

بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان به منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تامین اجتماعی^۱

شروین مشایخی^{۲*}

محمد صالحی^۳

ترانه عنایتی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۲)

چکیده

تحلیل عملکرد در سازمان‌ها و شناسایی شکاف عملکرد، علل و ریشه‌های آن امر بسیار مهمی است که می‌تواند باعث بهبود کیفیت خدمات سازمان‌ها، رضایت مشتریان و خدمات گیرندگان گردد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد شکاف عملکرد کارکنان به منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تامین اجتماعی انجام شده است. پژوهش به لحاظ هدف در بین پژوهش‌های کاربردی و به روش کیفی انجام شده است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۲۱ نفر از صاحب‌نظران (دانشگاهی و سازمانی) است و ابزار گردآوری داده‌ها فیش‌برداری از متون، مطالعات نظری و مدل‌های موجود است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که شکاف عملکرد در سه بُعد رویکردهای سبک راهبری، محیط کاری و مدیریت نیروی انسانی قابل تقسیم‌بندی است. براساس یافته‌ها در بُعد اول مولفه‌های مدیریت استراتژیک، ساختار، فرآیندها، سبک مدیریت و منافع ذی‌نفعان، در بُعد دوم، مولفه‌های فرهنگ سازمانی، شرایط محیط کاری، داده‌ها و اطلاعات و در نهایت در بُعد سوم، مولفه‌های مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های فردی، نظام پاداش‌دهی و جبران خدمات تأیید شدند و مدل براساس ابعاد مورد نظر و مؤلفه‌های آن ترسیم و تأیید شد. بدین ترتیب ضمن تأیید مدل نهایی شکاف عملکرد، مراحل بهسازی عملکرد انسانی در پنج مرحله و براساس یافته‌های پژوهش بیان شدند.

واژگان کلیدی: عملکرد، شکاف عملکرد و بهسازی عملکرد انسانی.

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول تحت عنوان "ارائه مدل بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تامین اجتماعی به منظور تغییر رویکرد در آموزش‌های مرسوم" می‌باشد.

^۲ - دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ایران. (مسئول مکاتبات:

Shervin.Mashayekhi@gmail.com)

^۳ - دانشیار، گروه علوم مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

^۴ - دانشیار، گروه علوم مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

مقدمه

موضوع بهبود عملکرد، همواره چالش مهم سازمان‌ها به‌ویژه حوزه منابع انسانی بوده است. عملکرد در تمام پژوهش‌های تجربی و مطالعات سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته نهایی محسوب شده، و غالب مطالعات در جستجوی این هستند که چه عواملی بر عملکرد اعضای سازمان مؤثر بوده و سازمان‌ها را اثربخش می‌سازد، یا از اثربخشی آن‌ها می‌کاهند (۱).

عملکرد عبارت است از تعریف اهداف ملموس، مشخص، قابل اندازه‌گیری، ارزشمند، معنادار و دستیابی فزاینده به آنها (۲). به زعم انوس^۱، این تعریف از جمله کامل‌ترین تعریف‌های عملکرد است، چرا که علاوه بر تأکید بر دستیابی به اهداف، تعریف اهداف و ویژگی‌های آنها را هم برمی‌شمارد (۲). همچنین براساس تعریف انجمن بین‌المللی بهسازی عملکرد، عملکرد نتایج ارزشمندی است که توسط افرادی که در یک سیستم کار می‌کنند، ایجاد می‌شود. حال اگر تکنولوژی را نیز مجموعه‌ای از اصول تجربی، علمی و کاربرد آنها بدانیم، آنگاه می‌توانیم تکنولوژی عملکرد را مجموعه اصول و ابزارهایی بدانیم که در بردارنده تمام متغیرهای مؤثر بر عملکرد انسانی است. ابزارهایی همچون تکنولوژی عملکرد نیز در خدمت تحلیل شکاف عملکرد قرار می‌گیرند، این ابزار (تکنولوژی عملکرد) عواملی را شناسایی می‌کند که افراد را قادر می‌سازد شغل‌شان را انجام داده و نتایج مطلوب ایجاد نمایند. تکنولوژی عملکرد ابزارها و فرآیندهایی را فراهم می‌آورد که از آن طریق فرصت‌های عملکرد بهبود یافته، راه‌حل‌های ارزشمند شناسایی و فراهم شده، بازگشت سرمایه محقق گشته، و محیط‌ها و سیستم‌های جدید خلق می‌شوند (۳).

بررسی و تحلیل عملکرد سازمان‌ها و منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است به‌طوری‌که تحلیل عملکرد بر مبنای چند هدف اصلی صورت می‌گیرد که عبارتند از:

- (۱) مشخص نمودن وضعیت موجود عملکرد، از طریق منابع متعدد؛
- (۲) مشخص نمودن وضعیت بهینه یا ایده آل عملکرد از طریق همان منابع؛
- (۳) کشف عوامل مؤثر بر عملکرد، شامل تقویت کننده و تضعیف کننده عملکرد؛
- (۴) بکارگیری و متناسب کردن رویکردها و روش‌ها براساس نوع درخواست یا نیاز سازمان؛
- (۵) طراحی راه حل‌ها بر مبنای آنچه تاکنون بدست آمده است؛
- (۶) طراحی استراتژی‌هایی برای اندازه‌گیری پیشرفت کار، قضاوت در خصوص ارزش آن و بهبود مستمر تلاش صورت گرفته است (۴).

در این میان آنچه حائز اهمیت است به‌کارگیری روشی علمی برای بهبود عملکرد افراد در محیط کار است، مشروط بر اینکه این رویکرد علمی از تمام قابلیت‌های لازم جهت طراحی و اجرا در محیط

^۱. Enos

سازمانی برخوردار باشد، بدین معنا که بتواند با پشتوانه‌ای علمی و نظری، به ارائه راه‌حل‌هایی کاربردی جهت حل مسائل و مشکلات مرتبط با عملکرد بپردازد (۵).

بنابراین با توجه به آنچه که بیان شد، تحلیل عملکرد در سازمان‌ها و شناسایی شکاف عملکرد، علل و ریشه‌های آن، امر بسیار مهمی است که می‌تواند ضمن اتلاف هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات سازمان‌ها، رضایت مشتریان و خدمات گیرندگان را نیز به‌همراه داشته باشد. با این وجود شناخت تحلیل عملکرد در هر نوع سازمان خصوصی یا عمومی واجد اهمیت است اما کاهش سود در سازمان‌های خصوصی به‌عنوان عامل هشداردهنده مهمی عمل می‌کند که مدیران را به شناخت وضعیت و علل شکاف وا می‌دارد اما این موضوع در سازمان‌های بزرگ و عمومی با دشواری‌های متعددی همراه می‌شود، چرا که گاه مراجعه به برخی از آنها اساساً امری انتخابی نیست و مبتنی بر اجباری قانونی است. در چنین مواردی معطوف کردن توجه مدیران به شکاف موجود امری بسیار دشوار و نیازمند ابزارهای علمی است. در نتیجه مسئله پژوهش حاضر از همین جا یعنی توجه به شکاف موجود در سازمان‌های عمومی آغاز شده است و با تمرکز بر سازمان تامین اجتماعی که نیمی از جمعیت کشور را تحت پوشش خود قرار داده است و نیز حدود ۷۰ هزار کارمند دارد، می‌کوشد تا ابعاد شکاف عملکرد را در این سازمان شناسایی کند. این مسئله نه از طریق واکاوی رضایت مراجعین به سازمان، که تنها به کیفیت خدمات دریافتی واقفند بلکه براساس نظر صاحب‌نظران، متخصصان و مدیران سازمانی صورت می‌گیرد که از مسائل متعدد سازمان، اوضاع محیط کار در آن و سیستم‌های مختلف عملکرد در سازمان آگاهند و می‌توانند به بررسی ابعاد شکاف کمک نمایند. بدین ترتیب مسئله اصلی پژوهش حاضر چستی ابعاد شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی است. در همین راستا هدف پژوهش حاضر نیز این است که علاوه بر یافتن پاسخی علمی و روشمند به پرسش اصلی پژوهش، مدلی برای تحلیل شکاف در سازمان تامین اجتماعی براساس متون شکاف عملکرد ارائه شود.

با مرور پیشینه پژوهش‌های موجود در این زمینه، مشخص شد که اولاً غالب پژوهش‌های موجود در این زمینه به نوعی با امر برنامه‌ریزی و مداخلات استراتژیک مرتبط هستند. به همین دلیل این پژوهش‌ها به‌عنوان بخشی از مسیر در برنامه‌ریزی استراتژیک، کارت امتیازی متوازن و برنامه‌های توسعه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. علاوه بر این، ارتباط فضای کسب‌وکار با انتظارات مشتریان، سبب اهمیت یافتن شکاف عملکرد و قرار گرفتن در محوریت توجه مشاوران تجاری و کسب‌وکار شده‌است. غالب پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مربوط به بخش خصوصی است و اتکای آن به مباحثی همچون فروش بیش‌تر، سودآوری و مشتری‌مداری بوده است که مواردی از قبیل احساس نیاز بنگاه‌های خصوصی به این موضوع را برانگیخته است و همین مسئله سبب گسترش پژوهش‌های تحلیل شکاف مرتبط با مشتریان شده‌است. در ادامه و در میان پژوهش‌های که به تحلیل شکاف عملکرد سازمان‌ها پرداخته‌اند، به مرور به برخی از این پژوهش‌ها می‌پردازیم به‌عنوان نمونه، پروژه یادگیری مشاوره

مدیریت فاست^۱ (۲۰۰۲) از طریق مصاحبه با گروه‌های مختلف شکاف‌های موجود برای اجرایی کردن راهبرد توسعه ملی مهارت وزارت کار آفریقایی جنوبی در سال ۲۰۰۱ را شناسایی نموده و باید‌ها و نیاید‌هایی را برای تدوین و اجرای برنامه مذکور تعریف کرده‌اند (۶). در پژوهش دیگر AHRQ (۲۰۱۸) که از تحلیل شکاف به مثابه یکی از ابزارها برای بهبود ایمنی و کیفیت بیمارستان‌ها استفاده کرده است (۷). راسل- براون^۲ (۲۰۱۶) که به شناسایی شکاف‌های موجود در حوزه سلامت و توصیه‌هایی درباره حذف یا کاهش شکاف‌های موجود پرداخته است (۸). همچنین بخش سلامت دانشگاه یوسی‌ال‌ای (۲۰۱۶) و سازمان جهانی بهداشت (۲۰۱۳) هر یک به شیوه‌ای تکنیک‌های تحلیل شکاف برای شناسایی وضعیت شکاف و اقدامات مرتبط با آن بهره برده‌اند (۹، ۱۰، ۱۱). در میان منابع فارسی می‌توان به پژوهش‌های خوش‌مشریان (۱۳۹۱)، ثابت و همکاران (۱۳۹۵) اشاره نمود که از تحلیل شکاف به‌عنوان یکی از فرایندهای خویش بهره برده‌اند. در نهایت رضایی (۱۳۹۲) به‌طور مشخص به بررسی شکاف عملکرد در شرکت ملی صنایع مس ایران پرداخته است (۶، ۱۲، ۱۳).

با توجه به مطالبی که گفته شد و اهمیت موضوع بهسازی عملکرد انسانی، جایگاه سازمان مورد بررسی نیز بر اهمیت پژوهش می‌افزاید؛ پژوهش حاضر بر سازمان تأمین اجتماعی به‌مثابه یکی از سازمان‌های مهم کشور تکیه دارد و داده‌های مصدقی و انضمامی پژوهش از این سازمان گردآوری خواهد شد و الگوی نهایی در سطح دقیق‌تر آن منطبق بر ملاحظات این سازمان است.

چارچوب مفهومی پژوهش

مدل‌های متعددی در زمینه عملکرد انسانی تدوین شده‌است، که در همه آن‌ها به تحلیل و شکاف عملکرد توجه داشته‌اند. جهت تلخیص بحث در این مقاله، از ذکر مدل‌های موجود در این زمینه و مباحث مرتبط با عملکرد خودداری کرده‌ایم. پس از مطالعه منابع و متون مختلف بهسازی عملکرد، مدل‌های مختلف مرتبط با بهسازی عملکرد استخراج شد و عوامل مرتبط با آن مدل‌ها شناسایی و فیش‌برداری شد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر بر مبنای مرور متون و مدل‌ها و مبتنی بر چارچوب نظری حاصل می‌گردد، و با توجه به هدف پژوهش که شناسایی و تحلیل شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی است. بدین ترتیب تلاش شده است که در حد امکان مدل‌های مختلف مرتبط با موضوع استخراج و مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند تا ابعاد و پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد استخراج شود و از این طریق بتوان به مدل مورد نظر خود در پژوهش برسیم. خلاصه مدل‌های نظری مورد مطالعه و پارامترهای مرتبط با هر کدام در جدول زیر آورده شده‌است.

^۱. Fasset

^۲. Russell-Brown

جدول شماره ۱: پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد

مدل	پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد
معیارهای تجربی محل‌های کار با عملکرد بالا از منظر اداره نیروی کار آمریکا	آموزش و یادگیری مداوم، تسهیم اطلاعات، مشارکت کارکنان، ساختار سازمان، مشارکت کارگر مدیریت، جبران خدمات مرتبط با عملکرد و مهارت، امنیت کارکنان، محیط کار حمایتی
انجمن آموزش و توسعه آمریکا	دانش، مهارت، انگیزاننده‌ها، منابع فیزیکی، ساختارها، فرایندها، اطلاعات، سلامت
مدل متغیرهای نه‌گانه عملکرد راملر (۱۹۹۵)	ویژگی‌های عملکرد (استاندارد و ...)، فرایندها، وظایف و منابع، نتایج و انتظارات، بازخورد، مهارت‌ها، دانش، توانایی فردی
مدل HPT مبتنی بر مجری عملکرد دترلین (۱۹۹۳)	فرهنگ سازمان، سیاست‌های سازمان، اهداف، مأموریت، مشوق‌ها، عوامل عاطفی، تجربه کار قبلی، تحصیلات، حمایت محیطی، استانداردهای شغلی، مصالح، همکاری، مسیره‌ها، سرپرست
مدل HTP ترکیبی وایل (۱۹۹۶)	هوش، توان عاطفی، ویژگی‌های فیزیکی، تحصیلات، انگیزه درونی، آموزش شغلی، محیط فیزیکی، تجهیزات و ابزارها، حمایت شغلی (مستندسازی)، جبران خدمات، بازخورد، مشوق‌ها، اهداف روشن، طراحی شغل، رویه‌های روشن، حجم کاری مناسب، دسترسی به افراد مناسب
مدل سطوح چندگانه تاستی و جکسون (۱۹۹۷)	درجه تمرکز، سازگاری عملیات، انعطاف‌پذیری سیستم‌ها، رضایت سرمایه‌گذاران، رضایت ذی‌نفعان اجتماعی، معیارهای موفقیت، هم‌راستایی اهداف با مأموریت، استراتژی مأموریت، محرک‌های خارجی کسب‌وکار، گروه‌بندی وظیفه‌ای، اختیار تصمیم، بودجه، ارزش‌های فردی، ارزش‌های سازمانی، مدیریت، رهبری، هنجارهای تیمی، اخلاق، درستی، مهارت‌ها، دانش، کمک‌های شغلی، انتخاب، مشاوره، انگیزش، بازخورد، رضایت کارمندان، به‌هنگام بودن پاداش‌ها و شناخت انتظارات، محیط فیزیکی، ابزارها، اطلاعات، حمایت پرسنل، خدمات دسترسی به منابع، حجم کاری، تقاضاها، تخصیص وظایف، فرایندها، رویه‌ها، جریان کار، رضایت مشتریان، سطوح بهره‌وری، استانداردها، معیارها، کیفیت تحویل محصول
مدل OME	بهره‌وری، وقت‌شناسی، آمادگی کارکنان، بازگشت سرمایه، کارایی سازمان، کیفیت زندگی، ایمنی، سلامت کارکنان
نقشه معماری عملکرد ادیسون و هیگ (۲۰۰۶)	اقدامات مدیریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز، فرهنگ، سیاست‌ها، رویه‌ها، روایت‌ها، هویت سازمان، محیط فیزیکی، جریان کار، منابع، ارگونومی، مسائل فردی، مهارت‌ها، دانش، توانایی، بازخورد، مشوق، جبران خدمات، توسعه مسیر شغلی، مربی‌گری، اطلاعات، ارتباطات، آموزش، کمک‌های شغلی، نظارت، تجربه ضمن کار، طراحی سازمان، ابزارها، اهداف، بهبود مستمر
مدل اتکینسون و چالمز (۱۹۹۹)	انگیزش، مشوق، رهبری، فرآیند، ساختار، مهارت، اطلاعات، ابزار
مدل گریسون	اطلاعات لازم، بازخورد، محیط، حمایت، منابع، ابزار، مشوق و پاداش، مهارت، دانش، توانایی‌های فردی، انگیزش‌ها، انتظارات

مدل سه‌بعدی استاک (۱۹۹۶)	بعد عاطفی، بعد عقلایی، بعد اجرایی، مدیریتی، مجری عملکرد، سیستم منابع انسانی، مشوق و پاداش، انگیزه کارکنان، قابلیت‌های کارکنان، مهارت‌ها، دانش، هدایت توسط مدیریت، منابع
مدل AL	اطلاعات لازم، بازخورد، محیط، حمایت، منابع، ابزار، مشوق و پاداش، مهارت، دانش، توانایی‌های فردی، انگیزش‌ها، انتظارات
پیمایش کارشناسان ISPI	دانش، نظام پاداش‌دهی، فرصت اجرای آموخته‌ها، بازخورد روشن، بازخورد بهنگام، اطلاعات، برنامه‌های روشن سازمانی، توانایی‌های فرد، پاداش به انجام ندادن، اطلاعات در موارد موردنیاز، انگیزش فرد، پاسخگویی افراد، ترس از عدم امنیت شغلی، ابزار، شفافیت سیاست‌های سازمان، پاداش برای عدم عمل، پاداش عملکرد نامناسب، کفایت ابزار، تجهیزات، گزارش دهی، ارگونومی
مدل ISPI سال ۲۰۰۰	اطلاعات، بازخورد، حمایت محیطی، منابع، ابزار، نتایج، مشوق و پاداش، مهارت، دانش، توانایی‌های فردی، انگیزش‌ها، انتظارات
مدل دبتر لاین و روزنبرگ	نتایج، مشوق‌ها و پاداش‌ها، منابع، ابزار، حمایت محیطی، ظرفیت فردی، انگیزه، انتظارات، دانش، مهارت
مدل گیلبرت	عوامل مرتبط با محیط، عوامل مرتبط با فرد، عوامل مرتبط با مدیریت
مدل روزت	محیط، دانش، مهارت، انگیزش، مشوق
مدل هارلس	محیط، آموزش، گزینش کارکنان، انگیزش، مشوق
مدل اسپیترز	ابزار، منابع، طراحی شغل، دانش، مهارت، ظرفیت فردی، انتظارات، بازخورد، مشوق
مدل میجر	اختیار، سیستم‌های سازمانی، فضای کاری، دانش، مهارت، مستندسازی، شغل‌بارها، انتظارات، بازخورد، توجه، مشوق
مدل وایل	ابزار، سیستم‌های سازمانی، محیط فیزیکی، دانش، مهارت، حمایت شناختی، توانایی‌های ذاتی، مشوق
مدل استاندارد ISPI-6	عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل مرتبط با بازار، عوامل مرتبط با محل کار، عوامل مرتبط با کار، عوامل مرتبط با کار، عوامل مرتبط با فرد

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

آموزش سازمانی مجموعه فعالیت‌های مستمر و برنامه‌ریزی شده‌ای است که سعی دارد از طریق زمینه‌سازی برای ایجاد یا ارتقای دانش، مهارت و نگرش کارکنان باعث بهبود عملکرد سازمانی و انسانی شود (۱۴). هدف ابزاری آموزش، زمینه‌سازی یادگیری دانش، مهارت و نگرش در فرد و هدف نهایی آن بهبود عملکرد سازمان است. به بیانی دیگر، یادگیری ابزاری جهت نیل به هدفی والاتر- بهبود عملکرد کلی سازمان- است. از طرفی تأکید زیاد فعالان حوزه آموزش بر یادگیری دانش، مهارت و نگرش و غافل شدن از این موضوع که یادگیری صرفاً ابزاری جهت افزایش عملکرد سازمانی است باعث شده تا ابزار، جایگزین هدف شده و یادگیری به دغدغه اصلی ادارات آموزش تبدیل شود. از طرفی سازمان‌ها و برنامه‌های آموزشی آن‌ها در سال‌های اخیر تحت تأثیر رویکردهای مختلفی قرار گرفته‌اند. هر رویکردی،

چالش‌ها و فرصت‌هایی برای کارکنان حرفه‌ای منابع انسانی و آموزش در سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا نگاهی تازه به آنچه آن‌ها باید انجام دهند، داشته باشند و انگیزه‌ای برای حرکتی فراتر از آموزش به روش‌های سنتی ایجاد نموده و به‌عنوان تغییری راهبردی به‌جای تمرکز صرف بر برنامه‌های آموزش‌محور، به سمت رویکردهای جامع‌تر ارتقای عملکرد انسانی حرکت نمایند. آگاهی نسبت به این مسئله سبب شده‌است تا برخی از سازمان‌های موجود در کشورهای توسعه‌یافته، به‌سوی پارادایم جدید سوق یابند؛ برای نمونه بر اساس گزارش سالانه انجمن آموزش و بهسازی آمریکا، سازمان‌های پیشرو آمریکایی در سال ۲۰۰۷ حدود ۴۰ درصد از منابع خود در این زمینه را به مداخلاتی غیر از آموزش‌های مرسوم اختصاص داده‌اند (۱۵).

سازمان‌های مختلف عمومی و خصوصی، با مقیاس‌های مختلف در ایران همچنان از پارادایم سنتی (تکیه بر آموزش برای بهبود عملکرد) تبعیت می‌کنند؛ یعنی همان پارادایمی که بر آموزش برای آموزش تکیه داشته و می‌کوشد تا غالب مشکلات سازمان را صرفاً با برگزاری دوره‌های مختلف آموزش برطرف کند (۱۶، ۱۷، ۱۸). از طرفی برای سال‌های متمادی پارادایم و پیش‌فرض اصلی در مدیریت سازمان‌ها در زمینه بهبود عملکرد بر این اصل استوار بوده است که آموزش برطرف‌کننده هرگونه نقص یا شکاف عملکردی است. در بسیاری از سازمان‌ها، وجود این پیش‌فرض غلط که آموزش برطرف‌کننده هر نوع شکاف عملکردی است، باعث شده تا تعریفی از نقش آموزش و انتظار معجزه‌گونه از آن صورت گیرد که خود در بسیاری از موارد به این نتیجه انجامیده است که آموزش، اثربخشی لازم را نداشته باشد و علاوه بر عدم موفقیت در دستیابی به نتایج مطلوب، منجر به اتلاف زمان و هزینه‌های بسیار شود. حال آنکه با توجه به تعریف، آموزش صرفاً قادر به حل آن دسته از مشکلات عملکردی است که ناشی از نقص در حوزه دانش، مهارت و نگرش فرد باشند و حل مشکلاتی که ریشه در عللی غیر از این موارد دارند نیازمند راه‌حل‌هایی غیر از آموزش است (۱۶).

همچنین مسلط بودن این پارادایم و چیرگی مطلق آن در سازمان‌های ایرانی در حالی است که بسیاری از صاحب‌نظران حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی بر این عقیده‌اند که رویکرد مرسوم آموزش، قادر به پاسخگویی به اقتضات سازمان‌های امروزی نبوده و در این زمینه شکست‌خورده است (۱۴). در راستای پاسخگویی به این چالش‌ها، نارسایی‌ها و مشکلات ناشی از کاربست نظام آموزشی مرسوم در سازمان‌ها، انجمن بین‌المللی بهسازی عملکرد^۱ و بعدها انجمن آموزش و بهسازی آمریکا^۲ اقدام به انجام مجموعه مطالعات گسترده‌ای نموده و حوزه‌ای از علم تحت عنوان تکنولوژی عملکرد انسانی^۳ را بنا نهادند. همچنین طی سال‌های اخیر بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران آموزش تلاش

^۱ ISPI: International Society for Performance Improvement

^۲ ATD: Association for Talent Development

^۳ HPT: Human Performance Technology

کرده‌اند تا پا را فراتر از آموزش گذاشته و حوزه فعالیت خود را به تکنولوژی عملکرد انسانی، یعنی استفاده هم‌زمان از مداخلات آموزشی و غیرآموزشی جهت رفع شکاف عملکرد، گسترش دهند (۱۷). بررسی مطالعات موجود در سازمان‌های ایرانی و تجارب ناشی از مواجهه مستقیم پژوهشگر با برخی از سازمان‌های بزرگ ایرانی، حاکی از این است که آموزش در این سازمان‌ها همچنان مبتنی بر پارادایم پیشین است و از همین رو ادارات و واحدهای آموزش باوجود هزینه‌های مالی، انسانی و زمانی نتوانسته‌اند در بهبود عملکرد سازمان‌ها، نقش به‌سزایی داشته باشند و در عمل این واحدها در بهترین حالت، تنها تمرکز خود را به ارائه خدمات آموزشی و نه اثربخشی آن اختصاص داده‌اند. باین حال گذار پارادایمیک مذکور یعنی عبور از شیوه مرسوم آموزش و حرکت به سوی بهسازی عملکرد انسانی، به هیچ رو امری ساده و خلق‌الساعه نیست و محقق شدن آن در عمل، نیازمند مطالعه دقیق و حساسیت و هوشمندی در اجرای گام‌به‌گام آن است. این مسئله نیز خود نیازمند شناخت نسبتاً عمیق پژوهشگر از سازمانی است که قرار است چنین موردی در آن انجام شود. در کنار تأثیرگذاری مسئله فوق‌الذکر در حوزه آموزش و بهسازی عملکرد، نباید از اهمیت تعیین‌کننده سازمان موردبررسی یعنی سازمان تأمین اجتماعی غفلت کرد. درواقع سازمان مذکور که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای عمومی کشور نقش به‌سزایی در تحقق توسعه پایدار دارد، از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین سازمان‌های ایرانی در توسعه و پیشرفت کشور به‌شمار می‌آید. سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان بیمه‌گر اجتماعی کشور با بیش از نیم‌قرن فعالیت در عرصه ارائه خدمات به نیروهای مولد و خانواده‌های آنان، یکی از محوری‌ترین بخش‌های نظام جامع تأمین اجتماعی کشور به‌حساب می‌آید. در نتیجه ما در این پژوهش با ارائه مدلی برای شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی به منظور تغییر رویکرد در آموزش‌های مرسوم هستیم.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی و مبتنی بر مرور منابع بوده است که در طی آن منابع متعددی مرور و با تحلیل این متون، بخش‌های مرتبط با پرسش و هدف پژوهش استخراج شده‌است و همان‌طور که عابدی جعفری و دیگران (۱۳۹۰) می‌گویند، چنین تحلیلی می‌تواند به شناخت تحلیل گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به‌کار آید. سودمندی کارهای کیفی از نظر هنسلر و رینگل^۱ (۲۰۱۰) از این رو است که داده‌های پراکنده و متنوع برآمده از متون مختلف را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. روشی که در این پژوهش استفاده شده روش دلفی است که با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان، به تدوین الگوی بهسازی عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شده‌است. جامعه آماری شامل کلیه متخصصان حوزه بهسازی عملکرد انسانی شامل همه اساتید دانشگاه که در حوزه آموزش و عملکرد

^۱ Hensler and Ringle

صاحب مقاله و کتاب هستند و نیز آن دسته از کارشناسان حوزه منابع انسانی که سابقه اجرایی در سازمان‌های عمومی بزرگ همچون سازمان تأمین اجتماعی را شامل می‌شود. که این تعداد حجم نمونه در نهایت به روش گلوله برفی انتخاب و برابر با ۲۱ نفر می‌باشند که مشخصات آن‌ها طبق جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۲: مشخصات متخصصان نمونه آماری

محل خدمت	مدیر اجرایی	استاد دانشگاه	متخصص
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۱
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۲
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۳
دانشگاه تهران	-	+	شماره ۴
هیئت مدیره صندوق روستائیان و عشایر	+	+	شماره ۵
دانشگاه تهران	-	+	شماره ۶
موسسه پژوهش‌های تأمین اجتماعی	-	+	شماره ۷
سازمان تأمین اجتماعی	-	+	شماره ۸
صندوق بازنشستگی کشوری	+	-	شماره ۹
دانشگاه الزهرا	-	+	شماره ۱۰
موسسه پژوهش تأمین اجتماعی	-	+	شماره ۱۱
دانشگاه شهید بهشتی	-	+	شماره ۱۲
دانشگاه شهید بهشتی	-	+	شماره ۱۳
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۱۴
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۱۵
شرکت شیشه دارویی رازی	+	-	شماره ۱۶
سازمان اداری و استخدامی کشوری	+	-	شماره ۱۷
دانشگاه مدیریت و اطلاع‌رسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران	-	+	شماره ۱۸
دفتر مطالعات وزارت رفاه	+	-	شماره ۱۹
بانک رفاه کارگران	+	-	شماره ۲۰
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۲۱

همان‌طور که گفته شد پژوهش حاضر به روش کیفی انجام شده است در نتیجه برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و مرور متون استفاده شده است به طوری که مهم‌ترین ابزار استفاده شده، فیش‌برداری بوده است. بدین صورت عمل شد که با مراجعه حضوری و هماهنگی با متخصصان منابع و متون بهسازی عملکرد، تحلیل اسناد صورت گرفت و پارامترهای مورد توجه در هر یک از مدل‌های

مورد مطالعه استخراج شد. حاصل کار مورد نظر تلخیص ۲۲ مدل و بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های بین‌المللی در دسترس بوده است. این مدل منجر به تولید ۱۲۶ مؤلفه شد که از طریق روش دلفی مورد بررسی و غربال قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

در پی شناسایی مدل شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی به روش کیفی، به بررسی تأثیر مؤلفه‌های شناسایی شده از متون و مدل‌های مختلف پرداخته می‌شود. آزمون مدل مفهومی پژوهش به روش دلفی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. یافته‌های حاصل به شرح ذیل است.

تذکر: از افراد مورد مطالعه خواسته شد که در بین مؤلفه‌های مورد نظر، درباره میزان اثرگذار بودن یا نبودن آن‌ها بر شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی اظهار نظر نمایند. ضمناً طبق آنچه که بیان گردید برای روشن‌تر شدن موضوع به افراد نمونه گفته شد که برای میزان اثرگذاری هر پارامتر، عددی بین ۰ تا ۲۰ توافق کرده و نمره‌گذاری خود را بر طبق این بازه برای هر مؤلفه قرار دهند. (پژوهشگر در برابر مؤلفه‌هایی که عدد کمتر از ۱۰ دریافت کرده بودند گزینه عدم تأیید و موارد بالاتر از ۱۰ را با تأیید مشخص کرده است)

جدول شماره ۳: فراوانی تأیید اثرگذاری مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه‌ها	فراوانی تأیید اثرگذاری	ردیف	مؤلفه‌ها	فراوانی تأیید اثرگذاری
۱	آموزش و یادگیری مداوم	۱۷	۱۹	هنجارهای تیمی	۶۴
۲	یادگیری راهبردی	۱۶	۱۹	اخلاق حرفه‌ای	۶۵
۳	تسهیم اطلاعات	۱۶	۱۷	صداقت و راستی	۶۶
۴	مشارکت کارکنان	۱۴	۱۷	اصول اخلاقی	۶۷
۵	ساختار و فرایندهای سازمان	۱۷	۱۸	شایستگی‌های کارکنان	۶۸
۶	مشارکت کارمند و مدیریت	۱۴	۲۰	انتصاب و ارتقاء	۶۹
۷	جبران خدمات عادلانه و مناسب	۱۸	۲۰	انگیزش افراد	۷۰
۸	محیط کار حمایتی	۱۸	۱۶	رضایت کارمندان	۷۱
۹	دانش تخصصی	۱۸	۱۹	به‌هنگام بودن پاداش‌ها	۷۲
۱۰	مهارت‌های کاری	۱۷	۱۳	محیط فیزیکی	۷۳
۱۱	برانگیزاننده‌ها	۱۵	۱۲	روش‌های مشترک	۷۴
۱۲	منابع فیزیکی	۱۷	۱۳	فشار کاری	۷۵
۱۳	فرایندها	۱۶	۱۶	تعادل کار و زندگی	۷۶
۱۴	رویه‌های مشخص	۱۵	۱۸	کیفیت زندگی کارکنان	۷۷

۱۷	ارگونومی	۷۸	۱۸	اطلاعات	۱۵
۱۴	توانایی‌های افراد	۷۹	۱۵	سلامت	۱۶
۱۸	توسعه مسیر شغلی	۸۰	۱۸	ویژگی‌های عملکرد	۱۷
۱۱	مریی‌گری	۸۱	۱۷	شرح وظایف	۱۸
۱۵	ارتباطات	۸۲	۱۶	نتایج و انتظارات	۱۹
۱۶	رهبری	۸۳	۱۴	توانایی فردی	۲۰
۱۶	نظام پاداش دهی	۸۴	۱۹	فرهنگ سازمان	۲۱
۱۶	فرصت اجرای آموخته‌ها	۸۵	۲۰	سیاست‌های سازمان	۲۲
۱۳	بازخورد روشن	۸۶	۱۷	اهداف	۲۳
۱۸	بازخورد بهنگام	۸۷	۱۸	مأموریت	۲۴
۱۵	اطلاعات در موارد مورد نیاز	۸۸	۱۷	مشوق‌ها	۲۵
۱۹	شفافیت سیاست‌های سازمان	۸۹	۱۸	حمایت محیطی	۲۶
۱۷	پاداش عملکرد مناسب	۹۰	۱۷	استانداردهای عملکرد شغلی	۲۷
۱۱	کفایت ابزار	۹۱	۱۶	ارزیابی عملکرد شغلی	۲۸
۱۷	گزینش کارکنان	۹۲	۱۴	روابط با همکاران	۲۹
۱۵	فضای کاری مناسب	۹۳	۱۴	ویژگی‌های سرپرستی	۳۰
۱۱	عوامل فرهنگی و اجتماعی	۹۴	۱۷	انگیزه درونی	۳۱
۱۰	عوامل مرتبط با محل کار	۹۵	۱۷	آموزش شغلی	۳۲
۱۷	استرس و فشار محیط	۹۶	۱۶	تجهیزات و ابزارهای به روز	۳۳
۱۸	درجه تمرکز	۹۷	۱۵	حمایت‌های شغلی	۳۴
۱۵	استقلال نسبی کارکنان	۹۸	۱۷	اهداف روشن	۳۵
۱۹	رضایت ذی‌نفعان	۹۹	۱۹	نمود اهداف در عمل کارکنان	۳۶
۱۷	توجه به نظرات ذی‌نفعان	۱۰۰	۱۸	طراحی شغل	۳۷
۱۶	همراستایی اهداف با مأموریت	۱۰۱	۱۶	حجم کاری مناسب	۳۸
۱۹	احساس نیاز به تغییر	۱۰۲	۱۸	ارزش‌های سازمانی	۳۹
۱۵	مناسب بودن میزان دریافتی	۱۰۳	۱۸	انطباق ارزش‌های فرد و سازمان	۴۰
۱۷	ارزش‌های فردی	۱۰۴	۱۵	راهبردی	۴۱
۱۶	تشویق به مشارکت	۱۰۵	۱۷	فهم شکاف میان عملکرد موجود و مطلوب	۴۲
۷	دسترسی به منابع	۱۰۶	۹	عوامل عاطفی	۴۳
۸	امورات مرتبط با جریان کار	۱۰۷	۸	تجربه کاری قبلی	۴۴
۷	سطح بهره‌وری، استانداردها و معیارها	۱۰۸	۹	هوش	۴۵
۸	کیفیت ارائه خدمات	۱۰۹	۹	ویژگی‌های فیزیکی	۴۶

۸	بهره‌وری	۱۱۰	۷	تحصیلات	۴۷
۵	وقت‌شناسی	۱۱۱	۶	بهبود مستمر	۴۸
۵	آمدگی کارکنان	۱۱۲	۶	بُعد عاطفی	۴۹
۲	کارایی سازمان	۱۱۳	۷	بُعد عقلایی	۵۰
۷	مسائل فردی	۱۱۴	۸	بُعد اجرایی	۵۱
۵	ایمنی کارکنان	۱۱۵	۷	بُعد مدیریتی	۵۲
۸	اقدامات مدیریت	۱۱۶	۸	سیستم منابع انسانی	۵۳
۶	روایت‌های سازمانی	۱۱۷	۹	هدایت توسط مدیریت	۵۴
۱۰	هویت سازمانی	۱۱۸	۷	انعطاف‌پذیری	۵۵
۸	نظارت	۱۱۹	۶	توجه به معیارهای موفقیت	۵۶
۳	سیستم‌های سازمانی	۱۲۰	۸	محرك‌های کسب‌وکار	۵۷
۷	شغل یارها	۱۲۱	۹	گروه‌بندی وظیفه‌ای	۵۸
۹	حمایت شناختی	۱۲۲	۶	اختیار (تصمیم/ بودجه)	۵۹
۵	عوامل مرتبط با بازار	۱۲۳	۷	برنامه‌های روشن سازمانی	۶۰
۸	عوامل مرتبط با کار	۱۲۴	۶	پاسخگویی افراد	۶۱
۹	عوامل مرتبط با فرد	۱۲۵	۷	ترس از عدم امنیت شغلی	۶۲
۷	برنامه‌های روشن سازمانی	۱۲۶	۳	گزارش‌دهی مناسب	۶۳

با توجه به نتایج حاصل از جدول شماره ۳، بدین ترتیب مواردی که از سوی غالب متخصصان تأیید نشده بود کنار گذاشته شد و نتیجه آن در قالب جدول شماره ۴ مشخص گردید. پس از کنار گذاشتن موارد تأیید نشده، ۵۵ مؤلفه دیگر باقی ماند، موارد باقیمانده بار دیگر به صاحب‌نظران مذکور داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا موارد مشابه را در کنار یکدیگر قرار دهند و به گروه‌بندی و دسته‌بندی آن‌ها اقدام کنند. بدین ترتیب مؤلفه‌های مرتبط در کنار یکدیگر قرار گرفتند که بیش‌ترین اجتماع بر دسته‌بندی مندرج حاصل شده بود. در این فرایند علاوه بر دسته‌بندی، بر اصلاح بعضی از واژگان و مفهوم مؤلفه‌ها از طرف متخصصان دریافت شد و اصلاحات نیز اعمال گردید. که نتایج حاصل به شرح ذیل است.

جدول شماره ۴: مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای مؤثر بر عملکرد

مؤلفه‌های آن	متغیرهای مؤثر بر عملکرد
جهت‌گیری و سیاست‌های رسمی سازمان	ارکان جهت‌ساز راهبردی
وضوح سیاست‌ها برای کارکنان	
تصویر مشترک از مأموریت و استراتژی	
توافق کارکنان و مدیران در اهداف	
پیگیری پیاده‌سازی اهداف	

ارزش‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی
رواج اصول اخلاقی در سازمان	
اخلاق حرفه‌ای	
فرهنگ مشارکتی	
هنجارهای تیمی	
یکپارچگی رفتاری مدیران	سبک مدیریت / رهبری
مدیریت افقی	
ایجاد محیط حمایتی	
بازخورد منظم و به‌هنگام	
تفویض اختیار و استقلال کارکنان	
درک شکاف عملکرد	ساختار / فرایند
نیاز به تغییر	
مناسب و روشن بودن فرایندها	
طراحی شغل	
رویه‌های روشن	
حجم کاری مناسب	آموزش اثربخش
نظام انتصابات	
جذب و استخدام کارکنان	
منظم و فراگیر بودن آموزش	
راهبردی بودن یادگیری	
هدفمند بودن آموزش و ارتقاء مهارت‌های کاری	ذی‌نفعان
فرصت اجرای آموخته‌ها	
دسترسی به اطلاعات کافی	
به‌نگام بودن اطلاعات	
تسهیم اطلاعات	
شناخت نیازهای ذی‌نفعان	استانداردهای شغلی
رضایت ذی‌نفعان	
لحاظ خواسته‌های ذی‌نفعان	
ارزیابی عملکرد شغلی	
روشن بودن وظایف و حدود انتظارات	
سنجش و به‌روز کردن انتظارات	نظام پاداش‌دهی
روشن بودن کارراه	
هدفمندی نظام انگیزش	
به‌هنگام بودن پاداش	
تبعات عملکرد منفی	

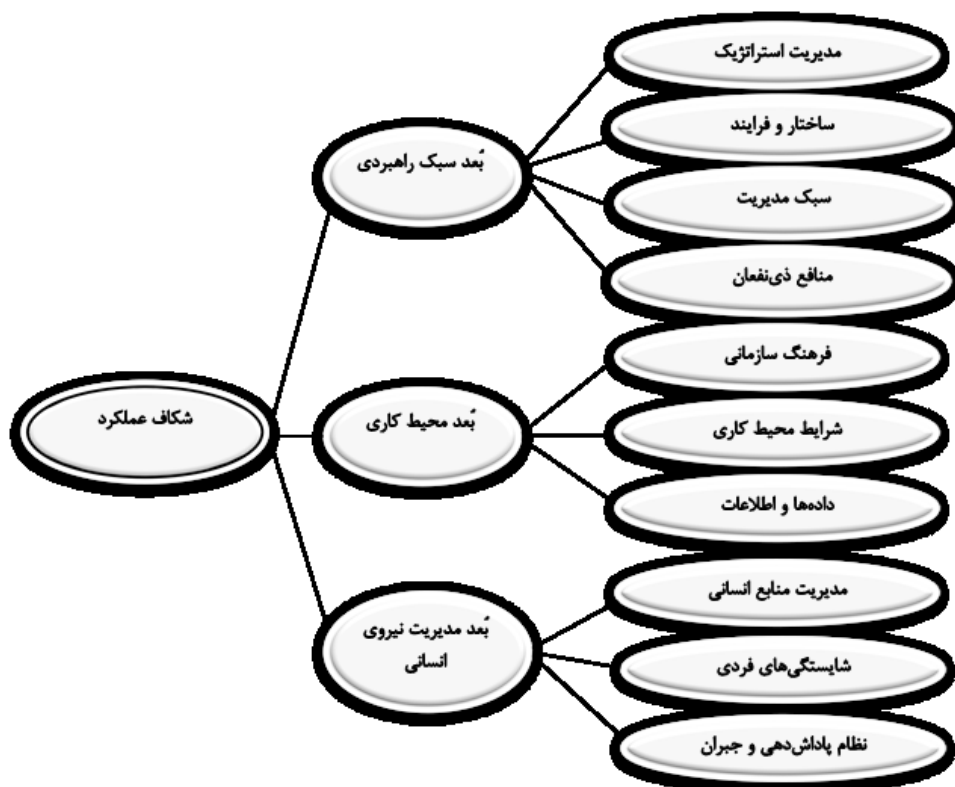
عادلانه بودن جبران خدمات	نظام جبران خدمات
فشار کاری	
رفتارهای نامناسب	کیفیت زندگی کاری
تبادل کار و زندگی	
فضای مناسب کاری	
تجهیزات	ویژگی‌های محیط کاری
محیط فیزیکی	
ارگونومی	
دانش تخصصی	شایستگی‌های فردی
مهارت مرتبط با کار	
نظام ارزشی منطبق با مأموریت سازمان	
شایستگی‌های مرتبط با جایگاه شغلی	
سلامت جسمی و روانی	
انگیزه درونی	

پس از نهایی شدن مؤلفه‌های جدول شماره ۴ براساس تأیید متخصصان و صاحب‌نظران، گویه‌های پژوهش را از نظر آماری براساس تعیین اثرگذاری متغیرها بر شکاف عملکرد تدوین و در جدول زیر دسته‌بندی نموده تا بتوان مدل شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی را ترسیم نمود، که آخرین تغییرات پس از دو بار مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتن مؤلفه‌ها توسط متخصصین، در نهایت براساس جدول شماره ۵ و با پیشنهاد و بررسی متخصصان و صاحب‌نظران، مؤلفه‌های مرتبط با متغیر شکاف عملکرد در سه بُعد، دسته‌بندی شدند که شامل سبک رهبری، ابعاد محیط کاری و مدیریت منابع انسانی تفکیک و مدل نظری مربوطه براساس این مؤلفه‌ها ترسیم شد.

جدول شماره ۵: تعداد مؤلفه‌ها و گویه‌های متغیرهای مورد بررسی نهایی

ابعاد اصلی	متغیرهای مؤثر بر عملکرد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
بعد سبک راهبردی	رویکرد استراتژیک و برنامه محور بودن سازمان	۳	۸
	ساختار/ فرایند	۲	۷
	سبک مدیریت/ رهبری	۵	۱۲
	ذی‌نفعان	۲	۵
بعد محیط کاری	فرهنگ سازمانی	۳	۹
	محیط کاری	۲	۹
	داده‌ها و اطلاعات	۳	۸
بعد مدیریت منابع انسانی	نظام پاداش دهی و جبران خدمات	۴	۱۵
	نیروی انسانی	۵	۱۷
	شایستگی‌های فردی	۴	۸

مدل نهایی پیشنهادی شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی براساس متون نظری به دست آمده به شرح ذیل است:



شکل شماره ۱: مدل نهایی شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی (منبع: یافته‌های نگارندگان)

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف پژوهش که ارائه مدلی برای شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی براساس متون نظری و براساس نظر متخصصان بوده است، یافته‌های پژوهش نشان داد که شکاف عملکرد براساس مدل نهایی به‌دست آمده شامل سه بُعد؛ بعد اول سبک راهبردی، بعد دوم محیط کاری و بعد سوم مدیریت نیروی انسانی است. هر کدام از ابعاد مورد نظر به ترتیب بعد اول شامل مدیریت استراتژیک، ساختار و فرایند، سبک مدیریت، منافع ذی‌نفعان است. بعد دوم شامل فرهنگ سازمانی، شرایط محیط کاری، داده‌ها و اطلاعات است و بعد سوم نیز شامل مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های فردی، نظام پاداش دهی و جبران خدمات است.

در میان مدل‌هایی که مورد مطالعه قرار گرفتند هیچ‌کدام از آنها به طور مشخص با نتایج حاصل از نتایج پژوهش مطابقت ندارند. به‌عنوان نمونه یوسی‌ال‌ای^۱ (۲۰۱۶) در پژوهش خود که در بخش سلامت انجام شده بود به تحلیل شکاف در بخش برنامه‌ریزی دانشگاه پرداختند که شکاف را به سه دسته دانش، مهارت و اقدام تفکیک کرده‌اند (۱۹). همچنین رضایی (۱۳۹۲) در پژوهش خود که به بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب ابعاد سیستم کارت امتیازی متوازن پرداخته بود، ابعاد شکاف را در چهار بعد مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تفکیک نمود. همچنین دانشمند (۱۳۹۵) عوامل مؤثر بر شکاف عملکرد را بازخورد و ارزیابی عملکرد، دانش و مهارت، امکانات، ارتباطات و حمایت سازمانی، طراحی شغل و مدیریت سازمان تفکیک نمود. ولی می‌توان گفت که در کلیه مدل‌های مورد بررسی تقریباً به ابعاد به‌دست آمده در مدل مورد نظر اشاره‌هایی شده‌است.

در نتیجه با توجه به اهمیت همه ابعاد در سازمان، اهمیت مدیریت منابع انسانی در شکاف عملکرد سازمان بیش از سایر ابعاد است. در نتیجه در بین ابعاد لازم است این بعد، در اولویت قرار گیرد اما در گفتگویی که با صاحب‌نظران و متخصصان و همچنین مطالعات کلیدی در سازمان تأمین اجتماعی انجام شد غالب آنها تأکید داشتند که در میان اسناد، راه‌کارها و چاره‌اندیشی‌های موجود در سازمان هیچ‌یک از ابعاد به اندازه سند راهبردی سازمان تأمین اجتماعی واجد اهمیت و مبتنی بر کار کارشناسی نبوده است. از آنجا که نگارنده مسئولیت کارگروه منابع انسانی برنامه راهبردی سازمان را بر عهده داشته است، رجوع به گزارش‌های متعدد پشتیبان موجود در این زمینه فراهم بود. همچنین یافته‌های حاصل از پژوهش و مدل نهایی شکاف عملکرد برای سازمان تأمین اجتماعی مراحل بهسازی عملکرد انسانی را می‌توان براساس این مدل در ۵ مرحله به شرح ذیل بیان نمود که عبارتند از:

(۱) تحلیل شکاف: این مرحله شامل تطبیق داده‌های حاصل از دو وضعیت زیر است: الف) وضعیت موجود: وضعیت موجود به موقعیت کنونی ابعاد مختلف عملکرد سازمان اشاره دارد و شناسایی این

^۱ UCLA: University of California, Los Angeles

وضعیت از طریق انجام مصاحبه، تکمیل پرسشنامه و سایر روش‌های پژوهش قابل حصول است. ب) وضعیت مطلوب: وضعیت مطلوب به موقعیتی هدف‌گذاری شده و برتر از وضعیت کنونی اشاره دارد و از دو طریق قابل تعریف است: یک به اتکای مأموریت و کارکرد سازمان و شاخص‌های مستخرج از اسناد راهبردی سازمان؛ دوم از طریق حد بیشینه پاسخ به پرسش‌های طرح شده درباره سنجش وضعیت موجود.

۲) بررسی علل شکاف عملکرد: عوامل مؤثر بر شکاف و یا ابعاد و مؤلفه‌های تعیین کننده شکاف از طریق پژوهش‌های عمیق کیفی و یا تکنیک‌های کمی همچون تحلیل عاملی اکتشافی قابل دستیابی است.

۳) طراحی مداخله‌ای: پس از شناسایی شکاف، ابعاد و ریشه‌های آن، لازم است مداخلاتی برای کاهش شکاف طراحی شود. در این مرحله می‌توان به کمک گروه نخبگان (کارشناس انتخاب مداخله) و یا مصاحبه و بهره‌گیری از تجارب سایر سازمان‌ها و یا استانداردهای موجود در این زمینه، به طراحی مداخلات اقدام کرد.

۴) اجرای مداخله‌ای: این مرحله از بهسازی عملکرد انسانی بیش از مراحل پیشین نیازمند حمایت مدیریت ارشد و همراهی کارکنان است و بدون اراده، حمایت و تعهد مدیریتی این مرحله و مرحله بعد امکان‌پذیر نیست. این موضوع نیز بیش از هر چیز در گرو احساس نیاز به تغییر در میان مدیران است.

۵) مرحله ارزیابی و پایش مداخلات: آخرین مرحله از مراحل بهسازی عملکرد، ارزیابی و پایش مداخلات که میزان توفیق مداخلات و تحقق اهداف بهسازی را سنجیده و در صورت لزوم نوع و سطح مداخله را مورد بازنگری قرار می‌دهد.

منابع

- 1- Talbot, C. (2010). Theories of performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain. Oxford University Press
- 2- Enos D. (2007). Performance Improvement: making it happen. New York: Taylor & Francis Group.
- 3- Addison R M, Haig C. (2006). The Performance Architect's Essential Guide to the Performance Technology Landscape. In J. A. Pershing (Ed.). Handbook of human performance technology: principles, practices and potential (3rd Ed.). (pp. 35-54). San Francisco, Pfeiffer.
- 4- Rossett A. (2006). Analysis and More. In J. Pershing (Ed.). Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices and Potential (3rd Ed.) (pp. 208-222). San Francisco, Pfeiffer.
- 5- Fasset. Gap (2002) Analysis Report. Gauteng: Management Consulting Learner ship Project.
- 6- Khoshmashraban Z. (2013). Designing the implementation of a human performance technology (Hpt) model: A study in Sina Bank. Master's Degree, Tehran University.
- 7- AHRQ. (2018). Gap Analysis. Pediatric Toolkit for Using the AHRQ Quality Indicators. Rockville: Agency for Healthcare Research and Quality.
- 8- Russell-Brown P. (2016). Gap Analysis; Final Report. Kingston: Ministry of Health.
- 9- Center for Public Health Leadership. (2014). Gap Analysis. Harvard: School of Public Health.
- 10- UCLA Health. (2016). Course Planning Tip Sheet: Gap Analysis. Los Angeles: UCLA Nursing.
- 11- WHO. (2013). Gap Analysis. Pandemic Influenza Preparedness Framework Partnership Contribution. Geneva: World Health Organization.
- 12- Mohammadi Sabet M, Fayyazi B, Shah Hoseini M. (2016). Designing a model for human performance technology: A study in SAPCO. Iranian journal of management sciences; 42 (11): 99-124.
- 13- Rezaee M. (2014). Review the gap between the existing and desirable performance of the Balanced Scorecard system: A study in National Iranian Copper Industries Co (nicico). International Conference on Economic Management Accounting and Social science. May 31. Rasht Iran.
- 14- Noe, R.A. (2008). Employee Training and Development. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- 15- Sugrue, B. & Rivera, R.J. (2008). 2005 State of the Industry Report, Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- 16- Khorasani, A., vafaiezade, M, (2017) Human Performance Technology (HPT), Basics and Principles, Tehran, Master's Science.
- 17- Rothwell, W.J. (2005). Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement. American Management Association.

- 18- Piersol, W. J & Paris, C. (2007). Human Performance Technology. A Discipline to Improve C2 Concept Development and Analysis klett consulting group Virginia Beach va.
- 19- UCLA Health (2016). Course Planning Tip Sheet: Gap Analysis. Revised 5/2016