و فرهنگ سازمانی، فرهنگ جامعه نیز به عنوان عامل محیطی بر اقدامات منابع انسانی و مدیریت عملکرد اثرگذار است (دعایی، ۱۳۸۶: ۲۸) و به زعم هافستد^۵ یکی از اصلی‌ترین عوامل شکل دهنده فرهنگ جامعه، مذهب است (هافستد و بوند^۶، ۱۹۹۸)، همچنین طیب^۷ معتقد است در کشورهایی که به طور

1 . Total Quality Management (TQM)

2 . Management by objective (MBO)

3 . Kandula

4 . Desler

5 . Hofsted

6 . Bond

7 . Tayeb

صریحی از پس یک ایده آل و آرمان دینی- مذهبی شکل و مدل یافته اند، تأثیر مذهب بسیار گسترده تر است (طیب، ۱۹۹۷).

در این پژوهش به منظور بررسی فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگی دنیسون استفاده و نیز در بعد فرهنگ اسلامی بر برخی ارزش‌ها تأکید گردیده است که در قالب مدل دنیسون قابل تعریف‌اند. ابعاد مدل دنیسون به صورت زیر می باشد (کوپر^۱، کارترایت^۲ و ارلی^۳، ۲۰۰۱: ۳۵۵):

- پیچیدگی^۴: غنی سازی^۵، تیم مداری^۶، و توسعه‌ی توانایی‌ها^۷
- ثبات^۸: ارزش‌های هسته‌ای^۹، توافق^{۱۰}، هماهنگی و یکپارچگی^{۱۱}
- انطباق پذیری^{۱۲}: ایجاد تغییر^{۱۳}، مشتری مداری^{۱۴}، یادگیری سازمانی^{۱۵}
- مأموریت^{۱۶}: مسیر و مقصد راهبردی^{۱۷}، اهداف و مقاصد^{۱۸}، چشم انداز^{۱۹}

جدول ۱-۱- تطبیق ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون و مدیریت عملکرد

ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون	مفهوم بعد فرهنگی	مفهوم مشابه در مدیریت عملکرد
درگیری	میزان مشارکت و اثرگذاری کارکنان در فرآیندهای و تصمیم‌های سازمانی	مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی عملکرد ابتدای سال و ارزیابی عملکرد انتهای سال
ثبات	میزان حضور ارزش‌ها و باورهای مشترک مورد پذیری در سازمان	تعیین ارزش‌های مشترک و مورد توافق در زمان تدوین توافق‌نامه عملکرد ابتدای سال

- 1 . Cooper
- 2 . Cartwright
- 3 . Earley
- 4 . Involvement
- 5 . Empowerment
- 6 . Team Orientation
- 7 . Capability Development
- 8 . Consistency
- 9 . Core Values
- 10 . Agreement
- 11 . Coordination and Integration
- 12 . Adaptability
- 13 . Creating Change
- 14 . Customer Focus
- 15 . Organizational Learning
- 16 . Mission
- 17 . Strategic Direction and Intent
- 18 . Goals and Objectives
- 19 . Vision

دریافت بازخور از جلسات ارزیابی عملکرد و بازبینی اهداف و توافق‌نامه‌های عملکرد ابتدای سال	میزان ظرفیت سازمان در پذیرش تغییر ناشی از دریافت، ادراک و استنباط داده‌های محیطی	انطباق‌پذیری
آشنایی کارکنان با رسالت و مأموریت سازمان به منظور مشارکت موثر در برنامه‌ریزی عملکرد	میزان حضور روشن و واضح نقش اجتماعی و مسیر اقدامات در سازمان	مأموریت

علاوه بر فرهنگ سازمانی، ارزش‌های اسلامی نیز در این پژوهش مورد مذاقه قرار گرفته‌اند. ارزش‌هایی مانند مشورت، رشد مستمر فردی، اکتساب مهارت، رفتار فروتنانه از بالادستان، کرامت انسانی، هدفمندی، برنامه و مسیر کاری-زندگی، عمل به نصایح و خوش‌خویی که در اسلام و مدیریت اسلامی مورد تأکیدند، با شاخص‌های ۱۲ گانه مدل دنیسون انطباق داده شده و به طور ضمنی وضعیت آن‌ها در سازمان مورد مطالعه بررسی شده‌اند. شرکت گاز خراسان رضوی به عنوان یکی از سازمان‌های دولتی عظیم که بدلیل ارایه خدمات حیاتی به شهروندان به شدت تحت نظارت عملکردی شهروندان است، ناگزیر است که عملکرد کارکنان خود را همواره در سطحی بهینه حفظ نماید. یکی از اقدامات اساسی در حوزه مدیریت منابع انسانی به منظور بهسازی عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد ستنی بوده که با توجه به مرور ادبیات مشخص گردیده است که باید جای خود را به مدیریت عملکرد بسپارد. شرکت گاز مانند اغلب سازمان‌های دولتی ایران از سیستم ارزیابی عملکرد ستنی بهره می‌جوید که با انتقادات خاص خود مواجه است و ناگزیر است که در راستای بهبود کیفیت خدمات و عملکرد کارکنان به سمت مدیریت عملکرد حرکت نماید.

شکست‌های متعدد سازمان‌های دولتی در عملیاتی کردن سیستم‌ها و اقدامات نوین عرصه مدیریت در دهه گذشته الزام می‌کند که شرکت گاز پیش از تخصیص بودجه‌ای برای اجرایی کردن مدیریت عملکرد، شرایط بکارگیری آن را در سازمان بسنجد. یکی از متغیرهای حیاتی در اجرای مدیریت عملکرد در شرکت گاز، فرهنگ این سازمان است که به دلیل سابقه طولانی دارای وضعیت باثبات و ایستایی است. عدم انعطاف موجود در این فرهنگ سازمانی، تلاش‌های همراه با تغییرات راهبردی را با مشکل مواجه می‌کند و از همین‌رو بررسی فرهنگ فعلی سازمان، یکی از گام‌های مقدماتی اساسی در امکان‌سنجی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی است. در صورت عدم آمادگی فرهنگ این شرکت با ارایه پیشنهادها همراه با تغییر و برنامه‌ریزی برای تغییر فرهنگ می‌توان به اجرای موفق سیستم مدیریت عملکرد در این سازمان در سال‌های آتی امیدوار بود.

۳-۱ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

مزیت رقابتی یک سازمان در اقتصاد جهانی به چگونگی مدیریت منابع انسانی وابسته است (مندونکا و کانونگو^۱، ۱۹۹۶).

۱) همان گونه که پیشتر بحث شد اندیشه های مدیریت در حوزه های پسانوگرایی به دنبال بنا کردن مدیریت منابع انسانی بر پایه تفکر استراتژیک است. مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی اولین بار توسط فامبرن و همکارانش^۲ در سال ۱۹۸۴ معرفی گردید. یکی از مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدل هماهنگی استراتژیک^۳ می باشد. براساس این مدل در زبان مدیریت منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک به معنای طراحی استراتژی های منابع انسانی است که با استراتژی کسب و کار یکپارچه می شوند (انسجام عمودی) و هم چنین با بهره گیری از نگرشی یکپارچه، به توسعه اقدام های منابع انسانی مانند توسعه و پرورش کارکنان، روابط کارکنان و تیم های پاداش که تکمیل کننده یکدیگر هستند (انسجام افقی)، می پردازند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۶۵).

یکی از ابزارهای رسیدن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی با شرایط فوق الذکر، مدیریت عملکرد است چرا که به عقیده صاحب نظران، مدیریت عملکرد دقیقاً دو توانایی یکپارچگی عمودی و افقی را در خود گنجانده است. به زعم مایکل آرمسترانگ مدیریت عملکرد از دو دید یکپارچگی ایجاد می کند: یکپارچگی عمودی - مرتبط کردن یا همسوسازی اهداف فردی، گروهی و سازمانی با شایستگی های اساسی و نیز یکپارچگی افقی - مرتبط ساختن کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی به ویژه توسعه سازمانی، توسعه منابع انسانی و پاداش برای دستیابی به رویکردی منسجم در مدیریت و توسعه کارکنان (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۲). با توجه به مباحث فوق در عصر جدید انتظار می رود که با پیروی از مفاهیم تفکر استراتژیک، استراتژی های پیچیده ای را طراحی و اجرا کرد که یکی از جامع ترین ابزارهای آن مدیریت عملکرد است.

۲) بر اساس مطالعه ای که حمید یگانه انجام داده است، در سازمان های ایرانی ارزیابی عملکرد چندان اقدام نظام مند و مرسوم نیست (یگانه و سو^۴، ۲۰۰۸) و از سویی دیگر ادبیات علمی و حرفه ای در رابطه با مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه نادر و کمیاب است (دی وال^۵، ۲۰۰۷). این دو موضوع ضرورت توجه عمیق به حوزه

1 . Mendonca and Kanungo
2 . Fambren et al
3 . The Strategic Fit Model
4 . Yeganeh and Su
5 . De Wall

ی ارزیابی و مدیریت عملکرد را مشخص می سازد که نیازمند مباحثه ی ذاتی در مورد ارزش افراد در سازمان و کاوشگری جامع از دیدگاه تطبیقی و آسیب شناختی نسبت به طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملکرد می باشد.

۳) تکنیک ها و اقداماتی همچون مدیریت عملکرد در زمینه و بافت محیط غرب تکامل یافته و نمی توان انتظار داشت که به محیط اجتماعی- فرهنگی کشورهای در حال توسعه پیوند یابند، بنابراین ضرورت دارد که الگوهای مورد استفاده برای سازمان های ایرانی متناسب با فرهنگ حاکم بر سازمان، سنت ها و ارزش های بومی- اسلامی شکل گیرد.

۴-۱ اهداف تحقیق

هدف اصلی در این تحقیق، بررسی امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی (مرکز مشهد) با تکیه بر فرهنگ سازمانی- اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون) است که با توجه به چارچوب مدل دنیسون و شاخص اصلی فرهنگ سازمانی مطرح شده در آن تلاش می شود اهداف زیر نیز حاصل شوند:

۱) بررسی امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی با تکیه بر بعد پیچیدگی در فرهنگ سازمانی- اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون)؛

۲) بررسی امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی با تکیه بر بعد ثبات در فرهنگ سازمانی- اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون)؛

۳) بررسی امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی با تکیه بر بعد انطباق پذیری در فرهنگ سازمانی- اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون)؛

۴) بررسی امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی با تکیه بر بعد مأموریت در فرهنگ سازمانی- اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون).

۵-۱ فرضیه های تحقیق

۱) امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی با تکیه بر فرهنگ سازمانی- اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون) وجود دارد.

فرضیه فرعی ۱) امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت مورد مطالعه با تکیه بر بعد پیچیدگی در فرهنگ سازمانی-اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون) وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲) امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت مورد مطالعه با تکیه بر بعد ثبات در فرهنگ سازمانی-اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون) وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳) امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت مورد مطالعه با تکیه بر بعد انطباق پذیری در فرهنگ سازمانی-اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون) وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴) امکان پیاده سازی مدیریت عملکرد در شرکت مورد مطالعه با تکیه بر بعد مأموریت در فرهنگ سازمانی-اسلامی (بر مبنای مدل دنیسون) وجود دارد.

۱-۶ کاربرد نتایج تحقیق

مدیریت عملکرد به عنوان یکی از جدیدترین ابزارهای مدیریت نقش عمده ای در رسیدن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یکپارچگی عمودی و انسجام افقی ایفا خواهد کرد. بنابراین حرکت از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد ضرورتی اجتناب ناپذیر در سازمان های ایرانی است. از سوی دیگر شکل گیری این نظریه در فرهنگ غرب باعث می شود که به راحتی با ارزش ها و فرهنگ سازمان های ایرانی قابل پیوند نبوده و جدی ترین چالش در به کارگیری این ابزار، مسائل فرهنگ سازمانی و ارزش های اسلامی باشد.

این پژوهش در واقع مرحله مقدماتی اجرای مدیریت عملکرد را از دیدگاه فرهنگی انجام می دهد و می توان امکان پذیری اجرای چنین ابزار پرارزشی را آزمود. با انجام این پژوهش در یک شرکت دولتی و نیز احتمال وجوه تشابه فراوان میان سازمان های دولتی، می توان نتایج حاصل از امکان سنجی پیاده سازی مدیریت عملکرد را با اندکی تعدیلات به سایر سازمان ها تعمیم داد.

همچنین با بررسی وضعیت فعلی فرهنگ سازمان مورد نظر در صورت منفی بودن امکان پیاده سازی می توان این پژوهش را مقدمه ای در جهت تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی در راستای تعالی عملکرد و فراهم نمودن زمینه ی فرهنگی اجرای مدیریت عملکرد دانست و در صورت مثبت بودن، الگوی فرهنگی شرکت مزبور به عنوان مدل فرهنگ سازمانی که بستر تعالی مدیریت عملکرد است به دیگر سازمان های دولتی منتقل گردد.