

## رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی

زینب حسن‌زاده\*، سیدعلی اکبر افجه‌ای\*\*

ابوالحسن فقیهی\*\*\*، اکبر عالم‌تبریز\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۷/۱۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل رفتار مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است. این پژوهش با استفاده از روش کیفی و از طریق تحلیل تم مصاحبه‌های ۱۶ نفر از مدیران و کارکنان ستاد وزارت نیرو انجام گرفت که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شده بودند. در نتیجه تحلیل‌های این پژوهش، چارچوب رفتارهای مطلوب مدیران در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در ۱۰۹ مفهوم طبقه‌بندی شده در قالب ۱۴ تم فرعی و ۴ تم اصلی شناسایی شد. همچنین "بروز رفتارهای نمود قابلیت‌های مدیریتی، نگرش مثبت مدیران در سیستم مدیریت عملکرد، تعهد عملی مدیران به اجرای سیستم مدیریت عملکرد، اقدام‌گرایی در استفاده از نتایج سیستم مدیریت عملکرد" و چارچوب رفتارهای مطلوب رهبران در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در ۵۷ مفهوم طبقه‌بندی شده در قالب ۱۰ تم فرعی و ۳ تم اصلی شامل "توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، نفوذ اجتماعی، رهبری مبتنی بر تفاوت‌های فردی" شناسایی شد. ارزیابی و تقویت این ابعاد می‌تواند به سازمان‌های دولتی ایرانی در پیشگیری و یا حل بخشی از مسائل و مشکلاتی که در اجرایی کردن این سیستم دارند، کمک مؤثری نماید.

**کلیدواژه:** مدیریت عملکرد کارکنان؛ رفتار سازمانی؛ رفتار مدیران؛ رفتار رهبران

\*. دانشجوی رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران

Afjahi@atu.ac.ir

\*\* .استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره) (نویسنده مسئول)

\*\*\* .استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

\*\*\*\* .استاد گروه مدیریت صنایع دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

در سال‌های اخیر، مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی در اصلاح بخش دولتی بوده است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه، سیستم مدیریت عملکرد را به‌عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری کارایی فرد و سازمان می‌دانند که استفاده از آن به سازمان‌های بخش دولتی، در برآورده کردن نیازهایشان اطمینان می‌بخشد. پارادایم الگوی سنتی اداره سازمان‌های دولتی در طی سال‌ها مورد انتقاد قرار گرفته است و بسیاری از سازمان‌های دولتی بر آن شده‌اند تا با نگاهی به رویکردهای نوین مدیریت دولتی، خود را به الگوها و ابزارهای لازم و نظام‌هایی چون مدیریت عملکرد مجهز نمایند (ایسو و اینیانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). دولت‌ها برای ارتقای سطح پاسخگویی دائم تحت فشار هستند. یک راه برای دسترسی به این هدف استفاده از سیستم مدیریت عملکرد است که عموماً با تغییر نگرش، ارزش‌ها و رویکردهای مدیران و کارکنان به راهبردها، فرایندها، برنامه‌های بهبود بهره‌وری و عملکرد سروکار دارد (ملیانتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). با این حال به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت عملکرد در بسیاری از کشورهای در حال توسعه توسط برخی محدودیت‌های نهادی و ظرفیتی مانند فرهنگ، بی‌تفاوتی عمومی و عدم حمایت، با مشکلاتی روبه‌رو بوده و بهره‌گیری از مزایای این سیستم را برایشان مشکل می‌سازد (اهمنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

سازمان‌های زیادی به استفاده از سیستم مدیریت عملکرد روی آورده‌اند، ولی چرا علی‌رغم هزینه‌های زیادی که صرف حوزه طراحی سیستم، ساختار و فناوری می‌کنند، همه سازمان‌ها به یک‌میزان در استفاده از این ابزارها موفق نبوده و نتوانسته‌اند از تمام مزایای آن استفاده کنند؟ تحقیقات اخیر نشان داده است که پاسخ به این سؤال ریشه در عوامل رفتاری<sup>۴</sup> دارد که اغلب سازمان‌ها در مرحله طراحی، پیاده‌سازی و توسعه سیستم مدیریت عملکرد از آن غافل مانده‌اند (مانوئل و کانونگو<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). عوامل متعددی در حوزه رفتار سازمانی می‌توانند بر طراحی و کاربرد سیستم مدیریت عملکرد مؤثر باشند. توجه به رفتار سازمانی، نگرش و رفتار مدیران در پذیرش

1. Esu & Inyang
2. Meliyanti
3. Ohemeng
4. Behavioral factors
5. Manuel & Kanungo

سیستم مدیریت عملکرد هم در ادبیات حرفه‌ای و هم در ادبیات علمی این حوزه کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است (کریم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). پیامدها و خروجی‌های مثبت مدیریت عملکرد از طریق یکپارچگی کارکنان و انگیزه‌های آنها خلق می‌شود، لذا رابطه علی بین استفاده از سیستم مدیریت عملکرد و توجه به ابعاد رفتاری مدیران در زمان طراحی و استقرار آن وجود دارد و باعث بروز عملکردهای برتر می‌شود (دیوال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در پیشبرد اهداف سیستم مدیریت عملکرد موفق شوند باید به این اصل توجه جدی داشته باشند که توجه به عوامل انسانی در قالب عوامل رفتاری، مهم‌ترین محور بوده و در استفاده موفق این سیستم تأثیرگذار است (الزینگا، البروندا و کلویجتمانس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

باتوجه به ویژگی‌های عصر حاضر و رویکرد کارکنان دانشی، امروزه طراحی سیستم‌های مدیریت عملکرد بدون توجه به ابعاد انسانی آن نمی‌تواند موفق عمل نماید. علی‌رغم اینکه در سال‌های اخیر هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی سازمان‌های زیادی به استفاده از سیستم مدیریت عملکرد روی آورده‌اند، هنوز این خلأ در ادبیات این حوزه وجود دارد که کدام بعد رفتار سازمانی باعث استفاده اثربخش سازمان‌ها از مدیریت عملکرد می‌شود. در حوزه آکادمیک تاکنون پژوهش‌های زیادی در حوزه مدیریت عملکرد انجام گرفته است که بیشتر عوامل ساختاری مؤثر بر اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد را بررسی کرده‌اند و به ابعاد انسانی و رفتاری مؤثر کم‌تر توجه داشته‌اند.

در دیگر کشورها مطالعاتی در این حوزه انجام گرفته است، ولی به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و ملی، تفاوت در سبک مدیریتی غالب در کشورها، این نتایج به‌طور کامل قابل‌تعمیم به سایر کشورها نیست. لذا نیاز به تحقیق جامع در سازمان‌های دولتی ایرانی در این بعد از سیستم مدیریت عملکرد کارکنان وجود دارد. باتوجه به خلأ ذکر شده، هدف پژوهش حاضر این است که با استفاده از روش کیفی به شناسایی مهم‌ترین ابعاد رفتارهای مدیران و رهبران در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد پردازد و چارچوبی ارائه کند که سازمان‌های دولتی ایرانی بتوانند با استفاده از

1. Karim  
2. De Waal  
3. Elzinga, Albronda, & Kluijtmans

آن رفتارهای مدیران و رهبران را در حوزه پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان ارزیابی نمایند تا بتوانند از میزان آمادگی سازمانشان در بعد رفتار سازمانی در پیاده‌سازی موفق این سیستم آگاهی پیدا کرده و به تقویت حوزه‌های نیازمند بهبود بپردازند. بدین ترتیب، چارچوب ارائه‌شده می‌تواند در حل بخشی از مسائل و مشکلات اجرایی کردن این سیستم کمک مؤثری نماید. این مطالعه به دانش حوزه مدیریت عملکرد در بعد عوامل رفتاری کمک می‌کند و نگاهی نو در محققین و کاربران سیستم مدیریت عملکرد ایجاد خواهد کرد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه محیط بی‌ثبات اقتصادی، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که برای کسب موفقیت پایدار و رقابت با سایر سازمان‌ها، کارکنانی متعهد در اجرای استانداردها و عملکردهای شغلی بالا داشته باشند (ابدول غنیا، محمدیونس و بحری، ۲۰۱۶). اصطلاح مدیریت عملکرد ابتدا توسط بیر و در سال ۱۹۷۶ مطرح شد (ایسو و اینیانگ، ۲۰۰۹). عملکرد هم به معنای رفتار و هم به معنای 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، ۱۲: ۱۳۹۱-۱۴). موضوع اندازه‌گیری عملکرد بخش دولتی، به عنوان یک شیوه توسعه‌یافته، نزدیک به صد سال قدمت دارد و به پژوهش شهرداری نیویورک در سال ۱۹۱۲ برمی‌گردد. ادبیات مدیریت دولتی در مورد اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های دولتی، دربرگیرنده پژوهش‌های زیادی در مورد طراحی، اجرا، به‌کارگیری و تأثیرات اندازه‌گیری عملکرد از دهه ۱۹۳۰ است. به دنبال مطرح شدن موضوع مدیریت دولتی نوین و اصلاح ساختارهای دولتی، اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های دولتی، توسعه چشمگیری یافت و در دهه نود به اوج خود رسید (اپشتین، ۳، ۱۹۹۲). مدیریت عملکرد، فرایند استراتژیک و یکپارچه‌ای است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه

1. Abdul Ghania, Muhamad Yunus, & Bahry
2. Beer & Ruh
3. Epstein

قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان‌ها می‌شود و از دو جهت باعث ایجاد یکپارچگی می‌شود. اول یکپارچگی عمودی<sup>۱</sup> که به معنای ایجاد پیوند بین اهداف سازمانی، تیمی و فردی با شایستگی‌های محوری است و دوم یکپارچگی افقی<sup>۲</sup> که به معنای پیوند با فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۰:۱۳۹۱). مدیریت عملکرد با برنامه‌ریزی شروع می‌شود و در آن مشخص می‌شود که کارکنان چه چیزی را و چگونه باید تحقق دهند و از طریق نظارت و بازخوردهای 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، بینوش و سوبشکار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

مدیریت عملکرد از ارتباطات مداوم، بازخورد و گفتگو درباره اهداف سازمانی حمایت می‌کند و به‌عنوان یک فرایند مستمر و مداوم در نظر گرفته می‌شود تا یک رویداد یک‌باره و لحظه‌ای. در این سیستم تمرکز سرپرستان هم بر رفتار و هم بر نتایج متمرکز است. لذا رویکرد سیستمی را پرورش می‌دهد که در آن بر روابط و مبادلات میان واحدها، فرایندها، تیم‌ها و کارکنان تمرکز می‌شود (هالاچمی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). معیار مربوط به ارزیابی اثربخشی یا موفقیت در به‌کارگیری مدیریت عملکرد شامل استفاده منظم از آن، نظارت بر عملکرد و استفاده از اطلاعات سیستم برای تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. به‌بیان‌دیگر، مدیریت عملکرد زمانی موفق است که مدیران به‌طور منظم و نظام‌مند روزانه از آن استفاده بکنند. اگر افراد ارزش استفاده از سیستم را ببینند در این صورت موفق و اثربخش خواهد بود (بیتیتسی، مندیبیل، نودورویاتی، گارنگو و تورنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). واکنش‌نگرشی و رفتاری مدیران در مدیریت عملکرد، عوامل تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آن هستند. کاربرد موفق سیستم مدیریت عملکرد بیشتر از هر چیزی در گرو درک و فهمیدن عنصر انسانی این سیستم است. لذا مدیران نیازمند داشتن دیدگاهی شفاف از طبیعت و ماهیت انسان و

1. Vertical Integration
2. Horizontal Integration
3. Sajini, Binoosh, & Subeshkar
4. Halachmi
5. Bititci, Mendibil, Nudurupati

رفتار او در سازمان هستند. سیستم‌های مدیریت عملکرد نمی‌تواند بدون توجه به رفتار سازمانی طراحی شوند. این مهم هم در ادبیات علمی و حرفه‌ای سیستم مدیریت عملکرد کم‌تر بررسی شده و باید به تحقیقات در حوزه روان‌شناسی، رفتار سازمانی و نظریه سیستم‌ها توجه بیشتری شود (دیوال، ۲۰۰۳). دلیل استفاده از سیستم مدیریت عملکرد این است که مدیران بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارند (ساجینی، بینوش و سوبشکار، ۲۰۰۶). 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 درون‌شخصی کارکنان سازمان و توصیف روابط بین عوامل شکل‌دهنده رفتار به منظور پیدا کردن روابط علت و معلولی و حل مسائل رفتاری سازمان و عمده‌ترین اهداف آن پیش‌بینی، توضیح و کنترل رفتارهایی است که در صحنه سازمان به وقوع می‌پیوندد (افجه‌ای، ۱۳۸۴: ۳۷). توجه به ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری در مدیریت عملکرد سازمان‌ها به ویژه در سطح فردی و گروهی از اهمیت خاصی برخوردار است. متأسفانه شکاف نظری و عمل در حوزه مدیریت عملکرد نه تنها در کشور ایران بلکه در سایر کشورها به نحوی بارز به چشم می‌خورد (صفری، قاسمی، عینیان، پهلوانی، منوچهری، ۱۳۹۱: ۳۰۲).

دی‌وال، عوامل رفتاری تأثیرگذار بر موفقیت سیستم مدیریت عملکرد را در چهار دسته کلی شناخت مدیران از سیستم مدیریت عملکرد، همسویی سیستم مدیریت عملکرد با مسئولیت مدیران، فرهنگ سازمان و نگرش مدیران در مورد سیستم مدیریت عملکرد دسته‌بندی کرده است (دیوال، ۲۰۰۳). نگرش، بیانگر تعامل عواطف، شناخت‌ها و گرایش‌های رفتاری به چیزی، فردی یا گروهی و یا یک رخداد و مانند آن است. نگرش را پاسخ از پیش کسب‌شده کاملاً موافق یا کاملاً مخالف نسبت به یک چیز نیز تعریف کرده‌اند. مدیران کاردان تأثیر مثبت و مؤثرتری بر دیگران می‌گذارند، زیرا با ترکیب متوازی از باورها و نگرش‌های مثبت، رفتارهای خوبی ارائه می‌دهند و این باورها و اعمال خوب "تعهدات" را شکل می‌دهند (رضاییان، ۱۳۸۲: ۲۰۲ - ۴۲۶). سیستم مدیریت عملکرد موفق زمانی به دست می‌آید که مدیران، تعهد داشته و مزایای به کارگیری مدیریت عملکرد را درک کنند. تعهد از سطح بالا تا سطوح پایین نقش مهمی بازی می‌کند. تعهد مدیریت ارشد در به کارگیری مدیریت عملکرد موفق بسیار مهم است (چنگ، دانیتی و موره، ۲۰۰۷).

تعهد آشکار مدیر شامل این است که مدیریت از سیستم مدیریت عملکرد به نحوی استفاده کند که برای سایر افراد سازمان شفاف و قابل رؤیت باشد. تعهد آشکار فراتر از تعهد زبانی است و در رفتار و اعمال قابل رؤیت است. در بستر رسمی<sup>۱</sup> میزان تعهد خود را از طریق استفاده از اطلاعات عملکرد در جلسات تیم مدیران، جلسات واحد، بحث بر پیشرفت‌ها، مسائل و بهبودها نشان می‌دهد. در بستر غیررسمی<sup>۲</sup>، مدیران با نشان دادن علاقه‌مندی واقعی به رشد و پیشرفت کارکنان و پیشبرد منظم اقدامات بهبود ایشان و تخصیص زمان بر دستیابی نتایج خوب و قابل مشاهده، تأکید دارند. نقش الگوبودن مدیر خیلی ضروری است. تنها زمانی که مدیریت به‌طور مستمر نشان دهد که از اطلاعات مدیریت عملکرد به‌طور جدی استفاده کرده و آن اطلاعات مبنای اقدامات و تصمیم‌گیری‌های اوست، اعضای سازمان نیز جذب خواهند شد تا اهداف را تحقق بخشند (دیوال، ۲۰۰۳). عدم تعهد مدیر ارشد یکی از دلایل شکست مدیریت عملکرد است (بورنه، پلاتس، نیلی و میلز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در بخش دولتی نیز یکی از عوامل درون‌سازمانی که بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد تأثیر می‌گذارد تعهد مدیران است (ابومنصور، چاکرابورتی، ماهیتاپوقلی و یین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). تعهد مدیران ارشد به چشم‌انداز مدیریت عملکرد، یکی از کلیدی‌ترین مساعدها در اثربخشی مدیریت عملکرد است (رانجیکار<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

یکی از نشانه‌های تعهد مدیران اقدام‌گرایی<sup>۶</sup> در خصوص استفاده از سیستم مدیریت عملکرد است و به‌طور خلاصه تأکید بر این دارد. مدیران باید از اطلاعات مدیریت عملکرد استفاده کرده و مبتنی بر آن اقدامات بهبود را انجام دهند. اگر از اطلاعات عملکردی استفاده نشود و به اقدامات تبدیل نشود، ارزش افزوده این اطلاعات صفر خواهد بود. نکته مهم، یکپارچگی اطلاعات عملکردی با مدیریت عملیات روزانه است، بدین معنا که اطلاعات حاصل از سیستم مدیریت عملکرد، پایه اساسی برای تصمیم‌گیری مدیران می‌شود. مجموعه گزارش‌های حاصل از سیستم مدیریت عملکرد در جلسات تیم مدیریتی و جلسات واحدی بررسی می‌شود. همچنین به مدیریت

1. Formal context
2. Informal context
3. Bourne, Platts, Neely, & Mills
4. Abumansor, Chakraborty, Mahitapoglu, & Yin
5. Ranjekar
6. Action orientation

اقدامات اصلاحی توجه شود تا اعضای سازمان برای نتایج عملکردی که با تأخیر همراه بوده به سرعت اقداماتی انجام دهند و نتایج را به سطح مطلوب برسانند و به طور منظم پیشرفت‌ها مورد نظارت و ارزیابی مستمر قرار بگیرند. مدیریت اقدامات پیشگیرانه نیز صورت گیرد تا افراد سازمان اقداماتی انجام دهند که از وقوع نتایج نامطلوب پیشگیری به عمل آید و این اقدامات باید به طور مستمر بررسی و ارزیابی شوند (دیوال، ۲۰۰۴).

پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد یک برنامه تغییر در سازمان است. از این دیدگاه سازمانی که می‌خواهد سیستم مدیریت عملکرد را پیاده‌سازی کند، در آن فرایند، خروج از انجماد از وضعیت فعلی مورد نیاز است. تعهد و حمایت مدیریت می‌تواند عامل مهمی در آمادگی افراد برای تغییر باشد. زمانی که مدیران و سایر همکاران مربوطه از تغییرات حمایت نکنند، مقاومت در برابر تغییر زیاد می‌شود. حمایت مدیریت می‌تواند با استفاده از ارزیابی عملکرد و دادن جبران خدمات برای افراد آغازگر تغییر، نشان داده شود (ملیانتی، ۲۰۱۵). از جمله عوامل رفتاری دیگر که بر مدیریت عملکرد اثر می‌گذارند، شناخت و فهم مدیران از مدیریت عملکرد، مشارکت، نظارت مستمر و بازخورد است (انزووه و انجیرو، ۲۰۱۳).

در بخش دولتی یکی از مهم‌ترین عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد، رهبری سازمان است (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲). الگوسازی مدیران در تمامی سطوح سازمانی، امری حیاتی است. هریک از سطوح مدیران موظف به نهادینه‌سازی فرایند مدیریت عملکرد هستند. در اغلب مدل‌های جوایز کیفیت و تعالی معیار رهبری از جمله معیارهای تأثیرگذار در تعالی عملکرد محسوب می‌شود (صفری، قاسمی، عینیان، پهلوانی، منوچهری، ۱۳۹۱: ۳۰۲). قدرت اجتماعی سرپرست شامل توانایی‌هایی از وی است که توسط دیگران درک می‌شود و بر رفتارها و نتایج دیگران تأثیرگذار است. اگر کارکنان به قدرت اجتماعی مدیرشان باور داشته باشند و احساس کنند که او توانایی تأثیرگذاری بر نتایج ملموس و ناملموس را دارد، نظام سنجش عملکرد برای آنها با معناتر و مورد پذیرش خواهد بود. این امر همان مقوله رهبری را دربر می‌گیرد؛ چراکه مهم‌ترین شاخصه رهبری، وجود قدرت مرجعیت در وی است (آگونیسست و



پیرس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). ارکان اصلی رهبری عبارتند از: رهبران، پیروان، تعاملات یا مراودات آنها. رهبری، فراگرد نفوذ اجتماعی است و رهبر، مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هرگونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی و مهارت‌های اجتماعی خود تکمیل می‌کنند (رضاییان، ۱۳۸۲، ص. ۳۷۵ و ۳۷۱).

نقش اختیارات سیاسی و رهبری اداری در موفقیت مدیریت عملکرد بخش دولتی ضروری است. قدرت اجتماعی، رهبری و نفوذ، اعتماد، مبادلات اجتماعی از عوامل حوزه رفتار سازمانی هستند که بر طراحی و به‌کارگیری سیستم مدیریت عملکرد تأثیرگذارند (آگونیس و پیرس، ۲۰۰۸)، (کریم، ۲۰۱۵). از جمله عوامل تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد، تعهد رهبری است (انزووه و انجیرو، ۲۰۱۳). رهبران، نقش مهمی در مدیریت عملکرد کارکنان دارند. رهبرانی که تفاوت‌های شخصیتی کارکنان را می‌شناسند، می‌توانند اثربخشی رهبری خود را افزایش داده و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند. در رهبری فردی شده<sup>۲</sup> رابطه منحصربه‌فردی از طرف رهبر با هر یک از افراد برقرار می‌شود. تفاوت‌های کارکنان، تعاملات رهبران و پیروان را تحت تأثیر قرار دهد. تفاوت در شخصیت، سبک رهبری، نگرش و غیره می‌تواند بر اثربخشی رهبری تأثیر بگذارد (ابدول غنیا، محمدیونس و بحری، ۲۰۱۶). سبک مدیریت با تکامل و بلوغ سیستم مدیریت عملکرد باید تحول یافته و به سمت مدیریت مشارکتی پیش برود. سبک مدیریت بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد تأثیر دارد و اجرای سیستم نیز بر سبک مدیریت تأثیر دارد (بیتیتیسی و همکاران، ۲۰۰۶). مدیر در رفتار خود باید به متغیرهای اقتضایی توجه کند. بنابراین، هنگامی که او به عوامل محیطی و ویژگی کارکنان توجه ننماید هیچ موفقیتی نخواهد داشت (افجه‌ای، ۱۳۸۴: ۴۰۸). یک مدیر با یک سبک اثربخش مدیریتی، می‌تواند هم به نتایج سازمانی دست یابد و هم‌زمان از کارکنان خود حمایت نماید تا آنها نیز به نتایج مورد علاقه خود دست یابند. در این راستا سبک مربیگری نتیجه‌گرا<sup>۳</sup> مفید خواهد بود. در این سبک هدف توانمندسازی کارکنان و هویت بخشی آنها در خصوص قابلیت‌های ایشان به‌منظور اثرگذاری بر تحقق اهداف و تشویق احساس

1. Aguinis & Pierce  
2. Individualized leadership  
3. Result oriented coaching

مسئولیت پذیری در آنهاست. در بعد مریگیری، به اعضای سازمان فرصت‌هایی داده می‌شود تا اثرگذاری خودشان بر تحقق اهداف به صورت مطلوب را درک کنند. این موضوع نیازمند مشارکت کارکنان در تعیین اهداف آنهاست. تحمیل یک‌جانبه اهداف، احساس مسئولیت‌پذیری فردی را در آنها افزایش نخواهد داد. مدیر باید بهبودهایی را که توسط کارکنان ایجاد می‌شود، شناسایی کند. زمانی که، سبک هدایت مدیریت بر افزایش پاسخگویی تمرکز دارد، حس مسئولیت‌پذیری فردی در اعضای سازمان ترغیب خواهد شد (دیوال، ۲۰۰۴).

سبک مدیریت، کلیدی برای موفقیت در تناسب فرهنگی سیستم‌های مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه است. برای موفقیت در این حوزه، اتخاذ و به کارگیری سبک رهبری پرورشی وظیفه‌ای<sup>۱</sup> مفید است. مؤلفه وظیفه در این سبک برای حذف ناکارآمدی اثرات اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت بالا و تفکر وابسته<sup>۲</sup> است. این کار از طریق جهت‌دهی مجدد تمرکز کارکنان به سمت وظایف و محتوای شغلی به وسیله برنامه‌های عملیاتی قابل دستیابی و دارای اهداف زمانی مشخص انجام می‌گیرد. مؤلفه پرورش در این سبک مبتنی بر راهبردهای توانمندسازی و تقویت باورهای خود کارآمدی<sup>۳</sup> کارکنان است. مدیران در ابتدا به جای کنترل بالا و رویکرد اقتدارگرایی، باید به عنوان مربی عمل کرده و فضای اعتماد و حمایت خلق کنند. همچنین باید به کارکنان در دستیابی به تجربه عملکردهای موفقیت‌آمیز شغلی جهت افزایش باورهای خود کارآمدی کارکنان کمک کنند. همچنین با افزایش تدریجی پیچیدگی و مسئولیت کارکنان، همراه با آموزش‌های ضروری به کارکنان کمک کنند که توانمندی‌های خود را توسعه دهند. اثر پیگمالیون یا پیشگویی کام‌بخش در این رویکرد اثربخش خواهد بود و مدیران باید انتظارات عملکردی بالایی را برای کارکنان ایجاد کنند و هم‌زمان از طرف دیگر، اعتماد به نفس کارکنان را در برآورده کردن انتظارات ارتقا دهند. وقتی کارکنان شکست می‌خورند، مدیران توانمندساز با برخورد مناسب با شکست کارکنان و تمرکز بر اقدامات اصلاحی، تأثیرات منفی در خود کارآمدی کارکنان را کاهش می‌دهند (مندوکا و کانگو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶).

1. Nurturant-task
2. Associative thinking
3. Self-efficacy beliefs
4. Mendonca & Kanungo

مدیریت عملکرد نیاز به گفتگوهای باز بین مدیران و کارکنان دارد تا اثربخش گردد. توجه این سیستم به دیالوگ‌ها و گفت‌وگوهای مستمر و نه رتبه‌بندی و نگاه گذشته‌گراست. بنابراین، ارتباطات مسئله‌کلیدی در ایجاد تغییر و بهبود در سیستم مدیریت عملکرد است (توپو و پرستی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) و (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). باید بتوان ارتباطات دوطرفه بین مدیر و زیردستان ایجاد کرد و زمانی که فرهنگ انتقادی حاکم باشد و یا یک فضای مشترک برای گفت‌وگو بین طرفین در سطوح مختلف سازمانی تشویق نشود، چالش‌هایی همراه خواهد داشت (سوتیونو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). کیفیت ارتباطات و تعاملات بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده بر فرایند مدیریت عملکرد اثر می‌گذارد. کیفیت این تعاملات در طول فرایند، به ادراک عادلانه در کل فرایند کمک می‌کند. باید فضای اعتماد براساس تعاملات ایجاد شود در غیراین صورت باعث عدم رضایت از سیستم ارزیابی عملکرد و بی‌اثرکردن کل فرایند می‌شود (اچاتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). ارتباطات باز، برای اثربخشی مدیریت عملکرد لازم است. ارتباطات دوطرفه کارکنان را برمی‌انگیزد و عملکرد و خودانگیزی آنها را بهبود می‌بخشد (ملیانتی، ۲۰۱۵).

با بررسی ادبیات، رفتارهای مختلفی از مدیران و رهبران شناسایی شد که برای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ضروری می‌باشند و باتوجه به تنوع و تعدد آنها نیاز است که با طبقه‌بندی آنها مدل مناسبی از چارچوب رفتارهای مطلوب ارائه شود.

پژوهش‌های مختلفی در حوزه شناسایی و بررسی تأثیر عوامل رفتار سازمانی بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد انجام گرفته است و هر کدام از این پژوهش‌ها ابعاد مختلفی از رفتار سازمانی را در بستر مدیریت عملکرد، بررسی و به شیوه‌های مختلف روش تحقیق مطالعه کرده‌اند. در پژوهشی که در دو شرکت بزرگ ایران توسط آقای ربانی و آقای سیدبابک علوی انجام گرفته است، نتایج نشان داد که اعتماد کارکنان به مدیران تأثیر بیشتری در اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد دارد (ربانی و علوی: ۱۳۹۳). یکی دیگر از تحقیقات این حوزه در شرکت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی هلند با استفاده از روش تحقیق مطالعه موردی به بررسی عوامل رفتاری در استفاده از

1. Toppo & Prusty  
2. Armstrong  
3. Sutiyo  
4. Ochoti

آن پرداخته است و در ابتدا با استخراج ۴۰ رفتار براساس ادبیات موضوعی و سپس از طریق مطالعه موردی در مجموع ۱۸ عامل رفتاری اثرگذار در سیستم مدیریت را شناسایی و طبقه‌بندی کرده است. دسته‌بندی این ۱۸ عامل در ۴ حوزه انجام گرفت که دو حوزه آن مرتبط به مدیران بود و شامل فهم و درک مدیران از سیستم مدیریت عملکرد و نگرش مدیران در مورد سیستم مدیریت عملکرد است (دیوال، ۲۰۰۳). در پژوهشی دیگر عوامل مربوط به حوزه رفتارهای مدیران در محورهای پاسخگویی، سبک مدیریت و اقدام‌گرایی و ارتباطات استخراج شد و وضع موجود و مطلوب ابعاد مختلف رفتارهای عملکردگرا در ۱۳۵ سازمان هلندی بین سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳ ارزیابی و رتبه‌بندی شد که به‌طور میانگین امتیاز وضع موجود بین ۵٫۲ و ۵٫۷ بوده و امتیاز وضع مطلوب ۷٫۴ بوده است (دیوال، ۲۰۰۴).

در پژوهشی که از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ نفر از متخصصین و عواملین مدیریت عملکرد و مشاوران ارشد سیستم مدیریت عملکرد در بخش دولتی و خصوص شرکت‌کننده در کنفرانس بین‌المللی انجمن ارزیابی عملکرد سال ۲۰۰۲<sup>۱</sup> انجام گرفت، از جمله عواملی که بیشترین تأثیر را بر موفقیت سیستم‌های مدیریت عملکرد داشتند و با موضوع پژوهش ما در ارتباط بودند، شامل تعهد مدیران و رهبران، آموزش و شناخت سیستم مدیریت عملکرد و ارتباطات بود (فرانکو و بورن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). همچنین در تحقیقی در سال ۲۰۰۶ سیستم مدیریت عملکرد موجود در سازمان اچ. ال. ال. و اهمیت عوامل رفتاری برای استفاده اثربخش از آن بررسی شده‌اند. عوامل رفتاری مدیران مانند آگاهی از سیستم مدیریت عملکرد و اعتماد تحلیل شد. نتایج نشان داد بهبود در برنامه‌های آموزش و توسعه، ارتباطات، سیستم بازخورد، تعهد و اعتماد، باعث افزایش اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد می‌شود (ساجینی، بینوش و سوبشکار، ۲۰۰۶). در سال ۲۰۰۶ پژوهشی در ۵ شرکت از صنعت در انگلیس انجام گرفت که در آن پویایی‌های ارتباط بین سبک مدیریت، فرهنگ و سیستم مدیریت عملکرد براساس روش‌شناسی اقدام‌پژوهی<sup>۴</sup> بررسی شد. در این پژوهش، روش تحقیق مطالعه موردی طولی بوده است، چون اقدامات مراحل مختلف پیاده‌سازی سیستم

1. Performance measurement association (PMA) Conference  
2. Franco & Bourne  
3. H.L.L.  
4. Action research

اندازه‌گیری عملکرد در ۵ مورد مطالعه در بازه زمانی آغاز تا انتهای چرخه حیات شامل طراحی، اجرا و به‌کارگیری مورد بررسی قرار گرفته است. در تمام سازمان‌های مورد مطالعه که به‌طور موفق از سیستم اندازه‌گیری عملکرد استفاده کرده‌اند، در ابتدا سبک مدیریت ارشد سازمان، سبک اقتدارگرا بوده و زمانی که سیستم به نتایج مثبتی دست یافته و استفاده از آن به ثبات و پایداری رسیده بود، مدیران به سبک مدیریتی که خودشان ترجیح می‌دادند، برگشتند. نتیجه‌گیری این تحقیق این بوده است که سبک مدیریت دستوری در آغاز پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند مفید باشد ولی با ظهور فرهنگ عملکردگرا این سبک به سبک مشارکتی تغییر خواهد یافت (بیتیتیسی و همکاران، ۲۰۰۶).

الزینگا و همکارانش در ۴ سازمان هلندی رتبه‌بندی عوامل رفتاری موثر بر استفاده از سیستم مدیریت عملکرد را از طریق مصاحبه با مدیران و کارکنان مسئول توسعه پروژه‌های سیستم مدیریت عملکرد انجام دادند. در نتیجه این تحقیق، عوامل ۲۰ گانه اولویت‌بندی شدند که یکی از عوامل مؤثر، نگرش مدیران بود. همچنین ایشان توصیه کرده‌اند که این عوامل به دلیل فرهنگ و ملیت قابل تعمیم به کشورهای دیگر نیست (الزینگا و همکاران، ۲۰۰۸). در جنوب غرب آسیا تحقیقی با هدف شناسایی مهم‌ترین عواملی تأثیرگذار در به‌کارگیری سیستم مدیریت عملکرد انجام گرفت. از بین عوامل مختلفی که از ادبیات موضوعی استخراج شده بود، از طریق توزیع ۱۲۳ پرسشنامه در دانشگاه مالزی و انجام تحلیل عاملی و آنالیز مؤلفه‌های اصلی، سه عامل کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت سیستم مدیریت عملکرد شناسایی شد که حمایت و تعهد مدیران یکی از آنها بود (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲).

همچنین یک تحقیق توصیفی به منظور شناسایی عوامل ادراکی تأثیرگذار بر سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در یکی از سازمان‌های دولتی کنیا با جامعه آماری شامل ۶۰۰ نفر انجام گرفت. در این تحقیق ۷ عامل شناسایی شد که موارد مرتبط با موضوع پژوهش ما شامل فهم مدیران از مدیریت عملکرد، نظارت مستمر، بازخورد، تعهد رهبری و انتشار نتایج و یادگیری از جمله آنها بوده است (انزووه و انجیرو، ۲۰۱۳). در سال ۲۰۱۵ پژوهشی در مورد مدیریت عملکرد کارکنان وزارت آموزش ملی اندونزی در قالب پایان‌نامه دکتری در دانشگاه کنبرای<sup>۱</sup> استرالیا انجام گرفت و

1. Canberra

با استفاده از روش تحقیق کیفی مطالعه موردی، مؤلفه‌های تعهد، ارتباطات، فرهنگ، اثربخشی، تناسب، حمایت مدیران و منافع/ مضرات فردی<sup>۱</sup> جهت تعیین میزان آمادگی وزارت آموزش عالی اندونزی<sup>۲</sup> در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد بررسی شد. در زمان انجام تحقیق سیستم مدیریت عملکرد به صورت بهینه در آن وزارتخانه اجرا نشده بود و هدف تحقیق این بود که آیا سازمان آماده تغییرات در سیستم مدیریت عملکرد است؟ نتایج نشان داد حمایت مدیران و منافع و مضرات فردی<sup>۳</sup> دو عنصر خیلی مهم تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت عملکرد بود و ارتباطات و تعهد، دو عامل محدودکننده در این سازمان بود (ملیانتی، ۲۰۱۵).

همان‌طور که می‌بینیم محققین کشورهای مختلف رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران را در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد، مطالعه و هر کدام بخشی از آن را بررسی کرده‌اند و تاکنون مدل جامعی از رفتارهای مدیران و رهبران ارائه نشده است. همچنین این عوامل به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و ملی، قابل تعمیم به کشورهای دیگر نیست. لذا این تحقیق میکوشد تا به بررسی رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در موفقیت سیستم مدیریت عملکرد در بستر واقعی آن در یک سازمان دولتی ایرانی بپردازد و با ساخت مدلی براساس تجربیات و نگرش افراد صاحب‌نظر به تبیین عمیق و جامعی از این پدیده دست یابد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی توصیفی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش کیفی است. با توجه به اینکه این پژوهش قصد دارد که رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در یکی از سازمان‌های دولتی ایران را شناسایی و تحلیل کند و از آنجا که پژوهش‌های قبلی چارچوب قابل‌پذیرشی برای این منظور ارائه نمی‌دهند و با توجه به نوین بودن تحقیقات درباره این گونه رفتارها به‌خصوص در سازمان‌های دولتی ایران لازم است درک لازم از پدیده موردنظر با انجام پژوهش کیفی به‌عمل آید، لذا تصمیم

1. PERSONAL VALENCE
2. Ministry of national education(MONE)
3. Personal valence

گرفته شد که در این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> با تأکید بر رویکرد اکتشافی<sup>۲</sup> استفاده شود.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان و مدیران ستاد وزارت نیرو بوده است. وزارت نیرو سابقه طولانی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد در سطوح مختلف سازمان دارد که در طول این سال‌ها تغییرات تدریجی و بهبودهایی در آن ایجاد شده و سعی کرده است از سیستم‌های ارزیابی عملکرد به سمت سیستم‌های مدیریت عملکرد حرکت کند و دارای سوابقی در پیاده‌سازی جوایز تعالی، کارت امتیاز متوازن و سایر مدل‌های مرتبط با مدیریت عملکرد است. لذا مطالعه این موضوع در این سازمان می‌تواند آموخته‌های خوبی برای سایر سازمان‌های دولتی داشته باشد. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان این بود که:

۱. در دفاتری مشغول به کار باشند که به نوعی به مباحث مدیریت عملکرد، توسعه مدیریت و منابع انسانی مرتبط می‌باشند. ۲. دارای تجربه اجرای سیستم مدیریت عملکرد به‌عنوان ارزیابی‌کننده و یا ارزیابی‌شونده باشند. ۳. به‌منظور اینکه مصاحبه‌شوندگان از سیستم موجود مدیریت عملکرد شناخت لازم داشته و تجارب کافی از سازوکار، ضعف‌ها و قوت‌ها و عوامل موفقیت آن را دارا باشند، داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار داخل سازمان از پیش شرط‌های انتخاب مصاحبه‌شوندگان بود.

در این مطالعه نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها ادامه داشت. در پژوهش حاضر بعد از مصاحبه دوازدهم برداشت کفایت داده‌ها برای پژوهشگر حاصل شد اما برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری پژوهش، فرایند را تا مصاحبه شانزدهم ادامه دادند. با توجه به توزیع مناسب مصاحبه‌شدگان در دفاتر مرتبط با موضوعات مدیریتی سازمان، 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 ۱۹ سال سابقه کار داخل سازمان 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

1. Semi-structured interviewing  
2. Exploratory

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 داشتند. کلیه مصاحبه ها در اردیبهشت و خرداد ماه سال ۹۶ انجام شد. بازه زمانی انتخاب شده از این جهت مناسب بود که هم از فاز ارزیابی عملکرد که در اسفند ۹۵ انجام گرفته بود، خیلی فاصله نداشت و هم اینکه مصاحبه شوندگان درگیر اجرای فاز هدف گذاری سال ۹۶ در بازه زمانی مذکور بودند. لذا بازه زمانی انتخاب شده به دلیل قرار گرفتن مصاحبه شوندگان در دو فاز اصلی سیستم مدیریت عملکرد می توانست در ارتقای دقت پاسخ به سؤالات مؤثر باشد. به منظور انجام مصاحبه ها دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف پژوهش ذکر و تأکید شد که از مصاحبه ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش های تحقیق و مقالات مشخص نخواهد شد. مصاحبه ها در بازه زمانی از ۴۵ الی ۹۰ دقیقه انجام شد. برای ضبط صدای مصاحبه کسب اجازه شد و در صورت مخالفت با ضبط صدای مصاحبه صرفاً از نظرات یادداشت برداشته شد. به غیر از چهار مصاحبه، کلیه مصاحبه ها ضبط شد و متن مصاحبه ها به دقت پیاده سازی شد. سؤالات زیر در مصاحبه به عنوان سؤالات اصلی پژوهش در نظر گرفته شد:

۱. چه رفتارهایی را می توان به عنوان رفتارهای مطلوب مدیران در پیاده سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در نظر گرفت؟ این رفتارها چه ویژگی هایی دارند؟
  ۲. چه رفتارهایی را می توان به عنوان رفتارهای مطلوب رهبران در پیاده سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در نظر گرفت؟ این رفتارها چه ویژگی هایی دارند؟
- برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه ها از روش تحلیل تم<sup>۱</sup> استفاده شد که در تحقیقات کیفی، کاربرد گسترده ای دارد. پژوهشگر کیفی اغلب از ایده، مضامین یا مفاهیم کلی به عنوان ابزار برای تعمیم استفاده می کند. مفهوم سازی یکی از راه هایی است که پژوهشگر کیفی داده ها را سازماندهی کرده و به آنها معنا می بخشد. یک پژوهشگر کیفی داده ها را با سازمان دادن در قالب طبقات و براساس مضامین، مفاهیم یا ویژگی های مشابه تحلیل می کند (نیومن، ۱۳۹۴: ۴۴۶-۴۴۷). در این

1. Theme analysis



پژوهش ابتدا متن مصاحبه از روی صوت ضبط‌شده از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته‌شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل شد. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده کدگذاری تمامی متون حاصل از مصاحبه‌ها شروع شد. به این صورت که مواردی از متن را که ممکن بود در فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات پاسخ‌دهندگان پیرامون موضوع، به ما کمک کند، برجسته شد و سپس تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد و با توجه به تشابه مفهومی در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شدند. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی تخصیص داده‌شده به‌عنوان نشانگر آنها استفاده شد. سپس از تمامی تم‌های فرعی شناسایی‌شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که به شناسایی تم‌های اصلی منجر شد.

برای کسب اطمینان از روایی پژوهش، مفاهیم و مضامین به‌دست‌آمده به‌طور مستمر با داده‌ها مقایسه شدند و تناسب آنها نسبت به یکدیگر ارزیابی شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، ۳ مصاحبه از میان مصاحبه‌ها انتخاب شد در فاصله ۲۰ روز آنها مجدد کدگذاری شدند و با محاسبه پایایی عدد بیشتر از ۶۰ درصد به‌دست آمد، در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید شد. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شد. به این ترتیب که از یک فارغ‌التحصیل فوق‌لیسانس رشته مدیریت با سابقه کار ۵ ساله در حوزه مباحث مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در بخش مدیریت عملکرد و مسلط بر موضوع درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس محقق به‌همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوعی به‌منزله شاخص ارزیابی پایایی تحلیل بیشتر از ۶۰ درصد حاصل شد و قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها به تأیید رسید. از طرفی کلیه متون کدگذاری‌شده به دو نفر از اساتید عضو هیئت‌علمی ارائه شد و نظر تأییدی آنها در راستای پیاده‌کردن متون و کدگذاری صحیح آن دریافت و نظرات ایشان اعمال شد. می‌توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است. در ادامه نتایج حاصل از این فرایند ارائه می‌شود.

## تحلیل داده‌ها

از تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به سؤال اول، کدهای شناسایی شده براساس میزان تشابه مفهومی دسته‌بندی و ۱۰۹ مفهوم استخراج شد. سپس مفاهیم شناسایی شده براساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم در قالب ۱۴ تم فرعی (مطابق جدول ۱) ترکیب شد.

جدول ۱. دسته مفاهیم رفتارهای مطلوب مدیران در قالب تم‌های فرعی

تم فرعی	برخی از مفاهیم احصاشده
استفاده از اطلاعات مدیریت عملکرد در تشویق کارکنان	تمایز تشویق افراد براساس عملکرد، وجود مشوق‌های مالی مختلف مبتنی بر عملکرد، قدردانی از کارکنان حمایتگر و پیشرو در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد، پاداش‌دهی به کارکنان همراه‌تر در پذیرش تغییرات سیستمی، تقویت تعهد اخلاقی فرد به ماندگاری در سازمان، توجه به جوانب مختلف انگیزش کارکنان توسعه‌یافته، تشویق معنوی کارکنان، اقدام براساس اطلاعات سیستم مدیریت عملکرد به صورت قابل‌رؤیت توسط سایر افراد سازمان
استفاده از مدیریت عملکرد در ارائه بازخورد سازنده	شناسایی نقاط قوت / ضعف مبتنی بر تحلیل عملکرد، اتخاذ رویکرد بهبودی در بازخورد دادن به جای رویکرد تنبیهی، افزایش پذیرش بازخورد از طریق اعتمادسازی، ارائه بازخوردهای مربوط به تأثیرات عملکرد فرد بر سایرین، آگاه کردن کارکنان از نتایج تأخیرشان در قبال اهداف توافق‌شده، بازخورد مستمر، استفاده از شواهد عینی جهت ایجاد پذیرش خطا توسط فرد، ارائه بازخورد دقیق، بررسی تحلیل‌های گزارشات سیستم مدیریت عملکرد در جلسات داخل واحدی
رشد و توسعه کارکنان براساس نتایج عملکرد	انگیزش فرد در شناسایی و تقویت نقاط ضعف خود، استعدادیابی براساس عملکرد، پیگیر آموزش کارکنان براساس ارزیابی عملکرد، پشتیبانی مدیران از توسعه کارکنان، وجود نشانه‌های علاقه‌مندی به رشد کارکنان در رفتار مدیر، مشارکت دادن کارکنان در جلسات مهم جهت ایجاد فرصت رشد، علاقه‌مند به انتقال تجارب خود به کارکنان
مدیریت شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد تحت مدیریت	استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد در مدیریت کارکنان، پیگیری تحقق شاخص‌های کلیدی، درک اهمیت شاخص‌های کلیدی واحد خود، عدم احساس تهدید از وجود شاخص‌های عملکردی، مشارکت در تحلیل شاخص‌های عملکردی، یکپارچگی اطلاعات عملکردی با مدیریت عملیات روزانه، انجام اقدامات سریع اصلاحی

رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی

جدول ۱. دسته مفاهیم رفتارهای مطلوب مدیران در قالب تیم‌های فرعی (ادامه)

تیم فرعی	برخی از مفاهیم احصاشده
استفاده از مدیریت عملکرد در شفاف‌سازی نقش کارکنان در پیشبرد برنامه‌ها	شفاف کردن نقش کارکنان در تحقق مأموریت سازمان، شفاف‌سازی مسئولیت نقرات در انجام اقدام اصلاحی، شفاف‌سازی مسئولیت نقرات در انجام اقدام پیشگیرانه، تعیین اهداف به‌صورت رفتارهای قابل مشاهده برای کارکنان، ایجاد هم‌راستایی بین اهداف فردی با اهداف سازمان، شفاف‌سازی چگونگی عملکرد سازمان برای کارکنان، تخصیص کار براساس حوزه مربوط به پست، دادن کار به کاردان
حایز صلاحیت‌های لازم برای تصدی پست مدیریت	شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، حائز شرایط احراز پست مدیریت، دارای مهارت‌های عمومی مدیریت، تخصص توأم با تعهد، توانمند بودن مدیران، تسلط مدیر بر اهداف، متخصص در کار، داشتن تحکم و قاطعیت
خودمدیریتی	دارای برنامه و جدیت در اجرای آن، اعتماد به کار خود، خودشناسی مدیر، پیش‌رونده‌بودن مدیر، رشد فردی مستمر مدیر، دارای اهداف فردی، تسلط بر مدیریت خطاهای ادراکی
پاسخگوبودن مدیر	مسئولیت‌پذیری مدیران در شکست‌ها، پاسخگویی مدیران، پذیرش مسئولیت
الگوی عملی بودن مدیران در پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	الگوبودن در رفتار مطابق با ارزش‌های سازمان، الگوبودن از نظر اخلاقی، پایبندی مدیران به قوانین برای همه و استثنا قائل نشدن، اخلاق مدار بودن مدیران، کاهش تبعیض بین کارکنان، داشتن صداقت، عمل به وعده‌ها، دخالت‌ندادن سیاست در مدیریت سازمان، شکستن ملاحظیات سیاسی
تعهد مدیر در اجرای تمام مراحل سیستم مدیریت عملکرد	تخصیص زمان لازم، تعهد مدیریت به همه بخش‌های این سیستم، استمرار مدیران در اجرای سیستم، پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد در داخل خود به‌صورت شفاف و قابل رؤیت برای سایر افراد سازمان
حمایت آشکار مدیران ارشد از مدیریت عملکرد	فراهم کردن منابع لازم برای ارتقای عملکرد، حمایت مدیران از کارکنان در پیشبرد امور، پایبندی مدیران ارشد به پیشبرد مأموریت‌های سازمان، حمایت ملموس مدیران ارشد از سیستم، اعتقاد و باور مدیران ارشد، تشویق فرهنگ بهبود مستمر توسط مدیران ارشد، گفتگو درخصوص مسائل و گزارشات مرتبط با مدیریت عملکرد در جلسات تیم مدیران ارشد
مشارکت آگاهانه در طراحی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد	تسلط بر اصول ارزیابی کارکنان آموزش دیده در خصوص سیستم مدیریت عملکرد، مشارکت مدیران در طراحی سیستم، تعهد به علم مدیریت، تسلط بر استفاده از نظام جبران خدمات در مدیریت عملکرد
باور به ضرورت اجرای مدیریت عملکرد	اهمیت مدیریت عملکرد از نظر مدیران، خواستن مدیران، باور مدیران به روتین بودن مدیریت عملکرد و نه زایدبودن آن، باور به وجود ضعف‌های سازمانی در نبود این سیستم، اعتقاد به نیاز سازمان جهت جاری‌سازی اهداف کلان
باور به مزایای جامع سیستم مدیریت عملکرد	باور به مزایای مادی سیستم مدیریت عملکرد برای مدیران، باور به مزایای سیستم مدیریت عملکرد برای کارکنان، باور به تأثیرات مثبت سیستم مدیریت عملکرد در تسهیل مدیریت امور مربوطه، باور به مزایای مثبت سیستم مدیریت عملکرد در بهبود روابط با کارکنان

در نهایت تم‌های فرعی شناسایی شده با توجه به نزدیکی و اشتراک مفاهیم در قالب ۵ تم اصلی شناسایی شدند که در ادامه به شرح آنها می‌پردازیم.

### ۱. بروز رفتارهای نمود قابلیت‌های مدیریتی

مدیران که اصلی‌ترین نقش را در اجرای سیستم مدیریت عملکرد دارند، باید دارای سطحی از قابلیت‌های مدیریتی بوده و در رفتار و عمل نمودهایی از این قابلیت‌ها را به صورت قابل لمس برای کارکنان بروز دهند. تحلیل مصاحبه‌ها در سازمان مورد مطالعه نشان داد که ۴ تم فرعی حائز صلاحیت‌های لازم برای تصدی پست مدیریت، خودمدیریتی، پاسخگوبودن مدیر و الگوی عملی بودن مدیران در پایبندی به «اخلاق حرفه‌ای» را می‌توان در این تم اصلی طبقه‌بندی کرد. اکثر مصاحبه‌شوندگان در مواجهه با این سؤال که رفتارهای مدیران چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا سیستم مدیریت عملکرد موفق اجرا شود؟ به مفاهیمی اشاره می‌کردند که می‌توانست به عنوان تم حائز صلاحیت‌های لازم برای تصدی پست مدیریت در نظر گرفته شود و در آن مدیران با رفتارهای مدیریتی خود نشان می‌دهند که صلاحیت احراز پست مدیریتی را داشته‌اند و سازمان در انتخاب آنها شایسته‌سالاری را رعایت کرده است. به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان با تأکید بر اینکه صرف داشتن تعهد مدیر کافی نیست و باید مدیر تخصص لازم را داشته باشد، این دو را دو بال مدیریتی دانسته و عنوان کرده است که "مدیر باید دو بال تخصص و تعهد را با هم داشته باشد". به زعم تقریباً نیمی از مصاحبه‌شوندگان برای اینکه مدیر بتواند عملکرد کارکنان را مدیریت کند و در سیستم مدیریت عملکرد، نقش مؤثری ایفا کند و در جاری‌سازی آن در سازمان موفق شود، باید رفتارهایی مبتنی بر "خودمدیریتی" داشته باشد. به عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است که "خودمدیر در رشد فردی خودش پیشقدم باشد و ما بینیم که خودش هم هر روز یک رشدی کرده و به رشد فردی خودش برسد، نه اینکه ذهنش در همان محیط بسته خودش باشد و فقط انتظار داشته باشد که ما رشد بکنیم."

برخی از مصاحبه‌شوندگان در تشریح رفتارهای پشتیبان مدیران در سیستم مدیریت عملکرد مطرح کردند که در تم فرعی پاسخگویی مدیران طبقه‌بندی شدند. در این حوزه یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است که «مدیران باید در برابر اهدافی که در این سیستم برای آنها تنظیم

شده است، پاسخگو باشند». نیمی از مصاحبه‌شوندگان سازمان مورد مطالعه درباره رفتارهای مطلوب مدیران در مدیریت عملکرد موفق دارای ادراک و دیدگاه‌هایی بوده‌اند که در طبقه "الگوی عمل‌بودن مدیران در پایبندی به اخلاق حرفه‌ای" طبقه‌بندی شدند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این راستا اظهار کرده است که «یک مدیر برای زیرمجموعه‌اش باید از همه لحاظ الگو باشد، مدیری که می‌خواهد سیستم به سمت جلو پیش برود باید در درجه اول خودش یک پیش‌رونده باشد یک فردی باشد که می‌تواند رفتارش کارمندان را تحریک کند».

## ۲. نگرش مثبت مدیران در سیستم مدیریت عملکرد

تحلیل مصاحبه اکثر مصاحبه‌شوندگان ما را به ایجاد تم اصلی "نگرش مثبت مدیران در سیستم مدیریت عملکرد" و دو تم فرعی "باور به ضرورت اجرای مدیریت عملکرد" و "باور به مزایای جامع سیستم مدیریت عملکرد" سوق داد. نزدیک به نیمی از مصاحبه‌شوندگان مفاهیمی را بیان کرده‌اند که به باور مدیر به ضرورت اجرای مدیریت عملکرد مربوط می‌شود. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته است که «اگر مدیر تعهد به علم مدیریت و اجزای آن داشته باشد، فرایند مدیریت عملکرد را فرایند زاید و غیرضروری نمی‌داند بلکه لازمه مدیریت است. اگر کسی به مدیریت عملکرد آشنا شود ولی آن را ضروری نداند و متعهد به آن نباشد، می‌توان نتیجه گرفت به علم و فرایند مدیریت هم تعهد ندارد». همچنین بیشتر از نیمی از مصاحبه‌شوندگان مفاهیمی را مطرح کردند که باورها و نگرش مدیران در مورد مزیت‌های مختلف این سیستم را دربرداشت. از جمله یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است که "مدیران سیستم مدیریت عملکرد را ابزاری بدانند که به آنها در مدیریت امورشان کمک می‌کند و با ایجاد هماهنگی‌های بهتر در داخل واحد، موجب تسهیل کار مدیر می‌شود".

## ۳. تعهد عملی مدیران به اجرای سیستم مدیریت عملکرد

تقریباً نیمی از مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤال تحقیق به مفاهیمی اشاره داشته‌اند که در دسته تعهد عملی مدیر در اجرای تمام مراحل سیستم مدیریت عملکرد دسته‌بندی شده‌اند. در این راستا می‌توان به نظرات یکی از مصاحبه‌شوندگان توجه کرد که گفته است: "...تعهد

مدیریت به همه بخش‌های این سیستم از جمله قدردانی وجود داشته باشد، همان قدر که به انعکاس صحیح عملکرد تعهد دارد باید به مباحث بعدی از جمله قدردانی هم تعهد داشته باشد.» به منظور پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد مدیران ارشد سازمان باید از سیستم مدیریت عملکرد به نحوی حمایت کنند که برای همه آشکار و ملموس باشد. این رفتار در تحلیل نیمی از مصاحبه‌ها با مفاهیم مختلف بیان شده است. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است که «اعتقاد و باور مدیران ارشد به مدیریت عملکرد و پایبندی به اصول به کارگیری این سیستم لازمه موفقیت آن است».

یکی دیگر از تم‌های شناسایی شده از تحلیل مصاحبه‌ها مربوط به مشارکت آگاهانه مدیران در طراحی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد است. به بیان دیگر مدیران باید دانش و مهارت لازم در حوزه سیستم مدیریت عملکرد را داشته باشند. در این حوزه یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است که: «مدیران باید آموزش خوبی داشته و به ارزیابی کارکنان اشراف داشته باشند، در این صورت می‌توانند به اهداف برسند. برخی از مدیران ممکن است اصلاً اصول مدیریت عملکرد را ندانند که چگونه باید رفتار بکنند و چه کارهایی باید بکنند. باید مشارکت مدیران در این طرح همراه با شناخت و آموزش و آگاهی باشد».

#### ۴. اقدام‌گرایی در استفاده از نتایج مدیریت عملکرد

براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته و با توجه به تشابه مفاهیم و تم‌های فرعی استخراج شده یکی از تم‌های اصلی استخراج شده، اقدام‌گرایی در استفاده از نتایج و اطلاعات مدیریت عملکرد است که شامل رفتارهای مدیران در حوزه استفاده از اطلاعات حاصل از سیستم مدیریت عملکرد می‌شود. اکثر پاسخ‌دهندگان به مفاهیم مرتبط رفتار مدیران در استفاده از نتایج مدیریت عملکرد در تشویق کارکنان اشاره کرده‌اند. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است که «مدیر نقش افرادی که در کسب نتیجه مؤثرتر بودند را بدانند و امتیازی به آنها بدهد. تمایز تشویق افراد براساس عملکرد باشد. باید تشویقی باشد که کسی که کار می‌کند با کسی که تلاشی نمی‌کند، فرق داشته باشد و به همه یک اندازه پاداش عملکرد داده نشود.» همچنین با تحلیل مصاحبه‌ها و ترکیب مفاهیم مربوطه تم ارائه بازخورد سازنده براساس اطلاعات مدیریت عملکرد تشکیل شد و نیمی از

مصاحبه‌شوندگان بر این رفتارهای مدیران در راستای جاری‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد تأکید داشتند. به‌عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار کرده است که "هدف گفتگوهای مدیران در جلسات بازخورد در مورد چگونگی بهبود نتایج و نه تنبیه باشد. مدیران باید ایجاد اعتماد کنند و کارکنان تشویق شوند به اینکه بازخوردهایی که توسط مدیر ارائه می‌شود به‌عنوان فرصتی ببینند و به دنبال پذیرش کمک‌های او در بهبود کمبودهای عملکردی باشند."

بر اساس نظرات تقریباً نیمی از مصاحبه‌شوندگان، مدیران باید از نتایج مدیریت عملکرد برای رشد و توسعه کارکنان استفاده کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است که "مدیر باید بر اساس عملکرد کارکنان، استعدادیابی بکند و پیگیر باشد که فرد را به آموزش‌های لازم بفرستند." از جمله حوزه‌های مهم در سیستم مدیریت عملکرد رفتارهای مدیران در مدیریت شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد تحت مدیریت است که به نحوی بین مدیریت عملکرد در سطح فرد و سطح سازمان ارتباط ایجاد می‌کنند. برخی از مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤال اول تحقیق به مفاهیم این حوزه اشاره داشته‌اند. به‌عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان با تأکید بر اهمیت شاخص‌های کلیدی عملکرد گفته است: "مدیران از شاخص‌های کلیدی عملکرد برای مدیریت کارکنانشان استفاده کنند. مدیران اهمیت شاخص‌های کلیدی عملکردی خود را بدانند و شاخص‌های کلیدی برای مدیران مهم باشند." شفاف‌سازی نقش کارکنان در پیشبرد برنامه‌ها با استفاده از اطلاعات مدیریت عملکرد تم فرعی است که نزدیک به نیمی از مصاحبه‌شوندگان با مفاهیم مختلف آن را بیان کرده‌اند. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفته است "(مدیر) برای کارکنان مشخص کند که این کاری که می‌خواهد انجام دهد در جهت تحقق کدام مأموریت است. اگر فرد سال‌هاست کاری انجام می‌دهد ولی نداند در جهت پیشبرد چه اهدافی دارد کار می‌کند به این شکل خوشایند نیست."

از تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به سؤال مربوط به ویژگی‌های رفتارهای رهبران در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته‌بندی و ۵۷ مفهوم استخراج شد. سپس مفاهیم شناسایی شده بر اساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم در قالب ۱۰ تم فرعی ترکیب شد. جدول (۲) مفاهیم استخراج‌شده و دسته‌بندی آنها در قالب تم‌های فرعی را نشان می‌دهد.

**جدول ۲. دسته‌بندی مفاهیم حوزه رفتارهای مطلوب رهبران در قالب تم‌های فرعی**

تم فرعی	برخی از مفاهیم احصاشده
اعتمادسازی	اعتماد به کارکنان خود، ایجاد اعتماد متقابل، خلق فضای اعتماد به‌عنوان مربی، مورد اعتماد کارکنان
تقویت فضای حمایت‌گر در مسیر پیشرفت عملکرد کارکنان	ایجاد فضای حمایتی در شکست‌ها، آگاه‌سازی کارکنان از رفتارهای منتج به شکست، حمایت از کارکنان، همراهی کارکنان در شکست‌هایشان، پذیرش خطاهای غیرعمدی
ایجاد باور در کارکنان به ارزشمندی نقششان در تحقق اهداف سازمان	ایجاد باور در کارکنان، شفاف کردن ارزش فعالیت‌های مختلف کارکنان، القای لذت رسیدن به هدف در کارکنان، تعیین اهداف ارزشمند برای فرد، کمک به کارکنان در تجربه کردن حس کسب دستاوردها، دادن فرصت‌هایی به کارکنان در درک اثرگذاریشان بر تحقق اهداف
آگاهی و استفاده از اثر پیگمالیون	انتظار رشد از کارکنان، انتظار عملکرد بالا از کارکنان، هدف‌گذاری چالشی متناسب با توانمندی فرد، تقویت احساس نیاز به تغییر در سازمان، افزایش تدریجی سطح پیچیدگی اهداف کارکنان، افزایش تدریجی سطح مسئولیت‌ها همراه با آموزش‌های لازم
تقویت باور خودکارآمدی در کارکنان	باور به توانمندی کارکنان، ترغیب کلامی کارکنان در پرورش احساس خودکارآمدی، تفویض اختیار مناسب، تقویت احساس اعتمادبه‌نفس کارکنان، انتظارات عملکردی بالا، هویت‌بخشی به کارکنان در مورد قابلیت‌هایشان، استفاده از روحیه میهن‌دوستی فرد در انگیزش عملکرد برتر
شناخت ماهیت انسان	آشنایی با روان‌شناسی فردی، شناخت ویژگی‌های شخصیتی کارکنان مجموعه‌اش، توجه به سلسله‌مراتب نیاز کارکنان، توجه به عواطف انسانی، دارای دیدگاه صحیح از ماهیت انسان، درک مفهوم رشد انسان
رهبری اقتضایی	رهبری متناسب با تفاوت‌های شخصیتی کارکنان، رهبری متناسب با فازهای مختلف مدیریت عملکرد، رهبری متناسب با موقعیت‌های مختلف سازمانی
ایجاد پذیرش در کارکنان	ایجاد پذیرش در کارکنان با تجزیه و تحلیل موضوع و نه صرف ابلاغ بخشنامه، ایجاد پذیرش در فرد نسبت به نقاط قوت و ضعفشان، تأثیرگذار بر کارکنان در تلاش برای تحقق اهداف، محرک کارکنان، ارائه دلایل فعالیت‌های مدیریتی
نفوذ بر کارکنان	دارای قدرت اجتماعی، داشتن نفوذ اجتماعی، درونی‌سازی پاداش‌ها، نفوذ بر قلب‌ها، ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان، ترغیب احساس مسئولیت‌پذیری، جهت‌دهی کارکنان به اهداف
ارتباطات مستمر	دیالوگ‌ها و گفت‌وگوهای مستمر، تقویت ارتباط مدیر با کارکنان، ارتباطات مستمر روزمره مدیران و کارکنان، برگزاری جلسات متعدد رودررو برای توافق در مورد برنامه‌های بهبود



تم‌های فرعی شناسایی شده در قالب ۳ تم اصلی دسته‌بندی شد که چارچوبی برای رفتارهای مطلوب رهبران و ویژگی‌های آنها در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد را ارائه می‌دهند که در ادامه به شرح آنها می‌پردازیم.

### ۵. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

پاسخ اکثر مصاحبه‌شوندگان، حاوی مفاهیمی بود که تم اصلی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تشکیل داد و در این حوزه ۴ تم فرعی شامل ایجاد باور در کارکنان به ارزشمندی نقششان در تحقق اهداف سازمان، آگاهی و استفاده از اثر پیگمالیون، تقویت باور خودکارآمدی در کارکنان و تقویت فضای حمایت‌گر در مسیر پیشرفت عملکرد کارکنان در تحقق اهداف سازمان استخراج شد. نزدیک به نیمی از مصاحبه‌شوندگان در مورد رفتارهایی از رهبران صحبت کردند که باور و طرز تلقی کارکنان به ارزشمندی نقششان در تحقق اهداف سازمان را تقویت می‌کنند. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان با تأکید بر ارزشمند کردن هدف گفته است "رهبر باید هدف را آنقدر ارزشمند کند که طرف احساس کند که لذت رسیدن به هدف چه احساسی دارد. این لذت را به همکاران بچشانند." با توجه به اینکه مصاحبه‌شوندگان تحصیلات و تجارب حوزه مدیریت را داشته‌اند با مفاهیم مربوط به اثر پیگمالیون آشنا بودند و مفاهیمی در تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شد که در این تم دسته‌بندی شدند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است که "مطابق نظریه هدف‌گذاری<sup>۱</sup> اگر شما اهداف بزرگتری بگذارید احتمال ارتقای عملکرد بیشتر است. مدیر باید اهداف سخت اما دستیافتنی متناسب با اهداف واحد کاری تعیین کند و به تدریج اهداف را به سمت چالشی بودن سوق دهد." در این راستا مصاحبه‌شوندگان توجه به تناسب هدف‌گذاری چالشی با شخصیت و توانمندی افراد تأکید داشته‌اند.

اکثر مصاحبه‌شوندگان مفاهیمی در خصوص رفتار مطلوب رهبران گفتند که با ترکیب آنها تم فرعی تقویت باور به خود کارآمدی تشکیل شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است "تقویت اعتماد به نفس و خودکارآمدی و باور به اینکه "ما می‌توانیم"، ما اگر این احساس را در نیروهایمان

1. Goal setting

به وجود بیاوریم با مجموعه امکاناتی که داریم موفق خواهیم شد. " تقریباً نیمی از مصاحبه‌شوندگان مفاهیمی را توضیح داده‌اند که در تم فرعی تقویت فضای حمایت‌گر در مسیر پیشرفت عملکرد کارکنان طبقه‌بندی شدند. به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان "وقتی کارکنان شکست می‌خورند، رهبر باید یک فضای حمایتی ایجاد کند و فقط مدیر موفقیت‌ها نباشد مدیر شکست‌ها نیز باشد تا الهام‌بخش و انگیزه‌بخش باشد. " یکی از مصاحبه‌شوندگان ابزار "داستان‌گویی از تجارب خود" را برای این روش توصیه کرده است.

#### ۱. رهبری مبتنی بر تفاوت‌های فردی

نیمی از مصاحبه‌شوندگان در تشریح رفتارهای رهبران برای حمایت از پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد مواردی را اذعان داشتند که در آنها رهبری براساس تفاوت‌های فردی تأکید وجود داشت به گونه‌ای که فرد احساس ارزشمندی را داشته باشد و همچنین اقتضائات موقعیت سازمان و فازهای مدیریت عملکرد نیز از جمله مواردی بودند که در قالب تم اصلی با عنوان "رهبری مبتنی بر تفاوت‌های فردی" با دو تم فرعی رفتار مبتنی بر شناخت ماهیت انسان و رهبری اقتضایی دسته‌بندی شدند.

با جمع‌بندی مفاهیمی که نزدیک به نیمی از مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، این تم تشکیل شد. به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان " برداشت مدیران از مفهوم انسانی باید درست باشد. نگرش مدیران نسبت به مفهوم انسانی یعنی کسی که با او کار می‌کند، متمرکز شود. انسان موجود اجتماعی و بی‌نظیر است. مدیر باید از این ابعاد انسانی شناخت داشته باشند" در این راستا شناخت مسائل اجتماعی و روان‌شناسی فردی و شخصیت کارکنان و نیازهای آنها مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود. اگرچه برخی از پاسخ‌دهندگان ویژگی‌هایی را در رفتار رهبران در سیستم مدیریت عملکرد اشاره کردند که مربوط به رهبری مشارکتی بود و تعداد خیلی کمی نظر به استفاده از سبک اقتدارگرایانه در ابتدای پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد داشتند، اما اکثریت مصاحبه‌شوندگان در نظراتشان ویژگی‌هایی را گفتند که به عنوان رفتار رهبری اقتضایی به عنوان تم فرعی در حوزه سبک رهبری تعیین شد. مصاحبه‌شونده‌ای دلیل نظر خود در خصوص متناسب بودن رهبری اقتضایی در مدیریت عملکرد کارکنان برای سازمان مورد مطالعه اینگونه گفته است "

ترکیبی از آدم‌های مختلف از لحاظ سطح شایستگی و توانایی همه در کنار هم کار می‌کنند. در سازمان‌های دولتی با بدنه سنگین ترکیبی از آدم‌های بالغ و فرهیخته و نابغه، ترکیبی از کارکنان متوسط و کارکنان با توانایی پایین وجود دارد. رهبری باید رویکرد اقتضایی داشته باشد و متناسب با تفاوت‌های فردی و شخصیتی با آنها رفتار کند."

## ۲. نفوذ اجتماعی

با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها، اکثریت مصاحبه‌شوندگان مفاهیمی در ارتباط با نفوذ رهبر بر کارکنان و رفتارهای مربوط به ایجاد پذیرش در کارکنان و اعتماد سازی مطرح کردند که در تم اصلی نفوذ اجتماعی دسته‌بندی شدند. با دسته‌بندی مفاهیمی که تقریباً نیمی از مصاحبه‌شوندگان آنها را بیان کرده‌اند و در آن به رفتارهایی از رهبران اشاره می‌کند که تم فرعی "ایجاد پذیرش در کارکنان" را شکل می‌دهند. یکی از پاسخ‌دهندگان پیشرو بودن مدیر را رفتاری دانست که می‌تواند در ایجاد پذیرش در کارکنان مهم باشد. وی گفته است "مدیران باید پیشرو باشند، نمونه‌اش در صدر اسلام پیامبر اکرم (ص) و حضرت علی (ع) است. آنها خودشان جلو دار بودند، با مردم همراه بودند، اگر جنگی بود نفر اول خود امام علی (ع) بود. یعنی همیشه همراه مردم بودند. ما فاصله ایجاد کرده‌ایم، نشستیم و دستور می‌دهیم تا زمانی که کارها دستوری باشد، موفق نیستیم."

بیشتر از نیمی از مصاحبه‌شوندگان ویژگی‌های رفتار رهبران جهت پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد در قالب مفاهیمی بیان کردند که تم "نفوذ بر کارکنان" را شکل داد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این راستا اذعان داشت که "ما غالباً یاد گرفته‌ایم رفتارمان را توجیه کنیم؛ چرا؟ به خاطر پاداش و تنبیهی که در پی دارد. در نفوذ اجتماعی مدیر باید افراد را ترغیب به کارهای صحیح بکند. ترس و پاداش پایین‌ترین سطح برانگیختن کارکنان است. بالاترین سطح برای رفتار درونی کردن است و زمانی این رخ می‌دهد که ترس کم‌تر، استدلال بیشتر و شواهد مؤیدتر باشد و مدیر نفوذ اجتماعی داشته باشد. رهبری نفوذ در دل آدم‌ها است." اعتماد سازی برای پیاده‌سازی موفق هر سیستمی جزو شرایط بسیار ضروری است. برخی از مصاحبه‌شوندگان به رفتارهایی از رهبران تأکید داشته‌اند که می‌توانند در این دسته جای بگیرند. به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است که "رهبر به عنوان مربی، فضای اعتماد را خلق کند. ایجاد

اعتماد متقابل می‌تواند کمک بکند که هم کارکنان به حسن نیت مدیر در سیستم مدیریت عملکرد باور داشته باشند و هم مدیران به کارکنان اعتماد کنند. "ارتباطات مستمر با کارکنان براساس جمع‌بندی مجموع مفاهیمی که درخصوص گفتگو و تعامل مستمر رهبر با کارکنان در سیستم مدیریت عملکرد بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان به آن تأکید داشته‌اند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است که "مدیر با زیرمجموعه‌اش ارتباطات برقرار کند. فرایند مستمر روزمره از ارتباطات بین مدیران و زیردستان وجود داشته باشد و مدیران باید زمان لازم را برای این ارتباطات تخصیص بدهند. بدون ارتباطات نفوذی اتفاق نمی‌افتد."

براساس جمع‌بندی تحلیل تم مصاحبه‌ها، چارچوب رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد براساس دسته‌بندی مفاهیم استخراج‌شده در مجموع در قالب ۲۴ تم فرعی و ۷ تم اصلی شناسایی شد (شکل ۱).



شکل ۱. چارچوب رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت عملکرد که بخش جدایی‌ناپذیر اصلاحات اداری است، به میزان زیادی در معرض آسیب‌های مختلف قرار دارد که در نتیجه توجه ناکافی به جنبه‌های انسانی و رفتاری سازمان می‌باشد. برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام مدیریت عملکرد، باید علاوه بر توجه به عوامل ساختاری، مباحث رفتاری به‌طور اصولی در طراحی، اجرا و به‌کارگیری مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گیرد. در این پژوهش درصدد این بودیم با رویکرد اکتشافی در سازمان دولتی مورد مطالعه رفتارهایی مطلوب مدیران و رهبران برای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد و ویژگی‌ها آنها را شناسایی نماییم. بدین منظور پس از مرور ادبیات و مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد، پژوهش‌های پیشین بررسی شد. سپس با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل تم، مصاحبه‌های عمیقی با ۱۶ نفر از مدیران و کارکنان واحدهای مربوط به حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه مدیریت و مدیریت عملکرد انجام گرفت. برخی از یافته‌های پژوهش کاملاً جدید بوده و برخی نیز در پژوهش‌های پیشین حمایت شده‌اند. در نتیجه این پژوهش ۴ تم اصلی شامل بروز رفتارهای نمود قابلیت‌های مدیریتی، نگرش مثبت مدیران به سیستم مدیریت عملکرد، تعهد عملی مدیران به اجرای سیستم مدیریت عملکرد، اقدام‌گرایی در استفاده از نتایج سیستم مدیریت عملکرد در رفتارهای مطلوب مدیران و ۳ تم اصلی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، رهبری مبتنی بر تفاوت‌های فردی و نفوذ اجتماعی را در رفتارهای مطلوب رهبران استخراج شد. در اکثر مصاحبه‌ها به‌عنوان پیش‌زمینه اصلی پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد، مطرح شد که بروز رفتارهای نمود قابلیت‌های مدیریتی در رفتارهای مدیران به کارکنان این اعتماد را خواهد داد که عملکرد آنها توسط مدیری که حائز صلاحیت‌های لازم برای تصدی پست مدیریت است، در سیستم مدیریت عملکرد مورد ارزیابی و بازخورد قرار می‌گیرد و لذا پذیرش خروجی‌های سیستم برای کارکنان و مدیران سطوح مختلف تقویت خواهد شد. تم‌های فرعی حائز صلاحیت‌های لازم برای تصدی پست مدیریت، خودمدیریتی پاسخگو بودن مدیر، الگوی عملی بودن مدیران در پایبندی به اخلاق حرفه‌ای در دسته این تم اصلی طبقه‌بندی شدند. قسمتی از یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های قبلی که عزت نفس، خودمدیریتی و مرکز کنترل درونی مدیران را در سیستم مدیریت عملکرد مؤثر دانستند (کریم، ۲۰۱۵)، به نوعی تطبیق دارد. رفتارهای حوزه

پاسخگویی مدیر نیز در پژوهش دیوال در سال ۲۰۰۴ نیز شناسایی شده بود (دیوال، ۲۰۰۴).  
براساس نتایج تحلیل تم مصاحبه‌ها، نگرش مثبت مدیران به سیستم مدیریت عملکرد یکی از ابعاد اصلی عوامل رفتاری است که برای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد کارکنان مورد نیاز است. در این حوزه باور به ضرورت اجرای مدیریت عملکرد و باور به مزایای جامع سیستم مدیریت عملکرد از نگرش‌های اساسی است که به‌عنوان دو تم فرعی این حوزه استخراج شدند. در پژوهشی در سال ۲۰۰۳ در هلند (دیوال، ۲۰۰۳). نگرش مدیران و در وزارت آموزش ملی اندونزی (ملیاتی، ۲۰۱۵) و در مطالعات الزینگا و همکارانش در سال ۲۰۰۸ یکی از عوامل اثرگذار را نگرش مدیران نسبت به سیستم مدیریت عملکرد شناسایی شد.

پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت عملکرد، نیازمند تعهد عملی مدیران سطوح مختلف سازمان به آن است. در یافته‌های این پژوهش براساس تحلیل مصاحبه‌ها این بعد کلیدی از رفتار مدیران به‌عنوان عامل تأثیرگذار به همراه سه تم فرعی تعهد مدیر در اجرای تمام مراحل سیستم مدیریت عملکرد، حمایت آشکار مدیران ارشد از مدیریت عملکرد و مشارکت آگاهانه در طراحی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد استخراج شد. از جمله در پژوهش مونیکا فرانکو و مایک بورن (فرانکو و بورن، ۲۰۰۳)، پژوهش انجام گرفته در کنیا (انزووه و انجیرو، ۲۰۱۳)، پژوهش مربوط به وزارت آموزش ملی اندونزی (ملیاتی، ۲۰۱۵) و در پژوهش انجام گرفته در مالزی (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲) حمایت و تعهد مدیران از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق این سیستم شناسایی شده‌اند. درک و شناخت درست مدیران از سیستم به‌منظور مشارکت آگاهانه در طراحی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد نیز در برخی از پژوهش‌های پیشین (فرانکو و بورن، ۲۰۰۳)، (دیوال، ۲۰۰۳) و نیز مطالعه‌ای در دولت کنیا (انزووه و انجیرو، ۲۰۱۳). و در مطالعاتی در ۴ سازمان هلند (الزینگا و همکاران، ۲۰۰۸) مورد تأکید قرار گرفته است.

اقدام‌گرایی در استفاده از نتایج سیستم مدیریت عملکرد تم اصلی دیگر استخراج شده است که تأکید به این دارد که مدیران باید در مناسبت‌ها و تصمیم‌های مختلف خود از اطلاعات و نتایج حاصل از سیستم مدیریت عملکرد استفاده کنند. این تم اصلی شامل تم‌های فرعی استفاده از اطلاعات مدیریت عملکرد در تشویق کارکنان، استفاده از مدیریت عملکرد در ارائه بازخورد سازنده، رشد و توسعه کارکنان براساس نتایج عملکرد، مدیریت شاخص‌های کلیدی عملکرد

واحد تحت مدیریت و استفاده از مدیریت عملکرد در شفاف‌سازی نقش کارکنان در پیشبرد برنامه‌هاست. اقدام‌گرایی در پژوهش‌های انجام‌گرفته در سازمان‌های هلندی (دیوال، ۲۰۰۴) و انتشار نتایج مدیریت عملکرد و یادگیری و استفاده از آنها در پژوهش انجام‌گرفته در دولت کنیا مورد تأکید بوده است (انزووه و انجیرو، ۲۰۱۳).

توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان که یکی از تم‌های اصلی حوزه رفتارهای مطلوب رهبران در مدیریت عملکرد کارکنان استخراج شد و شامل تم‌های فرعی ایجاد باور در کارکنان به ارزشمندی نقششان در تحقق اهداف سازمان، آگاهی و استفاده از اثر پیگمالیون، تقویت باور خودکارآمدی در کارکنان و تقویت فضای حمایت‌گر در مسیر پیشرفت عملکرد کارکنان است. بخشی از رفتارهای این حوزه توسط پژوهش‌های پیشین (مندوکا و کانگو، ۱۹۹۶) و (دیوال، ۲۰۰۴) مورد تأیید قرار گرفت. در بررسی رفتارهای مطلوب رهبران در سیستم مدیریت عملکرد رفتارهای مربوط به ایجاد پذیرش در کارکنان، نفوذ بر کارکنان، اعتمادسازی و ارتباطات مستمر در تم اصلی نفوذ اجتماعی دسته‌بندی شدند. مدیران باید به روش‌های مختلف از جمله تجزیه و تحلیل و ذکر دلایل تصمیمات مدیریتی و رفتارهای خود، در کارکنان ایجاد پذیرش بکنند و محرک عملکرد خوب آنها شوند. بخشی از رفتارهای شناسایی شده این تم با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد. از جمله رفتارهای حوزه قدرت و نفوذ مدیران (آگونیس و پیرس، ۲۰۰۸) اعتمادسازی (ربانی و علوی، ۱۳۹۳)، (ساجینی، بینوش و سوبشکار، ۲۰۰۶) و (دیوال، ۲۰۰۳)، (ملیاتی، ۲۰۱۵)، (فرانکو و بورن، ۲۰۰۳) از عوامل مهمی است که باعث افزایش اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد می‌شود.

براساس تحلیل تم مصاحبه‌ها رهبری مبتنی بر تفاوت‌های فردی به‌عنوان یکی دیگر از تم‌های اصلی به همراه دو تم فرعی شناخت ماهیت انسان و رهبری اقتضایی احصا شد. اکثر پاسخ‌دهندگان با توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان در بدنه سازمان دولتی، سبک رهبری اقتضایی را متناسب دانستند و آن را در پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد مناسب دانستند. داشتن دیدگاهی شفاف از طبیعت و ماهیت انسان و رفتار او در سازمان‌ها (دیوال، ۲۰۰۳)، داشتن آشنایی لازم از روان‌شناسی فردی و رفتار متناسب با تفاوت‌های شخصیتی و نیازهای کارکنان در بخش‌های مختلف سیستم مدیریت عملکرد و رهبری متناسب با تفاوت‌های شخصیتی کارکنان (ابدول غنیا، محمدیونس و

بحری، ۲۰۱۶). سبک مربیگری نتیجه‌گرا ۱۱ در مدیریت عملکرد کارکنان (دیوال، ۲۰۰۴) بخشی از یافته‌های پژوهش‌های پیشین بود که با رفتارهای احصاشده از پژوهش جاری تطبیق داشتند. اما یافته‌های پژوهش انجام‌گرفته در ۵ شرکت از ۵ صنعت در انگلیس در مورد مناسب بودن سبک مدیریت دستوری در آغاز پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد و تغییر آن به سبک مشارکتی با ظهور فرهنگ عملکردگرا (بیتتسی و همکاران، ۲۰۰۶) با یافته این پژوهش که سبک رهبری اقتضایی را مناسب سازمان مورد مطالعه دانسته بودند، تطابق نداشت. احتمالاً عدم تطابق نتایج با این پژوهش به دلیل تفاوت بافت سازمان‌های مورد مطالعه باشد. بنابر تحلیل مصاحبه‌ها، در سازمان مورد مطالعه ترکیبی از نیروها با سطح تحصیلات و دانش بالا هستند. استفاده از سبک اقتدارگرایی در ابتدای پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد مناسب نخواهد بود.

به سازمان‌هایی که مشکلاتی در اجرای فازهای مختلف مدیریت عملکرد دارند و یا قصد پیاده‌سازی این سیستم را دارند، توصیه می‌شود که ابتدا با ارزیابی وضع موجود در ابعاد رفتاری شناسایی شده در این پژوهش در رفتارهای مدیران خود را انجام دهند و سپس براساس نتایج ارزیابی، موارد نیازمند بهبود را شناسایی و با استفاده از روش‌های مختلف آموزشی آنها را بهبود دهند تا در زمان پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با مشکلات و مقاومت‌های کم‌تری روبه‌رو شوند. همچنین به مدیران توصیه می‌شود با آگاهی و تلاش در جهت بروز رفتارهای شناسایی شده در این پژوهش، در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کوشا بوده و به سمت رهبری عملکرد کارکنان پیش روند تا خود نیز از مزایای جامع این سیستم بهره‌مند گردند.

از جمله محدودیت‌هایی که در این پژوهش با آن روبه‌رو شدیم این بود که علی‌رغم توضیحات کاملی که پژوهشگر در مورد مفهوم عوامل رفتاری تأثیرگذار در سیستم مدیریت عملکرد و تفاوت آن با عوامل ساختاری، ارائه کرده بود، مصاحبه‌شوندگان مکرراً در طول مصاحبه در مورد عوامل ساختاری مانند ارتباط این سیستم با فرایندهای جبران خدمات سازمان و مشکلات ساختاری سازمان صحبت می‌کردند و لازم بود که پژوهشگر جهت هدایت مسیر مصاحبه به سمت عوامل رفتاری، زمان و انرژی مضاعفی را اختصاص بدهد. همچنین به دلیل



محدودیت‌های زمانی مدیران دو سطح بالاتر سازمان (وزیر و مدیر کل) مصاحبه‌ها در سطوح بعد از آن دو سطح انجام گرفت.

در مجموع با توجه به یافته‌های کیفی این تحقیق به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با توجه به محدودیت‌های منابع سازمانی در بهبود هم‌زمان کل عوامل رفتاری شناسایی شده، با استفاده از روش‌های مختلف کمی این عوامل اولویت‌بندی شوند. همچنین می‌توان عوامل رفتاری تأثیرگذار را در مراحل مختلف آغاز؛ راه‌اندازی و توسعه سیستم مدیریت عملکرد شناسایی کرد. پژوهش در سازمان خصوصی و مقایسه نتایج آن با یافته‌های این تحقیق نیز می‌تواند مفید باشد.



## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان). ترجمه بهروز قلیچلی و داریوش غلامزاده، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. چاپ سوم.
- افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر (۱۳۸۴). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سمت، چاپ دوم.
- ربانی، محمد و علوی، سیدبابک (۱۳۹۳). رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد. فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۷(۳): ۲۹-۴۹.
- رضاییان، علی (۱۳۸۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت، چاپ چهارم.
- صفری، حسین؛ قاسمی، احمدرضا؛ عینیان، مجید؛ پهلوانی، عبدالکریم و منوچهری، مسعود (۱۳۹۱). نگاهی جامع بر نظام‌های سنجش عملکرد. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
- نیومن، لارنس (۱۳۹۴). روش‌های پژوهش اجتماعی، رویکردهای کمی و کیفی. ابوالحسن فقیهی و آغاز، عسل، تهران: ترمه و انجمن علوم مدیریت ایران، چاپ دوم.
- 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, 46-51.
- Abumansor, N. N., Chakraborty, A. R., Mahitapoglu, Z. & Yin, T. K. (2012). Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational, **Institution of South East Asia**. 584-590.
- 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.
- Bourne, M., Platts, K., Neely, A. & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating. **International Journal of Operations & Production Management**, 22(11), 1288-1310.
- Cheng, M., Dainty, A. & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 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), 688-697.
- 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.

- Epstein, P. D. (1992). **Measuring the performance of public services**. 404-419.
- 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), 98-105.
- 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.
- Karim, M. O. (2015). Assessing the influential behavioral factors of performance management systems. **Journal of Strategy and Performance Management**, 3(1), 4-16.
- 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(4/5), 65 - 75.
- Nzuve, S. N. & Njeru, L. K. (2013). Perceived Factors affecting Performance Management among Local Authorities in Kenya: A Case of the City Council of Nairobi. **DBA Africa Management Review**, 3(2), 59-69.
- 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.
- 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.
- 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. 1-4.
- Sutiyono, W. (2007). Human resource management in state-owned and private enterprises in Indonesia. **Bulletin of Indonesian Economic Studies**, 43(3), 377-397.
- Toppo, L. & Prusty, T. (2012). From performance appraisal to performance management. **Journal of Business and Management**, 30(5), 6-10.