



طراحی مدل تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران

هادی ابراهیمی^۱، فرهاد نژاد ایرانی^{۲*}، یحیی داداش کریمی^۲، غلامرضا رحیمی^۲

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Farhad.irani@bonabiau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدلی جامع برای تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران به منظور ارتقای کارایی، انگیزش، و هماهنگی اهداف فردی و سازمانی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و همگون، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان بنیاد شهید انجام شد و داده‌ها با روش تحلیل تم و تحلیل محتوای جهت‌دار بررسی گردید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران مناطق و سازمان مرکزی بود که از میان آن‌ها ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب و ۷۶ پرسشنامه بازگشت داده شد. داده‌ها با نرم‌افزار PLS تحلیل شد و اعتبار مدل‌ها با شاخص‌های برازش R^2 ، GOF و Q^2 ارزیابی گردید. نتایج تحلیل کیفی منجر به طراحی چهار مدل فرعی شامل تعیین اهداف عملکردی، پایش و مربی‌گری، ارزیابی عملکرد، و بازبینی و مرور عملکرد شد. در مدل تعیین اهداف، مدیران عالی ($\beta=0.78$)، مدیران میانی ($\beta=0.86$)، سرپرستان ($\beta=0.80$) و کارکنان ($\beta=0.42$) تأیید شدند. در مدل پایش و مربی‌گری، تنظیم محتوای آموزشی ($\beta=0.92$) و نیازسنجی آموزشی ($\beta=0.86$) بیشترین اثر را داشتند. در مدل ارزیابی عملکرد، شاخص‌های ارزیابی ($\beta=0.87$) و ارزیابی کنندگان ($\beta=0.81$) مؤثرترین عوامل بودند. در مدل بازبینی عملکرد، توافق دوجانبه درباره فرآیند جلسه ($\beta=0.90$) و حفظ شأن کارکنان ($\beta=0.72$) بیشترین نقش را داشتند. نتایج نشان داد که تعالی مدیریت عملکرد در بنیاد شهید مستلزم رویکردی نظام‌مند است که بر تعیین دقیق اهداف، مربی‌گری مستمر، ارزیابی منصفانه و بازخورد دوطرفه تأکید دارد. این مدل می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، عدالت ادراک‌شده و اثربخشی سازمانی کمک کند و بستر لازم برای توسعه سرمایه انسانی را فراهم آورد.

کلیدواژه‌گان: تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی؛ تعیین اهداف عملکردی؛ پایش و مربی‌گری؛ ارزیابی عملکرد؛ بازبینی و مرور عملکرد

تاریخ ارسال: ۵ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۳۰ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۲۵ خرداد ۱۴۰۳



How to cite: Ebrahimi, H., Nejad Irani, F., Dadash Karimi, Y., & Rahimi, G. (2024). Designing a Human Resources Performance Management Excellence Model in the Martyrs and Veterans Affairs Foundation. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(1), 1-24.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Designing a Human Resources Performance Management Excellence Model in the Martyrs and Veterans Affairs Foundation

Hadi Ebrahimi¹, Farhad Nejad Irani^{2*}, Yahya Dadash Karimi², Gholamreza Rahimi²

1. PhD Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

*Corresponding Author's Email: Farhad.irani@bonabiau.ac.ir

Abstract

This study aimed to design a comprehensive model for human resource performance management excellence in the Martyrs and Veterans Affairs Foundation to enhance efficiency, motivation, and alignment of individual and organizational goals. This applied study employed a mixed-method approach (qualitative–quantitative). In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 20 HR experts using purposive homogeneous sampling. Data were analyzed through thematic and directed content analysis. In the quantitative phase, 108 managers from regional and central offices were sampled, and 76 completed questionnaires were analyzed using PLS software. Model validity was evaluated using GOF, R², and Q² indices. The qualitative results yielded four sub-models: goal setting, monitoring and coaching, performance evaluation, and performance review. In the goal-setting model, top managers ($\beta=0.78$), middle managers ($\beta=0.86$), supervisors ($\beta=0.80$), and employees ($\beta=0.42$) were validated. In the monitoring model, training content design ($\beta=0.92$) and needs assessment ($\beta=0.86$) were most influential. In the evaluation model, performance indicators ($\beta=0.87$) and evaluators ($\beta=0.81$) had the highest effects. In the review model, mutual agreement on session process ($\beta=0.90$) and maintaining employee dignity ($\beta=0.72$) were the strongest predictors. The findings highlight that achieving excellence in performance management requires a systemic approach emphasizing precise goal setting, continuous coaching, fair evaluation, and constructive feedback. The proposed model enhances job satisfaction, perceived justice, and organizational effectiveness, providing a foundation for sustainable human capital development.

Keywords: *Performance management excellence; goal setting; monitoring and coaching; performance evaluation; performance review.*

Submit Date: 24 February 2024

Revise Date: 11 May 2024

Accept Date: 19 May 2024

Publish Date: 14 June 2024

مدیریت عملکرد منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان حیاتی نظام‌های مدیریتی نوین، نقشی کلیدی در ارتقای بهره‌وری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی ایفا می‌کند. در جهان امروز که سازمان‌ها با تغییرات سریع فناوری، رقابت شدید و انتظارات فزاینده کارکنان مواجه‌اند، تعالی مدیریت عملکرد نه تنها ابزاری برای سنجش عملکرد افراد است، بلکه به مثابه راهبردی جامع برای همسوسازی اهداف فردی و سازمانی عمل می‌کند (Soltani, 2011). در این میان، دستیابی به تعالی در مدیریت عملکرد منابع انسانی مستلزم طراحی الگوهایی است که بتوانند ابعاد فرهنگی، فناورانه، و رفتاری کارکنان را در یک چارچوب یکپارچه تلفیق نمایند (Decramer et al., 2012).

تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که فرهنگ مدیریت عملکرد در سازمان‌ها زمانی اثربخش است که با فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی کارکنان سازگار باشد (Mousavi & Heydari Mousa, 2022). چنین سازگاری‌ای نه تنها منجر به بهبود رضایت شغلی می‌شود بلکه ادراک عدالت سازمانی را نیز تقویت می‌کند. از سوی دیگر، بسیاری از سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه نهادهای عمومی، هنوز از ضعف‌هایی چون تمرکزگرایی، عدم شفافیت در ارزیابی، و نبود نظام بازخورد مؤثر رنج می‌برند (Shameradi et al., 2021). این وضعیت لزوم بازنگری در مدل‌های مدیریت عملکرد و طراحی الگوهای بومی مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی و الزامات ساختاری کشور را دوچندان می‌سازد. در سطح جهانی، الگوهای تعالی مدیریت عملکرد با تحول در نظریه‌های منابع انسانی، از رویکردهای صرفاً ارزیابی‌محور فاصله گرفته و به سمت مدل‌های توسعه‌گرا حرکت کرده‌اند. به‌طور خاص، تأکید بر «مدیریت عملکرد مشارکتی» و «رهبری تحول‌گرا» جایگزین الگوهای اقتدارگرا شده است (Stanton & Pham, 2013). در این چارچوب، پژوهشگران بر اهمیت ارتباط دوسویه میان مدیران و کارکنان، توافق بر اهداف عملکردی و ارائه بازخورد مستمر تأکید دارند (Hatami Manesh & Zanjirchi, 2013).

از دیدگاه نظری، تعالی در مدیریت عملکرد به معنای توانایی سازمان برای ایجاد تعادل میان کنترل و توسعه است. در واقع، سازمان‌های موفق در این زمینه، علاوه بر ارزیابی نتایج عملکرد، فرایند یادگیری و رشد کارکنان را نیز مورد توجه قرار می‌دهند (Hormozi Moghaddam et al., 2024). پژوهش‌های اخیر در حوزه آموزش و پرورش و نهادهای خدماتی ایران نشان می‌دهد که مؤلفه‌های تعالی آموزشی، مانند توانمندسازی کارکنان و مربی‌گری مستمر، تأثیر معناداری بر توسعه سرمایه انسانی دارند (Rajabi Farjad & Toranian, 2024). این یافته‌ها تأکید می‌کنند که تعالی مدیریت عملکرد باید فراتر از اندازه‌گیری صرف عملکرد، به عنوان فرایندی پویا برای رشد و شکوفایی نیروی انسانی در نظر گرفته شود.

از منظر بین‌المللی، محققان متعددی نقش مدیریت عملکرد را در بهبود بهره‌وری سازمانی مورد تأیید قرار داده‌اند. برای مثال، پژوهش‌های (Pradhan, 2024) در نپال و (Mwambela, 2024) در زامبیا نشان می‌دهد که اجرای نظام‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی، از جمله جذب و انتخاب اثربخش، آموزش هدفمند و ارزیابی مبتنی بر شایستگی، رابطه‌ای مستقیم با بهبود عملکرد سازمانی دارد. در همین راستا، (Peretz, 2024) با تأکید بر نقش فرهنگ ملی در مدیریت منابع انسانی پایدار، بیان می‌کند که تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند بر انگیزش، رفتار کاری و تعاملات بین‌فردی اثرگذار باشند و بنابراین، هر مدل تعالی باید در بستر فرهنگی خاص خود توسعه یابد.

در ایران نیز، چالش‌های مرتبط با اجرای نظام‌های مدیریت عملکرد بیشتر در زمینه فقدان انسجام، ضعف در بازخورد و عدم هم‌راستایی اهداف مشاهده می‌شود (Mohammadi Yazdi et al., 2024). پژوهش‌های اخیر در وزارت صنعت، معدن و تجارت نشان می‌دهد که یکی از موانع اصلی توسعه منابع انسانی، نبود شاخص‌های دقیق برای سنجش شایستگی‌ها و عملکرد کارکنان است. این موضوع ضرورت طراحی مدل‌های بومی متناسب با ساختار سازمانی و مأموریت‌های ملی را آشکار می‌سازد (Mohammadi et al., 2024).

از منظر تحلیلی، تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی نه تنها ابزاری برای ارزیابی است، بلکه نظامی برای ایجاد هم‌افزایی بین اهداف استراتژیک و عملیات روزمره محسوب می‌شود (Xu et al., 2023). در پژوهش‌های مربوط به سازمان‌های چینی، تأکید شده است که سیستم‌های منعطف مدیریت منابع انسانی می‌توانند نوآوری کارکنان را از طریق میانجی‌گری انگیزش و تعهد سازمانی افزایش دهند. به‌طور مشابه، در

پژوهش (Tadesse, 2023) نشان داده شده است که رفتار رهبری اثربخش و مدیریت منابع انسانی نقش میانجی بین برنامه استراتژیک و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

از سوی دیگر، کاربرد فناوری‌های نوین در نظام‌های مدیریت عملکرد نیز به سرعت در حال گسترش است. استفاده از هوش مصنوعی برای جذب نیرو، ارزیابی عملکرد و تحلیل داده‌های انسانی، باعث افزایش دقت، شفافیت و عدالت سازمانی شده است (Shenbhagavadivu et al., 2024). مدل‌های نوین بر تحلیل داده‌های رفتاری کارکنان تکیه دارند تا نقاط قوت و ضعف آن‌ها را شناسایی کرده و مسیر رشد حرفه‌ای را برای هر فرد ترسیم نمایند. این تحول فناورانه، مفهوم سنتی ارزیابی عملکرد را دگرگون ساخته و به سمت «تحلیل عملکرد هوشمند» سوق داده است (Zhang & Villanueva, 2024).

همچنین، مدیریت عملکرد باید در تعامل با سایر مؤلفه‌های منابع انسانی نظیر توسعه شغلی، انگیزش و پاداش‌دهی قرار گیرد. نتایج مطالعات (Pradhan et al., 2023) و (Shafiei & Mazroei, 2023) نشان می‌دهد که توانمندسازی و سرمایه فکری سبب کارکنان نقش مؤثری در بهبود عملکرد خدماتی سازمان‌ها دارند. این یافته‌ها بیانگر ضرورت ارتباط میان مدیریت عملکرد و پایداری سازمانی است.

از دیدگاه بومی، پژوهش‌های ایرانی نیز بر ضرورت بازتعریف نقش مدیران در فرآیند ارزیابی و مربی‌گری تأکید کرده‌اند. مدل‌های پیشنهادی بر «نقش رهبری مشارکتی» در جایگزینی با ارزیابی‌های سنتی تأکید دارند، زیرا ایجاد فضای گفت‌وگو، بازخورد متقابل و شفافیت اطلاعاتی می‌تواند اثربخشی سیستم ارزیابی را افزایش دهد (Shameradi et al., 2021). افزون بر این، توجه به آموزش و توانمندسازی ارزیابان و مدیران به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی در تعالی مدیریت عملکرد ضروری است (Hatami Manesh & Zanjirchi, 2013).

در سطح نظری، مفهوم «تعالی مدیریت عملکرد» در پیوند با نظریه سیستم‌های باز مطرح می‌شود؛ جایی که عملکرد سازمانی نتیجه تعامل مستمر بین ساختار، فرهنگ، رهبری و فناوری است (Decramer et al., 2012). بنابراین، طراحی هرگونه مدل تعالی باید با در نظر گرفتن این تعاملات چندبعدی انجام شود. برای مثال، مطالعه (Rajabi Farjad & Toranian, 2024) نشان می‌دهد که پایداری منابع انسانی در صنعت بیمه زمانی حاصل می‌شود که سازمان از سازوکارهای انگیزشی، آموزش‌محور و مشارکتی بهره گیرد. با توجه به مجموعه یافته‌های داخلی و خارجی، می‌توان نتیجه گرفت که نظام مدیریت عملکرد سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای پیچیده سازمان‌های معاصر نیست. سازمان‌هایی مانند بنیاد شهید و امور ایثارگران که مأموریت‌های انسانی و اجتماعی دارند، برای نیل به اثربخشی بیشتر، نیازمند مدلی جامع، بومی و توسعه‌گرا هستند که علاوه بر ارزیابی عملکرد، رشد شخصی و سازمانی را نیز تسهیل کند (Hormozi Moghaddam et al., 2024). چنین مدلی باید سه ویژگی کلیدی داشته باشد: نخست، تأکید بر تعیین اهداف عملکردی شفاف و قابل اندازه‌گیری؛ دوم، پیاده‌سازی نظام مربی‌گری و بازخورد مستمر؛ و سوم، طراحی نظام ارزیابی عادلانه با شاخص‌های فرهنگی متناسب با ساختار ایرانی. در نهایت، تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی نه تنها به عنوان یک ابزار مدیریتی، بلکه به عنوان یک فلسفه سازمانی مطرح است که بر یادگیری مداوم، اعتماد متقابل و عدالت سازمانی استوار است (Mousavi & Heydari Mousa, 2022; Soltani, 2011). لذا، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی جامع برای تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران انجام شد.

روش‌شناسی

روش پژوهش، ترکیبی از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) بود. شرکت-کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران جهت شرکت در روش تحلیل تم بودند، حجم نمونه در بخش کیفی به صورت نمونه-گیری هدفمند به تعداد ۲۰ نفر تا حد اشباع نظری تعیین شد. و در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران و معاونان بنیاد شهید و امور ایثارگران به تعداد ۱۵۰ نفر بود. در بخش کمی با توجه به اینکه مدیران و معاونان به عنوان استفاده کنندگان اصلی مدل تعالی مدیریت عملکرد هستند، تمامی مدیران و معاونان به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه با خبرگان و در بخش کمی شامل تکمیل پرسشنامه

است. ابزار اندازه گیری در این پژوهش شامل پرسشنامه‌ای است که بر اساس نتایج مصاحبه‌ها و تحلیل تم طراحی شده است. برای اندازه گیری از طیف نگرش سنج لیکرت استفاده شده است که به پاسخدهندگان اجازه می‌دهد تا نظرات خود را از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق بیان کنند. روایی و اعتبار ابزار گردآوری داده تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل تم انجام می‌شود و در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از نرم افزار PLS تحلیل می‌گردد.

یافته‌ها

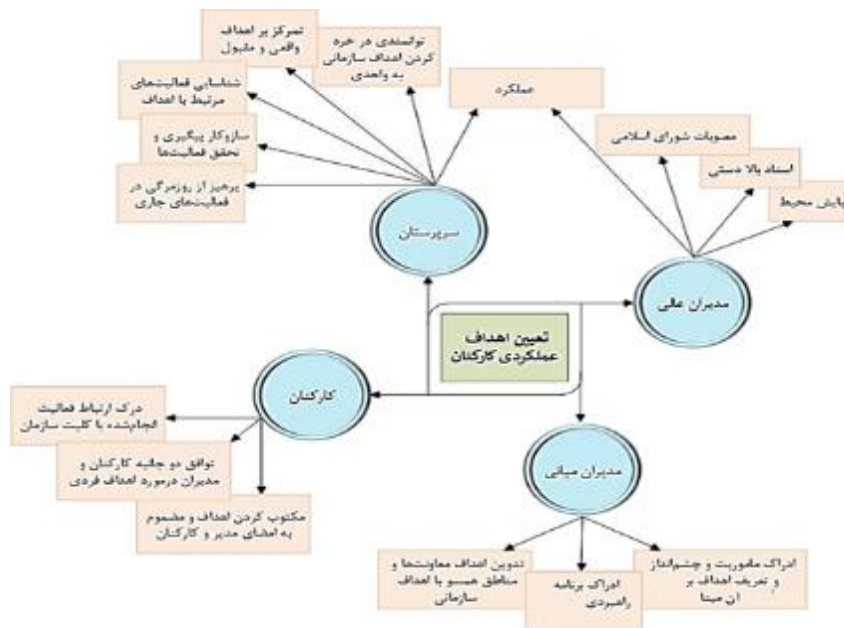
در مدل هدفگذاری چهار تم اساسی شناسایی شدند که محور مدل قرار گرفتند، تم‌های شناسایی شده در جدول ۱ ارائه شده‌است. این عناصر عبارتند از مدیران عالی، مدیران میانی، سرپرستان و کارکنان. در ادامه هر تم توضیح داده می‌شود.

جدول ۱: تم‌های استخراج شده برای تعیین اهداف عملکردی

تم اصلی	تم فرعی	کدهای گزینشی	کدهای اولیه	عبارات توصیفی
تعیین اهداف عملکردی	مدیران عالی	ادراک اهداف و استراتژی‌ها	شناسایی اهداف و استراتژی‌های سازمان به صورت کلی	تمرکز بر اهداف کلی و رسالت سازمان از سوی مدیران ارشد
				اطمینان از سازگاری اهداف واحدها از اهداف کلی سازمان
				استراتژیکی واحدها
				خرد کردن اهداف کلان به اهداف فرعی‌تر
مدیران میانی	مدیران میانی	اطمینان از همراستایی اهداف عملیاتی و اهداف کلی سازمان	تعریف فعالیت‌های لازم برای تحقق اهداف	تعریف فعالیت‌ها و وظایف کارکنان با توجه به اهداف تعیین شده
				انطباق خروجی‌های سیستم با اهداف اصلی
				تعریف اهداف و به روز رسانی آن‌ها با توجه به دوره‌های عملکردی
				شناسایی فعالیت‌هایی که بیشترین ارتباط با اهداف کلی سازمان دارند
سرپرستان	سرپرستان	انتقال اهداف عملیاتی به کارکنان	تقویت فعالیت‌های مهم	تقویت فعالیت‌هایی که در جهت تحقق اهداف هستند
				تلاش برای شناسایی و اصلاح فرایندهایی که مزاحم تحقق اهداف می‌باشد
				برگزاری جلسات بازبینی برای اطمینان یافتن همراستایی وظایف و اهداف عملیاتی با توجه به رسالت سازمان
				توانمندی مدیران در خرد کردن اهداف عملیاتی واحدها به اهداف فردی
کارکنان	کارکنان	ادراک اهداف فردی از سوی کارکنان	تبدیل اهداف واحدها به اهداف فردی	بیان شفاف اهداف و انتظارات در قالب جلسات هدفگذاری
				تمرکز بر اهداف واقعی و پرهیز از ایده آل نگری
				اهداف واقعی
				برنامه ریزی زمانی تحقق اهداف
کارکنان	کارکنان	توافق در مورد ادراک اهداف	توافق دو جانبه کارکنان و مدیران در مورد اهداف	انجام زمانبندی‌های مشخص با توجه به ماهیت فعالیت‌ها
				اهداف

اطمینان از تعهد به اهداف	مکتوب کردن اهداف و مضموم به امضای مدیر و کارکنان
شناخت اهداف کلی سازمان و ادراک کلیت سازمان	آشنایی با رسالت و چشم انداز سازمان
ارتباط فعالیت‌ها با آن	ادراک ارتباط برنامه‌های تعریف شده با اهداف کلی سازمان
انجام فعالیت‌های مرتبط با اهداف	پرهیز از روزمرگی در فعالیت‌های جاری

بر اساس تم‌های استخراج شده، سعی بر آن شد که مدلی که برای تعیین اهداف عملکردی کارکنان طراحی شود مدلی قابل فهم و مفید باشد. مدل طراحی شده در شکل ۱ نشان داده شده است. در کنار تم‌های استخراج شده از خبرگان بنیاد شهید و امور ایثارگران سایر متغیرهای دیگری که به تشخیص پژوهشگر باید در مدل لحاظ می‌شدو در تم‌ها بدان اشاره نشده است، در مدل نهایی انعکاس یافته است.



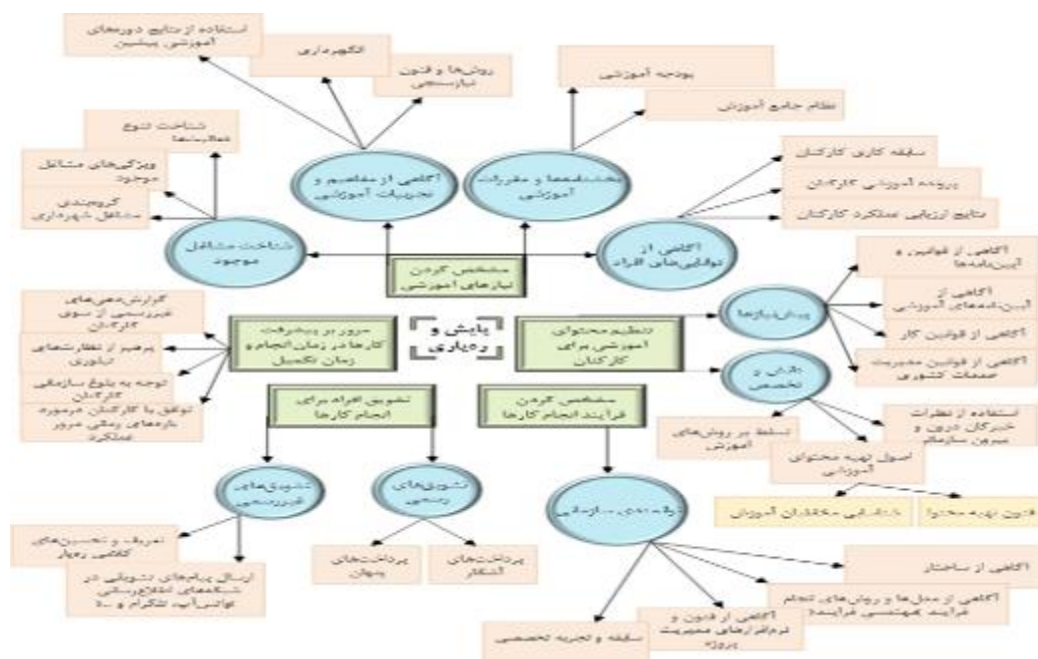
شکل ۱: مدل تعیین اهداف تعالی عملکردی برای کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران

در این بخش، داده‌های بدست آمده برای تحلیل مدل پایش و مربی گری در بنیاد شهید و امور ایثارگران بررسی شده است. داده‌های بدست آمده از مصاحبه در قالب دو تم شناسایی شده است که عبارتند از: توانمندی ره یار و مرور بر پیشرفت کارکنان. بدلیل ناکافی بودن تم‌های بدست آمده برای طراحی مدل، پژوهشگران از سایر منابع برای تکمیل مدل استفاده کرده‌اند. تم‌های به دست آمده در جدول ۲ ارائه شده است. در ابتدا با رویکرد استقرایی در تحلیل تم، ابتدا مدل استیر انتخاب کردید. این مدل کاربرد زیادی در ارتباط با بهبود عملکردی کارکنان دارد. مدل نهایی استخراج شده نیز در شکل ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: تم‌های استخراج شده برای پایش و مربی گری

تم اصلی	تم فرعی	کد گزینشی	کد اولیه	عبارت توصیفی
پایش و مربی گری کارکنان	مربی توانمندی ره یار	دانش سازمانی	آگاهی از توانایی‌های افراد	آگاهی سرپرست هم از توانایی‌های افراد
			آگاهی از پست‌های سازمانی	آشنایی کامل با پست‌های سازمانی و شرایط خاص واحد مورد نظر
			آگاهی از تنوع تخصص‌ها در بنیاد شهید و امور ایثارگران	مخصص بودن مربی در زمینه‌ای که مسئولیت مربی گری دارد، بعثت تنوع تخصص‌ها در بنیاد شهید و امور ایثارگران
			گذراندن دوره‌های آموزشی	الزام گذران دوره‌های مربوط به رفتار سازمانی و ارتباطات

سابقه کاری مفید	الزام دارا بودن سابقه کار مفید و مؤثر در زمینه رشته کاری
اطلاعات تخصصی به روز	دارا بودن اطلاعات به روز و تخصصی
مقبولیت عمومی	مقبولیت عمومی بین کارکنان و مدیران سازمان
رهبری	این فرد نقشی فراتر از نقش‌های سازمانی دارد درواقع او یک رهبر است
کاریزمای شخصیتی	دارا بودن کاریزمای شخصی در جلب نظر کارکنان
مشاوران بیرون سازمانی	استفاده از نظرات مشاوران بیرون سازمان
به	حس عدم کنترل
توجه	بلوغ سازمانی
کارکنان	توافق با کارکنان در مورد بازه زمانی
مرور بر پیشرفت	توافق با کارکنان در مورد بازه‌های زمانی مورد نیاز برای پیشرفت
کارکنان	فعالیت‌ها
گزارش گیری غیررسمی	گزارش گیری‌های غیررسمی از کارکنان از سوی سرپرستان



شکل ۲. مدل پایش و مربی‌گری کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران

در تحلیل داده‌های کیفی مربوط به ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان شش تم اصلی شناسایی شده‌است که عبارتند از: شاخص‌های ارزیابی عملکرد، بازه زمانی ارزیابی عملکرد، رویکرد ارزیابی عملکرد، روش ارزیابی عملکرد، ارزیابی کنندگان و اعلام نتایج. تم‌های به دست آمده در جدول ۳ ارائه شده‌است.

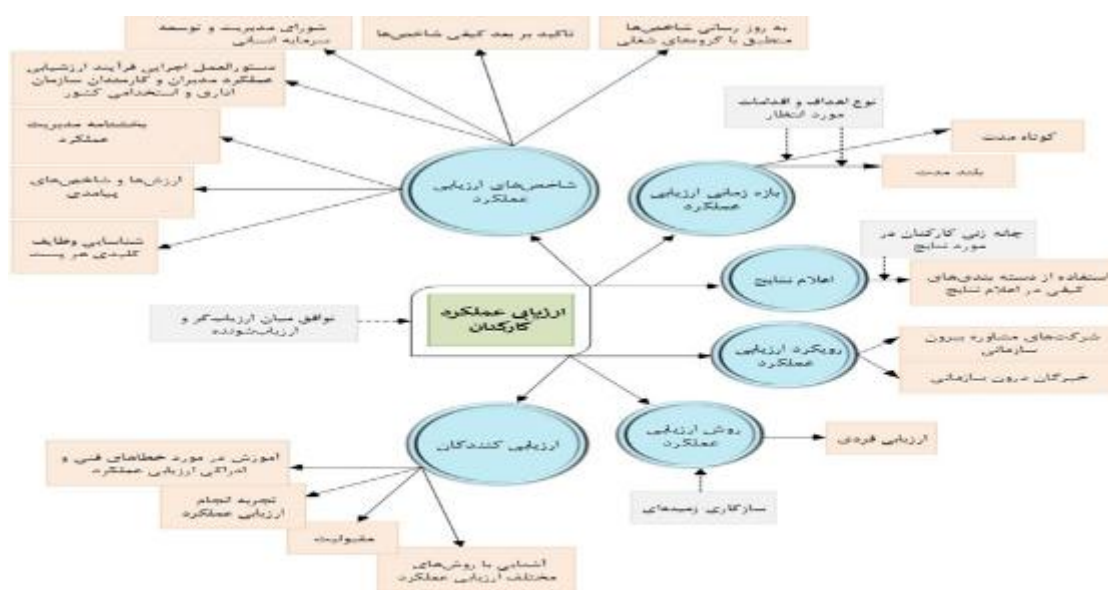
جدول ۳: تم‌های استخراج شده برای ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان

عبارت توصیفی	کد اولیه	کد گزینشی	تم فرعی	تم اصلی
یافتن معیارهای اصلی مؤثر بر اساس قاعده پاره تو، به عبارتی یافتن شاخص‌هایی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد فردی دارند.	معیارهای مرتبط	همراستایی	معیارهای عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان
شناسایی مسئولیت‌های کلیدی در هر پست				
طراحی معیارهای بومی شده که اهداف و ارزش‌های سازمانی را منعکس کند	معیارهای بومی سازی شده			
شناسایی معیارهای غیرمرتبط که روایی ارزیابی عملکرد را تخریب می‌کند	حذف غیرمرتبط			

به روز رسانی معیارها همزمان با تغییرات وظایف	به روز رسانی معیارها	شغلی
تأکید بر انجام با کیفیت معیارهای شناسایی شده	تأکید بر کیفیت انجام وظایف	تأکید بر انجام با کیفیت معیارهای شناسایی شده
نمره دهی بر اساس معیارهای عینی و ذهنی	نوع معیارها	نمره دهی بر اساس معیارهای عینی و ذهنی
مشخص و اختصاص دادن درصدی از نمره نهایی به قضاوت مدیران	ویرایش معیارهای ارزیابی عملکرد	مشخص و اختصاص دادن درصدی از نمره نهایی به قضاوت مدیران
تعیین نوع نمره دهی معیارها (فرایندی، رفتاری و نتیجه محور)	معیارگذاری برای گروه‌ها شغلی مختلف	تعیین نوع نمره دهی معیارها (فرایندی، رفتاری و نتیجه محور)
طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد برای گروه‌های شغلی مختلف		طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد برای گروه‌های شغلی مختلف
جداسازی ابزارهای اندازه گیری عملکرد برای مدیران و کارکنان	ابزارهای مختلف اندازه گیری عملکرد	جداسازی ابزارهای اندازه گیری عملکرد برای مدیران و کارکنان
اطمینان از روایی و پایایی معیارهای تعیین شده برای مشاغل	اعتبار	اطمینان از روایی و پایایی معیارهای تعیین شده برای مشاغل
تأکید بر معیارهایی که بیشتر نقش را در تحقق اهداف دارند	معیارهای کلیدی	تأکید بر معیارهایی که بیشتر نقش را در تحقق اهداف دارند
آموزش مدیران و آگاه کردن آن‌ها در مورد خطاهای ادراکی و فنی ارزیابی	آموزش	آموزش مدیران و آگاه کردن آن‌ها در مورد خطاهای ادراکی و فنی ارزیابی
افراد ارزیابی کننده باید تجربه لازم برای ارزیابی عملکرد دارا باشد	تجربه ارزیابی عملکرد	افراد ارزیابی کننده باید تجربه لازم برای ارزیابی عملکرد دارا باشد
دارا بودن جایگاه اجتماعی و سازمانی خوب	جایگاه فرد ارزیابی کننده	دارا بودن جایگاه اجتماعی و سازمانی خوب
- استفاده از مشاوران بیرون سازمانی برای انجام مستقیم ارزیابی عملکرد به عنوان ارزیابی بی طرفانه	مشاوران بیرون سازمانی	- استفاده از مشاوران بیرون سازمانی برای انجام مستقیم ارزیابی عملکرد به عنوان ارزیابی بی طرفانه
- استفاده از دیدگاه خبرگان درون سازمانی در انتخاب مولفه‌های ارزیابی عملکرد	مشاوران درون سازمانی	- استفاده از دیدگاه خبرگان درون سازمانی در انتخاب مولفه‌های ارزیابی عملکرد
عدم استفاده از روش‌های رقابتی و رتبه بندی	نوع ارزیابی عملکرد	عدم استفاده از روش‌های رقابتی و رتبه بندی
توجه به نوع روش ارزیابی با توجه به شرایط سازمان	ویژگی‌های سازمانی	توجه به نوع روش ارزیابی با توجه به شرایط سازمان
بازه‌های متغیر برای ارزیابی فعالیت‌های متفاوت	بازه‌های زمانی متفاوت	بازه‌های متغیر برای ارزیابی فعالیت‌های متفاوت
دیر بازه بودن ماهیت برخی فعالیت‌ها	ماهیت فعالیت‌ها	دیر بازه بودن ماهیت برخی فعالیت‌ها
اعتقاد به هدفمند بودن ارزیابی عملکرد	هدفمندی	اعتقاد به هدفمند بودن ارزیابی عملکرد
اعتقاد به سنجش منصفانه و به دور از خطا	عدالت	اعتقاد به سنجش منصفانه و به دور از خطا
پرهیز از رفتارهای سیاسی و سلیقه محور در فرایند ارزیابی عملکرد	صداقت	پرهیز از رفتارهای سیاسی و سلیقه محور در فرایند ارزیابی عملکرد
استفاده از نتایج ارزیابی برای رشد و ارتقا	رشد	استفاده از نتایج ارزیابی برای رشد و ارتقا
با اهمیت بودن پیامدهای ارزیابی عملکرد برای همه ی ارزیابی شوندگان	اهمیت نتایج	با اهمیت بودن پیامدهای ارزیابی عملکرد برای همه ی ارزیابی شوندگان
اعتقاد به دسترسی اطلاعاتی در مورد نتایج ارزیابی و پاسخگو بودن ارزیابی کنندگان در مورد ابهامات ارزیابی شوندگان	شفافیت	اعتقاد به دسترسی اطلاعاتی در مورد نتایج ارزیابی و پاسخگو بودن ارزیابی کنندگان در مورد ابهامات ارزیابی شوندگان
پرهیز از رتبه بندی در ارائه نتایج ارزیابی و تأکید بر تعریف نتایج به صورت واژه‌های کیفی	نوع نمرات نهایی	پرهیز از رتبه بندی در ارائه نتایج ارزیابی و تأکید بر تعریف نتایج به صورت واژه‌های کیفی
توجه به ایجاد محیط برای رقابت سازنده برای ارزیابی شوندگان	جو سازمانی	توجه به ایجاد محیط برای رقابت سازنده برای ارزیابی شوندگان
تمایل به چانه زنی با توجه به شرایط فرهنگ سازمانی	چانه زنی در مورد نتایج نهایی	تمایل به چانه زنی با توجه به شرایط فرهنگ سازمانی

اطلاع رسانی در مورد معیارها و هدفمندی آن ها	اطلاع رسانی در مورد دیدگاه‌های	توجه به دیدگاه‌های	توافق بین مدیران و کارکنان
اطلاع رسانی در مورد روش‌هایی که مدیران برای ارزیابی عملکرد از آن‌ها استفاده می‌کنند	اطلاع رسانی در مورد روش‌های ارزیابی عملکرد	کارکنان	
فراهم آوردن مکانیسمی برای انعکاس دیدگاه‌های کارکنان در مورد سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	انعکاس دیدگاه‌های کارکنان		

بر اساس تم‌های استخراج شده، مدل ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان در بنیاد شهید و امورایثارگران استخراج شد که در شکل ۳ نشان داده شده است



شکل ۳: مدل ارزیابی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران

در تحلیل داده‌های کیفی مربوط به ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان سه تم اصلی و هشت تم فرعی شناسایی شده‌است که تم‌های اصلی عبارتند از: جلسات بازبینی، فرایند برگزاری و محتوای جلسات بازبینی و بازخورد. تم‌های به دست آمده در جدول ۴ ارائه شده‌است.

جدول ۴: تم‌های بدست آمده برای بازبینی و مرور تعالی عملکرد کارکنان

تم اصلی	تم فرعی	کدهای گزینشی	کدهای اولیه	عبارت توصیفی
بازبینی و مرور کارکنان و بازخورد	عملکرد جلسات بازبینی	فرد برگزار کننده محتوای جلسات	آموزش مسئول برگزاری جلسه	آموزش فرد برگزار کننده جلسه و آشنایی با مسائل رفتاری و ارتباطی
			خصوصی بودن جلسات بازبینی معیارهای عمومی	برگزاری جلسات به صورت خصوصی برای مرور مولفه‌های رفتاری و اخلاقی ترجیحاً توسط سرپرستان یا همکاران نزدیک فرد
			عمومی بودن جلسات بازبینی معیارهای اختصاصی و عملکردی	برگزاری جلسات عمومی برای مرور عملکردهای کاری ترجیحاً توسط سرپرستان یا کسانی که متصدی ارزیابی عملکرد فرد بوده‌اند
			حفظ شأن کارکنان	برگزاری جلسات مطابق با شأن و شخصیت کارکنان

فرایند برگزاری و محتوای جلسات بازیابی	میزان رسمی بودن پیام‌های غیررسمی	بازخورد می‌تواند به صورت غیر رسمی انجام شود مثلاً از طریق ارسال پیام در شبکه‌های اطلاع رسانی (واتس آپ، تلگرام و..)
توجه به بلوغ سازمانی کارکنان	توجه به بلوغ سازمانی کارکنان	بلوغ سازمانی کارکنان عاملی برای مؤثر بودن بازخوردهای غیررسمی
انتقال نتایج منفی	انتقال نتایج منفی	فراهم آوردن فرصت زمانی کافی برای کارکنان برای پذیرش نتایج منفی
نقد مثبت	نقد مثبت	تأکید بر نقد مثبت در شروع جلسه
جملات آرام بخش	جملات آرام بخش	تأکید بر جملات دلگرم کننده و آرام بخش در صورتی که فرد مورد نظر کیفیت کاری دلخواه را نداشته است
تشویق‌های کلامی و غیرکلامی	تشویق‌های کلامی و غیرکلامی	ترجیح تشویق‌های کلامی و غیرکلامی به تنبیه و توبیخ
بررسی عمیق مسائل	بررسی عمیق مسائل	تلاش برای بررسی علل و پیامدهای نتیجه ارزیابی عملکرد به جای تأکید بر نمره نهایی
گفتگو	گفتگو	استفاده از گفتگو برای انتقال مفاهیم مورد نظر
اطلاع رسانی	اطلاع رسانی	اطلاع رسانی به موقع به کارکنان در مورد زمان و مکان برگزاری جلسه
توافق دو جانبه	توافق دو جانبه	توافق دو جانبه بین مدیر و کارکنان در مورد محتوای جلسه بازیابی
محل برگزاری	محل برگزاری	برگزاری جلسات به صورت خاص در هر منطقه
بازخورد مالی	بازخورد مالی	استفاده از بازخوردهای مالی با توجه به در نظر گرفتن شرایط اقتصادی
بازخورد غیرمالی	بازخورد غیرمالی	استفاده از بازخوردهای غیرمالی با توجه به بلوغ سازمانی کارکنان
نمادهای فیزیکی	نمادهای فیزیکی	استفاده از مدال و نمادهای فیزیکی برای تشویق و برجسته سازی کارکنان ممتاز

مدل نهایی بدست آمده برای بازیابی و مرور تعالی عملکرد کارکنان و بازخورد در شکل ۴ نشان داده شده است

برای ارزیابی مدل ساختاری از معیار ضریب تعیین (R^2) و Q^2 استفاده شده است. با توجه به جدول ۴-۱۰ مقدار ضریب تعیین برای سازه‌های سرپرستان، مدیران عالی و مدیران میانی بالای ۰/۳۳ بوده است و تنها برای کارکنان کمتر از حد متوسط بوده است و در مجموع می‌توان گفت از نظر بخش ساختاری مدل قوی می‌باشد.

معیار Q^2 نیز برای سازه‌های مدیران عالی و مدیران میانی در حد ۰/۳۵ و بالای آن بوده است. برای سازه سرپرستان بالاتر از حد متوسط و برای سازه کارکنان نزدیک حد متوسط بوده است و در مجموع قدرت پیش بینی مدل مطلوب ارزیابی می‌شود.

جدول ۶: مقادیر ضریب تعیین و Q^2 سازه‌های مدل روابط علی شناسایی فرآیند تعیین اهداف تعالی عملکردی کارکنان بنیاد شهید و

امورایثارگران

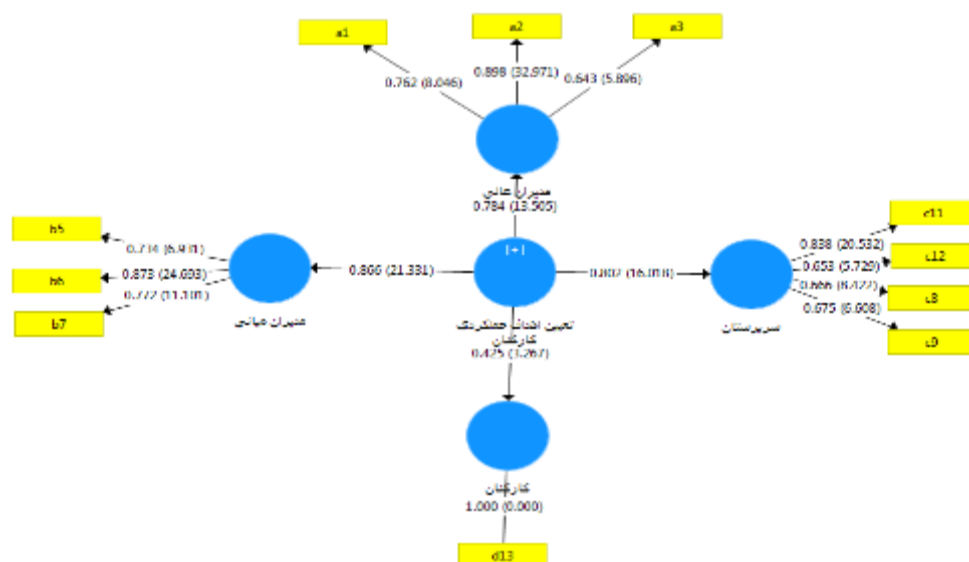
ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	Q^2
۰/۶۴۳	۰/۶۳۷	۰/۲۹۰
۰/۶۱۴	۰/۶۰۷	۰/۳۴۴
۰/۷۵۰	۰/۷۴۶	۰/۴۳۴
۰/۱۸۱	۰/۱۶۷	۰/۱۳۲

در تحقیق حاضر میزان GOF برابر ۰/۵۷۸ می‌باشد که نشان از برازش قوی مدل در نظر گرفته شده برای شناسایی فرآیند تعیین اهداف تعالی عملکردی کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران می‌باشد.

جدول ۷: شاخص‌های برازش مدل روابط علی تعیین اهداف تعالی عملکردی کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران

شاخص	معادل فارسی	مدل تدوین شده
GOF (Goodness Of Fit)	شاخص خوبی برازش	۰/۵۷۸

پس از بررسی و تأیید برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری، محقق اجازه می‌یابد که به بررسی و پاسخگویی سوالات پژوهش بپردازد. برای این منظور از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است که معیار سنجش آن اعداد معناداری t است و در صورتی که مقدار این اعداد بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، نشان از وجود رابطه‌ی معنادار بین متغیرها و در نتیجه تأیید رابطه علی متغیرها می‌باشد. نتایج شکل ۶ نشان‌دهنده‌ی این روابط است.



شکل ۷: مدل روابط علی شناسایی فرآیند بازبینی و مرور تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران در حالت تخمین ضرایب استاندارد (بارهای عاملی) و مقادیر آماره t

مدل معادله ساختاری شناسایی فرآیند پایش و مربی گری تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران در شکل ۸ ارائه شده است. در ادامه ابتدا شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس با استفاده از مدل، هدف مورد نظر، بررسی خواهد شد.

در تحقیق حاضر میزان GOF برابر ۰/۶۹۳ می‌باشد که نشان از برازش قوی مدل در نظر گرفته شده برای شناسایی مدل پایش و مربی گری تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران می‌باشد.

شاخص	معادل فارسی	مدل تدوین شده
GOF(Goodness Of Fit)	شاخص خوبی برازش	۰/۶۹۳

[illegible]

شکل ۸: مدل روابط علی شناسایی مدل پایش و مربی گری تعالی عملکرد بنیاد شهید و امورایثارگران در حالت تخمین ضرایب استاندارد (بارهای عاملی) و مقادیر آماره t

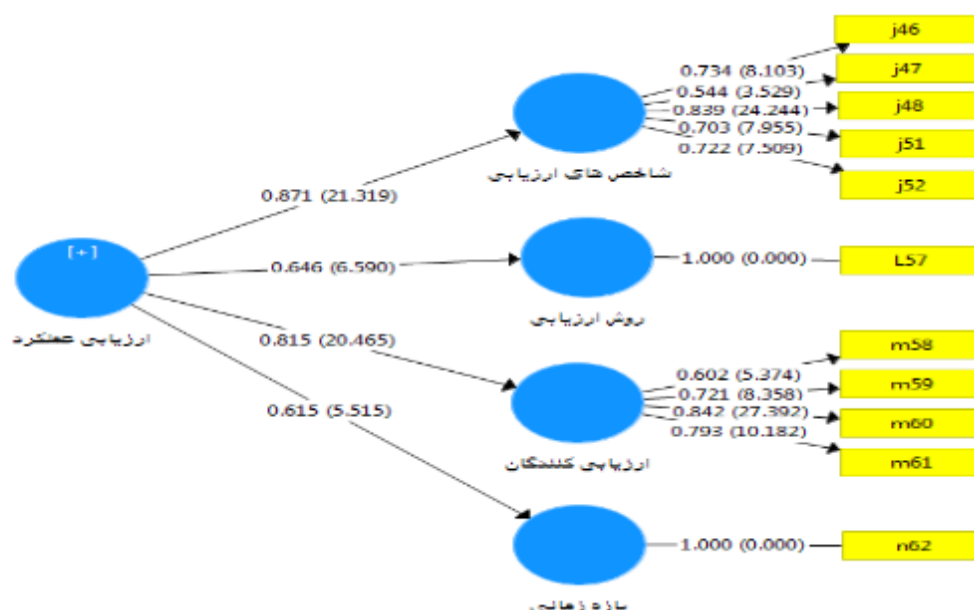
با توجه به مورد تأیید قرار گرفتن مدل شکل ۸ می‌توان گفت با توجه به معناداری ضرایب به دست آمده ($P < 0/05$) در فرآیند پایش و مربی‌گری تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران، مشخص کردن نیازهای آموزشی، تنظیم محتوای آموزشی برای کارکنان، توانمندی سازمانی و مرور بر پیشرفت کارها و زمان انجام و زمان تکمیل نقش داشته‌اند به طوری که تنظیم محتوای آموزشی برای کارکنان با ضریب ۰/۹۲۰ بیشترین تأثیر را در پایش و مربی‌گری عملکرد کارکنان دارند و بعد از آن مشخص کردن نیازهای آموزشی با ضریب ۰/۸۶۶ در رتبه‌ی بعدی قرار دارد که با توجه به همپوشانی فواصل اطمینان بوت استرپ مربوط به این ضرایب از نظر آماری اختلاف معناداری در تأثیر تنظیم محتوای آموزشی برای کارکنان و مشخص کردن نیازهای آموزشی در پایش و مربی‌گری عملکرد کارکنان وجود ندارد. علاوه بر این کمترین تأثیر در پایش و مربی‌گری عملکرد کارکنان را مرور بر پیشرفت کارها و زمان انجام و زمان تکمیل با ضریب ۰/۵۰۴ داشته‌اند که به دلیل همپوشانی فاصله اطمینان این سازه با سازه‌ی توانمندی سازمانی با ضریب ۰/۷۱۸ با هم در رتبه آخر قرار می‌گیرد. در تبیین ضرایب به دست آمده می‌توان گفت ۸۴/۶ درصد (۰/۹۲۰۲) تغییر پذیری پایش و مربی‌گری عملکرد کارکنان توسط تنظیم محتوای آموزشی برای کارکنان قابل بیان است و تنها ۲۵/۴ درصد (۰/۴۲۵۲) تغییر پذیری پایش و مربی‌گری عملکرد کارکنان توسط مرور بر پیشرفت کارها و زمان انجام و زمان تکمیل قابل تبیین است.

مدل معادله ساختاری شناسایی فرآیند ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران در شکل ۹ ارائه شده است. در ادامه ابتدا شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس با استفاده از مدل، هدف مورد نظر، بررسی خواهد شد. در تحقیق حاضر میزان GOF برابر ۰/۶۵۲ می‌باشد که نشان از برازش قوی مدل در نظر گرفته شده برای شناسایی فرآیند ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران می‌باشد.

جدول ۹: شاخص‌های برازش مدل روابط علی شناسایی فرآیند ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران

شاخص	معادل فارسی	مدل تدوین شده
GOF (Goodness Of Fit)	شاخص خوبی برازش	۰/۶۵۲

پس از بررسی و تأیید برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری، پژوهشگر اجازه می‌یابد که به بررسی و پاسخگویی سوالات پژوهش بپردازد. برای این منظور از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است که معیار سنجش آن اعداد معناداری t است و در صورتی که مقدار این اعداد بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، نشان از وجود رابطه‌ی معنادار بین متغیرها و در نتیجه تأیید رابطه علی متغیرها می‌باشد. نتایج شکل ۹ نشان‌دهنده‌ی این روابط است.



شکل ۹. مدل روابط علی شناسایی مدل ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران در حالت تخمین ضرایب

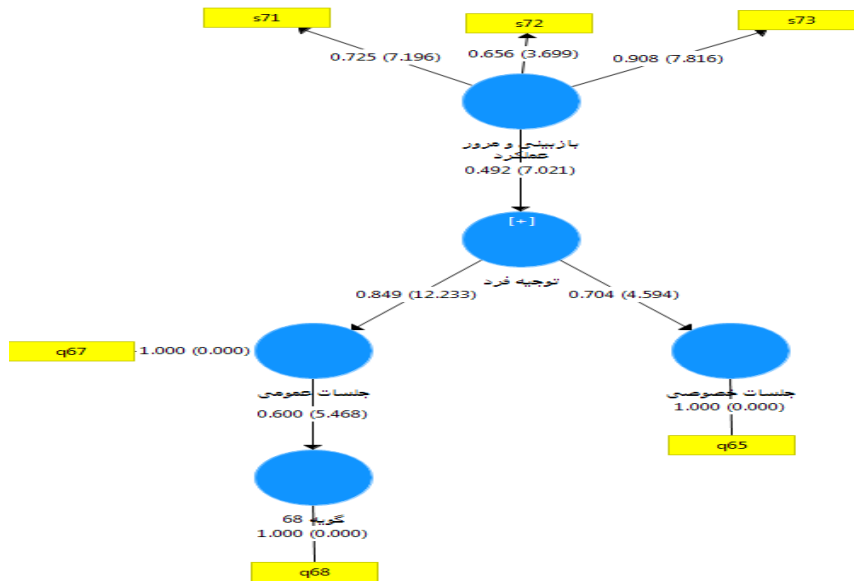
استاندارد (بارهای عاملی) و مقادیر آماره

با توجه به مورد تأیید قرار گرفتن مدل شکل ۹ می‌توان گفت با توجه به معناداری ضرایب به دست آمده ($P < 0.05$) در فرآیند ارزیابی تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران، ارزیابی کنندگان، بازه زمانی، روش ارزیابی و شاخص‌های ارزیابی نقش داشته‌اند به طوری شاخص‌های ارزیابی با ضریب ۰/۸۷۱ بیشترین تأثیر را در ارزیابی عملکرد کارکنان دارند و بعد از آن ارزیابی کنندگان با ضریب ۰/۸۱۵ در رتبه‌ی بعدی قرار دارد. همچنین بازه زمانی نیز با ضریب تأثیر ۰/۶۱۵ کمترین تأثیر را به خود اختصاص داده است که با توجه به همپوشانی فواصل اطمینان بوت استرپ مربوط به این ضرایب از نظر آماری اختلاف معناداری در تأثیر این سازه‌ها در ارزیابی عملکرد کارکنان وجود ندارد. در تبیین ضرایب به دست آمده می‌توان گفت ۷۵/۸ درصد (۰/۸۷۱۲) تغییر پذیری ارزیابی عملکرد کارکنان توسط شاخص‌های ارزیابی قابل بیان است و ۳۷/۸ درصد (۰/۶۱۵۲) تغییر پذیری ارزیابی عملکرد کارکنان توسط بازه زمانی قابل تبیین است. در تحقیق حاضر میزان GOF برابر ۰/۶۳۳ می‌باشد که نشان از برازش قوی مدل در نظر گرفته شده برای شناسایی فرآیند بازبینی و مرور عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران می‌باشد.

جدول ۱۰: شاخص‌های برازش مدل بازبینی و مرور تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران

شاخص	معادل فارسی	مدل تدوین شده
GOF (Goodness Of Fit)	شاخص خوبی برازش	۰/۶۳۳

پس از بررسی و تأیید برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری پژوهشگر اجازه می‌یابد که به بررسی و پاسخگویی سوال پژوهش بپردازد. برای این منظور از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است که معیار سنجش آن اعداد معناداری t است و در صورتی که مقدار این اعداد بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، نشان از وجود رابطه‌ی معنادار بین متغیرها و در نتیجه تأیید رابطه علی متغیرها می‌باشد. نتایج شکل ۱۰ نشان‌دهنده‌ی این روابط است.



شکل ۱۰: مدل روابط علی شناسایی فرآیند بازبینی و مرور تعالی عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران در حالت تخمین ضرایب استاندارد (بارهای عاملی) و مقادیر آماره t

با توجه به مورد تأیید قرار گرفتن مدل شکل ۱۰ می توان گفت با توجه به معناداری ضرایب به دست آمده ($P < 0.05$) در فرآیند بازبینی و مرور عملکرد کارکنان بنیاد شهید و امورایثارگران، حفظ شان کارکنان، آموزش فرد برگزارکننده و توافق دوجانبه در مورد فرآیند جلسه، نقش داشته اند به طوری توافق دوجانبه در مورد فرآیند جلسه با ضریب 0.908 بیشترین تأثیر را در بازبینی و مرور عملکرد کارکنان دارند و می توان گفت 82.4% درصد (0.908^2) از تغییر پذیری بازبینی و مرور عملکرد کارکنان توسط این عامل قابل تبیین است. بعد از آن حفظ شان کارکنان با ضریب 0.725 و آموزش فرد برگزارکننده با ضریب 0.656 در رتبه ی بعدی قرار دارد که هم با توجه به همپوشانی فواصل اطمینان بوت استرپ مربوط به این ضرایب از نظر آماری اختلاف معناداری در تأثیر این گویه ها در بازبینی و مرور عملکرد کارکنان وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از پژوهش حاضر در زمینه طراحی مدل تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران نشان داد که مؤلفه هایی نظیر تعیین اهداف عملکردی، پایش و مربی گری، ارزیابی عملکرد و بازبینی و مرور عملکرد، نقش محوری در ارتقای کارایی و اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی دارند. یافته ها تأکید کردند که عوامل مدیریتی همچون تعهد مدیران عالی، توانمندسازی مدیران میانی، نقش ارتباطی سرپرستان و درک اهداف توسط کارکنان، به طور مستقیم بر فرایند تعیین اهداف عملکردی تأثیرگذار هستند. این نتایج با دیدگاه های نظری پیشین همسو است که بیان می دارد هم راستایی میان اهداف فردی و سازمانی شرط اساسی در موفقیت نظام های مدیریت عملکرد محسوب می شود (Decramer et al., 2012). درواقع، زمانی که اهداف عملکردی به صورت مشارکتی تدوین می شوند، کارکنان احساس مالکیت بیشتری نسبت به مأموریت های کاری خود پیدا می کنند که این امر انگیزش درونی و تعهد سازمانی را افزایش می دهد (Stanton & Pham, 2013).

مدل ارائه شده در پژوهش حاضر نشان داد که توافق دوجانبه میان مدیر و کارمند در فرآیند جلسات بازبینی، قوی ترین عامل تأثیرگذار بر بهبود عملکرد و انگیزش شغلی است. این یافته با نتایج پژوهش (Rajabi Farjad & Toranian, 2024) در صنعت بیمه همخوان است که تأکید می کند گفت و گوی دوجانبه و بازخوردهای مشارکتی باعث پایداری نیروی انسانی و افزایش احساس عدالت سازمانی می شود. همچنین در بررسی مدل پایش و مربی گری، نتایج حاکی از آن بود که تنظیم محتوای آموزشی متناسب با نیازهای کارکنان بیشترین تأثیر را در رشد

حرفه‌ای دارد. این امر مؤید یافته‌های (Hormozi Moghaddam et al., 2024) است که نشان داد مؤلفه‌های تعالی آموزشی، به‌ویژه آموزش هدفمند و توانمندسازی منابع انسانی، به‌طور معناداری توسعه انسانی را در سازمان‌های آموزشی ارتقا می‌دهند. به بیان دیگر، عملکرد برتر تنها در بستر یادگیری مداوم و بازخورد مؤثر تحقق می‌یابد.

از سوی دیگر، یافته‌های بخش کمی پژوهش نشان دادند که شاخص‌های ارزیابی با ضریب ۰/۸۷ و ارزیابی‌کنندگان با ضریب ۰/۸۱ بیشترین نقش را در مدل ارزیابی عملکرد دارند. این نتیجه با پژوهش (Pradhan, 2024) در زمینه مدیریت منابع انسانی در نپال همسو است که تأکید دارد ارزیابی‌های چندبعدی و مبتنی بر شایستگی موجب افزایش دقت و اعتبار سیستم ارزیابی می‌شود. همچنین یافته‌های (Hatami Manesh & Zanjirchi, 2013) در خصوص استفاده از طراحی آزمایش‌های تاکوچی برای وزن‌دهی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، بر این نکته تأکید دارد که طراحی علمی شاخص‌ها می‌تواند مانع سوگیری‌ها و خطاهای ادراکی در ارزیابی گردد. در همین راستا، مطالعه (Soltani, 2011) نیز مدیریت عملکرد را زیربنای توسعه منابع انسانی دانسته و بیان می‌کند که بدون طراحی شاخص‌های دقیق، فرآیند ارزیابی به یک فعالیت اداری صوری تبدیل خواهد شد.

مدل بازبینی و مرور عملکرد در این پژوهش نیز نتایج قابل توجهی به‌دست داد؛ به‌ویژه نقش حفظ شأن کارکنان و آموزش برگزارکنندگان جلسات بازبینی در ارتقای اثربخشی فرایند ارزیابی تأیید شد. این یافته با پژوهش (Mousavi & Heydari Mousa, 2022) که بر اهمیت فرهنگ سازمانی و ارزش‌های انسانی در مدیریت منابع انسانی تأکید دارد، هم‌راستاست. در سازمان‌هایی که فرهنگ احترام متقابل و شفافیت اطلاعاتی حاکم است، بازخوردهای منفی نیز به‌عنوان فرصتی برای رشد تلقی می‌شوند نه تهدید. افزون بر این، یافته حاضر با مطالعه (Peretz, 2024) هم‌خوانی دارد که در پژوهش خود نشان داد فرهنگ ملی و ارزش‌های انسانی در تعیین نگرش کارکنان نسبت به ارزیابی عملکرد نقشی کلیدی دارند. به همین دلیل، طراحی هر نظام تعالی باید با توجه به بستر فرهنگی و اجتماعی سازمان انجام گیرد.

از منظر فناوری، یافته‌ها با رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی هم‌جهت است. مدل حاضر، ضمن تأکید بر تعامل انسانی، امکان بهره‌گیری از ابزارهای فناورانه را در پایش و بازخورد عملکرد فراهم می‌کند. این امر هم‌راستا با پژوهش (Shenbhagavadivu et al., 2024) است که کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت عملکرد را به‌عنوان عاملی برای ارتقای شفافیت، عدالت و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده معرفی می‌کند. همچنین مطالعه (Zhang & Villanueva, 2024) نشان داد که برنامه‌های درگیرسازی کارکنان که از داده‌های تحلیلی برای بازخورد استفاده می‌کنند، باعث افزایش بهره‌وری و وفاداری کارکنان می‌شوند. در همین راستا، مدل حاضر می‌تواند با تلفیق ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌های رفتاری، به سازمان در پیش‌بینی نقاط ضعف عملکردی و طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند کمک کند.

تحلیل نتایج همچنین نشان داد که فرایند تعیین اهداف عملکردی، در گرو نقش فعال مدیران عالی و میانی است. این یافته با نتیجه پژوهش (Decramer et al., 2012) سازگار است که بر اهمیت «فرهنگ مدیریت عملکرد» در سازمان‌های آموزشی تأکید دارد و نشان می‌دهد رضایت کارکنان از نظام ارزیابی زمانی افزایش می‌یابد که مدیران در فرآیند تعیین اهداف و بازخورد نقش تسهیل‌گر ایفا کنند. به‌علاوه، پژوهش (Stanton & Pham, 2013) نیز تأیید می‌کند که مدیران در اقتصادهای نوظهور زمانی می‌توانند عملکرد کارکنان را بهبود بخشند که از الگوهای مشارکتی و غیرمتمرکز استفاده کنند. در واقع، پژوهش حاضر اثبات کرد که در سازمان‌هایی نظیر بنیاد شهید و امور ایثارگران، که مأموریت‌های انسانی و ارزش‌مدار دارند، سبک مدیریت اقتدارگرا پاسخگوی الزامات تعالی عملکرد نیست و جای خود را باید به سبک‌های حمایتی و مربی‌گرانه بدهد.

در تحلیل فرایند پایش و مربی‌گری، یافته‌ها نشان دادند که تعیین نیازهای آموزشی و تنظیم محتوای آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد کارکنان دارند. پژوهش (Tadesse, 2023) نیز بر همین نکته تأکید دارد و رفتار رهبری را به‌عنوان متغیر میانجی میان برنامه استراتژیک و عملکرد منابع انسانی معرفی می‌کند. این امر بیانگر آن است که سازمان‌های موفق در توسعه منابع انسانی، بر پیوند میان آموزش و عملکرد

تمرکز دارند. به همین ترتیب، نتایج مطالعه (Hormozi Moghaddam et al., 2024) نیز بر اهمیت طراحی مدل‌های تعالی آموزشی برای ارتقای کیفیت منابع انسانی تأکید می‌کند که یافته‌های پژوهش حاضر را تقویت می‌کند.

همچنین نتایج پژوهش حاضر در خصوص اهمیت ارزیابی‌کنندگان آموزش‌دیده و متخصص در فرایند ارزیابی عملکرد با یافته‌های (Mohammadi Yazdi et al., 2024) همسو است که بیان می‌کند توسعه شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های ایرانی نیازمند بازنگری در فرآیندهای آموزش و ارزیابی است. به علاوه، پژوهش (Mohammadi et al., 2024) در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز نیز نشان داده است که ارزیابی مبتنی بر رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند به پایداری عملکرد منجر شود. از این منظر، مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر با تأکید بر رفتارهای مسئولانه و اخلاقی کارکنان، گامی در جهت همسویی با اهداف پایداری سازمانی محسوب می‌شود.

یکی دیگر از یافته‌های کلیدی پژوهش، اهمیت ارزیابی منصفانه و بازخورد مستمر بود که با نتایج (Shafiei & Mazroei, 2023) همخوانی دارد. آنان در مطالعه خود بیان کردند که سرمایه فکری سبز و قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی می‌توانند نقش میانجی میان ارزیابی عملکرد و بهبود کیفیت خدمات ایفا کنند. از این رو، ارزیابی عملکرد زمانی به تعالی منجر می‌شود که نه تنها نتایج کمی، بلکه شایستگی‌های رفتاری و ارزشی نیز سنجیده شود. افزون بر این، پژوهش (Pradhan et al., 2023) در بخش خدماتی نیال تأیید کرد که پیوند بین مدیریت عملکرد و نتایج عملکردی سازمانی زمانی برقرار می‌شود که کارکنان از شفافیت فرآیند ارزیابی و بازخوردهای سازنده برخوردار باشند.

پژوهش حاضر همچنین با یافته‌های (Mwambela, 2024) در زامبیا قابل مقایسه است؛ ایشان نشان دادند که فرآیند جذب و ارزیابی در سازمان‌ها زمانی اثربخش است که مدیریت عملکرد به صورت یک چرخه مداوم شامل برنامه‌ریزی، پایش، ارزیابی و بازبینی طراحی شود. در همین چارچوب، یافته‌های (Xu et al., 2023) نیز حاکی از آن است که سیستم‌های منعطف مدیریت منابع انسانی موجب افزایش نوآوری و خلاقیت کارکنان می‌شوند، چراکه به آن‌ها آزادی عمل و فرصت بازخورد می‌دهند. در پژوهش حاضر نیز طراحی چرخه تعالی مدیریت عملکرد به صورت فرآیندی پیوسته و یادگیرنده، از جمله نوآوری‌های اصلی محسوب می‌شود.

از منظر روش‌شناختی، استفاده از تحلیل تم در بخش کیفی پژوهش، منجر به شناسایی الگوهای معنایی عمیق و عوامل مؤثر در عملکرد شد که با معیارهای اعتمادپذیری پژوهش‌های کیفی منطبق است (Nowell et al., 2017). نتایج کیفی نه تنها به تدوین مدل‌های چهارگانه (تعیین اهداف، پایش و مربی‌گری، ارزیابی، و بازبینی عملکرد) انجامید، بلکه ابعاد پایداری نظام تعالی را نیز روشن ساخت. این فرایند تحلیلی، پژوهش را از سطح توصیفی فراتر برده و به شناخت ساختار علی روابط در مدیریت عملکرد منجر شد.

در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهند که تعالی در مدیریت عملکرد زمانی تحقق می‌یابد که سه شرط اساسی برآورده شود: نخست، طراحی نظام هدف‌گذاری مشارکتی؛ دوم، فراهم آوردن نظام مربی‌گری و بازخورد پویا؛ و سوم، ایجاد ارزیابی عادلانه و منصفانه مبتنی بر داده. این سه مؤلفه در پژوهش حاضر به طور تجربی مورد تأیید قرار گرفتند و با نتایج (Shameradi et al., 2021) و (Soltani, 2011) هم‌راستاست که تأکید می‌کنند تعالی عملکرد فرایندی فرهنگی و مشارکتی است و نه صرفاً فنی و اداری. از این منظر، مدل طراحی‌شده می‌تواند الگویی برای ارتقای اثربخشی نظام‌های ارزیابی در سایر سازمان‌های عمومی کشور نیز باشد.

پژوهش حاضر همانند هر مطالعه علمی دیگر، با برخی محدودیت‌ها مواجه بوده است. نخست، بخش کمی پژوهش صرفاً بر مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران متمرکز بود و سایر گروه‌های شغلی مانند کارشناسان و کارکنان عملیاتی در نمونه‌گیری لحاظ نشدند؛ بنابراین تعمیم‌پذیری نتایج به کل سازمان با احتیاط باید انجام گیرد. دوم، جمع‌آوری داده‌ها بر اساس خوداظهاری و ادراک مدیران صورت گرفت که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی یا تمایل به پاسخ‌های مطلوب اجتماعی قرار گرفته باشد. سوم، با وجود استفاده از روش تحلیل تم در بخش کیفی، محدودیت‌های ذاتی این روش مانند تفسیرگرایی پژوهشگر می‌تواند بر دسته‌بندی و استخراج تم‌ها تأثیر گذاشته باشد. همچنین، پژوهش حاضر به صورت مقطعی انجام شد؛ بنابراین ارزیابی پویایی‌های زمانی مدل طراحی‌شده در طول زمان امکان‌پذیر نبود. علاوه بر این، داده‌های

کمی از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شدند و تحلیل مدل‌ها با نرم‌افزار PLS انجام گرفت؛ در نتیجه، بررسی روابط علی پیچیده‌تر یا مدل‌های چندسطحی امکان‌پذیر نشد.

برای گسترش نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده مدل تعالی طراحی‌شده را در سازمان‌های مشابه یا با ماهیت‌های متفاوت مورد آزمون قرار دهند تا قابلیت تعمیم مدل افزایش یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود از روش‌های طولی برای بررسی پایداری و تغییرپذیری شاخص‌های عملکرد در بازه‌های زمانی مختلف استفاده گردد. پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از رویکرد اقدام‌پژوهی و مشارکت کارکنان در اجرای مدل، چالش‌های واقعی در فرآیند پیاده‌سازی را شناسایی و اصلاح نمایند. افزون بر این، تحلیل مقایسه‌ای بین سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری در اجرای نظام‌های تعالی عملکرد را آشکار سازد. استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی و تحلیل داده‌های بزرگ نیز در آینده می‌تواند مسیر جدیدی برای بهبود دقت ارزیابی و پیش‌بینی عملکرد کارکنان فراهم کند.

برای مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی، نتایج این پژوهش چند پیام مهم دارد. نخست، لازم است فرآیند تعیین اهداف عملکردی به‌صورت شفاف و مشارکتی با حضور همه سطوح سازمانی انجام گیرد تا احساس مالکیت و تعهد در کارکنان افزایش یابد. دوم، نظام مربی‌گری و بازخورد مستمر باید جایگزین ارزیابی‌های سنتی سالانه گردد تا فرصت رشد مداوم برای کارکنان فراهم شود. سوم، مدیران باید در مهارت‌های ارتباطی، مربی‌گری و تحلیل داده‌های عملکردی آموزش ببینند تا بتوانند ارزیابی‌هایی عادلانه‌تر و اثربخش‌تر انجام دهند. چهارم، سازمان باید از نتایج سیستم مدیریت عملکرد در تصمیم‌های کلیدی مانند ارتقا، پاداش و آموزش استفاده کند تا اعتبار سیستم در نظر کارکنان افزایش یابد. نهایتاً، توصیه می‌شود فرهنگ سازمانی به‌گونه‌ای بازسازی شود که بازخورد، یادگیری و اصلاح مستمر به‌عنوان ارزش‌های محوری نهادینه گردد. چنین رویکردی می‌تواند تعالی مدیریت عملکرد را از سطح فرایندی به سطح فرهنگی ارتقا دهد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Introduction

Performance management excellence has become one of the core components of strategic human resource development, especially in public and semi-public organizations where transparency, accountability, and efficiency are crucial to sustainability (Soltani, 2011). In recent decades, performance management has shifted from a mechanistic process of evaluation to a strategic framework that aligns individual and organizational objectives (Decramer et al., 2012). This transformation reflects a broader movement in human resource management (HRM) towards integrating human capital development, organizational learning, and leadership empowerment as interconnected elements of performance excellence (Stanton & Pham, 2013).

In the Iranian context, many public institutions, including the Martyrs and Veterans Affairs Foundation (Bonyad Shahid va Omur-e-Isargaran), face structural and cultural challenges that hinder the full implementation of an integrated performance management system (Mousavi & Heydari Mousa, 2022). These challenges include centralized decision-making, lack of effective feedback mechanisms, and insufficient managerial competence in applying performance assessment principles. Therefore, the current study aimed to design a *Human Resource Performance Management Excellence Model* that addresses these limitations through a combined qualitative–quantitative methodology.

International literature highlights that effective performance management systems rely on mutual understanding between managers and employees, continuous coaching, and the alignment of performance goals with strategic vision (Hatami Manesh & Zanjirchi, 2013). Similarly, (Hormozi Moghaddam et al., 2024) confirmed that educational excellence models emphasizing participatory goal-setting and feedback-oriented learning have a direct influence on human capital development. From a global perspective, (Pradhan, 2024) and (Mwambela, 2024) found that the effectiveness of performance management systems in Nepal and Zambia, respectively, depended on transparent evaluation, skill-based training, and empowerment of line managers. These findings reinforce the idea that excellence in performance management should be viewed as a dynamic, cyclical process rather than a static assessment tool.

Recent research also emphasizes the role of artificial intelligence (AI) and data analytics in strengthening HRM systems. (Shenbhagavadivu et al., 2024) argued that AI-based performance management enhances objectivity and reduces biases by providing real-time data on employee behavior and productivity. Likewise, (Zhang & Villanueva, 2024) noted that data-driven engagement programs increase employee commitment and job satisfaction. However, despite these advancements, most organizations still struggle to establish systems that integrate human-centered and technology-driven dimensions coherently. In Iran, (Shameradi et al., 2021) developed a native model for performance management with a developmental orientation, showing that incorporating cultural and contextual factors leads to higher organizational acceptance and effectiveness.

Based on the above literature, the present study was conducted to design and empirically validate a comprehensive model of *Human Resource Performance Management Excellence* for the Martyrs and Veterans Affairs Foundation. The model sought to incorporate four key dimensions—goal setting, monitoring and coaching, performance evaluation, and performance review—each reflecting both behavioral and structural determinants of performance excellence. The theoretical foundation of this model is grounded in a participatory and developmental philosophy of HRM, where performance management serves not only as an evaluative mechanism but also as a vehicle for employee learning, motivation, and growth (Peretz, 2024; Rajabi Farjad & Toranian, 2024).

Methods and Materials

This research adopted an applied, exploratory mixed-method design consisting of two phases: a qualitative phase for model construction and a quantitative phase for validation.

In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 20 experts affiliated with the Martyrs and Veterans Affairs Foundation who possessed expertise in HRM and direct experience in

performance evaluation processes. Sampling was purposive and continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was carried out using the directed qualitative content analysis and thematic analysis methods, enabling the identification of 23 main categories that formed the structural basis of the proposed excellence model.

In the quantitative phase, the statistical population included all managers across regional and central offices of the foundation. A total of 108 managers were invited to participate, and 76 valid questionnaires were returned. The instrument was designed based on the findings of the qualitative phase and assessed through confirmatory factor analysis using *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Model fit was evaluated using the *Goodness of Fit (GOF)* index, R^2 , and Q^2 values to ensure validity and predictive power.

Findings

The qualitative analysis revealed four major sub-models constituting the broader framework of performance management excellence: goal setting, monitoring and coaching, performance evaluation, and performance review.

In the goal-setting model, four hierarchical elements emerged: top managers, middle managers, supervisors, and employees. The model emphasized vertical alignment and communication across levels. Results from the quantitative phase showed that top managers ($\beta = 0.78$), middle managers ($\beta = 0.86$), supervisors ($\beta = 0.80$), and employees ($\beta = 0.42$) significantly contributed to effective goal determination. These results demonstrated that participatory and cascading goal-setting mechanisms enhance goal clarity and shared accountability within the organization.

In the monitoring and coaching model, two major dimensions were identified: *coach competence* and *employee progress review*. Quantitative findings indicated that “designing educational content for employees” ($\beta = 0.92$) and “identifying educational needs” ($\beta = 0.86$) were the most influential variables, while “organizational capability” ($\beta = 0.71$) and “reviewing work progress” ($\beta = 0.50$) showed moderate influence. The overall GOF value of 0.693 reflected a strong model fit.

The performance evaluation model consisted of six themes: evaluation indicators, time intervals, evaluators, methods, approach, and result communication. The strongest predictors were “performance indicators” ($\beta = 0.87$) and “evaluators” ($\beta = 0.81$), followed by “evaluation method” ($\beta = 0.64$) and “time frame” ($\beta = 0.61$). The GOF value of 0.652 confirmed strong predictive validity.

Finally, the performance review model highlighted three main themes: review meetings, process management, and feedback mechanisms. The analysis revealed that “mutual agreement on the meeting process” ($\beta = 0.90$) had the highest influence, followed by “employee dignity preservation” ($\beta = 0.72$) and “training the session organizer” ($\beta = 0.65$). The GOF of 0.633 indicated strong overall fitness. These results collectively demonstrated that the designed model successfully captures both the structural and humanistic aspects of performance management in the foundation.

Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm that achieving performance management excellence requires the integration of participatory goal-setting, structured coaching, evidence-based evaluation, and reflective performance review. The results showed that mutual agreement between managers and employees in review sessions is the strongest determinant of performance improvement, underscoring the importance of dialogical and trust-based communication. This aligns with the theoretical assertions of participatory leadership and organizational justice, which argue that open dialogue increases ownership, motivation, and satisfaction among employees (Rajabi Farjad & Toranian, 2024).

The role of educational design and competency-based coaching was also found to be pivotal. These findings are consistent with prior evidence that continuous learning and targeted development programs are the foundation of sustainable performance management (Hormozi Moghaddam et al., 2024). The study

demonstrated that effective monitoring systems are not merely tools of control but mechanisms for professional growth and knowledge sharing. In this regard, the model provides a bridge between traditional HR practices and modern learning-oriented approaches to performance excellence.

Furthermore, the research highlighted the critical role of well-trained and impartial evaluators. The emphasis on evaluator competence supports earlier findings that technical expertise and behavioral sensitivity of evaluators are essential for ensuring fairness and credibility in assessment processes (Hatami Manesh & Zanjirchi, 2013). The data also reinforced the idea that the inclusion of transparent and measurable performance indicators reduces subjectivity and bias, which is vital for enhancing employee trust in the evaluation system (Decramer et al., 2012).

From a technological standpoint, the study resonates with emerging perspectives that advocate for the integration of data analytics and artificial intelligence in HRM systems (Shenbhagavadivu et al., 2024; Zhang & Villanueva, 2024). By leveraging technology, organizations can increase the accuracy, speed, and objectivity of performance monitoring while simultaneously generating insights for talent development. However, the model proposed in this study maintains a balanced human-centered orientation by emphasizing dialogue, empathy, and ethical responsibility.

The present model also aligns with the sustainability-oriented HRM perspective, which views performance management as a catalyst for long-term employee engagement and well-being (Peretz, 2024). Rather than focusing solely on quantitative outcomes, the model incorporates qualitative elements such as respect, transparency, and continuous feedback, which foster an environment conducive to moral commitment and job satisfaction. The emphasis on preserving employee dignity and maintaining open communication channels further reinforces the ethical dimension of HRM practices.

Another significant implication of the findings lies in the recognition of cultural factors in performance management. In Iranian organizations, cultural norms such as collectivism, hierarchy, and respect for authority often influence feedback dynamics and employee perceptions of fairness (Mousavi & Heydari Mousa, 2022; Shameradi et al., 2021). The designed model responds to these contextual realities by incorporating culturally sensitive mechanisms—private review sessions, participatory decision-making, and customized communication styles—that enhance the acceptability and functionality of the system within the foundation. Finally, the integration of all four sub-models—goal setting, coaching, evaluation, and review—into a unified framework represents a major contribution of this study. It provides an operational blueprint for transitioning from fragmented HR practices to a holistic performance management architecture. The strong GOF values across all structural models indicate high internal consistency and validity of the proposed framework.

In conclusion, the *Human Resource Performance Management Excellence Model* developed in this study demonstrates that sustainable organizational performance depends not merely on evaluating results but on cultivating a culture of learning, fairness, and dialogue. The model is particularly suited for public and semi-public institutions like the Martyrs and Veterans Affairs Foundation, where ethical responsibility, service orientation, and employee dignity are paramount. Implementing this model can help such organizations enhance managerial effectiveness, strengthen employee engagement, and align individual aspirations with organizational missions. The study thus contributes both theoretically and practically to the discourse on HRM excellence by offering a culturally grounded, empirically validated, and developmentally oriented model for managing human performance in complex institutional environments.

References

Decramer, A., Smolders, C., & Vanderstraeten, A. (2012). Employee performance management culture and system features in higher education: Relationship with employee performance management satisfaction. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 352-371. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680602>
- Hatami Manesh, M., & Zanjirchi, S. M. (2013). Taguchi Experimental Design: A Realistic Approach to Weighting Employee Performance Evaluation Indicators. *Human Resources Management Research*, 4(3), 46-67. https://ormr.modares.ac.ir/article_18027.html?lang=en
- Hormozi Moghaddam, F., Saffarian Hamedani, S., & Yousefi Saeedabadi, R. (2024). The Impact of Educational Excellence Model Components on the Development of Human Resources in Zahedan's Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 133-140. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.13>
- Mohammadi, B., Baghbani, & Hosseini. (2024). Identifying the Impact of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility (CSR) on Sustainable Performance with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior for the Environment in Imam Reza (A.S.) Hospital, Ardabil Province. *Strategic Studies in Business*, 1(2), 1-15.
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Mousavi, & Heydari Mousa, N. (2022). Analyzing the Role of Organizational Culture on the Performance of Human Resource Management in Executive Agencies. *Human Resource Excellence*, 3(3), 38-19. https://journals.iau.ir/article_698492.html
- Mwambela, A. (2024). Analysis of the Impact of Recruitment and Selection as a Strategic Human Resource Management Tool on Organisational Performance in Zambia. *Journal of Management Studies and Development*, 3(03), 193-210. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v3i03.620>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 244-258. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Peretz, H. (2024). Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture. *Sustainability*, 16, 7281. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Pradhan, G. M. (2024). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing and Service Institutions of Nepal. *The Batuk*, 10(1), 29-38. <https://doi.org/10.3126/batuk.v10i1.62296>
- Pradhan, G. M., Shrestha, P., & Khadka, K. (2023). Human Resource Management Practices and Performance Outcomes: The Case of Service Sector Institutions. *Pravaha*, 29(1), 48-56. <https://doi.org/10.3126/pravaha.v29i1.71404>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Shafiei, N., & Mazroei, S. (2023). Investigating the effect of green intellectual capital on service performance with the mediating role of strategic capabilities of human resources in educational institutions. *Management and Entrepreneurship Studies*, 45(9). <https://civilica.com/doc/1901644/>
- Shameradi, S. N., Farjadmand, L., & Hassan Moradi, N. (2021). Presenting a Native Performance Management Model with a Development Approach, Educational Management Innovations, Human Resources in Education in Tehran Province. *Educational Management Innovations*, 16(3), 1-12. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jmte/Article/1109125/FullText>
- Shenbhagavadivu, T., Poduval, K., & Vinitha, V. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource: The Key to Successful Recruiting and Performance Management. *Shodhkosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(6). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.1351>
- Soltani, I. (2011). *Performance Management: The Foundation for Human Resource Development*. Arkan Danesh.
- Stanton, P., & Pham, H. (2013). Managing Employee Performance in an Emerging Economy: Perceptions of Vietnamese Managers. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 269-285. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.825975>
- Tadesse, S. (2023). Leadership Behaviour and Human Resource Management Practice Mediation Between Strategic Plan and Performance of Selected Ethiopian Sports Federation. *Indonesian Journal of Sport Management*, 3(1), 84-92. <https://doi.org/10.31949/ijsm.v3i1.4507>
- Xu, Y., Qian, H., Zhang, M., Tian, F., Zhou, L., & Zhao, S. (2023). Flexible human resource management systems and employee innovation performance in China – based on the moderated mediation effect. *Chinese Management Studies*, 17(6), 1259-1275. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2021-0495>

Zhang, K., & Villanueva, L. E. (2024). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: Towards a Proposed Employee Engagement Program. *Journal of Education and Educational Research*, 8(3), 315-328. <https://doi.org/10.54097/ypdwj528>