

# مدیریت شهری

شماره ۵۳ زمستان ۹۷

No.53 Winter 2019

۱۷۷-۱۹۴

زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۱۰/۲۵

زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۷/۷

## بررسی الگوی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور

امید احمدی - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران  
مریم راشکی\* - استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و

بلوچستان، زاهدان، ایران

امین رضا کمالیان - دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و  
بلوچستان، زاهدان، ایران.

سید سعید جلالی - مدیر کل دفتر تقسیمات کشوری، وزارت کشور، تهران، ایران.

### Investigation of the Pattern of Improvement of the Performance of Interior Ministry Staff

#### Abstract

Improvement of qualified staff and improvement of labor force performance is a necessary issue for organizations in the country, and selection, education and maintenance of them require specific criteria and indicators. The main objective of this research is to investigate the model of localization of the performance of staff in the Ministry of the Interior. The research method is applied in a practical way, and according to the information gathering, it is quantitative and has been done using the structural equation method. Sampling method was Morgan table. For distribution of the questionnaire, 274 persons were considered as a sample of research. The research is conducted in a survey method. A researcher-made questionnaire was used to collect the data. Using statistical software Amos, the statistical test was calculated and analyzed. The results indicate that all components of the employee performance improvement model were confirmed and it was proposed to consider the knowledge and business process of talent management in the Ministry of Interior to implement the model at the Ministry of the Interior.

**Keywords:** Improvement; Staff Performance; Localization; Improvement.

#### چکیده

پرورش کارکنان شایسته و بهبود عملکرد نیروی انسانی موضوعی ضروری در سازمان‌های کشور است و انتخاب، پرورش و حفظ آنان نیازمند معیارها و شاخص‌های ویژه است. هدف اصلی این پژوهش بررسی الگوی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور است. روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی، و بر حسب گردآوری اطلاعات، کمی بوده و با استفاده از روش معادلات ساختاری صورت گرفته است. روش نمونه گیری از طریق جدول مورگان بوده که برای توزیع پرسشنامه ۲۷۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. ابزار گردآوری پرسشنامه حقق ساخته بوده است. با استفاده از نرمافزار Amos و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل بیانگر این است که تمامی مؤلفه‌های مدل بهسازی عملکرد کارکنان تأیید گردید و پیشنهاد گردید برای اجرای مدل در وزارت کشور دانش محوری و فرایند مدیریت استعداد در وزارت کشور مورد توجه قرار گیرد.

**کلید واژه‌ها:** بهسازی؛ عملکرد کارکنان؛ بومی سازی بهسازی

مدیران و کارکنان وزارت کشور را ارائه می دهد؛ به این منظور، تلاش شده است تا در قالب روش کمی با توجه به شرایط زمینه‌ای ویژه ایران و فرایند بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان در وزارت کشور طراحی شود.

#### پیشینه تحقیق

هدف فوق العاده سازمان‌ها بهبود عملکرد است. سه حوزه وجود دارد که عملکرد سازمانی را تقویت و یا ارتقاء می دهند: سازمان توسعه کارکنان<sup>۴</sup> (EDO)، مدیریت جرban سازمان<sup>۵</sup> (CMO) و رفتار شهریوندی سازمانی<sup>۶</sup> (OCB) (حمید<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷، ص. ۶۰). عملکرد کارکنان عامل اصلی موفقیت هر سازمان است. در بخش خدمات، مهمترین عامل در ارتباط مستقیم با کارکنان و ارباب رجوع است. در تولید، کارکنان هنوز هم در فرآیند تولید مشارکت دارند، اما مهمنتر از همه، نوآوران و هدایت تغییرات و پیشرفت در طراحی، برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی هستند(الفاری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). عملکرد به عنوان معیاری که یک عضو سازنده در دستیابی به اهداف سازمان کمک می کند، تعریف می شود (اسلم<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶، ص. ۱۷۱). هنوز "جعبه سیاه" در سازمان‌ها وجود دارد که مدیریت عملکرد را از نتایج سازمانی جدا می کند و باز کردن این جعبه سیاه به محققان اجازه می دهد که فرآیندی را که مدیریت عملکرد بر عملکرد تاثیر می گذارد، آشکار سازد(دی ول<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). سیستمها و فرآیندهای ارزیابی عملکرد ایده‌آل به طور همزمان بر نتایج و رفتار کارکنان تمرکز می کنند تا بهترین تصمیمات اداری و افزایش کارایی کارکنان را فراهم کند (کوندراسوک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱، ص. ۶۵). ارزیابی عملکرد اطلاعاتی را برای بسیاری از تصمیمات مهم در مورد بهسازی منابع انسانی مانند جبران خسارت و مزايا، نیازهای آموزشی و توسعه، اخراج، کارکنان، افزایش حقوق، آزمایش مواد مخدر و نظم و انضباط ارائه می دهد (کروپانزنو و استین<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹؛ گریفين،

#### مقدمه

سیستم‌ها و فرآیندهای ارزیابی عملکرد کارکنان مربوط به سایر سیستم‌های و فرایندهای منابع انسانی هستند و تحت تأثیر چارچوب سازمانی شامل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، عوامل اقتصادی، اعتماد به مدیریت منابع انسانی و تناوب ارزیابی در سازمان می باشند(روسو، ۲۰۱۶، ص. ۱۰۴) و کسب مزیت رقابتی کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند (رابی و گیلمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) و گیلمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳). عوامل اصلی موفقیت مدیریت منابع انسانی عوامل سیاسی، ساختاری، اجتماعی و محدودیت‌های فرهنگی می باشد (رابی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ص. ۱۶۵). در بخش خدمات، مهمترین عامل عملکرد در ارتباط مستقیم با کارکنان و ارباب رجوع است (الفاری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸، ص. ۴۳۹). منابع انسانی در موفقیت هر سازمان بسیار مهم است زیرا اکثر مشکلات موجود در محیط سازمانی به جای فیزیکی، فنی یا اقتصادی، انسانی و اجتماعی است (سلطانی، ۱۳۹۶، ص. ۱۶۱). غالباً دلیل عمدتی که باعث ناکامی سازمان‌ها دولتی و خصوصی در دست‌یابی به اهداف خود می شود، عدم بهسازی و بهره‌وری منابع انسانی است (اشناسی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ص. ۲۵۰). با توجه به اینکه بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان تابعی از عوامل مختلف است و این عوامل نیز با توجه به ماهیت، رسالت و عملیات از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و همچنین میزان تأثیر هر یک از عوامل بر بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان‌های مختلف یکسان نیست، هر یک از اندیشمندان این حوزه به بعضی از ابعاد فرآیند ارزیابی و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان اشاره کرده‌اند، همچنین نبود تحقیقات کافی در زمینه بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، نمایانگر نیاز پژوهشی چشمگیر در سطح کشور است. با توجه به موارد مطرح شده، پژوهش حاضر مدلی بهسازی عملکرد

## دریی شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۷۸

1.Raby & Gilman 2.Alefari 3.Enshasi 4. Employee Development of Organization

5.Compensation Management of Organization 6.Organizational Citizenship Behavior 7.Hamid

8. Alefari 9.De Waal 10.Kondrasuk 11.Cropanzano & Stein

# مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۷۹

آنها یک چارچوب نظری را ایجاد کردند که در آن تئوری اقدام منطقی<sup>۲۰</sup>(TRA) با انگیزه‌های بیرونی، نیروهای اجتماعی-روانشناسی و عوامل محیطی سازمانی تقویت شد که بر اعتقاد بهبود عملکرد تأثیر گذاشت (گاجن<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۹، ص.۵۷۸). ارزیابی عملکرد می‌تواند به عنوان ارزیابی رسمی و رتبه بندی افراد توسط مدیران آنها تعریف شود(امسترانگ ، ۲۰۱۲، ص.۱۵۱). در قرن ۲۱ مباحث و شاخص‌های ارزیابی عملکرد تغییر کرده‌اند که در ادامه به چند شاخص اشاره می‌شود. کلمات کلیدی ارزیابی عملکرد در قرن ۲۱ شامل پیوستن به برنامه استراتژیک، رویکرد توسعه (باز و شفاف تر)، کارشناس متخصص، ابزار کاربر پسند، فرایندمحور، فرایند ادارکی، هدف ارزیابی عملکرد، مدیریت کیفیت جامع، دقت و شفافیت، رضایت، مریگری، تکنیک مدیریت کنترل خارجی و شایستگی‌های مبتنی بر رفتار می‌باشند (هاریس<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۲، ص.۴۲۰).

وزارت‌خانه‌های داخلی نقش گسترشده‌ای در کشورها دارند که شامل راهنمایی‌های سیاسی، تنظیم بودجه و تخصیص منابع، هماهنگی بین سازمان‌ها، مسئولیت پذیری، انجام وظایف اداری، محافظت از نیروها از دخالت سیاسی، گسترش عموم و نظارت غیرمستقیم امنیتی می‌باشد (پریتو<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۹، ص.۵۹؛ برگ<sup>۲۰</sup>۱۱، ص.۵۴). در هر کشور وزارت‌خانه‌ها با وابستگی به نقش وزارتی درگیری‌ها متفاوت دارند. با این حال، هدف اصلی این است که وزارت‌خانه را بر اساس پایه‌های حقوقی مناسب، که مأموریت واضح و مشخصی دارد، بر اساس سیاست‌های اداری و عملیاتی تأسیس شوند و کارمندان صالح پرورش دهند و به خوبی بر کار آنها نظارت شود (پریتو، ۲۰۰۹، ص.۲۵).

در زمینه ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان تحقیقات متنوعی صورت گرفته است اماضعف تحقیقات درباره

سیستم اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان ایجاد کند. (الف) بازخورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، (ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند، (ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند (احمد<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۳، ص.۵؛ ابراهیم پور ازبری، ۱۳۹۶، ص.۲۸). مناسب بودن این رویکردها تنها می‌تواند براساس پس زمینه سیستم خدماتی خاص و خدماتی که در آن قرار دارد، باشد (ولموس<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۶، ص.۸۰). در رویکرد معاصر، هدف ارزیابی عملکرد تأکید بر این است که کارکنان دارای پتانسیل کامل هستند که می‌توانند مورد بررسی و گسترش قرار گیرند. کارکنان با توانایی‌ها و تخصص‌های امیدوارانه می‌توانند به طور مثبت به منظور حفظ کیفیت خدمات و محصول سازمان تلاش کنند. در نتیجه، با نقش و مسئولیت کارکنان در بالاترین سطح مهارت‌های کاری آنها، ارزیابی عملکرد، سازگارتر و موازی با توسعه کارکنان است. با این کار، کارکنان می‌توانند با کارفرما بر اساس مفهوم وضعیت برد – برد<sup>۲۶</sup> شرکت کنند (فیدمن<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۵؛ ماجد ال ماشاری<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۵). بهسازی منابع انسانی در دو قطب مطرح می‌شود که عبارتند از طراحی دوره‌های آموزشی و طراحی سیستم و ایجاد رضایت شغلی که توجه به هر دو قطب موجب بهره‌وری می‌شود (رضازاده بهادران، ۱۳۹۰، ص.۴۰). مدل انگیزشی بهبود عملکرد از نظریه رفتار برنامه ریزی شد<sup>۲۹</sup>

(TPB)<sup>۲۷</sup> و نظریه خودکنترلی<sup>۲۸</sup> (SCT)، پنج عامل مهم مدیریت منابع انسانی<sup>۲۹</sup> (HRM) شامل کارکنان، طراحی شغل، عملکرد و سیستم‌های جبران، سبک‌های مدیریتی و آموزش را در نظر می‌گیرد.

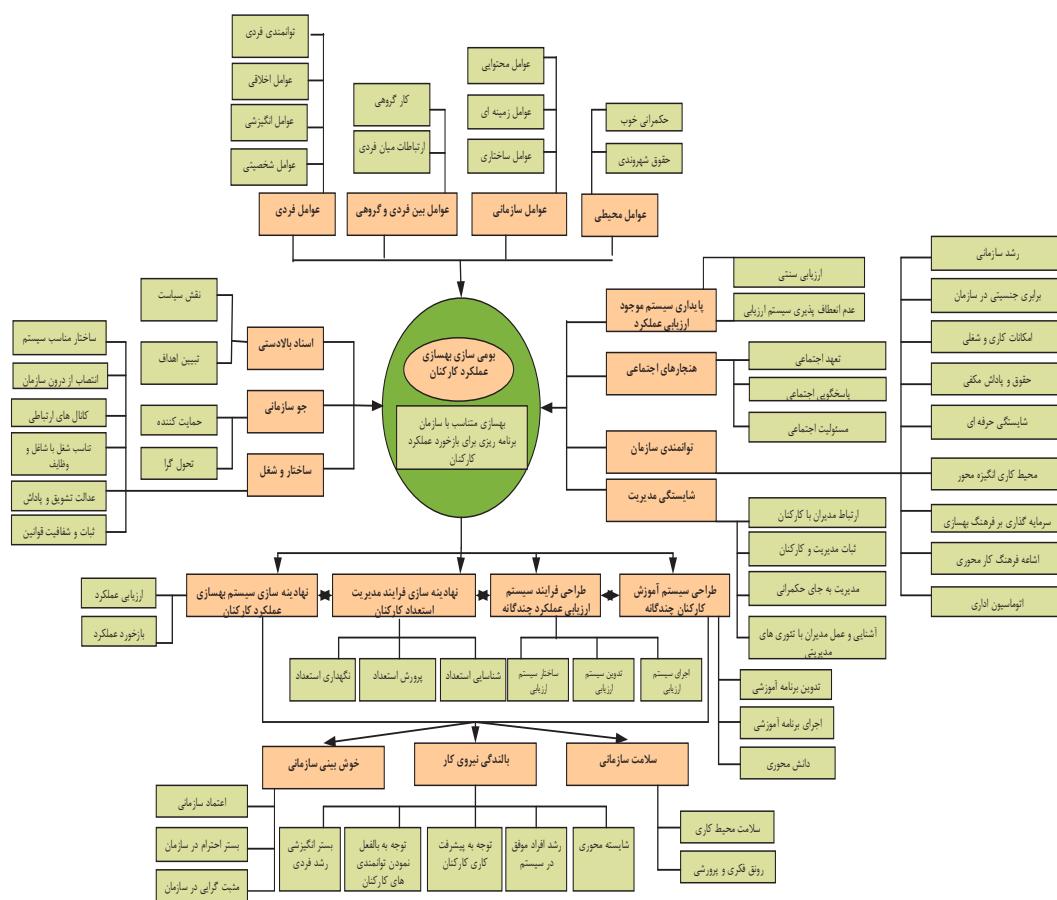
پارامترهای مختلفی باید در هنگام اجرای سیستم مدیریت عملکرد (PMS)<sup>۲۴</sup> مورد توجه قرار گیرند و لیستی از دلایل مختلف شکست PMS در یک سازمان در طول اجرای آن را بدست آورد. مدیرانی که در پیاده‌سازی PMS شرکت می‌کنند می‌توانند از این‌ها به عنوان چک لیست استفاده کنند تا بهتر برای مدیریت عملکرد آماده شوند. هی (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در صنعت هتل داری" بیان کردند هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین توأم‌ندسازی، رهبری تحول‌گرای، کار گروهی، محیط کاری و عملکرد کارکنان در صنعت هتل داری است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین عملکرد کارکنان با چهار متغیر مستقل (توأم‌ندسازی، رهبری تحول‌گرای، کار گروهی و محیط کاری) ارتباط معنی داری وجود دارد. حافظیان (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان "نقش

موضوع بهسازی عملکرد کارکنان وجود دارد، در ادامه به تعدادی از تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارزیابی عملکرد اشاره می‌شود. میینی دهکردی (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان "تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد" انجام داد. هدف از پژوهش، تحلیل عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری سازمان است. سرایدی (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان "مشارکت کارکنان: کلید بهبود عملکرد" بیان می‌کنند که مشارکت کارکنان یک ساختار عظیم است که تقریباً تمام بخش‌هایی مدیریت منابع انسانی را در بر می‌گیرد. اگر هر بخشی از منابع انسانی به شیوه‌ای مناسب مورد توجه قرار نگیرد، کارکنان در پاسخ به چنین سوء مدیریتی به طور کامل درگیر کار خود نمی‌شوند. بکر (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان" بیان می‌کند که

## دریی شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان No.53 Winter 2019

۱۸۰



- اسناد بالادستی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی دارد.
- جو سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی دارد.
- ساختار و شغل بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی دارد.
- نهادینه سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی دارد.
- نهادینه سازی فرایند مدیریت استعداد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی دارد.
- طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی دارد.
- طراحی سیستم آموزش چندگانه بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی دارد.
- سلامت سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی دارد.

مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران در بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه" بیان می‌کنند. بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد عملکرد کارکنان بهتر خواهد بود. اسماعیلی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان "نقش ارزش‌های اخلاقی در بهبود عملکرد کارکنان با تأکید بر معنویت محیط کار" اشاره دارد که معنویت محیط کاری نقش مثبتی در بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه تبریز ایفا می‌کند.

فرضیه های تحقیق

- تحقیق حاضر، با هدف بررسی الگوی يومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور مستخرج از رساله دکتری با عنوان "طراحی الگوی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور" که با استفاده از روش داده بنیاد انجام شده بود، صورت گرفته است.

- پهدف آزمون فرضیه ای مستخرج از الگوی مورد نظر می باشد که فرضیه های تحقیق عبارتند از:

- يومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.
- عوامل فردی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر

این پژوهش یک مطالعه کاربردی می باشد که در آن با استفاده از رویکرد کمی، داده ها جمع آوری و تحلیل شد. در گام اول، با مطالعه الگوی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور شاخص ها و مؤلفه ها مورد نظر استخراج گردید و در نهایت عوامل حاصل از این گام که در مجموع شامل ۱۹ مؤلفه و ۷۲ شاخص بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور می باشند، شناخته شدند. در گام سوم، پرسشنامه ای به منظور بررسی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور در میان مدیران، کارشناسان و کارشناسان خبره توزیع و پرسشنامه های تکمیل شده جمع آوری شد؛ با تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات، تعدادی از مهم ترین عوامل از نظر خبرگان برگزیده شدند. ابزار گردآوری پرسشنامه محقق، ساخته بوده است که بعد از

- عوامل بین فردی و گروهی بر بهسازی عملکرده کارکنان تأثیر معنی دارد.
- عوامل سازمانی بر بهسازی عملکرده کارکنان تأثیر معنی دارد.
- عوامل محیطی بر بهسازی عملکرده کارکنان تأثیر معنی دارد.
- پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرده بر بهسازی عملکرده کارکنان تأثیر معنی دارد.
- هنجارهای اجتماعی بر بهسازی عملکرده کارکنان تأثیر معنی دارد.
- توانمندی سازمان بر بهسازی عملکرده کارکنان تأثیر معنی دارد.
- شایستگی مدیریت بر بهسازی عملکرده کارکنان تأثیر معنی دارد.

شناسایی عوامل پژوهش بر اساس ادبیات موضوعی، در تحقیق حاضر جهت سنجش روایی پرسشنامه، با توجه به مدل مفهومی پژوهش پرسشنامه ۴۰ سوال طراحی شد. در این مرحله ۲۷۴ پرسشنامه به منظور بررسی الگوی بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان وزارت کشور جمع‌آوری گردید. با استفاده از نرم‌افزار Amos آزمون آماری متناسب - محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

برای تعیین پایایی مورد استفاده در این تحقیق از روایی پرسشنامه دوم تأیید شد.

جدول(۱): ضرایب آلفا کرونباخ متغیرهای تحقیق

ضریب آلفا کرونباخ (درصد)	سؤالات	متغیرها
۷۱/۴	۵-۱	بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان
۸۲/۳	۹-۶	عوامل فردی
۷۷/۲	۱۲-۱۰	عوامل بین فردی و گروهی
۷۳/۳	۱۵-۱۳	عوامل سازمانی
۷۹/۲	۱۸-۱۶	عوامل محیطی
۸۵/۸	۲۱-۱۹	پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد
۸۸/۰	۲۴-۲۲	هنچارهای اجتماعی
۷۵/۹	۳۳-۲۵	توانمندی سازمان
۸۴/۷	۳۷-۳۴	شاپستگی مدیریت
۷۱/۷	۴۰-۳۸	اسناد بالادستی سازمان
۷۴/۷	۴۳-۴۱	جو سازمانی
۸۹/۹	۴۹-۴۴	ساختار و شغل
۸۴/۶	۵۲-۵۰	نهادینه سازی سیستم بهسازی عملکرد
۹۵/۰	۵۵-۵۳	نهادینه سازی فرایند مدیریت استعداد کارکنان
۷۷/۲	۵۸-۵۶	طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه
۷۷/۲	۶۱-۵۹	طراحی سیستم آموزش چندگانه
۷۱/۲	۶۴-۶۲	سلامت سازمانی
۸۰/۹	۶۹-۶۵	بالندگی نیروی کار
۷۳/۳	۷۲-۷۰	خوشبینی سازمانی
۸۸/۹	۷۸-۷۳	بهسازی عملکرد کارکنان
۹۸/۳	۷۸-۱	کل پرسشنامه

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۸۲

# مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۸۳

پژوهش می‌باشد که از نرم‌افزار Amos استخراج گردیده و در شکل ۱ نشان داده شده است. در شکل ۱، تمامی روابط علی ساختاری به تصویر کشیده شده است. البته این مدل، مدل خروجی اولیه نرم‌افزار است. اکنون پس از تدوین مدل، برای تبیین پدیده‌ی مورد پژوهش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان تعریف شده و بررسی پارامترهای ثابت و آزاد در مدل که جزئی از بحث تشخیص مدل را به خود اختصاص می‌دهد، لازم است تا به بحث برآورده مدل یا به عبارت دیگر برآورده پارامترهای آزاد در مدل و تحلیل شاخص‌های کلی و جزئی مدل پرداخت تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت کننده مدل نظری تدوین شده هستند یا خیر. مدل ساختاری پژوهش حاضر، که در شکل ۱ مشاهده شد، به طور کلی دارای ۲۰ مدل اندازه‌گیری متناسب با متغیرهای اصلی تحقیق، می‌باشد.

برآورد و آزمون مدل‌های اندازه‌گیری مدل پژوهش حاضر دارای ۲۰ مدل اندازه‌گیری می‌باشد، هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری به صورت جداگانه مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد تا به این پرسش پاسخ داده شود که آیا مدل‌های اندازه‌گیری تدوین شده برای سازه‌ها حائز حداقل معیارهای علمی تعریف شده هستند یا خیر. این عمل را تحلیل عاملی تأییدی نیز گویند. در ادامه به ترتیب به سنجش مدل‌های اندازه‌گیری پرداخته شده است. در چارچوب این پژوهش، ۱۹ متغیر مستقل از جمله بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان (۵ گویه)، عوامل فردی (۴ گویه)، عوامل بین فردی و گروهی (۳ گویه)، عوامل سازمانی (۳ گویه)، عوامل محیطی (۳ گویه)، پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد (۳ گویه)، هنجرهای اجتماعی (۳ گویه)، توانمندی سازمان (۹ گویه)، شایستگی مدیریت (۴ گویه)، اسناد بالادستی (۳ گویه)، جو سازمانی (۳ گویه)، ساختار و شغل (۶ گویه)، نهادینه‌سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان (۳ گویه)،

روشی که از عمومیت بیشتری نیز برخوردار است، یعنی روش آلفا کرونباخ نیز استفاده شد. که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است.

## یافته‌ها

### توصیف جمعیت شناختی

جامعه آماری پژوهش شامل تعداد ۱۰۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان در دفاتر وزارت کشور می‌باشد. که با استفاده از جدول مورگان نمونه اماری ۱۸۱ نفر تعیین گردید که محقق ۲۷۴ نفر را به عنوان نمونه اماری پژوهش انتخاب کرد.

### یافته‌های آمار استنباطی

نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای میانگین همانطور که در فصل سوم اشاره شد، برای تشخیص میزان مؤثر بودن عوامل شناسایی شده و مورد اجماع، از آزمون میانگین بهره گرفته شد. بدین ترتیب که عواملی که میانگین بالاتر از ۳ کسب کنند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد قرار بگیرند، عوامل مؤثر می‌باشند. در جدول (۲) نتایج حاصل از آزمون میانگین آورده شده است. براساس اطلاعات جدول ۲، کلیه عوامل شناسایی شده به واسطه مطالعات کتابخانه‌ای و مورد اجماع، در مرحله بعد از طریق پرسشنامه مورد نظرسنجی قرار گرفت تا میزان موافقت یا مخالفت خود را اعلام نمایند. نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین کلیه عوامل شناسایی شده بالاتر از ۳ بوده و در بین حد بالا و پایین قرار گرفته‌ند و نتیجه اینکه، کلیه عوامل مؤثر تشخیص داده می‌شوند.

### برآورد و آزمون مدل

مدل معادلات ساختاری ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) است. در مدل‌های مسیر محقق تلاش می‌کند تا با مجموعه‌ای از روابط یک سویه و دو سویه پدیده یا پدیده‌هایی را تبیین کند، در حالی که متغیرهای حاضر در مدل مسیر از نوع مشاهده شده هستند. این مدل نهایی که قسمت اعظم تحلیل را در بر می‌گیرد، همان مدل نظری یا پیشنهادی

## جدول (۲): نتایج آزمون $t$ تک نمونه‌ای

Test Value = 0							متغیرها	متغیرها
سلط اطمینان		تفاوت میانگین	سلط معناداری (Sig.)	درجه آزادی	$t$ آماره	میانگین		
حد بالا	حد پایین							
۳/۹۱۷۲	۳/۷۴۳۴	۳/۸۳۰۳۲	./.000	۲۷۶	۸۶/۷۵۶	۳/۸۳۰۳	X1	بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان
۴/۰۶۸۹	۳/۸۸۰۶	۳/۹۷۴۷۲	./.000	۲۷۶	۸۳/۱۱۹	۳/۹۷۴۷	X2	
۴/۴۳۵۰	۴/۱۹۶۵	۴/۲۷۰۷۶	./.000	۲۷۶	۱۱۲/۲۶۶	۴/۴۳۰۸	X3	
۴/۱۶۷۹	۳/۹۷۶۵	۴/۰۷۲۲۰	./.000	۲۷۶	۸۳/۷۹۵	۴/۰۷۲۲	X4	
۴/۰۵۶۵	۴/۴۳۰۹	۴/۴۹۸۱۹	./.000	۲۷۶	۱۳۱/۶۵۳	۴/۴۹۸۲	X5	
۴/۰۳۹۸	۴/۱۰۱۸	۴/۰۲۰۵۸	./.000	۲۷۶	۷۹/۶۳۰	۴/۰۲۰۵۸	X6	عوامل فردی
۴/۰۶۵۰	۳/۸۷۷۲	۳/۹۷۱۱۲	./.000	۲۷۶	۸۳/۲۹۵	۳/۹۷۱۱	X7	
۴/۰۵۱۲۵	۴/۴۵۳۹	۴/۴۳۳۲۱	./.000	۲۷۶	۱۱۰/۰۷۲	۴/۴۳۳۲	X8	
۴/۰۰۵۴	۳/۸۶۵۱	۳/۹۶۰۲۹	./.000	۲۷۶	۸۱/۹۴۶	۲/۹۶۰۳	X9	
۴/۲۲۹۱	۴/۰۳۸۰	۴/۱۳۳۵۷	./.000	۲۷۶	۸۵/۱۷۵	۴/۱۳۳۶	X10	
۳/۸۹۱۵	۳/۶۳۲۰	۳/۷۶۱۷۳	./.000	۲۷۶	۵۷/۰۶۰	۳/۷۶۱۷	X11	عوامل بین فردی و گروهی
۴/۰۳۹۰	۳/۸۹۶۱	۳/۹۶۷۵۱	./.000	۲۷۶	۱۰۹/۳۱۵	۳/۹۶۷۵	X12	
۴/۲۲۶۷	۴/۰۲۷۶	۴/۱۲۷۱۸	./.000	۲۷۶	۷۴/۳۴۰	۴/۱۳۷۲	X13	
۴/۰۱۹۴	۳/۸۶۹۰	۳/۹۸۹۱۷	./.000	۲۷۶	۶۵/۳۴۰	۳/۹۸۹۲	X14	
۴/۱۱۶۳	۳/۹۴۸۶	۴/۰۲۲۴۹	./.000	۲۷۶	۹۴/۶۷۱	۴/۰۲۲۵	X15	
۴/۱۷۱۳	۳/۹۵۸۷	۴/۰۶۴۹۸	./.000	۲۷۶	۷۵/۲۹۵	۴/۰۶۵۰	X19	پابنداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد
۳/۷۹۰۳	۳/۴۸۷۶	۳/۶۲۸۹۹	./.000	۲۷۶	۴۷/۳۳۲	۳/۶۳۹۰	X20	
۳/۸۵۳۴	۳/۵۴۴۵	۳/۷۰۳۷۷	./.000	۲۷۶	۴۵/۲۲۲	۳/۷۰۴۰	X21	
۳/۹۷۱۱	۳/۷۶۹۰	۳/۸۷۰۴	./.000	۲۷۶	۷۵/۴۱۶	۲/۸۷۰۰	X22	
۴/۱۰۰۱	۳/۹۱۴۹	۴/۰۳۴۹۹	./.000	۲۷۶	۶۷/۵۱۸	۴/۰۳۴۵	X23	
۳/۹۷۴۳	۳/۶۸۶۳	۳/۸۳۰۳۲	./.000	۲۷۶	۵۲/۳۶۷	۳/۸۳۰۳	X24	هنچارهای اجتماعی
۴/۰۵۴۰	۳/۷۶۵۵	۳/۹۰۷۵۷	./.000	۲۷۶	۵۳/۳۴۱	۳/۹۰۷۷	X25	
۳/۹۳۳۲	۳/۶۵۵۲	۳/۷۹۴۴۲	./.000	۲۷۶	۵۳/۲۲۸	۳/۹۴۴۲	X26	
۳/۹۳۹۲	۳/۷۱۰۸	۳/۸۲۵۰۰	./.000	۲۷۶	۶۶/۱۳۴	۳/۸۲۵۰	X27	
۴/۰۸۲۰	۳/۸۷۴۰	۳/۹۷۷۹۷	./.000	۲۷۶	۷۵/۳۷۵	۳/۹۷۸۰	X28	
۴/۳۳۵۰	۴/۱۹۶۵	۴/۲۷۰۷۶	./.000	۲۷۶	۱۱۲/۲۶۶	۴/۲۷۰۸	X29	
۴/۱۶۷۹	۳/۹۷۶۵	۴/۰۷۲۲۰	./.000	۲۷۶	۸۳/۷۹۵	۴/۰۷۲۲	X30	توانمندی
۴/۰۵۶۵	۴/۴۳۰۹	۴/۴۹۸۱۹	./.000	۲۷۶	۱۳۱/۶۵۳	۴/۴۹۸۲	X31	
۴/۰۳۹۸	۴/۱۰۱۸	۴/۰۲۰۵۸	./.000	۲۷۶	۷۹/۶۳۰	۴/۰۲۰۵۸	X32	
۴/۰۶۵۰	۳/۸۷۷۲	۳/۹۷۱۱۲	./.000	۲۷۶	۸۳/۲۹۵	۳/۹۷۱۱	X33	
۴/۰۱۲۵	۴/۳۵۳۹	۴/۴۳۳۲۱	./.000	۲۷۶	۱۱۰/۰۷۲	۴/۱۳۳۶	X34	
۴/۰۰۵۴	۳/۸۶۵۱	۳/۹۶۰۲۹	./.000	۲۷۶	۸۱/۹۴۶	۳/۹۶۰۳	X35	
۴/۲۲۹۱	۴/۰۳۸۰	۴/۱۳۳۵۷	./.000	۲۷۶	۸۵/۱۷۵	۴/۱۳۳۶	X36	شایستگی مدیریت
۳/۸۹۱۵	۳/۶۳۲۰	۳/۷۶۱۷۳	./.000	۲۷۶	۵۷/۰۶۰	۳/۷۶۱۷	X37	
۴/۰۳۹۰	۳/۸۹۶۱	۳/۹۶۷۵۱	./.000	۲۷۶	۱۰۹/۳۱۵	۳/۹۶۷۵	X38	
۴/۲۲۶۷	۴/۰۲۷۶	۴/۱۲۷۱۸	./.000	۲۷۶	۷۴/۳۴۰	۴/۱۳۷۲	X39	
۴/۰۱۹۴	۳/۸۶۹۰	۳/۹۸۹۱۷	./.000	۲۷۶	۶۵/۳۴۰	۳/۹۸۹۲	X40	
۴/۱۱۶۳	۳/۹۴۸۶	۴/۰۳۴۹۹	./.000	۲۷۶	۹۴/۶۷۱	۴/۰۳۴۵	X41	چو سازمانی
۴/۲۰۴۴	۴/۱۷۹۹	۴/۲۶۷۱۵	./.000	۲۷۶	۹۶/۲۶۱	۴/۲۶۷۱	X42	
۴/۰۱۰۵	۳/۸۷۶۸	۳/۹۸۹۱۷	./.000	۲۷۶	۶۹/۹۰۵	۳/۹۸۹۲	X43	
۳/۰۴۰۵	۳/۱۸۹۵	۳/۹۶۰۳	./.000	۲۷۶	۶۰/۹۲۹	۳/۲۹۶۰	X44	
								ساختار و شغل

**میر شهری**  
 فصلنامه مدیریت شهری  
 Urban Management  
 شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
 No.53 Winter 2019

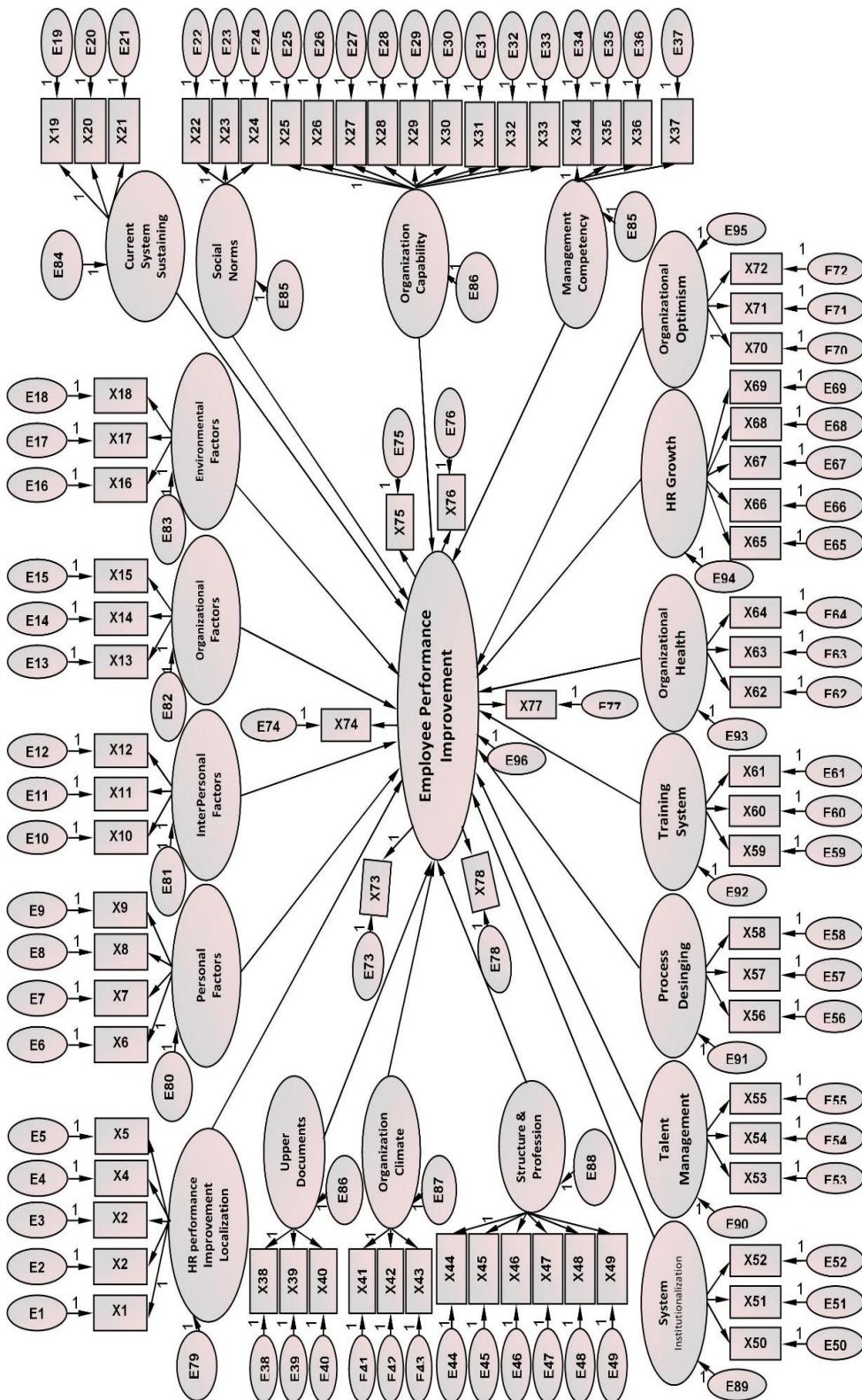
# میری شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۸۵

۴/۱۷۱۳	۳/۹۵۸۷	۴/۰۶۴۹۸	./.../.	۲۷۶	۷۵/۲۹۵	۴/۰۶۵۰	X45	نهادینه‌سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان
۳/۷۹۰۳	۳/۴۸۷۶	۳/۶۳۸۹۹	./.../.	۲۷۶	۴۷/۲۳۲	۳/۶۳۹۰	X46	
۳/۸۵۳۴	۳/۵۴۴۵	۳/۷۰۳۹۷	./.../.	۲۷۶	۴۵/۷۲۲	۳/۷۰۴۰	X47	
۳/۹۷۱۱	۳/۷۶۹۰	۳/۸۷۰۰۴	./.../.	۲۷۶	۷۵/۴۱۶	۳/۸۷۰۰	X48	
۳/۴۰۲۵	۳/۱۸۹۵	۳/۲۹۶۰۳	./.../.	۲۷۶	۶۰/۹۲۹	۳/۲۹۶۰	X49	
۴/۱۷۱۳	۳/۹۵۸۷	۴/۰۶۴۹۸	./.../.	۲۷۶	۷۵/۲۹۵	۴/۰۶۵۰	X50	
۳/۷۹۰۳	۳/۴۸۷۶	۳/۶۳۸۹۹	./.../.	۲۷۶	۴۷/۲۳۲	۳/۶۳۹۰	X51	
۳/۹۳۳۲	۳/۶۵۵۲	۳/۷۹۴۲۲	./.../.	۲۷۶	۵۷/۷۲۸	۳/۷۹۴۲	X52	
۳/۶۶۰۹	۳/۶۸۵۴	۳/۸۲۳۱۰	./.../.	۲۷۶	۵۴/۶۳۶	۳/۸۲۳۱	X53	
۴/۳۱۹۷	۴/۰۶۳۰	۴/۱۹۱۳۴	./.../.	۲۷۶	۶۴/۶۹۸	۴/۱۹۱۳	X54	
۴/۳۱۹۷	۴/۰۶۳۰	۴/۱۹۱۳۴	./.../.	۲۷۶	۶۴/۶۹۸	۴/۱۹۱۳	X55	
۴/۲۲۲۱	۳/۶۲۸۴	۴/۰۹۲۵	./.../.	۲۷۶	۵۶/۱۰۰	۴/۰۹۰۳	X56	طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه
۴/۸۸۰۴	۳/۶۳۵۹	۳/۷۵۸۱۲	./.../.	۲۷۶	۶۰/۵۲۱	۳/۷۵۸۱	X57	
۳/۹۱۷۲	۳/۷۸۴۳۴	۳/۸۳۰۳۲	./.../.	۲۷۶	۸۶/۷۵۶	۳/۸۳۰۳	X58	
۴/۰۶۸۹	۳/۸۸۰۶	۳/۹۷۴۷۳	./.../.	۲۷۶	۸۲/۱۱۹	۳/۹۷۴۷	X59	
۴/۳۴۵۰	۴/۱۹۶۵	۴/۲۷۰۷۶	./.../.	۲۷۶	۱۱۳/۲۶۶	۴/۲۷۰۸	X60	
۴/۱۶۷۹	۳/۹۷۶۵	۴/۰۷۲۲۰	./.../.	۲۷۶	۸۳/۷۹۵	۴/۰۷۲۲	X61	
۴/۵۶۵۵	۴/۴۳۰۹	۴/۴۹۸۱۹	./.../.	۲۷۶	۱۳۱/۶۵۳	۴/۴۹۸۲	X62	
۴/۳۰۹۸	۴/۱۰۱۸	۴/۰۰۵۷۸	./.../.	۲۷۶	۷۹/۶۳۰	۴/۰۰۵۸	X63	
۴/۰۶۵۰	۳/۸۷۷۳	۳/۹۷۱۱۲	./.../.	۲۷۶	۸۳/۳۹۵	۳/۹۷۱۱	X64	
۴/۵۱۲۵	۴/۳۵۳۹	۴/۴۳۳۲۱	./.../.	۲۷۶	۱۱۰/۰۷۲	۴/۴۳۳۲	X65	
۴/۰۵۵۴	۳/۸۶۵۱	۳/۹۶۰۲۹	./.../.	۲۷۶	۸۱/۹۴۶	۳/۹۶۰۳	X66	
۴/۲۲۹۱	۴/۰۳۸۰	۴/۱۳۴۵۷	./.../.	۲۷۶	۸۵/۱۷۵	۴/۱۳۳۶	X67	بالندگی نیروی کار خوشبینی سازمانی
۳/۸۹۱۵	۳/۶۲۲۰	۳/۷۶۱۷۳	./.../.	۲۷۶	۵۷/۰۶۰	۳/۷۶۱۷	X68	
۴/۰۳۹۰	۳/۸۹۶۱	۳/۹۶۷۵۱	./.../.	۲۷۶	۱۰۹/۳۱۵	۳/۹۶۷۵	X69	
۴/۲۴۶۷	۴/۰۰۷۶	۴/۱۳۷۱۸	./.../.	۲۷۶	۷۴/۱۴۰	۴/۱۳۷۲	X70	
۴/۱۰۹۴	۳/۸۶۹۰	۳/۹۸۹۱۷	./.../.	۲۷۶	۶۵/۳۴۰	۳/۹۸۹۲	X71	
۴/۱۱۶۳	۳/۹۴۸۶	۴/۰۳۲۴۹	./.../.	۲۷۶	۹۴/۶۷۱	۴/۰۳۲۵	X72	

مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) طراحی گردید. همچنین در چارچوب این پژوهش، بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان متغیر وابسته می‌باشد و به دلیل اینکه عناصری از مدل ساختاری هستند که حداقل یک پیکان یک سویه به سمت آن نشانه رفته است و چون تحت تأثیر سایر متغیرهای بیرونی در مدل هستند از آن‌ها به عنوان متغیر درونی یاد می‌شود؛ یا عکس این مطلب هم صحیح است، مبنی بر اینکه هر متغیر درونی در نقش متغیر وابسته نیز می‌باشد به عنوان متغیر درونی در نظر گرفته شده است. به منظور اندازه‌گیری متغیر بهسازی عملکرد کارکنان، سؤال‌ها بر اساس طیف لیکرت با ۵ گزینه (۱=خیلی کاهش می‌باید تا ۵=خیلی افزایش می‌باید) طراحی گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی انجام شده برای تعیین صحّت مدل سنجش پیشنهادی نهادینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد (۳ گویه)، طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه (۳ گویه)، طراحی سیستم آموزش کارکنان چندگانه (۳ گویه)، سلامت سازمانی (۳ گویه)، بالندگی نیروی کار (۵ گویه) و خوشبینی سازمانی (۳ گویه) وجود دارد که به دلیل اینکه عناصری از مدل ساختاری هستند که هیچ پیکان یک سویه‌ای به سمت آن‌ها نشانه نرفته است و چون تحت تأثیر یک سویه سایر متغیرهای موجود در مدل ساختاری قرار ندارند، از آنها به عنوان متغیرهای بیرونی یاد می‌شود؛ مبنی بر اینکه متغیرهای بیرونی همواره در نقش متغیرهای هستند که در مدل معادله ساختاری صرفاً مستقل هستند. همانطور که در فصل پیشین گفته شد، به منظور اندازه‌گیری متغیرهای مستقل مذکور، ۷۲ سؤال بر اساس طیف لیکرت با ۵ گزینه (۱=کاملاً



شهریور  
فصلنامه مدیریت شهری

Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۸۶

شکل ۱: مدل پیشنهادی تحقیق براساس خروجی نرم افزار Amos

جدول (۲): شاخص‌های برازنده‌گیری مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مستقل تحقیق

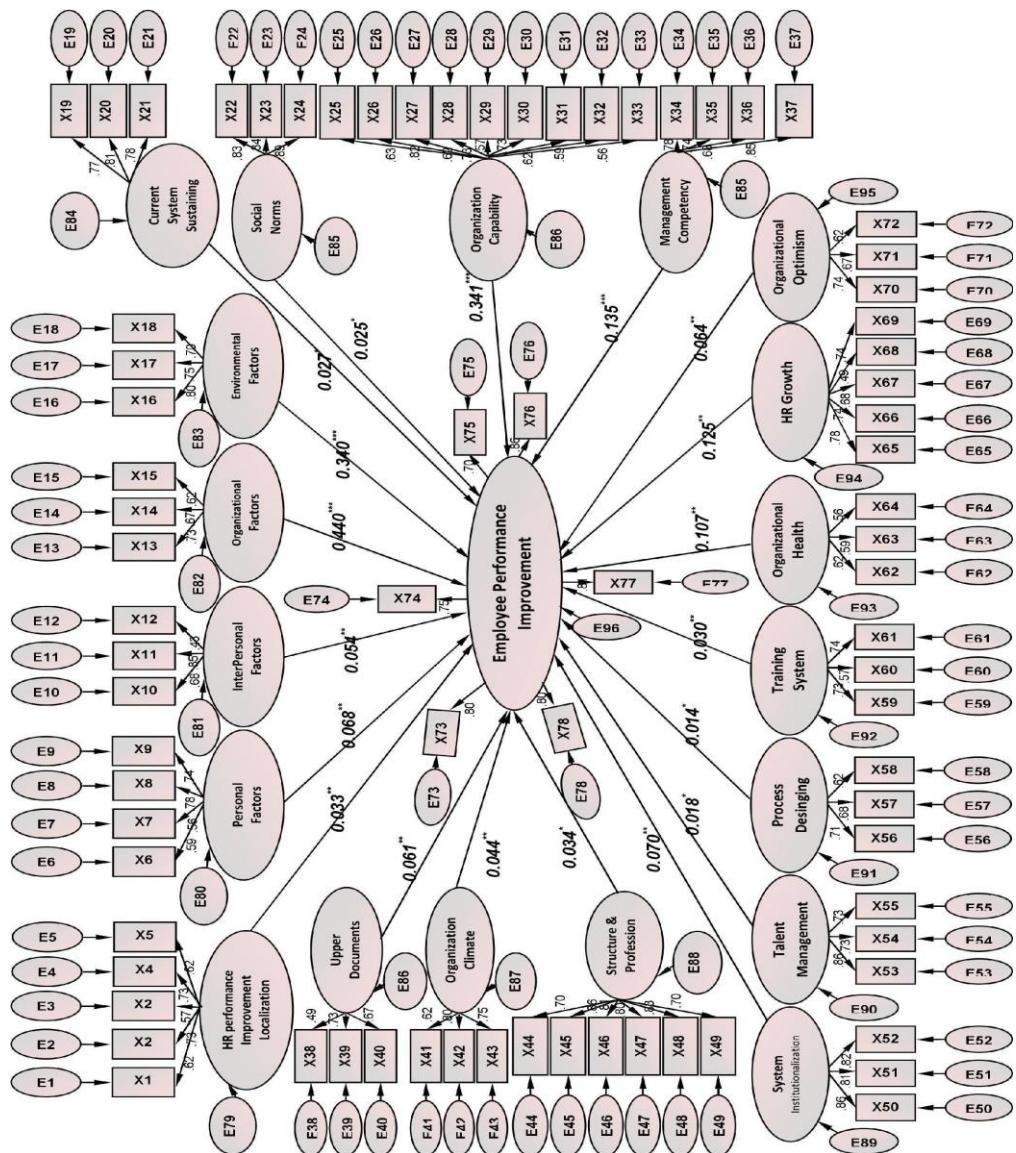
۱	P-value	CMIN/DF	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	AGFI
بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان	.۰/۰۰۰	۱/۰۷۰	.۰/۹۹۰	.۰/۹۷۹	.۰/۹۹۷	.۰/۹۹۹	.۰/۰۱۸	.۰/۹۷۰
عوامل فردی	.۰/۰۰۰	۱/۴۱۴	.۰/۹۹۴	.۰/۹۸۰	.۰/۹۸۲	.۰/۹۹۴	.۰/۰۴۳	.۰/۹۶۹
عوامل بین فردی و گروهی	.۰/۰۰۰	۱/۴۷۹	.۰/۹۸۵	.۰/۹۷۵	.۰/۹۸۲	.۰/۹۹۲	.۰/۰۴۷	.۰/۹۵۴
عوامل سازمانی	.۰/۰۰۳	۱/۳۹۹	.۰/۹۹۱	.۰/۹۵۶	.۰/۹۳۱	.۰/۹۷۷	.۰/۰۶۵	.۰/۹۵۵
عوامل محیطی	.۰/۰۰۱	۱/۱۵۶	.۰/۹۸۶	.۰/۹۷۲	.۰/۹۹۲	.۰/۹۹۶	.۰/۰۲۷	.۰/۹۶۰
پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد	.۰/۰۲۷	۲/۰۷۰	.۰/۹۹۰	.۰/۹۷۹	.۰/۹۹۷	.۰/۹۹۹	.۰/۰۱۸	.۰/۹۷۰
هنچارهای اجتماعی	.۰/۰۰۰	۱/۱۸۹	.۰/۹۲۷	.۰/۹۱۷	.۰/۹۸۱	.۰/۹۸۶	.۰/۰۲۹	.۰/۹۰۰
توانمندی سازمان	.۰/۰۰۰	۱/۲۱۰	.۰/۹۴۳	.۰/۸۷۸	.۰/۹۶۸	.۰/۹۷۶	.۰/۰۳۱	.۰/۹۱۶
شاپیتگی مدیریت	.۰/۰۱۴	۳/۸۷۸	.۰/۹۹۱	.۰/۹۵۶	.۰/۹۳۱	.۰/۹۷۷	.۰/۰۶۵	.۰/۹۵۵
اسناد بالادستی	.۰/۰۲۴	۱/۴۹۸	.۰/۹۹۴	.۰/۹۸۱	.۰/۹۸۰	.۰/۹۹۳	.۰/۰۴۷	.۰/۹۶۸
جو سازمانی	.۰/۰۳۰	۳/۱۸۹	.۰/۹۲۷	.۰/۹۱۷	.۰/۹۸۱	.۰/۹۸۶	.۰/۰۲۹	.۰/۹۰۰
ساختار و شغل	.۰/۰۲۵	۲/۵۷۲	.۰/۹۷۷	.۰/۹۴۹	.۰/۹۳۶	.۰/۹۶۸	.۰/۰۶۲	.۰/۹۳۲
نهادینه‌سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان	.۰/۰۳۱	۱/۵۱۶	.۰/۹۷۶	.۰/۹۷۲	.۰/۹۹۲	.۰/۹۹۶	.۰/۰۲۷	.۰/۹۵۰
نهادینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد	.۰/۰۱۳	۲/۳۴۳	.۰/۹۷۷	.۰/۹۶۷	.۰/۹۸۹	.۰/۹۶۴	.۰/۰۶۱	.۰/۹۴۴
طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه	.۰/۰۳۳	۱۵۹۳	.۰/۹۳۱	.۰/۹۲۱	.۰/۹۸۳	.۰/۹۸۸	.۰/۰۴۹	.۰/۸۹۲
طراحی سیستم آموزش کارکنان چندگانه	.۰/۰۲۱	۱/۲۸۲	.۰/۹۸۱	.۰/۹۷۹	.۰/۹۹۲	.۰/۹۹۵	.۰/۰۳۵	.۰/۹۵۵
سلامت سازمانی	.۰/۰۱۹	۳/۲۰۹	.۰/۹۴۷	.۰/۹۲۹	.۰/۹۸۱	.۰/۹۸۷	.۰/۰۳	.۰/۹۱۴
بالندگی نیروی کار	.۰/۰۰۳	۳/۸۸۸	.۰/۹۲۱	.۰/۹۳۵	.۰/۹۳۰	.۰/۹۲۳	.۰/۰۵۵	.۰/۹۰۷
خوشبینی سازمانی	.۰/۰۰۴	۲/۳۱۴	.۰/۹۷۴	.۰/۹۱۵	.۰/۹۳۳	.۰/۹۷۱	.۰/۰۶۱	.۰/۹۴۳
بهسازی عملکرد کارکنان	.۰/۰۰۹	۳/۲۰۱	.۰/۹۴۳	.۰/۸۷۹	.۰/۹۶۹	.۰/۹۷۶	.۰/۰۳	.۰/۹۱۶
مقادیر قابل قبول	.۰/۰۵	۲/۰/۸	.۰/۹/۸	.۰/۹/۸	.۰/۹/۸	.۰/۹/۸	.۰/۰/۸	$\geq 0/8$
نتیجه	قابل قبول							

قابل قبول ۱ تا ۵ قرار گرفته است. شاخص RMSEA مدل برابر با  $0/041$  و در دامنه‌ی قابل قبول (مقادیر کوچکتر از  $0/08$ ) قرار دارد. شاخص‌های GFI با مقدار  $0/912$ ، AGFI با مقدار  $0/933$ ، NFI با مقدار  $0/945$  و همچنین شاخص CFI با مقدار  $0/988$  که نزدیک به مقدار یک است.

شکل ۲، نتایج تجربی ضرایب رگرسیونی استاندارد اسکوئر بر درجه آزادی با مقدار  $2/324$ ، در بازه‌ی قابل

دارای شاخص‌های متعددی می‌باشد. نتایج حاصل از سنجش مدل اندازه‌گیری متغیرهای مستقل و وابسته به صورت تخمین استاندارد در جدول (۲) نشان داده شده‌اند.

نتایج در بخش تخمین استاندارد مدل نشان می‌دهد که مدل تحلیل مسیر، مدل بسیار مناسبی است؛ زیرا شاخص کای اسکوئر بهنچار شده یا نسبت کای اسکوئر بر درجه آزادی با مقدار  $2/324$ ، در بازه‌ی قابل



شکل (۲): شکل نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری تحقیق (ضرایب رگرسیونی در حالت تخمین استاندارد)

### جدول (۳): شاخص‌های برازنده‌گی مدل ساختاری تحقیق

P-value	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
.10	2.324	.933	.912	.940	.981	.988	.041

جدول علاوه بر ضرایب رگرسیونی و سطح معناداری،  
ستونی تحت عنوان اعداد معناداری تحت عنوان نرخ  
بحرانی وجود دارد که برای معنادار بودن روابط علی  
میان متغیرها باسیستی بالاتر از ۱/۹۶ باشد.

به طور خلاصه طبق جدول ۴، می‌توان گفت که از

شده را گزارش می‌کند؛ که بر اساس آن از ۱۹ فرضیه ارائه شده، هر ۱۹ فرضیه تأیید شده است. خلاصه نتایج در جدول (۴) آورده شده است. در این

جدول(۴): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه فرضیات	سطح معناداری	نرخ بحرانی	تخمین استاندارد ضراب رگرسیونی	فرضیه‌ها
پذیرش	۰/۰۰۰	۲/۲۲۱	۰/۰۳۳	بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۴/۹۳۱	۰/۰۶۸	عوامل فردی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۲</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۴/۰۵۶	۰/۰۵۴	عوامل بین فردی و گروهی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۳</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۲/۳۴۳	۰/۴۴۰	عوامل سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۴</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۰/۰۴۲	۰/۳۴۰	عوامل محیطی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۵</b>
پذیرش	۰/۰۱۹	۲/۱۲۶	۰/۰۲۷	پایداری سیستم موجود ارزیابی عملکرد بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۶</b>
پذیرش	۰/۰۲۰	۲/۰۱۵	۰/۰۲۵	هنجرهای اجتماعی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۷</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۰/۰۴۵	۰/۳۴۱	توانمندی سازمان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۸</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۷/۹۹۰	۰/۱۳۵	شاپستگی مدیریت بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۹</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۴/۵۱۷	۰/۰۶۱	استاد بالادستی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۰</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۲/۳۰۴	۰/۰۴۴	جو سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۱</b>
پذیرش	۰/۰۱۶	۲/۰۹۸	۰/۰۳۴	ساختار و شغل بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۲</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۴/۸۹۸	۰/۰۷۰	نهادینه سازی سیستم بهسازی عملکرد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۳</b>
پذیرش	۰/۰۳۳	۲/۰۰۴	۰/۰۱۸	نهادینه سازی فرایند مدیریت استعداد کارکنان بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۴</b>
پذیرش	۰/۰۴۰	۱/۹۸۳	۰/۰۱۴	طراحی فرایند سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۵</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۲/۲۰۱	۰/۰۳۰	طراحی سیستم آموزش چندگانه بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۶</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۵/۶۷۸	۰/۱۰۷	سلامت سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۷</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۶/۸۷۶	۰/۱۲۵	بالدگی نیروی کار بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۸</b>
پذیرش	۰/۰۰۰	۴/۷۱۵	۰/۰۶۴	خوشبینی سازمانی بر بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. <b>فرضیه ۱۹</b>

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۸۹

۱۹ فرضیه، کلیه آنها مورد پذیرش واقع شدند؛ زیرا سطح معناداری همه فرضیه‌های پژوهش کوچکتر از  $p < 0.05$  و قدر مطلق اعداد معناداری (نرخ بحرانی) مسیرهایشان بیشتر از ۱/۹۶ (C.R. ۱,۹۶) بود.

### نتیجه گیری

در سال‌های اخیر، با وجود برخی از فعالیت‌های صورت گرفته در عرصه علمی ایران هنوز با استقرار کامل نظام جامع ارزیابی ایران فاصله دارد. هنوز در نظام علمی ایران، ساختاری کارآمد و نهادی ملی و واحد قابلیت‌های حرفه‌ای لازم برای بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها توسعه نیافته است و نظام علمی ایران، پاسخگوی عمومی و تأمین انتظارات ذی‌نفعان در زمینه بهسازی عملکرد نیست. افزایش بهره‌وری نیروی کار در هر یک از بخش‌ها می‌تواند به افزایش بهره‌وری منجر شود و سازمان‌ها می‌توانند از این ابزار برای کاهش مشکلاتی که سازمان

ها با آن مواجه هستند، استفاده کرد.

وزارت کشور به عنوان سازمان سیاست گذار و تعیین خط مشی برای کشور نقش مهمی در ایجاد فضای مطمئن و منصفانه برای افراد جامعه را برعهده دارند؛ که یکی از این موارد توجه به ارزیابی کارکنان و ایجاد فرایند بهسازی مناسب برای این وزارتخانه می‌باشد که در اینجا دو مسئله در اینجا مطرح می‌شود؛

یکی وجود ساختارهای متنوع در بخش‌های مختلف وزارت کشور به دلیل شرایط استراتژیک این سازمان از یک سو می‌طلبد که نوعی بهسازی بومی برای وزارت کشور طراحی شود و مسئله دوم نیاز به دیدگاه بومی سازی بهسازی عملکرد کارکنان است، چنین ساختارها؛ تمایزها و البته تضادها نوعی

مدیریت اقتصادی و رهبری چندگانه را در وزارت کشور می‌طلبد. عوامل سازمانی حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمان، ساختار سازمانی، ارتباطات اثربخش، سیستم‌های سازمانی، کنترل و ارزیابی سازمان و ... از عواملی می‌باشد که در فرایند ارزیابی و بهسازی عملکرد کارکنان

نقش ایفا می‌کنند. عوامل محیطی یکی دیگر از عواملی است که در راستای موفقیت بهسازی عملکرد کارکنان از اهمیت برخوردار است. عوامل محیطی اشاره به این دارد که طراحی و اجرای بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور نیازمند عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است و نقش پرنگ ارتباط با حقوق شهروندی را بیش از پیش می‌طلبد. راستگو (۱۳۷۹) عملکرد مطلوب ترکیبی از ابعاد مختلف سازمانی، فردی، محیطی با توجه به نگرش‌های فلسفی است. به عبارت دیگر ارزش‌های فردی، ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های حاکم بر جامعه پس از تعامل با نگرش‌های فلسفی فرد ترکیب خاصی را ایجاد می‌کند که این ترکیب معیارهای ارزیابی عملکرد را توجیه می‌کند. پاتریک (۲۰۱۳) توسعه مداوم منابع انسانی شامل شناسایی و سرمایه گذاری فرصت‌های یادگیری مدام‌العمر برای تشکیل سرمایه انسانی با ارزش و رقابتی و استفاده بهتر از نیروی کار است. توسعه منابع انسانی باید یک فرایند منسجم برای تسهیل توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان باشد، و خلاقانه نتایج کار خود را ارتقاء دهد تا منجر به بهبود کارایی منابع انسانی می‌شود، بنابراین تأثیری بر رشد عملکرد شرکت دارد.

براساس رتبه بندی عوامل مدل از دیدگاه کارکنان و مدیران وزارت کشور عوامل سازمانی دارای بیشترین اهمیت در بهسازی عملکرد کارکنان می‌باشد که شامل عوامل زمینه‌ای، محتواهی و ساختاری می‌باشد. بر فرایند خط مشی گذاری عمومی و عملکرد سازمانی، بطور کلی می‌توانیم موارد ذیل را پیشنهاد نمود:

اولویت تخصص محوری: اخذ تصمیم جهت حل مسائل و مشکلات به جای تاکید رویکرد های ارزشی بر اصول و مبانی علمی تاکید نماید. دانش محوری برای حل مسائل و مشکلات: رویکرد دانش محوری بر تجربه محوری و استفاده از نیروهای متخصص در تصمیم گیریها وزارت کشور.

تصدی سمت های مدیریتی توسط کارکنان شایسته درون وزارت کشور: کارکنان وزارت کشور، به این باور دست پیدا نمایند که سمت های مدیریتی مخصوص کسانی است که اولاً در حلقه مدیریت استعداد سازمانی قرار داشته و دوماً اینکه کارکنان وزارت متبوع جایگاهی برای تصدی سمت های مدیریتی دارند.

تقدیم اهداف سازمانی بر اهداف جناحی و حزبی: در بلند مدت، اهداف سازمان و ابزار های دستیابی به اهداف سازمانی پررنگ گردد و نظام مدیریت عملکرد و نگرش سیستمی را در وزارت کشور تقویت نماید.

#### منابع:

- Ahmad, R. Bujang, S (2013), Issues and challenges in the practice of performance appraisal activities in the 21st century, International Journal of Education and research, 1(4), pp1-8.
- Ahmed, M. Mushtaq, K. Warraich, S (2014), A study on job satisfaction, motivation and organizational citizenship behavior, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol-3, Issue 11, pp1-13.
- Alefari, M. Barahona, A. Salonitis, K (2018), Modeling manufacturing employees' performance based on a system dynamics approach, Procedia CIRP, 72, pp438-443.
- Alwani, Seyyed Mahdi (2004), "Performance Dysfunction in Government Organizations", Management Studies, No. 43, pp. 3-13. ) Persian (.
- Appelbaum, S. Roy, M. Gilliland, T (2011), Globalization of performance appraisals: theory and applications. John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Canada, Management Decision, 49 (4), pp570-585.
- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page .pp1-389.

## دریش شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۹۱

Azarinia, Mohammad Ali (2008), "Empowerment of Key Employees in Productivity", Capital Magazine, No. 10, pp. 3-4.) Persian (.

Bagherzadeh, Hassan Alaviwafa, Saeed (2014), "Designing and Developing a Model for Assessing the Performance of Human Capital of the National Media", Journal of Research in Communications, Vol. 23, No. 78, pp. 63-92.) Persian (.

Bartol, K. Martin, D(1998), Management (3rd ed.), New York: McGraw-Hill Companies.

Becker, K. Antuar, N. Everett, C (2011), Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization, Nonprofit Management and Leadership, 21(3), pp255-271.

Berg, L (2011), The EU's Experience with Security Sector Governance (Special Report). Washington, DC: USIP. Retrieved from:[http://www.usip.org/sites/default/files/SR265EU%27s\\_Experience\\_with\\_SSG.pdf](http://www.usip.org/sites/default/files/SR265EU%27s_Experience_with_SSG.pdf).CIPD, "Performance appraisal", London, June 2014, retrieved on 27 July 2015, 15:59, from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/performance-appraisal.aspx>.

Corbin, J. Strauss, A. Strauss, A (2014), Basics of qualitative research, Sage Publications, Inc.

Creswell, J (2013), Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 146-166.

Cropanzano, R. Stein, J (2009), Organisational justice and behavioural ethics: Promises and prospects, Business Ethics Quarterly, 19, pp193-233.

De Waal, A. A., & Van Der Heijden, B. I. (2015). The role of performance management in creating and maintaining a high-performance organization, Journal of Organization Design, JOD, 4(1): 1-11,pp1-25.

DeNisi, A. Pritchard, R (2006), Performance appraisal, performance management and improving

- individual performance: A motivational framework. management and Organization Review, 2(2), pp253-277.
- Ebrahimpour Azbari, Mostafa, Sha'bani Mozhdehi, Safara (2017), "Investigating the Impact of Market-Orientedness on Company Performance by Two-way Innovation Mediation", Journal of Human Resource Management Researches, Volume 7, Issue 3, Page 19-35.) Persian (
- Enshassi, A. Mohamed, S. Mustafa, Z. Mayer, P (2007), Factors affecting labour productivity in building projects in the Gaza Strip, Journal of civil engineering and management, 13(4), pp245-254.
- Gagné, M (2009), A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 48(4), pp571-589.
- Ghabazi, Rohallah (2013), "Investigating the Factors Affecting the Productivity of Human Capital in Research Centers (Case Study: Research Institute of Oil Industry)", Journal of Innovation and Value-Making, No. 3, pp. 111-112.) Persian (.
- Giauque, D. Resenterra, F. Siggen, M (2010), The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledgeworkers. Facts obtained, From Swiss SMEs, Human Resource Development International, 13(2), pp185-205 .
- Gilman, M. Raby, S (2013), National context as a predictor of high-performance work system effectiveness in small-to-medium-sized enterprises (SMEs), A UK– French comparative analysis. The International Journal of Human Resource Management, 24(2), pp372-390.
- Griffin, W. (2012), Fundamentals of Management. USA: South Western Educational Publishing.
- Guerra-López, I. Hutchinson, A (2013), Measurable and continuous performance improvement: The development of a performance measurement, management, and improvement system, Performance Improvement Quarterly, 26(2), pp159-173.
- Hafezian, Maryam, Adli, Fariba (2015), "The Role of Emotional Intelligence Components of Managers in Improving the Performance of University Employees", Educational Research Journal, Vol. 11, No. 45, pp. 26- 13.) Persian (.
- Hameed, A. Waheed, A (2011), Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework, International journal of business and social science, 2(13).
- Hameed, A., & Waheed, A. (2017). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. International journal of business and social science, 2(13),pp58-70.
- Harris, P.R. (2002) “European challenge: developing global organisations” European Business Review. Vol. 14 (6), pp. 416 – 425.
- Hee, C. Chng, H. Liew, P. Loke, L (2014), Factors affect employees' performance in hotel industry (Doctoral dissertation, UTAR).
- Homayouni, Abbas. Karimi Jawad Hosseini, Maryam Hossein Abadi, Bahareh (2016), "Explaining the Relationship between Leadership and Organizational Citizenship Behavior by Considering the Intermediary of Organizational Trust in the Ministry of Sports and Youth", Journal of Organizational Behavioral Organizational Management Studies, Vol. 3, No. 11, pp. 19-25.) Persian (.
- Hunt, S. Sparkman, R. Wilcox, J (2008), The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings, Journal of Marketing Research, 19 (May), pp269-

278.

Islam, R. bin Mohd Rasad, S (2006), Employee performance evaluation by the AHP: A case study, Asia Pacific Management Review, 11(3), pp163-176.

Ismaili, Mohammad Reza. Rahimi Aghdam, Samad (2016), "The Role of Ethical Values in Improving the Performance of Employees with Emphasis on the Workplace Spirituality", Journal of Ethics in Science and Technology, Year 11, Issue 2, pp. 104-112.) Persian (.

Kondrasuk, J (2011), The ideal performance appraisal is a format, not a form, Allied Academies International Conference, 10(1), pp61-75.

Lee, S. Ahn, H (2008), Assessment of process improvement from organizational change, Information & Management, 45(5), pp270–280.

Leede, J. D., Looise, J. C., & Alders, B. C. (2002). Innovation, improvement and operations: an exploration of the management of alignment. International Journal of Technology Management, 23(4), 353-368.

Luarn, P. Huang, K (2009), Factors influencing government employee performance via information systems use: an empirical study, Electronic Journal of Government, 7(3), pp227-240.

Meenakshi, G (2012), Multi source feedback based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system, arXiv preprint arXiv, pp1203.1882.

Mobini Dehkordi, goddess Ebrahimi, Christ (2016), "The Analysis of the Role of the Performance Evaluation System in Organizational Productivity Using the Foundation Data Theory", Human Resources Management Research, No. 25, pp. 59-81 .) Persian (.

Noe, R (2008), Employee training and development,

New York: McGraw Hill.

Perito, R (2009), The Interior Ministry's Role in Security Sector Reform (Special Report). Washington, DC: USIP. Retrieved from: [http://www-dev.usip.org/sites/default/files/Special%20Report%20223\\_The%20Interior%20Ministry%27s%20Role.pdf](http://www-dev.usip.org/sites/default/files/Special%20Report%20223_The%20Interior%20Ministry%27s%20Role.pdf).

Pradhan, R. Jena, L (2017), Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. Business Perspectives and Research, 5(1), pp69-85.

Pride, M. Hughes, R. Kapoor, J (2012), Business. USA Mason: South-Western Publishing.

Rabey, G. (2007). Diagnose – then act: Some thoughts on training today. Industrial and Commercial Training, 39(3), 164-169.

Rajabi Farjad, Hajreh. Khadem, Farzad (2016), "The Effect of Organizational Health on the Empowerment of the Operations Audit Group (South-South Customs Regulatory Group)", Modern Engineering, Vol. 5, No. 1 & 2, pp. 17-34. ) Persian (.

Rezazadeh Bahadoran, Hamid Reza. Khosravi Babadi, Ali Akbar. Tonateghghighi, Sarah (2011), "The Impact of In-Service Training on the Performance of Employees of the Islamic Azad University of Tehran South Branch Based on the Model of Kirk Patrick," Journal of Economics and Business, pp. 35-60. ) Persian (.

Rusbult, C. Lowery, D. Hubbard, M. Maravankin, O. Neises, M (1988), Impact of employee mobility and employee performance on the allocation of rewards under conditions of constraint. Journal of Personality and Social Psychology, 54(4), pp605.

Rusu, G. Avcai, S. Hutu, C (2016) Employee Performance Appraisal: A Conceptual Framework, ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA,

DOI: 10.15660/AUOFMTE.2016-2.3230,pp 53-60.

Slatten, T. Svensson, G. Svaeri, S (2010), Service Quality and Turnover Intentions as Perceived by Employees, Lillehammer University College, Lillehammer, Norway, Emerald Group Publishing Limited, 40(2). pp205-221.

Sobhani, Baqir, Bahrami, Tahereh. Kalantari, Habibollah (2011), "Investigating the Validity of the Performance Evaluation System of Iranian Customs Officers", Organizational Culture Management, Volume 9, Number 24, pp. 155-170.) Persian (.

Soltani, Mohammad Reza, Aliyani, Moses (2017) Comparative and Analytical Comparison of the Performance Evaluation System and the Competency Assessment System in the Organization, Human Resource Management Resource Quarterly, Imam Hossein University of Medical Sciences, Year 9, Issue 1, Serial No. 27; 152-185. ) Persian (.

Sridevi, M. Kompasso, S (2010), Employee engagement: The key to improving performance, International journal of business and management, 5(12), pp89.

Stark, P. Flaherty, J (1999), The manager's pocket guide to leadership skill Canada: HRD Press, Inc. Tangen, S (2004), Performance measurement-from philosophy to practice. International Journal of Productivity & Performance Management, 53(8), pp737.-726.

Vallance, S (1999), Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Culture Perspective, Australian Journal of Public Administration, 58(3), pp78-95.

Vanberg, V. Buchanan, J (1991), The market as a creative process, Economics & Philosophy, 7(2), pp167-186.

Vollmuth, J (2016), Approaches and Instruments of Civil Servants Performance Appraisal in European Countries, International Journal of Civil Service Reform and Practice.

## میری شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۳ زمستان ۹۷  
No.53 Winter 2019

۱۹۴