

فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و نهم، شماره ۹۵، بهار ۹۹

نوع مقاله: پژوهشی صفحات ۴۷-۹

Doi: 10.22054/jmsd.2020.35366.2948

تحلیل ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان

سید علی اکبر افجه^۱ - زینب حسن زاده^۲ - ابوالحسن فقیهی^۳ - اکبر عالم تبریز^۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۲۶

تاریخ بازنگری: ۹۷/۹/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۱/۲۷

چکیده

مدیریت عملکرد کارکنان یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌های اخیر در حوزه منابع انسانی سازمان‌هاست. از مهمترین جنبه‌ها در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، توجه به ابعاد رفتار سازمانی است. با این حال تاکنون در خصوص تحلیل ابعاد کلیدی رفتاری در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان بررسی جامعی در ادبیات این حوزه انجام نشده است. در این پژوهش ابتدا با مطالعه ادبیات تحقیق ۵ بعد کلیدی رفتار سازمانی در این حوزه شناسایی شد. در بخش کیفی پژوهش، با مصاحبه با ۱۶ نفر از متخصصین سازمان مورد مطالعه، داده‌ها به روش تحلیل تم بررسی و مدل مفهومی استخراج گردید. در بخش کمی، با توزیع پرسشنامه در بین ۲۰۰ نفر از مدیران و کارکنان، داده‌ها به روش تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار AMOS بررسی گردید که نتایج حاصل از شاخص‌های نکویی برآزش، تایید کننده اعتبار مدل استخراج شده بود. در پایان وضع موجود سازمان مورد مطالعه در هریک از ابعاد مدل با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل گردید.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد کارکنان، ابعاد کلیدی رفتار سازمانی، تحلیل تم، تحلیل عاملی تاییدی

-
۱. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
 ۲. دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول: zeinab.hassanzadeh2@gmail.com)
 ۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
 ۴. استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری

مقدمه

امروزه محیط بی ثبات اقتصادی، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که به منظور کسب موفقیت پایدار و رقابت با سایر سازمان‌ها، کارکنان متعهد به عملکردهای بالای شغلی داشته باشند (عبدالغنی^۱، محمدیونس^۲، بحری^۳، ۲۰۱۶). توجه به عملکرد نیروی انسانی در سازمانهای دولتی بسیار حیاتی است چرا که هزینه‌های انسانی درصد بالایی از هزینه‌های آنها را شامل می‌شود و سرمایه‌های انسانی مستقیماً بر عملکرد آنها اثر می‌گذارد با توجه به اینکه اهداف نظام مدیریت عملکرد شامل برانگیختن عملکرد، کمک به افراد برای توسعه مهارت هایشان و ایجاد یک فرهنگ عملکرد می‌باشد، بدون شک نظام مدیریت عملکردی که بتواند این اهداف را برآورده سازد، سهم زیادی در اثربخشی سازمانی دارد.

لاوسون^۴ در سال ۲۰۰۳ از ۱۵۰۰ شرکت پیمایشی انجام دادند که دو سوم آنها توافق نظر داشتند که منافع و مزایای برجسته ای از استفاده سیستم مدیریت عملکرد به دست آورده اند. بازخورد از دو سوم آنها نشان داد که به کارگیری مدیریت عملکرد باعث بهبود شناخت کارکنان نسبت به استراتژی شرکت و اهداف شده است (لاوسون^۵، استراتون^۶ و هتچ^۷، ۲۰۰۳). پیمایشی که در سال ۲۰۰۴ توسط شرکت مشاوره بین^۸ از مدیران شرکت انجام گرفت نشان داد که ۶۴ درصد از پاسخ دهندگان در امریکای شمالی و ۵۷ درصد از پاسخ دهندگان در سراسر دنیا از مدیریت عملکرد در شرکتها ی خود استفاده کرده اند (الزینگا^۹ و همکاران، ۲۰۰۸).

در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای اندازه گیری کارایی فرد و سازمان است که استفاده از آن به سازمان‌ها، در برآورده کردن نیازهایشان اطمینان می‌بخشد. به بیان دیگر ارزیابی عملکرد فردی و سازمان به عنوان ابزاری

-
1. Abdul Ghania
 ۲. Muhamad Yunus
 ۳. Bahry
 ۴. LAWSON
 ۵. Lawson
 ۶. Stratton
 ۷. Hatch
 ۸. BAIN
 ۹. Elzinga

برای ارزیابی میزان موفقیت اصلاحات در کشورهای در حال توسعه است. با این حال به کارگیری سیستم های مدیریت عملکرد در بسیاری از کشورهای در حال توسعه محدودیت های نهادی داشته و بهره گیری از مزایای این سیستم برایشان مشکلاتی به همراه داشته است (اوهمنگ^۱، ۲۰۰۹). مسائل تناسب فرهنگی برنامه ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه هم در سطح سازمان و هم در سطح فردی در حوزه مدیریت عملکرد باید مورد تحلیل قرار بگیرد. تکنیک ها و ابزارهای مدیریت عملکرد در سازمانهای کشورهای در حال توسعه نیازمند تمهیدات خاصی است.

یکی از چالش هایی که برخی از سازمان ها با آن مواجه شده اند ناکامی نسبی یا کامل آنها در عملیاتی کردن مدیریت عملکرد کارکنان است. علایمی مانند صوری شدن ارزیابی عملکرد، بی اشتیاقی مدیران در ارزیابی، ابهام کارکنان درباره اهداف، عدم تاثیر گذاری پرداخت بر اساس عملکرد بر روی انگیزه ها و عملکرد افراد در اینگونه سازمانها مشاهده می شود. برخی سازمانها با تکیه صرف بر جنبه های ساختاری مدیریت عملکرد تلاش می کنند تا شرایط بهتری را برای بهره گیری از این سیستم به وجود آورند، اما در اغلب اوقات این تلاشها به نتایج مورد نظر نمی رسد.

در سالهای اخیر سازمان های زیادی به استفاده از مدیریت عملکرد روی آورده اند ولی علیرغم هزینه های زیادی که در حوزه طراحی، ساختار و تکنولوژی می کنند، همه سازمانها به یک میزان در استفاده از این ابزارها موفق نبوده اند و نتوانسته اند از تمام مزایای آن استفاده کنند. تحقیقات اخیر نشان داده است که این فقدان ریشه در عوامل رفتاری^۲ دارد که اغلب سازمانها در مرحله طراحی، پیاده سازی و توسعه مدیریت عملکرد از آن غافل مانده اند. تحلیل های زمینه ای^۳ در حوزه رفتار و بعد انسانی قبل از پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد ضروری است (مانوئل^۴ و کانوگو^۵، ۱۹۹۶). سازمانهایی که بدون ارزیابی سطح اولیه عوامل

۱. Ohemeng

۲. Behavioral factors

۳. contextual orientation

۴. Manuel

۵. Kanungo

رفتاری اقدام به راه اندازی مدیریت عملکرد می کنند، یا در زمان اجرا با شکست مواجه شده و یا نمی توانند از تمام مزایای این سیستم مهم استفاده کنند (الیری^۱ و پولاکوس^۲، ۲۰۱۱) چرا که رابطه علی بین استفاده از مدیریت عملکرد و توجه به ابعاد رفتاری کارکنان و مدیران در زمان طراحی و استقرار آن وجود دارد و باعث بروز عملکردهای برتر می شود (دیوال.ا.ا.^۳، ۲۰۰۳). سازمانهایی که توانسته اند مدیریت عملکرد کارکنان را به صورت موفق پیاده سازی کنند ویژگی های ممتازی در ابعاد کلیدی رفتار سازمانی داشته اند.

با توجه به اینکه سازمانها محل خلق مدیریتهای آگاهانه و ترتیبات لازم برای تحقق بخشیدن هدفها به وسیله ابزارهای جمعی اند، محور اجتماعی و یا مردمی سازمان، به عنوان یک ابزار اصلی برای تحقق هدفهای سازمان نیاز به هماهنگی دارد. رفتار سازمانی ابزار ایجاد این هماهنگی در بین کارکنان سازمان است. درک رفتار سازمانی در هیچ زمانی مانند امروز برای مدیران مهم نبوده است. (افجه ی، ۱۳۸۴، ص. ۱۶). نظر به ویژگی های عصر حاضر و رویکرد کارکنان دانشی، توجه صرف به عوامل ساختاری و غفلت از بکارگیری اصولی مباحث رفتاری در طراحی، اجرا و بکارگیری مدیریت عملکرد به مساله دامن گیری در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان در بسیاری از سازمانها تبدیل شده است (هالاچی^۴، ۲۰۰۵) با توجه به اینکه مطالعه نظام یافته رفتار به بهبود توانایی سازمان در تشریح، پیش بینی و همچنین هدایت، کنترل و تغییر رفتار می انجامد و مبنایی را برای پیش بینی دقیق رفتار فراهم می کند (رضاییان، ۱۳۸۲، ص. ۷) می توان نتیجه گرفت که با مطالعه ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در بطن مدیریت عملکرد می توان رفتار مدیران و کارکنان سازمان ها را در جهت سوق به موفقیت مدیریت عملکرد کارکنان هدایت و مدیریت کرد. از طرف دیگر عوامل رفتاری زیادی می توانند در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد مهم باشند اما به دلیل محدودیت های منابع این مساله وجود دارد که کدام یک از عوامل رفتار سازمانی در ایجاد زمینه های پیاده سازی این سیستم نقش کلیدی دارند. لذا ضرورت دارد که ابعاد کلیدی تر شناسایی و بر

۱. O'Leary

۲. Pulakos

۳. De Waal A. A

۴. Halachmi

حسب نیازهای سازمان اولویت بندی کردند.

با این حال بررسی ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان در ادبیات این حوزه با خلاء روبرو است. مطالعاتی در کشورهای دیگر بر روی این حوزه انجام گرفته است ولی به دلیل تفاوت‌های فرهنگی نتایج آنها به طور کامل قابل تعمیم به سایر کشورها نیست. با توجه به خلأ ذکر شده هدف این پژوهش شناسایی، تحلیل و اولویت بندی مهم‌ترین ابعاد رفتار سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان و ارائه چارچوبی از رفتارهای مطلوب است که ارزیابی و تقویت آنها به سازمان‌های ایرانی در پیشگیری و یا حل بخشی از مسائل و مشکلاتی اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان کمک مؤثری نماید. این مطالعه به دانش حوزه مدیریت عملکرد در بعد فاکتورهای رفتاری کمک مؤثری می‌کند و یک نگاهی نو در محققین و کاربران مدیریت عملکرد ایجاد خواهد کرد.

ادبیات پژوهش

مدیریت عملکرد ابتدا توسط بیر و روه ۱ در سال ۱۹۷۶ مطرح شد (ایسو^۲ و اینانگ^۳، ۲۰۰۹). عملکرد هم به معنی رفتار و هم به معنی نتایج است. رفتارها ناشی از فرد هستند و عملکرد را از حالت ذهنی به حالت عملی تبدیل می‌کنند. مدیریت عملکرد به آنچه افراد انجام می‌دهند (وظایف کاری آنها)، نحوه انجام آن (رفتار افراد) و آنچه محقق می‌شود (نتایج کار افراد) مربوط می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۹۱، ص. ۱۲ و ۱۴). عملکرد شغلی به عنوان مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان تعریف شده است. همچنین عملکرد شغلی از دانش و مهارت‌هایی تشکیل شده است که کارکنان را در انجام فعالیت‌های مختلف قادر می‌سازد (عبدالغنی، محمدیونس و بحری، ۲۰۱۶). رفتار هر فرد در جهت نیل به هدفی است که آن را برای خود سودمند می‌پندارد. عملکرد به معنای ترکیب رفتار و نتایج است (ایسو^۴ و

۱. Beer & Ruh

۲. Esu

۳. Inyang

۴. Esu

اینیانگ^۱، (۲۰۰۹).

مدیریت عملکرد به عنوان یک فرایند مستمر در نظر گرفته می‌شود که از ارتباطات مداوم، بازخورد و گفتگو درباره اهداف سازمانی حمایت کرده و بر روابط میان واحدها، فرایندها، تیم‌ها و کارکنان تمرکز می‌کند (هالاچی، ۲۰۰۵). این سیستم با برنامه‌ریزی شروع شده و در آن مشخص می‌شود که کارکنان چه چیزی را چگونه باید تحقق دهند و از طریق نظارت و فیدبک‌های غیررسمی و مستمر در مورد پیشرفت‌ها در جهت اهداف تنظیم شده ادامه پیدا می‌کند. در پایان دوره مدیریت عملکرد، سرپرست و کارمند همدیگر را ملاقات می‌کنند تا دستاوردها و چالش‌ها را جمع‌بندی کنند و با استفاده از فرم مدیریت عملکرد موضوعات این جلسه را مستند می‌کنند. لذا اندازه‌گیری عملکرد از حالت ارزیابی سالانه به فرایند مستمر و روزمره مدیریت عملکرد تبدیل شده است (ساجینی^۲، بینوش^۳ و سوبشکار^۴، ۲۰۰۶).

از جمله معیارهای موفقیت مدیریت عملکرد اجرای منظم و استفاده از اطلاعات حاصل از آن در تصمیم‌گیری‌ها است (بیتسی^۵، مندیبیل^۶، نودورپاتی، گارینگو^۷ و تورنر^۸، ۲۰۰۶). در پیشبرد اهداف مدیریت عملکرد موفق توجه به عوامل انسانی در قالب فاکتورهای رفتار سازمانی یکی از مهم‌ترین محورها است (الزینگا^۹، آلبروندا^{۱۰} و کلویجتمانس^{۱۱}، ۲۰۰۸). درک رفتار سازمانی در هیچ زمانی مانند امروز برای مدیران مهم نبوده است. در عصر حاضر رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه سیستمی ادراکات و رفتارهای شخصی و درون شخصی

۱. Inyang

۲. Sajini

۳. Binoosh

۴. Subeshkar

۵. Bititci

۶. Mendibil

۷. Garengo

۸. Turner

۹. Elzinga

۱۰. Albronda

۱۱. Kluijtmans

کارکنان و توصیف روابط بین عوامل شکل‌دهنده رفتار به منظور پیدا کردن روابط علت و معمولی و حل مسائل رفتاری سازمان است (افجه ی، ۱۳۸۴، ص. ۳۷ و ۲۹ و ۱۶).

یکی از مهم‌ترین عوامل رفتار سازمانی در پیاده سازی مدیریت عملکرد، رهبری سازمان است (ابومنصور^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). تعهد رهبران در به کارگیری مدیریت عملکرد موفق بسیار مهم است (چنگک^۲، دینتی^۳ و موری^۴، ۲۰۰۷)، (رنجکار^۵، ۲۰۱۱). چرا که رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است. رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می کند. (رضایان، ۱۳۸۲، ص. ۳۷۵ و ۳۷۱). قدرت اجتماعی مدیر شامل توانایی هایی از وی است که توسط دیگران درک شده و بر رفتارها و نتایج دیگران تاثیرگذار است. اگر کارکنان به قدرت اجتماعی مدیرشان باور داشته باشند و احساس کنند که او توانایی تاثیرگذاری بر نتایج ملموس و ناملموس را داراست، نظام مدیریت عملکرد برای آنها با معناتر و مورد پذیرش خواهد بود (آگوینیس^۶ و پیرس^۷، ۲۰۰۸). رهبرانی که تفاوت های شخصیتی کارکنان را می شناسند، می توانند اثربخشی رهبری خود را افزایش داده و عملکرد کارکنان را بهبود دهند. در رهبری فردی شده^۸ رابطه منحصر به فردی از طرف رهبر با هریک از افراد و با توجه به تفاوت های آنها برقرار می گردد (عبدالغنیاء، محمدیونس و بحری، ۲۰۱۶).

سبک مدیریت و فرهنگ بر پیاده سازی مدیریت عملکرد تاثیر دارد و اجرای مدیریت عملکرد نیز بر سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی تاثیر دارد. سبک مدیریت با تکامل و بلوغ مدیریت عملکرد و تحول فرهنگ سازمانی باید به سمت مدیریت مشارکتی برود (بیتسی و

۱. Abu Mansor

۲. Cheng

۳. Dainty

۴. Moore

۵. Ranjekar

۶. Aguinis

۷. Pierce

۸. Individualized leadership

همکاران، ۲۰۰۶). سبک مربی گری نتیجه گرا ۱۱ در پیاده سازی مدیریت عملکرد مفید خواهد بود. در این سبک هدف توانمند سازی کارکنان و هویت بخشی آن ها در خصوص قابلیت های ایشان به منظور اثرگذاری بر تحقق اهداف و تشویق احساس مسئولیت پذیری در آن هاست. این موضوع نیازمند مشارکت دادن کارکنان در تعیین اهداف آنها است. سبک سستی مدیریت عملکرد باعث می شد کارکنان مسئولیت خود و تأثیر رفتار خود را نپذیرند (دیوال ا.ا.، ۲۰۰۴). در کشورهای در حال توسعه برای موفقیت در این حوزه، اتخاذ و به کارگیری سبک رهبری پرورشی وظیفه ای^۲ مفید است. مولفه وظیفه ای این سبک از طریق جهت دهی تمرکز کارکنان به سمت وظایف و محتوای شغلی بوسیله برنامه های عملیاتی دارای اهداف زمانی و قابل دستیابی انجام می گیرد. مؤلفه پرورش در این سبک مبتنی بر استراتژی های توانمند سازی کارکنان و تقویت باورهای خود کارآمدی^۳ کارکنان است. در این سبک مدیران به عنوان مربی عمل کرده و با ایجاد فضای اعتماد و حمایتی به کارکنان در دستیابی به عملکردهای موفق آمیز شغلی کمک کنند (مندو کا^۴ و کانو گو^۵، ۱۹۹۶).

نگرش بیانگر تعامل عواطف، شناختها و گرایش های رفتاری به چیزی، فردی یا گروهی و یا یک رخداد و مانند آن است (رضایان، ۱۳۸۲، ص. ۲۰۲ & ۴۲۶). واکنش نگرشی و رفتاری مدیران در مدیریت عملکرد عامل تعیین کننده ای در موفقیت آن هستند (دیوال ا.ا.، ۲۰۰۳). پیاده سازی مدیریت عملکرد یک برنامه تغییر در سازمان است. تعهد و حمایت مدیریت می تواند عامل مهمی در آمادگی افراد برای تغییر باشد (ملیانتی^۶، ۲۰۱۵). تعهد از سطح بالا تا سطوح پایین سازمانی نقش مهمی بازی می کند (چنگ و همکاران، ۲۰۰۷). تعهد آشکار مدیر شامل این است که از مدیریت عملکرد به نحوی استفاده کند که برای سایر افراد سازمان شفاف و قابل رؤیت باشد. بنابراین تعهد آشکار فراتر از تعهد زبانی است و در

۱. Result oriented coaching

۲. nurturant-task

۳. self-efficacybelifs

۴. Mendonca

۵. Kanungo

۶. Meliyanti

رفتار و اعمال قابل رؤیت است. یکی از نشانه‌های تعهد مدیران اقدام گرایی ۱ در خصوص استفاده از نتایج مدیریت عملکرد است و به‌طور خلاصه تأکید بر این دارد مدیران باید از اطلاعات مدیریت عملکرد استفاده کرده و مبتنی بر آن تصمیم‌گیری کرده و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه را تعیین نمایند (دیوال، ا.ا، ۲۰۰۴).

نگرش کارکنان و باورشان در مورد مدیریت عملکرد می‌تواند در شکست و یا موفقیت آن تاثیر به‌سزایی داشته باشد (ملیانتی^۲، ۲۰۱۵). ادراک عادلانه بودن از دیدگاه کارکنان، یکی از جنبه‌های مهمی است که بر اثربخشی مدیریت عملکرد اثر می‌گذارد (اوچاتی و همکاران، ۲۰۱۲). پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد شامل ایجاد چهار دیدگاه در نگرش و باورهای کارکنان است: ۱. نگرش آنها در مورد توانایی شان در اجرای اهداف ۲. نگرش آنها درباره مناسب بودن مدیریت عملکرد برای سازمان ۳. نگرش آنها درباره تعهد و حمایت مدیران و ۴. نگرش در باره مزایای آن برای کارکنان (هالت^۳ و همکاران ۲۰۰۷).

دو دلیل برای شکست مدیریت عملکرد وجود دارد عدم تعهد از طرف کارکنان و عدم باور به مزایای آن. زمانیکه کارکنان می‌دانند آنها نیز در مزایا سهیم می‌باشند کار آسان‌تر خواهد شد (چنگ و همکاران، ۲۰۰۷). تعهد کارکنان یکی از جنبه‌های مورد نیاز برای ارتقاء عملکرد کارکنان است (پائووی^۴، بوسلیی^۵ و هارتوگ^۶، ۲۰۰۴). مسئولیت‌پذیری اعضای سازمان نسبت به نتایج و اراده آن‌ها در استفاده از مدیریت عملکرد جهت بهبود نتایج در اثر بخشی مدیریت عملکرد ضروریست (دیوال ا.ا، ۲۰۰۴) و به‌منظور اجرای موفق مدیریت عملکرد، کارکنان باید باور داشته باشند که به‌کارگیری مدیریت عملکرد باعث بهبود عملکرد سازمان، عایدی‌های آنها و روابط آنها با مافوق و همکارانشان می‌شود (اوچوروب^۷

۱. Action orientation

۲. Meliyanti

۳. Holt

۴. Paauwe

۵. Boselie

۶. Hartog

۷. Ochurub

و همکاران، ۲۰۰۲).

کیفیت ارتباطات و تعاملات بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده بر فرایند مدیریت عملکرد اثر می گذارد. باید فضای اعتماد بر اساس تعاملات ایجاد شود در غیر این صورت باعث عدم رضایت و بی اثر کردن کل فرایند می شود (اوچوتی^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). ارتباطات باز، برای اثربخشی مدیریت عملکرد لازم است. ارتباطات دو طرفه، کارکنان را بر می انگیزد و عملکرد و خود انگیزی آنها را بهبود می دهد (ملیانتی، ۲۰۱۵). مدیریت عملکرد اثربخش نیاز به گفتگوهای باز بین مدیران و کارکنان دارد و ارتباطات مسأله کلیدی در ایجاد تغییر و بهبود در مدیریت عملکرد کارکنان است (تاپو^۲ و پروستی^۳، ۲۰۱۲) و (آرمسترانگ م.^۴، ۲۰۰۶) و (سوتیونو^۵، ۲۰۰۷).

شناخت فرهنگ برای موفقیت مدیریت عملکرد مهم است (چنگ و همکاران، ۲۰۰۷). نتایج بررسی ها نشان می دهد که فرهنگ بیشترین تاثیر را در موفقیت مدیریت عملکرد داشته است. حتی تاثیر آن از تعهد مدیران و رهبران نیز بیشتر بوده است (فرانکو^۶ و بورنه^۷، ۲۰۰۳). فرهنگ سازمانی می تواند تاثیر زیادی در مشارکت و انگیزش کارکنان در توسعه مدیریت عملکرد داشته باشد (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲). باید بررسی شود که کدام اعتقادات، ارزش ها و هنجارهای موجود در کشورهای در حال توسعه، بکارگیری مدیریت عملکرد را تسهیل می کند و کدام یک باعث ایجاد موانع می شود (مندوکا و کانوگو، ۱۹۹۶). از این جهت هویت ملی، درک حس میهن دوستی، خوشحالی، نوع دوستی و کمک داوطلبانه می تواند یک عامل تاثیرگذار در بهره وری و عملکرد بالاتر باشد (هالاچمی، ۲۰۰۵). برای پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد وجود فرهنگ عملکرد گرا ضروری است. در این فرهنگ، دغدغه های هر فرد رسیدن به اهدافش بوده و محرک

۱. Ochoti

۲. Toppo

۳. Prusty

۴. Armstrong m

۵. (Sutiyono

۶. Franco

۷. Bourne

های قوی برای عملکرد خود دارد (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین فرهنگ سازمانی کار تیمی، ریسک پذیری، کارآفرینی و بهبود مستمر، تاثیر خوبی در پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد دارد (بیتسی و همکاران، ۲۰۰۶). وجود فرهنگ بهبود در مقابل فرهنگ کنترل، فرهنگ گفتگو در مقابل بحث و مجادله، فرهنگ تخصیص زمان کیفی به بازاریگری و برنامه ریزی ارتباطات اهمیت بالایی در موفقیت آن داشته و فرهنگ سازمانی که مدیریت عملکرد را برای بهبود و نه برای کنترل استفاده می کند، پشتیبان خوبی است (فرانکو و بورنه، ۲۰۰۳).

در مدیریت عملکرد چهارنوع فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ نقش^۱، فرهنگ قدرت، فرهنگ موفقیت^۲ و فرهنگ حمایتی^۳ بررسی می شود. در فرهنگ نقش، کار نه به خاطر تعهدات قراردادی بلکه به دلیل وفاداری شخصی نسبت به سازمان یا سیستم انجام می شود و سبک مدیریت رایج، سبک عدم مداخله^۴ است که به افراد اجازه می دهد هر کاری که می خواهند انجام دهند. در فرهنگ قدرت کارها بدون امید به پاداش و همراه با ترس از تنبیه یا وفاداری شخصی به فرد قدرتمند انجام می شود و سبک اقتدارگرا و استبدادی رایج است. در فرهنگ موفقیت، کارها براساس رضایت از برتری عملکرد، دستاوردها و تعهد فردی به اهداف انجام می گیرد و در آن سبک مدیریت مشورتی^۵ و دموکراتیک رایج است. در فرهنگ حمایتی، افراد کارها را به دلیل لذت بردن از فعالیت ها و به خاطر ارزش های خود انجام می دهند (بیتسی و همکاران، ۲۰۰۶).

یکی از عواملی که برای محیط فرهنگی-اجتماعی کشورهای در حال توسعه غالب بررسی کرده اند، تفکر انتزاعی در مقابل تفکر وابسته^۶ است. در "فرهنگ تفکر وابسته" افراد بین رخدادهایی ارتباط برقرار می کنند که ممکن است پایه و اساس منطقی نداشته باشند. در فرهنگ "تفکر انتزاعی" روابط علت و معلولی منطقی، تفکر غالب است. به بیان دیگر در

۱. role

۲. achievement

۳. support

۴. laisses-fair

۵. consultative

۶. abstractive versus associative

فرهنگ تفکر وابسته افراد غالباً قوانینی که وابسته به محیط هستند استفاده می کنند اما در فرهنگ انتزاعی، قوانین و مقررات وابسته به محیط نیست. فرهنگ انتزاعی برای پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد ضروری است به دلیل اینکه مدیریت اثربخش عملکرد کارکنان، مستلزم این است که کارکنان از یک مجموعه خاص و مشخص از اصول و دستورالعمل ها در محل کار پیروی کنند. در مدیریت عملکرد تعیین اهداف مشخصی که باید در زمان مقرر شده محقق شوند و برنامه عملیاتی مشخصی که بدین منظور باید انجام شود، با سبک زندگی و الگوی فکری که به برنامه ریزی برای آینده تأکید نمی کند، تطابق ندارد (مندوکا و کانوگو، ۱۹۹۶).

هر کدام از پژوهش های پیشین ابعاد مختلفی از رفتار سازمانی را در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد بررسی مطالعه کرده اند. با بررسی ادبیات موضوعی به این نتیجه می رسیم که ابعاد کلیدی رفتار سازمانی که در مدیریت عملکرد کارکنان باید بررسی شوند می تواند در ۵ محور اصلی شامل ویژگی های رفتاری رهبران، مدیران، کارکنان و سبک ارتباطات و فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. در گام بعدی نیاز هست که چارچوب ویژگی های رفتارهای مطلوب در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل مفهومی استخراج گردد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی توصیفی و از نظر روش گردآوری داده ها، یک پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) است. لازم بود با استفاده از روش تحقیق آمیخته در مرحله اول درک لازم از پدیده مورد نظر با انجام پژوهش کیفی در قالب یک مدل مفهومی بعمل آید. سپس در مرحله دوم از طریق روش کمی ضمن بررسی اعتبار مدل، وضع موجود سازمان مورد مطالعه در هر کدام از مولفه های مدل بررسی گردد.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان و مدیران ستاد یکی از وزارتخانه های ایران بوده است که سابقه طولانی در پیاده سازی مدیریت عملکرد در سطوح مختلف سازمان دارد و در طول این سالها تغییرات تدریجی و بهبودهایی در آن ایجاد شده است. همچنین دارای سوابقی در پیاده سازی جوایز تعالی، کارت امتیاز متوازن و سایر مدل های مرتبط با مدیریت عملکرد

است و بنابراین مطالعه آن می تواند الگوی خوبی برای سایر سازمانهای دولتی باشد. در بخش کیفی جهت جمع آوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختار یافته^۱ استفاده شده است. مصاحبه شوندگان به روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند و جمع آوری داده ها تا مرحله ی اشباع نظری ادامه داشت. در پژوهش حاضر برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری پژوهش، فرایند را تا مصاحبه شانزدهم ادامه یافت. توزیع مناسب مصاحبه شوندگان در دفاتر مرتبط با موضوعات مدیریتی سازمان حاصل شد. مشخصات فردی آنها از نظر سطوح سازمان مدیر کل ۲، معاون ۴، رئیس اداره/رئیس گروه ۴، کارشناس مسئول ۲، کارشناس ۴ نفر با میانگین سنی ۴۷ سال، میانگین سابقه کار داخل سازمان ۱۹ سال و ۳ نفر خانم و ۱۳ نفر آقا بودند. همچنین از نظر سطح تحصیلات ۵ نفر دکتری، ۷ نفر فوق لیسانس و ۴ نفر لیسانس بودند که تقریباً نیمی از آنها تحصیلات عالی در گرایش های مختلف مدیریت داشتند لذا با توجه به سطح تحصیلات و رشته تحصیلی علاوه بر اینکه نمونه انتخاب شده در طول سالیان مختلف در سیستم های مدیریتی و به خصوص مدیریت عملکرد دارای تجربه عملی بودند از منظر دانشی نیز شناخت خوبی از مقولات مدیریتی داشته اند.

سؤالات زیر در مصاحبه به عنوان سؤالات پژوهش در نظر گرفته شد:

- سوال اصلی: ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان کدامند؟
- ویژگی های مطلوب رفتار رهبران برای پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان چیست؟
- ویژگی های مطلوب رفتار مدیران برای پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، چیست؟
- ویژگی های مطلوب رفتار کارکنان برای پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان چیست؟
- ویژگی های مطلوب ارتباطات سازمانی برای پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان چیست؟

۱. semi-structured interviewing

ویژگی های مطلوب فرهنگ سازمانی برای پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، چیست؟

به منظور انجام مصاحبه ها دستورالعملی تهیه شد و مصاحبه ها در بازه زمانی از ۴۵ الی ۹۰ دقیقه انجام شد. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه ها از روش تحلیل تم ۱ گردید. پژوهشگر کیفی اغلب از ایده، مضامین یا مفاهیم کلی به عنوان ابزاری برای تعمیم دهی استفاده می کنند. یک پژوهشگر کیفی، داده ها را با سازمان داد نشان در قالب طبقات و براساس مضامین، مفاهیم یا ویژگی های مشابه، تحلیل می کند (نیومن، ۱۳۹۴، ص. ۴۴۶-۴۴۷). در این پژوهش در ابتدا کد گذاری مفاهیم در متون حاصل از هر یک از مصاحبه ها انجام گرفت و با توجه به تشابه مفهومی در قالب تم های فرعی دسته بندی شدند و در نهایت با دسته بندی کلی تر تمهای اصلی شناسایی و در قالب مدل مفهومی ارائه گردید.

برای کسب اطمینان از روایی پژوهش، مفاهیم و مضامین به دست آمده به طور مستمر با داده ها مقایسه شدند و تناسب آنها نسبت به یکدیگر ارزیابی شدند. برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. به این ترتیب که از یک فارغ التحصیل فوق لیسانس رشته مدیریت با سابقه کار ۵ ساله در حوزه مباحث مدیریت منابع انسانی و مسلط بر موضوع درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کد گذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی به منزله شاخص ارزیابی پایایی تحلیل بیشتر از 60 درصد حاصل شد و قابلیت اعتماد کد گذاری ها به تأیید رسید. از طرفی کلیه متون کد گذاری شده به سه نفر از اساتید عضو هیات علمی ارائه شد و نظر تأییدی آنها در راستای پیاده کردن متون و کد گذاری صحیح آن دریافت و نظرات ایشان اعمال شد. می توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

در ادامه پرسشنامه ای بر مبنای تم های فرعی حاصل از نتایج تحلیل تم مصاحبه ها طراحی گردید. با استفاده از نرم افزار spss پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برابر با 0.93 محاسبه گردید و می توان گفت پرسشنامه پایایی خوبی برخوردار بود. به منظور سنجش روایی

پرسشنامه، نظرات استاد راهنما و دو استاد مشاور و همچنین نظرات و دیدگاه های تعدادی از کارشناسان و متخصصان دریافت و اصلاحات لازم بر روی پرسشنامه اعمال گردیده است. پس می توان گفت پرسشنامه طراحی شده دارای روایی مناسبی است. با استفاده از فرمول کوکران و با توجه به جامعه ۴۰۰ نفری، حجم نمونه آماری ۱۹۶ نفر استخراج گردید که به روش نمونه گیری تصادفی نفرات انتخاب و پرسشنامه توزیع گردید. از ۲۰۰ نفری که پرسشنامه توزیع شده، ۱۵۵ پرسشنامه گردآوری شد. داده های گردآوری شده با استفاده از نرم افزار آموس تحلیل و بررسی اعتبار مدل با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی انجام گرفت.

تحلیل داده های بخش کیفی

با تحلیل مصاحبه های مربوط به سوالی که ویژگی های مطلوب رفتارهای رهبران در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد بررسی می کرد، ۵۷ مفهوم شناسایی شده و با توجه به وجه اشتراک، مفاهیم در قالب ۱۰ تم فرعی ترکیب گردید. در انتها تم های فرعی شناسایی شده در قالب ۳ تم اصلی دسته بندی شدند که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ خروجی تحلیل تم در عوامل رفتاری رهبری در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان

تم اصلی	تم فرعی	برخی از مفاهیم
رشد سازمانی و توانمندی کارکنان	ایجاد باور در کارکنان به ارزشمندی نقششان در تحقق اهداف سازمان	شفاف کردن ارزش فعالیت های کارکنان، القای لذت رسیدن به هدف به کارکنان، کمک به کارکنان در تجربه کردن حس کسب دستاوردها
	آگاهی و استفاده از اثر پیگمالیون	انتظار رشد کارکنان، انتظار عملکرد بالا از کارکنان، هدفگذاری چالشی متناسب با توانمندی فرد، افزایش تدریجی سطح مسئولیت ها
	تقویت باور خود کارآمدی در کارکنان	ترغیب کلامی کارکنان، تفویض اختیار مناسب، تقویت احساس اعتماد به نفس کارکنان، هویت بخشی به کارکنان در مورد قابلیت هایشان
	تقویت فضای حمایتگر در مسیر پیشرفت عملکرد کارکنان	ایجاد فضای حمایتی در شکست ها، آگاه سازی کارکنان از رفتارهای منتج به شکست، همراهی کارکنان در شکست ها، پذیرش خطاها
شناخت ماهیت انسان	شناخت ویژگی های شخصیتی کارکنان، توجه به عواطف انسانی، درک مفهوم رشد انسان	

رهبری مقتضایی	رهبری متناسب با تفاوت های شخصیتی کارکنان، رهبری متناسب با فازهای مختلف مدیریت عملکرد، رهبری متناسب با موقعیت ها	
ایجاد پذیرش در کارکنان	ایجاد پذیرش در فرد نسبت به نقاط قوت و ضعف، محرک کارکنان در تحقق اهداف، ارائه دلایل فعالیت های مدیریتی	نقود اجتماعی
نقود بر کارکنان	دارای قدرت اجتماعی، داشتن نفوذ اجتماعی، درونی سازی پاداش ها، نفوذ بر قلبها، ترغیب مشارکت داوطلبانه، ترغیب مسئولیت پذیری	
اعتمادسازی	ایجاد اعتماد متقابل، خلق فضای اعتماد به عنوان مربی	

با تحلیل مصاحبه های مربوط به سوالی که ویژگی های مطلوب رفتارهای مدیران در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد را بررسی می کرد، ۱۰۹ مفهوم استخراج و با توجه به وجوه اشتراکشان، مفاهیم در قالب ۱۳ تم فرعی و نهایتاً "در قالب ۴ تم اصلی دسته بندی شدند که در جدول ۲ ارائه شده اند.

جدول ۲ خروجی تحلیل تم در عوامل رفتاری مدیران در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان

تم اصلی	تم فرعی	برخی از مفاهیم
اقدام گزینی در استفاده از نتایج سیستم مدیریت عملکرد	استفاده مشهود از مدیریت عملکرد در تصمیم گیری ها	بررسی گزارشات مدیریت عملکرد در جلسات داخل واحدی، اقدام مشهود بر اساس اطلاعات مدیریت عملکرد، انجام اقدامات اصلاحی بر اساس نتایج ارزیابی
	استفاده از اطلاعات مدیریت عملکرد در تشویق کارکنان	تمایز تشویق افراد بر اساس عملکرد، قدردانی و تشویق کارکنان پیشرو در جاری سازی مدیریت عملکرد، ایجاد انگیزش
	استفاده از مدیریت عملکرد در ارائه بازخورد سازنده	بازخورد مستمر، ارائه فیدبک های مربوط به تاثیرات عملکرد فرد استفاده از شواهد عینی جهت ایجاد پذیرش خطای فرد، شناسایی نقاط قوت/ضعف مبتنی بر تحلیل عملکرد
	رشد و توسعه کارکنان بر اساس نتایج عملکرد	انگیزش فرد در شناسایی و تقویت نقاط و ضعف خود، پیگیری آموزش کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد، مشارکت دادن کارکنان در جلسات مهم جهت ایجاد فرصت رشد
	مدیریت شاخص های کلیدی عملکرد واحد تحت مدیریت	استفاده از شاخص های کلیدی در مدیریت کارکنان، دانستن اهمیت شاخص های کلیدی واحد خود، عدم احساس تهدید از وجود شاخص های عملکردی، مشارکت در تحلیل شاخص های عملکردی

استفاده از مدیریت عملکرد در شفاف سازی نقش کارکنان در پیشبرد برنامه ها	شفاف کردن نقش کارکنان در تحقق ماموریت سازمان، شفاف کردن مسئولیت نفرات در انجام اقدام اصلاحی و پیشگیرانه، ایجاد همراستایی بین اهداف فردی با اهداف سازمان
حایز صلاحیت های لازم برای تصدی پست مدیریت	دارای مهارت های عمومی مدیریت، متخصص توام با تعهد، توانمند بودن مدیران، تسلط مدیر به اهداف
خود مدیریتی	دارای برنامه توسعه فردی و جدیت در اجرای آن، خودشناسی مدیر، رشد فردی مستمر مدیر، دارای اهداف فردی
پاسخگو بودن مدیر	مسئولیت پذیری مدیران در شکست ها، پاسخگویی مدیران
الگوی عملی بودن مدیران در پایبندی به اخلاق حرفه ای	الگوی عملی بودن در رفتار مطابق با ارزش های سازمان، الگو بودن از نظر اخلاقی، پایبندی مدیران به قوانین برای همه و بدون استثنا
تعهد مدیر در اجرای تمام مراحل مدیریت عملکرد	تخصیص زمان لازم، استمرار مدیران در اجرا، نظارت مستمر بر عملکرد کارکنان
حمایت آشکار مدیران ارشد از مدیریت عملکرد	فراهم کردن منابع لازم برای ارتقاء عملکرد، انگیزش و تشویق فرهنگ بهبود مستمر توسط مدیریت ارشد، گفتگو در خصوص مسائل مدیریت عملکرد در جلسات تیم مدیران ارشد
مشارکت آگاهانه در طراحی و اجرای مدیریت عملکرد	آموزش دیده در حوزه مدیریت عملکرد، مشارکت در طراحی
باور به ضرورت اجرای مدیریت عملکرد	باور به اهمیت مدیریت عملکرد، باور به وجود ضعف های سازمانی در صورت عدم پیاده سازی مدیریت عملکرد
باور به مزایای جامع مدیریت عملکرد	باور به مزایای مادی مدیریت عملکرد برای مدیران، باور به مزایای آن برای کارکنان، باور به تاثیرات مثبت آن در تسهیل مدیریت، باور به تاثیرات مثبت آن در بهبود روابط با کارکنان

از تحلیل پاسخ مصاحبه شوندگان به سوال مربوط به رفتارهای مطلوب کارکنان در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، 95 مفهوم شناسایی شده در قالب 16 تم فرعی و نهایتاً " در ۳ تم اصلی دسته بندی شدند که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳ خروجی تحلیل تم در عوامل رفتاری کارکنان در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان

تم اصلی	تم فرعی	برخی از مفاهیم
۱	باور به خود کارآمدی در مدیریت	باور به توانایی خود در تطبیق با مدیریت عملکرد،

عملکرد	احساس توانایی در تغییر دادن وضع موجود جهت تحقق اهداف مدیریت عملکرد
باور به داشتن نقش ارزشمند اثرگذار	داشتن احساس نقش مهم در سازمان، باور به داشتن سهم در موفقیت های سازمان، شناخت کامل نقش خود
باور به نقش اثربخش مدیر در مدیریت عملکرد	اطمینان از توانمندی مدیر، اعتقاد کارکنان به اثربخشی مدیر بالادستی، باور به تلاش مدیر در جهت کسب منافع سازمانی، باور به قدرت مافوق در تاثیرگذاری بر نتایج
نگرش مثبت به کارکرد مدیریت عملکرد	اطمینان از استفاده مناسب از نتایج مدیریت عملکرد در تصمیمات مختلف مدیریتی
	باور به مزایای مدیریت عملکرد برای فرد
	باور به مزایای مدیریت عملکرد برای سازمان
	ترویج دیدگاههای مثبت نسبت به مدیریت عملکرد در میان سایر همکاران
	دارای حس اعتماد به مدیریت عملکرد
	پذیرش بازخوردهای منفی مدیران، عدم توقع اخذ امتیاز بالاتر از عملکرد واقعی، پذیرش خطاها، انتظار از سازمان در حد عملکردش
منش های فردی تسهیگر در مدیریت عملکرد	تلاش بر مبنای انگیزه های درونی
	پذیرش بهبودهای مستمر
	علاقه مند به بهبود مستمر وضع موجود، علاقه مند به رشد و توسعه فردی، ارتقای شایستگی های فردی

مدیریت بر خود	خود انگیختگی، خود آگاهی فرد، دگر آگاهی فرد، نگرش خود سازی
دارای دلبستگی سازمانی	متعهد بودن به عملکرد سازمان، ترجیح منافع سازمانی به منافع فردی، دارای تعهد و تعلق سازمانی، وفادار به سازمان
عملکرد محور	احساس مهم بودن عملکرد فردی برای خود فرد، مهم بودن عملکرد سازمان برای فرد، ارزشمند دانستن کار
مسئولیت پذیری در مدیریت عملکرد	احساس مسئولیت نسبت به نتایج شاخص های کلیدی عملکرد واحد، پذیرش مسئولیت های جدید، پذیرش خطاهای خود
علاقه مند به هدفمند بودن	ارزشمند دانستن هدف ها، مهم بودن رسیدن به اهداف، متعهد به تحقق اهداف

از تحلیل پاسخ مصاحبه شوندگان به سوال مربوط به ویژگی های مطلوب ارتباطات سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، ۶۱ مفهوم در قالب ۱۳ تم فرعی شناسایی و نهایتاً در قالب ۳ تم اصلی دسته بندی شدند که در جدول ۴ ارائه شده اند.

جدول ۴ - خروجی تحلیل تم در بعد ویژگی های ارتباطات سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان

تم اصلی	تم فرعی	برخی از مفاهیم
ارتباطات اثربخش عمودی (بالا به پایین و پایین به بالا)	مشارکت کارکنان در بخش های مختلف مدیریت عملکرد	اخذ نظرات و پیشنهاد کارکنان از طریق کانالهای ارتباطی، تعامل دو طرفه در هدفگذاری، مشارکت فرد در تدوین مراحل برنامه عملیاتی
	ارتباطات ساختارمند پایین به بالا در مورد اطلاعات مدیریت عملکرد	ارائه ساختارمند اطلاعات مربوط به نتایج عملکرد توسط سطوح پایین سازمانی به سطوح بالا، ارائه اطلاعات صحیح لازم برای برنامه ریزی از طرف سطوح پایین به سطوح بالا
	ارتباطات توأم با اعتماد	تعاملات مبتنی بر اعتماد، ارتباطات مدیر با کارکنان بر اساس شناخت کامل
	ارتباطات مستمر منظم بین مدیر و کارکنان	دیالوگ ها و گفتمان های مستمر، برگزاری جلسات متعدد رودررو برای توافق در مورد برنامه های بهبود،

سیاست درهای باز مدیران		
تبادل اطلاعات بازخوردی در مورد عملکرد گذشته با استفاده از کانالهای ارتباطی مناسب	تبادل اطلاعات بازخوردی در مورد عملکرد گذشته با استفاده از کانالهای ارتباطی مناسب	
تبادل و انتقال استراتژی از جانب مدیران ارشد، اطلاع رسانی جهت گیری شرکت برای کارکنان، شفاف سازی خطوط راهنمای عملکرد	تبادل اطلاعات پیش خور در جهت گیری های آینده با استفاده از کانالهای ارتباطی مناسب	
وجود صمیمیت در ارتباطات، روابط دوستانه مدیر با کارکنان، کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان	روابط غیر رسمی اثربخش مدیر با کارکنان	
تقویت تعاملات در بستر روابط غیررسمی موثر، روابط غیر رسمی در تیمها در جهت تسریع کار، مدیریت روابط غیر رسمی	ارتباطات افقی غیررسمی اثربخش	ارتباطات اثربخش افقی
پرهیز از ارتباطات رقابتی بخشهای مختلف، تقویت نگاه کل گرا در ارتباطات یکپارچه بین واحدها	ارتباطات یکپارچه افقی مبتنی بر نگاه سیستمی واحدها	
مشارکت در کارهای جمعی، تمایل به کار جمعی	همکاری در فعالیت های تیمی	
تبادل اطلاعات در مورد درس آموخته بین کارکنان، گفتگوی فعالانه مدیران در مورد مدیریت عملکرد، تبلیغ برای سایر مدیران	اشتراک اطلاعات و تجارب در مدیریت عملکرد بین واحدهای مختلف	ارتباطات اثربخش سازمان با کارکنان
انتشار گزارش نتایج عملکرد و یادگیری از آنها، اطلاع رسانی شفاف سازمان در زمان تغییرات، به موقع بودن اطلاع رسانی ها، مدیریت شایعات، تفسیر ناپذیر بودن پیام به منظور درک مشترک از آن	اطلاع رسانی های اثربخش در موارد موثر بر مدیریت عملکرد	
اطلاع رسانی در مورد اهداف و ضرورت مدیریت عملکرد، اطلاع رسانی در مورد جاری سازی و تغییرات مدیریت عملکرد، اطلاع رسانی در مورد مزایای مدیریت عملکرد به کارکنان	تبادل اطلاعات مناسب در مورد ضرورت و اهداف مدیریت عملکرد در سطح کل سازمان	

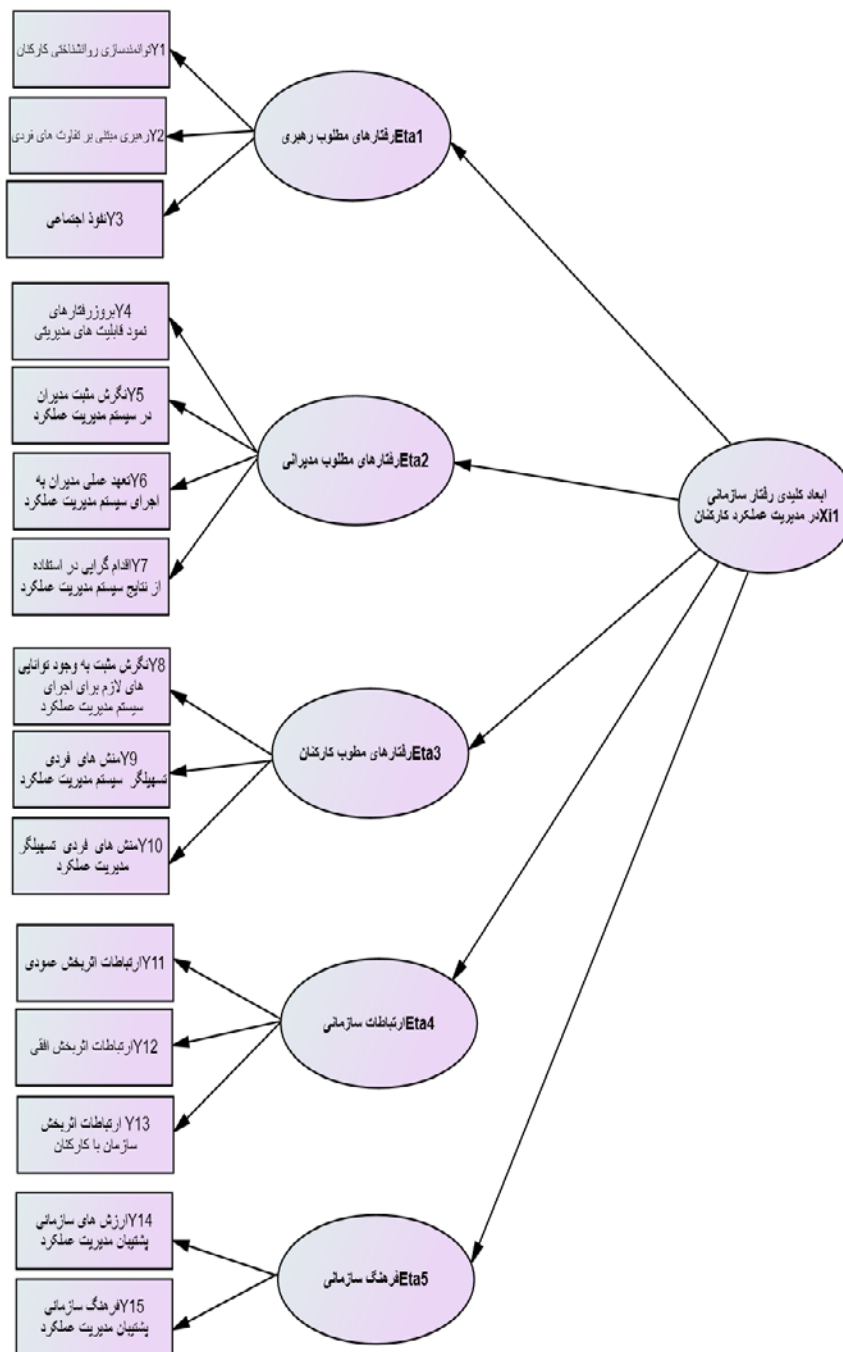
در بررسی پاسخ مصاحبه شوندگان به ویژگی های مطلوب فرهنگ سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، ۳۷ مفهوم در قالب ۹ تم فرعی و نهایتاً "در قالب ۲ تم

اصلی دسته بندی شدند و در جدول ۵ ارایه شدند.

جدول ۵ خروجی تحلیل تم در فرهنگ سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان

تم اصلی	تم فرعی	برخی از مفاهیم
ارزش های سازمانی پشتیبان مدیریت عملکرد	اخلاق حرفه ای	پاسخگویی، صداقت، مسئولیت پذیری، وقت شناسی
	بهبود گرایی	انعطاف پذیری در مقابل تغییرات، حمایت از بهبود مستمر، پذیرش بازخورد، یادگیری مستمر
	تکریم نیروی انسانی متخصص	با ارزش دانستن نیروی انسانی، تخصص گرایی
	توجه به نیازهای ذینفعان	احترام به ارباب رجوع، احساس مسئولیت در قبال مشتریان داخلی و مشتریان خارجی در کلیه سطوح سازمان، توجه به نیازهای ذینفعان
	عملگرایی	اقدام گرایی، تطابق گفتار با کردار، فرهنگ کار محوری، نتیجه گرایی
	گفتمان اثربخش	فرهنگ گفتگوهای صریح و مداوم، گفتگوی سازمانی، تشویق تعاملات و ارتباطات بیشتر
	مشارکت	الگو برداری از فرهنگ های خوب، کار تیمی، مشارکت پذیری
فرهنگ سازمانی پشتیبان مدیریت عملکرد	فرهنگ انتزاعی	پایبندی به اجرای قانون برای همه و در هر شرایطی، عدم تاثیر پذیری فرهنگ از نقش مدیران و جایجایی آنها، برنامه محور بودن سازمان
	فرهنگ حمایتی - موفقیت	فرهنگ حمایتی، فرهنگ موفقیت و دستاورد

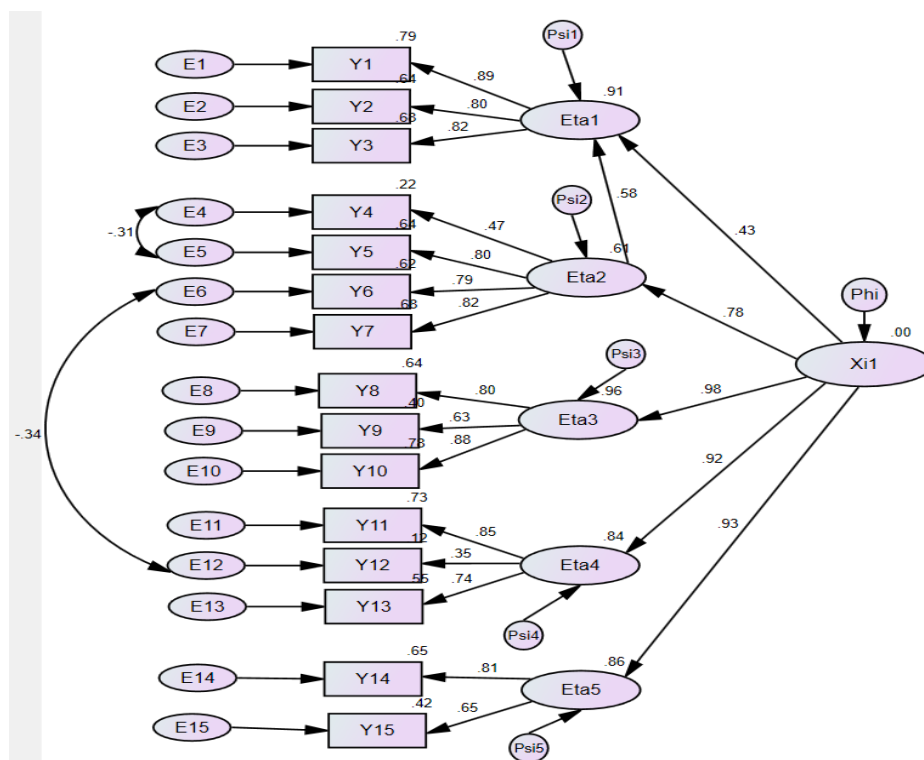
با جمع بندی نتایج تحلیل تم انجام گرفته بر روی مصاحبه ها و با توجه به تمهای فرعی و دسته بندی آنها در تم ها اصلی، مدل مفهومی حاصل در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱ مدل مفهومی حاصل از بخش کیفی تحقیق

تحلیل داده های بخش کمی

بخش کمی این پژوهش به منظور بررسی اعتبار مدل مفهومی استخراج شده ی بخش کیفی پژوهش و با روش تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم، با استفاده از نرم افزار آموس انجام گرفت. بعد از ترسیم شکل گرافیکی مدل، در ابتدا داده ها در نرم افزار spss وارد و ماتریس واریانس-کوواریانس عامل ها استخراج گردید. سپس مدل در نرم افزار آموس ترسیم و نامگذاری متغیرها انجام گرفت و فایل ماتریس واریانس-کوواریانس روی مدل بارگذاری گردید. نتیجه خروجی در شکل ۲ به صورت استاندارد شده ارائه شده است. با توجه به مثبت بودن کلیه وزن های رگرسیونی یا بارهای عاملی که نشانگر توان یک متغیر مشاهده شده در پیش بینی نمرات یک متغیر پنهان است، نتیجه ای منطقی و قابل قبول از مبانی نظری حاصل شد.



شکل ۲ مدل مفهومی در حالت تخمین استاندارد^۱

۱. PSI1 الی PSI5 واریانس-کوواریانس متغیرهای خطاهای ساختاری، Phi واریانس-کوواریانس متغیر بیرونی و E1 الی E15 خطاهای اندازه گیری می باشند.

بررسی وزن های رگرسیون نشان داد که مقدار P برای همه متغیرها کوچکتر از ۰,۰۰۱ بوده و کلیه ضریب تاثیرها تفاوت معناداری با صفر داشتند. در عامل رفتارهای مطلوب رهبری " توانمندسازی روانشناختی کارکنان"، در عامل رفتارهای مطلوب مدیران " اقدام گرایی در استفاده از نتایج مدیریت عملکرد"، در عامل رفتارهای مطلوب کارکنان " منش های فردی تسهیلگر مدیریت عملکرد"، در عامل ارتباطات سازمانی " ارتباطات اثربخش عمودی" و در نهایت در عامل فرهنگ سازمانی " ارزش های سازمانی پشتیبان مدیریت عملکرد" به عنوان موثرترین مولفه های هر کدام از عامل های مذکور در این حوزه قرار گرفتند.

بعد رفتارهای مطلوب کارکنان با دارا بودن بیشترین بار عاملی یعنی ۰,۹۸ و سپس فرهنگ سازمانی با بار عاملی ۰,۹۳ و ارتباطات سازمانی با دارا بودن بار عاملی ۰,۹۲ در پیاده سازی مدیریت عملکرد از اهمیت بیشتری برخوردار بودند. متغیر رفتارهای مطلوب مدیران با دارا بودن بار عاملی ۰,۷۸ و رفتارهای مطلوب رهبری با دارا بودن ضریب ۰,۴۳ در رتبه بعدی قرار گرفتند.

مطابق خروجی مربوط به شاخص CMIN وجود کای اسکوئر برابر با ۱۳۳,۰۷۷ و سطح معنادار (P=0) نتیجه ای مطلوب را به نمایش می گذارد. هر چه درجه آزادی مدل از درجه آزادی یک مدل اشباع شده (برابر با صفر) دور و به درجه آزادی مدل استقلال برابر با ۱۰۵ نزدیک شود، باید تلقی مطلوب تری از مدل داشت. در اینجا درجه آزادی ۸۲ است. همچنین تعداد پارامترهای آزاد (NPAR) برای مدل تدوین شده ۳۸ است که نشان می دهد پژوهشگر در تدوین مدل به راحتی به هزینه کردن درجات آزادی نپرداخته است. بدین معنا که می توان وجود ۳۸ پارامتر آزاد را در حالی که امکان آزاد گذاردن ۱۲۰ پارامتر آزاد وجود دارد را وضعیت قابل قبول دانست. نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی (CMIN/DF) برای قضاوت در مورد مدل تدوین شده شاخص مناسب تری است. برای این شاخص مقادیر 1 تا 5 مناسب و مقادیر نزدیک به 2 تا 3 بسیار خوب تفسیر می شود (قاسمی، ۱۳۸۹، ص. ۱۶۲). در این مدل مقدار کای اسکوئر نسبی ۱,۶۲۳ است که از وضعیتی قابل قبول برخوردار است.

کوچکتر بودن مقدار شاخص برازش مربوط به ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده RMR

برای یک مدل در مقایسه با مدل دیگر می تواند به عنوان یکی از معیارهای بهتر بودن آن مدل تلقی شود (قاسمی، ۱۳۸۹، ص. ۱۴۷). این مقدار برای مدل حاضر ۰,۰۱۷ است که نشان از مناسب بودن مدل دارد.

شاخص بعدی مربوط به شاخصهای تطبیقی است که به منظور بررسی قابل قبول بودن مدل بر مبنای مقایسه آن با مدل استقلال تدوین شده است. این شاخص ها مقادیری بین صفر تا یک را به خود می گیرند و مقادیر بالاتر از ۰,۹۰ در اغلب منابع به عنوان مقادیر قابل قبول و مقادیر بالای ۰,۹۵ به عنوان برازش بسیار خوب داده ها به مدل تفسیر شده اند (قاسمی، ۱۳۸۹، ص. ۱۵۱). در این مدل شاخص برازش توکر لوئیس TLI برابر با ۰,۹۵۳ و شاخص برازش تطبیقی CFI برابر با ۰,۹۶۳ است و شاخص IFI برابر با ۰,۹۶۴ است از آنجایی که مقادیر آنها بیش از ۰,۹۵ لذا بر اساس این شاخصها، مدل تدوین شده برازش بسیار خوبی دارد.

بررسی شاخص های مقتصد نیز برای قابل قبول تلقی کردن مدل ضروری به نظر می رسد. برای شاخص برازش هنجار شده مقتصد PNF و شاخص برازش تطبیقی مقتصد PCFI مقادیر ۰,۵۰ و بالاتر قابل قبول تلقی می شوند و برخی از منابع نیز بر مقادیر ۰,۶۰ و بالاتر برای مناسب بودن مدل تدوین شده تأکید کرده اند. در این مدل مقدار شاخص برازش هنجار مقتصد برابر با ۰,۷۱۱ و مقدار شاخص برازش تطبیقی مقتصد برابر با ۰,۷۵۲ می باشد که هر دو مقادیر مناسب بودن مدل را نشان می دهند.

شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده یا RMSEA نشان می دهد که آیا مدل تدوین شده را می توان قابل قبول دانست یا خیر. این شاخص که به عنوان یکی از شاخصهای بدی برازش شناخته می شود. مدل های قابل قبول دارای مقدار ۰,۰۵ یا کوچکتر هستند. در این مدل مقدار محاسبه شده این شاخص ۰,۰۶ است و نشان از قابل قبول بودن مدل دارد. همچنین PCLOSE فرضیه صفری را آزمون می کند که بر مبنای آن RMSEA برابر ۰,۰۵ است. (با فاصله اطمینان ۹۰٪). چنانچه مقدار آن بزرگتر از ۰,۰۵ باشد می توان نتیجه گرفت مدل تدوین شده به یک مدل قابل قبول نزدیک است. در این مدل این شاخص ۰,۱۲۸ است. چنانچه حد پایین این فاصله اطمینان کوچکتر از ۰,۰۵ باشد مدل تدوین شده به جامعه آماری نزدیک تلقی می شود (قاسمی، ۱۳۸۹، ص. ۱۶۰). برای مدل این پژوهش این عدد ۰,۰۴۳ می

باشد.

شاخص هلتر اساساً با سایر شاخص های برازش متفاوت بوده و مستقیماً بر موضوع کافی بودن حجم نمونه تمرکز دارد. مقادیر کوچکتر از ۷۵ حاکی از برازش ضعیف دارد (قاسمی، ۱۳۸۹، ص. ۱۶۷). در مطالعه حاضر حجم نمونه ۱۶۰ نفر بوده است. در این مدل برای به دست آوردن کای اسکوئر در سطح معناداری ۰,۰۵ حجم نمونه در این مطالعه باید ۱۲۱ و برای به دست آوردن کای اسکوئر در سطح معناداری ۰,۰۱ حجم نمونه باید ۱۳۳ باشد. لذا بر اساس این معیار نیز مدل مورد پذیرش قرار می گیرد.

شاخص اعتبار متقاطع مورد انتظار (EVCI) این احتمال را مورد بررسی قرار می دهد که نتایج حاصل از یک نمونه به نمونه ای دیگر با حجم نمونه مشابه تا چه اندازه قابل تکرار است و مقدار کمتر آن حاکی از قابلیت بیشتر مدل در تکرار نتایج و بنابراین اعتبار بیشتر است و باید مقدار آن برای مدل تدوین شده در مقایسه با مدل های اشیاع شده و استقلال کوچکتر باشد (قاسمی، ۱۳۸۹، ص. ۱۶۹). در این مدل این مقدار برای مدل تدوین شده معادل ۱,۳۵۸ است که از مدل اشیاع شده (۱,۵۵۸) و مدل استقلال (۹,۸۴۳) کوچکتر است و نشان از اعتبار مدل دارد.

تحلیل وضع موجود عوامل در سازمان مورد مطالعه

در بررسی وضع موجود هر کدام از عامل های مدل، در ابتدا با استفاده از نرم افزار spss وضعیت نرمال بودن داده ها بررسی گردید. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف نشانگر نرمال نبودن توزیع داده ها بود لذا به منظور بررسی وضع موجود هر کدام از متغیرها در سازمان مورد بررسی، از آزمون های ناپارامتریک استفاده گردید. به منظور اینکه سطح موجود هر کدام از متغیرها از نظر بالا یا پایین بودن بررسی شود از آزمون دو جمله ای (آزمون بینومینال)^۱ استفاده گردید. بدین منظور با توجه به اینکه هر عامل بر اساس میانگین چند متغیر محاسبه شده و به صورت پیوسته است، در آزمون دو جمله ای نسبت آزمون ۰,۵ در نظر گرفته شده و نقطه برش^۲ را ۳ تعریف کردیم. مطابق جدول ۶ کلیه افرادی که سطح موجود را پایین

۱. Binominal test

۲. Cut point

(طیف متوسط و کم و خیلی کم) ارزیابی کرده اند گروه یک و افرادی که سطح موجود را بالا (دو طیف خیلی زیاد و زیاد) ارزیابی کرده اند، گروه دو قرار گرفته اند. با توجه به این که مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است فرض برابری نسبت با عدد ۰,۵، رد می شود. به دلیل آنکه نسبت های مشاهده شده در گروه ۲ در تمامی موارد از ۰,۵ کمتر است و در گروه ۱ بیشتر از ۰,۵ است می توان ادعا کرد که عامل ها در جامعه مورد بررسی در سطح خوبی قرار ندارد.

H0: P=0.5

H1: P≠0.5

جدول ۶ نتایج آزمون دو جمله ای متغیر های اصلی

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
X1	Group 1	<= 3	144	.92	.50	.000
	Group 2	> 3	12	.08		
	Total		156	1.00		
Eta1	Group 1	<= 3	141	.90	.50	.000
	Group 2	> 3	15	.10		
	Total		156	1.00		
Eta2	Group 1	<= 3	147	.94	.50	.000
	Group 2	> 3	9	.06		
	Total		156	1.00		
Eta3	Group 1	<= 3	137	.88	.50	.000
	Group 2	> 3	19	.12		
	Total		156	1.00		
Eta4	Group 1	<= 3	141	.90	.50	.000
	Group 2	> 3	15	.10		
	Total		156	1.00		
Eta5	Group 1	<= 3	139	.90	.50	.000
	Group 2	> 3	16	.10		
	Total		155	1.00		

نتایج آزمون دو جمله ای برای متغیرهای زیرمجموعه نیز نشانگر نتایج مشابه متغیرهای اصلی بود. بدین معنا که افرادی که وضعیت موجود را در متغیرهای زیرمجموعه، متوسط، کم و خیلی کم ارزیابی کرده بودند از گروهی که وضع موجود را خوب و خیلی خوب ارزیابی کرده بودند بیشتر بوده است.

بحث و نتیجه گیری

برای اجرای موفق مدیریت عملکرد، باید علاوه بر توجه به عوامل ساختاری، مباحث

رفتاری بطور اصولی در طراحی، اجرا و بکارگیری مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گیرد. در این پژوهش پس از مرور ادبیات موضوعی مرتبط و پژوهش‌های پیشین ۵ بعد کلیدی رفتار سازمانی شامل رفتارهای رهبران، مدیران، کارکنان، ارتباطات و فرهنگ سازمانی به عنوان ابعاد کلیدی رفتار سازمانی که می‌بایست در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد ویژگی‌های آنها بررسی و بهبود یابد، از طریق تحلیل تم مصاحبه‌ها و تحلیل عاملی تاییدی مدل استخراج شده مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت. بررسی اعتبار مدل به روش تحلیل عاملی تاییدی انجام گرفت که کلیه شاخص‌های برازش تایید کننده مدل نهایی بوده‌اند. می‌توان گفت مدل مفهومی بدست آمده در تحقیق حاضر یک مدل جامع از ابعاد رفتار سازمانی در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان است که تاکنون در تحقیقات گذشته اینچنین به صورت جامع و یکپارچه به آن پرداخته نشده است.

ویژگی‌های مطلوب رفتارهای رهبران در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد در قالب ۱۰ تم فرعی و ۳ تم اصلی شامل توانمندسازی روانشناختی کارکنان، نفوذ اجتماعی، رهبری مبتنی بر تفاوت‌های فردی دسته‌بندی شده است. رهبران با شفاف کردن ارزش‌فعالیت‌های کارکنان و تعیین اهداف ارزشمند برای کارکنان، این باور را ایجاد کنند که آنها نقش ارزشمندی در تحقق اهداف سازمان دارند. همچنین با فراهم آوردن شرایطی برای تجربه کردن حس کسب دستاوردها و القای لذت رسیدن به هدف، آنها را در این مسیر همراه می‌نمایند. از طرف دیگر از طریق هدفگذاری چالشی متناسب با توانمندی فرد و افزایش تدریجی سطح مسئولیت‌ها و پیچیدگی اهداف، همراه با آموزش و توانمندسازی ایشان احساس نیاز به تغییر را تقویت و باعث رشد مستمر در مدیریت عملکرد خواهند شد. همچنین رهبران با باور به توانمندی کارکنان و تقویت احساس اعتماد به نفس، انتظارات عملکردی بالا را همراه با تفویض اختیار مناسب و ترغیب کلامی ایشان انجام می‌دهند و با هویت بخشی کارکنان در مورد قابلیت‌هایشان، احساس خودکارآمدی کارکنان را در فرآیند مدیریت عملکرد پرورش می‌دهد. رهبران با آگاه‌سازی کارکنان از رفتارهای منتج به شکست و ایجاد فضای حمایتی در شکست‌ها به جای توبیخ، و با همراهی کارکنان در شکست‌هایشان و پذیرش خطاهای غیرعمدی فضای حمایتگری را در مسیر پیشرفت عملکرد کارکنان تقویت

می کنند. بدین ترتیب به عنوان مربی فضای اعتماد را به عنوان یکی از زمینه های موفقیت در مدیریت عملکرد را خلق می نمایند. در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد، رهبران با داشتن قدرت و نفوذ اجتماعی مورد پذیرش کارکنان بوده و با نفوذ بر کارکنان تمرکز کارکنان به اهداف را جهت دهی می نمایند. آنها با پیشرو بودن در امور، باعث تقویت پذیرش فرایند مدیریت عملکرد در کارکنان شده و در کارکنان پذیرش نقاط قوت و ضعفشان را فراهم می نمایند. آنها با درونی سازی پاداش ها و نفوذ بر قلبها، مشارکت داوطلبانه کارکنان و احساس مسئولیت پذیری در فرایند مدیریت عملکرد را ترغیب می نمایند. رهبری متناسب با تفاوت های شخصیتی کارکنان و متناسب با فازهای مختلف مدیریت عملکرد و نیز رهبری متناسب با ویژگی های موقعیت های مختلف و به بیان دیگر رهبری اقتضایی برای پیاده سازی موفق مدیریت مناسب می باشد.

ویژگی های مطلوب رفتارهای مدیران در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد در قالب ۱۳ تم فرعی و ۴ تم اصلی شامل بروز رفتارهای نمود قابلیت های مدیریتی، نگرش مثبت مدیران به مدیریت عملکرد، تعهد عملی مدیران به اجرای مدیریت عملکرد و اقدام گرایی در استفاده از نتایج مدیریت عملکرد دسته بندی شدند. مدیران باید به مهارت های عمومی مدیریت تسلط داشته و تخصص و تعهد را توأمان داشته باشند. توانمند بودن مدیران و تسلط ایشان به اهداف، این سیستم را برای کارکنان قابل اعتماد خواهد کرد. مدیران باید در ابتدا برای خودشان اهداف و برنامه داشته و در اجرای آن جدیت داشته باشند. در این راستا مدیران به طور مستمر به رشد فردی از طرق مختلف از جمله حضور در دوره های آموزشی می پردازند. خودشناسی مدیر، تسلط بر خطاهای ادراکی، پیشرو و پاسخگو بودن مدیر و مسئولیت پذیری او در شکست ها در پیاده سازی مدیریت عملکرد کارکنان مفید خواهد بود. در مدیریت عملکرد موفق مدیران الگوی عملی در پایبندی به اخلاق حرفه ای هستند و رفتارهایشان مطابق با ارزش های سازمان می باشند. جاری سازی قوانین و مقررات برای همه و عدم استثنا قایل شدن، کاهش تبعیض بین کارکنان و شکستن ملاحظاتی سیاسی، داشتن صداقت، عمل به وعده ها از رفتارهای مورد تاکید برای مدیران جهت موفقیت مدیریت عملکرد در سازمان است.

همچنین مدیران به ضرورت اجرای مدیریت عملکرد باور داشته و آن را جزو روتین فعالیت های مدیریتی خود می دانند. آنها باور دارند که در نبود مدیریت عملکرد، در سازمان ضعف هایی وجود خواهد داشت و جهت تحقق اهداف کلان سازمان وجود آن ضرورت دارد. مدیران به مزایای جامع مدیریت عملکرد که هم شامل مزایای مادی و غیر مادی مدیران و کارکنان از جمله تسهیل مدیریت امور مربوطه، بهبود روابط با کارکنان باور دارند. لذا با تعهد تمام مراحل مدیریت عملکرد را اجرا می کنند و زمان لازم را به آن تخصیص داده و در اجرای آن استمرار دارند و آن را به صورت شفاف و قابل رویت پیاده سازی می نمایند. مدیران جهت تسلط بر اصول ارزیابی کارکنان و استفاده از نتایج مدیریت عملکرد در نظام جبران خدمات در دوره های آموزشی مربوطه شرکت کرده و نیز مشارکت آگاهانه ای در طراحی و اجرای مدیریت عملکرد دارند.

در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد، مدیران با فراهم کردن منابع لازم برای ارتقاء عملکرد در راستای پیشبرد مأموریت های سازمان به طور آشکار از مدیریت عملکرد حمایت می نمایند. حمایت ملموس مدیران ارشد نشانگر اعتقاد و باور آنها به این سیستم است که از طرق مختلف از جمله گفتگو در جلسات تیم مدیران ارشد (یا جلسات درون واحدی) در خصوص مسائل و تحلیل گزارشات مدیریت عملکرد و بهبود های مرتبط به آن این حمایت را نشان می دهند. همچنین از اطلاعات حاصل از آن به عنوان پایه اساسی تصمیم گیری های مدیریتی به طور منظم و مستمر استفاده می نمایند و اقدام های مبتنی بر آن را به صورت مشهود برای سایر افراد سازمان انجام می دهند به بیان دیگر یکپارچگی اطلاعات عملکردی با مدیریت عملیات روزانه را برقرار می نمایند. همچنین از نتایج مدیریت عملکرد برای تشویق کارکنان استفاده می نمایند به گونه ای که تمایز تشویق افراد بر اساس عملکرد تعیین می شود. با استفاده از مدیریت عملکرد در ارائه بازخورد، به جای رویکرد تنبیهی، رویکرد بهبودی داشته و باعث افزایش پذیرش بازخورد توسط آنها می شوند. آگاه کردن کارکنان در ابتدای فرایند از نتایج تأخیر در پاسخگویی در قبال اهداف توافق شده می تواند در این راستا موثر باشد. در مدیریت عملکرد موفق، مدیران مبتنی بر تحلیل نتایج عملکرد برای استعداد یابی، شناسایی نقاط قوت/ضعف و رشد و توسعه کارکنان استفاده می نمایند. همچنین بر اساس

مدیریت شاخص های کلیدی عملکرد واحد تحت مدیریت، برای نتایجی که با تأخیر همراه بوده اقدامات اصلاحی را انجام می دهند تا به سطح مطلوب در نتایج دست یابند و مسئولیت نفرات در انجام اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه را مشخص می کند.

رفتارهای مطلوب کارکنان در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان در قالب 16 تم فرعی و ۳ تم اصلی شامل نگرش مثبت به وجود توانایی های لازم برای اجرای مدیریت عملکرد، نگرش مثبت به کارکردهای مدیریت عملکرد، منش های فردی تسهیلگر مدیریت عملکرد دسته بندی گردیدند. اگر کارکنان احساس کنند که توانایی های لازم برای اجرای مراحل مختلف مدیریت عملکرد را دارا هستند، و به بیان دیگر باور کارکنان به خودکارآمدی می تواند بر همراهی آنها در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کمک کرده و در پیاده سازی آن مقاومت نخواهند داشت. از طرف دیگر اگر آنها باور داشته باشند نقش مهمی در سازمان و موفقیت های آن دارند، در مدیریت عملکرد نیز نقش خود را فعالانه ایفا خواهند کرد. همچنین ضروری است که آنها نقش و تاثیرگذاری مدیرشان در مدیریت عملکرد را باور داشته باشند. در این راستا اطمینان کارکنان از توانمندی و قدرت اثرگذاری مدیرانشان در سازمان و احساس حمایت از طرف آنها بسیار موثر خواهد بود. مشارکت کارکنان در مدیریت عملکرد زمانی موفقیت آمیز خواهد بود که نگرش مثبت کارکنان به خیرخواهی مدیران در تلاش جهت کسب منافع سازمانی و متعهد بودن رهبران سازمان وجود داشته باشد.

در مدیریت عملکرد موفق، کارکنان نگرش مثبتی به کارکردها و خروجی های آن برای خود و سازمانشان داشته اند. آنها باور داشته اند که پیاده سازی این سیستم تاثیر مثبتی بر مزایای فرد و رسیدن به اهدافش داشته و باعث شناخته شدن عملکرد وی و بهبود روابطشان با مافوق خواهد شد و این تاثیرات مدیریت عملکرد برایشان ملموس بوده است. آنها اطمینان می یابند که استفاده مناسبی از نتایج مدیریت عملکرد در تصمیمات مختلف مدیریتی از جمله سیستم های انگیزشی می شود و با پیاده سازی این سیستم، تفاوت برخورد سازمان با افراد بر اساس عملکردشان به طور ملموس احساس می شود و کارکنان نتایج بهتری در مقابل تلاش بیشتر کسب خواهند کرد. همچنین باور کارکنان به تاثیر مدیریت عملکرد در بهبود عملکرد سازمانشان ضروری است. کارکنان این دیدگاه های مثبت نسبت به مزایای مدیریت عملکرد

را در میان سایر همکاران ترویج می دهند. آگاهی کارکنان از اهداف اجرای مدیریت عملکرد، احساس عادلانه بودن و عدم تبعیض در مدیریت عملکرد برای اعتمادسازی ضروری است.

در سازمانهایی که مدیریت عملکرد کارکنان با موفقیت پیاده سازی شده است کارکنان دارای برخی از منش های فردی هستند که فرایند پیاده سازی را تسهیل می نماید. این کارکنان هدفگرا بوده و رسیدن به اهداف برایشان مهم است. آنها با پذیرش امتیازهای واقعی ارزیابی عملکردشان، توقع اخذ امتیاز بالاتر از عملکرد واقعی خود را نداشته و پذیرای بازخوردهای مدیرشان هستند. همچنین اگر کارکنان بر مبنای انگیزه های درونی از جمله روحیه خدمتگزاری به جامعه و داشتن حس افتخار ملی تلاش نمایند این مسیر را تسهیل خواهد کرد. کارکنانی که پذیرای بهبودهای مستمر هستند، با داشتن انگیزه بالا برای بهبود عملکرد، علاقه مند به رشد و توسعه فردی هستند. همچنین رفتارهای مربوط به مدیریت بر خود از جمله خود انگیختگی، خود آگاهی و خودسازی به پیاده سازی مدیریت عملکرد کمک خواهند کرد. کارکنانی که دارای دلبستگی سازمانی هستند به عملکرد سازمان متعهد بوده، منافع سازمانی را به منافع فردی ترجیح می دهند به اجرای مدیریت عملکرد نیز متعهد هستند. همچنین عملکرد محور بودن این کارکنان در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد ضروری است چرا که عملکرد فردی و سازمانی برایشان مهم است و لذا متعهد به ارتقای عملکرد در قالب مدیریت عملکرد هستند. این کارکنان نسبت به نتایج شاخص های کلیدی عملکرد واحد خود احساس مسئولیت داشته و در پذیرش مسئولیت های جدید پیش قدم هستند.

ویژگی های مطلوب ارتباطات سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان در قالب ۱۳ تم فرعی و ۳ تم اصلی ارتباطات اثربخش عمودی (بالا به پایین و پایین به بالا)، ارتباطات اثربخش افقی، ارتباطات اثربخش سازمان با کارکنان دسته بندی شدند. ارتباطات اثربخش عمودی در سازمان موفق در پیاده سازی مدیریت عملکرد وجود دارد. نظرات و پیشنهاد کارکنان از طریق کانالهای ارتباطی و تعامل دو طرفه مدیر و کارکنان اخذ می گردد. همچنین ارتباطات پایین به بالا در مورد اطلاعات مدیریت عملکرد به صورت ساختارمند وجود دارد. در این راستا کارکنان زیر مجموعه اطلاعات صحیح مربوط به نتایج عملکرد خود را به

سطوح بالا ارائه کرده و در فواصل منظم نتایج به صورت دو طرفه مبادله می گردد. باید تبادل اطلاعات در مورد جهت گیری های آینده سازمان، واحد و فرد با استفاده از کانالهای ارتباطی مناسب از جانب مدیران ارشد برای کارکنان صورت گیرد تا خطوط راهنمای عملکرد در مسیر رسیدن به اهداف شفاف سازی گردد.

وجود ارتباطات توأم با اعتماد و اطمینان دو طرفه در تعاملات بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده تأثیری مثبتی در ایجاد پذیرش در کارکنان در مراحل مختلف این سیستم دارد. وجود فضای دیالوگ و گفت‌وگوهای مستمر و روزمره مدیران و کارکنان از طرق مختلف از جمله برگزاری جلسات متعدد رودررو برای توافق در مورد برنامه های بهبود و نیز ارائه بازخور مستمر در مورد عملکرد گذشته فرد به کارکنان با استفاده از کانالهای ارتباطی مناسب از جمله عوامل پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد می باشد. ضروری است که مدیران ارشد نتایج عملکرد سازمان را برای کارکنان، در بستر تعاملات روزمره و از طریق ارتباطات شفاف سازی نمایند. وجود روابط غیر رسمی و دوستانه در حد متعارف مدیر با کارکنان تسهیلگر این موضوع خواهد بود. وجود ارتباطات یکپارچه بین واحدها در موفقیت مدیریت عملکرد مهم می باشد. همچنین اشتراک اطلاعات و تجارب در مدیریت عملکرد بین واحدهای مختلف از جمله تبادل منظم اطلاعات کاری و درس آموخته ها، گفتگوی فعالانه مدیران واحدهای مختلف در مورد مدیریت عملکرد، وجود روابط غیر رسمی در تیمها در جهت تسریع کار و مدیریت روابط غیر رسمی نیز می تواند باعث تسریع پیاده سازی موفق این سیستم شود. سازمان می بایست اطلاع رسانی های شفاف و صادقانه در موضوعات مربوط به مدیریت عملکرد از جمله اهداف، ضرورت و مزایای مدیریت عملکرد در سطح کل سازمان داشته باشد.

در بخش ویژگی های مطلوب فرهنگ سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، 9 تم فرعی در قالب 2 تم اصلی دسته بندی شد. یکی از این تم ها ارزش های سازمانی پشتیبان مدیریت عملکرد شامل اخلاق حرفه ای، بهبود گرایی، تکریم نیروی انسانی متخصص، توجه به نیازهای ذینفعان، عملگرایی، گفت‌وگو اثربخش و مشارکت و تم دیگر فرهنگ سازمانی پشتیبان مدیریت عملکرد شامل فرهنگ انتزاعی و فرهنگ حمایتی - موفقیت

است در سازمان مورد مطالعه ارزش های سازمانی پشتیبان مدیریت عملکرد با تحلیل مصاحبه ها در ۷ حوزه ارزشی دسته بندی شدند. در حوزه اخلاق حرفه ای وقت شناسی و ارزشمند بون زمان، پاسخگویی، صداقت و مسئولیت پذیری و در حوزه بهبود گرایی ارزش های انعطاف پذیری در مقابل تغییرات، حمایت از بهبود مستمر، پذیرش بازخورد، پذیرش خطاها، ریسک پذیری، دوری از محافظه کاری، حمایت از پیشنهادها، حمایت از کارآفرینی و یادگیری مستمر دسته بندی شدند. در حوزه تکریم نیروی انسانی با ارزش دانستن نیروی انسانی و تخصص گرایی و در حوزه توجه به نیازهای ذینفعان ارزش های احترام به ارباب رجوع، احساس مسئولیت در قبال مشتریان داخلی و مشتریان خارجی و توجه به نیازهای مشتریان قرار گرفتند. همچنین عملگرایی که یکی از مهمترین ارزش های پشتیبان مدیریت عملکرد است شامل تطابق گفتار با کردار، فرهنگ کار محوری، اقدام گرایی، نتیجه گرایی و در حوزه ارزش مشارکت، ارزش های گفتمان اثربخش، تشویق تعاملات و ارتباطات بیشتر، کار تیمی، مشارکت پذیری، گفتگوی صریح و مستمر در سازمان شناسایی شدند.

همچنین با توجه به دسته بندی که در ادبیات سازمانی در خصوص انواع فرهنگ سازمانی در مدیریت عملکرد انجام گرفته شده بود، فرهنگ حمایت و فرهنگ موفقیت و فرهنگ انتزاعی برای موفقیت این سازمان در مدیریت عملکرد مناسب شناسایی گردید. پابندی به اجرای قانون برای همه و در هر شرایطی، عدم تاثیرپذیری زیاد فرهنگ از نقش مدیران و جابجایی آنها و تاکید بر برنامه محور بودن سازمان مطابق بررسی انجام شده جزو ویژگی های لازم در فرهنگ انتزاعی می باشد. همچنین فرهنگ موفقیت که در آن کارها براساس رضایت از برتری عملکرد و دستاوردها و تعهد فردی به اهداف و وظیفه انجام می گیرد و فرهنگ حمایتی که در آن افراد کارها را به دلیل لذت بردن از فعالیت ها و به خاطر خود و نیازها و ارزش های خود انجام می دهند فرهنگ مناسبی برای موفقیت در پیاده سازی مدیریت عملکرد کارکنان می باشد.

در بخش تحلیل کمی مدل بر اساس نتایج تحلیل عاملی تاییدی و میزان اعداد حاصل از بارهای عاملی، در عامل رفتارهای مطلوب رهبری "توانمندسازی روانشناختی کارکنان"، در رفتارهای مطلوب مدیران "اقدام گرایی در استفاده از نتایج مدیریت عملکرد"، در رفتارهای

مطلوب کارکنان "منش های فردی تسهیلگر مدیریت عملکرد"، در ارتباطات سازمانی "ارتباطات اثربخش عمودی" و در نهایت در فرهنگ سازمانی "ارزش های سازمانی پشتیبان مدیریت عملکرد" به عنوان موثرترین مولفه در هر کدام از ابعاد کلیدی در این حوزه قرار گرفتند. در بررسی وضع موجود سازمان مورد مطالعه، نتایج آزمونها نشان داد که در هیچکدام از مولفه های بررسی شده مدل، سازمان مورد مطالعه در وضعیت خوبی قرار ندارد و به بیان دیگر در وضعیت متوسط و متوسط به پایینی قرار دارد و نیازمند انجام اقدامات بهبود در عوامل شناسایی شده و مطابق اولویت بندی این پژوهش می باشد.

برخی از یافته های پژوهش کاملا جدید بوده و برخی نیز در پژوهش های پیشین حمایت شده اند. در تئوری ها و تحقیقات گذشته در رفتارهای مورد نیاز برای رهبری مدیریت عملکرد مفهومی تحت عنوان "شناخت ماهیت انسان" با این کدها زیرمجموعه و ترکیب بندی آن، وجود نداشت و می توان گفت در تحقیقات گذشته کمتر بدان پرداخته شده است. در برخی از پژوهش های پیشین سبک رهبری پرورشی - وظیفه ای (مندوکا و کانوگو، ۱۹۹۶) و در برخی سبک رهبری، مربی گری نتیجه گرا (دیوال، ۱.۱، ۲۰۰۴) به عنوان سبک رهبری که مناسب برای پیاده سازی مدیریت عملکرد پیشنهاد شده است. در پژوهشی دیگر "رهبری مبتنی بر تفاوت های فردی" (عبدالغنی و همکاران، ۲۰۱۶) پیشنهاد شده بود که با یافته پژوهش حاضر تطابق داشته است. برخی از مفاهیم و تم های استخراج شده در این بعد با پژوهش های (دیوال، ۱.۱، ۲۰۰۴)، (مندوکا و کانوگو، ۱۹۹۶)، (عبدالغنی و همکاران، ۲۰۱۶)، (آگونست و پیرس، ۲۰۰۸) و (اچاتی و همکاران، ۲۰۱۲) تطابق داشته است.

خود مدیریتی و الگوی عمل بودن مدیران در پایبندی به اخلاق حرفه ای که در این تحقیق ارائه شده است در تحقیقات گذشته در حوزه رفتارهای مدیران در مدیریت عملکرد کمتر اشاره شده بود. برخی از مفاهیم و تم های استخراج شده در این بعد با پژوهش های قبلی از جمله (مندوکا و کانوگو، ۱۹۹۶)، (دیوال، ۱.۱، ۲۰۰۴)، (اوچروب و همکاران، ۲۰۱۲)، (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲) تطابق داشته اند.

در تئوری ها و تحقیقات گذشته مفاهیمی به این جامعیت به عنوان عوامل رفتاری کارکنان در پیاده سازی مدیریت عملکرد اشاره نشده است. ویژگی های رفتاری کارکنان در تم تلاش

بر مبنای انگیزه های درونی و اطمینان از استفاده مناسب از نتایج مدیریت عملکرد در تصمیمات مختلف مدیریتی هم جزو مفهوم و کدهای جدیدی است که در این تحقیق به آن اشاره شده است. برخی از مفاهیم و تم های این بعد مورد تایید یافته های پژوهش های پیشین از جمله (دیوال ا.ا، ۲۰۰۴)، (ملیانتی، ۲۰۱۵)، (اوچروب، ۲۰۱۱)، (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲) و (آگونیس و پیرس، ۲۰۰۸) بوده است.

تحقیقات قبلی در مورد ویژگی های مطلوب ارتباطات سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان به جنبه های خاصی اشاره کرده اند. مفاهیم مربوط به تم های روابط غیر رسمی اثربخش مدیر با کارکنان و ارتباطات افقی غیررسمی اثربخش مفاهیمی بودند که در پژوهش های پیشین به آن پرداخته نشده بود و می توان گفت که تم های جدیدی هستند که در این تحقیق بدست آمده است. بخشی از یافته های این بعد از پژوهش توسط پژوهش های پیشین از جمله (فرانکو، ۲۰۰۳)، (دیوال ا.ا، ۲۰۰۴)، (سوتیونو، ۲۰۰۷)، (اوچاتی و همکاران، ۲۰۱۲) و (مندو کا و کانگو، ۱۹۹۶) مورد تایید قرار گرفته است. برخی از ارزش های سازمانی که برای پیاده سازی مدیریت عملکرد ضروری هستند و با توجه به ویژگی های سازمان مورد مطالعه استخراج شده اند، در پژوهشهای پیشین کمتر به آن پرداخته شده است از جمله: اخلاق حرفه ای، تکریم نیروی انسانی متخصص و توجه به نیازهای ذینفعان.

در یکی از پژوهش ها (بیتسی و همکران، ۲۰۰۶) ذکر شده بود که بهتر است در ابتدای پیاده سازی مدیریت عملکرد، فرهنگ قدرت جاری باشد و زمانی که نتایج و مزایای اولیه بروز کرد و به پایداری و ثبات رسید فرهنگ موفقیت و دستاورد مناسب خواهد بود در حالیکه در پژوهش حاضر با توجه به ترکیب نیروی متخصص در اکثریت کارکنان، سبک فرهنگ حمایتی - موفقیت برای کلیه مراحل پیاده سازی مدیریت عملکرد پیشنهاد گردید. یافته های این بخش با پژوهش های (اوچروب، ۲۰۱۱)، (فرانکو و بورنه، ۲۰۰۳) و (مندو کا و کانگو، ۱۹۹۶) تطابق داشته است.

علی رغم تلاش این تحقیق در تحلیل ابعاد کلیدی رفتاری در پیاده سازی مدیریت عملکرد کارکنان، برخی محدودیت ها بر نتایج آن وارد است. از جمله اینکه این سازمان در گزارشهای رسمی در پیاده سازی مدیریت عملکرد سوابق خوبی دارد ولی در زمان بررسی

وضع موجود ابعاد موفقیت مدیریت عملکرد، مشخص گردید که این سازمان در پیاده سازی آن به صورت کامل موفق نبوده است. لذا باید افزود که نوع و ماهیت مصاحبه های مورد استفاده در این تحقیق به صورت کامل مبتنی بر رویدادهای واقعی تجربه شده توسط افراد نبوده و گاهی از نوع مصاحبه های مبتنی بر عقاید و نظرات افراد بوده است.

منابع

- آرمسترانگ، م. (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان). (ب. قلیچلی و د. غلامزاده، مترجم) تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- افجه ی، س. ع. (۱۳۸۴). مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- رضاییان، ع. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- قاسمی، و (۱۳۸۹) مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی. تهران: جامعه شناسان.
- نیومن، و. ل (۱۳۹۴). روش های پژوهش اجتماعی (رویکردهای کمی و کیفی). (ا. فقیهی و ع. آغاز، مترجم) تهران: انتشارات ترمه.
- Abdul Ghania, N. M., Muhamad Yunus, N. N., & Bahry, N. S. (2016). Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 51-46.-
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139-145.
- Armstrong, m. (2006). *Performance Management: key strategies and practical guidelines*. London, UK: Kogan Page Limited.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350.
- Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International Journal of Productivity and Performance Managemen*, 56(1), 60-75.
- De Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management*

Decision, 41(8), 697.-688

De Waal, A. A. (2004). Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(4), 301 - 316.

Elzinga, T., Albronda, B., & Kluijtmans, F. (2008). Behavioral factors influencing performance management systems' use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 508 - 522

Esu, B. B., & Inyang, B. J. (2009). A Case for Performance Management in the Public Sector in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 105-98

Franco, M., & Bourne, M. (2003). Factors that play a role in ``managing through measures''. *Management Decision*, 41(8), -698-710

Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 502 - 516

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 55.-232

Manuel, M., & Kanungo, R. N. (1996). Impact of culture on performance management in developing countries. *International Journal of Manpower*, 17(4), 65-75

Meliyanti, M. (2015). Readiness for change the case of performance management in the ministry of national education Indonesia. Doctoral dissertation. Australia: UNIVERSITY OF CANBERRA.

Mendonca, M., & Kanungo, R. (1996). Impact of culture on performance management in developing countries. *International Journal of Manpower*, 17(5/4), 65-75

O'Leary, R., & Pulakos, E. (2011b). Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.

Ochoti, G. N., Maronga, E., Muathe, S., Nyabwanga, R. N., & Ronoh, P. K. (2012). Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20), 37-46.

Ochurub, M., Bussin, M., & Goosen, X. (2012). Organisational readiness for introducing a performance management system. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(1), 11-389.

Ohemeng, F. L. (2009). Constraints in the Implementation of Performance Management Systems in Developing Countries The Ghanaian Case. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 109-132

Paauwe, J., Boselie, & Hartog, D. (2004). Performance management: a model and research agenda. *Applied psychology: an international review*, 53(4), 556-569

Ranjekar, D. (2011). Crux of performance management. *Human Capital*,

15(3), 10

Sajini, R., Binoosh, S., & Subeshkar, S. (2006). The Importance of Behavioral Factors for the Effective Use of Performance Management System in the Context of Hindustan Latex Limited. NCTT, pp. 4-1.

Sutiyono, W. (2007). Human resource management in state-owned and private enterprises in Indonesia. Bulletin of Indonesian Economic Studies, 43(3),377-394.

Toppo, L., & Prusty, T. (2012). From performance appraisal to performance management. IOSR Journal of Business and Management, 3(5), -06-01.