Codification of Indicators Affecting the Organizational Performance Management (Case Study of Oil Industry)

Ghavam Saleh[1]_ Ali Mehdizadeh Ashrafi[2*]_ Farshad Hajalian[3]_ Mohammad Jahangirfard[4]

Abstract:

The aim of this study is codification of indicators affecting the organizational performance management in the oil industry. This research was carried out in two parts: qualitative and quantitative by fuzzy Delphi methods and exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. The qualitative section was conducted by semi-structured interviews with 20 oil industry experts and academic experts. In the qualitative part, by fuzzy Delphi method, four main components (regulator, recognition of dimensions and performance criteria, executive plan and performance measurement, continuous improvement and improvement of performance) and 31 sub-components were identified. In the quantitative part, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were used for modeling. The results of heuristic factor analysis show that 96.366% of the total variance is explained by these 31 components. In confirmatory factor analysis, factor loads indicate that in order to improve the performance of the organization, especially the country's oil industry, the identified components should be used.

Keywords: Performance Management, Performance Management Components, Oil Industry.

1. Ghavam Saleh, Ph.D. Student at governmental management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran, ghavamsaleh@yahoo.com

2. Ali Mehdizadeh Ashrafi, Ph.D. of management, Assistant Professor, Faculty of Management Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran (Corresponding author):, mehdizadeh297@yahoo.com3. Associate Professor in the Department of Educational Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran, hamdi_karim1@yahoo.com

3. Farshad Hajalian, Ph.D. of management, Assistant Professor, Faculty of Management Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran, f.hajalian@gmail.com

4. Mohammad Jahangirfard, Ph.D. of management, Assistant Professor, Faculty of Management Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran, dr.jahangirfard@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۷/۲۱ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۱/۲۴

تدوین شاخص‌های موثر بر مدیریت عملکرد سازمان؛ مطالعه موردی صنعت نفت

قوام صالح[۱]_ علی مهدی‌زاده اشرفی[۲*]_ فرشاد حاج‌علیان[۳]_ مجید جهانگیرفرد[۴]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین شاخص‌های موثر بر مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت انجام شد. این پژوهش در دو بخش کیفی و کمّی توسط روش‌های دلفی فازی (بخش کیفی) و تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی (بخش کمّی) انجام گرفت. بخش کیفی توسط مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از ۲۰ نفر از خبرگان صنعت نفت و خبرگان دانشگاهی انجام شد. در بخش کیفی توسط روش دلفی فازی چهار مولفه اصلی (رگولاتوری، شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد، برنامه اجرایی و سنجش عملکرد و اصلاح و بهبود مستمر عملکرد) و ۳۱ مولفه فرعی شناسایی گردید. در بخش کمّی از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی جهت مدلسازی استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد که ۹۶/۳۶۶ درصد کل واریانس توسط این ۳۱ مولفه تبیین می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی، نتایج نشان می‌دهد برای بهبود عملکرد در صنعت نفت کشور، باید از مولفه‌های شناسایی شده استفاده شود.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، مولفه‌های مدیریت عملکرد، صنعت نفت

۱. قوام صالح، دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران، ghavamsaleh@yahoo.com
۲. علی مهدی‌زاده اشرفی، دکتری مدیریت، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران، (نویسنده مسئول) mehdizadeh297@yahoo.com
۳. فرشاد حاج‌علیان، دکتری مدیریت دولتی، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران، f.hajalian@gmail.com
۴. مجید جهانگیرفرد، دکتری مدیریت دولتی، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران، dr.jahangirfard@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

امـروزه موضوعاتی مانند سـازمان موفق یـا متعالی، از عبارت‌های مهم و رایـج در حوزه‌های مطالعات سـازمان و مدیریـت بوده و گروه‌هـای مختلفی از افراد به دنبال شناسـایی و معرفـی ویژگی‌های این قبیل سـازمان‌ها هستند. سـازمانی که دارای عملکرد برتر است، در یک دوره زمانی بلندمدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت هدفمند و منسجم، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسـب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سـازمان‌های همتراز خود دسـت می‌یابد. از این رو، سـازمان‌ها برای متعالی شـدن و رسیدن به سـازمانی با عملکرد بالا، نیازمند طرح‌ریزی و عملیاتی کردن برنامه‌های ساختاریافته هستند. به‌عبارت دیگر، سازمان‌ها برای رویارویی با دنیای پُرتلاطم اطراف خود نیازمند سـازوکاری هسـتند تا به حرکت آنها جهت دهد و در مسیر چشم‌انداز سـازمان هدایت کند (بیاضی طهرابند و همکاران، ۱۳۸۸). این سـازوکارها تحت عنوان مدیریت عملکرد در سـازمان شناسـایی می‌شـوند. مدیریت عملکرد عبارت از ایجاد نظامی برای به‌کارگیری اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد سـازمان، از طریق به‌کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط‌مشـی فعلی به‌منظور دسـتیابی به اهداف است (Li, 2001). بر همین اساس، ارزیابی عملکرد در زمره مهم-ترین راهکارهای ارتقای اثربخش سازمان تلقی می‌گردد. از این‌رو، از سـالیان بسـیار دور مدیران و پژوهشگران در صدد ارائه راهکاری مناسـب برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها بوده‌اند (حسینی و کشاورز، ۱۳۹۷). یکی از محدودیت‌های حاضر در چارچوب مدیریت عملکرد، عدم تطبیق بین اجزای سیسـتم در ابعاد گوناگون سـازمانی اسـت و این موضوع به خصوص در عرصه ایجاد یکپارچگی بین سیسـتم‌های ارزشـیابی عملکرد در ابعاد سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان قابل لمس است (ادیب‌زاده، ۱۳۹۵). بنابراین مدیران می‌کوشند محیطی ایجاد نمایند تا به بهترین گونه با شرایط محیط خارجی سازمان خود مطابقت داشـته باشـند (Adnan et al, 2016). مدیریت عملکرد نیازمند اسـتفاده از مکانیسـم ویژه خود اسـت تا موجب پیشرفت سطح عملکرد سـازمان گردد (De Harlez & Malagueno, 2016). همچنین مدیریت عملکرد در زمینه حصول به نتایج و واکنش‌های مورد انتظار از واحدهای دولتی و سازمان‌های کارآمد در آن و پاسـخگویی به ذی‌نفعان در برابر هزینه‌هایی که از بودجه عمومی صرف می‌شـود، از اهمیت بسـیار بالایی بهره‌مند بوده و تضمین‌کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است (Heinrich & Marschke, 2010).

صنعت نفت در کشـور، مسـئول بهره‌برداری، استخراج، پالایش، پخش و صادرات منابع نفت ایران را بر عهده دارد که از شرکت‌های نفت تشکیل شده است. یکی از مهم‌ترین مباحث در صنعت نفت، تدوین برنامه پنجم توسعه کشور در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی در راستای اهداف چشم‌انداز ملی، منطبق بر مأموریت‌های وزارت نفت و سیاسـت‌های کلی نظام در بخش نفت و گاز اسـت. شـرکت‌های صنعت نفت به عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع کشور، با چالش‌های سازمانی بسیاری روبرو هستند (ستوده و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت در صنعت نفت به‌ویژه در رقابت تنگاتنگ با شـرکت‌های پیشرفته بین-المللی بدون تردید نیازمند سازوکارهای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پیشـــرفته و به‌روز مدیریتی است که لازمه وجود مدیریت عملکرد را در این سازمان نشان می‌دهد، زیرا بدون مدیریت کردن رفتار و عملکرد در صنعت نفت، هدایت سایر فعالیت‌ها کاری بس دشوار و حتی ناممکن است (صیاد و فایض، ۱۳۹۷). اهمیت طراحی مدل مدیریت عملکرد در صنعت نفت به شناســایی مســایل واقعی و بالقوه، یعنی فرصت‌ها و تهدیدات، تصمیم‌گیری نســبت به آنچه که باید انجام شــود و انجام دادن آن توســط خود شخص یا توسط دیگران و حفظ و بهبود بخشیدن عملکرد برمی‌گردد. با توجه به چشم‌انداز صنعت نفت به‌منظور دستیابی به جایگاه اول منطقه‌ای در صنعت و حضور فعال در بازارهای جهانی و دستیابی به اهدافی مانند بهبود رضایتمندی مشتریان، کارکنان و ذی‌نفعان ایجاب می‌نماید که این صنعت به دنبال دستیابی به شیوه‌ها و ابزارهای نوین مدیریتی باشد و بهره‌گیری از مدیریت عملکرد و در اختیار داشتن یک الگوی کاملاً منطبق با شــرایط صنعت نفت این امکان را به‌وجود می‌آورد تا این صنعت بتواند در مســیر تحقق چشم‌انداز خود حرکت نماید. بررســی‌ها نشــان داده است بسیاری از شرکت‌های نفتی توانسته‌اند با بهره‌گیری از چنین ابزارهایی خود را در زمره ســودآورترین شرکت‌های این صنعت قرار دهند. با توجه به کاستی‌ها و نقاط ضعف نظام ارزشــیابی عملکرد حاکم بر صنعت نفت و ضرورت استقرار نظام مدیریت عملکرد، طبیعی است که باید یک مدل مناســب مدیریت عملکرد با توجه به اهداف و ویژگی‌هــای صنعت نفت ایران انتخاب و به‌کارگرفته شــود و از آنجایی‌که مدل‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد، بنابراین باید در انتخاب مدل مطلوب دقت کافی را مبذول کرد (انیژ، ۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت عملکرد به ســازمان این امکان را می‌دهد تا از یک مدل مدیریت عملکرد کاملاً منطبق با اهداف، اســتراتژی‌ها و شــرایط بهره مند شــود و سازمان را به اهداف خود در رابطه با به‌کارگیری چنین نظامی برساند. از همین روی و با توجه به اینکه در این رابطه پژوهش‌های اندکی ارزیابی مدیریت عملکرد در ســازمان‌ها را ارزیابی نموده‌اند، این مطالعه در تلاش اســت مدل مدیریت عملکرد ســازمان را در صنعت نفت کشور برای افزایش بهره‌وری، دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان مورد بررسی قرار دهد.

بر اســاس مطالعات گذشــته و ادبیات پژوهش، طی دهه‌های گذشــته، مدیریت عملکرد و مدل آن به موضوعی بســیار مهم برای سازمان‌ها تبدیل شده است (Kubiak, 2020). کینیکی[1] و همکاران (۲۰۱۳) نتایج و دســتاوردهای مدیریت عملکرد را شامل ایجاد انگیزه و توســعه عملکرد مطلوب کارکنان سازمان می‌دانند. آگوئینیــس و پیــرس[2] (۲۰۰۸) مهم‌ترین مولفــه مدیریت عملکرد را بهبود عملکرد فردی (نیروی انســانی) می‌دانند که باعث افزایش عملکرد ســازمانی می‌شــود. گاه و اندرسون[3] (۲۰۰۷) و یانگ و کالاس[4] (۲۰۱۱) گــردش مالــی و غیبت را از مولفه‌های مدیریــت عملکرد معرفی می‌کنند که بر عملکرد ســازمانی تأثیرگذار اســت. آگوئینیس[5] (۲۰۱۳)، شــاخص‌های مدیریت عملکرد را مشــتمل بر تصمیم‌گیــری در مورد کارکنان

1. Kinicki
2. Aguinis & Pierce
3. Goh & Anderson
4. Yang & Klaas
5. Aguinis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

(به‌عنوان مثال، جبران خسارت و ارتقاء)، توسعه کارکنان (به‌عنوان مثال ارائه بازخورد در مورد نقاط قوت و زمینه‌های توسعه) و تعمیر و نگهداری (به‌عنوان مثال برنامه‌ریزی و شناسایی نیازهای آموزشی) معرفی نموده است. کاپلی و تاویس[1] (۲۰۱۶) و آدلر[2] و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که بیشتر مدیران و کارکنان از روند مدیریت عملکرد در سازمان ناراضی هستند و باید راهی برای ارتقاء مدیریت عملکرد در سازمان‌ها به‌وجود آید. پولاکوس[3] (۲۰۰۹) در تحقیق خود نشان داد که تنها ۳۰ درصد از کارکنان گزارش داده‌اند که سیستم مدیریت عملکرد سازمان از آنها در بهبود عملکرد پشتیبانی می‌کند. رادنور و مک‌گوئیر[4] (۲۰۰۴) مدیریت عملکرد را برای سازمان‌هایی می‌دانند که در اندازه‌گیری عملکرد و نتیجه، واکنش نشان می‌دهند. از نظر سلیمانلی[5] (۲۰۱۸)، شاخص‌های مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد یا وظیفه به‌درستی است که فراتر از تعیین عملکرد است. بارس[6] و همکاران (۲۰۱۰) اظهار داشتند که مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد شامل برنامه‌ریزی، کنترل پیشگیرانه، یادگیری، مقایسه میان عملکرد و غلبه بر کمبودهاست که توسط آنها، سازمان می‌تواند عملکرد آتی را پیش‌بینی کند. کوهلمن[7] (۲۰۱۰) معتقد است که سازمان‌ها از طریق مدیریت عملکرد و ارزیابی خود، می‌توانند اقدامات و نتایج را کنترل کنند. به اعتقاد نیلی[8] و همکاران (۲۰۰۵) و براز[9] و همکاران (۲۰۱۱)، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، کیفیت خدمات، رضایت مشتری و مقرون‌به‌صرفه بودن به‌عنوان شاخص‌های مدیریت عملکرد در سازمان می‌باشند (Peixoto et al ,2020). مرور پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص مولفه‌های مدیریت عملکرد حاکی از آن است که پژوهش‌های گوناگون به صورت‌های متفاوت در این زمینه انجام شده است که می‌توان دلیل این امر را اهمیت آن در دنیای کنونی دانست. رفیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) به تحقیقی تحت عنوان طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی توسط رویکرد کیفی و کمّی پرداختند. بر اساس نتایج یافته‌ها، تمامی متغیرهای ۱۶گانه احصا شده در قالب سطوح مذکور، به‌عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت. مقدسی‌نیا (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اساس الگوهای روانشناختی، به مطالعه موردی بانک صادرات کرمانشاه پرداخت. یافته‌ها بیانگر آن است که بین حالات روحی کارمندان، نگرش آنها به شغلشان و انگیزه‌های پنهان آنها در رابطه با وظایف کاری با عملکرد کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد و ضرورت دارد که بانک نسبت به شیوه فعلی ارزشیابی کارکنان بازنگری نمایند تا با استفاده از بازخور ارزیابی عملکرد کارکنان به وضعیت مطلوب موردنظر خود دست یابد.

1. Cappelli & Tavis
2. Adler
3. Pulakos
4. Radnor & Mcguire
5. Suleymanli
6. Baars
7. Kuhlmann
8. Neely
9. Braz

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بوکیه[1] و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود ارتباط میان مدیریت عملکرد محیطی و عملکرد مالی شرکت‌های بازار سرمایه گذاری انگلیس را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های کوچک و متوسط از سطح مدیریت عملکرد بهینه برخوردار هستند که این امر، عملکرد مالی آنها را به حداکثر می‌رساند. کوبیاک (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان افزایش بهره‌وری نیروی کار توسط اجرای روش‌های مدیریت عملکرد رضایتبخش، به این نتیجه رسیده است که بهره‌وری نیروی کار به‌عنوان واسطه میان عملکرد منابع انسانی و مدیریت عملکرد است. پیکسوتو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود تحت عنوان مدیریت عملکرد در سازمان‌های بیمارستانی از دیدگاه تحلیل مولفه‌های اصلی و تحلیل پویشی داده‌ها در برزیل به این نتیجه رسیده‌اند که بیمارستان‌های تولید دارو در مناطق مورد بررسی، ناکارآمد هستند و بیمارستان‌های کارآمد، سازمان‌هایی هستند که قیمت نهاده‌ها در آنها کمتر است. چیرائو و بلاسر-ماپیتسا[2] (۲۰۲۰) در پژوهش خود تحت عنوان مقررات مدیریت عملکرد چگونه عملکرد ارزیابی را در شهرداری‌های آفریقای جنوبی شکل می‌دهد، نشان دادند که یک سیستم مدیریت عملکردِ کاملاً تثبیت شده، همراه با محدودیت‌های خاص در زمینه نوآوری و ایجاد فرهنگ ارزیابی، در ارتقاء عملکرد با هدف نظارت، کمک می‌کند. بیجوروتن و والد[3] (۲۰۱۸) به تحقیقی تحت عنوان پیچیدگی پروژه و در سطح تیم ظرفیت جذب به عنوان محرک‌های عملکرد مدیریت پروژه پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که در سطح تیم ظرفیت جذب برای مدیریت پروژه موفق می‌باشد. اما همچنان ظرفیت جذب تنها می تواند تا حدی تاثیر مضر و پیچیدگی پروژه را جبرانکند. سون و فان‌ریزین[4] (۲۰۱۴) نیز با هدف بررسی و مقایسه مدل‌های مدیریت عملکرد و ارتباط آن با نتایج به‌دست آمده در بخش دولتی، نشان می‌دهند داده‌های جمع شده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید از طریق کانال‌های بازخوردی از قبل ایجاد شده و متمرکز گزارش داده شود و اغلب دولت‌مردان چگونگی استفاده از اطلاعات عملکردی را به‌عنوان بزرگ‌ترین پرسش برای تحقیق در زمینه‌ی مدیریت عملکرد می‌دانند. آنها ادعا نموده‌اند که تطبیق سیستم مدیریت بر مبنای پیامد به دولت‌ها اجازه می‌دهد تا شناخت بهتری از میزان پیشرفتی که برای رسیدن به اهداف داشته‌اند را تعیین کنند.

همانطور که گفته شد و بر اساس بررسی ادبیات پژوهش، ملاحظه می‌شود که پژوهش‌های اندکی در داخل کشور به بررسی و بحث در حیطه مدیریت عملکرد در سازمان و مدل آن پرداخته‌اند. همچنین علی‌رغم اهمیت بسیار بالای صنعت نفت در ایران که بخش عمده صادرات کشور را بر عهده دارد، موضوع مدیریت عملکرد در صنعت نفت در داخل کشور تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا با توجه به وجود این شکاف تحقیقاتی و لزوم بررسی و ارزیابی مدیریت عملکرد در صنعت نفت، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت انجام شده است. بنابراین مسئله اصلی در این مطالعه این است که

1. Boakye
2. Chirau & Blaser-Mapitsa
3. Bjorvatn & Wald
4. Sun & Van Ryzin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

طراحی مدل مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت چگونه است؟ بر این اساس، دو سؤال در این مطالعه مطرح می‌گردد:

۱- شاخص‌های مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت چه هستند؟

۲- مدل مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت چگونه است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و از نظر روش پژوهش، آمیخته- اکتشافی می‌باشد. در اجرای پژوهش از روش کیفی و کمّی استفاده شد. در بخش کیفیِ پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت نفت و خبرگان دانشگاهی و روش دلفی فازی استفاده گردید. سؤالات مصاحبه مشتمل بر ۱۰ سوال است که از طریق بررسی ادبیات پژوهش استخراج شد. همچنین روش دلفی فازی برای بررسی اعتبار شاخص‌های شناسایی شده و فیلتر کردن آنها در بخش کیفی به کار رفته است. از آنجایی‌که روش دلفی فازی نتایج دقیق‌تری نسبت به روش دلفی کلاسیک ارائه می-دهد، لذا در این مطالعه از روش دلفی فازی استفاده گردید. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، به‌صورت قضاوتی است و حجم نمونه تا اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام مصاحبه، با تعداد ۲۰ مصاحبه به اشباع نظری رسیدیم. همچنین از میان خبرگان مورد مطالعه، ۱۶ نفر مرد، چهار نفر زن؛ دو نفر دارای تحصیلات کارشناسی، ۱۰ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و هشت نفر دارای تحصیلات دکتری می‌باشند. در نهایت به‌جز شش نفر از آنان، سایر پاسخ‌دهندگان به مصاحبه، دارای سابقه فعالیت بالای ۱۰ سال هستند. روش دلفی فازی توسط ارائه پرسشنامه به ۱۰ نفر از خبرگان بخش کیفی انجام شد. با توجه به آنکه این روش برای تأیید شاخص‌های ارائه شده است، این تعداد خبرگان کفایت می‌کند. بر اساس انجام دو مرحله دلفی فازی، ۳۱ مولفه مورد شناسایی قرار گرفت. سپس با دسته‌بندی این تِم‌ها مدل اولیه بومی مدیریت عملکرد صنعت نفت ترسیم و توسط خبرگان تأیید گردید.

در مرحله کمّی ابعاد و مولفه‌های مدل اولیه که با رویکرد کیفی استخراج شده و توسط روش دلفی فازی مورد تأیید قرار گرفتند، توسط پرسشنامه وارد فاز کمّی تحقیق شد، بدین‌صورت که برای هر مولفه شناسایی شده (۳۱ مولفه) سه گویه تعریف شد و در مجموع، پرسشنامه‌ای با ۹۳ گویه طراحی و تدوین گردید. بنابراین بخش کمّی این مطالعه، از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه مربوط به این بخش و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی انجام شد. لازم به توضیح است که جامعه آماری تحقیق در بخش کمّی متشکل از ۶۴۸ نفر از مدیران عالی و میانی چهار شرکت زیرمجموعه صنعت نفت ایران است که شامل شرکت ملی نفت، شرکت ملی پالایش و پخش، شرکت ملی گاز و شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشد. نمونه‌گیری در این مرحله نیز از نوع تصادفی است که نوعی نمونه‌گیری است که در آن، همه اعضای جامعه‌ی تعریف شده، دارای شانس برابر هستند. حجم نمونه با استفاده از رابطه «کوکران» محاسبه و تعداد نمونه براساس این رابطه تعیین شد. در نهایت تعداد نمونه در این تحقیق برابر با ۲۴۱ نفر شد. همچنین تحلیل عاملی اکتشافی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

توسط نرم‌افزار SPSS و تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار AMOS انجام شدند.

یافته‌ها

در اولین قدم به منظور اســتخراج شــاخص‌های مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت، مصاحبه‌های نیمه ســاختار یافته با خبرگان صورت گرفت و ابعاد و مولفه‌های مدیریت عملکرد در صنعت نفت شناســایی شــد. ســپس ادبیات تحقیق مورد واکاوی قرار گرفته و شاخص‌های مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت برای شناسایی تِم‌های اصلی توسط مطالعه ادبیات تحقیق تکمیل گردید. در نهایت، مجموع ابعاد و مولفه‌های گردآوری شــده در قالب یک پرسشــنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت. بخش کیفی ابتدا در ســه مرحله‌ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شــده و ســپس، کدهای نهایی توسط روش دلفی فازی مورد تأیید قرار گرفت.

در این مطالعه ابتدا محتوای کلیه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس، کدگذاری باز آنها به روش کدگذاریِ نکات کلیدی انجام شد. بدین‌ترتیب در نهایت ۳۹ کد برای تحلیل وارد شبکه محوری شد. جدول (۱) بخشی از مصاحبه‌ها به همراه مقوله-های استخراج شده از آنها را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که به‌دلیل اجتناب از تکرار مطالب، نتایج کدگذاری در انتهای بخش کیفی و جدول (۲) ارائه گردیده است.

در مرحله بعد، کدگذاری محوری جهت ایجاد ارتباط میان تم‌ها و تشــکیل تم‌های اصلی و فرعی انجام شد. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقات تولید شده در مرحله کدگذاری باز است (Creswell, 1998؛ Sun, 2011 ؛He & Shi, 2009). در نهایت، در کدگذاری انتخابی، نتایج کدگذاری محوری پیاده‌سازی شده است. بــرای جلوگیری از تکرار نتایج، نتیجه نهایی کدگــذاری محوری و انتخابی در جدول-۳ در بخش دلفی فازی

جدول ۱
بخشی از مصاحبه‌ها به‌همراه کدهای استخراج شده از آنها

کدهای باز استخراج شده	متن مصاحبه
اگر کاری که قرار است در شرکت نفت انجام شود، انگیزاننده باشد و زمان و تلاش کافی صرف انجام آن گردد، آن کار به نحو احسن انجام می‌گیرد. بنابراین این شرکت از یک الگوی کاریِ شفاف و درک کاملی از آنچه موجب بهبود عملکردشان می‌شود، پیروی می‌کند تا کیفیت محیط کَار افزایش یابد. در واقع ارزیابیِ عملکرد، بازخورد و پاداش، مشارکت کارکنان در وظایف و توسعه عملکرد آنان با ایجاد یک برنامه‌ی عملیاتی انجام می‌شود. همچنین علاوه‌بر آن، در این شرکت برنامه‌ریزیِ راهبردی و برنامه اجرایی می‌باید موردتوجه قرار گیرد. از این‌رو، شرکت نفت لازم است اطلاعاتِ پروژه‌های تحقیقاتی اجرا شده را جهت بهبود عملکرد جمع‌آوری نماید تا توانایی‌های کلّی سازمان افزایش یابد.	شرح وظایف شرکت، تحلیل وظایف و مسئولیت‌ها
قبل از اجرای مدیریت عملکرد باید پیش‌نیازهای اجرای آن را فراهم نمود. باتوجه به اینکه انجام ارزیابی عملکرد به‌صورت رایج موجب اتلاف وقت شده و از دقت آن کاسته می‌شود، بهتر است نظام مدیریت عملکرد به سایر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی وصل شود تا بتوان هم ارزیابی عملکرد را به‌خوبی انجام داد و هم بــا یکپارچگی‌ای که به‌وجود می‌آید، از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده کرد؛ یعنی مدیریت عملکرد را مکانیزه کرد.	منابع انسانی

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نمایش داده شـــده اســـت. تم‌های اصلی در کدگذاری محوری و انتخابی، توســـط بررسی پژوهش‌های پیشین به‌دســـت آمده اســـت. چنانچه ملاحظه می‌شود، بر اســـاس کدهای باز استخراج شده و تحلیل و جمع‌بندی از آنها، تِم اصلی شامل "رگولاتوری"، "شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد"، "برنامه اجرایی و سنجش عملکرد" و "اصلاح و بهبود مســـتمر عملکرد" شناســـایی شدند که هریک از این تم‌های اصلی، دارای تم‌های فرعی مربوط به خود و در مجموع ۳۹ تم فرعی بودند.

همانطورکه بیان شد، پرسشنامه دلفی فازی حاصل بررسی دقیق و گسترده ادبیات پژوهش و نظر خبرگان و مصاحبه‌های عمیق با ایشان است، بدین‌صورت که تمامی آنچه به عنوان مولفه‌های مدیریت عملکرد در ادبیات پژوهش ارائه شده بود و یا خبرگان بیان داشته‌اند، به‌صورت پرسشنامه‌ای با ۳۹ بُعد در اختیار ایشان قرار گرفت. هدف از روش دلفی فازی، دسترســـی به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان در مورد موضوعی خاص است که با اســـتفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان، به دفعات، باتوجه به بازخورد حاصل از آنها صورت می‌پذیرد. این فرایند تا زمانی ادامه می‌یابد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی با ثبات شود. مقدار اختلاف‌نظر برای فازهای دلفی در این تحقیق مقدار ۰,۲ درنظرگرفته شده است. در صورتی که اختلاف نظر از این عدد بیشتر باشد، مولفه مربوطه حذف خواهد شد. اعداد فازی ذوزنقه‌ای به صورت جدول (۲) می‌باشد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

در مرحله اول دلفی فازی، مقوله‌های شناسایی شده در فاز کیفی، در قالب پرسشنامه دلفی فازی به خبرگان ارائه گردید. در مرحله دوم دلفی فازی، پرسشنامه دلفی فازی مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت و میانگین فازی و قطعی و همچنین اختلاف میانگین با مرحله قبل محاســـبه گردید. میانگین فازیِ نظرات به‌همراه میانگین قطعی در هر دو مرحله و اختلاف میانگین‌ها در جدول (۳) ارائه شده است. میانگین قطعی از تقسیم مجموع میانگین‌های فازی بر عدد چهار به‌دست آمده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، تم‌های شماره ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۳۰، ۳۷ و ۳۸ به‌دلیل آنکه اختلاف میانگین در آنها بیشتر از ۰/۲ شده است، از روند تحلیل حذف شدند. بنابراین هشت تم در روش دلفی حذف شدند که تعداد تم‌های باقیمانده برای بخش کمّی را به ۳۱ عدد رساند.

پس از انجام بخش کیفی، بخش کمّی به‌صورت زیر انجام شـــد. در این بخش، پرسشـــنامه‌ای توسط تم‌های شناسایی شده در بخش کیفی با ۹۳ گویه (در راستای ۳۱ مولفه شناسایی شده) طراحی گردید و در اختیار نمونه آماری قرار داده شد. در ابتدا روایی و پایایی پرسشنامه توسط روایی محتوایی (CVR) و آلفای

جدول ۲
اعداد فازی در روش دلفی فازی

عدد فازی هم ارز	متغیر زبانی
کم	(۰ ۲ ۴)
متوسط	(۳ ۴ ۶ ۷)
زیاد	(۶ ۸ ۱۰ ۱۰)

(منبع: احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۳
اعداد فازی در روش دلفی فازی

	تم فرعی	میانگین قطعی مرحله اول	میانگین قطعی مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
رگولاتوری	سازمان‌های نظارتی	۵/۴۵	۵/۶	۰/۱۵	تأیید
	شرح وظایف شرکت	۵/۶	۵/۴۵	-۰/۱۵	تأیید
	ضرورت ایجاد قوانین و مقررات	۵	۵/۱	۰/۱	تأیید
	ضرورت تحلیل وظایف و مسئولیت‌ها	۵/۳۵	۵/۳۵	۰	تأیید
	احصاء وظایف حاکمیتی	۶/۵۷	۶/۷	-۰/۰۵	تأیید
	ساختار حاکمیتی	۶/۵۱	۶/۵۰	-۰/۱	تأیید
	احصاء وظایف غیرحاکمیتی	۵/۵۳	۵/۵۲	-۰/۱	تأیید
شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد	نتایج مورد انتظار	۵/۶	۵/۶	۰	تأیید
	تحلیل ذی‌نفعان	۵/۸	۵/۷	-۰/۱	تأیید
	چشم‌انداز / مأموریت/ اهداف / راهبردها	۶/۴	۶/۵	۰/۱	تأیید
	عوامل کلیدی موفقیت	۵	۵/۱	۰/۱	تأیید
	دسترسی به تجهیزات	۴/۵۵	۴/۲۷	-۰/۱۵	رد
	حوزه‌های کلیدی عملکرد	۶.۱۵	۶.۳	۰/۱۵	تأیید
	دوره ارزیابی	۳/۵۹	۴/۲	۰/۲۵	رد
برنامه اجرایی و سنجش عملکرد	برنامه‌ریزی عملیاتی و فرایندهای پشتیبانی	۵/۸	۵/۸	۰	تأیید
	افزایش بهره‌وری منابع انسانی	۵/۶	۵/۴۵	-۰/۱۵	تأیید
	جمع‌آوری اطلاعات	۶/۴	۶/۳	-۰/۱	تأیید
	طراحی شاخص‌ها و سنجه‌ها	۵/۲۵	۵/۳۵	۰/۱	تأیید
	تحلیل داده‌ها	۵/۱	۵/۲۵	۰/۱۵	تأیید
	زمینه‌های قابل‌بهبود	۵/۴۵	۵/۴۵	۰	تأیید
	گزارش‌دهی	۵/۳۵	۵/۲۵	-۰/۱	تأیید
	فرهنگ‌سازی	۵/۹۵	۵/۹۵	۰	تأیید
	(سازگاری سیستمی (با دیگر سیستم-های منابع انسانی	۵/۸	۵/۸	۰	تأیید
	حمایت مدیران ارشد	۵/۳۵	۵/۵۲	-۰/۱	تأیید
	مکانیزه نمودن مدیریت عملکرد	۵/۴۵	۵/۶	۰/۱۵	تأیید
	آموزش منابع انسانی	۵/۵۴	۵/۶	۰/۱۵	تأیید
	انگیزش و یادگیری کارکنان	۳/۸۵	۳/۱۳	-۰/۵۳	رد
	نظام‌های کاری	۴/۴	۳/۸۷	-۰/۵۲	رد
	رضایت و رفاه کارکنان	۴/۶۵	۴/۱۳	-۰/۵۱	رد
	منابع مالی و تأمین مالی	۶/۱۵	۶/۰۵	-۰/۱	تأیید
	دستورالعمل اجرایی	۴/۷۵	۴/۶۵	-۰/۱	تأیید
	مجوزها و تأییدیه‌های هیئت مدیره	۵/۷	۵/۸	۰/۱	تأیید
اصلاح و بهبود مستمر عملکرد	برنامه‌ریزی بهبود	۵/۱	۵/۲۵	۰/۵۱	تأیید
	توسعه راهبرد	۴/۶۵	۴/۱۳	-۰/۵۱	رد
	فرایند خلق ارزش	۴/۳	۳/۷۷	-۰/۵۲	رد
	اصلاح نظام‌های پرداخت	۴/۷۵	۵/۰۵	-۰/۵۱	رد
	اجرای قوانین	۵/۸	۵/۷	-۰/۱	تأیید
	اصلاح قوانین و مقررات	۵/۵۲	۵/۵۲	۰	تأیید
	بررسی راهبردهای بهبود عملکرد	۶/۱۵	۵/۵۹	-۰/۲	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. مقدار CVR و آلفای کرونباخ به‌ترتیب برابر ۰/۴۸ و ۰/۸۴۸ به‌دست آمد که روایی و پایایی قابل‌قبولی را نشان می‌دهد. ارزیابی گویه‌ها بر پایه طیف پنج‌گزینه لیکرت از کاملاً موافق (۵) تا کاملاً مخالف (۱) تنظیم شده بود.

ابتدا ۹۳ گویه (سؤال) پرسشنامه ثانویه در معرض تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفت که نتایج آن در ادامه ارائه می‌شود. همچنین مقدار KMO برابر با ۰,۸۰۹ است که نزدیکِ یک است. سطح معنادار بودن مشخصه آزمون کرویت بارتلت نیز ۰/۰۰۰ است که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و نشان می‌دهد از لحاظ آماری معنادار است. بنابراین، بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی براساس ماتریس همبستگی حاصل در گروه نمونه مورد مطالعه، مناسب خواهد بود. با توجه به جدول (۴) نتایج حاصل از تحلیل عاملی بر روی پاسخ‌های نمونه مورد مطالعه، ۳۱ مولفه را نشان می‌دهد که ۹۶/۳۶۶ درصد کل واریانس توسط این ۳۱ مولفه تبیین می‌شود. به‌عبارت دیگر، چنانچه از مجموعه گویه‌ها بر پایه مطالب بالا،

جدول ۴
مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و واریانس تجمعی مولفه‌ها

ردیف	بعد از چرخش واریماکس			ردیف	بعد از چرخش واریماکس		
	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی		ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۴/۹۴	۵/۳۲	۵/۳۲	۱۷	۲/۴۷	۲/۶۶	۶۸/۲۸
۲	۴/۶۲	۴/۹۷	۰۱/۲۹	۱۸	۲/۳۳	۲/۵۱	۷۰/۷۹
۳	۴/۵۱	۴/۸۴	۵۱/۱۴	۱۹	۲/۲۵	۲/۴۲	۷۳/۲۰
۴	۴/۴۹	۴/۸۲	۹۱/۹۶	۲۰	۲/۲۱	۲/۲۸	۷۵/۴۸
۵	۴/۳۶	۴/۷۹	۴۲/۷۶	۲۱	۲/۱۱	۲/۲۷	۷۷/۷۶
۶	۴/۳۳	۴/۶۶	۹۲/۴۲	۲۲	۲/۰۵	۲/۲۰	۷۹/۹۶
۷	۴/۲۹	۴/۶۲	۴۳/۴۰	۲۳	۲/۰۳	۲/۱۹	۸۲/۱۵
۸	۴/۱۳	۴/۴۵	۸۳/۴۹	۲۴	۱/۸۲	۱/۹۹	۸۴/۱۴
۹	۴/۰۶	۴/۳۷	۲۴/۸۶	۲۵	۱/۸۳	۱/۹۷	۸۶/۱۱
۱۰	۳/۲۷	۳/۵۲	۶۴/۳۸	۲۶	۱/۸۳	۱/۹۷	۸۸/۰۸
۱۱	۳/۲۴	۳/۴۹	۹۴/۸۷	۲۷	۱/۸۳	۱/۹۷	۹۰/۰۴
۱۲	۳/۱۰	۳/۳۳	۳۵/۲۰	۲۸	۱/۸۱	۱/۸۳	۹۱/۸۸
۱۳	۳/۰۷	۳/۳۱	۶۵/۵۱	۲۹	۱/۵۳	۱/۶۴	۹۳/۲۵
۱۴	۲/۹۹	۳/۲۲	۹۵/۷۳	۳۰	۱/۴۰	۱/۵۱	۹۵/۰۳
۱۵	۲/۷۸	۲/۹۹	۲۶/۷۲	۳۱	۱/۲۴	۱/۳۳	۹۶/۳۷
۱۶	۲/۷۰	۲/۹۰	۵۶/۶۲				

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۳۱ عامل استخراج شود، به اندازه ۹۶/۳۶۶ درصد کل واریانس تبیین می‌شود.

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها با توجه به اینکه در حجم نمونه های زیاد، آزمون کولموگروف اسمیرنوف سطح معنی‌داری را کمتر از ۰/۰۵ گزارش می دهد و از آنجایی‌که در مطالعه حاضر، حجم نمونه برابر با ۲۴۱ نفر و زیاد می‌باشد، لذا از شاخص‌های چولگی و کشیدگی استفاده شده است. در جدول-۵، اطلاعات مربوط به چولگی و کشیدگیِ مؤلفه‌های استخراج شده ارائه شده است. با توجه به یافته‌های جدول

جدول ۵
مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و واریانس تجمعی مولفه‌ها

مولفه‌ها	چولگی	کشیدگی	نتیجه	مولفه‌ها	چولگی	کشیدگی	نتیجه
سازمان‌های نظارتی	-۰/۰۲	-۰/۴۵	نرمال	تحلیل داده‌ها	۰/۰۲	۰/۸۰	نرمال
شرح وظایف شرکت	۰/۴۱	-۰/۰۲	نرمال	زمینه‌های قابل بهبود	-۰/۲۵	۱/۲۰	نرمال
ضرورت ایجاد قوانین و مقررات	۰/۱۹	۰/۲۲	نرمال	گزارش‌دهی	۰/۴۴	۱/۲۴	نرمال
ضرورت تحلیل وظایف و مسئولیت‌ها	-۰/۰۵	۰/۴۷	نرمال	فرهنگ‌سازی	۰/۹۹	۱/۱۲	نرمال
احصاء وظایف حاکمیتی	۰/۰۱	۰/۰۱	نرمال	سازگاری سیستمی	۰/۰۲	۱/۲۹	نرمال
ساختار حاکمیتی	۰/۱۳	۰/۰۴	نرمال	حمایت مدیران ارشد	-۰/۳۷	۰/۸۹	نرمال
احصاء وظایف غیرحاکمیتی	-۰/۰۰۱	۰/۰۱	نرمال	مکانیزاسیون	-۰/۳۴	۰/۶۶	نرمال
نتایج مورد انتظار	-۰/۰۵	۰/۰۸	نرمال	آموزش منابع انسانی	-۰/۰۹	۰/۷۴	نرمال
تحلیل ذی‌نفعان	۰/۴۱	۰/۷۱	نرمال	منابع مالی و تأمین مالی	-۰/۱۵	-۰/۰۲	نرمال
چشم‌انداز / مأموریت/ اهداف / راهبردها	۱/۳۲	۱/۶۷	نرمال	دستورالعمل اجرایی	-۰/۲۳	۰/۵۲	نرمال
عوامل کلیدی موفقیت	۰/۳۳	۱/۶۷	نرمال	مجوزها و تأییدیه‌های هیئت مدیره	-۰/۲۲	۰/۴۵	نرمال
حوزه‌های کلیدی عملکرد	-۰/۱۶	۰/۳۹	نرمال	برنامه‌ریزی بهبود	-۰/۴۰	۰/۲۷	نرمال
برنامه‌ریزی عملیاتی و فرایندهای پشتیبانی	-۰/۰۲	۰/۴۶	نرمال	اجرای قوانین	۰/۰۲	۰/۸۴	نرمال
افزایش بهره‌وری منابع انسانی	-۰/۳۶	۰/۲۵	نرمال	اصلاح قوانین و مقررات	-۰/۲۳	۱/۲۱	نرمال
جمع‌آوری اطاعات	-۰/۱۴	۰/۳۶	نرمال	بررسی راهبردهای بهبود عملکرد	۰/۶۳	۱/۸۶	نرمال
طراحی شاخص‌ها و سنجه‌ها	۰/۴۱	۰/۶۱	نرمال				

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

فوق، هرچه میزان چولگی و کشـیدگی کمتر بوده و به سـمت صفر میل کند، داده‌ها نرمال‌تر خواهند بود و همچنین اگر چولگی و کشـیدگی بین «۲- تا ۲+» باشـد، داده ها تقریباً نرمال می‌باشـند. نتایج جدول (۵) تأییدکننده نرمال بودن داده‌های پژوهش می‌باشد.

پس از انجام تحلیل عاملی اکتشـافی، به‌منظـور تأیید روایی همگرای متغیرهای تحقیق، تحلیل عاملی تأییدی (با اسـتفاده از نرم‌افزار AMOS) ارائه شـد. برای تمام مولفه‌های تحقیق، تحلیل عاملیِ تأییدی انجام گرفت و سـپس، مدل کلی مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به سـطح معناداری به‌دسـت آمده و مقدار CR بالای ۱/۹۶ برای هریک از وزن‌های رگرسیونی غیراستاندارد، همه روابط موجود در مدل بررسی می‌گردد. در ابتدا مقادیر شاخص‌های برازش مدل در جدول (۶) نمایش داده شده است. در جدول (۷) نیز نتایج معادلات ساختاری برای مدلِ نهایی نمایش داده شده است. لازم به ذکر است که برای حذف مطالب زائد در این بخش، تنها به بررسی مدل نهایی اکتفا شده است.

جدول ۶
شاخص‌های برازش مربوط به کل مدل

بعد	fd/x^2	IFG	AESMR	IFN	IFI	IFC
رگولاتوری	۲/۸۹	۰/۸۰	۰/۰۸	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۹۱
شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد	۲/۸۶	۰/۸۹	۰/۰۹	۰/۸۲	۰/۸۳	۰/۸۷
برنامه اجرائی و سنجش عملکرد	۲/۸۷	۰/۸۸	۰/۰۷	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۸۷
اصلاح و بهبود مستمر عملکرد	۲/۸۶	۰/۹۱	۰/۰۷	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۶
مدل نهایی	۲/۰۸	۰/۹۸	۰/۰۶	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول
شاخص‌های برازش مربوط به کل مدل

ارتباط سازه‌ها	بار عاملی	واریانس تبیین شده	آماره t
رگولاتوری بر شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد	۰/۷۷	۰/۰۴	۱۸/۰۸
شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد بر برنامه اجرایی و سنجش عملکرد	۱/۰۶	۰/۰۶	۱۶/۵۰
برنامه اجرایی و سنجش عملکرد بر اصلاح و بهبود مستمر عملکرد	۱/۰۶	۰/۰۶	۱۷/۹۶

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

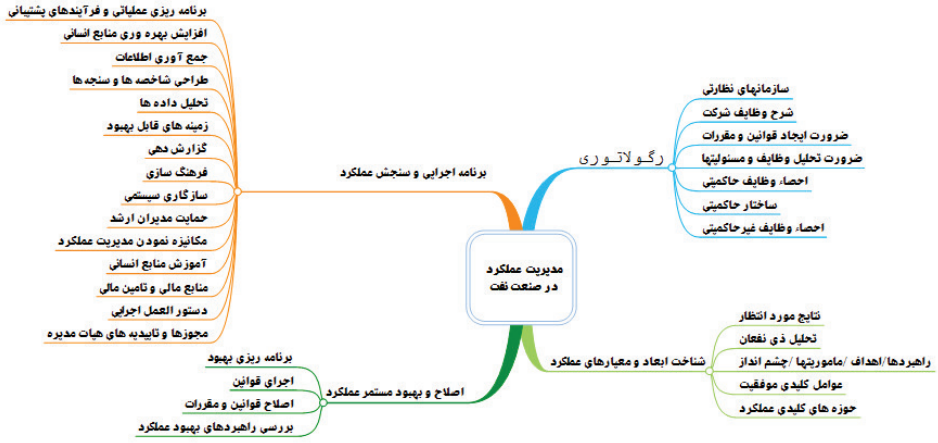
بحث و نتیجه‌گیری

هرچنـد عملکـرد، یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در تئوری و عمـل در مدیریت دولتیِ کنونی بوده و در واقع، مُعرّف دولت نوین اسـت، اما هنوز ابهامات و حتی پراکندگی‌ها در خصوص مفهوم عملکرد، به‌اندازه‌ای اسـت که بیشـتر محققانِ این حیطه مدعی هسـتند که به‌طور کلی، دانش انباشـته در این رشته، فاقد دید روشـن در زمینه مهم‌ترین عناصر تشـریحی برای مقایسـه و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و خصوصی اسـت. به‌صورت کلی در سازمان‌های دولتی، بسیاری از سیستم-های مدیریت عملکردِ کارکنان به استفاده از معیارهـای عملکردی گرایش دارند، در صورتی‌که در بخش خصوصی به‌دنبال اسـتفاده موثر از معیارها برای صحت مدیریت، تصمیم‌گیری، پاسخگویی و در نهایت توسعه هستند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت عملکرد در صنعت نفت انجام شـد. این پژوهش در دو بخشِ کیفی و کمّی توسـط روش‌های دلفی فازی و تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت.

در بخش کیفی، بر اساس ارزیابی سؤال اول پژوهش، ابتدا توسط کدگذاری از مصاحبه‌های انجام شده، ۳۹ مولفه‌ی مدیریت عملکرد شناسایی گردید. سپس، توسط روش دلفی فازی، در دو مرحله، مولفه‌ها بررسی شده و توسط اختلاف میانگین، ۳۱ مولفه در نهایت تأیید شد. پس از آن، توسط کدگذاری محوری و انتخابی، چهار مولفه اصلی و ۳۱ مولفه فرعی شناسایی گردید. تم‌ها یا مولفه‌های اصلی عبارتند از: رگولاتوری، شناخت ابعـاد و معیارهای عملکرد، برنامه اجرایی و سـنجش عملکرد و اصلاح و بهبود مسـتمر عملکرد. مدل نهایی برگرفته از بخش کیفی این مطالعه مطابق با شکل (۱) می‌باشد.

در بخش کمّی، بر اسـاس ارزیابی سـؤال دوم پژوهش، تم‌های اصلی و فرعی شناسـایی شـده توسط

شکل ۱
مدل نهایی پژوهش حاضر



(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بخـش کیفی، به روش تحلیل عاملی اکتشـافی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسـی قرار گرفت. در تحلیل عاملی اکتشـافی، ۹۶/۳۶ درصد کل واریانس توسط ۳۱ مولفه شناسایی شده تبیین می‌شود. به عبارت دیگر، چنانچه از مجموعه گویه‌ها بر پایه مطالب بالا، ۳۱ عامل اسـتخراج شود، به اندازه ۹۶/۳۷ درصد کل واریانس تبییـن می‌شـود. در تحلیل عاملی تأییدی، بارهای عاملی نشـان می‌دهد که در تـم رگولاتوری، تأثیر احصا وظایف حاکمیتی بر سـاختار حاکمیتی دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۱/۲۶ می‌باشـد. در تم شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد، تأثیر چشـم‌اندازِ مأموریت هدف و راهبردها بر عوامل کلیدی موفقیت دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۰/۹۸؛ در تم قسـمت اول مرحله برنامه اجرایی و سنجش عملکرد، تأثیر برنامه‌ریزی عملیاتی و فرایند پشتیبانی بر منابع مالی دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۱/۱۶؛ در تم قسمت دوم مرحله برنامه اجرایی و سـنجش عملکرد، تأثیر تحلیل داده‌ها بر زمینه‌های قابل بهبود دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۰/۹۶ و در تم اصلاح و بهبود مسـتمر عملکرد، تأثیر برنامه‌ریزی بهبود بر اجرای قوانین دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۰/۸۲ می‌باشـند. بنابراین برای بهبود عملکرد سـازمان به‌ویژه صنعت نفت کشور، باید از این روش‌ها استفاده شود. بدین‌معنا که در جهت ارتقاء مدیریت عملکرد سازمان، وظایف حاکمیتی برای ارتقاء ساختار حاکمیتی؛ چشـم‌انداز مأموریت و اهداف و راهبردها برای ارتقاء عوامل کلیدی موفقیت؛ برنامه‌ریزی عملیاتی برای ارتقاء فرایند پشـتیبانی بر منابع مالی؛ تحلیـل داده‌ها برای ارتقاء زمینه‌های قابل‌بهبـود و برنامه‌ریزی بهبود برای اجرای قوانین مورد توجه قرار گیرد تا در راستای آن بتوان مدیریت عملکرد را در صنعت نفت کشور ارتقا داد. نتایج به‌دست آمده از مطالعه حاضر، از نظر توجه به منابع انسانی با پژوهش‌های آگوئینیس و پیرس (۲۰۰۸)، آگوئینیس (۲۰۱۳)، کوبیاک (۲۰۲۰) همخوانی دارد. از نظر ارزیابی فرهنگ در سـازمان به عنوان شـاخصی برای مدیریت عملکرد، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ماپیتسا (۲۰۲۰) همخوانی دارد. پژوهش حاضر، تحلیل داده‌هـا را بـه عنوان یکی از مولفه‌های موثر بر مدیریت عملکرد شناسـایی نموده اسـت که با نتایج پژوهش سون و فان‌ریزین (۲۰۱۴) همخوانی دارد. از نظر اهمیت نتایج مورد انتظار، این پژوهش با یافته‌های کوهلمن (۲۰۱۰) همخوانی دارد. از منظر جمع‌آوری اطلاعات به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در مدیریت عملکرد، نتایج این پژوهش با مطالعه سـون و فان‌ریزین (۲۰۱۴) همخوانی دارد. بارس و همکاران (۲۰۱۰)، یادگیری را یکی از مولفه‌های مدیریت عملکرد می‌دانند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

بنابراین بر اسـاس نتایج به‌دسـت آمده، در بُعد رگولاتوری پیشنهاد می‌گردد نسبت به ایجاد ساز وکار و مکانیـزم رگولاتوری به‌منظـور تغییر راهبردی به رویکرد تصمیم‌گیری و حرکت به سـمت سیاسـت‌های تنظیمی و تمرکز بر حکمرانی تنظیمی اقدام گردد و همواره قوانین و اسناد بالادستی مورد توجه قرار گرفته، به تحلیل وظایف و مسـئولیت‌ها بر اسـاس اهـداف و برنامه‌های مدون و مصوب، به‌منظـور ایجاد توازن بین منافع عمومی و خصوصی پرداخته شود. همچنین، اهداف، اولویت‌ها و استراتژی‌های ملی برای ایجاد ساختار حاکمیتی به‌کار گرفته شده، به انسجام این ساختار به‌طور ویژه توجه گردد. تبیین مفاهیم و ضرورت حاکمیت تنظیمـی برای تمامی لایه‌های دخیل در تصمیم‌گیری حوزه حاکمیتی قبل از تدوین و اجرای نظام مدیریت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

عملکرد ضروری به‌نظر می‌رسد. در بُعد شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد پیشنهاد می‌گردد از چارچوب سند چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردها برای تعیین معیارهای عملکرد بهره‌گیری شود و ابلاغ این اسناد به کلیه کارکنان و مدیران در دستور کار قرار گیرد. همچنین لازم است شرکت‌های فعال در صنعت نفت، وجود دانش، مهارت و توانایی‌های لازم جهت برنامه‌ریزی به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار را ضروری قلمداد کنند. علاوه‌بر این به مدیران صنعت نفت پیشنهاد می‌گردد تحلیل نیاز ذی‌نفعان، توجه به دیدگاه آنان و شناسایی ذی‌نفعانی که از عملیات شرکت بیشترین تأثیر را می‌پذیرند، در دستور کار خود قرار دهند. همچنین استفاده توانمندی‌های داخلی شرکت و توسعه فرایندهای کاری که از جمله عوامل کلیدی در موفقیت شرکت محسوب می‌شوند را مورد توجه قرار دهند. در بُعد برنامه اجرایی و سنجش عملکرد پیشنهاد می‌گردد شایسته‌سالاری در انتخاب افراد و کارکنان را از ملزومات برنامه‌های خود بدانند و بستر مناسبی جهت ارتقای دانش و آگاهی کارکنان فراهم کنند. علاوه‌بر این پیشنهاد می‌گردد جهت اجرای سیستم مدیریت عملکرد به‌منظور جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مناسب و سازگار با سایر سیستم‌های مدیریتی جهت ساماندهی وکدگذاری و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله برنامه‌ریزی اجرایی و سنجش عملکرد استفاده نمایند تا در مواقع لزوم در کمترین زمان ممکن با استفاده از اطلاعات تحلیل شده به حل مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند. همچنین به این مدیران پیشنهاد می‌گردد به منظور کنترل عدم تطابق‌ها همواره گزارش‌های ماهیانه تهیه کنند و گزارشی تحلیلی از علل عدم‌تطابق در مرحله برنامه‌ریزیِ اجرایی و سنجش عملکرد داشته باشند. علاوه بر این، به‌منظور فرهنگ‌سازی برای اجرای نظام مدیریت عملکرد در سطوح مدیریتی و کارشناسی اقدام نمایند. در بُعد اصلاح و بهبود مستمر عملکرد پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت نفت برنامه‌ریزی در زمینه اجرای طرح‌های توسعه و بهینه‌سازی عملکرد را در دستور کار خود قرار دهند و از توانایی عملیات اصلاحی برای رفع شکاف عملکردی بهره گیرند. همچنین پیشنهاد می‌گردد مطابق با چرخه دمینگ و به‌طور مستمر جهت بهبود عملکرد، برنامه‌ریزی و نظارت لازم را اعمال نمایند.

منابع

احمدی، ابراهیم، کراهی‌مقدم، سیروس و رحیمی، فرج‌الله (۱۳۹۱). *تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری*، دانشگاه علوم و تحقیقات، واحد خوزستان.

ادیب‌زاده، مریم (۱۳۹۵). *آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد در قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه الگوی مطلوب مدیریت عملکرد*، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

انیژ، رویا (۱۳۹۸). تأثیر ادغام بر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز)، *فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، دوره ۱۱، شماره ۳۱، صص

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

.۲۸۳-۲۹۶

بیاضی طرابند، علی، عقیلی، حسن و معین نجف‌آبادی، فقیهه (۱۳۸۸). مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌ها، *مجله تدبیر*، شماره ۲۱۱، صص ۵۴-۴۹.

حسینی، میرزاحسن و کشاورز، الهام (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی با هدف ارتقاء عملکرد شرکت با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی فازی (مورد مطالعه: صنعت فنرسازی)، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۹، شماره ۳۶، صص ۲۴۲-۲۱۳.

رفیع‌زاده، علاالدین و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی، *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، دوره ۷، شماره ۱۷، صص ۵۵-۳۳.

ستوده، علی، جعفری، پریوش و محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی‌های مربی‌گری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۲، شماره ۴۵، صص ۲۶۴-۲۳۷.

صیاد، سعید و فایض، سمانه (۱۳۹۷). پیاده‌سازی نظام نوین ارزیابی عملکرد در شرکت ملی نفت ایران، *سامانه جامع اطلاع‌رسانی مدیریت عملکرد*، شماره ۲، صص ۲۴-۱.

مقدسی‌نیا، حسین (۱۳۹۴). طراحی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اساس الگوهای روانشناختی (مطالعه موردی: بانک صادرات کرمانشاه)، *همایش ملی پژوهش‌های علوم مدیریت*.

Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander Krane, R., & Pulakos, E.D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology,* 9(2), 219–252.

Adnan, Z., Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2016). Assessing the Moderating Effect of Competition Intensity on HRM Practices and Organizational Performance Link: The Experience of Malaysian R&D Companies. *Procedia Economics and Finance*, 35, 462-467.

Aguinis, H. & Pierce, C.A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145.

Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Baars, I. J., Evers, S. M., Arntz, A., & Van Merode, G. G. (2010). Performance measurement in mental healthcare: Present situation and future possibilities. *The International Journal of Health Planning and Management*, 25, 198–214.

Bjorvatn, T. & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *International Journal of Project Management,* 36(6), 876-888.

Boakye, D.J., Tingbani, I., Ahinful, G.S., & Nsor-Ambala, R. (2021). The relationship between environmental management performance and financial performance of firms listed in the Alternative Investment Market (AIM) in the UK. *Journal of Cleaner Production,* 278.

Braz, R. G. F., Scavarda, L. F., & Martins, R. A. (2011). Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Production Economics,* 133, 751–760.

Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review,* 94(10), 58–67.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Chirau, T.J. & Blaser-Mapitsa, C. (2020). How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities. *Evaluation and Program Planning, 82.*

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions:* Sage, Thousand Oaks, CA.

De Harlez, Y. & Malagueno, R. (2016). Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. *Management accounting research,* 30, 2-17.

Goh, F.A. & Anderson, M.C. (2007). Driving business value from performance management at Caterpillar. *Organization Development Journal,* 25(2), 219–226.

He, Y. & Shi, D. (2009). Study on Grounded Theory in Social Surveys: Sage open Medicine.

Heinrich, C. J. & Marschke, G. (2010). Incentives and their dynamics in public sector performance management systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29, 183-208.

Kinicki, A. J., Jacobson, K.J., Peterson, S.J., & Prussia, G.E. (2013). Development and validation of the performance management behavior questionnaire. *Personnel Psychology*, 66(1), 1–45.

Kubiak, E. (2020). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review.*

Kuhlmann, S. (2010). Performance measurement in European local governments: A comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76, 331–345.

Li, P. (۲۰۰۱). Design of Performance Measurement Systems: A Stakeholder Analysis Framework, *The Academy of Management Review*, ۱۲, ۳۴-۴۵.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management,* 25, 1228–1263.

Peixoto, M.G.M., Musetti, M.A., & de Mendonca, M.C.A. (2020). Performance management in hospital organizations from the perspective of Principal Component Analysis and Data Envelopment Analysis: the case of Federal University Hospitals in Brazil. *Computers & Industrial Engineering,* 150.

Pulakos, E.D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results:* Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Radnor, Z. & Mcguire, M. (2004). Performance management in the public sector: Fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management,* 53, 245–260.

Suleymanli, S. (2018). Common challenges in public sector performance measurement in post-soviet countries-remedies taken to escape from the Soviet legacy. *Khazar Journal of Humanities & Social Sciences,* 21, 23–33.

Sun, X. (2011). *Grounded theory: theory-development in in-depth interview research:* J. Xi'an Jiaot. Univ. 31(6), 87-92.

Sun, R. & Van Ryzin, G. G. (2014). Are performance management practices associated with better outcomes? Empirical evidence from New York public schools. *The American Review of Public Administration*, 44(3), 324-338.

Yang, H. & Klaas, B.S. (2011). Pay dispersion and the financial performance of the firm: Evidence from Korea. *The International Journal of Human Resource Management,* 22(10), 2147–2166.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]