

Identifying the policies, indicators and components of policy-making and performance management of education staff in one Kerman district using the foundation's data analysis method

Reza Nasiri ¹

Ameneh Firouzabadi * ²

Sanjar Selajegheh ³

Mahdi Mohammad Bagheri ⁴

Received: 16 April 2023

Reception: 28 May2023

Abstract

The aim of the current research was to identifying indicators and performance management components of education staff in one Kerman district. The participants included professors and experts in educational management and education managers, who were selected as key informants through the purposeful sampling method of 13 people. Data were collected through semi-structured interviews. The reliability and validity of the data were calculated from two methods of review by participants and recoding by experts. The data were analyzed by open, central and selective coding, 111 open codes (concepts), 19 central codes (dimensions and components) and 6 selective codes (main categories) were counted. The findings showed that major and core categories in the form of six dimensions of causal conditions including (new technologies and work processes, new performance management, behavioral health, capable human resources), central phenomenon (learning and growth, honesty and criticism), background conditions (development of curriculum, redefinition of values, development of learning communities, focus on organization members), intervening conditions (government support, environmental changes, communication networks), strategies (revision of management structure, modification of laws and regulations and recognition of needs) and The results (intrinsic satisfaction and organizational growth) were upgraded to a higher abstract level.

Keywords:education, grounded theory approach, Identification of politics, management style, performance management .

¹PhD student, Department of Public Management-Human Resources, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

²Assistant Professor, Department of Social Sciences, Bardsir Branch, Islamic Azad University, Bardsir, Iran. (Corresponding author)

³Associate Professor, Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

⁴Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

شناسایی سیاست‌ها، شاخص‌ها و مولفه‌های سیاست‌گذاری و مدیریت عملکرد کارکنان آموزش و پرورش
 ناحیه یک کرمان به کمک روش تحلیل داده بنیاد

رضا نصیری^۱
 آمنه فیروزآبادی*^۲
 سنجر سلاجقه^۳
 مهدی محمدباقری^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۷
 تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۷

چکیده

هدف اصلی از پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان آموزش و پرورش ناحیه یک کرمان بود. مشارکت‌کنندگان شامل اساتید و خبرگان مدیریت آموزشی و مدیران آموزش و پرورش بودند که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۳ نفر بعنوان مطلعین کلیدی انتخاب شدند، برآورد حجم نمونه مورد نظر بر مبنای اشباع نظری داده‌ها انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری شد. اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و کدگذاری مجدد توسط خبرگان محاسبه گردید. داده‌ها بوسیله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند، تعداد ۱۱۱ کد باز (مفاهیم)، ۱۹ کد محوری (ابعاد و مولفه‌ها) و ۶ کد انتخابی (مقوله‌های اصلی) احصاء شد. یافته‌ها نشان داد که مقوله‌های عمده و هسته‌ای در قالب ابعاد شش‌گانه شرایط علی از جمله (فناوری‌ها و فرایندهای نوین کاری، مدیریت نوین عملکرد، سلامت رفتاری، نیروی منابع انسانی توانمند)، پدیده محوری (یادگیری و رشد، درستکاری و انتقاد پذیری)، شرایط زمینه‌ای (توسعه کار تیمی، بازتعریف ارزش‌ها، توسعه اجتماعات یادگیری، تمرکز بر اعضای سازمان)، شرایط مداخله‌گر (حمایت دولت، تغییرات محیطی، شبکه‌های ارتباطی)، راهبردها (اصلاح ساختار مدیریت، اصلاح قوانین و آیین‌نامه‌ها و شناخت نیازها) و پیامدها (رضایت باطنی و بالندگی سازمانی) به سطح انتزاعی بالاتر ارتقاء داده شد.

کلیدواژه‌ها: آموزش و پرورش، داده بنیاد، سبک مدیریتی، شناسایی سیاست‌ها، مدیریت عملکرد.

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. nasiri.reza89@yahoo.com

^۲ استادیار گروه علوم اجتماعی، واحد بردسیر، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسیر، ایران. (نویسنده مسئول) Firoozabadiar8@gmail.com

^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. s.salajeghe@iauk.ac.ir

^۴ استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. mahdi.moba@gmail.com

۱- مقدمه

امروزه تمامی سازمان‌ها در شرایط با رقابت بالا زندگی می‌کنند که شاخص اصلی آنها تقاضای روبه‌رشد از سوی محیط بیرونی است (مومنی، ۱۳۹۴). بدین ترتیب ضرورت تمرکز بر مفاهیم کلیدی مدیریت استراتژیک که توانایی همسویی با محیط‌های خاص را داشته باشند به شکل گسترده‌ای مورد تأکید همگان است (کالکان^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). پژوهشگران قدرت سازمان‌ها در راستای انطباق سریع و همسو با ویژگی‌های متغیر را یک واکنش کلیدی برای پیروزی در آینده معرفی می‌کنند و تأکید دارند که در این شرایط سازمان می‌بایست تعداد زیادی از دیگه‌های مدیریتی، سازمانی و فناوری را با یکدیگر همسو و یکپارچه کند (فخاری، ۱۳۹۴). در نتیجه سازمان‌های امروزی تغییرات گسترده را در حال تجربه کردن هستند؛ توسعه سازمانی و تغییر سازمانی از شکل محدود و بسته به شکلی زنده و تحول‌مدل‌های ثابت و از پیش تعیین شده سازمان به مدل‌های انطباق‌پذیر و انعطاف‌پذیر، شکل‌هایی از تغییراتی هستند که در حال حاضر در حال رخ دادن هست (ژن^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). تغییر و تحولات سریع در انتظارات و خواست‌های محیطی و توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی و بستر مناسبی که این فناوری‌ها در اختیار سازمان‌های مختلف قرار داده است، فرصت منحصر به فردی است که نیازمند به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت عملکرد به منظور پاسخگویی به انتظارات متغیر می‌باشد است. در این فضا به‌کارگیری از رویکردهای گذشته فرماندهی کنترل که بر تخصص‌گرایی و کارایی اصرار دارند و منجر به سازمان‌های چندبخشی می‌شود، چاره‌ساز نیست (آیتانی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

در مدیریت عملکرد نوین اهداف کارکنان و اهداف استراتژیک سازمان در یک راستا قرار گرفته و با ایجاد هماهنگی و ارائه راهنمایی‌های لازم توسط سرپرستان، افراد هر چه بیشتر به سازمان احساس تعلق خاطر می‌نمایند. انجام رضایتبخش امور محوله توسط کارکنان باعث بهبود عملکرد کل سازمان شده و این موضوع به نوبه خود باعث ادامه استخدام کارکنان می‌باشد لذا مسئولیت مدیریت عملکرد از سرپرستان به کارکنان منتقل شده و هر کس درقبال انجام وظایف، مسئولیت شخصی پیدا می‌کند. همین موضوع باعث می‌شود که کارکنان دو گزینه پیش رو داشته باشند یکی هماهنگی با سازمان و متحول ساختن خود در جهت نیل به

1. Kalkan

2. Zhen

3. Itani

اهداف سازمان که باعث بقاء و ادامه استخدام آنها می‌گردد و گزینه دوم عدم هماهنگی و نهایتاً ترک سازمان می‌باشد (میهن خواه، ۱۳۹۴).

گذر از رویکرد سنتی ارزیابی کارکنان به رویکرد جدید عملکرد کارکنان بیش از پیش احساس می‌شود. در این راستا آرمان تحقق تمدن نوین اسلامی که بر پیشانی انقلاب اسلامی ایران نقش بسته است، نیازمند نظام‌سازی در ابعاد مختلف، بر اساس مبانی اسلامی است. از این رو وظیفه بزرگ جامعه دانشگاهی در انقلاب اسلامی نقد نظریات غیراسلامی و تولید علوم انسانی اسلامی است. در همین راستا توجه به مفاهیم اصیل اسلامی همچون جهاد و مدیریت جهادی مغتنم و راهگشاست. از سویی بهسازی نحوه مدیریت کارکنان و نیروها در هر مجموعه و نهادی از موضوعات اصلی و حساس در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که امروزه با نام مدیریت عملکرد نامیده می‌شود (علویان، ۱۴۰۱). در همین جهت هدف اصلی پژوهش حاضر حاضر شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم، به‌عنوان مبنای تحقیق بنا نهاده شد.

۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مدیریت عملکرد کارکنان

مدیریت عملکرد از دو واژه مدیریت و عملکرد تشکیل شده است. مدیریت را همواره به انجام دادن کار با دیگران، پیش بردن امور از طریق سایرین، فرآیند برنامه‌ریزی، ساماندهی، رهبری و کنترل تعریف کرده‌اند. عملکرد نیز در فرهنگ فارسی معین مترادف با نتیجه کار، میزان کار، حاصل یا محصول آمده است. دانیلز در تعریف رسمی مدیریت عملکرد می‌گوید: یک سیستم مدیریتی داده‌گرای عملی است که از ۳ عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت تشکیل شده است. یکی از خواسته‌های مشترک و همیشگی همه مدیران نیز، ارتقاء عملکرد و بهبود مستمر رفتار کارکنان است. وقتی کارکنان متناسب رفتار می‌کنند و عملکردهای مطلوب و رضایت بخش دارند مدیران هم موفق هستند و سازمان‌هایشان را با موفقیت اداره می‌کنند. مدیریت عملکرد به معنی اندازه‌گیری عملکرد است، اما با هدف توسعه و به‌سازی همزمان کارکنان و سازمان به صورتی که افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری به وسیله کسب مهارت‌ها و افزایش تعهد و انگیزه ایشان منجر به توسعه و بالندگی سازمان شود (خوشوقتی،

۱۳۹۵). در جهان بسیار پیچیده امروز که بارشد سریع فن‌آوریهای جدید، سازمانها دائماً با محیطهای متغییر و چالشهای گوناگون درون و برون سازمانی روبرو هستند، ضرورت تغییر در ساختارهای سنتی به نحو گسترده‌ای احساس می‌شود. یکی از این ساختارهای سازمانی، نظام امور اداری و بالخصوص سیستمهای مدیریت و ارزیابی عملکرد می‌باشد. به همین دلیل در سالهای اخیر مدیریت عملکرد بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روز آوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود کیفیت و بهره‌وری نیروی کار به شمار می‌رود (جانگ و آن، ۲۰۲۲).

واضح است که نیروی کار متهور و خلاق، خود به عنوان یکی از مؤثرترین ارکان سازمان در تولید و ارائه خدمات به مشتریان محسوب می‌گردد. همچنین از آنجایی که معیار سنجش موفقیت و دستیابی به اهداف استراتژیک هر سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان می‌باشد بنابراین برای سنجش موفقیت سازمان‌ها به نظام‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی رجوع می‌شود که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف استراتژیک سازمان و اهداف کارکنان، بر بهره‌وری کل مجموعه بیافزایند و سازمان را در رسیدن به اهداف خود هر چه بیشتر یاری نموده و به پیش ببرند، با توجه به دیدگاه فوق نظامهای اداری سنتی که صرفاً به سنجش و ارزیابی عملکرد با دیدگاه تنبیهی می‌پردازند، عملاً از کارایی لازم جهت ایفای نقش در جهان امروزی برخوردار نیستند. نظامهای سنتی باعث ایجاد تعهد سازمانی لازم در کارکنان نمی‌شوند و از این لحاظ دارای نقصان می‌باشند چه این گونه نظامها با توجه به دیدگاه تنبیهی که نسبت به ارزیابی عملکرد کارکنان دارند، با اعمال کاهش منزلت کارکنان با تعلیقات انضباطی و پرداختی باعث عدم تعهد کارکنان می‌گردند (حسن زاده، ۱۳۹۷).

۲-۲- سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی

اولین شاخص الگوی مدیریتی حاج قاسم سلیمانی تخصص است. ما دوگانه‌ای داریم به نام تخصص و تعهد. اینها مکمل هم هستند. مناظرات فراوانی شده است. این‌ها در مقابل هم نیستند. حتی در احادیث و روایات هم هست. تخصص یعنی دانش و مهارت حرفه‌ای. حاج قاسم سلیمانی متخصص حوزه نظامی و امنیتی بود. علاوه بر این که یک فرد دانشمند بود و در عین حال، یک فرد ماهر در حوزه امنیتی و نظامی بود. ایشان حتی یک دیپلمات حرفه‌ای بود. این یک شاخص مهم است. همه مدیران کشور باید این را داشته باشند. دومین شاخص، همان تعهد

4. Jang & Ahn

است. در جمهوری اسلامی ما تأکیدمان روی ایمان قلبی و عملی به آرمان‌های مقدس نظام، ولایت‌پذیری و ولایت‌مداری و تعهد به شرایع مقدس دینی است. همه اینها به نحو احسن در حاج قاسم سلیمانی وجود داشتند. ایشان هرگز از این آرمان‌ها کوتاه نیامدند. ایشان سرباز اسلام بودند. این یعنی اوج تعهد. سومین شاخص، ایشان خستگی‌ناپذیری و پرتلاش بودند. این باید مورد توجه مدیران باشد. ما امروز به مدیران پرتلاش نیاز داریم. تأکید رهبر انقلاب بر جوان‌شدن بدنه مدیریتی کشور، دقیقاً انعکاس همین شاخص‌ها است: جوان انقلابی متعهد و متخصص و عاشق کار و تلاش برای حل مشکلات کشور. چهارمین شاخص، تحول‌خواهی بود. حاج قاسم، تحول‌خواه بودند (عرب پور، ۱۴۰۰).

امروز ما مدیران اندکی داریم که تحول‌خواه باشند. رهبر انقلاب در ۱۴ خرداد امسال در سالگرد رحلت امام در قالب "تحول‌خواهی امام عزیز" به این نکته اشاره داشتند. تحول‌خواهی یعنی در چارچوب قالب‌ها و قواعد زمینی نبودن. اهل تحول بودن، خود را محدود به تشریفات نکردن است. رسانه‌های غربی می‌گفتند که حاج قاسم سلیمانی مرد شماره ۲ قدرت در ایران بود؛ ژنرال یک خاورمیانه بود؛ ولی اینها وی را محدود نکرد. ایشان تحولات فرآوانی را سپاه قدس، در منطقه و گروه‌های مقاومت ایجاد کرد. اینها همه ریشه در تحول‌خواهی ایشان داشت. شاید اگر ایشان نبودند. این را ما کم داریم. آخرین شاخص اخلاص است. شاید تعهد همین را برساند ولی در بحث اخلاص، معامله با خدا است. ایشان هر کاری را برای رضایت خدا انجام می‌دادند. از این وجه واقعاً حاج قاسم یک الگوی بسیار ارزشمند است. حاج قاسم یک شخصی است که در مسیر حق حرکت می‌کرد و این وجه از شخصیت‌اش برای نسل امروز کاملاً قابل فهم و درک است. حاج قاسم غرق در خدا بود و کارهایش را خدایی انجام می‌داد. رهبر انقلاب بعد از حضور در منزل حاج قاسم در شب شهادت ایشان گفتند که "اخلاص حاج قاسم دل‌های مردم را همراه کرد؛" وگرنه حاج قاسم اهل حضور در رسانه نبود، هر چند فهم خوبی از رسانه داشت. این اخلاص بود که ایشان را پیش مردم عزیز کرد. در قرآن کریم آمده است که "مَنْ كَانَ يَرْيِدُ الْعِزَّةَ فَلِلَّهِ الْعِزَّةُ جَمِيعًا ۗ إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ ۗ وَالَّذِينَ يَمْكُرُونَ السَّيِّئَاتِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ وَمَكْرُ أُولَٰئِكَ هُوَ يُبَوِّرُ" واقعاً حاج قاسم عزت را از جانب پروردگار متعال دریافت کرده بود (عرب پور، ۱۴۰۰).

علویان (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل مدیریت عملکرد جهادی مبتنی بر سیره شهید قاسم سلیمانی صورت داد. نتایج حاصل از پژوهش نشان از آن دارد که مدل عملکرد فردی در سیره شهید سلیمانی در چهار بعد جهاد اکبر، جهاد اصغر، جهاد کبیر و جهاد تبیین و نتایج قابل تعریف بوده و همچنین فرایند مدیریت عملکرد فردی را می توان در چهار مرحله، آمادگی، طراحی، عملیاتی سازی و محاسبه میدان طراحی نمود. قاسمی (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی دلبستگی کارکنان صورت داد. نتایج نشان داد که مدیریت عملکرد کارکنان به صورت مستقیم و با میانجی دلبستگی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

فیضی (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان طراحی و تبیین مدلی برای مدیریت جهادی با تاکید بر سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی صورت داد. یافته های تحقیق در مرحله اول نشان داد تعداد ۶ تم اصلی و ۳۲ تم فرعی به عنوان ابعاد مدیریت جهادی با تاکید بر سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی شناسایی شدند در ادامه نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان دهنده برازش مناسب مدل تحقیق بود.

زمانی (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان بررسی ابعاد استراتژیک مدیریت شهید حاج قاسم سلیمانی با توجه به تاثیر نقش رهبری صورت داد. بر اساس نتایج آزمون حاصل از پژوهش می توان گفت که عوامل مختلفی همچون جامعیت شخصیت سردار سلیمانی، ویژگی های شخصیتی، رفتار استراتژیکی، پرهیز از غرور و خودپسندی، خودسازی، داشتن اخلاق رهبری، ولایت پذیری و فرمانبرداری، مقاومت در برابر دشمنان و پرهیز از وابستگی به صاحبان زر و زور، مدیریت جهادی و قدرت نرم، اعتقاد صادقانه به نقش مردم و پاسداری از ارزش ها بر ابعاد استراتژیک مدیریت شهید حاج قاسم سلیمانی تاثیرگذار می باشد. دهقانی پوده و هولاسو امین (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان تدوین الگوی فرماندهی شهید قاسم سلیمانی صورت دادند. این پژوهش با هدف «تدوین الگوی مکتب فرماندهی شهید قاسم سلیمانی» به رشته تحریر درآمده است که با بررسی کتابخانه ای در زندگی نامه، سخنرانی ها، یادداشت ها و وصیت نامه شهید و هم چنین مصاحبه با افراد صاحب نظر و استفاده از نظر خبرگان با بهره گیری از روش تحلیل مضمون، مکتب این شهید والامقام در پنج بعد «معنوی و ارزشی»، «فردی و رفتاری»، «فرماندهی و مدیریتی»، «نظامی» و «تاثیرگذاری (عملکردی)» مشخص شد و در نهایت نتیجه گرفته شد که پیامد مکتب سلیمانی، «سعادت و شهادت» است.

اودنارت و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان چگونه کیفیت زندگی کارکنان را تقویت کنیم: نقش مدیریت عملکرد کارکنان و رهبری معتبر صورت دادند،

یافته‌ها حاکی از آن است که سازمان‌هایی که کارگران آسیب‌پذیر را به کار می‌گیرند، به رهبران معتبر نیاز دارند تا نه تنها بر عملکرد از طریق مدیریت عملکرد کارکنان بلکه بر کیفیت زندگی کارگران آسیب‌پذیر تأثیر مثبت بگذارند. القوده و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و آمادگی برای تغییر: یک مدل یکپارچه شامل تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان، و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله‌مراتبی صورت دادند، نتایج به‌دست‌آمده از طریق تجزیه و تحلیل آماری، ارتباط مثبتی را بین برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر نشان می‌دهد. در نهایت، یافته‌های نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله‌مراتبی رابطه عملکردهای مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می‌کند. لی و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی در زمینه تأثیر تجارت الکترونیک بر مدیریت عملکرد با نقش میانجی چابکی سازمانی گزارش کردند، تجارت الکترونیک تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت عملکرد دارد، همچنین مشخص شد که نقش واسطه‌چابکی سازمانی در ارتباط بین تجارت الکترونیک و مدیریت عملکرد شرکت مثبت و معنی‌دار می‌باشد. اردمن و پونزوا^۵ (۲۰۲۰) پژوهشی در زمینه بازاریابی دیجیتال و مدیریت عملکرد اقتصادی تجارت الکترونیک گزارش کردند که بسترهای شبکه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات بویژه شبکه‌های اجتماعی زمینه مناسبی برای توسعه عملکرد اقتصادی و در نهایت سودآوری خواهند داشت.

۳- سوالات پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر حاضر شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم، به‌عنوان مبنای تحقیق بنا نهاده شد. در این راستا، سوالات زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

۱. پدیده محوری مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدام هستند؟
۲. شرایط علی مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدام‌ها هستند؟
۳. شرایط زمینه‌ای مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدام‌ها هستند؟

⁵. Erdmann & Ponzoa

۴. شرایط مداخله گر مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدامها هستند؟
۵. راهبردهای مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدامها هستند؟
۶. پیامدهای مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدامها هستند؟

۴- روش شناسی

با توجه به اینکه این پژوهش تلاش دارد تا با واکاوی مسئله از دیدگاههای مختلف و بررسی تجربیات صاحب نظران، بررسی ژرفی از مدیریت عملکرد کارکنان داشته و الگوی مناسبی ارائه کند، از روش داده‌بنیاد استفاده شد. مشارکت‌کنندگان شامل متخصصان، خبرگان و صاحب نظران مدیریت آموزشی و مدیران آموزش و پرورش می‌باشند که در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان و شهید قاسم سلیمانی تخصص آکادمیک، مطالعه تجربی، چاپ کتاب و مقاله داشته‌اند بودند، دلیل انتخاب این گروه از افراد در پژوهش آن بود که این پژوهش درصدد ارائه مدلی برای مدیریت عملکرد سازمان است، از این رو انجام چنین مهمی مستلزم در نظر گرفتن نظرات کارشناسان و متخصصان خبره حوزه مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشد تا با تکیه بر یافته‌های به دست آمده بتوان تشخیص داد که مؤلفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان چیست و چگونه می‌توان از آن در پاسخگویی به نیازهای نظام آموزش و پرورش استفاده کرد.

برای انتخاب افراد نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری استفاده شده است، نوعی نمونه‌گیری است که در آن افراد نمونه، از میان افرادی انتخاب می‌شوند که دارای خصوصیات تعریف شده‌ای می‌باشند. بر این اساس در این پژوهش به صورت هدفدار به دنبال آن دسته از استادان و خبرگان دانشگاهی بوده ایم، که بیشترین اطلاعات را درباره مدیریت عملکرد کارکنان داشته‌اند. معیار انتخاب این افراد مدرک تحصیلی مرتبط، چاپ مقاله و کتاب مرتبط بود. در این راستا با ۱۳ صاحب نظر مصاحبه به عمل آمد.

برای برآورد حجم نمونه بر مبنای قانون اشباع نظری داده‌ها انجام شد. بدین معنی که نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که همچنان بتوان مؤلفه‌ها و مقوله‌های جدیدی را از دیدگاه‌های افراد مشارکت‌کننده استخراج کرد و به محض تکرار شدن مقوله‌ها توسط مشارکت‌کننده‌های بعدی، فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها متوقف شد. شایان ذکر است اشباع نظری مقوله‌ها در مصاحبه ۱۱ برای

پژوهشگر به دست آمد؛ اما پژوهشگر پس از آن ۲ مصاحبه تکمیلی با مشارکت کنندگان نیز انجام داد، فرایند مصاحبه ضبط و یا یادداشت برداری شد و سپس بازنویسی شد، تمامی مشارکت کنندگان از قبل و به وسیله پست الکترونیک یا مراجعه حضوری در جریان هدف و سوالات مصاحبه قرار گرفته و پس از پیگیری تلفنی و اعلام موافقت افراد و تعیین زمان و مکان ملاقات، مصاحبه برگزار شد. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته^۶ استفاده شد. در این گونه از مصاحبه‌ها، مصاحبه شونده با سوالاتی کلی و باز در ارتباط با موضوع پژوهش مواجه شده و بدون هیچگونه محدودیتی، دیدگاه‌های خود را بیان می‌نمود. دلیل استفاده از این نوع مصاحبه آن است که محقق بتواند بدون محدود کردن دیدگاه‌های مشارکت‌کننده‌ها به چارچوب یا مبنای خاصی، جهان بینی‌ها و تجارب آنها را بررسی و واکاوی کند.

به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده از بخش اول پژوهش (داده‌های مربوط به مصاحبه با متخصصان) از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام دار داده‌بنیاد به منظور طراحی الگوی مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی استفاده شد. طی این فرایند تعداد ۱۰۱ کد باز (مفاهیم)، ۱۹ کد محوری (ابعاد و مولفه‌ها) و ۶ کدانتخابی (مقوله‌های اصلی) استخراج و ویژگی‌های آنها شناسایی شد. در پژوهش حاضر از سه روش زیر برای روایی داده‌های پژوهش استفاده شد.

۱. بازخورد مشارکت‌کننده^۷؛ به فرایندی گفته می‌شود که پژوهشگر از مشارکت‌کننده‌های پژوهش درخواست می‌کند که صحت یافته‌های پژوهش و یا برداشت‌های پژوهشگر از گفته‌های آنها را ارزیابی کنند. در این پژوهش به دو گونه از این روش استفاده شد. اول، در حین انجام مصاحبه که برداشت‌هایی که پژوهشگر از گفته‌ها و دیدگاه‌های مصاحبه شونده‌ها دریافت کرده بود را به آنها بازخورد می‌داد تا دقیقاً مشخص شود که آیا آن برداشت، مطابق با گفته‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کننده‌ها بوده است یا خیر؟ دوم، نتایج تحلیل به ۳ نفر از مشارکت‌ارائه شد و فرایند رسیدن به دیاگرام برای آنها تشریح گردید، یافته‌های حاصل از این کار، یافته‌های کلی پژوهش را تایید کرد.

۲. تکنیک زاویه بندی کریستینسن: از این تکنیک برای ارزیابی اعتبار و کیفیت یافته‌ها استفاده شد. در این راستا سعی شد با درگیری مداوم و مستمر ذهنی با داده‌ها، وسعت اطلاعات و عمق دادن اطلاعات امکان پذیر شود. برای

^۶. Semi structured interview

^۷. Member checking

نیل به این هدف پس از کد گذاری داده ها توسط پژوهشگر، از دو نفر خواسته شد که برخی از مصاحبه ها را کد گذاری کنند تا صحت و اعتبار کدگذاری و مقوله های به دست آمده را ارزیابی کنند و نتایج این بخش مشابهت داشت با کد گذاری که در مرحله قبل صورت گرفته بود.

۳. ناظران بیرونی: این پژوهش نه تنها با راهنمایی اساتید راهنما و مشاور به انجام رسید، بلکه از نظرات متخصصان برای پایان نامه نیز استفاده شده است. به طوریکه در هر مرحله از کار و بر اساس بازخوردهای دریافت شده، تغییرات و اصلاحاتی در کار اعمال شده است.

برای بررسی پایایی نیز از یادداشت برداری مفصل و دقیق سر صحنه، ضبط صوت با کیفیت برای ثبت دقیق یافته ها و آنالیز داده ها به کمک افراد ناشناس به طوری که دیدگاه های مجریان پژوهش اثری در تحلیل داده نداشته باشد، بهره گرفته شد.

۵- یافته ها

تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش بر اساس دستور العمل استراس و کوربین (۱۳۹۳) انجام گرفت، این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، در نهایت نظریه (مدل کیفی) پژوهش بیان شده است.

کدگذاری باز: کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده ها و کدگذاری است، در این مرحله داده های حاصل از مصاحبه های صورت گرفته به دقت بررسی شد، واحد اصلی تحلیل برای کد گذاری باز مفاهیم بودند، رونوشت مصاحبه ها برای یافتن مقوله های اصلی، مقوله ها، خرده مقوله ها به طور منظم بررسی شدند. در نتیجه کدگذاری و حذف داده های تکراری و تلخیص نهایی داده ها، ۱۲۷ مقوله شناسایی و استخراج شد که با پالایش بر اساس نظرات صاحب نظران ۱۰۰ گویه مورد تایید قرار گرفت.

کدگذاری محوری: در پژوهش حاضر پس از تعریف مقوله محوری، با کد گذاری مجدد داده ها انواع شرایط تاثیر گذار بر مقوله محوری شامل شرایط علی، زمینه ای، مداخله کننده ها، راهبردها و پیامدها تعریف شدند، از بین مقوله های استخراج شده، مقوله «رفتار مبتنی بر اعتماد» به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شد و در مرکز مدل قرار گرفت. دلیل انتخاب این مقوله به عنوان مقوله مرکزی این بود که در اغلب داده ها رد پای آن را می توان به وضوح مشاهده کرد. بنابراین می توان این مقوله را در مرکز قرار داد و دیگر مقوله ها را به آن مرتبط کرد. برجسب

انتخاب شده برای مقوله مرکز نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

سوال اول: پدیده محوری مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدام هستند؟

مولفه محوری: رفتار مبتنی بر اعتماد

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که مولفه های تشکیل دهنده مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس سبک مدیریت شهید قاسم سلیمانی در سه بعد یادگیری و رشد، درستکاری و انتقادپذیری قابلیت طبقه بندی دارد. به عنوان نمونه:

مشارکت کننده شماره ۱: "در رفتار شهید سلیمانی همواره تلاش می شد به اطرافیان خود اطمینان و آرامش خاطر بدهد، همواره در تلاش برای یادگیری بود از همه اطرافیان و حتی جوان ها"

مشارکت کننده شماره ۲: "یکی از شاخص های مهم در زمینه رفتار شهید سلیمانی، احساس امنیت و صداقت با عموم مردم بود، ایشان در زمینه عملکرد به نحوی عمل می کردند که همیشه ایشان را محرم دانسته و از هیچ هراسی برای درد دل با ایشان نداشته باشند، اعتماد در رفتار ایشان در تعامل با دیگران شکل می گرفت"

مشارکت کننده شماره ۳: "من به عنوان یک فردی که به مطالعه زندگی ایشان پرداختم در خاطرات هم رزمان و دوستان شهید همواره تاکید بر روحیه انتقاد پذیری ایشان بوده است، در واقع ایشان به حقوق زیر دستان در زمان های گلایه و ناراحتی بود به شدت احترام می گذاشت"

مشارکت کننده شماره ۹: "من باور دارم شهید سلیمانی نسبت به عملکرد و رفتارهای خود پاسخگو باشند، این مهم در طول زمان زمینه شکل گیری اعتماد همه را به ایشان فراهم می آورد"

جدول ۱- مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه پدیده محوری

مقوله اصلی	مولفه ها	مفاهیم
	یادگیری و رشد	تلاش در جهت افزایش آگاهی نسبت به مسائل وقت شناسی

به کمک روش تحلیل داده بنیاد

توجه به خواست اطرافیان در مسائل و تصمیم گیری ارزش قائل شدن برای زیر دستان موظب بودن برای برآورده ساختن خواست ها و انتظارات اطرافیان قدرشناس مردم بودن	پدیده محوری
صداقت در کلام و رفتار جلوگیری از افشای اطلاعات و اسرار اطرافیان برخورداری از دانش و شایستگی و توانمندی دلسوز و متعهد بودن حساسیت در استفاده و نگهداری از اموال و منابع عمومی پایبند به قوانین و مقررات عدالت محوری	درستکاری
پذیرش انتقادات احترام گذاشتن به شکایات پاسخگو بودن نسبت به عملکرد توجه به نارضایتی ها	انتقاد پذیری

سوال دوم: شرایط علی مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدامها هستند؟

شرایط علی

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که عوامل اثر گذار بر مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس سبک مدیریت شهید سلیمانی در چهار مقوله توجه به فناوری ها و فرایندهای نوین کاری، مدیریت نوین عملکرد، سلامت رفتاری و نیروی منابع انسانی توانمند طبقه بندی می شود. به عنوان نمونه:

مشارکت کننده شماره ۵: "یکی از مهم ترین عوامل موثر بر مدیریت عملکرد بر اساس مکتب حاج قاسم ارائه اطلاعات صحیح، شفاف و مشاوره های صادقانه و کارشناسی است. همزمانی ارائه و دریافت خدمت باعث شده است که نقش این عامل در قضاوت افراد از عملکرد ایشان بسیار مشهود باشد."

مشارکت کننده شماره ۸: " زمانی که من اطلاعات صحیح را دریافت می کنم یا به کمک مشاوره های تخصصی و صادقانه تصمیمات خود را اتخاذ می کنم و به درستی اطلاعات و مشاوره ها پی می برم، آنگاه عملکرد من به عنوان یک کارمند افزایش می یابد. یادمان باشد هیچ چیز به اندازه صداقت، درستی و شفافیت حس اعتماد را تقویت نمی کند، که در رفتار حاج قاسم مشهود بود "

مشارکت کننده شماره ۱۰: " اعتبار و سلامت رفتاری اثر بسیار زیادی بر روی عملکرد دارد، روابط اثربخش و کارآمد می تواند را در ایجاد و حفظ ذهنیت مثبت افراد یاری رساند و مدیریت عملکرد را ارتقا ببخشد، آن چیزی که در رفتار حاج قاسم رخ می داد ."

مشارکت کننده شماره ۱۲: " حاج قاسم در برقراری ارتباط با محیط و اطرافیان خود زبان زد بود، این مهم می تواند با تقویت روابط عمومی خود و حساسیت نسبت به وقایع و روندهای جاری نسبت عملکرد افراد تاثیر چشمگیری بگذارد "

مشارکت کننده شماره ۳: " فراموش نکنیم که عملکرد عالی یک توقع و انتظار مثبت و تا حدودی احساسی است و به مرور زمان شکل می گیرد، اما در زمان کوتاهی از میان می رود و دلایل و استدلالات عقلی و منطقی هم همیشه نمی توانند به حفظ آن کمک کنند. پس یک لحظه غفلت از این مساله می تواند صدمات جبران ناپذیری را مدیریت عملکرد تحمیل کند، سبک مدیریتی حاج قاسم این انتظار عالی را در عملکرد زیر دستان خود ایجاد می کرد ."

مشارکت کننده شماره ۱: " رفتار و سبک مدیریت حاج قاسم الگوی رفتار خوبی برای همه افراد است، این مهم نقش بسیار مهمی در ایجاد عملکرد مطلوب دارند، دوری از فساد و رفتار مبتنی بر سلامت در سلوک رفتاری ایشان شاخصی مهمی است ."

مشارکت کننده ۷: " باید عنوان کرد که نیروی منابع انسانی از جمله عناصر اصلی برای تولید ثروت در هر سیستمی محسوب می شود، برای اینکه این عنصر بتواند به درستی ایفاگر نقش خود باشد حمایت از ایده ها و طرح های آنان ضروری به نظر می رسد، شهید سلیمانی همیشه مراقبت زیر دستان خود بود، توجه ویژه ای به تک تک ایشان داشت "

جدول ۲- مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط علی

مقوله اصلی	مولفه ها	مفاهیم

فناوری ها و فرایندهای نوین کاری	بهره گیری از سیستم های نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات سهولت دسترسی به اطلاعات توسعه ساختارهای امنیتی حمایت از فعالیت های یکپارچه نوآورانه انعطاف پذیری در فرایندها و ساختارها تسهیل تبادل اطلاعات
مدیریت نوین عملکرد	حفظ نظم پاسخگویی عمومی امکان مشارکت عموم در تصمیم گیری ارائه اطلاعات صحیح ارائه مشاوره های صادقانه و دلسوزانه تعهد به وعده ها مدیریت دانش روزآمدی مدیران ارشد چابکی و سرعت عمل
سلامت رفتاری	شفافیت رعایت اخلاقیات و عدالت حذف فساد اداری روشن سازی اهداف سازمانی برای اعضای سازمان تفویض مسئولیت متناسب با اختیار
نیروی منابع انسانی توانمند	رفتار حرفه ای مدیریت دانش و تسهیم دانش اخلاق حرفه ای وجود فرصت رشد حرفه ای چشم انداز مشترک ایجاد همبستگی و اتحاد بین کارکنان پشتیبانی از منابع انسانی

سوال سوم: شرایط زمینه ای مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدامها هستند؟

شرایط زمینه ای

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که شرایط زمینه ای موثر بر مدیریت عملکرد بر اساس مکتب شهید سلیمانی در چهار مقوله توسعه کار تیمی؛ باز تعریف ارزش ها؛ یادگیری مشارکتی؛ تمرکز بر اعضا قابلیت طبقه بندی دارد.

مشارکت کننده ۴: " فرهنگ حاکم بر سبک مدیریت مکتب شهید سلیمانی حمایت گر و زمینه ساز اعتماد می تواند باشد، هنگامی که نیروهای تحت فرماندهی ایشان فضای حمایت گر مبتنی بر صداقت باشد می توان انتظار تحقق مدیریت عملکرد مطلوب بالا را داشت داشت "

مشارکت کننده ۷: " ما نیازمند گفتگو در زمینه چگونگی شکل گیری مدیریت عملکرد مطلوب در میان اعضای سازمان هستیم، باید تجارب و دانسته ها در اختیار یکدیگر قرار گرفته شود، برخورد اندیشه و تجارب مختلف حاج قاسم زمینه شکل گیری این مهم را فراهم می آورد، ایشان در تعاملاتی که به دیگران داشتند تجارب و دانسته های خود را در اختیار همه می گذاشتند "

مشارکت کننده ۲: " برای توسعه مدیریت عملکرد باید فرهنگ کار تیمی نهادینه شود، حاج قاسم همواره تأکید می کرد موفقیت و عملکرد خوب نیاز به توسعه فعالیت های گروهی و کار تیمی دارد "

مشارکت کننده ۱۱: " از جمله عوامل بستر ساز مهم برای مدیریت عملکرد تعریف ارزش های جدید و نهادینه کردن آن در سطوح مختلف است، حاج قاسم با رفتار و منش خودش ارزش های والایی را نهادینه کرد، خدمتگزاری، ولایتمداری، سرباط وطن بودن به معنی واقعی خودش ارزش هایی است که از سوی ایشان نهادینه شدند "

مشارکت کننده ۱: " یکی از اقدامات اساسی در حوزه مدیریت عملکرد شکل داده اجتماعی برای یادگیری اعضای سازمان است، باید دید که چه مسیری را باید طی کرد، چه شکست ها و موفقیت هایی وجود دارد و در نهایت به چه الگوهای می توان رسید و ما بهره مند شویم از تجارب موفق سایر و الگوهای ارائه شده از سوی سازمان های موفق و پژوهشگران و بیایم این الگوها را با توجه به بافت و شرایطی که داریم بومی سازی کنیم که در نهایت مسیر کوتاه تر و مطمئن تری طی کنیم، شهید سلیمانی بهره می گرفت از تجارب موفق دیگران، از دانش و دانسته های دیگران و به اشتراک می گذاشت "

مشارکت کننده ۸: " شهید سلیمانی همواره با ارائه یک چشم انداز مشترک و یک شرایط ایده ال و تعریف چگونگی رسیدن به این چشم انداز و اهداف تعیین شده زمینه ساز مدیریت عملکرد خوب زیر دستان می شد."

مشارکت کننده ۱۰: " از جمله اقداماتی که در سبک مدیریتی حاج قاسم می توان در زمینه توسعه عملکرد مطلوب به آن اشاره کرد، تعامل و تبادل دانش ایشان بود، ظرفیت ها و پتانسیل های ویژه ای داشتند."

مشارکت کننده ۹: " حاج قاسم همیشه در عملکرد خود خلاقیت و نوآوری داشت و در تلاش برای توسعه روحیه خلاقیت و نوآوری زیر دستان در آنها زمینه مناسبی برای توسعه عملکرد فراهم می آورد"

جدول ۳- مقوله ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط زمینه ای

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط زمینه ای	توسعه کارتیمی	تقویت فعالیت های گروهی انعطاف پذیری در فرهنگ حاکم فراهم شدن زمینه حضور اعضای سازمانی در طرح ها ایجاد گفتمان
	بازتعریف ارزش ها	تعریف و تزریق ارزش های جدید محیط کار ارائه یک جهان بینی مشترک با رویکرد اعتماد آفرینی تعریف هنجارهای رفتاری در راستای عملکرد توسعه الگوهای اثربخشی مدیریت عملکرد
	یادگیری مشارکتی	فراهم سازی فرصت برای الگو برداری از افراد موفق در حوزه عملکرد فراهم سازی فرصت برای برقراری ارتباط میان افراد به منظور انتقال تجارب و دانش خود ارتباط فعال با همه اعضای سازمان ایجاد ارتباط بین مدیران ارشد و اعضای سازمانی برگزاری کلاس های بارش فکری
	تمرکز بر اعضای سازمان	حمایت از طرح و ایده های خلاقانه توسعه روحیه خلاقیت و نوآوری در اعضای سازمان

فراهم سازی فرصت تعامل اعضای سازمان با شبکه های علمی		
---	--	--

سوال چهارم: شرایط مداخله گر مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدامها هستند؟
شرایط مداخله کننده

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که عوامل مداخله کننده بر مدیریت عملکرد بر اساس سبک مدیریت شهید سلیمانی در سه مقوله حمایت مداری، تمرکز بر تغییرات محیطی، شبکه های ارتباطی طبقه بندی می شود. به عنوان نمونه:

مشارکت کننده ۱۱: "شرایط مداخله گر بسیار تأثیر گذار می باشند بخصوص محیط بیرونی، شهید سلیمانی همیشه هوشمندانه تغییرات و شرایط محیطی را رصد می کرد و متناسب با آن استراتژی خود را بنا می نهاد"

مشارکت کننده ۷: "شهید سلیمانی ایجاد شبکه های اطلاع رسانی و پایگاه های اطلاعاتی که زمینه همه اعضا را از برنامه و اهداف و اقدامات فراهم کند را مد نظر داشت"

مشارکت کننده ۶: "به باور من شهید سلیمانی برای توسعه عملکرد مطلوب زیر دستان خود شرایط حمایت گرایانه را ایجاد می کرد، با حمایت، ارتباط موثر و مبتنی بر اعتماد و اطلاع رسانی در تلاش بود"

مشارکت کننده ۲: "اعتماد بین اعضا، دوستی و صمیمیت، رهبرپدرانه همه از جمله شاخص های سبک مدیریتی شهید سلیمانی بر عملکرد مطلوب زیر دستان خود بود"

مشارکت کننده ۵: "آنچه در بحث شرایط مداخله گر توجه به آن ضروری است تمرکز بر تغییراتی است که در لایه های مختلف اجتماعی و شرایط مداخله گر رخ می دهد، هر تغییر که در این لایه صورت بگیرد تأثیرات چشمگیری بر فعالیت ها اعضای سازمان می گذارد، این آنچه چیزی که شهید سلیمانی همواره مد نظر داشت، چه چیزی در بیرون اتفاق می افتد"

جدول ۴- مقوله ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط مداخله گر

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز

حمایت از عملکرد اعضای سازمان ایجاد شبکه های اطلاع رسانی برای آگاهی اعضای از فعالیت ها و عملکرد سیاست گذاری در جهت توسعه عملکرد	حمایت مداری	شرایط مداخله گر
بررسی دقیق شرایط محیطی و اجتماعی روند تغییرات محیطی در راستای مسائل و رویکردهای سازمان دسترسی به اطلاعات همسویازی فعالیت ها و برنامه با تغییرات محیطی	تغییرات محیطی	
توسعه بسترهای ارتباطی بین اعضای و ذی نفعان بهره مندی از شبکه های اجتماعی مجازی داخلی برای ارتباطات مدیران ارشد با اعضای سازمان توسعه ارتباط اجتماعی همکاری همه جانبه بین بخش های سازمانی	شبکه های ارتباط	

سوال پنجم: راهبردهای مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدامها هستند؟

راهبردها

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که راهبردهای مدیریت عملکرد بر اساس سبک مدیریتی شهید سلیمانی در سه دسته اصلاح ساختار مدیریت، اصلاح قوانین و آیین نامه‌ها و شناخت نیازها طبقه بندی می شود. به عنوان نمونه:

مشارکت کننده ۱: "راهبردهای بسیاری هستند که در زمینه مدیریت عملکرد بر اساس سبک مدیریتی حاج قاسم در دست مدیران ارشد قرار دارند، به طور مشخص راهبردهای پیش رو، استفاده از مدیران با روحیه کارآفرینی و خلاق است، چرا که شهید سلیمانی همیشه نوآور بودند، مدیران در راس سازمان جریان حاکم بر فضای سازمان را هدایت می‌کند، راهبرد دیگر تعیین الزامات مدیریتی برای توسعه مدیریت عملکرد بودند"

مشارکت کننده ۶: "آنچه مدیران ارشد باید از سبک مدیریتی شهید سلیمانی به عنوان راهبرد مورد استفاده قرار دهند مدیریت کارآمد و اثربخش فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمانی برای مدیریت عملکرد است"

مشارکت کننده ۱۰: " ساختار، قوانین و شرایط حاکم سازمان ها در حال حاضر یک مانع می‌تواند برای مدیریت عملکرد مطلوب می باشد، تا زمانی که اصلاح ساختاری وجود نداشته باشد، انعطاف پذیری در قوانین ایجاد نشود، کاهش روابط خشک اداری در دستور کار قرار نگیرد نمی‌توان انتظار اعتماد را داشت، آنچه در رفتار شهید سلیمانی در این خصوص قابل مشاهده است رفتار انعطاف پذیر است شرایط نظامی که ایشان در آن قرار داشتند رویه های نظامی خاصی را طلب می کرد، اما همیشه چابکی و انعطاف پذیری در رفتار ایشان را شاهد هستیم "

جدول ۵- مقوله ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه راهبردها

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
راهبردها	اصلاح مدیریت	تعیین الزامات مدیریتی توسعه مدیریت کارآمد و اثربخش استفاده از مدیران با روحیه کارآفرینی جذب نیروی انسانی خلاق و نوآور ارتقای کیفی فعالیت‌های سازمانی
	اصلاح قوانین و آیین نامه ها	وضع و اصلاح قوانین حمایتی انعطاف پذیری در قوانین اضافه شدن معیار میزان کیفی و ارزشی در ارزیابی ها تسهیل فرایندها و رفع موانع قانونی تشکیل نظام پیشنهادات
	شناخت نیازها	برنامه ریزی منطبق با نیاز محیطی توسعه تفکر استراتژیک توسعه اصل بهبود مستمر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در اعضای سازمان همسویی به موقع با تغییرات در نیازهای محیطی

سوال ششم: پیامدهای مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی کدامها هستند؟

پیامدها

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که پیامدهای مدیریت عملکرد مطلوب بر اساس سبک مدیریتی شهید سلیمانی در دو مقوله رضایت باطنی، بالندگی سازمانی طبقه بندی می شود. به عنوان نمونه:

مشارکت کننده ۸: " بهره گیری از شاخص های مدیریتی شهید سلیمانی در عملکرد کارکنان پیامدهای فراوانی می تواند داشته باشد، که مهم ترین آن وفاداری و رضایت واقعی و باطنی است "

مشارکت کننده ۶: "پیامدی مدیریت عملکرد مبتنی بر سبک مدیریت شهید سلیمانی برای نظام سازمانی خواهد داشت تعهد می باشد و موفقیت نظام سازمانی در مدیریت ارتباط تمامی عناصر محیط داخلی و بیرونی سازمان می باشد "

مشارکت کننده ۳: "پیامد مثبت مدیریت عملکرد با الگوی شهید سلیمانی سازمان ها بالندگی سازمانی و توسعه خدمات می باشد "

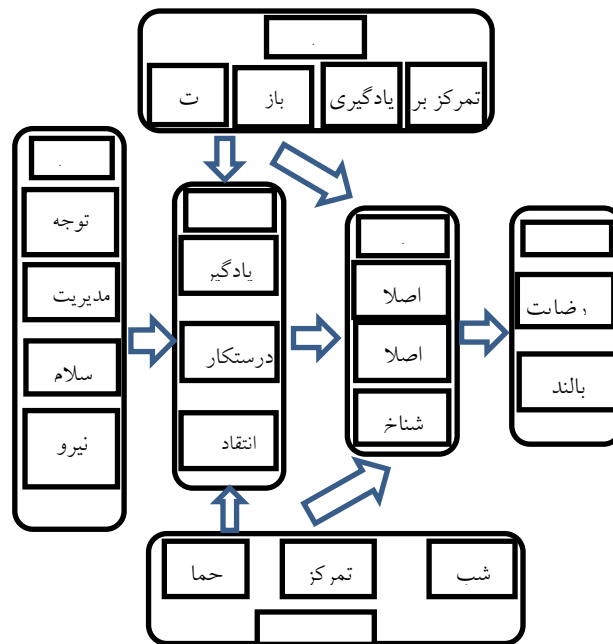
جدول ۶- مقوله ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه پیامدها

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
پیامدها	رضایت باطنی	وفاداری رضایت قلبی و واقعی کارکنان تعهد سازمانی تصویر ذهنی مثبت اشتراک گذاری تجارب مثبت توسعه اعتماد کارکنان به سازمان و مدیریت
	بالندگی سازمانی	پویایی در فعالیت های سازمانی برقراری تعامل با بخش های مختلف جامعه توسعه خدمات پاسخگویی به نیازهای جامعه تضمین کیفیت

توسعه رقابت سالم بین اعضای سازمانی بهره وری توسعه سرمایه اجتماعی		
--	--	--

کدگذاری انتخابی و ارایه مدل پارادایمی

کد گذاری انتخابی مرحله سوم و اصلی نظریه پردازی داده بنیاد است که بر اساس نتایج کد گذاری باز و محوری به ارائه مدل پارادایمی می پردازد. در کد گذاری انتخابی مقوله های احصاء شده در مراحل قبلی به یکدیگر ربط داده شده و روابط بین آنها بررسی می شود، این امر همان فرایند کشف نظریه و ظهور نظریه است؛ یعنی یافتن سازه ها، مرتبط ساختن آن ها و بررسی ماهیت این رابطه، نمودار زیر این روابط را در قالب مدل پارادایمی نشان می دهد.



شکل ۱- مدل پارادایمی مدیریت عملکرد

بحث و نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل سوال اول پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مشارکت کنندگان مولفه های تشکیل دهنده مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس سبک مدیریت شهید قاسم سلیمانی در سه بعد یادگیری و رشد، درستکاری و انتقادپذیری قابلیت طبقه بندی دارد. در مطالعه علویان (۱۴۰۱) مشخص شد که مدل عملکرد فردی در سیره شهید سلیمانی در چهار بعد جهاد اکبر، جهاد اصغر، جهاد کبیر و جهاد تبیین و نتایج قابل تعریف بوده و همچنین فرایند مدیریت عملکرد فردی را می توان در چهار مرحله، آمادگی، طراحی، عملیاتی سازی و محاسبه میدان طراحی نمود. در پژوهش فرهادی و همکاران (۱۴۰۱) مولفه های مدل مدیریت عملکرد فردی تحقیق در ۶ مولفه (خودارزیایی، بهبود فردی، خصوصیات فردی، معنویت فردی، آشنایی به انتظارات از کارکنان و حرفه گرایی) طراحی و اعتباریابی شد. در پژوهش احمد نژاد (۱۴۰۱) مشخص شد که مولفه های مدل رهبری شهید قاسم سلیمانی در مضامین پایه بر اساس ویژگی های شخصیتی شهید سلیمانی در گیرنده ویژگی های شخصیتی از جمله ایمان به خدا، اخلاق، ایثار و از خود گذشتگی، تسلط بر خود و ویژگی های عملکردی از جمله اجتماعی بودن، مرد سیاست، تخصص و تعهد به کار بود، این نتایج همسو با یافته های پژوهش حاضر می باشد.

در راستای نتایج به دست آمده می توان بیان کرد که مولفه رشد و یادگیری بر اساس سیره شهید سلیمانی در جهت افزایش آگاهی نسبت به مسائل مختلف در تلاش است، کارکنان در این بعد با مدیریت زمان وقت شناسی را رعایت کرد و در مسائل و موقعیت های تصمیم گیری توجه به خواست و منفعت سایرین توجه خاصی دارد، کارکنان برای همه بویژه زیر دستان ارزش قایل هستند و مواظب هستند که خواست ها و انتظارات اطرافیان برآورده شود و قدرشناس مردم هستند، چرا که در سیره رفتاری شهید سلیمانی قدرشناسی از مردم به عنوان یک شاخص رفتاری مشهود است، در بعد درستکاری کارکنان در عملکرد خود بر اساس سیره رفتاری شهید سلیمانی صداقت در رفتار و کلام دارند، از افشای اطلاعات و اسرار اطرافیان جلوگیری می کنند، در تلاش بر افزایش دانش، شایستگی و توانمندی خود هستند، سیره رفتاری شهید سلیمانی، دلسوز بودن و متعهد بودن را مورد تاکید قرار دهد، بر اساس کارکنان دلسوز محیط سازمانی و همه هستند و متعهدانه در تلاش برای انجام وظایف خود هستند، همچنین در نگهداری و استفاده از اموال عمومی حساسیت دارند و به شدت در رعایت قوانین و مقررات پایبند هستند، یکی از ویژگی های مهم مدیریت شهید سلیمانی عدالت محوری است، کارکنان

تحت تاثیر این ویژگی در تلاش برای توسعه عدالت در محیط هستند، در نهایت در مولفه انتقاد پذیری، کارکنان در راستای ارتقای عملکرد خود شنونده انتقادات هستند و به شکایات احترام می گذارند، در واقع با توجه به نارضایتی ها پاسخگو هستند نسبت به عملکرد خود و در تلاش برای کاهش نارضایتی ها هستند. در همین راستا می توان بیان کرد که جوهره مکتب شهید سلیمانی از چهار مولفه ایمان به خدا و خداترسی، جهاد با نفس، ولایتمداری و حرکت جهادی به عنوان زمینه ساز طی شدن یک دوره تکاملی توسط شهید سلیمانی و رسیدن به حیات طیبه نام برد.

تجزیه و تحلیل سوال دوم پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مشارکت کنندگان پژوهش عوامل اثر گذار بر مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس سبک مدیریت شهید سلیمانی در چهار مقوله توجه به فناوری ها و فرایندهای نوین کاری، مدیریت نوین عملکرد، سلامت رفتاری و نیروی منابع انسانی توانمند طبقه بندی می شود. در مطالعه شکری و همکاران (۱۳۹۹) معماری سازمانی و مولفه کلیدی آن جهت گیری راهبردی بر مدیریت عملکرد اثر معنی دار دارد. در مطالعه تبریزی (۱۳۹۷) تاثیر چابکی سازمانی بر مدیریت عملکرد سازمانی مثبت و معنی دار گزارش شد، اودایانان و همکاران (۲۰۲۱) تاثیر پویایی شرکت را بر مدیریت عملکرد کارکنان معنی دار گزارش کردند، القوده و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود نشان دادند که چگونه شیوه های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی بر آمادگی کارکنان برای تغییر تاثیر می گذارد. شفیعی سیف آبادی و عابدی اردکانی (۱۴۰۰) بیان داشتند عواملی که نفوذ و پذیرش الگوی رفتاری و مدیریت جهادی سردار سلیمانی را افزایش می دهند عبارتند از: ۱- چند وجهی و فراملی بودن شخصیت سردار به همراه رویکرد وحدت بخش، که مزیت پذیرش الگوی رفتاری و مدیریتی او را بالا برده بود؛ ۲- هوش بالا و سخت کوشی، همراهی با محور مقاومت و اشراف اطلاعاتی که سازگاری و هم نوایی او با تحولات خاورمیانه و در نهایت انتقال الگوی مدیریتی را آسان می نمود؛ ۳- دستاوردها و برنامه ریزی های منتهی به نتایج سردار سلیمانی که برای نیروهای محور مقاومت به خوبی قابل مشاهده، رهایی بخش و راهگشا بود؛ ۴- رفتارهای فردی و روحیات بی آرایش سردار سلیمانی که موانع پذیرش الگوی مدیریتی او را کاهش می داد و ۵- راهبردهای رزمی، خلاقیت در تشکیل نیروهای مردمی و در نهایت موفقیت های سردار سلیمانی که در شرایط بحرانی آزمون خود را به خوبی پاسخ دادند. این نتایج می تواند همسو با نتایج حاصل باشد.

در راستای نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که امروزه فناوری اطلاعات از جمله عوامل کلیدی در تمامی عرصه‌ها تاثیر گذاری چشمگیری داشته است، از جمله عوامل موثر بر عملکرد کارکنان در این زمینه بهره‌گیری از سیستم‌های نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات، سهولت دسترسی اطلاعات است، همچنین توسعه ساختارهای امنیتی مدیریت مبتنی بر وب عامل اثر گذاری در راستای مدیریت عملکرد می‌باشد، باید عنوان کرد که انعطاف پذیری در فناوری اطلاعات و تسهیل تبادل اطلاعات در ساختار تشکیلاتی سازمان نیز در توسعه فناوری اطلاعات در راستای مدیریت عملکرد نقش موثری دارند، مدیریت عملکرد همچنین تحت تاثیر مدیریت نوین عملکرد است، در این راستا حفظ نظم، پاسخگویی عمومی و تعهد به وعده‌ها، امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری عوامل اثر گذار مهمی تلقی می‌شوند، سازمان‌ها برای توسعه مدیریت نوین عملکرد نیازمند شناسایی کارکنان با نفوذ به منظور مدیریت دانش اعضای سازمان هستند، روزآمدی مدیران ارشد و کاهش بورکراسی اداری به منظور چابکی نظام سازمانی می‌تواند پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی را به همراه داشته باشد که در ارتقای مدیریت عملکرد موثر می‌باشد، مدیریت عملکرد تحت تاثیر سلامت اداری نیز می‌باشد، در این راستا شفافیت و رعایت اخلاقیات و عدالت می‌تواند سلامت اداری را به همراه داشته باشد، مدیران باید در تلاش برای حذف فساد اداری و روشن سازی اهداف سازمانی برای تمامی اعضای سازمان باشند این مهم می‌تواند در کنار تفویض مسئولیت متناسب با اختیار و وجود جویی مبتنی بر همکاری بر توسعه مدیریت عملکرد موثر باشد. در نهایت توجه به مدیریت منابع انسانی برای توسعه رفتارهای حرفه‌ای و مدیریت دانش و خلق تسهیم دانش می‌تواند اخلاق حرفه‌ای را در کارکنان توسعه ببخشد، این مهم با وجود فرصت رشد حرفه‌ای مدیریت عملکرد کارکنان را ارتقاء می‌بخشد، هم چنین ایجاد چشم انداز مشترک به منظور ایجاد همبستگی و اتحاد بین کارکنان در بستر پشتیبانی از منابع انسانی از سوی مدیریت به عملکرد مطلوب کارکنان ختم می‌شود.

تجزیه و تحلیل سوال سوم پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مشارکت کنندگان پژوهش شرایط زمینه‌ای موثر بر مدیریت عملکرد بر اساس مکتب شهید سلیمانی در چهار مقوله توسعه کار تیمی، باز تعریف ارزش‌ها، یادگیری مشارکتی، تمرکز بر اعضا قابلیت طبقه بندی دارد. علویان (۱۴۰۱) به نقل از یکی از فرماندهان نظامی بیان داشت که شهید سلیمانی علاوه بر ویژگی‌های نظامی که موفقیت‌های بسیاری را برای جهان اسلام به ارمغان آورد با روحیه مردمی و

ولایتمداری در دل‌های آحاد ملت جای داشت، این شهید بزرگوار با مجاهدت‌های فراوان و راه اندازی بسیج مردمی در سراسر دنیا انسان‌ها و فرماندهان بزرگی تربیت کرد و به همین دلیل امروز تمام آزادی‌خواهان جهان خود را پیروان این شهید می‌دانند. هان و همکاران^۸ (۲۰۱۸) بیان داشتند که مدیریت منابع انسانی از طریق تشویق کار تیمی در سازمان، می‌تواند اطمینان حاصل کند که بهره‌وری و کارایی کار به طور موثری افزایش می‌یابد. این بدان معناست که کارمندان برای تکمیل پروژه‌های بزرگ که معمولاً ممکن است هفته‌ها طول بکشد، بسیار سریع‌تر کار می‌کنند. کار گروهی کارمندان کارکنان را تشویق می‌کند تا به طور مؤثر وظایف را بین یکدیگر تقسیم کنند یا حجم کاری را به اشتراک بگذارند. در مطالعه فاسینگ^۹ و همکاران (۲۰۱۳) مشخص شد که مدیران جهت پیشبرد اهداف سازمانی نیازمند ترزیق ارزش‌های جدید در بستر توسعه تیم‌پذیری اعضای سازمانی در قالب تیم‌های چند نفره با تخصص‌های مکمل هستند. داوالا^{۱۰} (۲۰۱۶) بیان داشت توسعه مدیریت عملکرد در بستر توسعه سرمایه اجتماعی در شکل می‌گیرد، در این خصوص سیاستگذاری‌هایی در حوزه‌هایی مانند آموزش کارکنان، تأمین رفاه مشتریان، خدمات متنوع، ارتباطات و تأمین خدمات اساسی می‌تواند مدیریت عملکرد مطلوب نهادینه کند. این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد.

باید عنوان کرد کار تیمی و باز تعریف ارزش‌های جدید در قالب تقویت فعالیت‌های گروهی و توسعه فرهنگ کار تیمی، زمینه انعطاف‌پذیری در فرهنگ حاکم بر نظام سازمانی را فراهم می‌آورد و در این بستر با تعریف و ترزیق ارزش‌های جدید به محیط کاری و تعریف هنجارهای رفتاری در راستای اعتمادآفرینی، به ارائه یک جهان بینی مشترک با رویکرد مبتنی توسعه عملکرد می‌پردازد، که از این طریق می‌تواند در توسعه مدیریت عملکرد نقش مؤثری داشته باشد. اجتماعات یادگیری در قالب طراحی و اجرای پانل‌های تخصصی به منظور هم‌فکری و تبادل نظر، فرصت‌طلایی به منظور تسهیم دانش بین اعضای سازمان برقرار می‌کند. همچنین با فراهم‌سازی فرصت تعامل اعضا با شبکه‌های علمی و اجتماعی، حمایت از طرح و ایده‌های اعضای سازمانی و برگزاری دوره‌های آموزش برای اعضای سازمان به توسعه روحیه خلاقیت و نوآوری در آنها می‌انجامد. ایجاد و توسعه زمینه‌های مدیریت عملکرد بسترسازی و فراهم ساختن

8. Han

9. Fausing

10. Dowlal

شرایطی است که منجر به توسعه اعتماد می‌شود، این مهم با ترویج فرهنگ اعتماد، ترویج نگرش مثبت به کار و زندگی، توسعه فرهنگ عمومی، توسعه شبکه‌های ارتباطی میان کارکنان، توسعه کار تیمی، بازتعریف ارزش‌ها، توسعه مهارت‌های اعضای سازمان و... میسر می‌گردد. باید عنوان کرد که رویکرد شهید سلیمانی کار گروهی بود و با استفاده از انگیزه سازی، دیگران را حتی از مخالفان با خود همراه می‌کرد.

در همین راستا در مکتب شهید سلیمانی می‌توان مشاهده کرد که توکل در خدا در همه فعالیت‌های ایشان دیده می‌شد، اخلاص و کار برای خدا، توسل به حضرات معصومین(ع)، بی‌اعتنایی به زیبایی‌ها و مظاهر جذاب دنیا در عین زندگی در کنار مردم عادی چنان که کشش‌ها و کنش‌های جذاب مادی را نادیده می‌گرفت. در مکتب شهید سلیمانی «پیشگامی» و «مدیریت میدانی» به عنوان عناصر زمینه که از آن تحت عنوان «امامت» نام می‌برد، یاد می‌توان کرد و بیان داشت که مدیری می‌تواند اثرگذار باشد و در زیرمجموعه خود نفوذ کند که خودش در نوک حمله و در نقطه عملیاتی حضور داشته باشد و دیگران را به حمله دعوت کند. در نظام‌های اداری اگر مدیران خودشان جلودار باشند و مانند یک امام حرکت کنند، اثر رفتارشان هم بر زیرمجموعه‌شان متفاوت خواهد بود. تجزیه و تحلیل سوال چهارم پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مشارکت‌کنندگان عوامل مداخله‌کننده بر مدیریت عملکرد بر اساس سبک مدیریت شهید سلیمانی در سه مقوله حمایت‌مداری، تمرکز بر تغییرات محیطی، شبکه‌های ارتباطی طبقه بندی می‌شود. رجایی هرندی و عبدالوند (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای بیان داشتند که وجود ارتباطات موثر، همواره یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان‌ها بوده است. ارتباطات کارکنان در شبکه‌های ارتباطی محیط کاری برخط و برون‌خط منابع مکملی هستند که تعامل آنها بر عملکرد شغلی مؤثر است. ژانگ و ونکاتش^{۱۱} (۲۰۱۳) در مطالعه گزارش کردند که تاثیر روابط شبکه‌ای در سازمان بر عملکرد شغلی چشمگیر می‌باشد. سیورا^{۱۲} و همکارانش (۲۰۱۸) بیان داشتند که نظام بانکی برای شکل دادن عملکرد کارکنان می‌بایست همسو با تغییرات محیطی واکنش به موقع انجام دهد و بتواند همسو با تغییرات انعطاف‌پذیری داشته باشد، این مهم نیازمند شبکه‌های ارتباطی گسترده با محیط است، این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های پژوهش حاضر باشد.

11. Zhang & Venkatesh

12. Civera

در این راستا می‌توان بیان کرد که توسعه شبکه‌های ارتباط اجتماعی و پیوندهای علمی با بهره‌مندی از شبکه‌های اجتماعی مجازی برای ارتباطات با مدیریت، همکاران و عموم مردم به توسعه مدیریت عملکرد می‌پردازد، در این ساختار اعتماد اجتماعی توسعه می‌یابد و با طراحی مرکز مشاوره به منظور شناخت نیازها و انتظارات سازمان و محیط و ارائه پیشنهادات کاربردی در این خصوص و الگو برداری از افراد کارکنان با عملکرد موفق زمینه توسعه مدیریت عملکرد را فراهم آورده می‌شود، این ساختار تأکید بر بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین در سازمان و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات دارد تا بتواند به درستی از شبکه‌های مدیریت مبتنی بر وب بهره‌مند شود. در محیط نیز، حمایت مالی دولت و سازمان‌های مرتبط از ایده‌های سازمان در جهت جذب کارکنان دانشگر از جمله شاخص‌های کلیدی در جهت مدیریت عملکرد هستند، نهادهای مرتبط می‌توانند با ایجاد شبکه‌های اطلاع‌رسانی برای آگاهی‌تغییرات و خواست‌های محیطی و ذی‌نفعان، گام‌های مؤثری برای مدیریت عملکرد بردارند. در همین راستا می‌توان تأکید کرد که سطح بالای آگاهی محیطی و اندیشه راهبردی در مکتب سپهبد شهید سلیمانی، وجود داشت، ایشان توانمندی خاصی در شناخت جریان‌های سیاسی و جهت‌گیری آنها داشت و آنها را آسیب‌شناسی و موقعیت‌های مهم را درک می‌کرد و در جای مناسب بهره می‌گرفت. تفکر استراتژیک و نگاه خاص به آینده باعث شد ایشان در شناخت سناریوهای دشمنان بسیار باهوش و ذکاوت عمل کند؛ حاج قاسم فرصت‌های موجود در دل تهدیدات را کشف و هر تهدیدی را به فرصت تبدیل می‌کرد.

تجزیه و تحلیل سوال پنجم پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مشارکت‌کنندگان راهبردهای مدیریت عملکرد بر اساس سبک مدیریتی شهید سلیمانی در سه دسته اصلاح ساختار مدیریت، اصلاح قوانین و آیین‌نامه‌ها و شناخت نیازها طبقه‌بندی می‌شود. در مطالعه فونگ کوا^{۱۳} و همکاران (۲۰۱۷) مشخص شد که راهبرد اثربخش برای مدیریت عملکرد تغییر ساختار مدیریت همسو با نیازها و تغییرات محیطی است، کانوجیا و لال^{۱۴} (۲۰۲۰) بیان داشتند که بازنگری در قوانین و مقررات سازمانی بر اساس مشارکت کارکنان راهبردی موفق برای شکل‌گیری اعتماد عمومی است، در واقع قانون‌مداری مبتنی بر نظرات کارکنان می‌تواند سازمان‌ها را از عملکرد ضعیف نجات دهد، این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های پژوهش حاضر باشد.

¹³ . Fungáčová

¹⁴ . Kanojia & Lal

همیلتون^{۱۵} (۲۰۰۸) راهکار توسعه مدیریت عملکرد را کاهش تمرکز در ساختار سازمانی معرفی می‌کند، با این استدلال که پیروی از سیاست‌های و دستورالعمل‌های ثابت و غیر قابل انعطاف منجر به بروز مشکلات و ناکارآمدی‌هایی می‌گردد که سازمان‌ها را به چالش می‌کشد و آنها را ملزم می‌سازد تا پاسخگویی مشکلات پیش رو باشند و در این راه چاره‌ای جز پیروی از قوانین و دستورات خشک و غیر قابل انعطاف ندارند و زمینه بروز نوآوری برای مواجهه با چالش‌های مطرح شده از آنها گرفته می‌شود.

می‌توان بیان داشت که راهبرد استراتژیک سازمان در مدیریت و رهبری اثربخش در جهت هدایت برنامه‌ها و اهداف سازمانی برای باز تولید سرمایه اجتماعی نهفته است، حرکت به سوی نظام سازمانی معتمد عموم در وهله اول نیازمند اصلاح ساختارهای مدیریتی است، در این راستا بهره‌گیری از مدیران با تجربه، خلاق و نوآور، راهبردی اثربخش برای برنامه‌ریزی منطبق با نیازها و تغییرات محیطی است، مدیران و دست‌اندرکاران می‌بایست برای وضع قوانین همسو با تغییرات محیطی تلاش نمایند تا از این طریق فعالیت‌های اعتماد آفرین تسهیل یابد، در کنار این مهم مدیریت عملکرد نیازمند نهادینه سازی فرهنگ همکاری و همکفوری به منظور تشویق تعامل و ارتباط است. در همین راستا می‌توان تاکید کرد که شهید سلیمانی از مشاوران خوب بهره می‌گرفت و فنون مدیریت بالایی داشت و از نگرش سیستمی برخوردار بود و در رفتارهای سازمانی این نگرش را پیاده می‌کرد، در تحلیل‌ها جزئیات را در کنار کلیات می‌دید.

تجزیه و تحلیل سوال ششم پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مشارکت‌کنندگان پیامدهای مدیریت عملکرد مطلوب بر اساس سبک مدیریتی شهید سلیمانی در دو مقوله رضایت باطنی و بالندگی سازمانی طبقه بندی می‌شود. قاسمی (۱۴۰۱) تاثیر مدیریت عملکرد را بر عملکرد شغلی و دلبستگی شغلی در سطح فردی تایید کرد، یاپ^{۱۶} و همکارانش (۲۰۲۲) پیامد وجود مدیریت عملکرد مطلوب وفاداری و استفاده حداکثری از دانش کارکنان است، سو و هان^{۱۷} (۲۰۱۲) نشان دادند که مدیریت عملکرد منافع بسیار برای سازمان به همراه دارد که از می‌توان به توسعه پویایی‌های سازمان و تضمین کیفیت اشاره کرد. اودنارت و همکاران (۲۰۲۱) تاثیر مدیریت عملکرد بر کیفیت زندگی کاری کارکنان را مورد تایید قرار داد. این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های پژوهش حاضر باشد. باید

15. Hamilton

16. Yap

17. Suh & Han

بیان کرد مدیریت عملکرد مطلوب در سطح خرد برای سازمان وفاداری و تعهد کارکنان، رضایت از خدمات، تصویر ذهنی و تجربه مثبت، اشتراک دانش را همراه خواهد داشت و در سطح کلان پویایی در فعالیت‌های سازمانی، برقراری تعامل با بخش‌های مختلف جامعه، توسعه خدمات، انتقال تکنولوژی، پاسخگویی به نیازهای جامعه، تضمین کیفیت، توسعه رقابت سالم بین کارکنان، بهره‌وری را رقم می‌زند.

در راستای شرایط علی به مدیران و برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- به دلیل اهمیت موضوعی رهبری مدیریت عملکرد در ساختار برنامه‌ریزی نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که مرکز ثابت ارزیابی عملکرد در وزارت آموزش و پرورش ایجاد شود تا بتواند به بررسی این حوزه بپردازد.
 - سعی شود در کنار کمیت، مسئله کیفیت مداری در اهداف و برنامه‌های عملکرد کارکنان مد نظر قرار گیرد
 - با تعریف و ایجاد اهداف متعالی فردی و جمعی در ایجاد رفتارهای مبتنی بر عملکرد مطلوب در کارکنان زمینه عملکرد اثربخش فراهم شود.
 - پیشنهاد می‌شود سیستم‌های نوین مدیریت ارتباط با کارکنان در بستر ساختارهای امنیتی رشد و توسعه یابد.
 - پیشنهاد که در تمامی سطوح مدیریت پاسخگویی تعهدات خود به کارکنان باشند و به طور شفاف و صادقانه اطلاعات را در اختیار کارکنان قرار دهند.
 - پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های مختلف تا حد امکان از مشارکت‌های کارکنان بهره‌گرفته و در تصمیمات از نظرات آنها نهایت استفاده شود.
 - پیشنهاد می‌شود از طریق برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت اصول اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر سیره رفتاری شهید سلیمانی برای کارکنان آموزش داده شود.
 - پیشنهاد می‌شود که اهداف و برنامه کوتاه و میان مدت نظام آموزش و پرورش از طریق بسترهای مختلف برای کارکنان معرفی شوند تا چشم انداز مشترک به منظور تبادل دانش در میان آنها شکل بگیرد.
- در راستای شرایط زمینه‌ای به مدیران و برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- فرهنگ کار تیمی و توسعه آن یکی از پیش نیازهای توسعه مدیریت عملکرد می‌باشد، بر این اساس توسعه فعالیت‌های گروهی و تیمی در برنامه‌های کاری کارکنان مد نظر قرار گیرد.
- ارزش‌های جدید با رویکرد اعتماد و مدیریت عملکرد بر اساس شاخص‌های مدیریت شهید سلیمانی به محیط‌های کاری از طریق کتابچه‌ها، تابلوهای تبلیغاتی، پوسترها، بنرها و... در معرض دید عموم قرار گیرد.
- تلاش شود با برگزاری سیمینارهای مختلف، کارکنان موفق بر اساس شاخص‌های ارزیابی مکتب شهید سلیمانی مورد تشویق قرار گیرند.
- به صورت مستمر و دوره‌ای، پانل‌های تخصصی در راستای شکل‌گیری اجتماعات یادگیری به منظور تبادل نظر و ارائه ایده‌ها طراحی و اجرا شود.
- توسعه مراکز تحقیقاتی زایشی که به صورت تخصصی در حوزه مدیریت عملکرد فعالیت کنند در دستور کار مدیران قرار گیرد.
- زمینه‌ای فراهم شود که اعضای سازمان با مبانی نظری و الگوهای رفتاری شهید سلیمانی آشنا شوند این مهم از طریق برگزاری کارگاه‌های تخصصی می‌تواند محقق شود.
- در جلسات درون سازمانی فرصت تبادل نظر و تعامل اعضای برای ارائه ایده‌های خلاقانه و ابتکاری در یک محیط دوستانه فراهم شود.
- در راستای شرایط مداخله‌گر به مدیران و برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- دولت و سازمان‌های مرتبط با نظام آموزش و پرورش، حمایت گسترده مالی و معنوی از ایده‌های و عملکرد نظام آموزش و پرورش صورت گیرد.
- ایجاد یک کارگروه تخصصی به منظور طراحی سامانه ملی مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گیرد.
- با طراحی و ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی برای کارکنان زمینه اطلاع‌رسانی از مکتب و سیره مدیریتی شهید سلیمانی فراهم شود.
- تخصیص بودجه پایدار برای ترویج سرمایه اجتماعی در برنامه بودجه دولت مورد توجه قرار گیرد.
- تمرکز نظام آموزش و پرورش بر شناخت تغییرات محیطی و برنامه‌ریزی مدون برای مواجهه منطقی با تغییرات محیطی و اجتماعی پیش رو باشد.
- زیرساخت‌ها و فرایندهای فناوری اطلاعات در تمامی سطوح نظام آموزش و پرورش توسعه یابد.

- شبکه‌های اجتماعی مجازی به منظور ارتباط و تبادل نظر بین اعضای سازمان توسعه یابد.
- ارتباط مستمر با نظام آموزش و پرورش با اردگاه‌های جهادی و سازمان بسیج برای شناخت مدیران جهادی و انقلابی به منظور معرفی آنها به کارکنان. در راستای راهبردها به مدیران و برنامه ریزان نظام آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- از مدیران با روحیه جهادی و تحول گرا در پست‌های مدیریتی استفاده شود.
- از مدیران با سابقه سیاست‌گذاری در پست‌های مشاوره‌ای برای مدیران بهره گرفته شود.
- برای انعطاف‌پذیری ساختار نظام آموزش و پرورش و کاهش بورکراسی اداری موجود تلاش و برنامه ریزی شود.
- یک کارگروه تخصصی در نظام آموزش و پرورش در سطح ملی به منظور تدوین سند عملکرد مطلوب راه‌اندازی شود.
- در سازمان آموزش و پرورش مراکز مشاوره مدیران به منظور ارائه ایده‌های جدید و هدایت ایده‌های مدیران به سمت ترسیم سیمای آینده دایر و توسعه یابد.
- برای ایجاد شبکه‌های ارتباطی داخلی و خارجی به منظور تشویق به نوآوری و ارتقای کیفی فعالیت‌های آینده‌نگرانه مدیران در تلاش باشند.

منابع

- احمدنژاد، احسان (۱۴۰۱)، تبیین مدل رهبری شهید قاسم سلیمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رفتار سازمانی، موسسه آموزش عالی طلوع مهر.
- تبریزی، امین (۱۳۹۷)، ارایه مدل ساختاری تاثیر چابکی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- حسن زاده، حسن (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر شایستگی‌های فناوری اطلاعات بر عملکرد با توجه به نقش چابکی سازمانی و ظرفیت نوآوری (مورد مطالعه: شرکت پیشگامان یزد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع اطلاعاتی، دانشگاه علم و هنر یزد.

- دهقانی پوده، حسین و پاشایی هولاء، امین (۱۳۹۹)، تدوین الگوی فرماندهی شهید قاسم سلیمانی، نشریه مدیریت اسلامی، ۲۸(۲): ۱۳-۳۷.
- رجایی هرنندی، سعیده و عبدالوند، ندا (۱۳۹۵)، تاثیر شبکه های ارتباطی محیط کاری برخط و برون خط بر عملکرد شغلی کارکنان، فرایند مدیریت و توسعه، ۲۹(۱): ۵۱-۷۰.
- زمانی، محمد (۱۴۰۰)، بررسی ابعاد استراتژیک مدیریت شهید حاج قاسم سلیمانی با توجه به تاثیر نقش رهبری، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت تحول، دانشگاه پیام نور استان یزد.
- شفیعی سیف آبادی، محسن و عابدی اردکانی، محمد (۱۴۰۰)، ارزیابی عوامل نفوذ الگوی رفتاری و مدیریت جهادی سردار سلیمانی بر مبنای نظریه اورت راجرز: مطالعه موردی، محور مقاومت در منطقه خاورمیانه، مطالعات راهبردی بسیج، ۲۴(۹۱): ۴۰-۵۰.
- علویان، مجتبی (۱۴۰۱)، طراحی مدل مدیریت عملکرد جهادی مبتنی بر سیره شهید قاسم سلیمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- فخاری، محمد (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین اخلاق کاری و سرمایه اجتماعی با چابکی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان.
- فرهادی، محمد علی، بختیاری، لطفعلی، نیک نام، علی اصغر و رادان، احمد رضا (۱۴۰۱)، مولفه های مدیریت عملکرد فردی پلیس پیشگیری فراجا، فصلنامه پژوهش های دانش انتظامی، ۲۴(۴): ۱۸۳-۲۰۸.
- فیضی، یونس (۱۴۰۱)، طراحی و تبیین مدلی برای مدیریت جهادی با تاکید بر سبک مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.
- قاسمی، زهرا (۱۴۰۱)، بررسی تاثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی دلبستگی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد توسعه منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی.
- مومنی، علی رضا (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین سرمایه فکری و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی معلمان دوره متوسطه ناحیه دو شهر همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

میهن خواه، عبدالغتی (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط مدیریت عملکرد با اهداف استراتژیک بانک تجارت مبتنی بر مدل BSC (مطالعه موردی استان سیستان و بلوچستان شهر چابهار)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

- Alqudah, I.H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E.(2021). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture, *European Research on Management and Business Economics*, 28(1): 101-114.
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B.(2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership, *Evaluation and Program Planning*, 85: 101-110.
- Civera, C., Casalegno, C., Mosca, F., & Maple, P. (2018). Customers' judgments and misjudgments of corporate responsibility communication: A cross-country investigation of the effects on confidence and trust within the banking sector. *Psychology & Marketing*, 35(2), 138-149.
- Dowla, A. (2016). In credit we trust: Building social capital by Grameen Bank in Bangladesh, *The Journal of Socio-Economics*, 35(1): 102-122.
- Erdmann, A., & Ponzoa, J.(2020). Digital inbound marketing: Measuring the economic performance of grocery e-commerce in Europe and the USA, *Technological Forecasting and Social Change*, 20(2):421-433.
- Fausing, M., Jeppe Jeppesen, H., Jønsson, T., Lewandowski, J., & Bligh, M.(2013). Moderators of shared leadership: work function and team autonomy, *Team Performance Management*, 19(5):244-262.
- Fungáčová, Z., Hasan, I., & Weill, L. (2017). Trust in banks. *Journal of Economic Behavior & Organization*.
- Hamilton, S.W. (2008). Who will Save America's Urban Trust in banks?, New York: Thomas Fordham Institute .
- Itani, O.S., Krush, M.T., & Trainor, K.J.(2020). Social media and customer relationship management technologies: Influencing buyer-seller information exchanges, *Industrial Marketing Management*, 90: 246-275.
- Kalkan, A., Bozkurt, O.C., & Arman, M., (2015). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance,

- Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150(15): 700-707
- Kanojia, P., & Lal, M. (2020). Impact of Trust on Customer Adoption of Digital Payment Systems. In Impact of Mobile Payment Applications and Transfers on Business (pp. 16-42). IGI Global.
- Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X.(2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms'performance gains: the mediating role of organizational agility, *Industrial Management & Data Systems*, 120(7): 1265-1286.
- Suh, B. & Han, I. (2012). Effect of trust on customer acceptance of Internet banking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1: 247-263.
- Udhayanan, P., Mishra, S.S., & Rao, S.(2021). Firm dynamics and employee performance management in duopoly markets, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 583: 488-495.
- Yap, K. B., Wong, D. H., Loh, C., and Bak, R. (2022). Offline and online banking –where to draw the line when building trust in e-banking? *International Journal of Bank Marketing*, 28(1), 27-46.
- Zhang, X. & Venkatesh, V(2013). Explaining Job Performance: The Role of Online and Offline Workplace Communication Networks. *MIS Quarterly*, 37(3): 695-722.
- Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K.(2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity, *International Journal of Accounting Information Systems*, 40: 101-111.