Human Capital Assessment and Development ISSN : 96440

Designing a Model for Assessing the Maturity Levels of Executive Bodies in Implementing the Performance Evaluation System

Alireza Dehghanpour-Farashah [1], Mohsen Keshavarz [2], Alireza Alikhanzadeh [3]

Abstract

Background & Purpose: Given the existing disarray in the performance evaluation of executive bodies in the country, the government ratified a performance evaluation directive in 2017 to create a more integrated and cohesive evaluation system within these agencies. This directive established a relatively clear and stable framework for assessing the performance of employees and managers. Since not all agencies have implemented the performance evaluation system uniformly, this study aims to design a model for measuring the maturity level of executive bodies in implementing the performance evaluation system.

Methodology: In this research, through qualitative content analysis of the literature and performance evaluation directive, a maturity level model for the performance evaluation system of the country's executive agencies was designed.

Findings: The study identified a model of maturity levels of performance evaluation of executive bodies, along with associated metrics. The maturity levels include attention to necessities, unstructured implementation, structured implementation, integration with other human resource systems, and creativity and innovation in evaluation.

Conclusion: Given the inconsistent establishment of the performance evaluation system across executive bodies, the proposed maturity level model for performance evaluation can help identify the strengths and weaknesses of each agency and facilitate the continuous improvement of performance evaluation processes for employees and managers. This model can serve as a valuable tool for better oversight and guidance of agencies aimed at enhancing the productivity of the administrative system.

Keywords: Maturity levels, Performance evaluation system, Executive Bodies, Performance management.

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Alireza Dehghanpour-Farashah

© Authors

Received:
February 03, 2025

Received in revised form:
March 11, 2025

Accepted:
April 23, 2025

Published online:
June 10, 2025

Citation: Dehghanpour-Farashah, Alireza, Keshavarz, Mohsen & Alikhanzadeh, Alireza (2025). Designing a Model for Assessing the Maturity Levels of Executive Bodies in Implementing the Performance Evaluation System. *Human Capital Assessment and Development*, 2(1), 77-96.

1. PhD Candidate, Department of Public Policy and Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.. E-mail: a.dehghanpour@ut.ac.ir
2. Ph.D., Department of Economic, Mazandaran University, Babolsar, Iran. E-mail: mohsen.e.i.s.p.a@gmail.com
3. Assistant Prof., Department of Human Resource, Faculty of Management and Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. E-mail: a.alikhanzadeh87@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Spring, Vol, 2, No, 1, PP. 77-96

ISSN: 96440

https://www.jhcad.ir

Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی
شاپا : ۹٦٤٤۰

طراحی مدل سنجش سطوح بلوغ دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد

علیرضا دهقان‌پور فراشاه[۱]، محسن کشاورز[۲]، علیرضا علیخان‌زاده[۳]

نوع مقاله: پژوهشی

نویسندهٔ مسئول: علیرضا دهقان‌پور فراشاه

© نویسندگان

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به نابسامانی‌های موجود در حوزهٔ ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، دولت در سال ۱۳۹۶ بخشنامهٔ ارزیابی عملکرد را در راستای یکپارچه و منسجم‌تر کردن ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی مصوب کرد. این بخشنامه چارچوبی کمابیش مشخص و ثابت را برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در دستگاه‌های اجرایی کشور تجویز کرد. با توجه به اینکه تمامی دستگاه‌ها در استقرار نظام ارزیابی عملکرد به‌شیوه‌ای یکسان عمل نکرده‌اند، این پژوهش با هدف طراحی مدل سنجش سطح بلوغ دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد انجام شد.

روش: در این پژوهش از طریق تحلیل محتوای کیفی ادبیات و بخشنامهٔ ارزیابی عملکرد، مدل سطوح بلوغ نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور طراحی شد.

یافته‌ها: در این پژوهش مدل سطوح بلوغ ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، به همراه سنجه‌های مرتبط با آن شناسایی شدند. سطوح بلوغ شناسایی شده عبارت‌اند از: توجه به ضرورت‌ها، اجرای غیرنظام‌مند، اجرای نظام‌مند، ارتباط با سایر سیستم‌های منابع انسانی و خلاقیت و نوآوری در ارزیابی.

نتیجه‌گیری: با توجه به‌عدم استقرار یکسان نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی، ارائه مدل سطح بلوغ ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی می‌تواند به شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های هر دستگاه کمک کند و زمینه‌ساز بهبود مستمر فرایندهای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران شود. این مدل می‌تواند به‌منزلهٔ ابزاری ارزشمند برای نظارت و هدایت بهتر دستگاه‌ها در راستای افزایش بهره‌وری نظام اداری استفاده شود.

کلیدواژه‌ها: سطوح بلوغ، نظام ارزیابی عملکرد، دستگاه‌های اجرایی کشور، مدیریت عملکرد.

دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵
بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۲۱
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۳
انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰

استناد: دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ کشاورز، محسن و علیخان‌زاده، علیرضا (۱۴۰۴). طراحی مدل سنجش سطوح بلوغ دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۷۷-۹۶.

۱. دانشجوی دکتری، گروه خط‌مشی‌گذاری و ادارهٔ امور عمومی، دانشکدهٔ مدیریت دولتی و علوم و سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: a.dehghanpour@ut.ac.ir
۲. دکتری، گروه اقتصاد، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: mohsen.e.i.s.p.a@gmail.com
۳. استادیار، گروه منابع انسانی، دانشکدهٔ مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. رایانامه: a.alikhanzadeh87@gmail.com

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، بهار، دوره ۲، شماره ۱، ص. ۷۷-۹۶
شاپا: ۹۶۴۴۰
https://www.jhcad.ir

This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

پویایی و نیازهای متغیر جوامع با توجه به شرایط محیطی ناپایدار، ضرورت تغییر و پویایی سازمان‌ها به‌منزلهٔ یک سیستم باز را برجسته کرده است. سازمان‌ها و کارکنانشان وظیفهٔ رفع نیازهای متغیر جوامع را دارند و بر همین اساس، باید پیوسته عملکردشان را ارزیابی کنند تا در صورت ناکارایی، با اتخاذ اقدامات مناسب، عملکردشان بهبود یابد. در دیدگاه خردمندانه که فعالیت‌ها بر اساس تدبیر و خرد انجام می‌شوند، عملکردی قابلیت بهبود و توسعه دارد که به‌صورت درست سنجش و ارزیابی شود. منظور از عملکرد، اقدام یا فرایند انجام وظیفه یا کارکرد است (پورعزت، صفری و دهقان‌پور فراشاه، ۱۴۰۱). بسیاری از اندیشمندان، نبود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان را به‌منزلهٔ بیماری سازمان تلقی کرده‌اند که این بیماری از کارایی و اثربخشی سازمان‌ها می‌کاهد (سلطانی‌فر و حیدریه، ۱۳۹۹). در ارزیابی عملکرد، نتایج واقعی عملکرد کارکنان با نتایج مورد انتظار از کارکنان مقایسه و شکاف عملکرد مشخص می‌شود و متناسب با آن، راهبردهای متنوعی به‌کارگرفته می‌شود (مشایخی، صالحی و عنایتی، ۱۴۰۰)؛ به عبارت دیگر، در ارزیابی عملکرد آنچه واقعاً هست با آنچه باید باشد مقایسه می‌شود.

پیاده‌سازی اثربخش نظام ارزیابی عملکرد، ارتقای عملکردها، بهبود اثربخشی، کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها را به همراه دارد (میرباقری، رفیعی آتانی و دشتی، ۱۳۹۸). برای آنکه نظام ارزیابی عملکرد اثربخش باشد، باید با سایر نظام‌های منابع انسانی نظیر آموزش و توسعهٔ منابع انسانی، حقوق و دستمزد، بازنشستگی و بازخرید کارکنان و استخدام و ارتقا در ارتباط باشد. ارتباط دوسویه و متقابل بین نظام ارزیابی عملکرد و سایر نظام‌های منابع انسانی، به ارتقای عدالت، افزایش اعتماد عمومی کارکنان، افزایش شفافیت سازمانی، توسعهٔ ضابطه‌مندی به‌جای رابطه‌مداری و عقلانیت و هدفمندی در سازمان منجر می‌شود (سبحانی، باقری، بهرامی و طاهرپور کلانتری، ۱۳۹۰).

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان تا قبل سال ۱۳۹۶ در وضعیت مناسبی نبود و خود را این گونه نشان می‌داد که کارکنان نظام ارزیابی عملکرد را ناکارا، بی‌تأثیر، پراکنده و نامنسجم می‌دانستند (سبحانی و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به نابسامانی حوزهٔ ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، دولت در سال ۱۳۹۶ بخشنامهٔ ارزیابی عملکرد، به شماره ۱۳۰۸۱۸۶، مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ را مصوب کرد. این بخشنامه چارچوبی کمابیش مشخص و ثابتی را برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در دستگاه‌های اجرایی کشور، به همراه فرم‌هایی برای ارزیابی عملکرد تجویز کرد.

این بخشنامه در راستای یکپارچه و منسجم‌تر کردن ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور بود؛ اما با گذشت ۷ سال از تصویب بخشنامهٔ ارزیابی عملکرد، تاکنون در پژوهشی میزان استقرار، اثربخشی و کارایی بخشنامهٔ ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های گوناگون سنجیده نشده است. با توجه به اینکه تمام دستگاه‌ها در استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، به‌شیوه‌ای یکسان عمل نکرده‌اند، لازم است برای سنجش میزان استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌هایی اجرایی کشور، مدل تعیین سطح بلوغ دستگاه‌ها ارائه شود.

در پژوهش حاضر به این پرسش پاسخ داده می‌شود: سطوح بلوغ نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کدام‌اند؟

در این پژوهش کاربردی، برای پاسخ به این پرسش مطرح شده، مقاله‌های داخلی و خارجی در حوزهٔ ارزیابی عملکرد و پیشینهٔ نظری بررسی شدند؛ سپس به تحلیل محتوای کیفی ادبیات و بخشنامهٔ ارزیابی عملکرد پرداخته شد و در نهایت، مدل سطوح بلوغ دستگاه‌های اجرایی کشور در زمینهٔ ارزیابی عملکرد به‌دست آمد.

مبانی نظری پژوهش

نظریهٔ ویژگی‌های شغلی

نظریهٔ ویژگی‌های شغلی هاکمن و الدهام[1]، یک چارچوب نظری است که به بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌پردازد. نظریهٔ ویژگی‌های شغلی بر این ایده استوار است که ویژگی‌های خاص یک شغل، می‌تواند بر رفتار و نگرش کارکنان تأثیر بگذارد و به افزایش انگیزه، رضایت و عملکرد آن‌ها منجر شود.

هاکمن و الدهام پنج ویژگی اصلی شغلی را شناسایی کردند که بر انگیزه و رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است: تنوع مهارت[2]، هویت وظیفه[3]، اهمیت وظیفه[4]، استقلال شغلی[5] و بازخورد[6].

- تنوع مهارت، به میزان تنوع و گوناگونی مهارت‌هایی اشاره می‌کند که یک شغل از فرد طلب می‌کند. هرچه شغل به استفاده از مهارت‌های متنوع‌تری نیاز داشته باشد، برای فرد جذاب‌تر و چالش‌برانگیزتر خواهد بود.
- هویت وظیفه به این معناست که فرد بتواند نتیجهٔ نهایی کار خود را به‌وضوح ببیند و درک کند که چگونه وظایف او به کل پروژه یا محصول نهایی کمک می‌کند. این ویژگی باعث می‌شود فرد احساس کند که کارش معنادار است (هاکمن و الدهام، ۱۹۷۶).
- اهمیت وظیفه به میزان تأثیر و اهمیت شغل فرد بر زندگی دیگران یا سازمان اشاره دارد. اگر فرد احساس کند که کارش تأثیر مثبت و چشمگیری دارد، انگیزه و رضایت او افزایش می‌یابد.
- استقلال به میزان آزادی و اختیار فرد در انجام وظایف شغلی خود اشاره می‌کند. استقلال بیشتر به فرد این امکان را می‌دهد که تصمیم‌گیری کند و کنترل بیشتری بر کار خود داشته باشد که این امر به افزایش احساس مسئولیت و انگیزه منجر می‌شود.
- بازخورد به میزان اطلاعاتی اشاره دارد که فرد دربارهٔ عملکرد خود دریافت می‌کند. بازخورد مستقیم و واضح به فرد کمک می‌کند تا بداند چگونه کار خود را بهبود بخشد و احساس پیشرفت کند (هاکمن و الدهام، ۱۹۷۶).

ارزیابی عملکرد با بخش بازخورد در نظریهٔ هاکمن و الدهام مرتبط است. بازخورد در این نظریه به کارکنان کمک می‌کند تا از نتایج کار خود آگاه شوند و عملکردشان را بهبود بخشند. ارزیابی عملکرد عادلانه و اثربخش، به‌منزلهٔ ابزاری مناسب، بازخورد و اطلاعاتی را در خصوص قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان ارائه می‌دهد. این بازخورد واضح و سازنده، آگاهی کارکنان از نتایج را تقویت می‌کند که می‌تواند به افزایش انگیزه، رضایت و بهبود عملکرد منجر شود.

نظریهٔ برابری آدامز

نظریهٔ برابری در سال ۱۹۶۵ ارائه شد که یکی از نظریه‌های مهم در حوزهٔ انگیزش و رفتار سازمانی است. نظریهٔ برابری بر این ایده استوار است که افراد به‌دنبال برابری و عدالت در محیط کار هستند و زمانی که احساس نابرابری کنند، انگیزه‌شان

---

1. Hackman & Oldham
2. Skill Variety
3. Task Identity
4. Task Significance
5. Autonomy
6. Feedback

کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر، افراد تلاش می‌کنند تا نسبت بین ورودی‌ها و خروجی‌های خود را با دیگران مقایسه کنند و اگر این نسبت ناعادلانه باشد، احساس نارضایتی می‌کنند. ورودی‌ها شامل تلاش‌ها، مهارت‌ها، تجربه‌ها و سایر منابعی است که فرد در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کند. خروجی‌ها شامل پاداش‌هایی مانند حقوق، مزایا، قدردانی و ارتقا است که فرد در ازای کار خود دریافت می‌کند (آدامز[1]، ۱۹۶۵).

آدامز به دو گونه نابرابری اشاره کرده است: نابرابری مثبت و نابرابری منفی. نابرابری مثبت زمانی رخ می‌دهد که فرد احساس کند بیشتر از دیگران پاداش دریافت کرده است. این حالت ممکن است باعث احساس گناه یا فشار برای جبران شود. نابرابری منفی زمانی است که فرد احساس کند کمتر از دیگران پاداش دریافت کرده است. این حالت، به‌طور معمول به نارضایتی، کاهش انگیزه و حتی رفتارهای منفی مانند کاهش عملکرد یا ترک شغل منجر می‌شود (آدامز، ۱۹۶۵).

این نظریه به مدیران کمک می‌کند تا سیستم‌های پاداش و ارزیابی منصفانه‌ای ایجاد کنند و از احساس نابرابری در کارکنان جلوگیری کنند. همچنین، این نظریه بر اهمیت شفافیت و ارتباطات در محیط کار تأکید می‌کند تا کارکنان احساس کنند که از تلاش‌های‌شان به‌طور عادلانه‌ای قدردانی می‌شود. نظریهٔ برابری آدامز نشان می‌دهد که عدالت و برابری در محیط کار، در انگیزه و رضایت شغلی افراد نقش کلیدی دارد و نادیده گرفتن آن می‌تواند روی عملکرد سازمانی تأثیرهای منفی چشمگیری داشته باشد.

مدیریت عملکرد کارکنان

عملکرد به هر دو جنبهٔ فرایندی و نتیجه‌ای رفتار افراد اطلاق می‌شود (ایرلی، نورث‌کرفت، لی و لیتوچی[2]، ۱۹۹۰). عملکرد به‌معنای نتایج کسب شده یا در حال کسب و صبغه کاری یک شخص یا گروهی از افراد است. عملکرد به آنچه فرد یا گروه از خود به جای می‌گذارند، صرف نظر از استانداردها و اهدافی که برایشان در نظر گرفته شده است، گفته می‌شود (بختیار، خراسانی و جعفری، ۱۴۰۲). اوبری دانیلز[3] اولین بار مفهوم مدیریت عمکرد را مطرح کرد. دانیلز مدیریت عملکرد را سیستم مدیریتی داده‌گرای علمی دانست که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت شکل گرفته است (دانیلز[4]، ۱۹۸۵). مدیریت عملکرد گسترده‌تر و جامع‌تر از ارزیابی عملکرد است. به عبارتی دیگر، مدیریت عملکرد فرایندی چرخه‌ای است که هدف‌گذاری، ارزیابی و برنامه‌ریزی را دربرمی‌گیرد. این فرایند چرخه‌ای به‌صورت مستمر و دوره‌ای انجام می‌شود و با تحلیل و اجرای آن به‌وسیله مدیران و ارزیابان، عملکردها ارتقا می‌یابد. کارکنانی قابل اعتماد هستندکه هم‌سو با انتظارات مثبت سازمانی عمل کنند و آن انتظارات را برآورده سازند (دهقان‌پور فراشاه و دهقان‌پور فراشاه، ۱۴۰۲)

پیشینهٔ تجربی پژوهش

در جدول ۱ به‌ترتیب پیشینهٔ پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با حوزهٔ ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها آورده شده است.

---

1. Adams
2. Earley, Northcraft, Lee & Lituchy
3. Aubrey Daniels
4. Daniels

جدول ۱. پژوهش‌های داخلی و خارجی

نویسندگان/سال	روش پژوهش	عنوان مقاله	شرح خلاصه‌ای از نتایج
بنی‌اسدی، احتشام راثی و سفلایی (۱۴۰۲)	مرور ادبیات و استفاده از روش بهترین ـ بدترین[1]	شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد در سنجش بلوغ مدیریت پروژه با رویکرد BWM	پژوهشگران ابعاد کلیدی سنجش بلوغ عملکرد مدیریت پروژه را در ۴ بُعد و ۲۱ مؤلفه شناسایی کردند. نتایج حاصل از وزن‌دهی و اولویت‌بندی ابعاد با استفاده از روش بهترین ـ بدترین نشان داد که بُعد اثربخشی عملکرد، رتبهٔ اول و بُعد کیفیت عملکرد رتبهٔ دوم و بودجه و عملکرد زمانی به‌ترتیب رتبه‌های سوم و چهارم را کسب کردند. همچنین رتبه‌بندی به‌ازای هریک از مؤلفه‌های هر بُعد به‌طور جداگانه در این مقاله صورت گرفت. آن‌ها شاخص‌های اثربخشی عملکرد را میانگین هزینه در ساعت، سودآوری، تعداد پروژه‌های فسخ شده و تعداد درخواست‌های تغییر شناسایی کردند. شاخص‌های کیفیت عملکرد را نیز رضایت مشتری و شکایت مشتری معرفی کردند. شاخص‌های بودجهٔ عملکرد مشتمل بر واریانس بودجه، بودجهٔ کار برنامه‌ریزی شده، بودجهٔ کار انجام شده، شاخص‌های هزینهٔ واقعی کار انجام شده است. در نهایت، شاخص‌های عملکرد زمانی عبارت‌اند از: زمان چرخه، زمان صرف شده، درصد تکمیل به‌موقع، ساعت‌های برنامه‌ریزی شده در برابر زمان صرف شده و ظرفیت منابع.
تمتاجی و تقوا (۱۴۰۱)	مطالعهٔ کتابخانه‌ای و مطالعهٔ موردی	روش‌شناسی سنجش سطح بلوغ نظام مدیریت خدمات فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات به‌دلیل کاهش هزینه‌ها و زمان اکتساب و افزایش کیفیت محصولات برای سازمان مزایایی دارد. همچنین، معایب فناوری اطلاعات مشتمل است بر: وابستگی به خدمات فناوری اطلاعات و دغدغهٔ تداوم ارائهٔ خدمات و بازگشت‌پذیری پس از بحران. آن‌ها مدلی را از ادبیات برای سنجش بلوغ نظام مدیریت خدمات فناوری اطلاعات یک شرکت دولتی فناور طراحی کردند و با استفاده از این مدل، میزان سطح بلوغ شرکت را سنجیدند. مدل آن‌ها مشتمل بود بر ۳۰ فرایند و کارکرد که از میان آن‌ها، ۴ فرایند مدیریت راهبرد، مدیریت عملیات، مدیریت دارایی و پیکربندی و آزمون و اعتبارسنجی، کمترین سطح بلوغ و ۵ فرایند مدیریت تداوم کسب‌وکار، ارزیابی تغییر، مدیریت دانش، مدیریت تأمین‌کنندگان و مدیریت امنیت بیشترین سطح بلوغ را داشتند.

1. Best-Worst Method (BWM)

نویسندگان/سال	روش پژوهش	عنوان مقاله	شرح خلاصه‌ای از نتایج
اسماعیلی، بهلولی، رمضانی و سنگی نورپور (۱۴۰۱)	نظریهٔ داده بنیاد	تدوین و طراحی الگویی برای سنجش بلوغ مدیریت دانایی مشتری در صنعت حمل و نقل ریلی	نویسندگان اذعان کردند که سازمان‌ها و شرکت‌های بسیاری، رویکرد مدیریت دانش مشتری را برای بهره‌گیری از مزایای دانش مشتری به‌کار می‌گیرند. در این پژوهش به ارائهٔ چارچوبی برای سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری شرکت راه‌آهن پرداخته شد. این الگو شامل سه بُعد اصلی سازمان، ابزار و فرایندهاست و از ۱۰ مقوله فرعی تشکیل شده است. بر اساس نتایج پژوهش، شرکت راه‌آهن با ایجاد و توسعهٔ مدیریت دانش مشتری و با پیاده‌سازی اقدامات مطلوب و مناسب مطابق با نظرهای مشتریان، می‌تواند شاخص‌های عملکردی را ارتقا دهد و با برگزاری دوره‌های آموزشی به نیروهای انسانی شاغل در واحدهای مختلف، برای آشنایی بیشتر با مباحث مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری، آنان را جهت کسب و به‌کارگیری منابع دانش تقویت کند.
تقوی، قهرمانی تبریزی و شریفیان (۱۴۰۱)	تحلیل مضمون و آینده پژوهی	طراحی مدل بلوغ منابع انسانی در اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های جامع دولتی کشور	نویسندگان در مقاله خود به بررسی بلوغ منابع انسانی در اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی با تأکید بر شناسایی مؤلفه‌ها و آینده‌پژوهی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای رهبری منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، نتایج ادراکی منابع انسانی، توسعهٔ منابع انسانی، جبران خدمات منابع انسانی، برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی در بلوغ منابع انسانی تأثیر دارد و زیرمتغیرهای دانش سازمانی، واگذاری اختیار و مشارکت در طراحی و استقرار جزء عوامل مهم هستند.
رضایی منش، قربانی‌زاده، حسین‌پور و طاهری (۱۳۹۸)	مصاحبه و تحلیل مضمون	الگوی سنجش سطح بلوغ مدیریت استراتژیک سازمان‌های دولتی	به‌گفتهٔ محققان، برخی معتقدند که مدیریت استراتژیک در بخش دولتی، از بخش خصوصی به عاریه گرفته شده است و به همین دلیل، سازمان‌های دولتی در مسیر استقرار و سرآمدی در آن با چالش‌هایی روبه‌رو هستند. هدف آن‌ها از انجام پژوهش، ارائهٔ مدلی بود که رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی را در ارزیابی وضعیت مدیریت استراتژیک سازمانشان، در تک‌تک گام‌های مراحل بلوغ یاری کند. اجزای مدل از طریق مصاحبه با خبرگان احصا و به این ترتیب ماتریس بلوغی مرکب از ۱۲ حوزهٔ کانونی، ۳۶ قابلیت و ۱۲ سطح بلوغ طراحی شد.

نویسندگان/سال	روش پژوهش	عنوان مقاله	شرح خلاصه‌ای از نتایج
ظاهری و ماهری (۱۳۹۸)	مرور ادبیات	طرح‌ریزی مدل سنجش بلوغ نظام مدیریت کیفیت در سازمان	به گفتهٔ آنان، قبل از استقرار مدل‌های متفاوت نظام مدیریت کیفیت در سازمان‌ها، باید سطوح بلوغ سازمان‌ها مشخص و متناسب با سطح بلوغ هر سازمان، اقدامات لازم برنامه‌ریزی شود. آن‌ها با استفاده مدل‌های تعالی سازمان، استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و اصول هشت‌گانه مدیریت کیفیت، به طراحی الگویی جامع برای تعیین سطوح بلوغ مدیریت کیفیت سازمان پرداختند. نویسندگان ۶ سطح را همراه با شاخص‌هایی که نشان‌دهندهٔ این سطوح هستند، شناسایی کردند. سطوح بلوغ مدیریت کیفیت مشتمل بر ۶ سطح ابتدایی، استانداردسازی/ نابالغی، درحال توسعه، روشن فکری، بلوغ و تعالی بود.
مارکائو، سانتارم و سانتوس[1] (۲۰۲۵)	مورد کاوری و مرور ادبیات	استراتژی‌های در حال تحول برای مدیریت سازمانی و ارزیابی عملکرد	مقاله به بررسی رویکردهای نوآورانه، مقایسه روش‌های سنتی و مدرن مدیریت و ادغام فناوری، بینش‌های مبتنی بر داده و اصول چابک می‌پردازد. همچنین، دربارهٔ مدل‌های ارزیابی عملکرد تطبیقی که با اهداف سازمانی و تقاضای بازار هم‌سو هستند، بحث شده است. مطالعات موردی و مثال‌های عملی نشان می‌دهد که چگونه این استراتژی‌ها باعث رشد، بهینه‌سازی منابع و بهبود مستمر می‌شوند. در نهایت، مقاله توصیه‌های عملی برای سازمان‌ها ارائه می‌دهد تا در مواجهه با چالش‌های جهانی، چابک و رقابتی باقی بمانند. تأکید بر اهمیت عواملی مانند رفاه کارکنان، تنوع، برابری و شمول، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و نقش فناوری در تحول مدیریت، از جمله نتایج مهم این پژوهش است.
خان، خان، جمیل و اکبر[2] (۲۰۲۴)	آمیختهٔ اکتشافی (مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل محتوا)	مطالعه‌ای دربارهٔ چارچوب سازمان با عملکرد بالا و عملکرد سازمان	نتایج نشان می‌دهد که چارچوب سازمانی با عملکرد بالا برای سازمان‌های بخش دولتی معتبر است؛ اما از نظر پیش‌بینی و اندازهٔ اثر، ضعیف عمل می‌کند. ساختار ماشینی، کمبود تعهد و منابع و فقدان رهبری اخلاقی و آینده‌نگر از جمله علل اصلی این ضعف هستند. این مطالعه نشان می‌دهد که چارچوب سازمانی با عملکرد بالا می‌تواند با رهبری اخلاقی و آینده‌نگر، وضعیت سازمان را از عملکرد پایین به عملکرد بالا ارتقا دهد و به مدیران بخش دولتی در کشورهای در حال توسعه کمک کند تا مدل‌های عملکرد بالا را ایجاد کنند.

1. Marcão, Santarém & Santos
2. Khan, Khan, Jamil & Akbar

نویسندگان/سال	روش پژوهش	عنوان مقاله	شرح خلاصه‌ای از نتایج
آلوز و لورنکو[1] (۲۰۲۳)	نظرسنجی برای جمع‌آوری داده و آمار توصیفی برای تحلیل داده	ارزیابی عملکرد ذهنی و نتایج کار مدیریتی	نتایج نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد ذهنی با کیفیت بازخورد رابطهٔ منفی دارد؛ اما این اثر با استفادهٔ هم‌زمان از معیارهای عملکرد عینی کاهش می‌یابد. ارزیابی عملکرد ذهنی به‌طور مستقیم با اعتماد به سرپرست مرتبط نیست؛ اما کیفیت بازخورد با اعتماد به سرپرست رابطهٔ مثبت دارد. هر دو سازوکار (کیفیت بازخورد و اعتماد به سرپرست) با قصد ترک خدمت رابطهٔ منفی دارند؛ اما تنها اعتماد به سرپرست با شناسایی سازمانی رابطهٔ مثبت دارد. در نهایت، هم قصد ترک خدمت و هم شناسایی سازمانی با عملکرد رابطهٔ مثبت دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که از ارزیابی عملکرد ذهنی استفاده می‌کنند، می‌توانند با افزودن معیارهای عملکرد عینی به سیستم ارزیابی عملکرد خود، نتایج کار را بهبود بخشند. این مطالعه نشان می‌دهد که استفاده از ارزیابی عملکرد ذهنی بر نتایج کار مدیریتی از طریق کیفیت بازخورد و اعتماد به سرپرست تأثیر می‌گذارد و استفادهٔ هم‌زمان از معیارهای عینی می‌تواند اثرهای منفی ارزیابی عملکرد ذهنی را کاهش دهد.
اولیویرا و لوپز[2] (۲۰۲۰)	مرور ادبیات	ارزیابی و بهبود مدیریت نگهداری عملکرد با استفاده از یک مدل بلوغ	نویسندگان یک مدل بلوغ جدید برای شناسایی وضعیت فعلی حوزهٔ نگهداری در سازمان‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی آن‌ها ارائه داده‌اند. آن‌ها عوامل مرتبط در مدیریت نگهداری و رفتارهای مرتبط برای هر عامل را شناسایی کردند. این مدل شامل سطوح بلوغ تدریجی است که این سطوح از طریق ۱۰ عامل شناسایی می‌شود. نویسندگان در مقاله اذعان کردند که مدل‌های بلوغ ابزارهایی هستند که از تصمیم‌گیری پشتیبانی می‌کنند؛ زیرا به شناسایی وضعیت فعلی سازمان کمک می‌کنند و اتخاذ اقدامات برای بهبود وضعیت را ترویج می‌دهند.
پولترونیری، گنگا و جرولامو[3] (۲۰۱۹)	نظرسنجی برای جمع‌آوری داده و آمار توصیفی برای تحلیل داده	بلوغ در ادغام سیستم‌های مدیریتی و رابطه آن با عملکرد پایدار	نویسندگان به نیاز فزایندهٔ شرکت‌ها برای پذیرش شیوه‌های پایدار تأکید کرده‌اند و به بررسی چگونگی تأثیر ادغام سیستم‌های مدیریتی، به‌ویژه ایزو ۹۰۰۱ (مدیریت کیفیت)، ایزو ۱۴۰۰۱ (مدیریت محیط

1. Alves & Lourenço
2. Oliveira & Lopes
3. Poltronieri, Ganga & Gerolamo

نویسندگان/سال	روش پژوهش	عنوان مقاله	شرح خلاصه‌ای از نتایج
			زیست) و OHSAS18001 (مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی) بر عملکرد پایدار می‌پردازند. فرض بر این است که افزایش سطح بلوغ در ادغام سیستم های مدیریتی، به بهبود عملکرد پایدار منجر می شود. همچنین، اندازهٔ شرکت به منزلهٔ یک عامل تعدیل‌کننده بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که در ادغام سیستم‌های مدیریتی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، عملکرد پایدار بهتری کسب می‌کنند. به‌علاوه، شرکت‌های بزرگ‌تر معمولاً عملکردهای زیست‌محیطی و اجتماعی بهتری نسبت به شرکت‌های کوچک‌تر دارند.
زارع، طهماسبی و یزدانی (۲۰۱۸)	مصاحبه و نمره‌دهی بر اساس منطق RADAR	ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس ابزار نظرسنجی فرایند منابع انسانی	نویسندگان در این مقاله در پی ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی و ارائه راه‌کارهایی برای بهبود آن‌ها هستند. معیارهای ارزیابی از طریق مصاحبه با کارشناسان احصا شد و ارزیابی صورت گرفت. نتایج ارزیابی نشان می‌دهد که میانگین کلی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی در این سازمان در سطح دو قرار دارد. فرایند مدیریت داده‌ها و سیستم‌های منابع انسانی با نمرهٔ پنج بالاترین نمره را کسب کردند و فرایندهای توسعه قابلیت‌های سازمانی، مدیریت استعداد و پاداش با نمره یک، پایین‌ترین نمره را داشتند.
بیتیتسی، گارنگو، آتس و نودوروپاتی[1] (۲۰۱۵)	مرور ادبیات	ارزش مدل‌های بلوغ در اندازه‌گیری عملکرد	نویسندگان در مقاله خود بیان کردند که مدل‌های بلوغ عملکرد با فراهم کردن یک چارچوب ساختاری، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به‌طور مؤثری عملکرد خود را مدیریت و بهبود مستمر را در فرایندهای خود پیاده‌سازی کنند. این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا مراحل مختلف بلوغ خود را شناسایی و قوت‌ها و ضعف‌های خود را در زمینه مدیریت عملکرد درک کنند. در انتخاب مناسب‌ترین مدل بلوغ عملکرد برای سازمان‌ها، باید به انطباق مدل با فرهنگ سازمان، سادگی و کاربردپذیری مدل، پشتیبانی مدیریت ارشد و امکان سنجش و ارزیابی مدل توجه کرد.

1. Bititci, Garengo, Ates & Nudurupati

نویسندگان/سال	روش پژوهش	عنوان مقاله	شرح خلاصه‌ای از نتایج
گوه و اوزدینسکی[1] (۲۰۱۳)	مرور و تحلیل ادبیات موجود	چارچوب ارزیابی بلوغ سیستم مبتنی بر عملکرد	نویسندگان چارچوب جدیدی را برای ارزیابی بلوغ و عملکرد سیستم پیشنهاد می‌کنند. گوو و همکاران معیارهای مشخصی برای ارزیابی بلوغ سیستم تعریف و سطوح بلوغ را به سه سطح تقسیم می‌کنند که عبارت است از: بلوغ ناکافی، بلوغ در حال پیشرفت و بلوغ به‌دست‌آمده. آن‌ها همچنین، معیارهای عملکردی را برای ارزیابی اثربخشی سیستم در نظر گرفتند. نویسندگان دریافتند که هیچ روش یکپارچه‌ای برای ارزیابی بلوغ و عملکرد سیستم‌ها وجود ندارد و این موضوع نیاز به توسعه یک چارچوب جامع را نمایان می‌کند.
بکر، ناکستد و پاپلبوز[2] (۲۰۰۹)	مطالعه موردی و مرور ادبیات	توسعهٔ مدل‌های بلوغ برای مدیریت IT	این مقاله به این نکته اشاره می‌کند که مدل‌های بلوغ، برای بهبود موقعیت سازمان‌ها و یافتن راه‌حل‌های بهتر برای تغییرات ابزارهای مهمی هستند. در سال‌های اخیر، بیش از ۱۰۰ مدل بلوغ برای پشتیبانی از مدیریت IT توسعه یافته است. با این حال، روش‌ها و رویه‌هایی که به این مدل‌ها منجر شده‌اند، به‌طور ناقص مستند شده‌اند. نویسندگان با استفاده از یک رویکرد علمی، معیارهایی برای توسعهٔ مدل‌های بلوغ ایجاد کرده‌اند و این معیارها را مبنایی برای مقایسه رویکردهای مستند نشده ارائه داده‌اند. نتایج به‌دست‌آمده به یک مدل عمومی قابل‌اجرا تبدیل شده و یک مطالعه موردی، قابلیت کاربرد آن را نشان می‌دهد.

با مرور پژوهش‌های پیشین در حوزهٔ ارزیابی عملکرد کارکنان، متوجه می‌شویم که تا کنون در پژوهشی به شناسایی سطوح بلوغ نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، پرداخته نشده است. از این حیث در این پژوهش برآنیم تا این شکاف نظری را پُرکنیم.

روش پژوهش

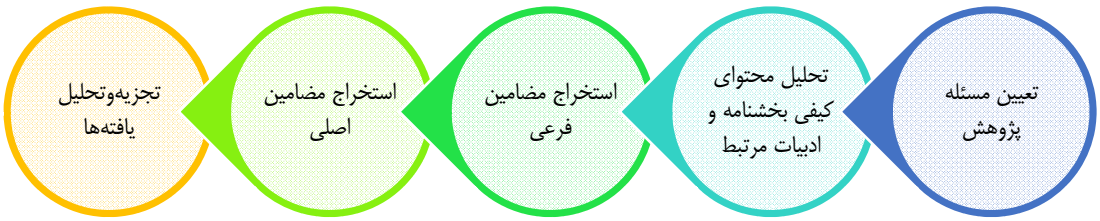
این پژوهش مبتنی بر فلسفهٔ تفسیرگرایی و استراتژی تحلیل محتوای کیفی است. پژوهش از نظر زمانی مقطعی است و رویکرد استقرایی دارد و از داده‌های کتابخانه‌ای برای تحلیل استفاده کرده است.

برای طراحی مدل بلوغ نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، از تحلیل محتوای کیفی ادبیات مرتبط (در

1. Gove & Uzdzinski
2. Becker, Knackstedt & Pöppelbuß

بخش پیشینه این پژوهش آورده شده است) و متن بخشنامه ارزیابی عملکرد شمارهٔ ۱۳۰۸۱۸۶ مصوب ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ بهره گرفته شد. تحلیل محتوا نوعی روش پژوهشی است، برای گرفتن نتایج معتبر و تکرارپذیر از داده‌های استخراج شده از متن (وبر[1]، ۱۹۹۰). تحلیل محتوای کیفی، گونه‌ای از روش‌های تحلیل داده‌های متنی است که هدف آن، تجزیه‌وتحلیل محتوا و موضوعات درون متن است. در این روش، پژوهشگران با اصول مشخصی، پژوهش خود را آغاز و با قواعد و اصول خاصی، معنا را استخراج می‌کنند (محمدپور، ۱۳۹۷: ۴۱۹).

در این پژوهش از کدگذاری استقرایی دو مرحله‌ای (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷) برای رسیدن به مضامین اصلی مرتبط با سطوح بلوغ نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور بهره گرفته شده است. بدین صورت که در مرحلهٔ اول، ادبیات مرتبط و متن بخشنامه بر اساس پرسش پژوهش کدگذاری شدند و مضامین فرعی به‌دست آمدند؛ سپس در فرایندی استقرایی و رفت‌وبرگشتی از کنار هم قرار گرفتن مضامین فرعی‌ای که با یکدیگر شباهت داشتند، مضامین اصلی حاصل شدند (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷). فرایند این پژوهش در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. فرایند پژوهش حاضر

در پژوهش‌های کیفی به جای استفاده از روایی و پایایی (مورد استفاده در پژوهش‌های کمی) از اعتمادپذیری استفاده می‌شود. اعتمادپذیری به میزان قابل اعتماد بودن نتایج پژوهش کیفی اشاره دارد. از نظر گوبا و لینکلن به میزانی که یک پژوهشگر قادر است تا مخاطبان خود را قانع کند که یافته‌ها و نتایج وی شایان توجه و ارزشمند است، معیار اعتمادپذیری گفته می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۷) در این پژوهش به‌منظور ارزشیابی یافته‌ها، از معیارهای اعتمادپذیری پژوهش کیفی گوبا و لینکلن استفاده شده است که شامل اطمینان پذیری، انتقال پذیری، باور پذیری و تأییدپذیری است (گوبا و لینکلن[2]، ۱۹۹۴) .

یافته‌های پژوهش

استخراج مضامین فرعی

مضامین فرعی مرتبط با ویژگی‌های سطوح بلوغ نظام ارزیابی عملکرد که از تحلیل محتوای ادبیات (مقالاتی که در پیشینه پژوهش آمده است) استخراج شدند به همراه منابع آن در جدول ۲ آورده شده است.

1. Weber
2. Guba & Lincoln

جدول ۲. مضامین فرعی مرتبط با ویژگی‌های سطوح بلوغ نظام ارزیابی عملکرد و استخراج شده از مرور ادبیات

مضامین فرعی	منبع
برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی مدیران	اسماعیلی و همکاران، ۱۴۰۱؛ تقوی و همکاران، ۱۴۰۱؛ زارع و همکاران، ۲۰۱۸
تهیهٔ بروشورها و پیام‌های توجیهی	اسماعیلی و همکاران، ۱۴۰۱؛ رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸؛ تقوی و همکاران، ۱۴۰۱؛ اولیویرا و لوپز، ۲۰۲۰؛ بیتیتسی و همکاران، ۲۰۱۵
ابلاغ و دستور مدیر سازمان به کارکنان	بیتیتسی و همکاران، ۲۰۱۵؛ پولترونیری و همکاران، ۲۰۱۹؛ خان و همکاران، ۲۰۲۴
اجرای ارزیابی عملکرد به‌صورت غیرمتمرکز و متمرکز	پولترونیری و همکاران، ۲۰۱۹؛ مارکائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ آلوز و لورنکو، ۲۰۲۳
داشتن تیم متخصص برای مدیریت یکپارچهٔ فرایند ارزیابی عملکرد	تقوی و همکاران، ۱۴۰۱؛ بکر و همکاران، ۲۰۰۹؛ گوو و اوزدینسکی، ۲۰۱۳
استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در آموزش کارکنان	بیتیتسی و همکاران، ۲۰۱۵؛ اسماعیلی و همکاران، ۱۴۰۱
انطباق میزان پاداش با ارزیابی عملکرد	زارع و همکاران، ۲۰۱۸؛ تقوی و همکاران، ۱۴۰۱

در جدول ۳ مضامین فرعی استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی بخشنامهٔ ارزیابی عملکرد و مرتبط با ویژگی‌های سطوح ارزیابی عملکرد آورده شده است.

جدول ۳. مضامین فرعی مرتبط با ویژگی‌های سطوح بلوغ ارزیابی عملکرد و استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی بخشنامه

مضامین فرعی	مضامین فرعی
داشتن آئین‌نامه و چهارچوب مشخص برای ارزیابی	برخورداری از سامانه ارزیابی
استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای مدیران	بایگانی پرونده‌های ارزیابی
استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در جانشین‌پروری	داشتن کاربرگ‌های ویژهٔ ارزیابی
خلاقیت در کاربرگ‌های ارزیابی عملکرد	داشتن آئین‌نامه اجرای ارزیابی عملکرد
خلاقیت در آئین‌نامه اجرای ارزیابی عملکرد	خلاقیت در جلب مشارکت و فرهنگ سازی ارزیابی عملکرد
تدوین شاخص‌های اختصاصی برای ارزیابی عملکرد	انطباق میزان پاداش با ارزیابی عملکرد
استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در آموزش کارکنان	

استخراج مضامین اصلی و مدل سطوح بلوغ

پس از کنار هم قرار دادن مضامین فرعی مشابه، در فرایندی استقرایی، مضامین اصلی حاصل شدند. مضامین اصلی بیان‌کننده سطوح بلوغ پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد هستند و در نهایت مدل سطوح بلوغ ارزیابی عملکرد در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ٤. مدل سطوح بلوغ پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد

سطح بلوغ	مضامین اصلی (سطوح بلوغ)	مضامین فرعی (ویژگی‌های هر سطح)
سطح ۱	توجیه به ضرورت‌ها و کارکردهای نظام ارزیابی عملکرد	برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی مدیران تهیهٔ بروشورها و پیام‌های توجیهی ابلاغ و دستور مدیر سازمان به کارکنان
سطح ۲	اجرای ارزیابی عملکرد به‌صورت پراکنده و غیرنظام‌مند	ارزیابی عملکرد بدون آئین‌نامه و چارچوب مشخص اجرای ارزیابی عملکرد به‌صورت غیرمتمرکز و عدم یکپارچگی
سطح ۳	اجرای نظام‌مند ارزیابی عملکرد در سازمان	برخورداری از سامانهٔ ارزیابی بایگانی پرونده‌های ارزیابی داشتن کاربرگ‌های ویژهٔ ارزیابی داشتن آئین‌نامه اجرای ارزیابی عملکرد داشتن تیم متخصص برای مدیریت یکپارچه فرایند ارزیابی عملکرد
سطح ۴	ارتباط میان نتایج ارزیابی عملکرد با سایر نظامات منابع انسانی	انطباق میزان پاداش با ارزیابی عملکرد استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای مدیران استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در آموزش کارکنان استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در جانشین‌پروری
سطح ۵	نوآوری در طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد	خلاقیت در کاربرگ‌های ارزیابی عملکرد خلاقیت در آئین‌نامه اجرای ارزیابی عملکرد خلاقیت در جلب مشارکت و فرهنگ‌سازی ارزیابی عملکرد تدوین شاخص‌های اختصاصی برای ارزیابی عملکرد

مدل سطوح بلوغ دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد

مدل سطوح بلوغ نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور مشتمل است بر سطح و سنجه‌ها و ویژگی‌های مرتبط با هر سطح که در ادامه به شرح هر یک پرداخته خواهد شد.

سطح اول

سطح اول بلوغ نظام ارزیابی عملکرد، به‌منزلهٔ نقطه آغازین و بنیادین پیاده‌سازی این نظام، بر اهمیت توجیه و آگاهی‌رسانی در خصوص ارزیابی عمل کرد تأکید دارد. در این مرحله، هدف اصلی ایجاد درک مشترک از ضرورت‌ها و کارکردهای نظام ارزیابی عملکرد در میان مدیران و کارکنان سازمان است. سازمان‌هایی در این سطح قرار می‌گیرند که اقدامات اصلی شامل برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی برای مدیران، تهیهٔ بروشورها و پیام‌های توجیهی و ابلاغ دستورهای مدیر سازمان به کارکنان برای انجام ارزیابی عملکرد را پیگیری کرده‌اند. این سطح به‌منزلهٔ پایه‌ای برای مراحل بالاتر بلوغ نظام ارزیابی عملکرد عمل می‌کند و بر اهمیت ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت در زمینه ارزیابی تأکید دارد. این سطح با یافته‌های

پژوهش‌های اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۱)، رضایی منش و همکاران (۱۳۹۸)، تقوی و همکاران (۱۴۰۱)، اولیویرا و لوپز (۲۰۲۰) و بیتیتسی و همکاران (۲۰۱۵) هم‌سوست.

سطح دوم

سطح دوم بلوغ به سازمان‌هایی اشاره دارد که از توجیه و آگاهی‌رسانی فراتر رفته و وارد مرحله اجرا شده‌اند؛ اما در اجرای نظام ارزیابی عملکرد به‌صورت منسجم عمل نکرده‌اند. در این مرحله، ارزیابی عملکرد به‌صورت غیرمتمرکز و پراکنده انجام می‌شود. این بدان معناست که ممکن است هر بخش یا واحد سازمان، به شیوه‌ای متفاوت و بدون هماهنگی با سایر بخش‌ها به ارزیابی اقدام کند. در سطح دوم، سازمان‌ها معمولاً فاقد دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های مشخص برای اجرای ارزیابی عملکرد هستند. این مسئله می‌تواند به عدم شفافیت و ناهماهنگی در فرایند ارزیابی منجر شود. در این سطح، نتایج ارزیابی‌ها ممکن است به‌صورت جداگانه بررسی شوند و ارتباطی با اهداف کلی سازمان و حقوق و مزایا نداشته باشند. سطح دوم با پژوهش پولترونیری و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستاست.

سطح سوم

سطح سوم به سازمان‌هایی اختصاص می‌یابد که در اجرای منسجم و یکپارچهٔ نظام ارزیابی عملکرد موفق بوده‌اند. سازمان‌هایی در این سطح قرار می‌گیرند که برای ارزیابی عملکرد، از سامانه‌ای منسجم و یکپارچه استفاده کنند، پرونده‌های ارزیابی کارکنان را بایگانی کنند و کاربرگ‌های ویژهٔ ارزیابی و آیین‌نامه‌ای مشخص و شفاف برای ارزیابی داشته باشند. سازمان‌ها در این سطح، فرایند ارزیابی عملکرد را به‌صورت نظام‌مند و با رعایت اصول و استانداردهای مشخص اجرا می‌کنند. از ویژگی‌های کلیدی سازمان‌هایی که در این سطح قرار دارند، وجود سامانه‌ای منسجم و یکپارچه برای ثبت، پایش و تحلیل نتایج ارزیابی است. این سامانه‌ها می‌توانند اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان را به‌صورت دقیق و منظم نگهداری کنند. سازمان‌ها در این سطح، سیستم بایگانی مناسبی برای نگهداری پرونده‌های ارزیابی دارند که امکان دسترسی آسان به اطلاعات گذشته را فراهم می‌آورد. وجود یک تیم متخصص در سازمان که مسئولیت مدیریت و نظارت بر فرایند ارزیابی عملکرد را برعهده دارد، از دیگر ویژگی‌های این سطح است. این تیم می‌تواند شامل کارشناسان منابع انسانی و ارزیابی باشد که به بهبود مستمر فرایندها کمک می‌کنند. در این سطح، ارزیابی عملکرد به‌صورت مناسب صورت گرفته است؛ اما نتایج ارزیابی کاربردی نشده و فقط به اجرای ارزیابی عملکرد پرداخته شده است. این سطح با پژوهش‌های تقوی و همکاران (۱۴۰۱)، بکر و همکاران (۲۰۰۹) و گوه و اوزدینسکی (۲۰۱۳) هم‌سو است.

سطح چهارم

در سطح چهارم سازمان‌هایی قرار می‌گیرند که پا را فراتر از اجرای منسجم ارزیابی عملکرد گذاشته‌اند و نتایج نظام ارزیابی عملکرد را با سایر نظام‌های منابع انسانی مرتبط کرده‌اند. این سطح نشان‌دهندهٔ یکپارچگی و هماهنگی عمیق‌تر در فرایندهای سازمانی است. سازمان‌هایی در این سطح قرار می‌گیرند که بین نتایج ارزیابی عملکرد و سایر فرایندهای منابع انسانی ارتباط ایجاد کرده‌اند. این ارتباط می‌تواند شامل تطابق میان ارزیابی عملکرد و سیاست‌های استخدام، آموزش و توسعه و جانشین‌پروری باشد. سازمان‌ها در این مرحله از نتایج ارزیابی عملکرد، برای تعیین و تخصیص پاداش‌ها استفاده می‌کنند.

این عمل به کارکنان انگیزه می‌دهد تا عملکرد خود را بهبود دهند. در این سطح نتایج ارزیابی عملکرد به‌منزلهٔ معیاری برای ارتقای مدیران و کارکنان و تصمیم‌گیری‌های مربوط به پیشرفت شغلی آن‌ها به‌کار می‌رود. در این سطح سازمان‌ها از نتایج ارزیابی عملکرد برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان استفاده می‌کنند و برنامه‌های آموزشی متناسب با این نیازها را طراحی می‌شود. در این سطح، نتایج ارزیابی عملکرد، به‌منزلهٔ ابزاری برای شناسایی و پرورش جانشینان بالقوه در سازمان به‌کار می‌رود. این کار به سازمان کمک می‌کند تا از منابع انسانی خود به بهترین نحو استفاده کند و در آینده به موفقیت‌های بیشتری دست یابد. سطح چهارم با پژوهش‌های بیتیتسی و همکاران (۲۰۱۵)، اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۱)، زارع و همکاران (۲۰۱۸) و تقوی و همکاران (۱۴۰۱) هم‌راستاست.

سطح پنجم

سطح پنجم، نشان‌دهندهٔ تعالی سازمان‌ها در ارزیابی عملکرد است. در این سطح، سازمان علاوه‌بر تمامی اقدامات مراحل قبلی، در ارزیابی عملکرد به‌صورت پویا و فعال عمل می‌کند و در ارزیابی عملکرد خلاقیت و نوآوری دارد. در این سطح، سازمان‌ها به‌جای استفاده از روش‌های ثابت و سنتی، به‌دنبال به‌روزرسانی و بهبود مداوم فرایندهای ارزیابی عملکرد متناسب با نیازهای خود هستند. این امر شامل استفاده از داده‌های به‌روز و تحلیل‌های پیشرفته برای بهبود مستمر است.

سازمان‌ها در این مرحله به طراحی و پیاده‌سازی روش‌های خلاقانه و نوآورانه برای ارزیابی عملکرد می‌پردازند که می‌تواند شامل استفاده از فناوری‌های نوین، مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، برای تحلیل داده‌های عملکرد باشد. در سطح پنجم، سازمان‌ها به جمع‌آوری و تحلیل بازخوردهای مستمر از کارکنان و سایر ذی‌نفعان توجه ویژه‌ای دارند. این بازخوردها به‌منزلهٔ منبعی برای بهبود و نوآوری در فرایندهای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شوند.

سازمان‌ها در این سطح، به ایجاد یک فرهنگ سازمانی توجه دارند که خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند. این فرهنگ به کارکنان اجازه می‌دهد تا ایده‌های جدید را مطرح کنند و در فرایند ارزیابی عملکرد مشارکت فعال داشته باشند. در این مرحله، سازمان‌ها به استفاده از تکنیک‌های پیشرفته مانند تحلیل پیش‌بینی، تجزیه‌وتحلیل داده‌های کلان و روش‌های تحلیلی پیچیده برای شناسایی الگوها و روندهای عملکرد می‌پردازند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش از طریق تحلیل محتوای ادبیات و متن بخشنامه ارزیابی عملکرد شماره ۱۳۰۸۱۸۶ مصوب ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ به شناسایی سطوح نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور پرداخته شد. سطوح ارزیابی عملکرد به همراه سنجه‌های مرتبط با آن شناسایی شدند. این سطوح در ۵ سطح قرار گرفتند. این ۵ سطح به‌ترتیب عبارت است از:

- سطح ۱: توجه به ضرورت‌ها و کارکردهای نظام ارزیابی عملکرد؛
- سطح ۲: اجرای ارزیابی عملکرد به‌صورت پراکنده و غیرنظام‌مند؛
- سطح ۳: اجرای نظام‌مند ارزیابی عملکرد در سازمان؛
- سطح ۴: ارتباط میان نتایج ارزیابی عملکرد با سایر نظامات منابع انسانی؛
- سطح ۵: نوآوری در طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد.

پیشنهاد می‌شود با توجه به مدل طراحی شده در این پژوهش، سطوح پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های

اجرایی کشور سنجیده شود و متناسب با این سطوح خط‌مشی‌هایی برای بهبود نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها ارائه شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند به شناسایی عوامل کلیدی‌ای بپردازند که باعث ارتقای سطح بلوغ دستگاه‌های اجرایی از یک سطح به سطح دیگر می‌شود. این پژوهش‌ها می‌توانند به بررسی این موضوع بپردازند که آیا ارتقای سطوح ارزیابی عملکرد، بر بهبود عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است و اگر تأثیرگذار است، چگونه و با چه سازوکارهایی عملکرد سازمان ارتقا می‌یابد.

از محدودیت‌هایی که می‌توان در این پژوهش به آن اشاره کرد، ذهنی بودن تفسیر داده‌هاست. همچنین فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها در تحلیل محتوای کیفی، می‌تواند پیچیده و چالش‌برانگیز باشد، به‌ویژه زمانی که داده‌ها چندوجهی باشند.

منابع

اسماعیلی، محمود؛ بهلولی، نادر؛ رمضانی، مجتبی و سنگی نورپور، عباسقلی (۱۴۰۱). تدوین و طراحی الگویی برای سنجش بلوغ مدیریت دانایی مشتری در صنعت حمل‌ونقل ریلی (شرکت راه آهن ج.ا.ا). *مجله مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*،۶(۲۲)، ۱۹۷-۲۳۲.

بختیار، مریم؛ خراسانی، اباصلت و جعفری، اسماعیل (۱۴۰۲). ارائه مدل مدیریت عملکرد برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی دولتی کشور با تأکید بر ابعاد فردی، شغلی و سازمانی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۶(۲)، ۵۹-۸۸.

بنی‌اسدی، فاطمه؛ احتشام راثی، رضا و سفلایی رضا (۱۴۰۲). شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد در سنجش بلوغ مدیریت پروژه با رویکرد BWM ، *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۷(۲۵)، ۳۴۶-۳۶۰.

پورعزت، علی اصغر؛ صفری، رویا و دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۱). *درآمدی بر کانون ارزیابی اصیل؛ گام به گام از طراحی، استقرار، اجرا تا اخذ تصمیم مدیریتی*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

تقوی، زهره؛ قهرمانی تبریزی؛ کوروش و شریفیان، اسماعیل (۱۴۰۱). طراحی مدل بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های جامع دولتی کشور. *فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱۰(۴)، ۳۷-۴۷.

تمتاجی، مصطفی و تقوا، محمدرضا (۱۴۰۱). روش‌شناسی سنجش سطح بلوغ نظام مدیریت خدمات فناوری اطلاعات (مطالعه موردی: شرکت دولتی فناور فعال در صنعت خودرو)، *نشریه مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۱۲(۱)، ۲۴-۵۲.

خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۷). کدگذاری استقرایی و تحلیل کیفی داده‌ها در پژوهش‌های مدیریت. *نشریهٔ پژوهش‌های مدیریت*، ۱۰(۴)، ۵۵- ۷۶.

دهقان‌پور فراشاه، علیرضا و دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۲). شناسایی مزایا و معایب به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۶)، ۵۶۸- ۶۴۷.

دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ عباسی، طیبه و دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخ‌گویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۶ (۳)، ۹۷-۱۲۳.

رضایی منش، بهروز؛ قربانی‌زاده، وجه الله؛ حسین‌پور، داوود و طاهری، علی (۱۳۹۸). الگوی سنجش سطح بلوغ مدیریت استراتژیک سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*۱۰(۳۸)، ۱۹-۴۶.

سبحانی، محمد؛ باقری، ابراهیم؛ بهرامی، مجتبی؛ طاهرپور کلانتری، حبیب اله (۱۳۹۰). بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹(۲۴)، ۱۵۵-۱۶۹.

سلطانی‌فر، مهدی و حیدریه، سیدعبدالله (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از یک فرایند جدید رأی‌گیری ترجیحی. *مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی*، ۱(۳)، ۲۰۲-۲۲۰.

ظاهری، فایق و ماهری، مازیار (۱۳۹۸). طرح‌ریزی مدل سنجش میزان بلوغ نظام مدیریت کیفیت در سازمان. *نشریه مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی*، ۴ (۱۰)، ۶۹.

محمدپور، احمد (۱۳۹۷). *ضدروش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی* (چاپ دوم)، قم، انتشارات لوگوس.

مشایخی، شروین؛ صالحی، محمد و عنایتی، ترانه (۱۴۰۰). بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان به‌منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تأمین اجتماعی، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۸(۲۹)، ۱۲۳-۱۴۱.

میرباقری، سیدمحسن؛ رفیعی آتانی، عطاءالله ودشتی، رضا (۱۳۹۸). معرفی الگویی برای مدیریت عملکرد کارکنان در مراکز تحقیقاتی نظامی، *راهبرد دفاعی* ۱۷(۲)، ۹۷-۱۳۰.

References

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.

Alves, I. & Lourenço, S. M. (2023). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research*, *53*(2), 127-157.

Bakhtiar, M., Khorasani, A. & Jafari, E. (2023). Providing a Performance Management Model for Iran's Universities and State Higher Educational Institutions with an Emphasis on the Individual, Job, and Organizational dimensions. *Journal of Management and Planning In Educational System*, *16*(2), 59-88. doi: 10.48308/mpes.2023.103921 (*in Persian*)

Benyasadi, F., Ehtesham Rathi, R. & Soflaei, R. (2023). Identifying key performance indicators in assessing project management maturity using the BWM approach. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(25), 346–360. (*in Persian*)

Becker, J., Knackstedt, R. & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management: A procedure model and its application. *Business & information systems engineering*, *1*, 213-222.

Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A. & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International journal of production research*, *53*(10), 3062-3085.

Daniels, A.C. (1985). Performance management: The behavioral approach to productivity improvement. *National Productivity Review*, *4*(3), 225-236.

Dehghanpour Farashah, A., Abbasi, T. & Dehghanpour Farashah, A. (2023). Identifying and Prioritizing the Barriers of Public Accountability in Iranian Public Organizations. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, *6*(3)، 97-123. (*in Persian*)

Dehghanpour Farashah, A. & Dehghanpour Farashah, A. (2024). Identification of advantages and disadvantages of employing young managers in public organizations. *Strategic Studies on*

Youth and Sports, 22(62), 547-568. https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2271.2630 (*in Persian*)

Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C. & Lituchy, T. R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of management journal*, *33*(1), 87-105.

Esmaeili, M., Bohlooli, N., Ramazani, M. & Sangi noorpour, A. (2022). Designing a model to measure the maturity of customer knowledge management in the rail transportation industry (I.I. R. Railway Company). *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, *6*(22), 197-232. (*in Persian*)

Gove, R. & Uzdzinski, J. (2013). A performance-based system maturity assessment framework. *Procedia Computer Science*, 16, 688-697.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research,* 2(163 -194), 105.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.

Khan, K., Khan, Q., Jamil, S. H. & Akbar, S. (2024). A study on high performance organization framework and organization performance: lens of dynamic capability theory. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2285415.

Khanifar, H. & Moslemi, N. (2018). Inductive coding and qualitative data analysis in management research. *Management Research Journal, 10*(4), 55–76. (*in Persian*)

Mashayekhi, S., Salehi, M. & Enayati, T. (2021). Review the gap between the existing and desired performance of the employees in order to implementation of the human performance improvement in the social security organization. *Human Resource Development and Training Quarterly, 8*(29), 123–141. (*in Persian*)

Marcão, R., Santarém, I. S. L. A. & Santos, P. V. (2025). *Evolving Strategies for Organizational Management and Performance Evaluation.* IGI Global.

Mirbagheri, S.M., Rafiyi Artani, A. & Dashti, R. (2019). Introducing a Model for Managing Personnel Performance in Military Research Centers. *Defence Studies*, *17*(2), 97-130. (*in Persian*)

Mohammadpour, A. (2018). *Anti method: Philosophical Foundations and Practical Approaches in Qualitative Methodology* (2nd ed.). Qom: Logos Publications. (*in Persian*)

Oliveira, M. A. & Lopes, I. (2020). Evaluation and improvement of maintenance management performance using a maturity model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 559-581.

Poltronieri, C. F., Ganga, G. M. D. & Gerolamo, M. C. (2021). Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, *207*, 236-247.

Pourezzat, A., Safari, R. & Dehghanpour Farashah, A. (2023). *An introduction to authentic assessment center,* Tehran: State Management Training Center. (*in Persian*)

Rezaeemanesh, B., Ghorbanizadeh, V., Hosseinpoor, D. & Taheri, A. (2019). A model for assessing the maturity level of public organization strategic management. *Journal of Strategic Management Studies*, *10*(38), 19-46. (*in Persian*)

Sobhani, M., Bagheri, E., Bahrami, M. & Taherpour Kalantari, H. (2011). Investigation the Validity of Performance Appraisal System of Iranian Custom. *Organizational Culture Management*, *9*(24), 155-169. (*in Persian*)

Soltanifar, M. & Heidariyeh, S. A. (2020). Employee Performance Evaluation Using A New Preferential Voting Process. *Innovation Management and Operational Strategies*, *1*(3), 202-220. (*in Persian*)

Tamtaji, M. & Taqva, M. R. (2022). Methodology for assessing the maturity level of IT service management systems: A case study of a state-owned technology company in the automotive industry. *Journal of Standardization and Quality Management, 12*(1), 24–52. (*in Persian*)

Taghavi, Z., Ghahramani Tabrizi, K. & Sharifian, E. (2022). Designing Human Resource Maturity Model in Physical Education Departments of the Public Comprehensive State Universities. *Applied Research of Sport Management*, *10*(4), 37-47. doi: 10.30473/arsm.2022.8962 (*in Persian*)

Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (Vol. 49). Sage.

Zaheri, F. & Maheri, M. (2010). Measurement model planning of quality management system maturity in an organization. *Journal of Industrial Management*, 4(10), 69-79. (*in Persian*)

Zare, M. S., Tahmasebi, R. & Yazdani, H. (2018). Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study. *Business Process Management Journal*, *24*(3), 610-634.