

مدل مفهومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران: یک رویکرد کیفی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۰

علی آقایی ملک آبادی*

احمدرضا عمانی**

آزاده نوراله نوری-وندی***

محمد صادق صبوری****

چکیده

با توجه به چالش‌ها و ضعف‌های متعدد در زمینه مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران، شناسایی معیارها و زیرمعیارهای مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار متناسب با شرایط منطقه، بسیار ضروری به نظر می‌رسد. نظر به اینکه مباحث مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی پایدار پدیده‌ای تک وجهی نبوده و صرفاً از طریق روش‌های کمی نمی‌توان به تحلیل و کنکاش عمیق آنها پرداخت، مطالعه کیفی و تحلیل عمقی آن از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. در این تحقیق از رویکرد کیفی استفاده شد و به منظور شناسایی معیارها و زیرمعیارهای مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و گروه متمرکز(کانونی) استفاده شد. نقطه نظرات مصاحبه شونده‌گان از طریق کدگذاری نظام مند استخراج و مؤلفه‌ها و الگوی پیش فرض تحقیق تعیین شد. در گام اول پس از مطالعه منابع و سوابق تحقیق، پنج بعد برای مدیریت عملکرد و شش بعد برای توسعه منابع انسانی پایدار شناسایی شد که در گام بعدی با برگزاری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و گروه‌های کانونی با خبرگان در نهایت سه بعد برای مدیریت عملکرد و چهار بعد برای توسعه منابع انسانی پایدار مورد تأیید قرار گرفت و ۲۵ زیر معیار برای مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران استخراج و به اجماع نظر رسید و در قالب مدل مفهومی ارائه شد. بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌گردد برنامه‌ریزان بخش ترویج کشاورزی استان تهران، این معیارها و زیرمعیارها را برای تحقق مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار مورد توجه قرار دهند.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی پایدار، ترویج کشاورزی، تحقیق کیفی

* دانشجوی دکتری، گروه ترویج و آموزش کشاورزی پایدار، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
** دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی پایدار، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
(ar.ommani@iau.ac.ir)

*** استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی پایدار، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
**** دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی پایدار، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

مقدمه

سرمایه انسانی مستعد و شایسته، منبع مزیت رقابتی است و از اهمیت بالایی برخوردار است که بر اساس آن عملکرد کارکنان ارزیابی می‌شود (Fazel Anvari et al., 2016). این منبع ارزشمند در هر سازمانی سبب رشد و توسعه آن سازمان می‌شود (Hassanpour, 2011). با تحولاتی که امروزه در محیط و در خود سازمان‌ها به وقوع پیوسته است، مدیریت عملکرد از جمله راهبردهای اساسی برای بسترسازی لازم جهت رشد و پیشرفت و توسعه نیروی انسانی و در نهایت کل سازمان می‌باشد (Fazel Anvari et al., 2016). محمدی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود با هدف ارزیابی وضعیت نظام مدیریت عملکرد ادوات دولتی در بعد منابع انسانی، نتیجه گرفتند که از نظر خبرگان که همگی از مدیران صاحب‌نظر دفاتر ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی بودند، مدل مدیریت عملکرد فعلی دولت در سطح کارکنان به دلایل متعددی قادر به ارزیابی صحیح کارکنان دولتی نیست. از جمله این دلایل می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- جهت‌گیری مدل فعلی نظام مدیریت عملکرد دولت در سطح کارکنان نتیجه‌گرایی صرف است و این در حالی است که بخش عمده‌ای از عملکرد کارکنان متأثر از فرایندهای انجام کار در دستگاه‌های دولتی است و نظام فعلی این متغیر مؤثر را در نظر نمی‌گیرد؛
 - عدم توجه مدل و فرایندهای اجرایی آن به فعالیت‌ها و اقداماتی که فرد ارزشیابی شونده در جهت ارتقاء سطح دانش و توانمندی برای بهبود عملکرد خود و سایر کارمندان واحد سازمانی تحت سرپرستی انجام می‌دهد؛
 - مؤلفه‌های ارزیابی با انتظارات و معیارهای جامعه و ارزش‌های سازمانی انطباق و انعطاف چندانی ندارد؛
 - مدل، ارتباط معقول و منطقی میان اسناد بالادستی، استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی برقرار نمی‌کند؛
 - هر کدام از سازمان‌های دولتی نیاز به اطلاعات متفاوتی از ارزیابی کارکنان خود دارند و تعیین یک استراتژی واحد توسط مدل فعلی این نیازها را رفع نمی‌کند.
- با وجود گذشت چندین سال از تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری هنوز مدلی که در زمینه مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی که حاوی طیف کاملی از ابعاد و

شاخص‌ها در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان باشد و به کارگرفته شده باشد، مشاهده نشده است (ادیب زاده و همکاران، ۱۳۹۶). در راستای توجه به مدیریت عملکرد، اگرچه در ایران برنامه‌های زیادی از سوی دولت‌مردان برای مبارزه با فساد اداری و پاسخگویی طراحی شده و به اجرا درآمده است، اما در این رابطه موفقیت اندکی حاصل شده است، از دلایل اصلی آن نظام‌مند و منسجم نبودن برنامه‌های اجرایی از سوی دولت و سایر دستگاه‌های نظارتی به منظور مبارزه با فساد و تغییرات محتوای این برنامه‌ها در پی تغییر دولت‌ها و شدت و ضعف فشارهای اجتماعی و نیز تمرکز این برنامه‌ها بر روی تنبیه و مجازات متخلفان و نه پیشگیری از بروز و گسترش فساد هست (مطهری و همکاران، ۱۴۰۰).

یکی از سازمان‌های دولتی در حال توسعه، ترویج و آموزش کشاورزی است. سیودی و گیمیر^۱ (۲۰۱۵) معتقدند که عملکرد خدمات ترویج کشاورزی در اکثر کشورهای در حال توسعه، ضعیف است چرا که آن‌ها فاقد سیستم پاداش مناسب بوده، نقش کارکنان به صورت ضعیفی تعریف شده است و قدرت کار، تخصص و پاسخگویی پایین است. آن‌ها معتقدند که خدمات ترویج اگر بر اساس رهیافت تقاضامحور، مشارکتی و تکثرگرایی باشند پایدار خواهد بود. همچنین، هماهنگی و ارتباط ضعیف بین خدمات ترویج و آموزش کشاورزی و شکاف بین این دو بخش هنوز به صورت یک چالش، باقی مانده است و مدیریت عملکرد در حد نامطلوبی است.

نظام ترویج و آموزش کشاورزی در اکثر کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، دچار دیوانسالاری ناکارآمدی هستند که در نتیجه هم در طرح‌ریزی و هم در اجرا به شدت ضعیف عمل می‌کنند. مدیریت عملکرد در سازمان ترویج و آموزش کشاورزی به خودی خود به اجرا در نمی‌آید و اگر هم مدیران ترویج خواهان آن باشند موانع زیادی بر سر راه مدیریت عملکرد در ترویج کشاورزی دیده می‌شود. عدم شناخت اهمیت و نقش ترویج در توسعه، بی‌توجهی مسئولان و کارگزاران به ترویج، نادیده گرفتن نقش ترویج در توسعه عدم آشنایی مسئولان اجرایی با مدیریت عملکرد، کمبود نیروی متخصص در دستگاه‌های ترویجی برای مدیریت عملکرد، عدم سازماندهی و تشکل منسجم نیروهای ترویجی، نبود متولی ترویج در مناطق روستایی، همه از نارسایی‌ها و نقطه ضعف‌های مدیریتی در ترویج کشاورزی محسوب می‌شوند که در نظام ترویج و

آموزش کشاورزی کشور ایران دیده می‌شود (محمدزاده و محمدزاده، ۱۳۹۷).
خدمات ترویج در کشورهای در حال توسعه همچنان اثربخش نمی‌باشد (Lee et al., 2017). بنابراین، به اعتقاد بسیاری از محققان (Babu et al., 2013; Benson & Jafry, 2018; Albore, 2018) نیاز است جهت بهبود مدیریت عملکرد در سازمان‌های ترویج اقدام‌های مناسبی به اجرا درآید.

عملکرد نظام ترویج کشاورزی ایران به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه کشاورزی، طی دو دهه گذشته با چالش‌هایی مواجه بوده است؛ طوری که سبب شده است تا این نظام از سوی مسئولین، کارفرمایان و روستاییان مورد انتقاد باشد. به منظور حل مشکلات این نظام، طرح اصلاح ساختار و عملکرد نظام ترویج کشاورزی، در قالب رهیافت نوین ترویج، با هدف احیای مدیریت عملکرد و خدمات ترویجی و انتقال مناسب یافته‌های تحقیقاتی و فناوری، مطرح شد؛ اما پس از گذشت چند سال از اجرای این طرح، نتایج بررسی‌های متنوع، نشان دهنده فاصله زیاد میان وضع موجود و وضع مطلوب در حوزه مدیریت عملکرد است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۷). بررسی‌ها نشان می‌دهد که ترویج کشاورزی ایران از بعد مدیریت عملکرد در وضعیت نامطلوبی قرار داشته و هنوز نتوانسته است از لحاظ انتخاب رهیافت و شیوه‌های ترویجی، تدوین اهداف و وظایف، سازماندهی ساختار و تشکیلات، خود را رشد دهد (رضائی مقدم و فاطمی، ۱۳۹۸). یزدان پناه و رحیمی فیض‌آباد (۱۳۹۸) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که اثربخشی عملکرد فعالیت‌های ترویج در ایران به علت بسیاری از کاستی‌ها و وجود برخی چالش‌ها، پایین است و با شکست مواجه شده‌اند. با وجودی که بیش از چند دهه از شکل‌گیری خدمات ترویج رسمی کشاورزی در ایران می‌گذرد ولی همچنان موانع و محدودیت‌هایی در این زمینه وجود دارد که باعث شده نظام ترویج موفق نبوده و در طی این سال‌ها کشاورزان رضایت چندانی از خدمات ترویجی نداشته باشند (واحدی و معرف، ۱۳۹۵). مالکی (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان تحلیلی بر مدیریت عملکرد ترویج و آموزش کشاورزی در استان‌های کشور نتیجه گرفت که ضریب توسعه‌یافتگی خدمات ترویج و آموزش کشاورزی در استان‌ها از ۲/۵۸ تا ۳۹/۶۹ در نوسان است که در این میان، استان‌های مرکزی، یزد و کرمانشاه بالاترین و سیستان و بلوچستان، تهران و هرمزگان پایین‌ترین ضریب را داشتند. همچنین، وضعیت بیشتر استان‌های کشور

به لحاظ برخورداری از عملکرد و خدمات ترویج و آموزش کشاورزی مناسب نبود، به گونه‌ای که ضریب برخورداری هیچ استانی در سطح خیلی خوب قرار نداشت، هفت استان در سطح خوب، پانزده استان در سطح متوسط و هشت استان نیز در سطح ضعیف قرار گرفتند. در این بین استان تهران از بعد مدیریت عملکرد خدمات ترویج و آموزش کشاورزی در وضعیت ضعیف‌ترین استان‌ها بود. با توجه به مطالعاتی انجام شده که در سطور قبلی ارائه گردید، در حوزه ترویج کشاورزی در سطح کشور و استان تهران چالش‌های عملکردی متعددی وجود دارد. این چالش‌ها ضرورت طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی این استان را بیش از پیش ضروری قلمداد می‌نماید.

الهیاری و افتخاری (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان بررسی مدیریت عملکرد ادارات ترویج جهاد کشاورزی استان گیلان براساس دیدگاه‌های کشاورزان و کارشناسان کشاورزی. نتیجه گرفتند، شهرستان رشت در پایین‌ترین رتبه مدیریت عملکرد ترویج نسبت به سایر شهرستان‌ها قرار دارد. این یافته‌ها دلالت بر این دارد که ترویج کشاورزی در شهرستان رشت باید به اهمیت شاخص‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد از قبیل میزان هزینه کل در مدیریت ترویج، میزان هزینه‌کرد در فعالیت‌های ترویجی، میزان تماس ارباب رجوع و نسبت نیروی زراعی فنی به زارع توجه ویژه‌ای نموده و در این راستا اقدام به تدوین، نظارت و ارزشیابی استانداردها و شاخص‌های ارتقای عملکرد نماید.

مالکی (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان تحلیلی بر مدیریت عملکرد ترویج و آموزش کشاورزی در استان‌های کشور نتیجه گرفت که ضریب توسعه‌یافتگی خدمات ترویج و آموزش کشاورزی در استان‌ها از ۲/۵۸ تا ۳۹/۶۹ در نوسان است که در این میان، استان‌های مرکزی، یزد و کرمانشاه بالاترین و سیستان و بلوچستان، تهران و هرمزگان پایین‌ترین ضریب را داشتند. همچنین، وضعیت بیشتر استان‌های کشور به لحاظ برخورداری از مدیریت عملکرد و خدمات ترویج و آموزش کشاورزی مناسب نبود، به گونه‌ای که ضریب برخورداری هیچ استانی در سطح خیلی خوب قرار نداشت، هفت استان در سطح خوب، پانزده استان در سطح متوسط و هشت استان نیز در سطح ضعیف قرار گرفتند. در این بین استان تهران از بعد مدیریت عملکرد خدمات ترویج و آموزش کشاورزی در وضعیت ضعیف‌ترین استان‌ها بود.

محمدی و شریفزاده (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان طراحی مدل مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی نتیجه گرفتند ابعاد اصلی این مدل شامل تاثیرپذیری استراتژی سرمایه انسانی از استراتژی سازمانی و اسناد بالادستی، همخوانی و هماهنگی فرایند پاسخگویی، ارتباط مسئولیت و اختیار با شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان؛ تأثیر استراتژی‌های ارزیابی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان؛ وجود رابطه معنادار ویژگی‌های فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آنان و در نهایت تأثیر ویژگی روابط کاری فی‌مابین بر مدیریت عملکرد کارکنان است.

محمدزاده و محمدزاده (۱۳۹۷) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که نظام ترویج و آموزش کشاورزی در اکثر کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، دچار دیوانسالاری ناکارآمدی هستند که در نتیجه هم در طرح‌ریزی و هم در اجرا به شدت ضعیف عمل می‌کنند. مدیریت عملکرد در سازمان ترویج و آموزش کشاورزی به خودی خود به اجرا در نمی‌آید و اگر هم مدیران ترویج خواهان آن باشند موانع زیادی بر سر راه مدیریت عملکرد در ترویج کشاورزی دیده می‌شود. عدم شناخت اهمیت و نقش ترویج در توسعه، بی‌توجهی مسئولان و کارگزاران به ترویج، نادیده گرفتن نقش ترویج در توسعه عدم آشنایی مسئولان اجرایی با مدیریت عملکرد، کمبود نیروی متخصص در دستگاه‌های ترویجی برای مدیریت عملکرد، عدم سازماندهی و تشکل منسجم نیروهای ترویجی، نبود متولی ترویج در مناطق روستایی، همه از نارسایی‌ها و نقطه ضعف‌های مدیریتی در ترویج کشاورزی محسوب می‌شوند که در نظام ترویج و آموزش کشاورزی کشور ایران دیده می‌شود.

مطهری و همکاران (۱۴۰۰) نتیجه گرفتند که در راستای توجه به مدیریت عملکرد، اگرچه در ایران برنامه‌های زیادی از سوی دولت‌مردان برای مبارزه با فساد اداری و پاسخگویی طراحی شده و به اجرا درآمده است، اما در این رابطه موفقیت اندکی حاصل شده است، از دلایل اصلی آن نظام‌مند و منسجم نبودن برنامه‌های اجرایی از سوی دولت و سایر دستگاه‌های نظارتی به منظور مبارزه با فساد و تغییرات محتوای این برنامه‌ها در پی تغییر دولت‌ها و شدت و ضعف فشارهای اجتماعی و نیز تمرکز این برنامه‌ها بر روی تنبیه و مجازات متخلفان و نه پیشگیری از بروز و گسترش فساد هست.

بتانی^۲ (۲۰۲۱) بیان نمود که فرآیند مدیریت عملکرد نقش مهمی در موفقیت یک

کسب و کار کوچک و متوسط دارد. یک شرکت تجاری کوچک یا متوسط باید اولین قدم را بردارد تا اطمینان حاصل کند که بازخورد کارکنان به طور منظم از طریق مدیریت عملکرد کارکنان به دست می‌آید. اجرای بازخورد کارکنان منجر به بهره‌وری بهتر کارکنان می‌شود زیرا می‌توان از آن برای مدیریت عملکرد کارکنان استفاده کرد. از بازخورد کارکنان می‌توان برای توسعه بهره‌وری کارکنان و برنامه‌های عملکرد کارکنان استفاده کرد. همچنین می‌تواند برای شناسایی کارکنانی که برای عملکرد بهتر به آموزش نیاز دارند، استفاده شود. فرآیند توسعه کارکنان مهم است زیرا تضمین می‌کند که کارکنان نگرش کاری مثبت نسبت به وظایف و مسئولیت‌های خود خواهند داشت. علاوه بر این، بازخورد کارکنان را می‌توان برای بررسی عملکرد ماهانه کارکنان، به صورت فصلی یا سالانه، بسته به اهداف کسب و کار، استفاده کرد.

فولیس^۳ (۲۰۲۱) در تحقیق خود نتیجه گرفت که مدیریت عملکرد کلیدی است که شرایط را برای اخذ بیشترین بهره را از کارکنان فراهم می‌کند. از این گذشته، یک جمله رایج در راستای موفقیت تجاری این است که افراد سازمان مهمترین دارایی هستند. بدون کارکنان با انگیزه و متعهد، کسب و کار هرگز به پتانسیل کامل خود نمی‌رسد. سرمایه‌گذاری زمان و مدیریت مناسب در شغل کارمندان، برای هر دو بخش سازمان و کارکنان دارای سود لازم می‌باشد. در یک نظرسنجی در سال ۲۰۲۰، مشخص شد که ۹۰ درصد از سازمان‌های مورد ارزیابی، پس از تغییر رویکردشان در مدیریت عملکرد، شاهد بهبود در تعامل کارکنان بودند. همچنین ارزیابی‌ها در سال ۲۰۲۱ نشان داد که یکی از اهداف کلیدی که کارکنان می‌خواستند در تحول کار ببینند، تمرکز بر رفاه کارکنان بود. رویکرد مستمر به مدیریت عملکرد در ارائه سطح مناسبی از پشتیبانی برای رفاه کارکنان که در اهداف و مقاصد گنجانده شود، مهم خواهد بود.

کوبیاک^۴ (۲۰۲۲) نتیجه گرفت که مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و مدیران است و به ایجاد محیط مطلوب تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر خواهد شد. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظام‌های انضباطی و خط‌مشی سازمان در رسیدگی به شکایات را بعنوان ابزار مدیریتی خود را شامل می‌گردد. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان کاربرد دارد. مدیریت عملکرد

را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی نمود که برای ارتقای سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی انجام می‌شود. مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان در ارتباط است.

کارکارا^۵ (۲۰۲۲) بیان نمود که مدیریت عملکرد بخشی از یک راهبرد بلندمدت است که بر رشد و توسعه در سطح سازمان تمرکز دارد. فرآیندی است که حول محور ارتقاء، رشد و توسعه کارکنان بوده و دربرگیرنده پرورش فرهنگی است که از عملکرد بالا پشتیبانی می‌کند. کارکنان به طور متوسط ۴۰ ساعت در سال را در جلسات ارزیابی عملکرد صرف می‌کنند. درحالی که کارفرمایان حدود ۱۰٪ از کل ساعات کاری سالانه خود را صرف برگزاری این جلسات می‌کنند. این گزارش همچنین بیان می‌کند که حدود ۵۹ درصد از کارکنان معتقدند که بررسی‌های سنتی عملکرد هیچ تأثیری بر عملکرد آنها ندارد. سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد نشان در صنایع خود هستند، باید به مدیریت عملکرد متفاوت برخورد کنند، بهترین شیوه‌های صنعت را اتخاذ کنند و از مدل‌های مدیریت عملکرد پیروی کنند که نتایج ملموس را نشان می‌دهد.

چارچوب نظری تحقیق

در ادامه با توجه به ارزیابی مطالعات گذشته و مرور ادبیات تحقیق نسبت به تبیین نتایج تحقیقات در قالب چارچوب نظری تحقیق پرداخته می‌شود. در این چارچوب ابعاد مدیریت عملکرد و ابعاد مدیریت منابع انسانی که در این تحقیق نیز مد نظر قرار گرفته شده است تبیین می‌گردد.

جدوال ۱. چارچوب نظری تحقیق

محققین	نام الگو	ابعاد مدیریت عملکرد
Islami et al., (2018); Hernandez-Ruiz Kenneth, and Gonzalez-Tamayo Lizbeth (2022); Guo and Zhang (2022); Wang et al., (2022); Czvetkó et al., (2022)	مدیریت مبتنی بر هدف مدیریت مبتنی بر راهبرد مدیریت مبتنی بر فرآیند	تأکید بر ابعاد فرآیندی: تعریف اهداف، هدف‌گذاری برای کارمندان، نظارت پیوسته بر عملکرد و فرایند انجام کار، ارزیابی عملکرد، بازخورد، ارزیابی نهایی عملکرد، یادگیری و اصلاح عملکرد و بهبود آن
Liu et al., (2021), Trébucq and Magnaghi (2017), Hidroğlu (2019), Hosseini Ezzabadi et al., (2015); Svård (2017)	مدیریت مبتنی بر تعالی سازمانی مدیریت مبتنی بر محتوی	تأکید بر ابعاد محتوایی و توسعه‌ای: تأکید بر مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی، فرهنگ سازمانی و رهبری، تعامل نزدیک با ذینفعان، ارزش آفرینی پایدار، پیشبرد عملکرد و تحول، عملکرد استراتژیک و عملیاتی، تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی
علی‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، Trébucq و همکاران (۱۴۰۰)، and Magnaghi (2017)	مدل مدوری و استپل	تأکید بر ابعاد زمینه‌ای: انعطاف‌پذیری، مشارکت با ذینفعان، تعامل و تبادل نظر
محققین	متغیرها	ابعاد توسعه منابع انسانی پایدار
Piwowar-Sulej (2022) Scully-Russ (2012) Hill and Stewart (2000)	مدیریت دانش، دانش عملکرد، دانش نظارت و ارزیابی	تغییر در دانش
	نگرش به عملکرد، نگرش به ارزیابی عملکرد و نگرش به بهره‌وری	بهبود نگرش
	مهارت بهبود عملکرد، مهارت ارزیابی و نظارت، مهارت ارتباطی	افزایش مهارت
	بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری، بروز رفتار هدفمند	تغییر در رفتار و عملکرد

روش تحقیق

رویکرد حاکم بر این تحقیق کاربردی است. زیرا نتایج حاصل در عمل به کار گرفته می‌شود. به لحاظ نحوه کنترل متغیرها غیر آزمایشی است. برای دستیابی به اهداف

تحقیق در این پژوهش از پارادیم کیفی استفاده گردید. با توجه به اینکه مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی پایدار پدیده‌ای تک وجهی نبوده و صرفاً از طریق روش‌های کمی نمی‌توان به تحلیل و کنکاش عمیق آنها پرداخت، ضرورت مطالعه کیفی و تحلیل عمقی آن از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مفهومی است که بتواند در شناخت، راهبری، و مدیریت فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران مؤثر باشد. از آنجا که در این زمینه یک الگوی جامع و متناسب با شرایط بخش ترویج کشاورزی استان تهران وجود ندارد، لذا باید الگویی برای این منظور طراحی می‌گردید. جهت تدوین مدل مفهومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران با توجه به بافت و شرایط استان، پژوهشگر نیازمند بررسی و مطالعه مؤلفه‌ها، متغیرها، و شاخص‌های مرتبط با استفاده از روش کیفی در بستر مدیریت عملکرد بود. به زعم اکثر صاحب‌نظران، موضوع مدیریت عملکرد موضوعی چند وجهی و پیچیده و متناسب با ابعاد و شرایط مختلف انسانی و سازمانی است، به گونه‌ای که در نظریات محققان حوزه مدیریت عملکرد اتفاق نظر در مورد ابعاد و عناصر آن وجود ندارد. به منظور درک بهتر موضوعات پیچیده و چندوجهی همچون موضوع مدیریت عملکرد نیازمند توجه به تنوع مفاهیم این موضوع از نظر خبرگان ذی‌نفع و ذیصلاح خواهیم بود تا به فصل مشترکی از مفاهیم مرتبط دست یابیم. تحقق این امر منوط به استفاده از رویکرد پژوهش کیفی است. با توجه به ماهیت موضوع و نیز پیشینه پژوهش، در این پژوهش کیفی، از مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران و خبرگان و گروه‌های کانونی استفاده شد.

نمونه مورد مطالعه این پژوهش شامل افراد مطلع کلیدی و خبرگان آگاه از مدیریت عملکرد بخش ترویج کشاورزی استان تهران شامل: ۸ نفر از اساتید دانشگاه و ۱۴ نفر از مدیران با سابقه مدیریتی حداقل ۵ سال در بخش ترویج کشاورزی بود. لذا، نمونه مورد مطالعه در این بخش شامل صاحب‌نظرانی بوده است که در ارتباط با موضوع مدیریت عملکرد بخش ترویج کشاورزی و دارای سابقه علمی، تألیفات مرتبط بودند و یا خبرگانی که در ارتباط با ترویج دارای سابقه مدیریتی و اجرایی بودند (جدول ۲).

جدول ۲. ویژگی‌های خبرگان

درصد	فراوانی	ویژگی خبرگان
		تحصیلات
۴۰/۶۱	۹	کارشناسی
۳۱/۸۲	۷	کارشناسی ارشد
۲۷/۲۷	۶	دکتری
		سوابق شغلی
۲۲/۷۳	۵	۵ تا ۱۰ سال
۵۹/۰۹	۱۳	۱۰ تا ۱۵ سال
۱۸/۱۸	۴	بالای ۱۵ سال
		پست سازمانی
۳۶/۳۶	۸	هیأت علمی دانشگاه
۶۳/۶۴	۱۴	مدیر
		سن
۳۱/۸۲	۷	۲۵ تا ۳۵
۵۴/۵۵	۱۲	۳۵ تا ۴۵
۱۳/۶۳	۳	۴۵ تا ۵۵
		جنسیت
۹۰/۹۱	۲۰	مرد
۹/۰۹	۲	زن

هدف نمونه‌گیری در روش‌های کیفی، فهم پدیده مورد نظر است. از این‌رو نمونه‌گیری در این پژوهش، از نوع هدفمند است و محقق باید از میان افرادی که دارای تجارب کافی در مورد پدیده مورد مطالعه هستند و می‌توانند بهترین اطلاعات را در مورد موضوع ارائه دهند، انتخاب کند. اشباع داده‌ها، تعیین‌کننده حجم نمونه در این پژوهش کیفی بود. به منظور آگاهی از نظر خبرگان، تعداد ۲۲ مورد مصاحبه به روش نیمه‌ساختار یافته انجام شد. فرآیند انجام مصاحبه تا رسیدن به حالت اشباع نظری ادامه پیدا کرد. فرآیند مصاحبه به گونه‌ای اجرا شد که بعد از هر مصاحبه داده‌ها کدگذاری و تحلیل شد تا

ضمن شناسایی ابعاد مطرح شده توسط صاحب‌نظران اولیه، این ابعاد در مصاحبه‌های بعدی پیگیری گردد. مصاحبه‌ها به تعداد ۲۲ نفر انجام شد؛ یعنی تا جایی ادامه داشت که مشخص شد که یافته‌ها تکرار می‌گردد و مصاحبه‌های جدید شناخت بیشتری نسبت به تدوین مقوله‌ها به دست نمی‌دهند. در مرحله دوم بخش کیفی پژوهش با تعداد ۲۰ تن از افرادی که در مصاحبه شرکت کرده بودند ۳ گروه کانونی شکل گرفت. فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از بررسی گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان در قالب مصادیق عینی، استعارات، و مفاهیم شروع شد و با قرائت چندین باره به مفاهیم اولیه و مقوله‌های مرتبط دست یافتیم. در این تحقیق در واقع، بعد از مطالعه متن هر یک از مصاحبه‌ها، قسمت‌هایی که با توجه به سؤالات پژوهش و اهداف تحقیق می‌توانست به عنوان یک کد اولیه در نظر گرفته شود مشخص شده و به عنوان مفهوم اولیه انتخاب گردید. کدگذاری شامل سه مرحله کد گذاری باز، کد گذاری محوری، و کد گذاری انتخابی بود.

در بخش مصاحبه‌های انفرادی، قبل از شروع مصاحبه، طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف این پژوهش جهت آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شوندگان تبیین شد و در ابتدای مصاحبه در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه اقدام شد.

رسیدن به اعتبار در تحقیقات کیفی در منابع علمی مختلف با استفاده از تکنیک‌های زیر بیان شده است، که در این تحقیق نیز از آن بهره گرفته شد (Williams et al., 2022):
(۱) استفاده از کثرتگرایی: این تکنیک‌ها شامل سه دسته هستند: (۱) تشکیل تیم تحقیق^۶ (۲) روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها^۷ (۳) استفاده از چندین نظریه^۸. در این تحقیق از دو شیوه برای دستیابی به کثرتگرایی استفاده شد. به این صورت که، جمع‌آوری داده‌ها به شیوه‌های مختلفی صورت گرفت، داده‌ها از طریق مصاحبه و مشاهده و جلسات گروه کانونی جمع‌آوری شد. راه دیگری که جهت افزایش روایی داخلی تحقیق استفاده شد، تشکیل تیم تحقیق بود. به این صورت که در حین جمع‌آوری داده‌ها از چند پژوهشگر استفاده شد، این کار همان تشکیل تیم تحقیق بود. به بیان دیگر در این پژوهش از پژوهشگرانی دیگر به عنوان تیم تحقیق در حین جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد.

(۲) استفاده از تکنیک کنترل اعضا^۹: از طریق ارائه نتایج به پاسخگویان تا از واکنش‌های آنان در مرحله گزارش نوشته‌ها آگاهی و از صحت و سقم اطلاعات اطمینان حاصل

گردد. در پژوهش حاضر نیز متن مصاحبه‌ها ابتدا یادداشت برداری شد، سپس از مشارکت‌کنندگان دعوت به عمل آمد که مجدداً نقطه نظراتشان را اصلاح کنند. در مرحله‌ی آخر از طریق مراجعه مجدد به هریک از شرکت‌کنندگان و انجام یک مصاحبه منفرد و یا انجام جلسات متعدد مصاحبه، نسبت به اعتبارسنجی نهایی یافته‌ها، اقدام و به این ترتیب از اعتبار مصاحبه‌ها اطمینان حاصل شد.

برای ارزیابی پایایی یافته‌های کیفی از تکنیک‌های هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، ایجاد فرایندهای ساختمان‌داری اجرا و تفسیر مصاحبه‌ها و استفاده از کمیته تخصصی تحقیق استفاده شد که توسط (Rao and Perry, 2003) مورد تأکید قرار گرفته است.

با توجه به مرور پیشینه، ۵ بعد برای مدیریت عملکرد و ۶ بعد برای توسعه منابع انسانی پایدار شناسایی شد که در گام بعدی با برگزاری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و گروه‌های کانونی با خبرگان در نهایت ۳ بعد برای مدیریت عملکرد و ۴ بعد برای توسعه منابع انسانی پایدار شناسایی شد و ۲۵ زیر معیار برای مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران استخراج و به اجماع نظر رسید و در قالب مدل مفهومی ارائه شد.

نتایج و بحث

تحلیل کیفی ابعاد مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران

به منظور شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران، به دلیل ماهیت و ساختار منحصر به فرد ترویج کشاورزی و عدم شناسایی و بررسی ابعاد مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران، از مرور پیشینه و مصاحبه با کارشناسان و گروه کانونی استفاده شد. پس از بررسی منابع مکتوب و سایت‌های اینترنتی در خصوص موضوع مورد نظر ابعاد متعددی شناسایی شد. سپس از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و گروه کانونی با خبرگان، نسبت به شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران،

با استفاده از نظر متخصصان و خبرگان متناسب با شرایط منطقه اقدام گردید.

شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران

پس از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و سپس مصاحبه با کارشناسان و تشکیل گروه کانونی، با توجه به نتایج جدول ۳، سه بعد مدیریت عملکرد (فرآیندی، محتوایی و توسعه‌ای و زمینه‌ای) در بخش ترویج کشاورزی استان تهران و چهار بعد برای توسعه منابع انسانی پایدار (کسب و توسعه دانش، تغییر نگرش، رضایتمندی، تعهد، وابستگی و علاقه، توسعه، مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی و بهبود عملکرد، نوآوری، خلاقیت و مشارکت) که حداقل ۷۰٪ درصد خبرگان بر آن اجماع نظر داشتند، در این بخش شناسایی شد.

جدول ۲. ابعاد مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران

الف) ابعاد مدیریت عملکرد	درصد توافق
بعد اول: بعد فرآیندی	
تعریف اهداف و هدف‌گذاری برای کارمندان	٪۸۴
نظارت پیوسته بر عملکرد و فرایند انجام کار	٪۷۵
یادگیری و اصلاح عملکرد	٪۹۰
ارزیابی نهایی عملکرد	٪۷۰
ارزیابی عملکرد	٪۸۴
بازخورد	٪۹۰
بعد دوم: بعد محتوایی و توسعه‌ای	
تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی	٪۷۵
عملکرد راهبردی و عملیاتی	٪۷۰
فرهنگ سازمانی و رهبری	٪۸۴
تعامل نزدیک با ذینفعان	٪۹۰
تأکید بر مبنای وجودی	٪۷۰
پیشبرد عملکرد و تحول	٪۷۵
چشم‌انداز و راهبرد	٪۷۵
ارزش آفرینی پایدار	٪۹۰
بعد سوم: بعد زمینه‌ای	
مشارکت با ذینفعان	٪۷۵

تعامل و تبادل نظر	٪۷۵
انعطاف‌پذیری	٪۹۰
(ب) ابعاد توسعه منابع انسانی پایدار	درصد توافق
بعد اول: دانش	
کسب دانش	٪۹۰
توسعه دانش	٪۸۴
بعد دوم: نگرش	
تغییر نگرش	٪۷۵
رضایتمندی	٪۷۵
تعهد	٪۷۵
وابستگی	٪۹۰
علاقه	٪۹۰
بعد سوم: مهارت	
توسعه مهارت‌های فنی	٪۷۰
توسعه مهارت‌های انسانی	٪۷۰
توسعه مهارت‌های ادراکی	٪۷۵
توسعه مهارت‌های ارتباطی	٪۷۵
بعد چهارم: عملکرد	
بهبود عملکرد	٪۷۵
نوآوری	٪۷۵
خلاقیت	٪۹۰
مشارکت	٪۸۴

شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران

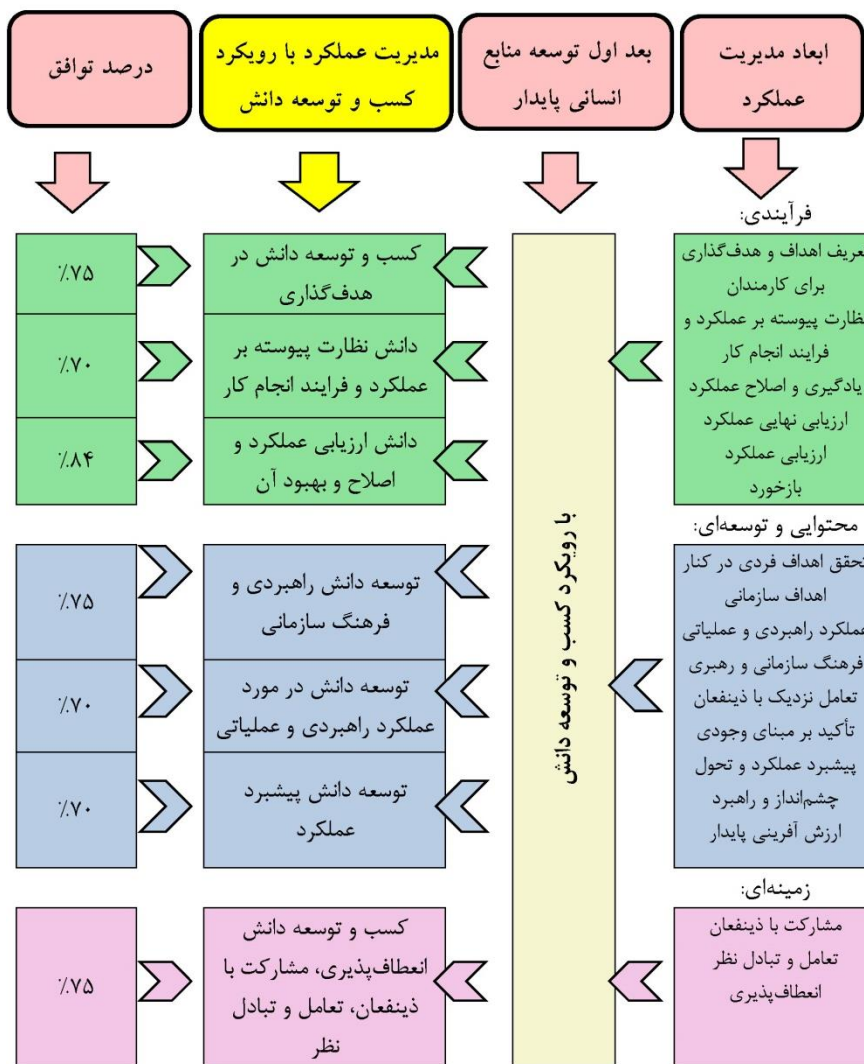
دسته اول: ابعاد مدیریت عملکرد در راستای کسب و توسعه دانش

از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و گروه کانونی با خبرگان، نسبت به شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد کسب و توسعه دانش در بخش ترویج کشاورزی استان تهران با استفاده از نظر متخصصان و خبرگان متناسب با شرایط استان اقدام گردید. به این منظور مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ کارشناس خبره و برگزاری ۳ جلسه گروه کانونی اجرا شد. با توجه به شکل ۱، ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد کسب و توسعه دانش که حداقل ٪۷۰ خبرگان بر آن اجماع نظر داشتند به تعداد ۷ بعد، عبارت بودند از: کسب و

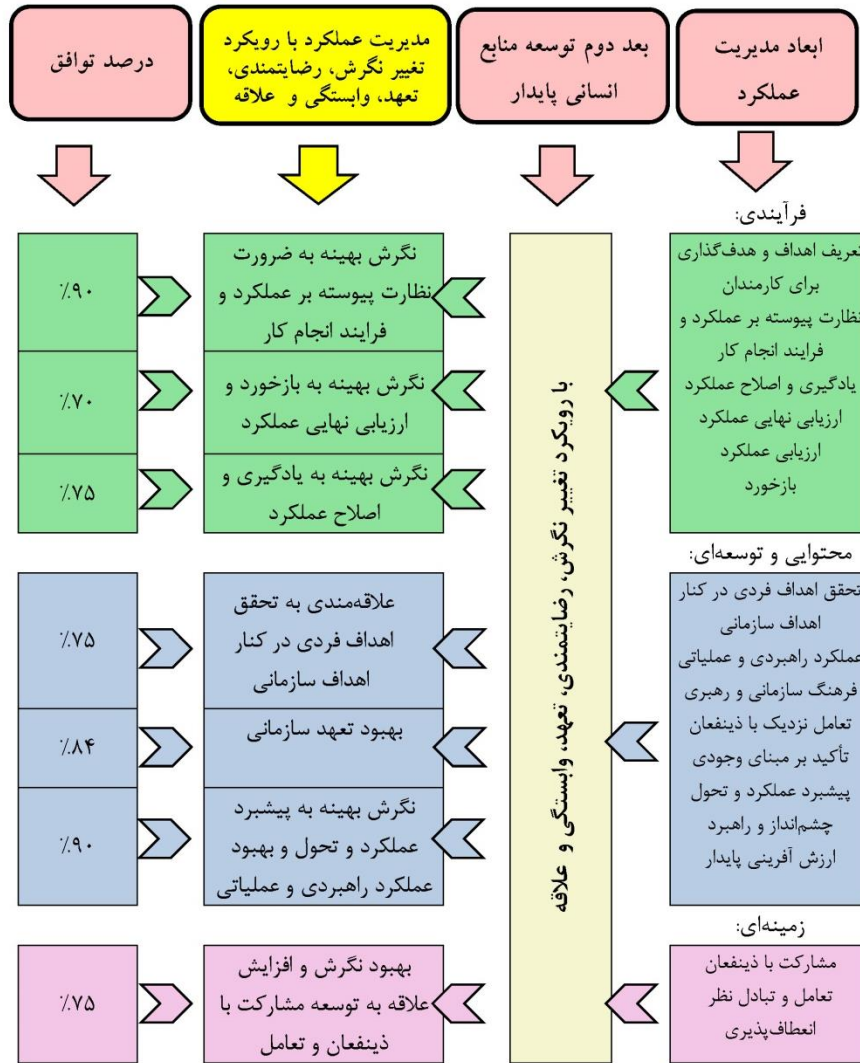
توسعه دانش در هدف‌گذاری، دانش نظارت پیوسته بر عملکرد و فرایند انجام کار، دانش ارزیابی عملکرد و اصلاح و بهبود آن، توسعه دانش راهبردی و فرهنگ سازمانی، توسعه دانش در مورد عملکرد راهبردی و عملیاتی، توسعه دانش پیشبرد عملکرد و کسب و توسعه دانش انعطاف‌پذیری، مشارکت با ذینفعان، تعامل و تبادل نظر. نتایج حاصل با نتایج تحقیقات Islami et al., (2018); Hernandez-Ruiz Kenneth, and Gonzalez-Liu et al., (2021)., Tamayo Lizbeth (2022)، علی پور و همکاران (۱۳۹۸)، Trébucq (2017)، and Magnaghi (2017) همراستا بود.

دسته دوم: ابعاد مدیریت عملکرد در راستای تغییر نگرش، رضایتمندی، تعهد، وابستگی و علاقه

از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و گروه کانونی با خبرگان، نسبت به شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد تغییر نگرش، رضایتمندی، تعهد، وابستگی و علاقه در بخش ترویج کشاورزی استان تهران با استفاده از نظر متخصصان و خبرگان متناسب با شرایط استان اقدام گردید. به این منظور مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ کارشناس خبره و برگزاری رویدادهای گروه کانونی اجرا شد. با توجه به شکل ۲، ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد تغییر نگرش، رضایتمندی، تعهد، وابستگی و علاقه که حداقل ۷۰٪ خبرگان بر آن اجماع نظر داشتند به تعداد ۶ بعد، عبارت بودند از: نگرش بهینه به ضرورت نظارت پیوسته بر عملکرد و فرایند انجام کار، نگرش بهینه به بازخورد و ارزیابی نهایی عملکرد، نگرش بهینه به یادگیری و اصلاح عملکرد، علاقه‌مندی به تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی، بهبود تعهد سازمانی، نگرش بهینه به پیشبرد عملکرد و تحول و بهبود عملکرد راهبردی و عملیاتی، بهبود نگرش و افزایش علاقه به توسعه مشارکت با ذینفعان و تعامل و تبادل نظر با یکدیگر. نتایج به دست آمده همسو با نتایج تحقیقات Guo and Zhang (2022)، Hidroğlu (2019)، ترابی و همکاران (۱۴۰۰) بوده است.



شکل ۱. ابعاد مدیریت عملکرد در راستای بعد کسب و توسعه دانش و درصد توافق خبرگان



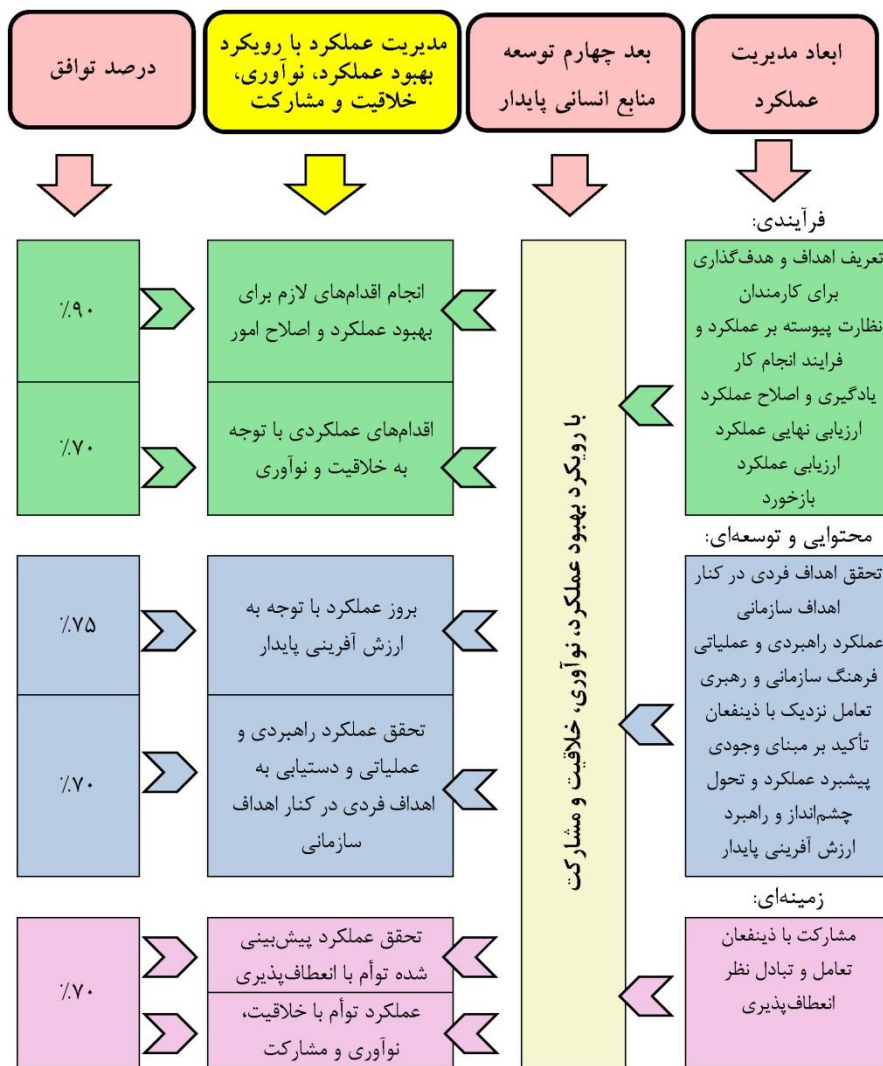
شکل ۲. ابعاد مدیریت عملکرد در راستای بعد تغییر نگرش، رضایتمندی، تعهد، وابستگی و علاقه و درصد توافق خبرگان

دسته سوم: ابعاد مدیریت عملکرد در راستای توسعه مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی

از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و گروه کانونی با خبرگان، نسبت به شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی در بخش ترویج کشاورزی استان تهران با استفاده از نظر متخصصان و خبرگان متناسب با شرایط استان اقدام گردید. به این منظور مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ کارشناس خبره و برگزاری رویدادهای گروه کانونی اجرا شد. با توجه به شکل ۳، ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی که حداقل ۷۰٪ خبرگان بر آن اجماع نظر داشتند به تعداد ۶ بعد، عبارت بودند از: توسعه مهارت ارزیابی عملکرد، توسعه مهارت‌های یادگیری و اصلاح عملکرد، توسعه مهارت ارزش آفرینی پایدار، توسعه مهارت پیشبرد عملکرد و تحول، توسعه مهارت عملکرد راهبردی و عملیاتی و تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی، توسعه مهارت‌ها ارتباطی و مشارکت با ذینفعان. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیقات (Wang et al., (2022), Svärd (2017), Piwowar- Sulej (2022) در یک راستا بوده است.

دسته چهارم: ابعاد مدیریت عملکرد در راستای بهبود عملکرد، نوآوری، خلاقیت و مشارکت

از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و گروه کانونی با خبرگان، نسبت به شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد بهبود عملکرد، نوآوری، خلاقیت و مشارکت در بخش ترویج کشاورزی استان تهران با استفاده از نظر متخصصان و خبرگان متناسب با شرایط استان اقدام گردید. به این منظور مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ کارشناس خبره و برگزاری رویدادهای گروه کانونی اجرا شد. با توجه به شکل ۴، ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد بهبود عملکرد، نوآوری، خلاقیت و مشارکت که حداقل ۷۰٪ خبرگان بر آن اجماع نظر داشتند به تعداد ۶ بعد، عبارت بودند از: انجام اقدام‌های لازم برای بهبود عملکرد و اصلاح امور، اقدام‌های عملکردی با توجه به خلاقیت و نوآوری، بروز عملکرد با توجه به ارزش آفرینی پایدار، تحقق عملکرد راهبردی و عملیاتی و دستیابی به اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی، تحقق عملکرد پیش‌بینی شده توأم با انعطاف‌پذیری و فراهم بودن زمینه‌های بروز عملکرد توأم با خلاقیت، نوآوری و مشارکت. نتایج حاصل همسو با نتایج تحقیقات Czvetkó et al.,



شکل ۴. ابعاد مدیریت عملکرد در راستای بعد مدیریت عملکرد با رویکرد بهبود عملکرد، نوآوری، خلاقیت و مشارکت و درصد توافق خبرگان



شکل ۵. مدل مفهومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران بر اساس تحلیل محتوایی، مصاحبه و گروه کانونی با خبرگان

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارزیابی‌های انجام شده توسط محققان مختلف از وضعیت این نظام اداری کشور نشان می‌دهد که در مدل فعلی مدیریت عملکرد کارکنان دولت، فرض بر این است که در صورت اجرای صحیح و درست این مدل، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در توسعه منابع انسانی خود موفق باشند و این در حالی است که مجموعه گزارش‌های عملکرد دستگاه‌های اجرایی در سال‌های متوالی نشان می‌دهد که با وجود اینکه بسیاری از کارکنان دستگاه‌های دولتی هر ساله امتیاز بالایی از ارزیابی‌ها کسب می‌نمایند و سطح هدف‌گذاری‌های تعریف شده برای آنان محقق می‌شود، اما دستگاه‌های اجرایی در ارزیابی شاخص‌های عملکردی چندان موفق نبوده‌اند و این نقص نشان می‌دهد که مدل فعلی مدیریت عملکرد کارکنان از مطلوبیت، کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیست.

نظام ترویج و آموزش کشاورزی در اکثر کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، دچار دیوانسالاری ناکارآمدی هستند. دلیل آن ضعف در طرح‌ریزی و اجرای عملکردها می‌باشد. عدم شناخت اهمیت و نقش ترویج در توسعه، بی‌توجهی مسؤولان و کارگزاران به ترویج، نادیده گرفتن نقش ترویج در توسعه عدم آشنایی مسؤولان اجرایی با مدیریت عملکرد، کمبود نیروی متخصص در دستگاه‌های ترویجی برای مدیریت عملکرد، عدم سازماندهی و تشکل منسجم نیروهای ترویجی، نبود متولی ترویج در مناطق روستایی، همه از نارسایی‌ها و نقطه ضعف‌های مدیریتی در ترویج کشاورزی محسوب می‌شوند که در نظام ترویج و آموزش کشاورزی کشور ایران دیده می‌شود (محمدزاده و محمدزاده، ۱۳۹۷). مطالعات مختلف نشان می‌دهد که ترویج کشاورزی ایران از بعد مدیریت عملکرد در وضعیت نامناسبی می‌باشد و هنوز نتوانسته است از لحاظ انتخاب رهیافت و شیوه‌های ترویجی، تدوین اهداف و وظایف، سازماندهی ساختار و تشکیلات، خود را رشد دهد (رضائی مقدم و فاطمی، ۱۳۹۸). در تحقیقاتی که در زمینه تحلیلی بر مدیریت عملکرد ترویج و آموزش کشاورزی در استان‌های کشور انجام شده مشخص می‌کند استان تهران از بعد مدیریت عملکرد خدمات ترویج و آموزش کشاورزی در وضعیت مناسبی نبوده است.

بنابراین ضرورت شناسایی معیارها و زیر معیار برای مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران بر کسی پوشیده

نیست. با توجه به تحقیق کیفی انجام شده و نتایج حاصل مشخص شد که در بخش تحلیل محتوایی ۵ بعد برای مدیریت عملکرد و ۶ بعد برای توسعه منابع انسانی پایدار شناسایی شد که در گام بعدی با برگزاری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و گروه‌های کانونی با خبرگان در نهایت ۳ بعد برای مدیریت عملکرد و ۴ بعد برای توسعه منابع انسانی پایدار شناسایی شد و ۲۵ زیر معیار برای مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران استخراج و به اجماع نظر رسید و در قالب مدل مفهومی ارائه شد. ابعاد شناسایی شده مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران عبارتند از:

- - کسب و توسعه دانش در هدف‌گذاری
- - دانش نظارت پیوسته بر عملکرد و فرایند انجام کار
- - دانش ارزیابی عملکرد و اصلاح و بهبود آن
- - توسعه دانش راهبردی و فرهنگ سازمانی
- - توسعه دانش در مورد عملکرد راهبردی و عملیاتی
- - توسعه دانش پیشبرد عملکرد
- - کسب و توسعه دانش انعطاف‌پذیری، مشارکت با ذینفعان، تعامل و تبادل نظر
- - نگرش بهینه به ضرورت نظارت پیوسته بر عملکرد و فرایند انجام کار
- - نگرش بهینه به بازخورد و ارزیابی نهایی عملکرد
- - نگرش بهینه به یادگیری و اصلاح عملکرد
- - علاقه‌مندی به تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی
- - بهبود تعهد سازمانی
- - نگرش بهینه به پیشبرد عملکرد و تحول و بهبود عملکرد راهبردی و عملیاتی
- - بهبود نگرش و افزایش علاقه به توسعه مشارکت با ذینفعان و تعامل و تبادل نظر با یکدیگر
- - توسعه مهارت ارزیابی عملکرد
- - توسعه مهارت‌های یادگیری و اصلاح عملکرد
- - توسعه مهارت ارزش آفرینی پایدار
- - توسعه مهارت پیشبرد عملکرد و تحول

- - توسعه مهارت عملکرد راهبردی و عملیاتی و تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی
 - - توسعه مهارت‌ها ارتباطی و مشارکت با ذینفعان
 - - انجام اقدام‌های لازم برای بهبود عملکرد و اصلاح امور
 - - اقدام‌های عملکردی با توجه به خلاقیت و نوآوری
 - - بروز عملکرد با توجه به ارزش آفرینی پایدار
 - - تحقق عملکرد راهبردی و عملیاتی و دستیابی به اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی
 - - تحقق عملکرد پیش‌بینی شده توأم با انعطاف‌پذیری
 - - فراهم بودن زمینه‌های بروز عملکرد توأم با خلاقیت، نوآوری و مشارکت
- پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزان بخش ترویج کشاورزی استان تهران این ابعاد را برای تحقق مدیریت عملکرد در راستای توسعه منابع انسانی پایدار مورد توجه قرار دهند.

پی‌نوشت‌ها

1. Suvedi and Ghimire
2. Bethany
3. Foulis
4. Kubiak
5. Karkara
6. Multiple Investigators
7. Multiple Source of Data
8. Multiple Theories
9. Member Checks

منابع

- ادیب زاده، م.، و نجف بیگی، ر.، و موسی خانی، م.، و دانش فرد، ک.، و عالم تبریز، ا. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۵(۳)، ۱-۲۴.
- ترابی، ا.، تولایی، ر. و نیکوکار، غ. (۱۴۰۰). الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۲(۴۵)، ۲۳-۴۳.
- رضائی مقدم، ک و فاطمی، م. (۱۳۹۸). راهبردهای بهبود نظام نوین ترویج کشاورزی ایران. *علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، ۱۵(۲)، ۲۲۳-۲۵۱.
- علی پور، ز.، انصاری، م.، و سیدجوادین، س. ر. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه). *فصلنامه مدیریت دانش سازمانی*، ۲(۴)، ۱۱۳-۱۵۱.

- علیزاده، ن.، و علیپور، ح.، و نیکویی، ع.، و حاجی میررحیمی، س.، و بخشی جهرمی، آ.، و حسن پور، ب. (۱۳۹۷). شناسایی چالش‌ها و الزامات ترویج کشاورزی و آسیب شناسی وضع موجود نظام نوین ترویج کشاورزی ایران. *علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، ۱۴(۲)، ۲۱-۳۵.
- مالکی، ر. (۱۳۹۶). تحلیلی بر عملکرد ترویج و آموزش کشاورزی در استان‌های کشور با استفاده از مدل موریس. *روستا و توسعه*. ۱۸(۳)، ۱۳۱-۱۵۰.
- محمدزاده، ل و محمدزاده، س. (۱۳۹۷). مهم‌ترین موانع کاربرد اصول مدیریت راهبردی در ترویج و آموزش کشاورزی ایران. *رویکردهای پژوهشی کارآفرینانه در کشاورزی*، ۱(۴)، ۳۳-۵۰.
- محمدی، م.، و شریف زاده، ف. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۵)، ۱۳۳-۱۵۹.
- مطهری، م.، سلطانی، ا و دوازده امامی، ح. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بر اساس رویکردهای اجتماعی با استفاده از روش آمیخته ترکیبی کمی و کیفی داده‌ها (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهرستان نجف‌آباد - اصفهان). *خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۲(۱۲)، ۱۱۳-۱۳۲.
- واحدی، م و معرف، م. (۱۳۹۵). مشکلات پیش روی مدیریت منابع انسانی (HRM) در سازمان ترویج کشاورزی ایران. *ششمین کنگره ترویج و آموزش در مدیریت کشاورزی و منابع طبیعی*، دانشگاه شیراز.
- الهیاری، م.ص و افتخاری، ه. (۱۳۹۴). بررسی عملکرد ادارات ترویج جهاد کشاورزی استان گیلان براساس دیدگاه‌های کشاورزان و کارشناسان کشاورزی. *پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی*، ۸(۲)، ۳۰-۳۳-۵۶.
- یزدان پناه، م و رحیمی فیض آباد، ف. (۱۳۹۸). دلایل عدم موفقیت ترویج کشاورزی با استفاده از تئوری بنیانی (مورد مطالعه: جهاد کشاورزی استان لرستان). *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*. ۵۰(۳)، ۵۴۹-۵۷۵.
- Albore, A. (2018). Review on Role and Challenges of Agricultural Extension Service on Farm Productivity in Ethiopia. *International Journal of Agricultural Education and Extension*, 4(1), 93-100.
- Babu, S. C., Joshi, P. K., Glendenning, C. J., Asenso-Okyere, K., & Sulaiman, R. V. (2013). The state of agricultural extension reforms in India: Strategic priorities and policy options. *Agricultural Economics Research Review*, 26(2), 159-172
- Benson, A., & Jafry, T. (2013). The state of agricultural extension: an overview and new caveats for the future. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 19(4), 381-393.
- Bethany, B. (2021). *Importance of Performance Management in 2022*. Available on the: <https://matterapp.com/blog/importance-of-performance-management>.
- Czvetkó, T., Kummer, A., Ruppert, T., Abonyi, J. (2022). Data-driven business

- process management-based development of Industry 4.0 solutions, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, Volume 36, Pages 117-132, ISSN 1755-5817, <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2021.12.002>.
- Fazel Anvari, A., Soltani, I and Rafiee, M. (2016). Providing the Applicable Model of Performance Management with Competencies Oriented, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, Pages 190-197.
- Foulis, D. (2021). *7 benefits of performance management*. Available on the: <https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/7-benefits-of-performance-management>
- Guo, K., Zhang, L. (2022). Multi-objective optimization for improved project management: Current status and future directions, *Automation in Construction*, Volume 139, 2022, 104256, ISSN 0926-5805, <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2022.104256>.
- Hernandez-Ruiz Kenneth, E., Gonzalez-Tamayo Lizbeth, A. (2022). Inventory Management: Bi-objective Optimization Models for Mass Customization, *IFAC-Papers OnLine*, Volume 55, Issue 10, Pages 2767-2772, ISSN 2405-8963, <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.146>.
- Hidroğlu, D. (2019). Self- assessment Performance Measurement in Construction Companies: An Application of the EFQM Excellence Model on Processes and Customer Stages, *Procedia Computer Science*, Volume 158, 2019, Pages 844-851, ISSN 1877-0509, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.122>.
- Hosseini Ezzabadi, J., Dehghani Saryazdi, M., Mostafaeipour, A. (2015). Implementing Fuzzy Logic and AHP into the EFQM model for performance improvement: A case study, *Applied Soft Computing*, Volume 36, 2015, Pages 165-176, ISSN 1568-4946, <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2015.06.051>.
- Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, *Future Business Journal*, Volume 4, Issue 1, Pages 94-108, ISSN 2314-7210, <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>.
- Karkara, N. (2022). *Performance Management Approaches, Models, & Frameworks: The Ultimate Guide for HR*. Available on the: <https://blog.darwinbox.com/performance-management-models-approaches-frameworks>
- Kubiak, E. (2022). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices, *Human Resource Management Review*, Volume 32, Issue 3, 2022, 100792, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100792>.
- Lee, Y., An, D., & Kim, T. (2017). The Effects of Agricultural Extension Service on Farm Productivity, *Evidence from Mbale District in Uganda*. 1-11.
- Rao, S & Perry, C. (2003). Convergent interviewing to build a theory in under-

- researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships, *Qualitative Marke Research: An International Journal*, Volume6 Number4 2003 pp. 236-247.
- Suvedi, M and Ghimire, R. (2015). Core Competencies for Agricultural Extension Educators. *Office of International Research, Education and Development*, Virginia Tech 526 Prices Fork Road (0378), Blacksburg, VA 24061. <https://innovate.cired.vt.edu/wp-content/uploads/2015/09/Suvedi-Thematic-Brief-.pdf>
- Svärd, P. (2017). *3-Enterprise content management (ECM)*, Editor(s): Proscovia Svärd, Enterprise Content Management, Records Management and Information Culture Amidst e-Government Development, Chandos Publishing, 2017, Pages 25-33,
- Trébucq, S., Magnaghi, E. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation, *Research in International Business and Finance*, Volume 42, 2017, Pages 522-531, ISSN 0275-5319, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.04.008>.
- Wang, L., Zeng, T., Li, C. (2022). Behavior decision of top management team and enterprise green technology innovation, *Journal of Cleaner Production*, Volume 367, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133120>.
- Williams, T., Wiles, J., Smith, M., Ward, K. (2022). Combining action research and grounded theory in health research: A structured narrative review, *SSM - Qualitative Research in Health*, Volume 2, 2022, 100093, ISSN 2667-3215, <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2022.100093>.
- Mohammadi, M. & Hoshangi, H. & Hashemieh, M. (2014). Ranking influence tactics in Performance Evaluation of Public sector, *Indian journal of scientific research*, 37, 23-38.
- Piwowar-Sulej, K., Kołodziej, I. (2022). Organizational practices promoting employees' pro-environmental behaviors in a Visegrad Group country: How much does company ownership matter?, *PLOS ONE*, 10.1371/journal.pone.0261547, 17, 2, (e0261547), (2022).
- Scully-Russ, E. (2012). Human resource development and sustainability: beyond sustainable organizations, *Human Resource Development International*, 15:4, 399-415.
- Hill, R. & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organisations. *Journal of European Industrial Training*. 24, 105-117. DOI: 10.1108/03090590010321070

Conceptual model of performance management in line with sustainable human resources development in agricultural department of Tehran province: A qualitative approach

Ali Aghaee Malekabadi¹

Ahmad Reza Ommani²

Azadeh Noorollah Noorivandi³

Mohammad Sadegh Sabouri⁴

Abstract

Considering the existence of many challenges and weaknesses in the area of performance management in line with the sustainable human resources development in the agricultural department of Tehran province, the recognition of the criteria and sub-criteria of performance management in line with the sustainable human resources development requires more observations. Identifying these criteria and sub-criteria is of much importance given the conditions of the region. We used the qualitative approach of semi-structured interviews and focus group to identify performance management criteria and sub-criteria in line with sustainable human resources development. In the literature review step, we identified five dimensions for performance management and six dimensions for the sustainable human resources development. Then, we conducted the semi-structure interviews with experts. Through a systematic coding approach, we analyzed the points of view of the interviewers and focus groups. Finally, three dimensions for performance management and four dimensions for sustainable human resource development were confirmed. Then 25 sub-criteria for performance management in line with the development of sustainable human resources were extracted in the agricultural department of Tehran province that formed the conceptual model of the research. Based on the findings of research the authors recommend that the planners of the agricultural department of Tehran province take into consideration the criteria and sub-criteria of the performance management in line with the development of sustainable human resources.

Keywords: performance management, sustainable human resource development, agricultural promotion, qualitative research

1. Phd Student, Department of Agricultural Extension and Education, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

2. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. (ar.ommani@iau.ac.ir)

3. Assistant Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

4. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran