Designing a Mission-Oriented Performance Management Model in the National Iranian Oil Company

Roya Mosayebnejad[1] - Karamollah Daneshfard[2] - Nazanin Pilevari[3]

Abstract

The aim of the research was to design a mission-oriented performance management framework in the National Iranian Oil Company with an interpretive structural approach. Using the meta-synthesis method, 34 articles in the field of performance management and mission orientation were selected and the relevant concepts and codes were extracted through content analysis. Ten experts participated in the screening and consensus of the experts as well as the structuring of the main categories of the interpretive structural modeling technique. Based on the findings, 60 subcategories in the form of 11 main categories have an effect on mission-oriented performance management in the National Iranian Oil Company. Also, the leveling of the main categories in 5 levels was obtained and the categories of organizational culture, regulations and laws and mission-oriented service quality management were placed at the first level, as well as the categories of human resource management and mission-oriented strategies in the base of the model, which requires that the low-level categories be prioritized in the actions and decisions of the managers of the National Iranian Oil Company.

Keywords
Mission orientation, performance management, interpretive structural modeling, human resources.

1. PhD student, Department of public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Roya.mosayebnejad@iau.ac.ir
2. Professor of Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Daneshfard@iau.ac.ir
3. Professo of Industrial Management Department, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Pilevari.nazanin@gmail.com

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۱۲/۰۲ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۲/۲۲

طراحی مدل مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت ایران

رؤیا مصیب‌نژاد[۱] ـ کرم‌الله دانش‌فرد[۲] ـ نازنین پیله‌وری[۳]

چکیده

هدف پژوهش، طراحی چارچوب مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت ایران با رویکرد ساختاری تفسیری بود. با استفاده از روش فراترکیب، ۳۴ مقاله حوزه مدیریت عملکرد و مأموریت‌گرایی انتخاب و با تحلیل محتوا، مفاهیم و کدهای مربوطه استخراج شد. برای غربالگری و اجماع نظر خبرگان و نیز ساختاردهی مقوله‌های اصلی تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ۱۰ نفر از مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مشارکت داشتند. بر اساس یافته‌ها ۶۰ مقوله فرعی در قالب ۱۱ مقوله اصلی بر مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت اثر دارد. همچنین سطح‌بندی مقوله‌های اصلی در ۵ سطح به‌دست آمد و مقوله‌های فرهنگ سازمانی، آئین‌نامه‌ها و قوانین و مدیریت کیفیت خدمات مأموریت‌گرا در سطح اول و نیز مقوله‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های مأموریت‌گرا در قاعده مدل قرار گرفتند که لازم است مقوله‌های سطوح پایین در اولویت اقدام و تصمیم مدیران شرکت ملی نفت قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مأموریت‌گرایی، مدیریت عملکرد، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، منابع انسانی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. roya.mosayebenjad@aiu.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران . (نویسنده مسئول). daneshfard@iau.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. pilevari.nazanin@gmail.com

مقدمه

سازمان‌های دولتی به‌منظور تحقق تعالی سازمانی و دستیابی به عملکردی مطلوب نیازمند طرح‌ریزی و عملیاتی‌سازی برنامه‌های ساختاریافته هستند. آنان جهت رویارویی با دنیای متلاطم پیرامون خود، سازوکاری می‌خواهند که به حرکت آن‌ها جهت داده و در مسیر چشم‌انداز سازمانی هدایت‌شان کند. این سازوکار تحت عنوان «مدیریت عملکرد» شناخته می‌شود (صالح و همکاران، ۱۴۰۰). سیستم‌های مدیریت عملکرد در حال حاضر یک تابع کلیدی در موفقیت سازمانی به شمار می‌روند و ابزاری ضروری برای سازمان‌ها در بهبود انگیزه، عملکرد و بهره‌وری در نظر گرفته می‌شوند (Aboubich & Conway, 2023). سیستم مدیریت عملکرد یک اصلاح مهم در سازمان‌های دولتی جهت بهبود فرآیند ارائه خدمات است. تمرکز اصلی این سیستم شامل کنترل و نظارت چند هدفی است و نقش اساسی در دستیابی به نتایج عملکرد مورد انتظار سازمان‌ها ایفا می‌کند (Mahmoud & Othman, 2023). عملکرد کلی، تعالی عملیاتی، رشد و گسترش سازمانی به یک سیستم مدیریت عملکرد صحیح بستگی دارد. مدیریت عملکرد بر کارایی بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Munmun et al, 2024). مدیریت عملکرد مفهومی پیچیده در سازمان‌های دولتی محسوب می‌گردد. چرا که نه اساساً می‌توان به معیارهای مالی اکتفا نمود و نه می‌توان به مکانیسم‌های ارتقای بازدهی کارکنان بسنده کرد. از طرفی، موقعیت‌های خاصی که سازمان در آن قرار می‌گیرد نیز می‌تواند این وضعیت را پیچیده‌تر کند (Lu et al., 2024). مدیریت عملکرد سیستمی است که به مدیران دولتی اجازه می‌دهد تا اطلاعات عملکرد کمی و کیفی را تجزیه‌وتحلیل کنند تا تصمیمات دقیقی برحسب شواهد اتخاذ کنند و عملکرد کلی را بهبود بخشند (Pasha & Jacobson, 2023). مدیریت عملکرد، اصطلاح نسبتاً جدیدی است که جایگزین اصطلاح سنتی ارزیابی عملکرد شده است. این نظام با هدف مدیریت، سنجش و بهبود عملکرد و ایجاد قابلیت برای پیشرفت کارکنان و سازمان ارائه شد. مدیریت عملکرد، فرآیندی منسجم و راهبردی است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق همبسته کردن عملکرد افراد، عملکرد تیم، گروه‌های کاری و عملکرد سازمان میسر می‌سازد (چراغی و همکاران، ۱۴۰۱).

از طرفی موضوعات نامشخص و رخدادهایی با پایان باز در سازمان‌های دولتی روی می‌دهد که غالباً به دلایل گوناگون در پی حل و روشن‌سازی قطعی آن برنمی‌آیند. به همین خاطر ماهیت پیگیری‌کننده رویکرد مأموریت‌گرایی در ارتباط با اهداف و تا

مشخص شدن نتیجه و پاسخگویی به تقاضاهای برآورده نشده، الگوی مأموریت‌گرایی را سازگار با ساختار سازمان‌های دولتی دانسته است (Komatsu Cipriani et al, 2020). فقدان مأموریت‌گرایی سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌ها شبیه کاوشگری است که بدون هدف در فضا به سفر می‌پردازد. مأموریت‌گرایی حتی باعث می‌شود که سازمان‌ها به شهرت بهتری دست یابند و در ارتباط با سهامداران دارای مزیت رقابتی شونـد (Deshpaande &Tsai, 2021). هدف سیستم‌های مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا پرورش ابتکار و ایجاد انعطاف‌پذیری در منابع انسانی است. این سیستم‌ها موجب می‌گردند که وضعیت آگاهی کارکنان از موقعیت‌های کاری برحسب مأموریت‌ها که از طریق مدیریت استراتژیک سازمان هدایت می‌شوند، بالاتر رفته و درک موقعیتی آنان بهبود یابد و تصمیمات تاکتیکی مبتنی بر وضعیت را اتخاذ کنند. این موارد به افزایش کارایی منجر می‌شود (Salvi & Spagnoletti, 2022). مأموریت‌گرایی انتقال‌دهنده یک «نُرم» اجتماعی است که دلالت بر جامعیت و ماهیت توسعه‌پذیری سیستم‌های مدیریت عملکرد است (Usanova et al, 2022). مأموریت‌گرایی رویکردی با هدف تغییر سازمانی در رابطه با محیط است. مأموریت‌ها نه‌تنها اهداف ابزاری هستند که باید به سرانجام برسند، بلکه ناظر بر ابعاد معنایی سازمان‌ها مانند ارزش‌ها و باورها نیز هستند. مأموریت‌گرایی در سازمان احساس مشترکی را نسبت به اهداف به وجود می‌آورد و به سازمان انرژی می‌بخشد و توجیه‌کننده‌ای برای سازمان است. مأموریت‌گرایی در سازمان باعث می‌شود که تمامی کارکنان حول یک هدف گرد هم آیند، درگیر هدف شوند و خود را وقف تحقق هدف کنند (Cannon & Kreutzer, 2018).

بنابراین لازم است، سازمان‌های دولتی رویکرد مأموریت‌گرایی را در سیستم‌های مدیریت عملکرد خود تقویت کنند و ظرفیت سازمانی را در بهره‌وری مکملی از منابع بالا ببرند (Adshead et al, 2023). همچنین، مأموریت‌گرایی باعث می‌شود که پارادوکس‌های ادراک‌شده در ارتباط با اهداف و مسیرهای تحقق آن کاهش یابد و بهتر بتوان به ادغام دیدگاه‌های متنوع در ساختار مدیریت عملکرد سازمانی پرداخت (Mas-Machuca et al, 2024). با استقرار یک سیستم مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا این امکان برای سازمان‌ها فراهم می‌گردد که در صورت افزودن یک بخش جدید به مأموریت و یا هدف، بدون نیاز به ایجاد زیرساخت اضافی به ادامه مسیر بپردازند و تأخیرهای طولانی و فشارهای افزوده‌شده به سیستم را در طول فرآیند تحقق هدف تحمل نمایند؛ بنابراین، مأموریت‌گرایی فرصتی را به سازمان می‌دهد تا به توسعه شبکه‌های سازمانی در

راستای تحقق اهداف و مأموریت‌ها بپردازد (Cui et al, 2023).

در ارتباط با مدیریت عملکرد تحقیقاتی انجام شده است؛ اما در زمینه مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا تحقیقات اندکی انجام شده است. در ادامه به اختصار یافته‌های برخی تحقیقات مرور می‌شود. چِن، چِن و اِنگ (۲۰۲۴) در تحقیقی نشان دادند، در سازمان‌های مأموریت‌گرا، در فراخوان‌های سازمانی با هدف جلب و افزایش مشارکت کارکنان، انگیزه فرا اجتماعی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته و موجب بهبود عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای منابع انسانی در نظام عملکردی سازمان می‌شود. ماس ماچوکا و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیقی گزارش کردند که برای دستیابی به عملکرد مطلوب، لازم است سازمان‌ها به تحریک‌پذیری مأموریت‌های سازمان در قالب درونی‌سازی آنان در منابع انسانی بپردازد و لازمه این امر هم استقرار یک سیستم عملکردی مبتنی بر این موضوع است. جانگ و شین (۲۰۲۲) در تحقیق خود اشاره کردند، عملکرد شرکت‌های مأموریت‌گرا به‌واسطه طرح‌های تشویقی برای کارکنان بهبود یافته و اثر انگیزشی قابل‌توجهی را بر کارکردهای منابع انسانی در برداشته است. علاوه بر این، این رویکرد باعث بهبود عملکرد مالی سازمان نیز شده است و موجب شده سطح کنترل‌های رسمی کاهش یابد و پاداش‌های بهتری به کارکنان عرضه شود. اقیان، رضائیان و غلام‌زاده (۱۴۰۳) در طراحی الگوی مدیریت عملکرد سه سطحی منابع انسانی در سطح فردی به مضامین روان‌شناختی فردی و توانایی بین فردی، در سطح گروه به مضامین شایستگی و چابکی گروه و در سطح سازمانی به مضامین جذب متخصصین، توسعه منابع انسانی، نگهداشت، ساختار وظیفه‌ای سبز، هم‌راستایی افقی و هم‌راستایی عمودی سازمان دست یافتند. نتایج مطالعه کاظمی، مهارتی و صابری (۱۴۰۲) نشان داد که با مأموریت‌گرا کردن دانشگاه‌ها، شاخص‌های مهم حکمرانی خوب آموزش عالی همانند، اثربخشی و کارایی، عدالت، وضوح اختیارات و وظایف، پاسخگویی، شایسته‌سالاری، مشارکت و استقلال محقق می‌شود. صفدری رنجبر و فاطمی (۱۴۰۱) در تحقیقی دریافتند، جهت تحقق اهداف و بهبود سطح عملکرد نیازمند توجه به مؤلفه‌هایی مانند تحلیل استراتژیک، با طراحی و توسعه فرآیندها و سرمایه انسانی، مدیریت و سامان‌دهی منابع و زیرساخت‌ها و شبکه‌سازی و توسعه همکاری‌های فناورانه و نوآورانه است. فرازکیش، آزادی احمدآبادی و عبدی (۱۴۰۱) در چارچوب ارزیابی مأموریت‌گرایی به مشارکت در گفتمان عمومی حوزه کاری، شبکه‌سازی سیاستی، برنامه‌های یادگیری، دانش‌افزایی از طریق رهبری فکری در فضای سیاستی و حکمرانی خوب، اشاره کردند. صالح، اشرفی و

فرشاد (۱۴۰۰) در مدل مدیریت عملکرد صنعت نفت به مقوله‌های رگلاتوری (کنترل و هدایت)، شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد، برنامه اجرایی و سنجش عملکرد و اصلاح و بهبود مستمر عملکرد دست یافتند.

شرکت ملی نفت ایران، یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین سازمان‌ها است و بخش مهمی از درآمدهای سالانه دولت وابسته به درآمدهای نفتی است. نحوه عملکرد این سازمان در انجام مأموریت‌ها بر اقتصاد کشور اثر می‌گذارد. از طرفی مأموریت‌گرا بودن سازمان، در عین مهم بودن، در پژوهش‌ها بحث نو و جدیدی است و پرداختن به موضوع مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در سازمان‌های دولتی، تمرکز دقیق بر مأموریت جهت ارزیابی و سنجش اثربخشی اقدامات و عملیات مربوط به تولید یا خدمات است تا بتوان چشم‌انداز واقع‌بینانه‌تری را برای سازمان طراحی کرد؛ بنابراین، برخورداری سازمان‌های دولتی به‌ویژه شرکت‌های فعال در صنعت نفت کشور از یک سیستم مدیریت عملکرد مأموریت‌گرای نظام‌مند، ساختاریافته و با قابلیت برنامه‌ریزی آینده‌نگر می‌تواند سطح کیفیت تولیدات و خدمات ارائه شده در صنعت نفت را افزایش داده و هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهد. علاوه بر این، سطح بهره‌وری سازمانی بالا رفته و ظرفیت واکنش‌پذیری عملیاتی در برآورده‌سازی نیازها و تقاضاهای بازار با توجه به زمان‌بندی‌های فشرده و نیز اقتضائات خاص صنعت نفت (مانند تحریم‌ها و نوسانات ارزی) افزایش می‌یابد. در همین راستا این دغدغه وجود داشت که چنانچه چارچوبی برای مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا و نیز تعیین اولویت‌های اقدام در شرکت ملی نفت وجود نداشته باشد، در آینده با کاهش بهره‌وری مواجه می‌شود و خسارت‌هایی به این سازمان و اقتصاد کشور وارد می‌شود که جبران آن دشوار است؛ بنابراین تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤال ذیل بود:

- چارچوب مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر در پی طراحی الگوی مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت با تکیه بر مطالعه منابع و مستندات منتشر شده در این حوزه است؛ بنابراین به لحاظ هدف، تحقیق توسعه‌ای ـ کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی است. در همین راستا، از روش فراترکیب ادبیات در تحقیق حاضر استفاده شده است. فراترکیب به تجزیه‌وتحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام‌شده در یک حوزه خاص می‌پردازد. برای این

منظور در این تحقیق از الگوی هفت مرحله‌ای ساندِلوفسکی و باروسو (۲۰۰۷)، استفاده شد.

مرحله اول: سؤال در فراترکیب باید چهار سؤال فرعی را مشخص کند. در این تحقیق، در پاسخ به سؤال فرعی اول که «چه چیزی» است، گفته می‌شود «مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا» هدف و نتایج را مشخص می‌کند. «چه کسی» به‌عنوان سؤال فرعی دوم، نشان می‌دهد که واحد تحلیل ما در این پژوهش چیست که مقالات پژوهشی اعم از کیفی و کمی است. «چه زمانی»، چارچوب زمانی در فراترکیب را مشخص می‌کند که بازه زمانی ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۴ در نظر گرفته شد. درنهایت، «چگونه» پاسخ داده می‌شود که در این پژوهش از تحلیل ثانویه استفاده شده است.

مرحله دوم: در دومین مرحله، مرور نظام‌مند ادبیات انجام گردید. مرور نظام‌مند مجموعه‌ای از گام‌های سیستماتیک در بررسی ادبیات یک موضوع است که در آن فرآیند انتخاب و جستجو هدفمند صورت می‌گیرد. بر اساس هدف و سؤالات تحقیق و همچنین مبانی نظری مرتبط با موضوع «مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا» و بر اساس کلیدواژه‌های «سازمان‌های مأموریت‌گرا»، «عملکرد سازمان‌های مأموریت‌گرایی»، «ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌گرا»، در پایگاه‌های علمی خارجی از قبیل Emerald، Sciencedirect، Wiley، Sage، Springer و Taylor & Francis، به شناسایی مقالات مرتبط پرداخته شد. حاصل این جستجو، پیدا کردن ۳۷۱ مقاله مرتبط با کلیدواژه بود.

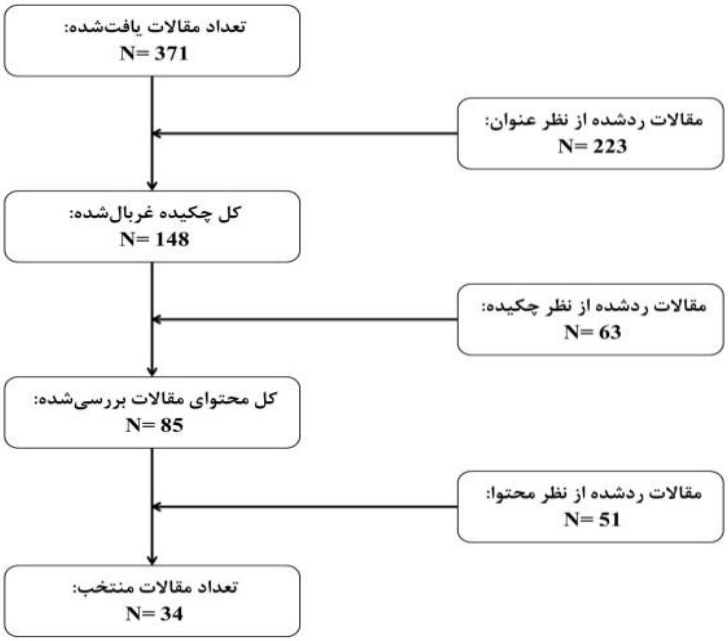
مرحله سوم: در غربالگری اول و بررسی مقالات، تأکید بر وجود کلیدواژه‌ی «مأموریت‌گرایی» بدون هیچ پیشوند و یا پسوندی در عنوان بوده است. فرآیند غربالگری و درنهایت دستیابی به مقالات نهایی در شکل ۱ نمایش داده شده است.

مرحله چهارم: در این مرحله به استخراج کدهای اولیه از مقالات انتخاب شده پرداخته شد که درنهایت ۳۲۲ کد به‌دست آمد. داده‌های مربوطه به کمک نرم‌افزار MAXQDA2020 و روش کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفته است.

مرحله پنجم: در این مرحله از فرآیند فراترکیب به‌منظور تجزیه‌وتحلیل و سپس ترکیب یافته‌های کیفی، ابتدا به خلاصه‌سازی کدهای استخراجی اولیه پرداخته شد و کدهایی که به لحاظ معنایی با یکدیگر اشتراک داشتند شناسایی و ترکیب شدند. در واقع، این مرحله از پژوهش ناظر بر همان ترکیب‌سازی یافته‌ها برای ارائه یک بینش جدیدتر در موضوع است؛ به عبارت دیگر، محقق برای اینکه بتواند با اتکای بر روش

فراترکیب به مفهوم‌پردازی تازه‌تری در باب موضوع پژوهش بپردازد، می‌بایست به ارائه جهان‌بینی خود در قالب الگوی پارادایمی بپردازد. در این مرحله مقولات فرعی، اصلی و کلی تعیین شدند.

شکل ۱. فرآیند غربالگری مقالات منتخب



مرحله ششم: به‌منظور کنترل کیفی در مرحله اول، کیفیت جست‌وجوی مقالات و منابع استفاده شده مورد توجه قرار گرفت. بدین ترتیب، با جست‌وجو در پایگاه‌های داده علمی معتبر و تعریف معیارهای پذیرش اولیه جهت جست‌وجوی جامع و چندمرحله‌ای با فاصله‌های زمانی و با استفاده از کلیدواژه‌های گسترده به‌منظور اطمینان از استخراج کامل منابع اطلاعاتی مرتبط با موضوع پژوهش، بررسی تک‌تک مقالات و مطالعات مشخص‌شده چندین بار صورت گرفت تا اطمینان کامل حاصل شود که مطلبی از دست نرفته باشد.

مرحله هفتم: در این مرحله ارائه یافته‌ها مبتنی بر نتایج فراترکیب صورت گرفته است.

در پایان به‌منظور بررسی و غربالگری داده‌ها، مقوله‌ها در قالب کاربرگ در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا به هریک از مقوله‌های فرعی امتیاز ۱ تا ۵

بدهند. مقوله‌هایی که میانگین آن‌ها کمتر از ۴ بود از دور دلفی حذف شدند. در همین راستا طی سه مرحله، اجماع نظر خبرگان بر اثرگذاری ۶۰ مقوله بر مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا حاصل شد.

در بخش دوم پژوهش به‌منظور ساختاردهی ۱۱ مقوله اصلی تحقیق و تعیین اولویت‌های تصمیم‌گیری و اقدام، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری انتخاب شد؛ زیرا بر اساس نظر فایسال و همکاران (۲۰۰۶)، یکی از اصلی‌ترین منطق‌های مدل ساختاری تفسیری آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش‌شناسی به‌دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های اقدام را برای مدیران مشخص می‌کند.

به‌منظور کاربرد روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری تعداد ۱۱ عامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به‌صورت پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان شرکت ملی نفت که بر اساس تسلط نظری، سطح تحصیلات، سابقه فعالیت و تألیفات انتخاب شدند، قرار گرفت و از آنان درخواست شد که عوامل را دوبه‌دو به‌صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه عامل i بر عامل j تأثیر می‌گذارد حرف V، درصورتی‌که عامل j بر عامل i تأثیر می‌گذارد حرف A، اگر تأثیر دوطرفه هست حرف X و درصورتی‌که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ‌کدام بر دیگری تأثیر نمی‌گذارد حرف O را بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی ـ معلولی عوامل، از روش مدل‌سازی ساختاری ـ تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

گام اول، بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی پژوهش، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسشنامه ماتریس خودتعاملی به‌عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج شد. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک تبدیل شدند. در گام سوم به‌منظور تعیین سطح هریک از عوامل، برای هریک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود، در سطح اول قرار گرفت. به‌منظور تعیین سطوح بعدی، کدهای متغیرهای سطوح تعیین‌شده قبلی از ادامه جدول حذف و سطوح بعدی به‌دست آمد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین‌شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم شد.

یافته‌ها

مطالعات منتخب شامل ۳۴ مقاله بود. به‌دلیل محدودیت در صفحات و تعداد کلمات، به ارائه برخی از آن‌ها اکتفا می‌شود.

جدول ۱. مفاهیم اولیه مستخرج از برخی مطالعات منتخب در رویکرد فراترکیب

محققان	مفاهیم اولیه
چِن، چِن و اِنگ (۲۰۲۴)	پیگیری اهداف سازمانی، اهمیت منابع انسانی در تحقق اهداف، همسوسازی کارکنان با اهداف سازمانی، توجه به بسترسازی‌های لازم در تحقق اهداف، افزایش دل‌بستگی‌های شغلی، ارتقای مشارکت شغلی کارکنان، افزایش فعالیت‌های داوطلبانه شغلی، ارتقای تمایل به مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمانی، بهبود سطح عملکردهای شغلی، توجه به ظرفیت برآورده‌سازی نیازهای شغلی کارکنان در بیانیه مأموریت.
فلانیگان[1] (۲۰۲۴)	میزان تعهد به دستیابی به اهداف، شناسایی علل زمینه‌ای در عدم دستیابی به اهداف، شناسایی مداخلات با تأثیر بالا در عدم دستیابی به اهداف، درک مقدس بودن اهداف تعیینی ذیل بیانیه مأموریت، میزان تمایز ادراک‌شده میان ماهیت بیانیه مأموریت و وظایف شغلی، ظرفیت سازگاری با محیط شغلی مأموریت‌محور، ظرفیت درونی افراد در تغییرات مطلوب سازگار با بیانیه مأموریت، سطح تناقضات ادارک‌شده در ارتباط با اهداف بیانیه مأموریت، تعامل مداوم با محیط شغلی در تحقق اهداف.
ماس ماچوکا، آخمِدووا و ماریمون (۲۰۲۴)	ادغام فعالیت‌ها، ظرفیت ادغام فرآیندها، حساس‌پذیر بودن سازمان در تحقق اهداف عملکردی، تشویق کارکنان در انجام کارهای محوله، پیوند میان کارکنان و مأموریت سازمان، پیوند کارکنان و عملکرد مورد انتظار، میزان اثرگذاری بیانیه مأموریت بر منابع انسانی، شناسایی موانع درونی‌سازی اهداف توسط کارکنان، توسعه ابزارهای اندازه‌گیری اهداف عملکردی، تعیین مقیاس‌های معتبر اندازه‌گیری اهداف عملکردی.
لیک و دووک (۲۰۲۳)	ارائه راه‌حل‌هایی برای شرایط پیچیده محیطی، ارائه رویکردهای نوآورانه به چالش‌های عملکردی، میزان پایدارسازی عملکرد سازمانی، میزان پیروی از یک ایده اصلی از سوی سازمان، میزان پیروی از یک ایده اصلی از سوی کارکنان، میزان فرصت‌سازی محیطی.
آدشید و همکاران (۲۰۲۳)	افزایش مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی، گسترش جهان‌بینی سازمانی، توسعه برنامه‌های آموزشی کارکنان، آموزش تکنیک‌های نوین انجام وظایف شغلی، به رسمیت‌شناسی کارکنان، همکاری‌های خلاقانه درون‌سازمانی، گسترش شبکه مشارکت درون‌سازمانی، شکل‌گیری اتاق فکر بیانیه مأموریت، بیانیه مأموریت کاتالیزوری در خلق ایده‌های جدید، بیانیه مأموریت کاتالیزوری در خلق راه‌حل‌های جدید، اولویت‌بخشی اهداف، اولویت‌بخشی مأموریت‌های سازمانی، مدیریت سیستم‌های پیچیده، اجرای بهتر سیاست‌های ارزیابی مشاغل، انطباق‌پذیری با رویکردهای جدید، حمایت از ظرفیت‌های سازمانی، ارائه بازخوردهای فنی، میزان بهبود بازخوردها، بازنگری در استراتژی‌های سازمانی.

1. Flanigan

ابتدا مفاهیم مستخرج اولیه مورد بررسی قرار گرفته تا آن‌هایی را که به لحاظ معنایی با یکدیگر اشتراک دارند شناسایی شوند. سپس، بر اساس مفهوم بازنمایی‌کننده خود به خلق مقوله فرعی پرداخته شود. در واقع، محقق با شناسایی کدهای مشترک معنایی در پی ایجاد زمینه‌ای برای ورود به فرآیند مقوله‌سازی در سطوح عالی‌تر است. با بررسی مفاهیم مستخرج اولیه، تعداد ۲۳۷ کد مشترک شناسایی شد و این تعداد در ۶۰ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. در مرحله بعدی، به ساخت مقولات اصلی پرداخته شد. مقولات اصلی سطح بهینه یافته‌ای از مقوله‌بندی است. بدین معنا که محقق در کدگذاری سطح اصلی به ارائه بینش و ایدئولوژی پژوهشی خود در قالب مقولاتی دانشی می‌پردازد و در حقیقت مقولات اصلی توسط محقق خلق می‌شوند. این خلق مقوله در سطح کدگذاری اصلی نشأت گرفته از مبنای فلسفی و درک حقیقی محقق از ذات مفهوم مورد بررسی است. به همین منظور نام این مقوله نیز اصلی گذاشته شده تا این نکته را تداعی نماید که چه اندازه در ساختار نظریه‌پردازی پژوهشگر حائز اهمیت است؛ بنابراین، محقق باید بتواند کدهای به‌دست‌آمده از متن داده‌های گردآوری‌شده را در یک سطح متعالی‌تری مقوله‌بندی نماید و تکنیک کدگذاری خود را به نمایش بگذارد. مطابق با یافته‌های تحقیق، پس از اجماع نظر خبرگان در قالب کاربرگ دلفی طی سه مرحله، ۶۰ مقوله فرعی در ۱۱ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. نتایج در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. مقوله‌های مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت ایران

مقولات اصلی	مقولات فرعی	
رفتار فردی	ارتباطات سالم و مؤثر	اقیان و همکاران (۱۴۰۳) Carballo (2023) Lee, S. B., & Suh, T. (2023) Leick et al., (2023) Adshead et al.,(2023) Chen et al.,(2024)
	انضباط کاری	
	اعتمادبه‌نفس	
	مسئولیت‌پذیری	
	مهارت‌های فردی	
	نوآوری و خلاقیت	
	خودانگیختگی	
	مسئولیت فردی و گروهی	
	پاسخگویی به نتایج	
رفتار تیمی	مشارکت‌های تیمی (تیم‌های چندوظیفه‌ای)	Lee, S. B., & Suh, T. (2023) Leick et al., (2023)

مقولات اصلی	مقولات فرعی	
	تعیین اهداف تیمی	Carballo (2023) Chen et al.,(2024) اقیان و همکاران (۱۴۰۳)
	تصمیم‌گیری مشارکتی	
	بازنگری مأموریت‌های تیم	
	پاداش‌های تیمی	
رهبری	بسیج و مشارکت کارکنان(رهبری دموکراتیک)	Carballo (2023) چراغی و همکاران (۱۴۰۱) Leick et al., (2023) Chau et al (2022) Chen et al.,(2024)
	هدایت نوآوری و تغییرات	
	تحکیم اخلاق و قانون‌مداری	
	هدف‌گرایی و مسئولیت‌پذیری	
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازگاری	Leick et al., (2023) Lee, S. B., & Suh, T. (2023) Carballo (2023) Cannon et al.,(2018) Chau et al (2022) Chen et al.,(2024) اقیان و همکاران (۱۴۰۳)
	توسعه فرهنگ منعطف	
	تعهدگرایی و وفادارسازی	
	فرهنگ مشارکتی	
	ایجاد پیوندهای عمیق کارکنان با اهداف	
استراتژی مأموریت‌گرا	تدوین بیانیه چشم‌اندازها	Leick et al., (2023) Adshead et al.,(2023) Lee, S. B., & Suh, T. (2023) Beak et al.,(2023) Carballo (2023) Cannon et al.,(2018) EFQM 2020 Komatsu Cipriani et al., (2020) چراغی و همکاران (۱۴۰۱) Chau et al (2022) Chen et al.,(2024)
	تعریف اهداف استراتژیک	
	تبین ارزش‌های پایدار	
ساختار مأموریت‌گرا	تقویت ساختارهای سازمانی منعطف و پروژه‌محور	Fujino et al.,(2015) Carballo (2023) Lee, S. B., & Suh, T. (2023) Adshead et al.,(2023) Carballo (2023) Beak et al.,(2023) Cannon et al.,(2018) Flanigan et al .,(2024) Komatsu Cipriani et al.,(2020)
	تقویت انسجام و یکپارچگی (هماهنگی عمودی و افقی)	
	تعیین و تعریف ارتباطات و هماهنگ‌کننده مأموریت‌ها	
مدیریت منابع	تبیین‌وتدوین شاخص‌های جذب نیروی انسانی	اقیان و همکاران (۱۴۰۳)

مقولات اصلی	مقولات فرعی	
انسانی	بهسازی و آموزش نیروی انسانی در راستای مأموریت‌های تعریف‌شده	چراغی و همکاران (۱۴۰۱) Beak et al.,(2023) Carballo (2023) Beak et al.,(2023) EFQM 2020 Chau et al (2022) Chen et al.,(2024) Komatsu Cipriani et al.,(2020)
	نظام جبران خدمات بر مبنای عملکرد مأموریت‌محور	
	جانشین‌پروری مطابق مأموریت	
	عدالت توزیعی و رویه‌ای	
	جوان‌گرایی مدیران	
مدیریت مالی	ارزیابی عملکرد مالی سازمان	چراغی و همکاران (۱۴۰۱) Leick et al., (2023) Adshead et al.,(2023) Carballo (2023) EFQM 2020 Chau et al (2022) Beak et al.,(2023) Komatsu Cipriani et al.,(2020)
	بودجه‌ریزی، سودآوری، سرمایه‌گذاری و تأمین مالی	
	بهبود بهره‌وری دارایی	
	رعایت اصول و ضوابط فنی	
	توانمندی و رفتار حرفه‌ای در فرایندهای مالی	
	مدیران مالی با رویکرد مأموریت‌گرایی	
مدیریت کیفیت خدمات	رویکردهای نوآورانه و خلاقانه به تحقق مأموریت	Carballo (2023) Cannon et al., (2018) EFQM 2020 Chau et al (2022) Flanigan et al., (2024) Komatsu Cipriani et al., (2020)
	تقویت بنیان‌های دانشی	
	بهبود مستمر ارائه خدمات	
	پاسخگویی پایدار	
ارزیابی نتایج مأموریتی	تعیین شاخص‌های ارزیابی	چراغی و همکاران (۱۴۰۱) صالح و همکاران (۱۴۰۰) فرازکیش و همکاران (۱۴۰۲) Carballo (2023) Cannon et al., (2018) EFQM 2020 Deshpande et al., (2021) Adshead et al., (2023) Leick et al., (2023) Beak et al., (2023) Chen et al., (2024) Flanigan et al ., (2024) Komatsu Cipriani et al., (2020)
	ارزیابی عملکرد کارکنان	
	ارزیابی رضایت کارکنان از سیستم جبران خدمات	
	ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی	
	ارزیابی نتایج مالی (کسب‌وکار) سازمان	
	ارزیابی نتایج در قبال جامعه	
	ارزیابی مسئولیت اجتماعی	
	ارزیابی نتایج در قبال مشتریان	
	ارزیابی تأمین رضایت تأمین‌کنندگان	

مقولات اصلی	مقولات فرعی	
	تأمین‌رضایت سایر ذینفعان کلیدی‌وغیرکلیدی	
	ارزیابی یادگیرندگی و یاددهندگی سازمان	
	ارزیابی و مقایسه انطباق با الگوهای سرآمدی دیگر سازمان‌ها	
قوانین و مقررات	تدوین، اجرا، بازنگری قوانین و مقررات	Flanigan et al ., (2024) صالح و همکاران (۱۴۰۰)
	بخشنامه‌ها و مقررات مأموریت‌ساز	

جهت بررسی، سطح‌بندی و تعیین ارتباط عوامل اصلی در این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۱ در ۱۱ شامل مقوله‌های اصلی مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت در اختیار خبرگان قرار داده شد. آن‌ها بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل کردند. سپس بر اساس نظر اکثریت، جدول خودتعاملی ساختاری تکمیل گردید. نتایج در جدول ۳ درج گردیده است.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری متغیرهای مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت

I / J	ی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
مدیریت کیفیت خدمات	۱		X	O	A	X	X	X	X	A	X	X
فرهنگ سازمانی	۲			X	X	X	X	V	X	O	X	V
استراتژی مأموریت‌محور	۳				A	V	X	X	A	V	X	V
مدیریت منابع انسانی	۴					V	V	X	O	V	V	X
آئین‌نامه‌ها، قوانین و مقررات	۵						A	X	A	X	A	X
رفتار فردی	۶							X	A	A	X	X
رهبری	۷								V	A	A	X
ارزیابی نتایج	۸									A	V	V
ساختاری	۹										V	X
رفتار تیمی	۱۰											X
مدیریت مالی	۱۱											

برای به‌دست آوردن ماتریس دستیابی، نمادهای تعاملی ساختاری برحسب قواعد زیر به صفر و یک تبدیل شدند. حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر تبدیل شد. سپس به‌منظور تفکیک نتایج به‌دست‌آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به‌دست‌آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به‌دست‌آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول ۴ درج شده است.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت

کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱
۳	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۵	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱
۷	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
۸	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱
۹	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۱۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱

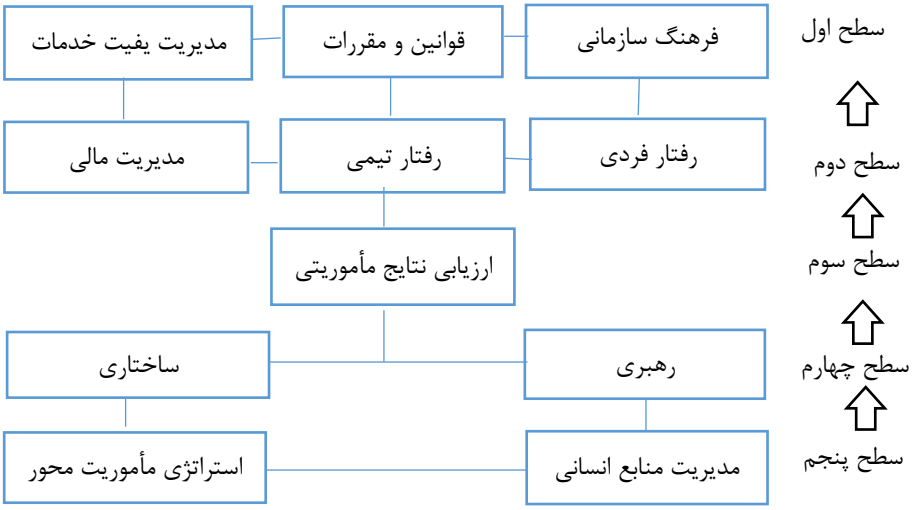
برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل‌دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر عامل تعیین شد. در اولین جدول تکرار، آن عامل، دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این متغیرها، آن‌ها (عوامل سطح اول) از جدول حذف شدند، با بقیه متغیرهای باقی‌مانده ادامه جدول تکمیل شد. پس از به‌دست آمدن متغیر سطح دوم، برای تعیین متغیرهای سطح سوم در ادامه جدول، متغیر سطح دوم حذف شد. این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده شد. سپس ماتریس استاندارد تشکیل شد. نتایج تعیین سطوح متغیرهای مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. تعیین سطوح متغیرهای مؤثر بر توسعه مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت

سطوح	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
سطح ۱	۱	۱،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱	۱
	۲	۱،۳،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱	۱،۳،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱	۱
	۳	۳،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۳،۴،۶،۷،۸،۱۱	۳،۶،۷،۸،۱۱	-
	۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۱،۴،۶،۷	۱،۴،۶،۷	-
	۵	۱،۲،۵،۷،۹،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۵،۷،۹،۱۱	۱
	۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۱۰،۱۱	–
	۷	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۱	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۳،۴،۵،۶،۷،۱۱	–
	۸	۱،۲،۳،۵،۶،۸،۱۰،۱۱	۱،۲،۷،۸،۹	۱،۲،۸	–
	۹	۱،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۹،۱۰،۱۱	۱،۹،۱۰،۱۱	-
	۱۰	۱،۲،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	-
	۱۱	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱ ۲	-
سطح ۲	۳	۳،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۳،۴،۶،۷،۸،۱۱	۳،۶،۷،۸،۱۱	-
	۴	۳،۴،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۴،۶،۷	۴،۶،۷	-
	۶	۳،۴،۶،۱۰،۱۱	۳،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۳،۴،۶،۱۰،۱۱	۲
	۷	۳،۴،۶،۷،۸،۱۱	۳،۴،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۳،۴،۶،۷،۱۱	–
	۸	۳،۶،۸،۱۰،۱۱	۷،۸،۹	۸	-
	۹	۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۳،۹،۱۰،۱۱	۹،۱۰،۱۱	–
	۱۰	۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۱	۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۲
	۱۱	۳،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۳،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۲
سطح ۳	۳	۳،۷،۹	۳،۴،۷،۸	۳،۷	-
	۴	۳،۴،۷،۹	۴،۷	۴،۷	-
	۷	۳،۴،۷،۸	۳،۴،۷،۹	۳،۴،۷	–
	۸	۸	۲،۷،۸،۹	۸	۳
	۹	۷،۸،۹	۲،۳،۹	۹،۱۰،۱۱	–
سطح ۴	۳	۳،۷،۹	۳،۴،۷	۳،۷	-
	۴	۳،۴،۷،۹	۴،۷	۴،۷	-
	۷	۳،۴،۷	۳،۴،۷،۹	۳،۴،۷	۴
	۹	۹	۳،۹	۹	۴
سطح ۵	۳	۳	۳،۴	۳	۵
	۴	۳،۴	۴	۴	۵

مدل ساختاری تفسیری متغیرهای مؤثر بر توسعه مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا برحسب سطوح حاصل‌شده در جدول ۵ به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شده‌اند. در پژوهش حاضر مؤلفه‌ها در ۵ سطح در شکل ۲ نمایش داده شده است.

شکل ۲. مدل ساختاری تفسیری تحقیق



بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، طراحی چارچوب مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت ایران بود. یافته‌ها نشان داد، ۶۰ مقوله فرعی در قالب ۱۱ مقوله اصلی بر توسعه مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت ایران اثرگذار است. شناسایی این مقوله‌ها به آگاهی مدیران می‌افزاید. چه‌بسا برخی مقولات از دید مدیران پنهان بوده و در نتایج این تحقیق آشکار شده است؛ اما تمرکز و توجه همزمان مدیران بر همه این مقوله‌ها دشوار است. از طرفی لازم است در وهله اول بر مقوله‌هایی توجه شود که میزان اثرگذاری بالاتری بر ایجاد و یا تقویت دیگر مقوله‌ها دارد و ضرورت دارد در اولویت اقدام مدیران قرار گیرند؛ بنابراین در این تحقیق برای سطح‌بندی و تعیین اولویت‌های اقدام و تصمیم از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. بر اساس نتایج این تحقیق مقوله‌های اصلی در ۵ سطح قرار گرفتند. در مدل‌سازی ساختاری تفسیری متغیرهایی که در سطح اول قرار می‌گیرند، ممکن است اهمیت بالایی داشته باشند و یا افق و

چشم‌انداز سازمان محسوب شوند؛ اما به‌دلیل اینکه تحقق آن‌ها وابسته به دستیابی و تحقق مؤلفه‌های سطوح پایین است، در وهله اول در اولویت تصمیم و اقدام قرار نمی‌گیرند و لازم است متغیرهای قاعده مدل (پایین‌ترین سطح) در اولویت تصمیم و اقدام قرار گیرند. چرا که سیستم اثرگذاری در مدل ساختاری تفسیری از پایین‌ترین سطح به سمت سطوح بالای مدل است و بر تقویت و یا ایجاد متغیرهای بالای مدل اثر می‌گذارد و دستیابی به بقیه مؤلفه‌ها هموار می‌شود. در ادامه با توجه به موارد یاد شده به ترتیب سطوح به بررسی مقوله‌های در سطوح مدل ساختاری تفسیری تحقیق پرداخته می‌شود.

یافته‌ها نشان داد در سطح اول مدل‌سازی ساختاری تفسیری این تحقیق، مقوله‌های فرهنگ سازمانی مأموریت‌گرا، آئین‌نامه‌ها و قوانین و مدیریت کیفیت خدمات مأموریت‌گرا قرار گرفته است. این یافته‌ها با یافته‌های چِن، چِن و اِنگ (۲۰۲۴) و اقیان، رضائیان و غلام‌زاده (۱۴۰۳) همسو است. شرکت ملی نفت یکی از سازمان‌هایی است که اهمیت زیادی در طول دهه‌های اخیر برای اقتصاد کشور داشته است. چرا که موفقیت شرکت ملی نفت ایران در مسیر تحقق مأموریت‌های تعیین‌شده، بر دیگر سازمان‌ها به لحاظ تأمین منابع مالی اثر می‌گذارد. بدیهی است که برای این سازمان که اهمیت بالایی دارد، قوانین و آئین‌نامه‌ها وضع شده است و مقررات و بخشنامه‌های شرکت ملی نفت مورد توجه سیاست‌گذاران است و لازم است با دقت نسبت به اجرای قوانین و مقررات در فرایند عملکردها اقدام شود. در این میان تمرکز و توجه به الزامات بالادستی نیز ضرورت دارد. از طرفی با توجه به اهمیت انرژی در همه کشورها و توجه به اهمیت انرژی نفت در توسعه دیگر صنایع، مأموریت صنعت نفت در ایران و دیگر کشور وابسته به مأموریت‌های تعیین‌شده در صنعت نفت است. از سوی دیگر در فضای رقابتی نوآوری و خلاقیت در مسیر مأموریت‌گرایی اهمیت دارد و لازم است رویکرد دانش‌بنیان در شرکت ملی نفت به‌منظور دستیابی به اهداف مأموریتی موردتوجه مدیران قرار گیرد تا به نحو بهتری به ارائه خدمات و پاسخگویی پرداخته شود. البته در این فرایند نمی‌توان نسبت به فرهنگ سازمانی بی‌تفاوت بود. هرچند که فرهنگ سازمانی شکل گرفته در هر سازمانی مربوط به سال‌های طولانی است و در واقع مدیران و کارکنانی که سال‌های ابتدایی ایجاد سازمان فعالیت کرده‌اند بر فرهنگ سازمانی اثر زیادی داشته‌اند، بااین‌وجود بر اساس یافته‌ها، توسعه فرهنگ منعطف اهمیت دارد و لازم است اقدامات، تصمیمات و عملکردها در راستای فرهنگ مشارکتی مأموریت‌گرا و وفادار بودن کارکنان شرکت ملی

نفت نسبت به مأموریت‌ها باشد؛ بنابراین ضرورت دارد فرهنگ‌سازی در شرکت ملی نفت مورد توجه مدیران ارشد قرار گیرد.

بر اساس یافته‌ها، مقوله‌های رفتار فردی، رفتار تیمی مأموریت‌گرا و مدیریت مالی مأموریت‌گرا در سطح دوم مدل ساختاری تفسیری تحقیق قرار گرفته‌اند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های آدشید و همکاران (۲۰۲۳)، جانگ و شین (۲۰۲۲)، اقیان، رضائیان و غلامزاده (۱۴۰۳)، صفدری رنجبر و فاطمی (۱۴۰۱) و فرازکیش، آزادی احمدآبادی و عبدی (۱۴۰۱) همخوان است. در توسعه مدیریت عملکرد و در دستیابی به مأموریت‌ها، رفتار فردی و گروهی اهمیت دارد. بدیهی است چنانچه کارکنان از ویژگی‌های رفتاری مانند انضباط کاری، مهارت و مسئولیت‌پذیری از وضعیت قابل‌قبولی برخوردار نباشند، نمی‌توان عملکرد مطلوب و مناسبی از سازمان انتظار داشت؛ بنابراین وجود کارکنان متخصص (در شرکت ملی نفت نیروهای متخصص یکی از نقاط قوت این سازمان است) با رفتارهای مورد انتظار می‌تواند با اقدامات سازمان در راستای توسعه نگرش مأموریت محوری، توسعه رویکرد مشارکت تیمی با تعیین اهداف تیمی مأموریت‌گرا به توسعه مدیریت عملکرد مأموریت‌گرایی در شرکت ملی نفت کمک کند.

یافته‌ها نشان داد مقوله ارزیابی نتایج مأموریتی در سطح سوم و مقوله‌های رهبری مأموریت‌گرا و ساختارهای سازمانی مأموریت‌گرا در سطح چهارم قرار گرفتند. این یافته‌ها با یافته‌های اقیان، رضائیان و غلامزاده (۱۴۰۳)، کاظمی، مهارتی و صابری (۱۴۰۲)، صفدری رنجبر و فاطمی (۱۴۰۱) و صالح، اشرفی و فرشاد (۱۴۰۰) همخوان است. در مدل ساختاری تفسیری، عواملی که در سطوح میانی قرار می‌گیرند؛ دارای ویژگی اثرگذاری و همچنین اثرپذیری نسبتاً مطلوب هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که از کنش و واکنش نسبی برخوردار هستند. اگرچه این عوامل در اولویت اقدام و تصمیم مدیران قرار ندارند، اما به اقتضای زمان، لازم است مورد توجه قرار گیرند. بر اساس یافته‌ها، ارزیابی مأموریتی از جمله مقوله میانی مدل است. بدیهی است که در مدل مدیریت عملکرد، ارزیابی از اهمیت بالایی برخوردار است. علاوه بر اینکه کنترل و ارزیابی یکی از عناصر مدیریت است، در فرایند عملکردهای مأموریت‌گرا، مقوله ارزیابی نباید مورد غفلت واقع شود؛ چرا که در فقدان توجه به ارزیابی، ضعف‌ها و نقایص آشکار نمی‌شود و برای سازمان (در این تحقیق، شرکت ملی نفت) ممکن است در آینده مشکل‌آفرین شود. از همین رو ضرورت دارد نسبت به تعیین شاخص‌های ارزیابی از بخش‌های مختلف، ارزیابی نتایج مأموریتی و ارزیابی رضایت کارکنان و نیز بهره‌وری

نیروی انسانی مورد توجه قرار گیرد. در ارزیابی نتایج مأموریتی بیرونی شرکت ملی نفت نیز لازم است به ارزیابی نتایج مأموریتی در قبال مشتریان و رضایت ذینفعان و همچنین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و حتی ذینفعان خارج از کشور توجه شود. البته در ارزیابی‌ها و اصلاح، هدایت نوآوری و تغییرات و تحکیم اخلاق و قانون‌مداری و نیز توجه ساختار مأموریت‌گرایی در شرکت ملی نفت به مدیران ارشد و میانی این سازمان توصیه می‌شود.

مدیریت منابع انسانی مأموریت‌گرا و استراتژی‌های مأموریت‌گرا در پایین‌ترین سطح مدل ساختاری تفسیری تحقیق قرار دارند. این یافته‌ها با یافته‌های ماس ماچوکا، آخمِدووا و ماریمون (۲۰۲۴)، اقیان، رضائیان و غلامزاده (۱۴۰۳)، صفدری رنجبر و فاطمی (۱۴۰۱) و صالح، اشرفی و فرشاد (۱۴۰۰) همخوانی دارد. در مدل‌سازی ساختاری تفسیری، متغیرهای پایین‌ترین سطح که قاعده مدل و سطح زیربنایی محسوب می‌شود، به‌دلیل داشتن ویژگی اثرگذاری بالا و قدرت هدایت‌گری در تقویت در دستیابی و یا ایجاد مؤلفه‌های دیگر ایفای نقش می‌کنند و در واقع دستیابی به مؤلفه‌های سطوح بالاتر را تسهیل می‌کنند، لازم است که در اولویت اقدام و تصمیم مدیران قرار گیرند. در این تحقیق، شاخص‌های جذب نیروی انسانی بر اساس مأموریت‌ها به‌دست آمده است. این شاخص به این معنی نیست که در شرکت ملی نفت در این زمینه نقص وجود دارد. چرا که بر اساس مطالعات حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت، مقوله تخصص‌گرایی و مدیریت استعداد از قوت‌های این سازمان است؛ اما بهسازی و آموزش نیروی انسانی مطابق مأموریت‌های محول‌شده به مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت، غنی‌سازی شغلی و جوان‌گرایی مدیران بر اساس مأموریت‌ها از جمله مقوله‌هایی است که می‌تواند به همراه برنامه راهبردی میان‌مدت و بلندمدت به توسعه مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت کمک کند؛ بنابراین لازم است راهبردهای توسعه مدیریت عملکرد مأموریت‌ها تدوین و اجرا شود و در قالب اجرای این برنامه مدون، توسعه منابع انسانی در اولویت اقدام مدیران باشد.

رویکرد مأموریت‌گرایی یک ساختار توسعه‌محوری را در سیستم‌های مدیریت عملکرد ایجاد می‌کند و سبب می‌شود که سازمان‌های دولتی به‌مانند بخش خصوصی مفهوم توسعه را در سازمان خود به ظهور برسانند چرا که در رویکردهای سنتی به مدیریت سازمان‌های دولتی چندان دستیابی یا عدم دستیابی و یا میزان تحقق اهداف مورد نظر نبوده است؛ اما امروزه و با توجه به تحولات بنیادینی که در تئوری‌های مدیریت سازمان‌های دولتی روی داده است، عملکرد سازمان‌های دولتی برحسب معیارها

و پارامترهای مشخص و بر مبنای رسالت و چشم‌انداز سازمانی سنجش می‌گردد و این امر بیانگر اهمیت سیستم‌های مدیریت عملکرد به‌عنوان ساختار پیش‌برنده و تحقق‌بخش اهداف و مأموریت‌های سازمانی است و طبیعتاً نقش ویژه‌ای که منابع انسانی در این مسیر بر عهده می‌گیرد. در این میان شرکت ملی نفت ایران نیازمند مدلی برای مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا بود تا مدیران بیش‌ازپیش به بهبود عملکردها در این سازمان بپردازند. مدل ساختاری تفسیری تحقیق حاضر ضمن شناسایی شاخص‌ها و مقوله‌های اصلی و افزایش آگاهی مدیران، اولویت‌های اقدام را در شرکت ملی نفت مشخص کرده است و مدیران با دغدغه کمتری در مدیریت‌ها مواجه هستند.

بر اساس یافته‌ها مقوله استراتژی‌های مأموریت‌گرا از جمله مقوله اثرگذار بر مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت است و در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود نسبت به تحلیل محیط درونی و بیرونی شرکت ملی نفت اقدام شده و بر اساس عوامل اثرگذار محیطی، استراتژی مناسب طراحی و پیاده‌سازی شود. همچنین یافته‌ها نشان داد منابع انسانی بر مدیریت عملکرد مأموریت‌گرا در شرکت ملی نفت تأثیرگذار است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود نسبت به برگزاری کنگره‌ها و همایش‌های علمی مرتبط با توسعه منابع انسانی اقدام شود و یا اینکه مدیران منابع انسانی با مشارکت فعال در فعالیت‌های پژوهشی و مجهز شدن به جدیدترین علوم و فنون روز در توسعه منابع انسانی، نسبت به برگزاری منظم و مستمر کارگاه‌های تخصصی توسعه منابع انسانی به‌صورت ضمن خدمت اقدام کنند.

منابع

اقیان، علی؛ رضائیان، علی؛ غلام‌زاده، داریوش. (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدیریت عملکرد سه سطحی منابع انسانی (مورد مطالعه: نواحی شهرداری تهران)، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۳۰ (۹۲)، ۷۳-۱۰۲.

چراغی، شهلا؛ امیرحسینی، سید احسان؛ ترکفر، احمد. (۱۴۰۱). تدوین مدل مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM). *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۴ (۵۴)، ۹۹-۱۲۰.

صالح، قوام؛ مهدی‌زاده‌اشرفی، علی؛ حاج‌علیان، فرشاد؛ جهانگیرفرد، مجید. (۱۴۰۰). تدوین شاخص‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد سازمان؛ مطالعه موردی صنعت نفت. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۲ (۴۸)، ۱۸۰-۱۹۷.

فرازکیش، مهدیه؛ آزادی احمدآبادی، قاسم؛ عبدی، ساجده. (۱۴۰۱). طراحی چارچوب ارزیابی مأموریت‌گرا برای مؤسسه‌های سیاست پژوه. *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، ۱۵ (۴)، ۹۱-۱۱۰.

کاظمی، مصطفی؛ مهارتی، یعقوب؛ صابری، الهه (۱۴۰۲) مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها گامی مؤثر در راستای حکمرانی آموزش عالی، *حکمرانی و توسعه* دوره ۳ زمستان ۱۴۰۲ شماره ۴، ۷۹-۱۰۴.

Aboubichr, B., & Conway, N. (2023). The gaming of performance management systems in British universities. human relations, 76 (4), 602-628.

Adshead, D., Akay, H., Duwig, C., Eriksson, E., Höjer, M., Larsdotter, K., Svenfelt, A., Vinuesa, R., & Fuso Nerini, F. (2023). A mission-driven approach for converting research into climate action. Climate Action, 2 (1), 13.

Baek, Y. M., Ihm, J., & Kang, C. H. (2023). Does mission concreteness make a difference in nonprofit performance? Automated text analysis approach to the importance of concrete mission statements. Nonprofit Management and Leadership. 2023; 34: 409–431.

Cannon, S. M., & Kreutzer, K. (2018). Mission accomplished? Organizational identity work in response to mission success. human relations, 71 (9), 1234-1263.

Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. Contingent Business & Management, 9 (1), 2140746.

Chen, H. C., Chen, I. H., & Ng, C. T. S. (2024). Calling and job involvement: the role of prosocial motivation in the performance of mission-driven organization. The Journal of General Psychology, 1-29.

Deshpande, A., & Tsai, D. (2021). Managing a Mission-driven Franchise Organization: An Empirical Investigation of Organizational Practice and Individual Outcomes. Global Business Review, 22 (2), 311-347.

Faisal, M., Banwet, D.K. & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, Business Process Management, 12(4): 535-552.

Flanigan, S. T. (2024). Impacts of Systems Thinking on Mission When Environmental Nonprofit Organizations Encounter the Complex Systems Problem of Homelessness. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 35 (1), 172-188.

Fujino, M., Li, Y., Sawabe, N., & Horii, S. (2015). Performance Measurement Systems for Managing Exploration/Exploitation Tensions within and between Organizational Stages. Management Accounting Section (MAS) Meeting, 1-36.

Jung, S. M., & Shin, J. Y. (2022). Social performance incentives in mission-driven firms. Management Science, 68 (10), 7631-7657.

Komatsu Cipriani, T., Deserti, A., Kleverbeck, M., Rizzo, F., & Terstriep, J. (2020). Business models & social innovation: mission-driven versus profit-driven organisations. International Review of Applied Economics, 34 (5), 541-566.

Lee, S. B., & Suh, T. (2023). Internal audience watches the boss walking the talk: the mechanism of management's mission alignment for internal branding. Journal of Product & Brand Management, 32 (3), 472-487.

Leick, B., & Duc, A. N. (2023). Translating mission-driven sustainability values into a value-creating business model: The Norwegian start-up Ducky AS. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 14657503231213304.

Lu, H., Wang, R., & Huang, Z. (2022). Application of Data Mining in Performance Management of Public Hospitals. Mobile Information Systems.

Mahmoud, M. M. H., & Othman, R. (2023). Performance management system in developing countries: A case study in Jordan. Journal of Public Affairs, 23 (4), e2864.

Mas-Machuca, M., Akhmedova, A., & Marimon, F. (2024). The social mission works: Internalizing the mission to achieve organizational performance in social enterprises. Review of Managerial Science, 18 (4), 965-989.

Munmun, S. A., Moktadir, M. A., Tiwari, S., Abedin, M. Z., & Jabbour, C. J. C. (2024). Investigation of key performance indicators for performance management of the manufacturing industry in the era of the COVID-19 pandemic. Annals of Operations Research, 1-44.

Pasha, O., & Jacobson, W. (2023). Municipal performance management during the covid pandemic. Public Policy and Administration, 09520767221141166.

Safdari Ranjbar, M., & Fatemi, M. (2022). Toward a balanced framework for innovation assessment in public and mission-oriented organizations: evidence from defense industries. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 1-26.

Salvi, A., & Spagnoletti, P. (2022). Digital enabled mission command and control systems in military operations. In Organizing in a Digitized World: Individual, Managerial and Societal Issues (pp. 204-215). Springer International Publishing.

Usanova, K., Géraudel, M., d'Armagnac, S., & Telitsyna, A. (2022). Managing talent in mission-driven organizations: a qualitative exploration. The International Journal of Human Resource Management, 33(19), 3879-3912

https://efqm.org