

## تحلیل ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان

سید علی اکبر افجه<sup>۱</sup> - زینب حسن زاده<sup>۲</sup> - ابوالحسن فقیهی<sup>۳</sup> - اکبر عالم تبریز<sup>۴</sup>

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 برازش، 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 دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، دانشکده مدیریت و حسابداری نویسنده مسئول،

afjahi@srbiau.ac.ir

۲. دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، تهران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، دانشکده مدیریت و حسابداری

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 (عبدوالغنی<sup>۱</sup>، محمدیونس<sup>۲</sup>، بحری<sup>۳</sup>، 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<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۳ از ۱۵۰۰ شرکت پیمایشی انجام دادند که دو سوم آنها توافق نظر داشتند که منافع و مزایای برجسته‌ای از استفاده سیستم مدیریت عملکرد به دست آورده‌اند. 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<sup>۵</sup>، استراتون<sup>۶</sup> و هتچ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). پیمایشی که در سال ۲۰۰۴ توسط شرکت مشاوره بین<sup>۸</sup> 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<sup>۹</sup> 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 برای ارزیابی میزان موفقیت اصلاحات در کشورهای در حال توسعه است. با این حال به کارگیری سیستم‌های مدیریت عملکرد در بسیاری از کشورهای در حال توسعه

1. Abdul Ghania
2. Muhamad Yunus
3. Bahry
4. LAWSON
5. Lawson
6. Stratton
7. Hatch
8. BAIN
9. Elzinga

محدودیت‌های نهادی داشته و بهره‌گیری از مزایای این سیستم برایشان مشکلاتی به همراه داشته است (اوهمنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مسائل تناسب فرهنگی برنامه‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در کشور های در حال توسعه هم در سطح سازمان و هم در سطح فردی در حوزه مدیریت عملکرد باید مورد تحلیل قرار بگیرد. تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت عملکرد در سازمانهای کشورهای در حال توسعه نیازمند تمهیدات خاصی است.

یکی از چالش‌هایی که برخی از سازمان‌ها با آن مواجه شده‌اند ناکامی نسبی یا کامل آن‌ها در عملیاتی کردن مدیریت عملکرد کارکنان است. علایمی مانند صوری شدن ارزیابی عملکرد، بی‌اشتیاقی مدیران در ارزیابی، ابهام کارکنان درباره اهداف، عدم تاثیر گذاری پرداخت بر اساس عملکرد بر روی انگیزه‌ها و عملکرد افراد در اینگونه سازمان‌ها مشاهده می‌شود. برخی سازمان‌ها با تکیه صرف بر جنبه‌های ساختاری مدیریت عملکرد تلاش می‌کنند تا شرایط بهتری را برای بهره‌گیری از این سیستم به وجود آورند، اما در اغلب اوقات این تلاش‌ها به نتایج مورد نظر نمی‌رسد.

در سالهای اخیر سازمان‌های زیادی به استفاده از مدیریت عملکرد روی آورده‌اند ولی علیرغم هزینه‌های زیادی که در حوزه طراحی، ساختار و تکنولوژی می‌کنند، همه سازمان‌ها به یک‌میزان در استفاده از این ابزارها موفق نبوده‌اند و نتوانسته‌اند از تمام مزایای آن استفاده کنند. تحقیقات اخیر نشان داده است که این فقدان ریشه در عوامل رفتاری<sup>۲</sup> دارد که اغلب سازمان‌ها در مرحله طراحی، پیاده‌سازی و توسعه مدیریت عملکرد از آن غافل مانده‌اند. تحلیل‌های زمینه‌ای<sup>۳</sup> در حوزه رفتار و بعد انسانی قبل از پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد ضروری است (مانوئل<sup>۴</sup> و کانوگو<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). سازمانهایی که بدون ارزیابی سطح اولیه عوامل رفتاری اقدام به راه‌اندازی مدیریت عملکرد می‌کنند، یا در زمان اجرا با شکست مواجه شده و یا نمی‌توانند از تمام مزایای این سیستم مهم استفاده کنند (الیری<sup>۶</sup> و پولاکوس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱) چرا که رابطه علی بین استفاده از مدیریت عملکرد و توجه به ابعاد رفتاری کارکنان و مدیران در

1. Ohemeng
2. Behavioral factors
3. contextual orientation
4. Manuel
5. Kanungo
6. O'Leary
7. Pulakos

زمان طراحی و استقرار آن وجود دارد و باعث بروز عملکردهای برتر می‌شود (دیوال ۱.ا.، ۲۰۰۳). سازمانهایی که توانسته‌اند مدیریت عملکرد کارکنان را به صورت موفق پیاده سازی کنند ویژگی‌های ممتازی در ابعاد کلیدی رفتار سازمانی داشته‌اند.

با توجه به اینکه سازمانها محل خلق مدیریتهای آگاهانه و ترتیبات لازم برای تحقق بخشیدن هدفها به وسیله ابزارهای جمعی‌اند، 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. (افچه ی، ۱۳۸۴، ص. ۱۶). نظر به ویژگی‌های 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 دامن‌گیری در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان در بسیاری از سازمانها تبدیل شده است (هالاچمی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) با توجه به اینکه مطالعه نظام یافته رفتار به بهبود توانایی سازمان در تشریح، پیش‌بینی و همچنین هدایت، کنترل و تغییر رفتار می‌انجامد و مبنایی را برای پیش‌بینی دقیق رفتار فراهم می‌کند (رضاییان، ۱۳۸۲، ص. ۷) می‌توان نتیجه گرفت که با مطالعه ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در بطن مدیریت عملکرد می‌توان رفتار مدیران و کارکنان سازمان‌ها را در جهت سوق به موفقیت مدیریت عملکرد کارکنان هدایت و مدیریت کرد. از طرف دیگر عوامل رفتاری زیادی می‌توانند در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد مهم باشند اما به دلیل محدودیت‌های منابع این مساله وجود دارد که کدام یک از عوامل رفتار سازمانی در ایجاد زمینه‌های پیاده سازی این سیستم نقش کلیدی دارند. لذا ضرورت دارد که ابعاد کلیدی تر شناسایی و بر حسب نیازهای سازمان اولویت بندی گردند.

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

1. De Waal A. A  
2. Halachmi

بندی مهم‌ترین ابعاد رفتار سازمانی در پیاده‌سازی 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 مشکلات 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<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۶ مطرح شد (ایسو<sup>۲</sup> و اینیانگ<sup>۳</sup>، 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<sup>۴</sup>، 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 (عبدوالغنیاء، 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<sup>۴</sup> و اینیانگ<sup>۵</sup>، 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

1. Beer & Ruh
2. Esu
3. Inyang
4. Esu
5. Inyang

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<sup>۱</sup>، بینوش<sup>۲</sup> و سوبشکار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

از جمله معیارهای موفقیت مدیریت عملکرد اجرای منظم و استفاده از اطلاعات حاصل از آن در تصمیم‌گیری‌ها است (بیتسی<sup>۴</sup>، مندیبیل<sup>۵</sup>، نودوروپاتی، گارینگو<sup>۶</sup> و تورنر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). در پیشبرد اهداف مدیریت عملکرد موفق توجه به عوامل انسانی در قالب فاکتورهای رفتار سازمانی یکی از مهم‌ترین محورها است (الزینگا<sup>۸</sup>، آلبروندا<sup>۹</sup> و کلویجتمانس<sup>۱۰</sup>، 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 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 پیاده‌سازی مدیریت عملکرد، رهبری سازمان است (ابومنصور<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). تعهد رهبران در به‌کارگیری مدیریت عملکرد موفق بسیار مهم است (چنگک<sup>۱۲</sup>، دینتی<sup>۱۳</sup> و موری<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷)، (رنجکار<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱). چرا که رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است. رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می‌کند. (رضایان، ۱۳۸۲، ص. ۳۷۵ و ۳۷۱). قدرت اجتماعی مدیر شامل توانایی‌هایی از وی است که توسط دیگران درک شده و بر رفتارها و نتایج دیگران تاثیرگذار است.

1. Sajini
2. Binoosh
3. Subeshkar
4. Bititci
5. Mendibil
6. Garengo
7. Turner
8. Elzinga
9. Albronda
10. Kluijtmans
11. Abu Mansor
12. Cheng
13. Dainty
14. Moore
15. Ranjekar

اگر کارکنان به قدرت اجتماعی مدیرشان باور داشته باشند و احساس کنند که او توانایی تاثیر گذاری بر نتایج ملموس و ناملموس را داراست، نظام مدیریت عملکرد برای آنها با معنا تر و مورد پذیرش خواهد بود (آگونیس<sup>۱</sup> و پیرس<sup>۲</sup>، 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<sup>۳</sup> شده رابطه منحصر به فردی از طرف رهبر با هریک از افراد و با توجه به تفاوت های آنها برقرار می گردد (عبدوالغنیاء، 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 همکاران، ۲۰۰۶). سبک مربی گری نتیجه گرا<sup>۴</sup> 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 اثر گذاری بر تحقق اهداف و تشویق احساس مسئولیت پذیری در آن هاست. این موضوع نیازمند مشارکت دادن کارکنان در تعیین اهداف آنها است. سبک سنتی 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 کار گیری سبک رهبری پرورشی و وظیفه ای<sup>۵</sup> 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 کار آمدی<sup>۶</sup> 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<sup>۷</sup> و کانوگو<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶).

- 
1. Aguinis
  2. Pierce
  3. Individualized leadership
  4. Result oriented coaching
  5. nurturant-task
  6. self-efficacybelifs
  7. Mendonca
  8. Kanungo

نگرش بیانگر تعامل عواطف، شناخت‌ها و گرایش‌های رفتاری به چیزی، فردی یا گروهی و یا یک رخداد و مانند آن است (رضاییان، ۱۳۸۲، ص. ۲۰۲ & ۴۲۶). واکنش نگرشی و رفتاری مدیران در مدیریت عملکرد عامل تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آن هستند (دیوال، ۱.ا، ۲۰۰۳). پیاده‌سازی مدیریت عملکرد یک برنامه تغییر در سازمان است. تعهد و حمایت مدیریت می‌تواند عامل مهمی در آمادگی افراد برای تغییر باشد (ملیانتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تعهد از سطح بالا تا سطوح پایین سازمانی نقش مهمی بازی می‌کند (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 قابل‌رؤیت باشد. بنابراین تعهد آشکار فراتر از تعهد زبانی است و در رفتار و اعمال قابل‌رؤیت است. یکی از نشانه‌های تعهد مدیران اقدام‌گرایی<sup>۲</sup> 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، ۱.ا، ۲۰۰۴).

نگرش کارکنان و باورشان در مورد مدیریت عملکرد می‌تواند در شکست و یا موفقیت آن تأثیر به‌سزایی داشته باشد (ملیانتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). ادراک عادلانه بودن از دیدگاه کارکنان، یکی از جنبه‌های مهمی است که بر اثربخشی مدیریت عملکرد اثر می‌گذارد (اوجاتی 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<sup>۴</sup> 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 مزایای سهم می‌باشند کار آسان‌تر خواهد شد (چنگ و همکاران، ۲۰۰۷). تعهد کارکنان یکی از جنبه‌های مورد نیاز برای ارتقاء

- 
1. Meliyanti
  2. Action orientation
  3. Meliyanti
  4. Holt



عملکرد کارکنان است (پائووی<sup>۱</sup>، بوسلیی<sup>۲</sup> و هارتوگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). مسئولیت پذیری 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 به منظور اجرای موفق مدیریت عملکرد، کارکنان باید باور داشته باشند که به کارگیری مدیریت عملکرد باعث بهبود عملکرد سازمان، عایدی‌های آنها و روابط آنها با مافوق و همکارانشان می‌شود (اوچوروب<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

کیفیت ارتباطات و تعاملات بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده بر فرایند مدیریت عملکرد اثر می‌گذارد. باید فضای اعتماد بر اساس تعاملات ایجاد شود در غیر اینصورت باعث عدم رضایت و بی‌اثر کردن کل فرایند می‌شود (اوچوتی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). ارتباطات باز، برای اثربخشی مدیریت عملکرد لازم است. ارتباطات دو طرفه، کارکنان را بر می‌انگیزد و عملکرد و خود انگیزی آنها را بهبود می‌دهد (ملیانی، ۲۰۱۵). مدیریت عملکرد اثربخش نیاز به گفتگوهای باز بین مدیران و کارکنان دارد و ارتباطات مسأله‌کلیدی در ایجاد تغییر و بهبود در مدیریت عملکرد کارکنان است (تاپو<sup>۶</sup> و پروستی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲) و (آرمسترانگ م.<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶) و (سوتیونو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷).

شناخت فرهنگ برای موفقیت مدیریت عملکرد مهم است (چنگ و همکاران، ۲۰۰۷). نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ بیشترین تاثیر را در موفقیت مدیریت عملکرد داشته است. حتی تاثیر آن از تعهد مدیران و رهبران نیز بیشتر بوده است (فرانکو<sup>۱۰</sup> و بورنه<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳). فرهنگ سازمانی می‌تواند تاثیر زیادی در مشارکت و انگیزش کارکنان در توسعه مدیریت عملکرد داشته باشد (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲). باید بررسی شود که کدام اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای موجود در کشورهای در حال توسعه، بکارگیری

1. Paauwe
2. Boselie
3. Hartog
4. Ochurub
5. Ochoti
6. Toppo
7. Prusty
8. Armstrong m
9. (Sutiyono
10. Franco
11. Bourne

مدیریت عملکرد را تسهیل می‌کند و کدام یک باعث ایجاد موانع می‌شود (مندوکا و کانوگو، ۱۹۹۶). از این جهت هویت ملی، درک حس میهن دوستی، خوشحالی، نودوستی و کمک داوطلبانه می‌تواند یک عامل تاثیرگذار در بهره‌وری و عملکرد بالاتر باشد (هالاچی، ۲۰۰۵). برای پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد وجود فرهنگ عملکرد گرا ضروری است. در این فرهنگ، دغدغه‌های هر فرد رسیدن به اهدافش بوده و محرک‌های قوی برای عملکرد خود دارد (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین فرهنگ سازمانی کار تیمی، ریسک‌پذیری، کارآفرینی و بهبود مستمر، تاثیر خوبی در پیاده‌سازی 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 بازنگری و برنامه‌ریزی ارتباطات اهمیت بالایی در موفقیت آن داشته و فرهنگ سازمانی که مدیریت عملکرد را برای بهبود و نه برای کنترل استفاده می‌کند، پشتیبان خوبی است (فرانکو و بورنه، ۲۰۰۳).

در مدیریت عملکرد چهار نوع فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ نقش<sup>۱</sup>، فرهنگ قدرت، فرهنگ موفقیت<sup>۲</sup> و فرهنگ حمایتی<sup>۳</sup> بررسی می‌شود. در فرهنگ نقش، کار نه به خاطر تعهدات قراردادی بلکه به دلیل وفاداری شخصی نسبت به سازمان یا سیستم انجام می‌شود و سبک مدیریت رایج، سبک عدم مداخله<sup>۴</sup> است که به افراد اجازه می‌دهد هر کاری که می‌خواهند انجام دهند. در فرهنگ قدرت کارها بدون امید به پاداش و همراه با ترس از تنبیه یا وفاداری شخصی به فرد قدرتمند انجام می‌شود و سبک اقتدارگرا و استبدادی رایج است. در فرهنگ موفقیت، کارها براساس رضایت از برتری عملکرد، دستاوردها و تعهد فردی به اهداف انجام می‌گیرد و در آن سبک مدیریت مشورتی<sup>۵</sup> و دموکراتیک رایج است. در فرهنگ حمایتی، افراد کارها را به دلیل لذت بردن از فعالیت‌ها و به خاطر ارزش‌های خود انجام می‌دهند (بیتسی و همکاران، ۲۰۰۶).

یکی از عواملی که برای محیط فرهنگی-اجتماعی کشورهای در حال توسعه غالب بررسی

1. role
2. achievement
3. support
4. laissez-fair
5. consultative

کرده اند، تفکر انتزاعی در مقابل تفکر وابسته<sup>۱</sup> است. در "فرهنگ تفکر وابسته" افراد بین رخدادهایی ارتباط برقرار می‌کنند 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 فرهنگ تفکر وابسته افراد غالباً قوانینی که وابسته به محیط هستند استفاده می‌کنند اما در فرهنگ انتزاعی، قوانین و مقررات وابسته به محیط نیست. فرهنگ انتزاعی برای پیاده‌سازی 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 دستورالعمل‌ها 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 نمی‌کند، تطابق ندارد (مندوکا و کانوگو، ۱۹۹۶).

هر کدام از پژوهش‌های پیشین ابعاد مختلفی از رفتار سازمانی را در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد بررسی مطالعه کرده‌اند. با بررسی ادبیات موضوعی به این نتیجه می‌رسیم که ابعاد کلیدی رفتار سازمانی که در مدیریت عملکرد کارکنان باید بررسی شوند می‌تواند در ۵ محور اصلی شامل ویژگی‌های رفتاری رهبران، مدیران، کارکنان و سبک ارتباطات و فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. در گام بعدی نیاز هست که چارچوب ویژگی‌های رفتارهای مطلوب در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل مفهومی استخراج گردد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی توصیفی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، 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 مولفه‌های مدل بررسی گردد.

1. abstractive versus associative

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 مدل‌های 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<sup>۱</sup> 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

چيست؟

ویژگی های مطلوب رفتار مدیران برای پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان،

چيست؟

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؟

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 دانششان در قالب طبقات و براساس مضامین، مفاهیم یا ویژگی های مشابه، تحلیل می کند (نیومن، ۱۳۹۴، ص. ۴۴۶-۴۴۷). در این پژوهش در ابتدا کدگذاری 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 کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی به منزله شاخص ارزیابی پایایی تحلیل بیشتر از 60 درصد حاصل شد و قابلیت اعتماد کدگذاری ها به تأیید رسید. از طرفی کلیه متون کدگذاری شده به سه نفر از اساتید عضو هیات علمی ارائه شد و نظر تأییدی آنها در راستای پیاده کردن متون و کدگذاری 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
توانمندسازی روانشناختی 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	ایجاد فضای حمایتی در شکست ها، آگاه سازی کارکنان از رفتارهای منتج به شکست، همراهی کارکنان در شکست ها، پذیرش خطاها

	عملکرد کارکنان	
شناخت ماهیت انسان	شناخت ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، توجه به عواطف انسانی، درک مفهوم رشد انسان	رهبری مبتنی بر تفاوت‌های فردی
رهبری اقتضایی	رهبری متناسب با تفاوت‌های شخصیتی کارکنان، رهبری متناسب با فازهای مختلف مدیریت عملکرد، رهبری متناسب با موقعیت‌ها	
ایجاد پذیرش در کارکنان	ایجاد پذیرش در فرد نسبت به نقاط قوت و ضعف، محرک کارکنان در تحقق اهداف، ارائه دلایل فعالیت‌های مدیریتی	نفوذ اجتماعی
نفوذ بر کارکنان	دارای قدرت اجتماعی، داشتن نفوذ اجتماعی، درونی‌سازی پاداش‌ها، نفوذ بر قلبها، ترغیب مشارکت داوطلبانه، ترغیب مسئولیت‌پذیری	
اعتمادسازی	ایجاد اعتماد متقابل، خلق فضای اعتماد به عنوان مربی	

با تحلیل مصاحبه‌های مربوط به سوالاتی که ویژگی‌های مطلوب رفتارهای مدیران در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد را بررسی می‌کرد، ۱۰۹ مفهوم استخراج و با توجه به وجوه اشتراکشان، مفاهیم در قالب ۱۳ تم فرعی و نهایتاً "در قالب ۴ تم اصلی دسته‌بندی شدند که در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

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

تم اصلی	تم فرعی	برخی از مفاهیم
اقدام‌گرایی در استفاده از نتایج سیستم مدیریت عملکرد	استفاده مشهود از مدیریت عملکرد در تصمیم‌گیری‌ها	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 جاری‌سازی مدیریت عملکرد، ایجاد انگیزش
	استفاده از مدیریت عملکرد در ارائه بازخورد سازنده	بازخورد مستمر، ارائه فیدبک‌های 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 مأموریت سازمان، شفاف کردن مسئولیت نقرات 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 توأم با تعهد، توانمند بودن مدیران، تسلط مدیر به اهداف	بروز نمودن های قابلیت های مدیریتی
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	تعهد عملی مدیران به اجرای مدیریت عملکرد
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	نگرش مثبت مدیران در 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 پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان

تم اصلی	تم فرعی	برخی از مفاهیم
نگرش مثبت به وجود توانایی‌های لازم برای اجرای مدیریت عملکرد	باور به خودکارآمدی در مدیریت عملکرد	باور به توانایی خود در تطبیق با مدیریت 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 موفقیت‌های 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	اطمینان فرد از استفاده از نتایج در سیستم‌های انگیزشی، باور به وجود تفاوت رفتار سازمان با افراد بر اساس عملکردشان
	باور به مزایای مدیریت عملکرد برای فرد	باور به تاثیر مدیریت عملکرد در بهبود روابطشان با مافوق، باور فرد به کمک مدیریت عملکرد در رسیدن به اهدافش
	باور به مزایای مدیریت عملکرد برای سازمان	اطمینان کارکنان از وجود ضعف در سازمان در صورت عدم پیاده‌سازی مدیریت عملکرد، باور به تاثیرات آن در بهبود عملکرد سازمان
	ترویج دیدگاه‌های مثبت نسبت به مدیریت عملکرد در میان سایر همکاران	عدم ترویج دیدگاه‌های منفی خود در مورد مدیریت عملکرد، مثبت‌نگر، عدم مقاومت در برابر اجرای صحیح
	دارای حس اعتماد به مدیریت عملکرد	اعتماد و احساس عادلانه بودن مدیریت عملکرد، احساس عدم تبعیض در مدیریت عملکرد
منش‌های فردی تسهیلگر در مدیریت عملکرد	پذیرش واقعیت‌های عملکرد خود	پذیرش بازخوردهای منفی مدیران، عدم توقع اخذ امتیاز بالاتر از عملکرد واقعی، پذیرش خطاها، انتظار از سازمان در حد عملکردش
	تلاش بر مبنای انگیزه‌های درونی	افتخار ملی، روحیه داوطلبانه، احساس خدمت‌نگرانی به نفع جامعه و سازمان، وجدان کاری، دارای احساس مسئولیت اجتماعی

علاقه مند به بهبود مستمر وضع موجود، علاقه مند به رشد و توسعه فردی، ارتقای شایستگی های فردی	پذیرش بهبودهای مستمر	
خود انگیزگی، خود آگاهی فرد، دگر آگاهی فرد، نگرش خودسازی	مدیریت بر خود	
متعهد بودن به عملکرد سازمان، ترجیح منافع سازمانی به منافع فردی، دارای تعهد و تعلق سازمانی، وفادار به سازمان	دارای دلبستگی سازمانی	
احساس مهم بودن عملکرد فردی برای خود فرد، مهم بودن عملکرد سازمان برای فرد، ارزشمند دانستن کار	عملکرد محور	
احساس مسئولیت نسبت به نتایج شاخص های کلیدی عملکرد واحد، پذیرش مسئولیت های جدید، پذیرش خطاهای خود	مسئولیت پذیری در مدیریت عملکرد	
ارزشمند دانستن هدف ها، مهم بودن رسیدن به اهداف، متعهد به تحقق اهداف	علاقه مند به هدفمند بودن	

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

تم اصلی	تم فرعی	برخی از مفاهیم
ارتباطات اثربخش صعودی (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

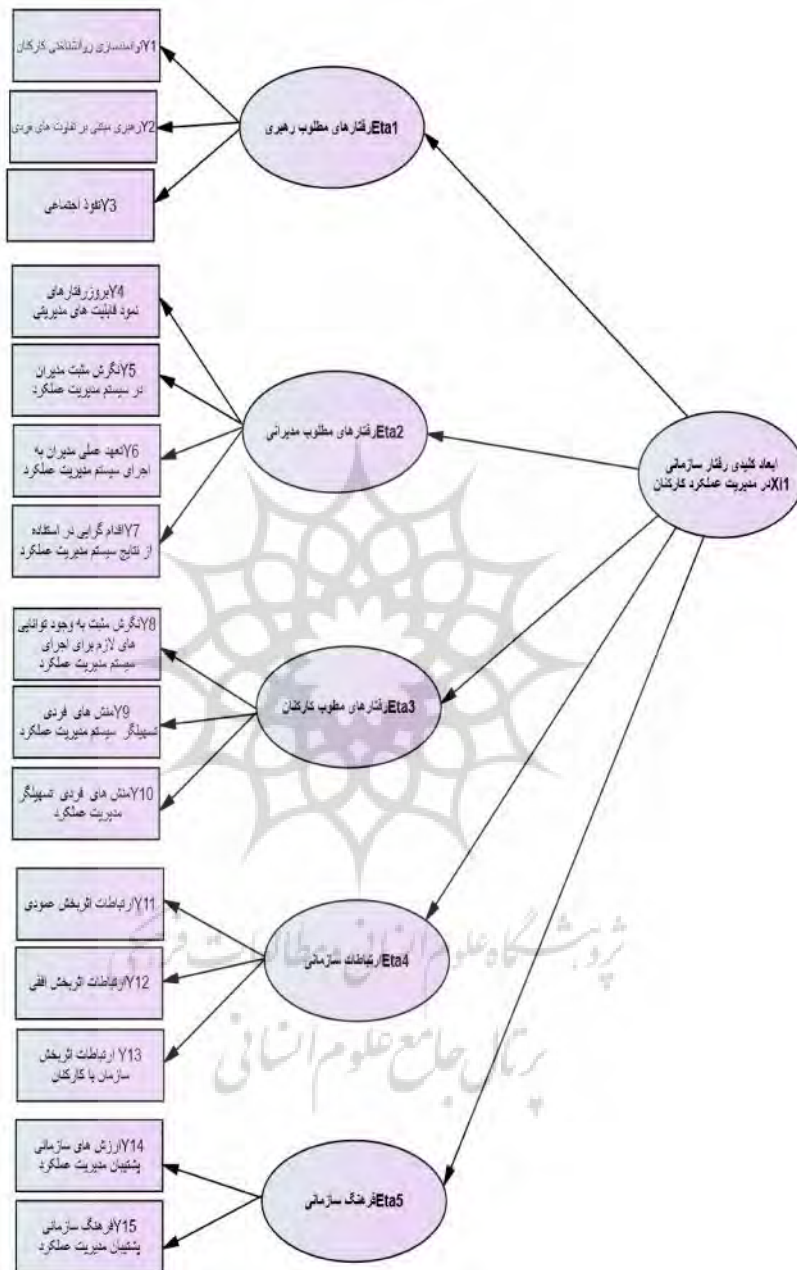
تعاملات مبتنی بر اعتماد، ارتباطات مدیر با کارکنان بر اساس شناخت کامل	ارتباطات توأم با اعتماد	
دیالوگ‌ها و گفت‌وگوهای مستمر، برگزاری جلسات متعدد رودررو برای توافق در مورد برنامه‌های بهبود، سیاست‌های بازمدیران	ارتباطات مستمر منظم بین مدیر و کارکنان	
تبادل فیدبک‌های بهبود به صورت دوطرفه، تقویت ارتباطات از طریق بازخورد مستمر، لینک اطلاعات عملکرد با فعالیت‌های روزمره افراد	تبادل اطلاعات بازخوردی در مورد عملکرد گذشته با استفاده از کانالهای ارتباطی مناسب	
تبادل و انتقال استراتژی از جانب مدیران ارشد، اطلاع‌رسانی جهت‌گیری شرکت برای کارکنان، شفاف‌سازی خطوط راهنمای عملکرد	تبادل اطلاعات پیش‌خور در جهت‌گیری‌های آینده با استفاده از کانالهای ارتباطی مناسب	
وجود صمیمیت در ارتباطات، روابط دوستانه مدیر با کارکنان، کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان	روابط غیررسمی اثربخش مدیر با کارکنان	
تقویت تعاملات در بستر روابط غیررسمی موثر، روابط غیررسمی در تیمها جهت تسریع کار، مدیریت روابط غیررسمی	ارتباطات افقی غیررسمی اثربخش	ارتباطات اثربخش افقی
پرهیز از ارتباطات رقابتی بخشهای مختلف، تقویت نگاه کل‌گرا در ارتباطات یکپارچه بین واحدها	ارتباطات یکپارچه افقی مبتنی بر نگاه سیستمی واحدها	
مشارکت در کارهای جمعی، تمایل به کار جمعی	همکاری در فعالیت‌های تیمی	
تبادل اطلاعات در مورد درس‌آموخته بین کارکنان، گفتگوی فعالانه مدیران در مورد مدیریت عملکرد، تبلیغ برای سایر مدیران	اشتراک اطلاعات و تجارب در مدیریت عملکرد بین واحدهای مختلف	
انتشار گزارش نتایج عملکرد و یادگیری از آنها، اطلاع‌رسانی شفاف سازمان در زمان تغییرات، به موقع بودن اطلاع‌رسانی‌ها، مدیریت شایعات، تفسیر ناپذیر بودن پیام به منظور درک مشترک از آن	اطلاع‌رسانی‌های اثربخش در موارد موثر بر مدیریت عملکرد	ارتباطات اثربخش سازمان با کارکنان
اطلاع‌رسانی در مورد اهداف و ضرورت مدیریت عملکرد، اطلاع‌رسانی در مورد جاری‌سازی و تغییرات مدیریت عملکرد، اطلاع‌رسانی 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 شونده‌گان 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 شداند.

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

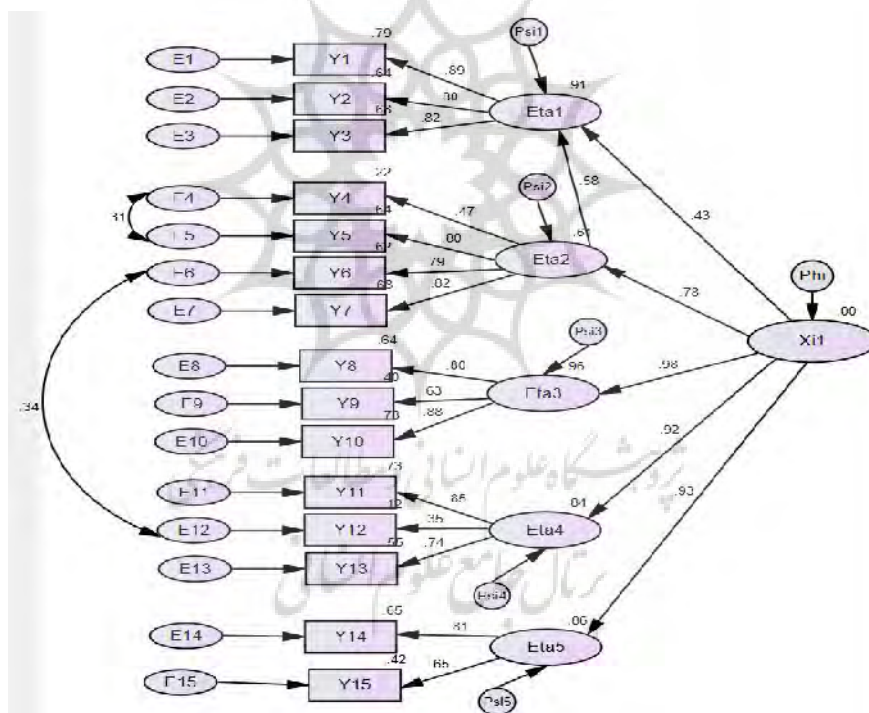
با جمع بندی نتایج تحلیل تم انجام گرفته بر روی مصاحبه ها و با توجه به تمهای فرعی و دسته بندی آنها در تم ها اصلی، مدل مفهومی حاصل در شکل ۱ نشان داده شده است.



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<sup>۱</sup>

۱. PSI1 الی PSI5 واریانس-کوواریانس متغیرهای خطاهای ساختاری Phi واریانس-کوواریانس متغیر بیرونی 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 اسکوتر 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 اسکوتر 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 اسکوتر 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 یا 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 PNFI 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



می‌باشد.

شاخص هلتر اساساً با سایر شاخص‌های 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 اسکوتر در سطح معناداری ۰,۰۵ حجم نمونه در این مطالعه باید ۱۲۱ و برای به دست آوردن کای اسکوتر در سطح معناداری ۰,۰۱ حجم نمونه باید ۱۳۳ باشد. لذا براساس این معیار نیز مدل مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

شاخص اعتبار متقاطع مورد انتظار (EVCI) این احتمال را مورد بررسی قرار می‌دهد که نتایج حاصل از یک نمونه به نمونه‌ای 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 مدل‌های اشباع 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 اشباع 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 عامل‌های مدل، در ابتدا با استفاده از نرم افزار spss وضعیت نرمال بودن داده‌ها بررسی گردید. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف نشانگر نرمال نبودن توزیع داده‌ها بود لذا به منظور بررسی وضع موجود هر کدام از متغیرها در سازمان مورد بررسی، از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده گردید. به منظور اینکه سطح موجود هر کدام از متغیرها از نظر بالا یا پایین بودن بررسی شود از آزمون دو جمله‌ای (آزمون بینومینال<sup>۲</sup>) استفاده گردید. بدین منظور با توجه به اینکه هر عامل براساس میانگین چند متغیر محاسبه شده و به صورت پیوسته است، در آزمون دو جمله‌ای نسبت آزمون ۰,۵ در نظر گرفته شده و نقطه برش<sup>۳</sup> را ۳ تعریف کردیم. مطابق جدول ۶ کلیه افرادی که سطح موجود را پایین (طیف متوسط و کم و خیلی کم) ارزیابی کرده اند گروه یک و افرادی که سطح موجود را

2. Binominal test  
3. Cut point

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 می‌کنند. بدین ترتیب به عنوان مربی فضای اعتماد را به عنوان یکی از زمینه‌های 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 توأم 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 ملاحظات 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 بهبودهای 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 انگیزی 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 انگیزختگی، 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، ۹ تم فرعی در قالب ۲ 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 بودن 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 پیشنهادهای، 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 تاثیر پذیری 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 بر اساس 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 کاملاً 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)، (آگونیس 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)، (اوجروب 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 تم‌های این بعد مورد تایید یافته‌های پژوهش‌های 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 ویژگی‌های مطلوب ارتباطات سازمانی در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان به جنبه‌های خاصی اشاره کرده‌اند. مفاهیم مربوط به تم‌های روابط غیر رسمی اثربخش مدیر با کارکنان و ارتباطات افقی غیررسمی اثربخش مفاهیمی بودند که در پژوهش‌های پیشین به آن پرداخته نشده بود و می‌توان گفت که تم‌های جدیدی هستند که در این تحقیق بدست آمده است. بخشی از یافته‌های این بعد از پژوهش توسط پژوهش‌های پیشین از جمله (فرانکو، ۲۰۰۳)، (دیوال ا.ا، ۲۰۰۴)، (سوتیونو، ۲۰۰۷)، (اوچاتی و همکاران، ۲۰۱۲) و (مندوکا و کانگو، ۱۹۹۶) مورد تایید قرار گرفته است. برخی از ارزش‌های سازمانی که برای پیاده‌سازی مدیریت عملکرد ضروری هستند و با توجه به ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه استخراج شده‌اند، در پژوهش‌های پیشین کمتر به آن پرداخته شده است از جمله: اخلاق حرفه‌ای، تکریم نیروی انسانی متخصص و توجه به نیازهای ذینفعان.

در یکی از پژوهش‌ها (بیتسی و همکاران، ۲۰۰۶) ذکر شده بود که بهتر است در ابتدای پیاده‌سازی 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 پیاده‌سازی مدیریت عملکرد پیشنهاد گردید. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های (اوچروب، ۲۰۱۱)، (فرانکو و بورنه، ۲۰۰۳) و (مندوکا و کانگو، ۱۹۹۶) تطابق داشته است.

علی‌رغم تلاش این تحقیق در تحلیل ابعاد کلیدی رفتاری در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان، برخی محدودیت‌ها بر نتایج آن وارد است. از جمله اینکه این سازمان در گزارش‌های رسمی در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد سوابق خوبی دارد ولی در زمان بررسی وضع موجود ابعاد موفقیت مدیریت عملکرد، مشخص گردید که این سازمان در پیاده‌سازی

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.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- آرمسترانگ، م. (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان). (ب. قلیچلی و د. غلامزاده، مترجم) تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- افجه‌ی، س. ع. (۱۳۸۴). مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- رضاییان، ع. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- قاسمی، و ( ) 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 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), 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.