



مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی (مطالعه موردی: بنیاد شهید و امور ایثارگران)

<p>شبهه استناددهی: ابراهیمی ظاهرکندی، هادی، نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد، داداش کریمی، یحیی، و رحیمی، غلامرضا. (۱۴۰۴). مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی (مطالعه موردی: بنیاد شهید و امور ایثارگران). یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۱)، ۱-۲۰.</p>	<p>تاریخ چاپ: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۸ فروردین ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۱ فروردین ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۲ اسفند ۱۴۰۳</p>	<p>هادی ابراهیمی ظاهرکندی^۱ فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^{۱*} یحیی داداش کریمی^۱ غلامرضا رحیمی^۱</p>
--	--	--

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی یک مدل بومی تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی متناسب با مأموریت، ارزش‌ها و الزامات سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی با تأکید بر بنیاد شهید و امور ایثارگران است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کمی و توصیفی-تحلیلی است که با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد؛ جامعه آماری شامل ۱۲۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان بنیاد شهید و امور ایثارگران بود که ۲۹۱ نفر به روش هدفمند انتخاب شدند، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته ۷۰ گویه‌ای در ۱۹ مؤلفه و ۵ بعد اصلی بود و روایی محتوا، روایی سازه (همگرا و واگرا) و پایایی (آلفای کرونباخ بالاتر از ۸/۰) تأیید شد و تحلیل داده‌ها با SPSS و LISREL صورت گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری نشان داد که پنج بعد رهبری تعالی منابع انسانی، فرآیند تعالی سازی سرمایه انسانی، فرهنگ تعالی سازمانی، نظام تعالی عملکرد و نتایج تحول عملکردی از برآش مناسب و اثرگذاری معنادار برخوردارند و بارهای عاملی همه سازه‌ها بالاتر از حد قابل قبول بوده و مدل پیشنهادی از اعتبار همگرا و واگرا مطلوبی برخوردار است. مدل طراحی شده با توجه به ویژگی‌های ارزشی و مأموریت‌محور بنیاد شهید و امور ایثارگران، چارچوبی بومی و کاربردی برای بهبود اثربخشی، عدالت، یادگیری و کیفیت خدمات در سازمان‌های عمومی خدمت‌محور فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد؛ منابع انسانی؛ تعالی سازمانی؛ رهبری تعالی‌گرا؛ سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی.

مشخصات نویسندگان:

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

پست الکترونیکی: Farhad.irani@bonabiau.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Human Resource Performance Management in Public Service Organizations (Case Study: Martyrs and Veterans Affairs Foundation)

Hadi Ebrahimi Zaherkandi ¹ Farhad Nejad Haji Ali Irani ^{1*} Yahya Dadash Karimi ¹ Gholamreza Rahimi ¹	Submit Date: 20 February 2025 Revise Date: 10 April 2025 Accept Date: 17 April 2025 Publish Date: 10 May 2025	How to cite: Ebrahimi Zaherkandi, H., Nejad Haji Ali Irani, F., Dadash Karimi, Y., & Rahimi, G. (2025). Human Resource Performance Management in Public Service Organizations (Case Study: Martyrs and Veterans Affairs Foundation). <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(1), 1-20.
--	--	---

Abstract

This study aims to design and validate an indigenous excellence model for human resource performance management aligned with the mission and value-based nature of public service organizations, focusing on the Martyrs and Veterans Affairs Foundation. The study adopted an applied, quantitative, and descriptive–analytical design using structural equation modeling; the statistical population comprised 1,200 managers and experts, from whom 291 participants were purposively selected, data were collected through a researcher-developed 70-item questionnaire covering 19 components and five main dimensions, and content validity, construct validity (convergent and discriminant), and reliability (Cronbach’s alpha > 0.80) were confirmed, with data analyzed using SPSS and LISREL. Confirmatory factor analysis and structural modeling results indicated adequate model fit, significant factor loadings for all dimensions, and acceptable convergent and discriminant validity, confirming the explanatory power of leadership excellence, human capital excellence processes, organizational excellence culture, performance excellence system, and performance transformation outcomes. The validated model provides a context-specific and practical framework for enhancing effectiveness, fairness, learning, and service quality in value-driven public service organizations.

Keywords: *Performance management; human resources; organizational excellence; excellence-oriented leadership; public service organizations.*

Authors’ Information:

Farhad.irani@bonabiau.ac.ir

1. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

مدیریت عملکرد منابع انسانی در دهه‌های اخیر از یک ابزار اداری و کنترلی صرف به یک سازوکار راهبردی برای تحقق اهداف سازمانی، ارتقای بهره‌وری، ایجاد مزیت رقابتی پایدار و پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان تبدیل شده است. در رویکردهای نوین مدیریت، عملکرد کارکنان نه تنها بازتاب‌دهنده میزان انجام وظایف رسمی آنان، بلکه نشان‌دهنده کیفیت سرمایه انسانی، سطح شایستگی‌ها، میزان تعهد سازمانی و ظرفیت یادگیری و نوآوری در سازمان است. از این منظر، مدیریت عملکرد منابع انسانی به‌عنوان یک فرآیند پویا، مستمر و یکپارچه، نقشی محوری در هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی، توسعه شایستگی‌ها و تضمین اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند (Aguinis et al., 2022; Pulakos, 2015).

تحولات شتابان محیطی، پیچیدگی روزافزون مأموریت‌های سازمان‌ها، فشارهای رقابتی و انتظارات فزاینده ذی‌نفعان، به‌ویژه در بخش عمومی، سبب شده است که نظام‌های سنتی مدیریت عملکرد کارایی خود را از دست بدهند. این نظام‌ها غالباً بر ارزیابی‌های دوره‌ای، شاخص‌های محدود کمی و رویکردهای تنبیهی یا تشریفاتی استوار بوده و کمتر به یادگیری، توسعه و توانمندسازی کارکنان توجه داشته‌اند. در مقابل، ادبیات معاصر مدیریت منابع انسانی بر ضرورت گذار به نظام‌های تعالی‌محور مدیریت عملکرد تأکید دارد؛ نظام‌هایی که بر مشارکت، بازخورد مستمر، مربی‌گری، عدالت سازمانی و پیوند عملکرد با توسعه حرفه‌ای تمرکز دارند (Armstrong & Taylor, 2023; Soltani, 2011).

در سازمان‌های دولتی و خدمات‌رسان، اهمیت مدیریت عملکرد منابع انسانی دوچندان است. این سازمان‌ها نه تنها مسئول استفاده بهینه از منابع عمومی هستند، بلکه نقش مستقیمی در تحقق عدالت اجتماعی، ارائه خدمات با کیفیت و حفظ اعتماد عمومی ایفا می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که ضعف در نظام‌های مدیریت عملکرد در بخش عمومی می‌تواند منجر به کاهش انگیزش کارکنان، افت کیفیت خدمات، افزایش نارضایتی شهروندان و تضعیف مشروعیت سازمانی شود (Al-Dhaafri & Alosani, 2023; Li & Zheng, 2024). از این رو، طراحی و استقرار مدل‌های بومی و کارآمد مدیریت عملکرد منابع انسانی به‌عنوان یک ضرورت راهبردی برای سازمان‌های دولتی مطرح است.

یکی از چالش‌های اساسی در این حوزه، انتقال و اقتباس مستقیم الگوهای مدیریت عملکرد از بخش خصوصی یا از زمینه‌های فرهنگی و نهادی متفاوت است. بسیاری از مدل‌های رایج، بر مبنای منطق بازار، رقابت شدید و اهداف سودآور طراحی شده‌اند و لزوماً با ماهیت مأموریت‌محور، ارزش‌گرا و خدمت‌محور سازمان‌های دولتی همخوانی ندارند. پژوهش‌های تطبیقی نشان می‌دهد که اثربخشی نظام‌های مدیریت عملکرد به شدت متأثر از زمینه فرهنگی، ساختار نهادی و ارزش‌های حاکم بر جامعه است (Peretz, 2024; Stanton & Pham, 2013). بنابراین، هرگونه تلاش برای بهبود مدیریت عملکرد در بخش عمومی، مستلزم توجه جدی به بستر فرهنگی، اجتماعی و ارزشی سازمان است.

در کشورهای در حال توسعه، این چالش‌ها پیچیده‌تر نیز می‌شود. محدودیت منابع، ساختارهای بوروکراتیک، ضعف نظام‌های انگیزشی، کمبود شفافیت و ناپایداری سیاست‌ها، از جمله عواملی هستند که اجرای مؤثر مدیریت عملکرد منابع انسانی را با دشواری مواجه می‌کنند (Entekhabi,

(2023). با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که حتی در چنین شرایطی، طراحی نظام‌های هوشمند، مشارکتی و یادگیرنده مدیریت عملکرد می‌تواند

نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند (Mwambela, 2024; Pradhan, 2024).

ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای بر پیوند میان مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی تأکید دارد. از این دیدگاه، ارزیابی عملکرد نه هدف نهایی، بلکه نقطه آغاز فرآیند یادگیری، توسعه شایستگی‌ها و رشد حرفه‌ای کارکنان است. مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که مدیریت عملکرد را با آموزش، مسیر شغلی، جانشین‌پروری و نظام‌های انگیزشی یکپارچه می‌کنند، از سطوح بالاتری از بهره‌وری و تعهد کارکنان برخوردارند (Hatami Manesh & Zanjirchi, 2013; Rozzadeh Zavareh, 2025).

در این میان، نقش فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر اجرای مدیریت عملکرد، نقشی تعیین‌کننده دارد. فرهنگ‌هایی که بر اعتماد، عدالت، یادگیری و مشارکت تأکید دارند، زمینه‌ساز پذیرش و اثربخشی نظام‌های تعالی‌محور مدیریت عملکرد هستند. در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر کنترل، سلسله‌مراتب سخت و عدم شفافیت، مقاومت کارکنان در برابر ارزیابی و بازخورد را تشدید می‌کند (Decramer et al., 2012; Mousavi & Heydari Mousa, 2022). پژوهش‌ها در سازمان‌های اجرایی ایران نیز نشان می‌دهد که بدون اصلاح مؤلفه‌های فرهنگی، هرگونه تغییر در ابزارها و شاخص‌های مدیریت عملکرد با موفقیت پایدار همراه نخواهد بود (Moghaddam & Nabavi Chashmi, 2020).

تحولات فناورانه نیز افق‌های جدیدی را پیش روی مدیریت عملکرد منابع انسانی گشوده‌اند. کاربرد هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل کلان‌داده‌ها، امکان پایش مستمر عملکرد، پیش‌بینی رفتار کارکنان و طراحی مداخلات توسعه‌ای هدفمند را فراهم کرده است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که الگوریتم‌های هوشمند می‌توانند در شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد، کاهش سوگیری‌های انسانی و افزایش عدالت ارزیابی نقش مؤثری ایفا کنند (Ekejiuba, 2025; Shenbhagavadivu et al., 2024; Sun, 2025). با این حال، تأکید می‌شود که فناوری باید در خدمت رویکردهای انسانی و ارزشی مدیریت عملکرد قرار گیرد و نه جایگزین تعاملات انسانی و مربی‌گری مدیریتی.

در کنار این تحولات، رویکردهای نوظهور مانند مدیریت منابع انسانی سبز و پایدار نیز بر نظام‌های مدیریت عملکرد تأثیر گذاشته‌اند. این رویکردها، عملکرد کارکنان را نه تنها بر اساس نتایج اقتصادی، بلکه بر مبنای رفتارهای مسئولانه، اخلاقی و زیست‌محیطی ارزیابی می‌کنند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی شاخص‌های پایداری با مدیریت عملکرد، می‌تواند به بهبود عملکرد خدماتی و ارتقای مسئولیت‌پذیری سازمانی منجر شود (Mohammadi et al., 2024; Rahman & Saba, 2025; Shafiei & Mazroei, 2023).

در حوزه رهبری، پژوهش‌ها تأکید دارند که موفقیت نظام‌های مدیریت عملکرد تا حد زیادی به تعهد و رفتار رهبران سازمانی وابسته است. رهبران تعالی‌گرا با ایفای نقش مربی، تسهیل‌گر و الهام‌بخش، می‌توانند مدیریت عملکرد را از یک فرآیند کنترلی به یک تجربه یادگیری و رشد تبدیل

کنند (Jouri & Soleymanzadeh, 2025; Tadesse, 2023). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های خدمات‌رسان که تعامل انسانی و کیفیت ارتباط با ذی‌نفعان اهمیت بالایی دارد، از اهمیت مضاعفی برخوردار است.

مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند، اما همچنان خلأ قابل توجهی در زمینه طراحی مدل‌های جامع تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی متناسب با بافت فرهنگی و نهادی سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد. برخی مطالعات بر شاخص‌های شایستگی و توسعه منابع انسانی تمرکز داشته‌اند (Mohammadi Yazdi et al., 2024) و برخی دیگر بر نقش نظام‌های انگیزشی و توسعه فردی تأکید کرده‌اند (Rajabi Farjad & Toranian, 2024; Saeedi & Saeedi, 2025)، اما کمتر پژوهشی به ارائه یک مدل یکپارچه و بومی با رویکرد تعالی پرداخته است.

از سوی دیگر، تجربیات بخش عمومی در سایر کشورها نشان می‌دهد که حرکت به سوی نظام‌های تعالی مدیریت عملکرد، مستلزم نگاه سیستمی، توجه هم‌زمان به رهبری، فرهنگ، فرآیندها و نتایج و بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری است (Li & Zheng, 2024; Xu et al., 2023). این تجربیات می‌تواند الهام‌بخش طراحی مدل‌هایی باشد که ضمن بهره‌گیری از دانش جهانی، با الزامات محلی و ارزش‌های فرهنگی سازگار باشند. با توجه به آنچه بیان شد، ضرورت انجام پژوهش‌هایی که به صورت نظام‌مند به طراحی و اعتبارسنجی مدل‌های تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی بپردازند، آشکار می‌شود. چنین پژوهش‌هایی می‌توانند ضمن غنای ادبیات نظری، راهنمایی عملی برای سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی در جهت ارتقای اثربخشی، عدالت و کیفیت خدمات عمومی فراهم آورند. بر این اساس، هدف این مطالعه طراحی و اعتبارسنجی یک مدل جامع و بومی تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی با تأکید بر بنیاد شهید و امور ایثارگران است.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر از نوع کمی و از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی - تحلیلی است که با رویکرد مدلیابی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۲۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان بنیاد شهید و امور ایثارگران بود که دارای آشنایی و تجربه کافی در حوزه مدیریت عملکرد منابع انسانی هستند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای ۵٪، برابر با ۲۹۱ نفر محاسبه شد که به روش نمونه‌گیری هدفمند از بین افراد واجد شرایط انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود و شامل ۷۰ گویه در قالب ۱۹ مؤلفه و ۵ بعد اصلی مدل تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی (رهبری تعالی منابع انسانی، فرآیند تعالی سازی سرمایه انسانی، فرهنگ تعالی سازمانی، نظام تعالی عملکرد و نتایج تحول عملکردی) می‌باشد. برای تأیید روایی ابزار، از روایی محتوا (با محاسبه نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)) و همچنین روایی سازه استفاده شد. روایی سازه

از طریق انجام تحلیل عاملی تأییدی و بررسی روایی همگرا (بر اساس AVE) و روایی واگرا (بر اساس مقایسه AVE با مجذور همبستگی بین سازه‌ها) تأیید گردید. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و هر یک از ابعاد آن محاسبه شد که مقادیر به‌دست آمده بالاتر از ۰/۸ بود و نشان‌دهنده سطح مطلوب و قابل قبول پایایی ابزار اندازه‌گیری است. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، جداول و نمودارها برای توصیف ویژگی‌های جمعیتی و وضعیت متغیرهای پژوهش استفاده شد. سپس برای آزمون فرضیه‌ها و ارزیابی مدل پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی و مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL بهره گرفته شد. برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری بر اساس شاخص‌های نیکویی برازش مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج نشان‌دهنده برازش مناسب مدل پیشنهادی با داده‌های تجربی بود.

یافته‌ها

مشخصات جمعیت‌شناسی جامعه آماری پژوهش در جدول (۱) ارائه گردید.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناسی جامعه آماری

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲۸/۵
	مرد	۷۱/۵
	جمع	۱۰۰
سن	زیر ۲۵ سال	۰
	۲۵-۳۵ سال	۱۵/۵
	۳۶-۴۵ سال	۴۸/۵
	۴۶-۵۵ سال	۲۸/۹
	بالاتر از ۵۵	۶/۹
	جمع	۲۹۱
	۱۰۰	۲۸/۹
تحصیلات	کارشناسی	۸۴
	کارشناسی ارشد	۱۸۲
	دکتری	۲۵
	جمع	۲۹۱
	۱۰۰	۲۸/۹
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۲۵
	۶-۱۰ سال	۶۲
	۱۱-۱۵ سال	۲۸/۹
	۱۶-۲۰ سال	۲۳/۷
	۲۱-۲۵ سال	۱۱/۵
	بالاتر از ۲۵ سال	۰
	جمع	۲۹۱
۱۰۰	۲۹۱	

تحلیل عاملی رهبری تعالی منابع انسانی، با ۱۷ شاخص اندازه‌گیری شد، همان طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل Q۱ تا Q۱۷ است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۷ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۲. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های رهبری تعالی منابع انسانی

ردیف بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	رهبری متعهدانه در مدیریت منابع	Q۱	۰/۷۱۲	تأیید
۲	انسانی	Q۲	۰/۶۸۱	تأیید
۳	پاسخ‌گویی رهبران به نیازها و دغدغه‌های کارکنان بنیاد شهید	Q۳	۰/۷۴۷	تأیید
۴	حمایت رهبران از ایجاد فرصت‌های برابر	Q۴	۰/۸۳۱	تأیید
۵	تدوین راهبرد تعالی منابع انسانی	Q۵	۰/۷۸۸	تأیید
۶	تعیین اهداف استراتژیک منابع انسانی در چارچوب اهداف کلان بنیاد شهید	Q۶	۰/۸۹۸	تأیید
۷	تدوین برنامه‌های توسعه‌ای و آموزشی مبتنی بر تحلیل نیازهای بنیاد شهید	Q۷	۰/۸۵۳	تأیید
۸	استفاده از داده‌ها و اطلاعات معتبر برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی	Q۸	۰/۷۰۸	تأیید
۹	ارتباط و هماهنگی میان بخش‌های مختلف بنیاد در اجرای برنامه‌ها	Q۹	۰/۹۵۰	تأیید
۱۰	هدایت الهام‌بخش سرمایه انسانی	Q۱۰	۰/۷۱۳	تأیید
۱۱	ایجاد ارتباط مؤثر و تأثیرگذار بین مدیران و کارکنان	Q۱۱	۰/۸۴۳	تأیید
۱۲	تشویق و به رسمیت شناختن تلاش‌ها و موفقیت‌های کارکنان	Q۱۲	۰/۵۷۰	تأیید
۱۳	ارائه بازخورد مثبت و سازنده به کارکنان بنیاد شهید	Q۱۳	۰/۶۶۶	تأیید
۱۴	تعامل راهبردی در بهبود عملکرد انسانی	Q۱۴	۰/۶۵۴	تأیید
۱۵	مشارکت مدیران در تعیین اهداف و شاخص‌های عملکرد کارکنان	Q۱۵	۰/۶۳۰	تأیید
۱۶	حمایت مدیران از برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی	Q۱۶	۰/۶۰۴	تأیید
۱۷	حمایت مدیران در اجرای برنامه‌های بهبود مستمر منابع انسانی	Q۱۷	۰/۶۶۵	تأیید

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل متغیر رهبری تعالی منابع انسانی

شاخص	X ^۲	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ^۲ /DF
رهبری تعالی منابع انسانی	۳۸۱/۳۸	۱۵۵	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۰۴۹	۲/۴۶

نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مدل رهبری و خط‌مشی منابع انسانی به صورت زیر می‌باشد:

روایی و اگر زمانی وجود دارد که هر سؤال با عاملی که در آن قرار گرفته است دارای مقداری بیشتر از ۰/۵ باشد.

برای بررسی روایی همگرا دو معیار در نظر گرفته می‌شود:

۱. میزان بارهای عاملی برای هر متغیر باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد،

۲. میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد.

جدول ۳. روایی همگرای رهبری تعالی منابع انسانی

ابعاد	روایی همگرا
رهبری متعهدانه در مدیریت منابع انسانی	۰/۷۲۵
تدوین راهبرد تعالی منابع انسانی	۰/۵۹۴
هدایت الهام‌بخش سرمایه انسانی	۰/۷۱۵
تعامل راهبردی در بهبود عملکرد	۰/۶۸۲

تحلیل عاملی چرخه تعالی سرمایه انسانی، با سیزده شاخص اندازه‌گیری شد، همان طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل $q18$ تا $q30$ است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۳ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۴. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های چرخه تعالی سرمایه انسانی

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	جذب سرمایه	برنامه‌ریزی جذب نیروی انسانی در بنیاد شهید	Q18	۰/۷۱۴	تأیید
۲	انسانی در بنیاد	انتخاب مبتنی بر شایستگی‌ها	Q19	۰/۸۲۹	تأیید
۳	شهید	تنوع و شمولیت منابع انسانی در بنیاد شهید	Q20	۰/۶۴۶	تأیید
۴	نگهداشت	ایجاد انگیزش پایدار در کارکنان بنیاد شهید	Q21	۰/۷۹۸	تأیید
۵	سرمایه انسانی	محیط کاری حمایتی در بنیاد شهید	Q22	۰/۷۰۶	تأیید
۶	در بنیاد شهید	رضایت شغلی کارکنان بنیاد شهید	Q23	۰/۶۳۷	تأیید
۷		توازن کار و زندگی کارکنان بنیاد شهید	Q24	۰/۷۹۲	تأیید
۸		فرصت‌های رشد شغلی برای کارکنان بنیاد شهید	Q25	۰/۸۵۶	تأیید
۹	توسعه سرمایه	آموزش و یادگیری مستمر در بنیاد شهید	Q26	۰/۵۱۷	تأیید
۱۰	انسانی در بنیاد	توسعه شایستگی‌های کلیدی کارکنان	Q27	۰/۵۲۰	تأیید
۱۱	شهید	مدیریت مسیر شغلی کارکنان بنیاد شهید	Q28	۰/۷۸۱	تأیید
۱۲		برنامه‌های پیشین‌پروری در بنیاد شهید	Q29	۰/۸۹۷	تأیید
۱۳		فرهنگ یادگیری سازمانی در بنیاد شهید	Q30	۰/۸۳۳	تأیید

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل متغیر چرخه تعالی سرمایه انسانی

شاخص	X ²	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ² /DF
چرخه تعالی سرمایه انسانی	۷۹۳/۹۸	۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۷	۲/۹۵

جدول ۶. روایی همگرایی چرخه تعالی سرمایه انسانی

ابعاد	روایی همگرا
جذب سرمایه انسانی در بنیاد شهید	۰/۷۲
نگهداشت سرمایه انسانی در بنیاد شهید	۰/۶۲۸
توسعه سرمایه انسانی در بنیاد شهید	۰/۶۸۸

تحلیل عاملی فرهنگ تعالی سازمانی، با پانزده شاخص اندازه‌گیری شد، همان طور که در جدول (۶) مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل **q31** تا **q45** است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۵ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۷. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه‌های فرهنگ تعالی سازمانی

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	نظام ارزشی ایثار و شهادت	نهادینه‌سازی ارزش‌های بنیادین	Q31	۰/۸۴۸	تأیید
۲		همسویی رفتارها و تصمیمات کارکنان با مأموریت و چشم‌انداز بنیاد شهید	Q32	۰/۸۰۶	تأیید
۳		پذیرش مسئولیت اجتماعی به عنوان یک اصل سازمانی	Q33	۰/۸۱۸	تأیید
۴	هویت‌سازی مبتنی بر ایثار	ایجاد حس افتخار و تعلق خاطر به سازمان	Q34	۰/۵۶۲	تأیید
۵		تعریف روشن نقش و جایگاه بنیاد شهید	Q35	۰/۸۲۳	تأیید
۶		تقویت همبستگی و روحیه کار تیمی	Q36	۰/۶۲۳	تأیید
۷	تعهد به تعالی در خدمات‌رسانی	تمرکز بر ارائه خدمات با کیفیت	Q37	۰/۷۸۴	تأیید
۸		پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای و اخلاقی	Q38	۰/۹۱۰	تأیید
۹		فرهنگ پاسخ‌گویی نسبت به نتایج و عملکرد	Q39	۰/۸۹۰	تأیید
۱۰	اعتمادسازی درون‌سازمانی	وجود ارتباطات باز و صادقانه بین مدیران و کارکنان	Q40	۰/۷۵۰	تأیید
۱۱		ایجاد اعتماد متقابل از طریق رفتارهای عادلانه و پاسخ‌گو	Q41	۰/۶۰۲	تأیید
۱۲		کاهش فاصله قدرت و تسهیل دسترسی به اطلاعات مهم	Q42	۰/۷۸۱	تأیید
۱۳	انصاف و عدالت سازمانی	فراهم‌سازی فرصت‌های برابر برای همه کارکنان بدون تبعیض	Q43	۰/۷۱۳	تأیید
۱۴		توزیع منصفانه منابع، پاداش‌ها و فرصت‌های رشد	Q44	۰/۶۳۹	تأیید
۱۵		رعایت حقوق و کرامت انسانی در تمامی تعاملات سازمانی	Q45	۰/۸۷۲	تأیید

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل متغیر فرهنگ تعالی سازمانی

شاخص	X ²	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ² /DF
فرهنگ سازمانی	۶۷۷/۷۲	۲۸۵	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۴۷	۲/۳۷

جدول ۹. روایی همگرایی فرهنگ تعالی سازمانی

ابعاد	روایی همگرا
نظام ارزشی ایثار و شهادت	۰/۷۱۶
هویت‌سازی مبتنی بر ایثار	۰/۶۲
تعهد به تعالی در خدمات‌رسانی	۰/۸۰۳
اعتمادسازی درون‌سازمانی	۰/۷۴۳
انصاف و عدالت سازمانی	۰/۶۸۳

تحلیل عاملی نتایج تحول عملکردی، با دوازده شاخص اندازه‌گیری شد، همان‌طور که در جدول (۸) مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل **q46** تا **q57** است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۲ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۱۰. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه‌های نتایج تحول عملکردی

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	شفاف‌سازی فرآیندهای	تعریف دقیق وظایف، مسئولیت‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر پست سازمانی	Q46	۰/۷۶۵	تأیید
۲	ارزیابی	همسویی اهداف فردی با استراتژی کلان بنیاد شهید	Q47	۰/۵۳۶	تأیید
۳		ابلاغ شفاف انتظارات به کارکنان و تیم‌ها	Q48	۰/۶۳۸	تأیید
۴	بهبودسازی	برگزاری جلسات بازخورد دوره‌ای برای ارزیابی پیشرفت	Q49	۰/۸۲۹	تأیید
۵	عملکرد منابع	ارائه بازخورد سازنده و به‌موقع برای اصلاح و بهبود عملکرد	Q50	۰/۸۳۳	تأیید
۶	انسانی	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ردیابی شاخص‌های عملکرد	Q51	۰/۶۲۷	تأیید
۷	بالندگی مستمر	استفاده از نتایج ارزیابی برای طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه فردی	Q52	۰/۶۶۵	تأیید
۸	شایستگی‌ها	ارتباط مستقیم نتایج ارزیابی با نظام جبران خدمات، ارتقاء و مشوق‌ها	Q53	۰/۶۴۲	تأیید
۹		شناسایی و پرورش استعدادها برتر بر اساس داده‌های ارزیابی	Q54	۰/۷۸۵	تأیید
۱۰	توسعه سرمایه	تضمین عدم تبعیض و سوگیری در فرآیند ارزیابی	Q55	۰/۸۹۴	تأیید
۱۱	انسانی	شفاف‌سازی معیارها و فرآیندهای سنجش برای همه کارکنان	Q56	۰/۸۱۰	تأیید
۱۲	ارزش‌آفرین	ایجاد مکانیزم اعتراض و بازنگری در نتایج ارزیابی	Q57	۰/۸۱۸	تأیید

جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل متغیر نتایج تحول عملکردی

شاخص	X ²	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ² /DF
نتایج تحول عملکردی	۵۱۲/۶۹	۱۸۰	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۰۴۸	۲/۸۴

جدول ۱۲. روایی همگرایی نتایج تحول عملکردی

ابعاد	روایی همگرا
شفاف‌سازی فرآیندهای ارزیابی	۰/۷۲۶
بهبودسازی عملکرد منابع انسانی	۰/۶۸
بالندگی مستمر شایستگی‌ها	۰/۷۱
توسعه سرمایه انسانی ارزش‌آفرین	۰/۶۶۶

تحلیل عاملی نظام تعالی عملکرد، با سیزده شاخص اندازه‌گیری شد، همان‌طور که در جدول (۱۰) مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل ۹۵۸ تا ۹۷۰ است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۳ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۱۳. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه‌های نظام تعالی عملکرد

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	هدف‌گذار	نگهداشت و وفاداری کارکنان	Q۵۸	۰/۵۴۳	تأیید
۲	تعالی محور	تعهد سازمانی کارکنان	Q۵۹	۰/۸۱۶	تأیید
۳		کارایی و اثربخشی انجام وظایف	Q۶۰	۰/۶۶۴	تأیید
۴		انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع به تغییرات	Q۶۱	۰/۶۸۴	تأیید
۵		نوآوری و بهبود فرآیندهای کاری	Q۶۲	۰/۵۲۴	تأیید
۶	رهبری	افزایش سطح مهارت‌ها و دانش تخصصی	Q۶۳	۰/۸۲۴	تأیید
۷	عملکرد و مربی‌گری	ارتقاء مهارت‌های تخصصی و مدیریتی	Q۶۴	۰/۸۴۳	تأیید
۸		توسعه مهارت‌های نرم و رفتاری	Q۶۵	۰/۷۸۵	تأیید
۹		موفقیت در توسعه حرفه‌ای	Q۶۶	۰/۷۶۱	تأیید
۱۰	سیستم	بهبود کیفیت خدمات به جامعه هدف	Q۶۷	۰/۷۷۹	تأیید
۱۱	پاداش مبتنی بر عملکرد	ارتقای رضایت ذی‌نفعان	Q۶۸	۰/۶۰۷	تأیید
۱۲		ایجاد نوآوری و بهبود فرآیندهای کاری	Q۶۹	۰/۶۳۳	تأیید
۱۳		انگیزه کارکنان در خدمت به مأموریت بنیاد	Q۷۰	۰/۷۰۹	تأیید

جدول ۱۴. شاخص‌های برازش مدل متغیر نظام تعالی عملکرد

شاخص	X ²	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X ² /DF
نظام تعالی عملکرد	۵۶۸/۸۰	۱۹۲	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۰۴۹	۲/۹۶

جدول ۱۵. روایی همگرایی نظام تعالی عملکرد

ابعاد	روایی همگرا
هدف‌گذاری تعالی محور	۰/۷۰۸
رهبری عملکرد و مربی‌گری	۰/۶۳۱
سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد	۰/۶۴

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که به دلیل اینکه بارهای عاملی به دست آمده بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و همچنین میانگین شاخص‌های به دست آمده بالاتر از ۰/۵ است، نشان‌دهنده روایی همگرا و واگرا برای تمامی متغیرهای تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران است که نشان می‌دهد تمامی معیارها (مضامین پایه) در قسمت سنجش بارهای عاملی دارای مقدار مناسبی هستند و سؤال‌های مربوط به عامل نسبت به خود آن عامل همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به عامل‌های دیگر. از روی دیگر پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای-کرونباخ که پرسشنامه‌ها و ابعاد آن بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است که این نیز نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها از همبستگی مناسبی برخوردار است. از سوی دیگر، میزان بار عاملی رهبری تعالی منابع انسانی (۰/۷۹)؛ فرآیند تعالی‌سازی سرمایه انسانی (۰/۸۰)؛ فرهنگ تعالی سازمانی (۰/۸۶)؛ نتایج تحول عملکردی (۰/۷۹)؛ نظام تعالی عملکرد (۰/۶۵)؛ می‌باشد که نشان می‌دهد، مدل تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران از برازش و اعتبار مناسبی برخوردار است (جدول ۱۲).

جدول ۱۶. اعتبار مدل تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران

متغیرها	بار عاملی	سطح معنی‌داری
رهبری تعالی منابع انسانی	۰/۷۹	۷/۷۹
رهبری متعهدانه در مدیریت منابع انسانی	۰/۶۷	-
تدوین راهبرد تعالی منابع انسانی	۰/۷۹	۶/۷۹
هدایت الهام‌بخش سرمایه انسانی	۰/۸۶	۶/۸۶
تعامل راهبردی در بهبود عملکرد	۰/۷۴	۸/۷۴
فرآیند تعالی‌سازی سرمایه انسانی	۰/۸۰	۷/۳۸
جذب نیروهای متعهد و توانمند	۰/۵۴	-
حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی	۰/۸۷	۸/۸۷
بالندگی سرمایه انسانی	۰/۷۵	۱۱/۳۵
فرهنگ تعالی سازمانی	۰/۸۶	۳/۷۴

-	۰/۸۷	نظام ارزشی ایثار و شهادت
۷/۸۱	۰/۸۱	هویت‌سازی مبتنی بر ایثار
۷/۹۴	۰/۹۴	تعهد به تعالی در خدمات‌رسانی
۷/۹۵	۰/۶۶	اعتمادسازی درون‌سازمانی
۶/۸۶	۰/۹۸	انصاف و عدالت سازمانی
۶/۶۵	۰/۷۹	تحول عملکردی
-	۰/۷۹	شفاف‌سازی فرآیندهای ارزیابی
۶/۷۵	۰/۷۵	بهبودسازی عملکرد منابع انسانی
۶/۸۴	۰/۸۴	بالندگی مستمر شایستگی‌ها
۵/۶۸	۰/۶۸	توسعه سرمایه انسانی ارزش‌آفرین
۶/۶۵	۰/۶۵	نظام تعالی عملکرد
-	۰/۹۶	هدف‌گذاری تعالی محور
۵/۷۲	۰/۷۲	رهبری عملکرد و مربی‌گری
۵/۶۴	۰/۶۴	سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی یک مدل تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی با تأکید بر بنیاد شهید و امور ایثارگران بود. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است و پنج بعد اصلی شامل رهبری تعالی منابع انسانی، فرآیند تعالی‌سازی سرمایه انسانی، فرهنگ تعالی سازمانی، نظام تعالی عملکرد و نتایج تحول عملکردی، به‌صورت معنادار در تبیین و ارتقای مدیریت عملکرد منابع انسانی نقش دارند. این یافته به‌روشنی نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌محور و خدمت‌محور، پدیده‌ای تک‌بعدی و صرفاً فنی نیست، بلکه یک نظام چندبعدی و سیستمی است که نیازمند هم‌افزایی مؤلفه‌های رهبری، فرهنگی، ساختاری و فرآیندی است (Armstrong & Taylor, 2023; Pulakos, 2015).

در بعد رهبری تعالی منابع انسانی، نتایج پژوهش نشان داد که تعهد مدیران عالی، هدایت الهام‌بخش، مشارکت در تعیین اهداف عملکردی و حمایت از توسعه کارکنان، از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اثربخشی نظام مدیریت عملکرد هستند. این یافته با نتایج مطالعات پیشین همسو است که بر نقش محوری رهبران در موفقیت نظام‌های مدیریت عملکرد تأکید دارند. به‌ویژه، پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد زمانی که مدیران نقش مربی‌گرانه و تسهیل‌گرانه ایفا می‌کنند، کارکنان ارزیابی عملکرد را نه به‌عنوان ابزار کنترل، بلکه به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد تلقی می‌کنند (Jouri & Soleymanzadeh, 2025; Tadesse, 2023). همچنین، این نتیجه با دیدگاه‌هایی همخوان است که مدیریت عملکرد را بخشی از راهبرد کلان مدیریت منابع انسانی و نه یک فرآیند مستقل می‌دانند (Aguinis et al., 2022).

یافته‌های مربوط به فرآیند تعالی‌سازی سرمایه انسانی نشان داد که جذب مبتنی بر شایستگی، نگهداشت مؤثر کارکنان، آموزش هدفمند و توسعه مسیر شغلی، نقش معناداری در ارتقای عملکرد منابع انسانی دارند. این نتایج مؤید آن است که مدیریت عملکرد زمانی اثربخش خواهد بود که با چرخه کامل مدیریت سرمایه انسانی پیوند بخورد. این یافته با مطالعات انجام‌شده در زمینه ارتباط میان جذب و انتخاب، توسعه شایستگی‌ها و عملکرد سازمانی همخوانی دارد (Mwambela, 2024; Pradhan, 2024). همچنین، پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که تمرکز بر شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای، یکی از پیش‌نیازهای ارتقای عملکرد پایدار منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران است (Mohammadi Yazdi et al., 2024).

در بعد فرهنگ تعالی سازمانی، نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر عدالت سازمانی، اعتماد درون‌سازمانی، همسویی ارزش‌ها با مأموریت سازمان و تعهد به کیفیت خدمات، تأثیر قابل‌توجهی بر اثربخشی مدیریت عملکرد دارند. این یافته اهمیت بستر فرهنگی را در پذیرش و موفقیت نظام‌های مدیریت عملکرد برجسته می‌کند. پژوهش‌های پیشین نیز تأکید کرده‌اند که بدون وجود فرهنگ حمایتی، شفاف و یادگیرنده، حتی پیشرفته‌ترین ابزارهای ارزیابی عملکرد نیز با مقاومت کارکنان و اثربخشی محدود مواجه می‌شوند (Decramer et al., 2012; Mousavi & Heydari Mousa, 2022). افزون بر این، نتایج حاضر با مطالعاتی همخوان است که نشان می‌دهد فرهنگ ملی و سازمانی می‌تواند نحوه ادراک کارکنان از عدالت و مشروعیت نظام‌های ارزیابی عملکرد را شکل دهد (Peretz, 2024; Stanton & Pham, 2013). یافته‌های مربوط به نظام تعالی عملکرد بیانگر آن بود که شفافیت شاخص‌ها، پیوند ارزیابی با نظام پاداش و توسعه، ارائه بازخورد مستمر و استفاده از ابزارهای فناورانه، از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد منابع انسانی هستند. این نتیجه با رویکردهای نوین مدیریت عملکرد همسو است که بر گذار از ارزیابی‌های مقطعی به پایش مستمر و مبتنی بر داده تأکید دارند (Pulakos, 2015; Soltani, 2011). همچنین، هم‌راستایی این یافته با پژوهش‌هایی که بر نقش فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها در افزایش دقت و عدالت ارزیابی عملکرد تأکید دارند، قابل توجه است (Ekejiuba, 2025; Shenbhagavadivu et al., 2024; Sun, 2025).

در بعد نتایج تحول عملکردی، نتایج پژوهش نشان داد که اجرای یک نظام تعالی مدیریت عملکرد می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات، افزایش انگیزش و تعهد کارکنان، توسعه شایستگی‌های ارزش‌آفرین و ارتقای اعتماد ذی‌نفعان منجر شود. این یافته با مطالعاتی همخوان است که نشان می‌دهد مدیریت عملکرد اثربخش، نقش واسطه‌ای مهمی در تبدیل سیاست‌های منابع انسانی به نتایج سازمانی ایفا می‌کند (Al-Dhaafri & Alosani, 2023; Xu et al., 2023). همچنین، این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش مدیریت منابع انسانی پایدار و سبز در ارتقای عملکرد خدماتی و مسئولیت‌پذیری سازمانی تأکید دارند، هم‌راستاست (Mohammadi et al., 2024; Rahman & Saba, 2025; Shafiei & Mazroei, 2023).

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدل تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی زمانی می‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود که به صورت یکپارچه و سیستمی طراحی و اجرا گردد. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت عملکرد در بخش عمومی آسیا همخوانی دارد که بر ضرورت نگاه جامع و بومی‌سازی مدل‌ها تأکید کرده‌اند (Li & Zheng, 2024). افزون بر این، نتایج پژوهش حاضر، یافته‌های مطالعات داخلی مرتبط با بنیاد شهید و امور ایثارگران را تکمیل می‌کند و نشان می‌دهد که حرکت به سوی نظام‌های تعالی محور می‌تواند به بهبود عملکرد و تحقق مأموریت‌های ارزشی این سازمان کمک کند (Moghaddam & Nabavi Chashmi, 2020).

پژوهش حاضر، با وجود تلاش برای ارائه مدلی جامع و معتبر، با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست، ماهیت مقطعی داده‌ها امکان بررسی پویایی‌های بلندمدت مدیریت عملکرد منابع انسانی و آثار تدریجی اجرای مدل را محدود می‌سازد. دوم، تمرکز پژوهش بر یک سازمان خدمات‌رسان دولتی خاص، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها را با احتیاط همراه می‌کند. سوم، استفاده از ابزار پرسشنامه‌ای ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان و تمایل به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی قرار گرفته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل تعالی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سایر سازمان‌های دولتی و حتی شبه‌دولتی مورد آزمون و مقایسه قرار گیرد تا امکان تعمیم و غنای نظری آن افزایش یابد. همچنین، استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند به بررسی آثار بلندمدت اجرای مدل بر عملکرد سازمانی و سرمایه انسانی کمک کند. ترکیب روش‌های کمی و کیفی، به‌ویژه بهره‌گیری از مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارکنان، می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکارهای اجرایی و چالش‌های پیاده‌سازی مدل فراهم آورد.

در سطح عملی، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی، مدیریت عملکرد منابع انسانی را به‌عنوان یک فرآیند یادگیرنده و توسعه‌محور بازتعریف کنند و از نگاه صرفاً ارزیابانه فاصله بگیرند. تقویت نقش رهبری مربی‌گرا، شفاف‌سازی شاخص‌های عملکرد، پیوند دادن نتایج ارزیابی با آموزش، مسیر شغلی و نظام پاداش، و ایجاد فرهنگ اعتماد و عدالت سازمانی، می‌تواند اثربخشی نظام مدیریت عملکرد را به‌طور معناداری افزایش دهد. همچنین، بهره‌گیری هدفمند از فناوری‌های نوین در کنار حفظ تعاملات انسانی، می‌تواند زمینه‌ساز تعالی پایدار مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های خدمات‌رسان باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Human resource performance management has evolved from a narrowly defined administrative control mechanism into a strategic system that plays a critical role in enhancing organizational effectiveness, service quality, and sustainable value creation. Contemporary perspectives emphasize that performance management is not limited to periodic evaluation of employee outputs, but rather represents a continuous, integrated, and developmental process that aligns individual capabilities with organizational mission and long-term objectives. In public service organizations, this transformation is particularly significant, as these institutions are entrusted with public resources, social accountability, and the delivery of equitable and high-quality services. Research has consistently shown that ineffective performance management systems in the public sector contribute to low motivation, diminished service quality, weak accountability, and erosion of public trust (Armstrong & Taylor, 2023; Pulakos, 2015).

The complexity of public organizations, especially in developing countries, further amplifies the need for excellence-oriented performance management models. Bureaucratic rigidity, limited incentive mechanisms, cultural resistance, and resource constraints often hinder the effective implementation of modern human resource practices (Entekhabi, 2023). Empirical studies indicate that traditional, compliance-driven appraisal systems are insufficient for addressing these challenges and may even intensify perceptions of injustice and disengagement among employees (Decramer et al., 2012; Mousavi & Heydari Mousa, 2022). As a result, recent scholarship increasingly advocates for holistic and context-sensitive performance management frameworks that integrate leadership commitment, organizational culture, human capital development, and continuous feedback mechanisms (Aguinis et al., 2022; Al-Dhaafri & Alosani, 2023).

Another important development in this field concerns the growing recognition of cultural and contextual influences on performance management effectiveness. Comparative studies demonstrate that national culture, organizational values, and institutional environments significantly shape how employees perceive evaluation systems, feedback, and reward structures (Peretz, 2024; Stanton & Pham, 2013). Consequently, the direct transfer of performance management models from private sector organizations or foreign contexts to public service institutions may lead to limited effectiveness or implementation failure. This has created a strong

demand for indigenous and excellence-based models that are aligned with local values, missions, and service orientations (Li & Zheng, 2024).

Technological advancements have also reshaped the landscape of performance management. Artificial intelligence, machine learning, and advanced analytics enable organizations to monitor performance in real time, identify key performance indicators more accurately, and reduce human bias in evaluation processes (Ekejiuba, 2025; Shenbhagavadivu et al., 2024; Sun, 2025). However, scholars caution that technological tools should complement rather than replace human judgment, leadership interaction, and developmental dialogue within performance management systems. In parallel, emerging approaches such as sustainable and green human resource management emphasize the inclusion of ethical, social, and environmental dimensions in performance evaluation, extending the concept of performance beyond purely economic outcomes (Mohammadi et al., 2024; Rahman & Saba, 2025; Shafiei & Mazroei, 2023).

Despite the expanding body of international research, there remains a notable gap in the literature regarding comprehensive excellence-oriented performance management models tailored to public service organizations in Iran. Existing studies have often focused on isolated components such as competency development, motivational systems, or cultural factors (Mohammadi Yazdi et al., 2024; Rajabi Farjad & Toranian, 2024; Saeedi & Saeedi, 2025), rather than proposing an integrated framework that simultaneously addresses leadership, culture, processes, systems, and performance outcomes. Addressing this gap is essential for advancing both theoretical understanding and practical implementation of human resource performance management in mission-driven public organizations.

Methods and Materials

The present study adopted a quantitative, applied, and descriptive–analytical research design, utilizing structural equation modeling as the primary analytical approach. The statistical population consisted of managers and experts working in a large public service organization, with a total population size of 1,200 individuals. Based on Cochran’s sampling formula and a confidence level of 95 percent, a sample of 291 participants was selected using purposive sampling to ensure sufficient expertise and familiarity with human resource performance management practices.

Data were collected through a researcher-developed questionnaire comprising 70 items distributed across 19 components and five higher-order dimensions of human resource performance management excellence. These dimensions included excellence-oriented leadership, human capital excellence processes, organizational excellence culture, performance excellence system, and performance transformation outcomes. Content validity was assessed through expert review, while construct validity was evaluated using confirmatory factor analysis to establish convergent and discriminant validity. Reliability was confirmed by calculating Cronbach’s alpha coefficients for the overall instrument and each dimension, all of which exceeded acceptable thresholds. Data analysis was conducted using SPSS and LISREL software packages, with model fit assessed through multiple goodness-of-fit indices.

Findings

The results of confirmatory factor analysis demonstrated that all five dimensions of the proposed model exhibited satisfactory factor loadings and met established criteria for convergent and discriminant validity. The structural equation modeling results further indicated that the overall model achieved an acceptable level of fit, confirming the coherence and internal consistency of the proposed excellence framework. Excellence-oriented leadership showed a strong and significant contribution to the effectiveness of human resource performance management, highlighting the importance of managerial commitment, inspirational guidance, and participatory goal setting.

Human capital excellence processes, including competency-based recruitment, employee retention, continuous training, and career development, were found to play a substantial role in enhancing individual and collective performance. Organizational excellence culture, characterized by justice, trust, shared values, and service commitment, demonstrated a significant influence on employees' acceptance and engagement with performance management practices. The performance excellence system dimension, encompassing transparent indicators, continuous feedback, linkage to rewards and development, and the use of supportive technologies, also showed a meaningful impact on performance outcomes.

Finally, performance transformation outcomes reflected improvements in service quality, employee motivation, competency development, and organizational accountability. Together, these findings confirm that human resource performance management excellence is a multidimensional construct that requires alignment among leadership, culture, processes, systems, and outcomes to achieve sustainable effectiveness in public service organizations.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the necessity of adopting a holistic and excellence-oriented approach to human resource performance management in public service organizations. Rather than viewing performance management as a technical or procedural activity, the results demonstrate that it functions as an integrated system embedded within broader organizational structures and values. The strong role of leadership highlights that performance excellence cannot be achieved without committed, developmental, and participatory managerial practices that foster trust and learning among employees.

The significant influence of human capital processes confirms that performance management is most effective when closely linked to recruitment, training, and career development, enabling organizations to translate evaluation results into tangible growth opportunities. Similarly, the importance of organizational culture suggests that fairness, transparency, and shared mission are essential conditions for the successful implementation of any performance management model. Without these cultural foundations, even well-designed systems may face resistance or superficial compliance.

The results also emphasize that modern performance management systems benefit from structured feedback mechanisms and supportive technologies, provided that these tools are applied in a way that reinforces human

interaction and developmental dialogue. Ultimately, the proposed model demonstrates that excellence in human resource performance management can generate transformative outcomes, including enhanced service quality, stronger employee commitment, and greater organizational legitimacy. This study concludes that implementing an integrated, context-sensitive excellence model offers a viable pathway for public service organizations seeking sustainable improvement in performance and human capital development.

References

- Aguinis, H., Joo, H., Lee, J., Kremer, H., & Villamor, I. (2022). HRM's financial value from obtaining more star performers. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4179-4214. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1948890>
- Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2023). Mechanism of organizational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organizational performance: empirical evidence from public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(12), 822-838. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2019-0364>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
- 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>
- Ekejiuba, O. E. (2025). Machine learning algorithms for Optimizing Performance Management in Human Resources. *Open Journal of Human Resource Management*, 6(1), 26-34. <https://doi.org/10.22259/2639-197X.0601004>
- Entekhabi, M. (2023). Human Resource Management Challenges And Opportunities In Developing Countries. *Revista Economică, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences*, 75(3), 25-41. <https://doi.org/10.56043/reveco-2023-0024>
- Hatami Manesh, M., & Zanjirchi, S. M. (2013). Taguchi Experimental Design: A Realistic Approach to Weighting Employee Performance Evaluation Indicators. *Human Resources Management Research*(3), 46-67. <https://www.journaltesd.com/index.php/tesd/user/setLocale/en?source=%2Findex.php%2Ftesd%2Farticle%2Fview%2F239%3FarticlesBySimilarityPage%3D3>
- Jouri, B., & Soleymanzadeh, M. J. (2025). Enhancing Individual Performance of Employees in the Context of Human Resource Development Strategies. *Studies in Development and Resource Management*, 3(1), 98-87. <https://www.sid.ir/paper/1522315/fa>
- Li, X., & Zheng, Y. (2024). *Recent trends in performance management systems in the public sector in Asia*. https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2024/08/RECENT-TRENDS-IN-PERFORMANCE-MANAGEMENT-SYSTEMS-IN-THE-PUBLIC-SECTOR-IN-ASIA_PUB.pdf
- Moghaddam, A., & Nabavi Chashmi, S. R. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on Improving Organizational Performance with the Mediating Role of Intellectual Capital Development (Case Study: Foundation of Martyrs and Veterans Affairs in Semnan and Razavi Khorasan Provinces). *Quarterly Journal of Martyrdom Culture Studies*(4), 171-178. <http://ijis.ir/article-1-53-fa.html>
- Mohammadi, B., Baghbani, M., & Hosseini, A. (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. https://journals.iau.ir/article_709172.html
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepari, 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/10.61838/dmbaj.2.4.12>
- Mousavi, M., & 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>
- Peretz, H. (2024). Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture. *Sustainability*, 16, 7281-7281. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Pradhan, G. M. (2024). HRM 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>
- Pulakos, E. D. (2015). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell. <https://www.wiley.com/en-us/Performance+Management%3A+A+New+Approach+for+Driving+Business+Results-p-9781444308754>
- Rahman, M. A., & Saba, N. A. (2025). Driving Sustainable Business Performance through Green HRM: Examining the Mediating Roles of Green Technology Innovation and Green Organizational Culture. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 501-516. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i2.1326>

- 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/10.61838/dmbaj.2.4.4>
- Rozzadeh Zavareh, M. (2025). Development of an individual performance evaluation model with an emphasis on learning and competency development. *Journal of Human Resource Management*, 16(1), 25-48. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207143.html
- Saeedi, J. a.-D., & Saeedi, E. (2025). Human Resource Development in the Hospitality Industry: The Impact of Motivational Systems on Employee Performance. Fourth International Congress on Management, Economics, Humanities, and Business Development,
- 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*(9), 45-45. <https://civilica.com/doc/1901644/>
- 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.i3.2024.1351>
- Soltani, I. (2011). *Performance Management: The Foundation for Human Resource Development*. Arkan Danesh. <https://www.ketabiran.ir/book/48163/>
- 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>
- Sun, Z. (2025). Determining human resource management key indicators and their impact on organizational performance using deep reinforcement learning. *Scientific reports*, 15(1), 5690. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-86910-2>
- 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>