

## طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و

### فرهنگی

سید مهدی شریفی<sup>۱</sup>؛ طاهر روشندل اربطانی<sup>۲</sup>  
میثم لطیفی<sup>۳</sup>؛ جواد جواهری<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** صنایع خلاق یا فرهنگی مفهوم نسبتاً نو ظهوری است که در دهه‌های اخیر و در سیاست‌گذاری‌های اقتصادی و فرهنگی به آن توجه شده است. با توجه به وابستگی بسیار به خلاقیت نیروی انسانی، مدیریت صحیح منابع انسانی در این سازمانها از کلیدی‌ترین فعالیتهای مدیریت است. یکی از سازوکارهای مهم مدیریت منابع انسانی که می‌تواند نقش مؤثری در استفاده بهینه از سرمایه انسانی داشته باشد، نظام مدیریت عملکرد است. با توجه به مشخصه‌های خاص صنایع خلاق و فرهنگی، هدف اصلی این پژوهش ارائه الگو برای نظام مدیریت عملکرد در این حوزه بود. **روش:** اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از طریق مصاحبه با خبرگان، گردآوری و سپس با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد (رویکرد گلیزر) تحلیل و الگوی مد نظر استخراج شد. **یافته‌ها:** الگوی استخراجی متشکل از 9 مؤلفه اصلی است که عبارتند از: مؤلفه‌های فرایندی، مؤلفه‌های کلیدی، مؤلفه‌های مبنایی، بافتار سازمانی، مؤلفه‌های اقتصادی، مؤلفه‌های مدیریتی، مؤلفه‌های ورودی مدیریت عملکرد، مؤلفه‌های خروجی مدیریت عملکرد و مؤلفه‌های اثربخشی مدیریت عملکرد، که مؤلفه‌های فرایندی، کلیدی و مبنایی، هسته محوری الگو را تشکیل داده‌اند. **نتیجه گیری:** با تکیه بر الگوی ارائه شده، می‌توان یک نظام کارآمد و متناسب مدیریت عملکرد برای اعمال در صنایع خلاق و فرهنگی ارائه کرد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت عملکرد، صنایع خلاق، صنایع فرهنگی، نظریه پردازی داده بنیاد.

دریافت مقاله: 98/07/19؛ تصویب نهایی: 98/11/23

1. دکترای مدیریت منابع انسانی از دانشگاه تهران، استادیار مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. تهران، ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: تهران؛ بزرگراه چمران، خیابان جلال آل احمد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران / نامبر: Email: sharifee@ut.ac.ir / 88006477
2. دکترای مدیریت رسانه از دانشگاه تهران، استاد مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. تهران، ایران.
3. دکترای منابع انسانی از دانشگاه تربیت مدرس، دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.
4. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. تهران، ایران.

## الف) مقدمه

در دهه‌های اخیر شاهد توجه به بحث صنایع خلاق و فرهنگی در سراسر دنیا بوده‌ایم و این مسئله روز به روز نیز بیشتر می‌شود؛ تا جایی که برخی دولت‌ها بخش قابل توجهی از راهبردهای بلندمدت خود را بر این صنایع متمرکز کرده‌اند. این صنایع دو بعد مهم دارد که هر دو برای هر کشوری از اهمیت بسیاری دارد: یک، بعد فرهنگی آن است که هم به سبب حفظ و ترویج فرهنگی بومی برای کشورها مهم است و هم در بحث صادر کردن فرهنگ به دیگر کشورها و دوم، مربوط به اقتصاد این صنایع است که همپای ارزشهای فرهنگی، واجد ارزش اقتصادی قابل توجهی‌اند. از این رو، مطالعه پیرامون این صنایع اهمیت می‌یابد.

اگرچه در دهه‌های گذشته شاهد تمرکز مطالعات این حوزه بر مباحثی مانند ماهیت این صنایع، تأثیرات فرهنگی آن، بازار و سهم اقتصادی آنها در اقتصاد کشورها و... بوده‌ایم، اما کم‌کم بحث ماهیت سازمانهای میزبان این صنایع و اجزای داخلی آنها نیز مورد توجه قرار گرفته و فرایند مدیریت در این قبیل سازمانها اهمیت یافته است. طبیعتاً یکی از جنبه‌های مهم چنین سازمانهایی، منابع انسانی و مدیریت آن است؛ زیرا پایه اساسی این صنایع بر خلاقیت و شکوفایی نیروی انسانی استوار بوده و محصولات به طور مستقیم منبث از کیفیت نیروی انسانی‌اند. بنابر این، ضروری است که بخش مهمی از مطالعات صنایع خلاق و فرهنگی به مدیریت منابع انسانی در این حوزه بپردازد. با این اوصاف، در این پژوهش بحث منابع انسانی صنایع مذکور و ذیل بحث مدیریت عملکرد، هسته مرکزی پژوهش قرار گرفته است.

در ادامه به منظور بررسی پیشینه نظری پژوهش، ذیل دو سرفصل «صنایع خلاق و فرهنگی» (با محوریت بحث نیروی انسانی آنها) و «مدیریت عملکرد»، مبانی نظری پژوهش مرور خواهد شد.

## 1. صنایع خلاق و فرهنگی

در آغاز دهه 1980 میلادی اتفاق مهمی افتاد و آن، توجه دولت فرانسه به گستره‌ای از فعالیتهای اقتصادی - اجتماعی بود که ماهیت مشابهی داشتند؛ همه آنها مواد خام خود را از هنر و فرهنگ و به بیان دقیق‌تر؛ از خلاقیت فرهنگی و هنری انسان می‌گرفتند. دولت فرانسه مجموع این فعالیتها را «صنایع فرهنگی» نامید. با این دیدگاه، مفهوم مصطلح و منتقدانه ما نظر آدورنو (صنعت فرهنگ) دگرگون شد. اندکی بعد یونسکو نیز با نگرشی مثبت به صنایع فرهنگی، نشستهایی را برای بررسی کارکردها و نقشهای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی این صنایع برگزار کرد (حسینی‌پور و کیاسی، 1393: 56). با اقدامات یونسکو، نظر دیگر دولتها نیز به صنایع فرهنگی معطوف شد تا اینکه در سال 1994 دولت استرالیا در اقدامی بی‌سابقه، صنایع فرهنگی را به عنوان موتور پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود در سده بیست و یکم برگزید. البته استرالیایی‌ها به دو دلیل اصلی ترجیح دادند به جای عبارت صنایع فرهنگی، اصطلاح نوساخته «صنایع خلاق» را به کار گیرند:

نخست اینکه، صنایع فرهنگی در ذهن برخی از ارباب نظر همچنان مفهوم صنعت فرهنگ را با بار منفی آن تداعی می‌کرد و صنایع خلاق می‌توانست این مشکل را برطرف کند. دوم اینکه، صنایع خلاق این ظرفیت را داشت که برخی از حوزه‌های نوظهور (همچون رسانه‌های جدید مبتنی بر وب، بازی‌های رایانه‌ای و حتی فعالیت‌هایی مانند تحقیق و پژوهش به قصد تولید دانش) را نیز در بر بگیرد (ملکی‌فر و کیقادی، 1393: 6). به همین سبب، عنوانی که در این مقاله بیشتر از آن استفاده شده، صنایع خلاق است که البته با توجه تعاریف و نظرات مصطلح، صنایع فرهنگی را نیز شامل می‌شود.

پس از استرالیا، بریتانیا نیز با فرصت‌یابی برای احیای شأن و منزلت جهانی خود، چشم‌انداز خود را بر پایه یک جامعه خلاق بر مدار توسعه صنایع خلاق (صنایع فرهنگی سابق) استوار ساخت. بریتانیایی‌ها چشم‌انداز نوین خود را «بریتانیای خلاق» نامیدند. تصمیم تاریخی دولتهای استرالیا و بریتانیا، همزمان با سرمایه‌گذاری‌های سنگین و فزاینده ایالات متحده در زمینه صنایع فرهنگی که پیشینه‌ای طولانی داشت، حساسیت بسیاری از دولتهای دیگر را در گوشه و کنار جهان برانگیخت. در همین راستا کشورهای همچون: فنلاند، سنگاپور، چین و کره جنوبی نیز اقدام به برنامه‌ریزی کلان برای این حوزه کردند و بدین ترتیب، خیزش صنایع خلاق به یک روند جهانی رو به گسترش تبدیل شد. ویژگی و کارکردهای منحصر به فرد صنایع خلاق در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و حتی دفاعی/امنیتی، این صنایع را در کانون توجه بسیاری از کشورها قرار داده و تقریباً به محور اصلی رشد و پیشرفتهای اقتصادی و اجتماعی آنها در سده بیست و یک تبدیل شده است. (حسینی‌پور و کیاسی، 1393: 57-59)

این نوع از صنایع طی دوره‌های مختلف و توسط افراد مختلف، عناوینی همچون: صنایع فرهنگی، صنایع سرگرمی، صنایع رسانه‌ای، صنایع فراغتی، ... و در این اواخر، صنایع خلاق را یدک می‌کنند. مسئله تعدد عناوین و همچنین ماهیت هر کدام از آنها، نشانگر عدم توافق بر سر ماهیت این صنایع بوده و هر کسی بنا بر نگرش خود اقدام به نامگذاری و تعریف این صنایع کرده است. فارغ از این، گستره صنایعی که معمولاً ذیل صنایع خلاق قرار می‌گیرند، آن قدر وسیع است که ارائه تعریفی کامل را با مشکل روبه‌رو می‌سازد. از طرفی، چون این صنایع بستگی نسبتاً بالایی به تغییرات فناوری (به‌ویژه فناوری ارتباطات) دارند، با تغییرات روزافزون فناوری، مرزهای آنها نیز مدام در حال تغییر بوده و سخت می‌توان مرز دقیقی برای آنها تعریف کرد.

به طور کلی، اصطلاح صنایع فرهنگی به طیفی از صنایع نرم اشاره دارد که کارکردهای اجتماعی تعریف شده و مشخصی دارند و مانند هر صنعت دیگری و حتی بیش از اغلب صنایع موجود، می‌توانند مولد ارزش افزوده اقتصادی باشند. ویژگی بارز این صنایع آن است که برای تولید کالاهای مدنظر خود، به جای بهره‌گیری از مواد اولیه طبیعی و معدنی، از برون‌دادهای فکری و ذوقی انسان که ماهیت هنری و فرهنگی دارد، استفاده می‌کنند. لذا کالاهای فرهنگی بر خلاف سایر کالاهای، ارزش فیزیکی و مادی ندارند و ارزش

## 170 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

واقعی آنها بر حسب محتوای آنها تعیین می‌شود. از این رو، صنایع فرهنگی را صنایع محتوا یا وابسته به محتوا نیز می‌نامند. (کیبادی و همکاران، 1387: 9)

در بحث اصطلاح صنایع خلاق، باید گفت از آنجا که ابتدای کار صنایع خلاق از دولتها شروع شد، بنابر این، در همان ابتدای راه (دهه 1990) نهادهای حاکمیتی در ارائه تعریف برای این صنایع پیشقدم شدند. این امر گرچه از شأن علمی تعریف می‌کاهد، اما به تعریف رسمیت داده، می‌تواند پایه خوبی برای ارائه تعاریف و نظرات بعدی باشد و موجب کاهش پراکندگی تعاریف شود. یکی از تعاریف اصلی صنایع خلاق، تعریف وزارت فرهنگ، رسانه، و ورزش انگلستان<sup>1</sup> است که طبق آن، صنایع خلاق عبارتند از: صناعی که ریشه در خلاقیت، مهارت و استعداد فردی داشته و پتانسیل ایجاد شغل و ثروت را از طریق تولید و استفاده از مالکیت فکری (معنوی) دارند (وزارت فرهنگ، رسانه و ورزش انگلستان، 2001: 5). صنایع خلاق طبق دسته‌بندی نهاد مذکور، در 9 طبقه ذیل، دسته‌بندی شده و گزارشها بر مبنای آن ارائه می‌شوند (همان، 2015: 2016)<sup>2</sup>: 1. تبلیغات و بازاریابی؛ 2. معماری؛ 3. صنایع دستی؛ 4. طراحی: طراحی محصول، طراحی گرافیکی و طراحی مد؛ 5. فیلم، تلویزیون، ویدئو، رادیو و عکاسی؛ 6. فناوری، نرم‌افزار و خدمات رایانه‌ای؛ 7. موزه‌ها، گالری‌ها و کتابخانه‌ها؛ 8. موسیقی، هنرهای نمایشی و هنرهای تجسمی؛ 9. نشر.

از نظر تعریفی دیگر توسط سازمان جهانی مالکیت معنوی<sup>3</sup> ارائه شده است. در این تعریف، صنایع خلاق شامل گستره گوناگونی از فعالیتهای می‌شود که همه آنها کم و بیش متکی بر نوعی کار اصیل بوده و از طریق حقوق مختلف مالکیت معنوی محافظت می‌شوند. این صنایع، عناصر مهم میراث هنری و فرهنگی مشترک را به آینده‌ای مبتنی بر انتقال دائماً رو به رشد اطلاعات و محتوای دیجیتال، پیوند می‌دهند (سازمان جهانی مالکیت معنوی، 2017: 8). کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل (آنکتاد)<sup>4</sup> نیز صنایع خلاق محل تقاطع هنر، فرهنگ، تجارت و فناوری است. تمامی این فعالیتهای متمرکز بر مهارتهای خلاق بوده، می‌توانند از طریق خرید و فروش و حقوق مالکیت معنوی، درآمد ایجاد کنند.<sup>5</sup>

### 1. Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS)

2. در گزارشهای دیگر DCMS (به‌ویژه گزارشهای قدیمی‌تر) شاهد ارائه مصادیقی 13گانه برای صنایع خلاق هستیم که عبارتند از: تبلیغات، معماری، هنر و عتیقه‌جات، نرم‌افزارهای کامپیوتری بازی/سرگرمی، صنایع دستی، طراحی، طراحی مد، فیلم و ویدئو، موسیقی، هنرهای نمایشی، نشر، نرم‌افزار، رادیو و تلویزیون. در منابعی نیز که در آن مدل DCMS ذکر شده، معمولاً به همین تقسیم‌بندی 13گانه اشاره شده است. با این حال در گزارشهای این نهاد در سالهای اخیر شاهد این هستیم که آمار و ارقام مربوط به صنایع خلاق، در قالب طبقه‌بندی 9گانه‌ای ارائه می‌شود که در متن به آن اشاره شده است.

### 3. World Intellectual Property Organization

### 4. United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD)

### 5. <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Creative-Economy.aspx>

متعاقب بحث صنایع خلاق، بحث سازمان خلاق<sup>1</sup> به عنوان سازمان و شرکتی که در حوزه صنایع خلاق فعالیت می کند، مطرح می شود. در مقام تعریف می توان گفت که «سازمان خلاق، یک شرکت فرهنگی مدرن است که به دنبال کسب منافع اقتصادی از طریق به کارگیری خلاقیت و دانش کارکنانش و انجام نوآوری است» که ویژگی های اصلی آن را می توان در مواردی از قبیل منابع نامشهود سازمانی، همزیستی هنر و کسب و کار و کسب منافع اقتصادی از فعالیتهای خلاقانه بیان کرد. (گرداسکین و همکاران، 2012: 79-78)

گرداسکین و همکاران (همان: 79) اجزای سازمان خلاق را در چهار گروه منابع انسانی، ساختار اجتماعی، فناوری و فرهنگ دسته بندی کرده اند. در این دسته بندی، منابع انسانی جزء اصلی است که با به کار بردن فناوری ها می تواند اهداف راهبردی سازمان (توسعه و بازاریابی محصول خلاق در یک ساختار اجتماعی به درستی بر ساخته شده و محیط فرهنگی) را اجرایی سازد.

در سازمانها و صنایع خلاق، عناوین مختلف و تقریباً مشابهی به نیروی انسانی، از قبیل نیروی کار/کارگر خلاق، نیروی کار/کارگر دانشی، طبقه خلاق و ... اطلاق می شود. درباره اینکه دقیقاً چه نوعی از کارکنان مشمول تعریف نیروی کار خلاق می شوند چه در صنایع خلاق و چه بیرون از آن، هیچگر<sup>3</sup> و همکاران (2008: 3) انواع استخدام نیروهای خلاق را در سه دسته «متخصص»؛ شامل هنرمندان، متخصصان یا افراد خلاق که در صنایع خلاق کار می کنند، «پشتیبان»؛ شامل کارکنانی در صنایع خلاق که خدمات پشتیبانی مدیریتی، اداری، حسابداری و ... را تشکیل می دهند و «جاسازی شده»؛ شامل افراد خلاق که در صنایع به اصطلاح غیر خلاق مشغول کار هستند، دسته بندی کرده اند.

ریان<sup>4</sup> (1992؛ نقل از: هزموئدهلق، 2007: 65-64) نیز کارکنان شاغل در صنایع فرهنگی و صنایع خلاق را در چند دسته طبقه بندی می کند:

**نیروی خلاق اصلی؛**<sup>6</sup> مانند موزیسین ها، نویسندگان و کارگردانان، ژورنالیست ها و مؤلفان (همان خالقان محتوا و متن). در این دسته، تکمیل کننده هایی که نقششان، نقش خلاق شناخته می شود نیز قرار دارند.

**کارکنان فنی؛** از آنها انتظار می رود مجموعه ای از وظایف فنی را به صورت کارآمد به انجام برسانند.

---

1. Creative Organization  
2. Girdauskienė, Sakalas & Savanevičienė  
3. Higgs  
4. Ryan  
5. Hesmondhalgh  
6. Primary Creative Personnel

## 172 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

**مدیران خلاق؛** واسطه‌های بین منافع مالکان و مدیران که اولویتشان سود و منفعت است از یک سو و کارکنان خلاق که خواهان دستیابی به موفقیت و ساختن اعتبار برای خودشان از طریق تولید کارهای اصیل، نوآورانه و کامل از هر جهت‌اند، از سوی دیگر.

**کارکنان بازاریابی؛** در صنایع فرهنگی و در امتداد مدیران خلاق، با هدف تطبیق کار نیروی خلاق اصلی با مخاطب فعالیت می‌کنند.

**مالکان و مدیران؛** واجد قدرت استخدام و اخراج کارکنان و تعیین جهت عمومی سیاستهای بنگاه، که نقش محدودی (به جز موارد نادر) در خلق محتوا و توسعه متون (محصول) دارند.

**کارکنان بدون مهارت یا کم‌مهارت؛**<sup>1</sup> در سازمانهای خلاق معمولاً تعداد زیادی از کارکنان بدون مهارت نیز درگیر خلق، انتشار و بازتولید محصولات‌اند (مثلاً کارگر مسئول نگهداری دستگاه تولید دیسکهای دی.وی.دی) که اغلب دستمزد خیلی کمی نیز دارند.

با توجه به طبقه‌بندی‌های ارائه‌شده، گروه اصلی مورد بررسی در این مقاله، طبق دسته‌بندی هیگر، کانینگهام و بخشی، کارکنان خلاق شاغل در صنایع خلاق بوده و بر مبنای طبقه‌بندی رایان نیز گروههای اصلی مورد بررسی، گروه کارکنان خلاق اصلی و نیز مدیران خلاق‌اند. وقتی صحبت از مؤلفه‌های اصلی مدیریت عملکرد منابع انسانی می‌شود، منظور از منابع انسانی، همین دست از نیروها مد نظر هستند.

### 2. مدیریت عملکرد

در دوره معاصر که کارکرد سازمانها بسیار گسترده شده و انتظارات از آنها به‌طور مداوم رو به تزاید است، برای پاسخگویی به این انتظارات، نیازمند ایجاد ارتباطاتی تنگاتنگ، مستمر و مؤثر بین فرایندهای سازمانی و انتظارات است. از سوی دیگر، در دنیای رقابتی امروز، سازمانها در هر محیطی که فعالیت کنند، به‌طور دائم نیازمند بهبود عملکرد بوده، باید تمام تلاش خود را برای دستیابی به تعالی عملکرد به کار گیرند. مدیریت عملکرد که از مهم‌ترین پیشرفتهای اخیر در مدیریت سازمانهاست، اصطلاح به نسبت جدیدی است که جایگزین اصطلاح سنتی ارزیابی عملکرد شده است. این نظام با هدف مدیریت، سنجش و بهبود عملکرد و ایجاد قابلیت برای پیشرفت کارکنان و سازمان ارائه شد. مدیریت عملکرد، فرایندی منسجم و راهبردی است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق هم‌بسته کردن عملکرد افراد، عملکرد تیم، گروههای کاری و عملکرد سازمان می‌سازد و از دو راه به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند: همسوسازی عمودی نتایج فعالیتها (افراد، گروههای کار، واحدهای سازمانی و سازمان) و همسوسازی افقی نتایج اقدامات حوزه

---

1. Unskilled or Semi-Skilled

## 173 ♦ سید مهدی شریفی و همکاران

مدیریت منابع انسانی (تأمین و تعدیل نیروی انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، نگهداری و حفظ سلامت جسمی و روانی کارکنان، به کارگیری مؤثر منابع انسانی). (ایزدی، 1396: 34-35)

اصطلاح نظام مدیریت عملکرد برای اولین بار توسط بیر و راه<sup>1</sup> هنگام استقرار آن در شرکت کورنینگ گلس<sup>2</sup> استفاده شد. نظام پیشنهادی آنان با هدف مدیریت، سنجش و بهبود عملکرد و ایجاد قابلیت برای پیشرفت کارکنان حرفه‌ای و مدیران ارائه شد. (رضایان و گنجملی، 1390: 32)

مدیریت عملکرد مانند ارزیابی عملکرد یا یک برنامه آموزشی، تک‌رویداد نیست؛ بلکه فرایندی جامع، مداوم و پیوسته، شامل فعالیتها و برنامه‌های مختلفی است که برای رشد کارکنان و ارتقای عملکرد آنان طراحی شده است (ساکس و هاگان،<sup>3</sup> 2013: 5). مدیریت عملکرد باید به صورت مداوم و جاری و در طول سال (دوره عملکردی) با هدف توسعه عملکردها و همسو کردن آن با اهداف راهبردی سازمان صورت گیرد. اگر در سازمانی به مدیریت عملکرد به چشم فرایند نگاه شود، افرادی که عملکردشان در سطح بالاتری از همکارانشان است، احساس خواهند کرد سازمان برایشان اهمیت قائل است؛ و این مهم، برای خلاقیت بیشتر، ضرورت است. همچنین، مدیران و کارکنان تشویق می‌شوند که پیوسته با یکدیگر در ارتباط باشند؛ لذا معیارهای مناسبی برای ارزیابی فعالیت آنها شکل می‌گیرد و در نهایت، سازمان می‌تواند قوی‌ترین و ضعیف‌ترین کارکنان خود را به گونه‌ای واقعی و مؤثر شناسایی کرده، برای ارتقای دسته اول و بهبود عملکرد دسته دوم برنامه‌ریزی کند. (شریفی و همکاران، 1397: 136)

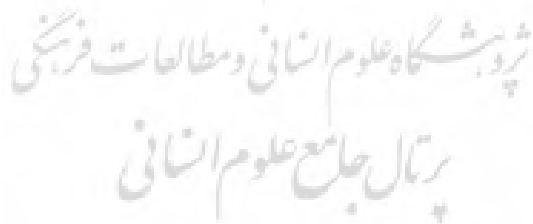
به طور کلی، مدیریت عملکرد، فرایندی نظام‌مند برای ارتقای عملکرد سازمانی از طریق توسعه عملکرد افراد و تیمهاست. این فرایند، ابزار دستیابی به نتایج بهتر از طریق درک و مدیریت کردن عملکرد در چارچوبی توافق شده از اهداف برنامه‌ریزی شده، استانداردها و ملزومات شایستگی است (آرمسترانگ،<sup>4</sup> 2017: 5). از نظر ژئی،<sup>5</sup> مدیریت عملکرد اساساً فرایندی مشترک بین مدیران و اعضای تیم است. علاوه بر این، مدیریت عملکرد، فرایندی یکپارچه و راهبردی است که با سند چشم‌انداز و راهبرد سازمان هدایت می‌شود. در مفهوم راهبردی، مدیریت عملکرد با مسائل گسترده‌تر مربوط می‌شود. علاوه بر این، مدیریت عملکرد در دو معنا، فرایندی یکپارچه است: ادغام عمودی و ادغام افقی. در حالی که ادغام عمودی کسب‌وکار، تیم و اهداف فردی را با تواناییها و ظرفیتهای اصلی پیوند می‌دهد؛ ادغام افقی، ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله توسعه سازمانی، توسعه منابع انسانی و پاداش‌دهی را هم‌تراز می‌کند. با این حال، هدف هر دوی این ابعاد، دستیابی به یک روش منسجم برای مدیریت و رشد افراد است. (ژئی، 2011: 12)

1. Beer & Ruh
2. Coming Glass
3. Saks & Haccoun
4. Armstrong
5. Xi

## 174 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

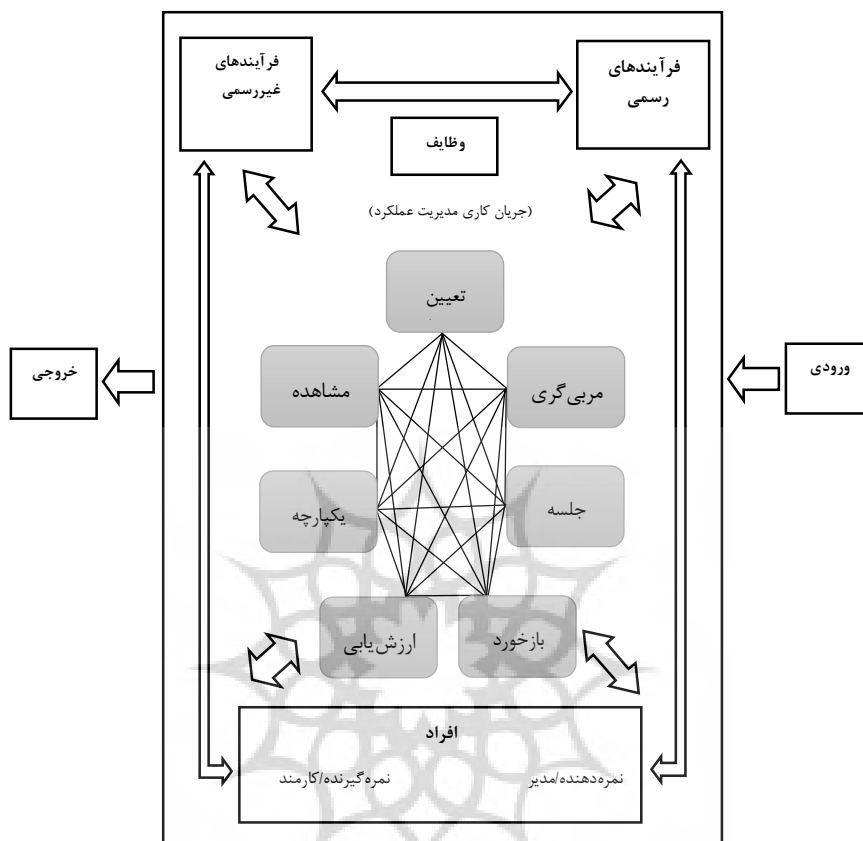
طبق نظر ویلیام دمنینگ<sup>1</sup> فرایند مدیریت عملکرد از چهار جزء اصلی تشکیل شده است: برنامه<sup>2</sup>، تصمیم‌گیری درباره اینکه چه چیزی و چگونه باید انجام شود. اجرا<sup>3</sup>؛ انجام کارهای لازم برای اجرای برنامه. پایش<sup>4</sup>؛ انجام بررسی‌های پیوسته روی کارهای انجام گرفته و اندازه‌گیری نتایج به منظور ارزیابی میزان پیشرفت در اجرای برنامه. بازبینی<sup>5</sup>؛ در نظر گرفتن آنچه به دست آمده و تعیین اینکه چه کاری بیشتر نیاز بوده و همچنین هر نوع فعالیت اصلاحی لازم در صورتی که عملکرد در راستای برنامه نباشد. (آرمسترانگ، 2006: 15-16)

از نظر کوواس و همکاران<sup>6</sup>، فرایند مدیریت عملکرد، معمولاً از سه فعالیت به هم مرتبط تعیین اهداف، ارزیابی دستیابی به اهداف و ارائه بازخورد عملکردی تشکیل می‌شود (کوواس و همکاران، 2016: 401). اشلایکر<sup>7</sup> و همکاران (2018: 2219) نیز هفت وظیفه اصلی را در مدیریت عملکرد معرفی می‌کنند که عبارتند از: تعیین انتظارات عملکردی، رصد عملکرد کارکنان، یکپارچه‌سازی اطلاعات عملکردی، ارائه خلاصه ارزیابی عملکرد رسمی، ارائه بازخورد عملکردی، نشست رسمی بررسی عملکرد و مربی‌گری عملکرد. از نظر آنان تمام این هفت وظیفه با یکدیگر مرتبط بوده، معمولاً به صورت همزمان و در کنار هم انجام می‌گیرند. الگوی اشلایکر و همکارانش به صورت شماتیک در شکل 1 قابل مشاهده است.



- 
1. William Deming
  2. Plan
  3. Act
  4. Monitoring
  5. Review
  6. Kuvaas, Buch & Dysvik
  7. Schleicher





شکل 1: الگوی سیستمی مدیریت عملکرد (اشلایکر و همکاران، 2018: 2215)

سایر الگوها و نظرات در باب گامها و فعالیتهای اصلی فرایند مدیریت عملکرد، کمابیش مشابه همین موارد است و تفاوتها در موارد جزئی و تفاوت در زاویه دید یا حتی نوع نامگذاری یا ترتیب فرایند است.

به طور کلی، عمده الگوها و نظرات درباره نظام مدیریت عملکرد، حول این محورهاست که ابتدا برنامه‌ای برای عملکرد فرد تعیین شده (با تعامل با خود او)، سپس فرد در راستای اجرای آن برنامه عمل کند؛ در حین دوره هم عملکرد او پایش و بازخوردهای لازم به او داده شود. در انتهای دوره نیز بازبینی و ارزیابی عملکرد فرد انجام می‌گیرد. دقیقاً همین جاست که مسئله این پژوهش خود را نشان می‌دهد و آن این است که اگر قرار باشد درباره یک سازمان خلاق صحبت شود، آیا همین موارد در تشریح نظام مدیریت عملکرد و فرایندهای آن کافی است؟ نیروی انسانی خلاق در کجای این عناصر برشمرده شده تعیین شده و تفاوت‌های آن در نظر گرفته می‌شود؟ و ...

**(ب) بیان مسئله**

یکی از مهم‌ترین مسائل در صنایع خلاق، بحث چگونگی استفادهٔ بهینه از منابع انسانی در راستای تحقق اهداف سازمان است. مدیریت سازمان از یک سو باید پاسخگویی اهداف سازمانی باشد، محصولات را طبق برنامه‌ریزی ارائه کند و ذی‌نفعان را راضی نگه دارد و از سوی دیگر، باید به گونه‌ای نیروی انسانی را مدیریت کند تا شرایط بروز خلاقیت و استعدادهای آن مهیا شود. این مهم با توجه به اینکه نیروی انسانی صنایع خلاق ویژگی‌های خاصی دارد که با نیروی انسانی در دیگر صنایع متفاوت است؛ بنابراین، نیاز است تا الگوهای ویژه‌ای برای مدیریت آن به کار گرفته شود.

در صنایع خلاق و فرهنگی، سازوکارهای گوناگونی در حوزه‌های مختلف مدیریت سازمان به کار گرفته می‌شود و به فراخور ساختار و اهداف سازمان، از روشها و برنامه‌های مختلف در مدیریت عملکرد کارکنان بهره گرفته می‌شود؛ حتی گاه از نسخه‌هایی استفاده می‌شود که برای سازمانها و صنایع دیگر تجویز شده‌اند. با این حال، اگر به سازمانها و نگاههای موفق این حوزه توجه شود، در مدیریت منابع انسانی و نیز مدیریت عملکرد، رویکردها و سازوکارهایی را می‌بینیم که در مقایسه با سازمانهای دیگر، تفاوتها یا شاید تضادهایی دارند.

به طور کلی مدیریت سازمان خلاق مسائلی دارد که مدیریت کلاسیک پاسخگویی آن نیست. این مسائل در مدیریت منابع انسانی در سازمان خلاق نیز قابل مشاهده است. در واقع؛ تعامل مدیریت سازمان با کارکنان به طور مستقیم یا غیر مستقیم تأثیر خود را در رفتار کارکنان با مردم یا در محصولاتی که تولید می‌کنند، می‌گذارد و این مسئله به خصوص در سازمانهای خلاق قابل مشاهده است. مدیران منابع انسانی با مجموعهٔ سیاستها و عملکردشان می‌توانند فضا و فرهنگ کار را در سازمان بهبود دهند یا تضعیف کنند (شریفی و همکاران، 1397: 50). نکته‌ای که در مدیریت منابع انسانی در صنایع مد نظر باید به آن توجه کرد، این است که نیروی خلاق ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی دارد که او را از دیگر کارکنان متفاوت می‌کند؛ لذا نیازمند الگوهای مدیریتی خاص خود هستند. نیروی انسانی خلاق معمولاً به دنبال شرایطی است که شاید متفاوت با روال طبیعی کاری در شرکتها و کسب‌وکارهای معمول باشد. استقلال در نحوهٔ انجام امور، آزاد بودن در شکل‌دهی محیط کار، انجام کار و دریافت دستمزد به صورت پروژه‌ای، شناور بودن ساعت کار و مقید نبودن به حضور موظفی در ساعات مشخص در اداره و ... از مواردی است که مدیران در کار با نیروهای خلاق زیاد با آن روبه‌رو می‌شوند. در همین راستا، برخی معتقدند سیستم‌های مدیریتی معمول

مبنتی بر اشکال تأیید شده کنترل و نظارت و روشهای رسمی برای خلق ارزش افزوده در حوزه صنایع خلاق نیست و خلاقیت از هر نوعش نمی‌تواند بر پایه فشار و اجبار بنا شود. (موراوسکی،<sup>1</sup> 2016: 643-642)

صنایع خلاق و فرهنگی نیازمند مدلی از مدیریت منابع انسانی‌اند که اولاً، بتواند استعدادها و ظرفیتهای نیروی انسانی را در بروز خلاقیت بالفعل نموده و ثانیاً، طوری نیروی انسانی را آماده سازد که محصول در حین تولید بهترین کیفیت ممکن را داشته و هم‌راستا با منافع سازمان باشد. در همین راستا، سازمان بایستی به سمت اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد برود که در آن بحث همسوسازی منافع فردی و سازمانی و نیز ارتقا و آموزش مستمر نیروی انسانی لحاظ شده، کنترل کیفیت حتی‌المقدور پسینی نبوده (شرایط به گونه‌ای باشد که محصول خوب تولید شود و حداقل نیاز به نظارت و کنترل وجود داشته باشد) و نیازهای نیروی انسانی خلاق نیز برآورده شود.

مسئله پیش رو، این است که با حوزه نسبتاً جدیدی روبه‌رویم که به سبب جدید بودنش، هنوز مرکز ثقل مطالعات آن متمرکز بر کلیات آن است. با نگاهی به ادبیات علمی تولید شده در دهه‌های اخیر در حوزه صنایع خلاق و فرهنگی، می‌بینیم که بحثها حول ماهیت و چستی این صنایع، اقتصاد و بازار آن، جایگاه این صنایع در سیاستگذاری کلان و راهبردی (مواردی مانند شهر خلاق، اقتصاد خلاق و ...) و ... بوده و در این بین، در ادبیات نظری، کمتر شاهد ریز شدن و پرداختن به خود سازمانهای این صنایع و بررسی شاخه‌های مختلف مدیریتی در آنها بوده‌ایم. البته علت این خلأ را نمی‌توان به مهم نبودن موضوع یا نبود تفاوت در این سازمانها با سازمانهای معمولی ربط داد؛ چه اینکه اساساً پایه چنین سازمانهایی بر مبنای نیروی خلاق آنها بوده و مدیریت نیروی خلاق تفاوت‌های بسیاری با نیروی کار معمولی دارد (بعضی موارد پیش‌تر اشاره شد). از طرفی، وقتی تجربه‌های موفق و پیشرو در صنایع خلاق مورد توجه قرار می‌گیرند (شرکتی مثل گوگل و أمثال آن)، کاملاً تفاوتها در مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد نیروی انسانی قابل مشاهده است. نکته قابل تأمل این است که اغلب به دلیل تازگی و جدید بودن این نوع روشها و سازوکارها، هنوز در قالب الگوهای کلی یا نسبتاً کلی ترجمه نشده و در واقع؛ به ادبیات نظری تبدیل نشده‌اند. از این رو، وقتی به ادبیات نظری چنین موضوعی رجوع می‌شود، خلأ نظری در این حوزه به خوبی خود را نشان می‌دهد. حال آنکه ترجمه الگوهای به کار گرفته شده، تدابیر اتخاذی در این نوع سازمانها و نیز اصولی که بر مبنای آن عمل می‌کنند، می‌تواند در قالب ادبیاتی علمی، گردآوری و بر اساس آن الگوهای تبیین، و در اختیار بخشی از صنایع خلاق و فرهنگی که هنوز خود را با شرایط این نوع سازمانها وفق نداده‌اند، قرار داده شود تا به رشد آنها شتاب بدهد.

در واقع؛ مسئله این است که به دلیل ماهیت نیروی انسانی در صنایع خلاق و فرهنگی و همچنین جایگاه آن (اساس نتیجه کار، وابستگی عمیقی به خلاقیت و توانمندی نیروی انسانی دارد)، الگوهای موجود مدیریت عملکرد برای آن نارساست و نمی‌تواند توصیف‌کننده مدیریت عملکرد در سازمانهای خلاق باشد. بنابر این و با توجه به خلأ موجود در ادبیات نظری در این زمینه، نیاز است تا روی موضوع الگوی مدیریت عملکرد در سازمانهای خلاق و برای مدیریت نیروی خلاق، کار پژوهشی انجام شود و گامی در جهت تبدیل تجربیات عملی این حوزه به ادبیات نظری برداشته شود. از این رو، در پژوهش حاضر به دنبال چنین الگویی برای توصیف مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی هستیم تا بتواند بر نارسایی‌های موجود فائق آمده، توصیفی بهتر و تصویری روشن‌تر ارائه دهد.

### ج) روش پژوهش

با توجه به اینکه مسئله اصلی تحقیق، ناشی از نارسایی الگوهای موجود و نحیف بودن ادبیات نظری پیرامون مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق و فرهنگی (به طور خاص مدیریت عملکرد) است و همان‌طور که اشاره شد، به پیاده‌سازی تجربه‌های این حوزه در قالب یک الگوی نظری نیازمندیم، لذا مناسب‌ترین روشی که بتوان برای هدف این پژوهش از آن استفاده کرد، روش داده‌بنیاد است که بتوان مبتنی بر داده‌های گردآوری شده، الگویی برای مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی استخراج کرد. از این رو، روش راهبرد اصلی به کار رفته نیز برای نیل به هدف پژوهش، راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. از بین رویکردها یا به عبارتی رهیافتهای موجود برای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (اشتراوس و کوربین،<sup>1</sup> گلیر<sup>2</sup> و چارمز<sup>3</sup>) نیز رویکرد گلیر یا همان رویکرد ظاهر شونده انتخاب شده است.

روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مبتنی بر مصاحبه با خبرگان و متخصصان و استفاده از برخی منابع اسنادی و کتابخانه‌ای است. جامعه خبرگانی مد نظر تحقیق، شامل افرادی است که یکی یا هر دوی این ویژگی‌ها را داشته باشند: تخصص در زمینه منابع انسانی و تخصص در حوزه صنایع خلاق فرهنگی. با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد و اینکه اطلاعات گردآوری شده باید از جنس داده باشند و نه تحلیل آن، از این رو جنبه تجربی تخصصهای مورد اشاره اولویت داشته است؛ با این حال، نیم‌نگاهی به تخصص نظری خبرگان نیز وجود داشت و خبرگانی که نظراتشان به نوعی مکمل داده‌های تجربی مد نظر تحقیق بود، مشمول جامعه خبرگانی مشارکت‌کننده پژوهش شدند و از نظراتشان استفاده شده است. با این حال سعی شده تا اگر افراد با پایه دانش نظری نیز انتخاب می‌شوند، تا حدودی شرایط تجربی حوزه را نیز تجربه و

1. Strauss & Corbin

2. Glaser

3. Charmaz

درک کرده باشند. در نهایت، افرادی که با آنها مصاحبه شد، کارشناسان دانشگاهی و متخصص در حوزه منابع انسانی، فعالان حوزه صنایع خلاق (افراد مجرب و متخصص در این حوزه) و کارشناسان منابع انسانی شاغل در حوزه صنایع خلاق بودند. در این مقاله، در مجموع 9 مصاحبه به صورت نیمه ساختاریافته انجام شد. علاوه بر مصاحبه، از کتاب «رهبری منابع انسانی در شرکتهای فناوری اطلاعات» نوشته لازلو باک<sup>1</sup> (1396) نیز استفاده شده است. این کتاب به تشریح فعالیتها و اقدامات صورت گرفته منابع انسانی در شرکت گوگل، به عنوان یکی از نمادهای جهانی سازمان خلاق، می پردازد. علت استفاده از کتاب مذکور این بود که محتوای آن به صورت تجربه نگاری است و نویسنده آن که از مدیران ارشد منابع انسانی شرکت گوگل است، به بیان تجربیاتش در مدیریت منابع انسانی و عملکرد آنها در سازمان پرداخته است. از این رو، کاملاً جایگاه مصاحبه ای را داشته که داده های مورد نیاز برای نظریه پردازی داده بنیاد را در اختیار پژوهش قرار دهد.

پس از گردآوری اطلاعات، با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد با رویکرد گلنزر، الگوی مد نظر تحقیق به دست آمد که به جزئیات بیشتر آن در بخش بعدی پرداخته می شود. جدول 1، ترکیب افراد مورد مصاحبه را نشان می دهد.

جدول 1: اطلاعات جمعیت شناختی افراد مورد مصاحبه

حیطه تخصصی خبرگان	تعداد افراد مورد مصاحبه
کارشناسان دانشگاهی حوزه منابع انسانی	3 نفر
فعالان حوزه صنایع خلاق	4 نفر
کارشناسان منابع انسانی شاغل در صنایع خلاق	2 نفر

از منظر اعتبار یافته ها و فرایند پژوهشی به کار گرفته نیز از دو بُعد، این مسئله در پژوهش مد نظر قرار گرفت: نخست، بحث فرایند استخراج کدها از مصاحبه و دیگری، فرایند رسیدن از کدها به الگو. در بُعد نخست، با توجه به دسترسی و همکاری مصاحبه شونده ها، کدهای مستخرج از مصاحبه ها در اختیار دو تن از مصاحبه شونده گان قرار گرفت که هر دو نفر کدها را تأیید کردند و انحرافی در تبیین منظور مصاحبه شونده گان مشاهده نشد و فرایند کدگذاری انجام شده تأیید شد. در بُعد دوم نیز پس از تدوین الگو در تیم چهار نفره تحقیق، علاوه بر آن، پژوهش در اختیار سه تن از خبرگان خارج از تیم پژوهشی قرار گرفت و فرایند استخراج الگو از کدها به تأیید این گروه از خبرگان نیز رسید.

**د) یافته‌های پژوهش**

با شروع گردآوری اطلاعات، به تدریج فرایند غیر رسمی بررسی مصاحبه‌ها و اطلاعات به دست آمده آغاز و فرایند شناسایی کدهای اولیه و سپس بحث مقوله‌ها، به طور همزمان پیگیری شد. این بررسی غیر رسمی و در حین پژوهش، هم به سبب رفت و برگشت بین مقوله‌ها و داده‌ها (صحبت‌های مصاحبه‌ها) مطابق با رویه‌های مرسوم در رویکرد گلیزر که با هدف شکل‌دهی مقوله‌ها و بررسی ارتباط بین آنها انجام می‌شود، هم به عنوان اصلاح‌گری برای ادامه مصاحبه‌ها و تنظیم سؤالات منطبق با نیازهای نظری پژوهش و شناسایی حالت اشباع نظری در پژوهش، انجام شد. در انتهای این بخش نیز با توجه به اینکه در چند مصاحبه پایانی (به طور خاص دو مصاحبه آخر)، داده‌های به دست آمده اغلب مربوط به بیان زوایا و ابعاد مختلف اطلاعات مصاحبه‌های پیشین بود و مقوله‌های جدیدی به اطلاعات قبلی اضافه نشد، معنای اشباع نظری، مستفاد و فرایند گردآوری اطلاعات متوقف شد.

پس از توقف فرایند گردآوری اطلاعات، فرایند رسمی کدگذاری و استخراج و ارتباط مقوله‌ها آغاز شد. اولین گام، کدگذاری اولیه اطلاعات بود که در این کدگذاری، بخشهای مرتبط با موضوع پژوهش در قالب کدهای اولیه استخراج شدند. در این مرحله، 306 کد استخراج شد. پس از کدگذاری اولیه، از یک سو با توجه به خام بودن این کدها و احساس نیاز به مفهومی‌تر شدن آنها و از سوی دیگر، داشتن دو یا چند مفهوم و نیاز به تفکیک آنها در برخی از کدها، کدگذاری ثانویه با رویکرد استخراج کدهای مفهومی انجام شد. در این مرحله، پس از استخراج کدها و البته حذف موارد تکراری و مشابه، در نهایت 250 کد با عنوان کدهای ثانویه باقی ماندند.

در گام بعدی، دسته‌بندی کدها و استخراج مقوله‌ها صورت گرفت. در این مرحله، کدهای مفهومی مشابه طبقه‌بندی شدند و نتایج در قالب 36 مقوله اولیه به دست آمد. کلیات مقولات در مرحله بررسی غیر رسمی و غربال اطلاعات مصاحبه‌ها به دست آمده و در این مرحله، نام‌گذاری‌ها و دسته‌بندی‌ها دقیق‌تر و متقن‌تر شدند. فهرست مقوله‌های اولیه و کدهای تشکیل‌دهنده هر کدام، در جدول 2 ذکر شده است.

جدول 2: مقوله‌های اولیه و کدهای تشکیل دهنده

ردیف	مقوله‌های اولیه	کدهای ثانویه
1	ورودی‌های سازمانی مدیریت عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرح شغل به عنوان ورودی برنامه عملکردی</li> <li>• برنامه توسعه فردی به عنوان ورودی برنامه عملکرد</li> <li>• برنامه‌های سازمان به عنوان ورودی مدیریت عملکرد</li> <li>• مدل شایستگی به عنوان عنصر محتوایی مدیریت عملکرد</li> </ul>
2	عوامل انگیزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اثرگذاری پرداخت مبتنی بر عملکرد در انگیزش</li> <li>• ارائه فیدبک، عامل انگیزش</li> <li>• استقلال، عامل انگیزش</li> <li>• اعطای مسئولیت، عامل انگیزش نیرو</li> <li>• مهم بودن کار، عامل انگیزش</li> <li>• مشارکت نیروی انسانی در تعریف کار، عامل انگیزش نیرو</li> <li>• تعهد سازمان، عامل انگیزش نیرو به کار</li> <li>• تشویق نیرو به یادگیری، عامل انگیزش نیرو</li> <li>• تنوع کار، عامل انگیزش</li> <li>• انگیزاننده بودن چشم‌انداز و اهداف کار</li> <li>• خودانگیزنده بوده نیروی متعهد</li> <li>• گرفتن نظر و بحث با نیرو، عامل انگیزش</li> <li>• امکان دریافت پادشهای قابل توجه برای همه کارکنان</li> <li>• انجام کار معنادار و مؤثر به عنوان انگیزاننده قوی برای کارمند</li> <li>• برداشتن محدودیتها و سقف‌ها برای پرداخت</li> <li>• تعریف چشم‌انداز بلندنظرانه برای کارکنان</li> <li>• لزوم معنا دادن به کار افراد</li> <li>• یادگیری و پیشرفت به عنوان عامل انگیزش نیرو</li> </ul>
3	آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعریف دوره‌های آموزشی مبتنی بر عملکرد</li> <li>• لزوم آموزش حین خدمت</li> </ul>
4	عوامل یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتصال نظام پرداخت به یادگیری فرد</li> <li>• اعطای مسئولیت، عامل رشد و یادگیری</li> <li>• پیشرفت کاری و اعطای مسئولیت دفعی و غیرتدریجی، عامل بی‌انگیزگی نیرو برای یادگیری</li> <li>• فرصت آزمون و خطا، عامل یادگیری</li> <li>• تعریف کار و وظیفه با هدف رشد نیرو</li> <li>• قرار گرفتن در تیم، عامل رشد و یادگیری</li> <li>• حاکم بودن فضای یادگیری بر سازمان</li> </ul>

182 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

<ul style="list-style-type: none"> <li>تدریس و یاد دادن به دیگران، عامل قوی یادگیری</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>قرار گرفتن در تیم و تعریف وظیفه مشخص در آن، عامل بالا رفتن تعهد کاری فرد</li> <li>تأثیر طراحی شغل بر ایجاد تعهد شغلی</li> <li>تناسب تعهد با آورده سازمان برای فرد</li> <li>لزوم روشن بودن مسیر کار و نقش نیرو در آن</li> <li>لزوم اهمیت دادن مدیر به نیرو و مسائل و مشکلات او</li> <li>دستمزد و پاداشهای قابل توجه (بدون محدودیتها و سقفهای معمول در مدیریت منابع انسانی) به عنوان عامل افزایش وفاداری</li> <li>توجه مدیر، عامل افزایش تعهد نیرو</li> </ul>	عوامل ایجاد تعهد	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>انکای به هم تیمی ها، عامل ارتقای عملکرد</li> <li>احیای پتانسیل های ذاتی نیرو</li> <li>ارائه کار و مسئولیت بیشتر به نیروی توانمند و پالنگیزه</li> <li>انگیزش بالا و باور نیرو، عامل عملکرد بالا</li> <li>انگیزش به عنوان عامل ارتقای عملکرد</li> <li>اهمیت تشویقهای غیر مالی</li> <li>بلوغ کارکنان به عنوان عامل ارتقای عملکرد</li> <li>تدریجی و صعودی بودن روند اعطای مسئولیت به نیرو</li> <li>تعهد به عنوان عامل عملکرد بالا</li> <li>رابطه عاطفی بین اعضای تیم، عامل ارتقای عملکرد</li> <li>تأثیر نوع تعریف کار بر عملکرد نیرو</li> <li>حس شدن پایش توسط نیرو</li> <li>مشارکت و مشاوره خواستن از نیرو</li> <li>سیستم انتصاب ناکارآمد، عامل افت عملکرد نیرو</li> <li>تکریم نیروی انسانی، عامل بالفعل شدن پتانسیل های ذاتی نیرو</li> <li>لزوم تعریف کار و خروجی مشخص برای نیرو</li> <li>کمک دیگر اعضای تیم به عملکرد فرد</li> <li>اعطای اختیار در امور جزئی به تیمها و افراد</li> <li>بازخورد همکاران به عنوان عامل ارتقا عملکرد</li> <li>برقراری ارتباط عاطفی مدیر با تیم و افراد به عنوان عامل ارتقای عملکرد</li> <li>تعریف چشم انداز واضح برای تیم به عنوان عامل ارتقای عملکرد</li> <li>توجه به شکست، به عنوان عامل ارتقا عملکرد</li> <li>توسعه شغل، عامل ارتقا عملکرد تیم</li> <li>حس مالکیت فرد در کار به عنوان عامل ارتقا عملکرد</li> </ul>	عوامل ارتقای عملکرد	6



<ul style="list-style-type: none"> <li>● گروه‌های غیر رسمی و غیر کاری به عنوان عامل ارتقا عملکرد</li> <li>● لزوم توجه به رشد شخصی افراد به منظور ارتقای عملکرد بهتر</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ارزیابی شورایی و کمیته‌ای افراد در سازمان خلاق</li> <li>● ارزیابی عملکرد متناسب با وظایف فرد</li> <li>● ارزیابی عملکرد نیرو متناسب با برنامه و اهداف تعیین شده</li> <li>● ارزیابی نیرو یا شاخص هدف همان سطح و نه اهداف بالادستی</li> <li>● استفاده از شاخص‌های کیفی در مدیریت عملکرد</li> <li>● نیاز به شاخص‌های ارزیابی خاص و مشخص</li> <li>● لزوم سنجش و اثر دادن کیفیت خروجی فارغ از معیارهای کمی رایج اداری</li> <li>● لزوم سنجش نوآوری</li> <li>● تعریف ارزیابی هر فرد به صورت متمایز از دیگران</li> <li>● تناسب داده و ستانده در ارزیابی عملکرد</li> <li>● تفکیک عملکرد فرد از سازمان در ارزیابی</li> <li>● توافقی بودن شاخصهای ارزیابی عملکرد</li> <li>● لزوم تعریف شاخص شناور مبتنی بر جایگاه فرد</li> <li>● شاخصهای ریز و خیلی مشخص، عامل محدودیت مدیر در ارزیابی</li> <li>● طبقه‌بندی مشاغل به منظور تعیین سطح انعطاف و کیفی بودن شاخصها در ارزیابی افراد</li> </ul>	<p>شاخصها و کیفیت سنجش</p>	<p>7</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مدل عملکرد به عنوان عنصر محتوایی مدیریت عملکرد</li> <li>● متأثر بودن شیوه مدیریت عملکرد از هدف و نگرش سازمان در این کار</li> <li>● سیاست و خط‌مشی بالادستی، مبنای ارزیابی عملکرد</li> <li>● چپستی عملکرد از نظر سازمان</li> <li>● استخراج شاخص‌های عملکردی فرد از مدل عملکرد</li> <li>● تحلیل عملکرد افراد مبتنی بر طرح کلی نظام مدیریت عملکرد</li> <li>● رشد فرد به عنوان هدف مدیریت عملکرد</li> <li>● تعیین شاخص‌ها و ارزیابی با هدف رشد و ارتقا سازمان</li> <li>● لزوم روشن بودن هدف ارزیابی/مدیریت عملکرد</li> <li>● لزوم تصمیم سازمان در مورد مقاصد و رویکرد سازمان به عملکرد</li> </ul>	<p>چپستی و مقاصد نظام مدیریت عملکرد برای سازمان</p>	<p>8</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اثرگذاری تفاوت‌های افراد در سیستم مدیریت عملکرد</li> <li>● اثرگذاری دسته‌بندی‌های شغلی در مدل مدیریت عملکرد</li> <li>● اثرگذاری شرح شغل بر مدیریت عملکرد</li> <li>● اثرگذاری مدل‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد</li> <li>● اثرگذاری مدل‌های جذب و استخدام بر مدیریت عملکرد</li> <li>● نقش سطوح عملکردی در مدل مدیریت عملکرد</li> </ul>	<p>عوامل سازمانی اثرگذار در مدیریت عملکرد</p>	<p>9</p>

184 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

	● استخدام بد، عامل ضعف عملکرد		
10	اکوسیستم سازمانی	● اتکای تأمین اهداف سازمانی به خروجی کلی اکوسیستم و نه فرد ● اکوسیستم و بافتار سازمان به عنوان عامل کنترل عملکرد ● لزوم تعریف بافتار خلاق برای سازمان خلاق ● تأثیر فضای فیزیکی محیط در عملکرد افراد ● لزوم ایجاد فضای رشد برای کارمندان در کار ● محیط کار به عنوان عامل اثرگذار بر عملکرد	
11	ارزیابی عملکرد	● ارزیابی پایان دوره بر مبنای شاخص های معین ● نتایج و مستندات طی دوره به عنوان ورودی ارزیابی ● ارزیابی پایان دوره به عنوان جزئی از فرآیند مدیریت عملکرد	
12	ویژگی های مدیر	● احراز صلاحیت دانشی و اخلاقی مدیر برای نیرو ● ارجحیت شبکه های مدیریتی افقاعی و تعامل گرایی در سازمانهای رسانه ای ● ارجحیت مردم گرایی در شبکه رهبری مدیر (در مقابل دیکتاتوری) ● لزوم سعه صدر و ظرفیت مدیر در فرصت دادن به نیرو ● صلاحیت حرفه ای متور ● تسلط مدیر به حوزه کاری ● تسلط مدیر صغی به مدیریت نیروی انسانی ● رعایت اخلاق حرفه ای در تعامل با نیرو ● لزوم باور مدیر به جمعی بودن حرکت سازمان ● لزوم ارتباط مؤثر مدیر با نیروها	
13	عوامل بوروکراسی غیرمنعطف مدیریت منابع انسانی	● ناکارآمدی مدیر، عامل روی آوردن سازمان به مدیریت بخشنامه ای و آیین نامه ای ● نظام انتصابات ناکارآمد، عامل مکانیکی شدن و غیر منعطف بودن مدیریت منابع انسانی ● پرهیز از فرموله کردن مدیریت و ارزیابی نیرو در سازمان خلاق	
14	اصلاح عملکرد	● ارائه راهنمایی و اصلاح عملکرد در حین کار ● اصلاح عملکرد در حین کار با رویکرد همدلانه ● رابطه عاطفی بین اعضای تیم، عامل اصلاح عملکرد ● نقش تذکرات هم تیمی ها و همکاران در اصلاح عملکرد	
15	بازخورد	● فیدبک به عنوان یکی از گامهای مدیریت عملکرد	
16	عوامل داخلی محدودکننده خلاقیت	● مؤلفه های جبری مدیریت نیروی انسانی، عامل محدود شدن خلاقیت ● ناکارآمدی چارچوبهای آیین نامه ای در تحقق خلاقیت در سازمان ● ناکارآمدی چارچوبهای غیر منعطف و مکانیکی ● بوروکراسی زیاد عامل محدود کننده نیروی خلاق ● محدود بودن سقف پاداشها به عنوان عامل افزاینده احتمال ترک شغل نیروهای با کیفیت	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● محدود بودن سقف پاداشها به عنوان عامل کاهنده رشد نیروهای باکیفیت</li> <li>● تکراری شدن کار، عامل افت عملکرد خلاق</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بازخورد مستمر مدیر، عامل تعیین حدود خلاقیت و آزادی نیرو</li> <li>● روابط سیاسی و ارتباطات برون سازمانی، عامل کنترل کننده محدود خلاقیت و آزادی نیرو</li> </ul>	<p>عوامل بیرونی محدود کننده خلاقیت</p>	17
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استفاده از ابزار درست به عنوان معیار اثربخشی مدیریت عملکرد</li> <li>● انتخاب درست بازه زمانی برای سنجش به عنوان معیار اثربخشی مدیریت عملکرد</li> <li>● هم راستایی نظام مدیریت عملکرد با اهداف سازمان به عنوان عامل اثربخشی مدیریت عملکرد</li> <li>● هم راستایی نظام مدیریت عملکرد با برنامه ریزی سازمانی به عنوان عامل اثربخشی مدیریت عملکرد</li> <li>● هم سویی منافع فرد با سازمان</li> <li>● سنجش اثربخشی نظام مدیریت عملکرد از طریق خروجی های سازمان</li> <li>● سنجش اثربخشی نظام مدیریت عملکرد از طریق خروجی واحدها</li> <li>● تعیین چارچوب های ستاد منابع انسانی هم سو با کار واحدهای صفی</li> <li>● لزوم حمایت مدیریت ارشد از نظام مدیریت عملکرد</li> <li>● اثربخشی مدیریت عملکرد در دل دیگر سازو کارهای منابع انسانی</li> <li>● اتصال سازو کارهای دیگر منابع انسانی به مدیریت عملکرد توسط مدیر</li> <li>● رضایت، انگیزش، خروجی، کارایی، بهره وری و ... شاخص های اثربخشی نظام مدیریت عملکرد در سطح فرد</li> <li>● نقش فعالیتها و فرایندهای گروهی و سازمانی در مدیریت عملکرد</li> <li>● لزوم کاهش سلسله مراتب سازمانی</li> <li>● لزوم واگذاری بخشی از مدیریت منابع انسانی به صف</li> <li>● نیاز به تعریف برخی شاخص های منعطف برای اعمال مدیریت مدیر صفی به نیروی انسانی</li> <li>● اثربخشی مدیریت عملکرد در گرو حفظ انگیزه درونی کارکنان</li> <li>● ارزیابی نهایی عملکرد در قالب گروهی به منظور تضمین انصاف</li> <li>● ضرورت رشد و توسعه فردی کارکنان</li> <li>● لزوم شفاف بودن نظام ارزیابی و ارتقا</li> </ul>	<p>عوامل اثربخشی مدیریت عملکرد</p>	18
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استفاده از بازخورد مخاطبان و محیط خارجی سازمان در پایش نیرو</li> <li>● استفاده از بازخوردهای دیگر واحدهای در گیر در پایش و ارزیابی نیرو</li> <li>● آنالیز عملکرد نیرو در حین کار</li> <li>● پایش و اصلاح عملکرد در صف و در چارچوب های غیر رسمی</li> <li>● کنترل عملکرد حین فرآیند مدیریت عملکرد</li> <li>● پایش مستمر به عنوان جزئی از فرایند مدیریت عملکرد</li> </ul>	<p>پایش عملکرد</p>	19
<ul style="list-style-type: none"> <li>● انعطاف روی شرایط کاری نیرو، با توجه به اقتضات هر نیرو</li> <li>● انعطاف پذیری شاخص ها در صنایع خلاق</li> </ul>	<p>انعطاف پذیری</p>	20

186 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• انعطاف‌پذیری لازم نظام مدیریت عملکرد صنایع خلاق</li> <li>• تعریف شاخص‌های منعطف و عملی برای ارزیابی عملکرد</li> </ul>
21	اعتماد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد به عنوان عنصر حیاتی در مدیریت عملکرد</li> <li>• اعتماد به نیروی خلاق برای انجام امور</li> <li>• اعتماد مدیر به مدیران پایین‌دستی در ارزیابی‌ها</li> </ul>
22	آموزش ضمنی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش ضمنی نیرو توسط مربی</li> <li>• آموزش نیرو از طریق مشارکت دادن او در طرح و کلیت کار</li> <li>• آموزش و تربیت نیروی متغیر برای افراد</li> <li>• تربیت و آموزش توأمان در مدیریت عملکرد</li> </ul>
23	فضای تعاملی سازمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد محیط هم‌فکری و هم‌اندیشی تیمی برای نیرو</li> <li>• برگزاری جلسات تعامل و هم‌فکری برای نیروها</li> </ul>
24	مدیریت تعاملی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بحث و گفتگو، عامل مهم رشد نیرو</li> <li>• تعامل به عنوان عنصر حیاتی مدیریت عملکرد</li> <li>• تعامل مدیر با نیرو مبتنی بر انگیزه‌ها و انتظارات نیرو</li> <li>• تعامل و گرفتن نظر از نیرو، عامل رشد نیرو</li> <li>• تعامل و مشارکت در تعریف کار</li> <li>• تعاملی بودن مدیریت</li> <li>• لزوم اکتاع نیرو در مورد کاری که باید انجام دهد</li> <li>• لزوم مشورت با افراد و گرفتن نظرات آنها در مورد تصمیمات</li> <li>• تعامل و توجیه فرد در مورد عملکرد ضعیف</li> </ul>
25	عوامل بروز و توسعه خلاقیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به رسمیت شناختن فهم و درک نیروی خلاق</li> <li>• به رسمیت شناختن و درخواست خلاقیت توسط مدیر</li> <li>• تعهد نیرو به عنوان عامل خلاقیت</li> <li>• تعیین idp1 جهت توسعه خلاقیت فرد</li> <li>• آموزش با هدف پرورش و ترویج خلاقیت</li> <li>• محیط سازمانی حامی خلاقیت</li> <li>• فرهنگ سازمانی حامی خلاقیت</li> <li>• اهمیت شرایط و محیط کار برای نیروی خلاق</li> <li>• تأمین نیازهای سطح بالای نیروی انسانی خلاق</li> <li>• ارائه بازخورد مناسب نسبت به خلاقیت نیرو</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● هدفمند عمل کردن سازمان در برخورد با خلاقیت‌های نیروی انسانی</li> <li>● تفویض اختیار به عنوان شرط بروز خلاقیت</li> <li>● رهبر بودن مدیر، عامل بروز نوآوری</li> <li>● دادن فرصت آزمون و خطا به نیرو</li> <li>● کاهش فشار خارجی روی تیم، شرایط بهتر برای بروز خلاقیت</li> <li>● سیستم مقررات و فرایندهای حامی خلاقیت</li> <li>● لزوم اعطای فرصت به نیرو جهت بروز استعدادها</li> <li>● حضور افراد در گروه‌ها و communityهای مختلف به عنوان عامل نوآوری و خلاقیت</li> <li>● فعالیتهای گروهی غیر کاری به عنوان عامل نوآوری</li> <li>● آزادی افراد به عنوان عامل خودشکوفایی</li> <li>● محدود کردن قدرت مدیران، عامل بروز نوآوری در تیمها</li> <li>● تعبیه بسترهای آزمون و خطا برای نیرو</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● برنامه‌ریزی برای نیرو طبق شناخت مدیر از ویژگی‌های فرد</li> <li>● برنامه‌ریزی توسعه عملکرد فردی به عنوان وظیفه مربی</li> <li>● واگذاری کار و وظایف مطابق با شرایط نیرو</li> <li>● واگذاری وظایف متناسب با تیپ شخصیتی نیرو</li> <li>● تعریف idp مبتنی بر ظرفیت فرد</li> <li>● تعیین اهداف عملکردی نیرو از طریق تعامل و گفتگو</li> <li>● تعیین اهداف و شاخص‌های عملکردی متناسب با اهداف سازمانی</li> <li>● ترکیبی بودن اهداف عملکردی از اهداف سازمانی و شخصی</li> <li>● شفاف‌سازی مسئولیت و انتظارات از نیروها در سازمان</li> </ul>	<p>26</p> <p>برنامه‌ریزی عملکرد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مربی‌گری حین فرایند مدیریت عملکرد</li> <li>● نقش کلیدی مربی در مدل توسعه محور</li> </ul>	<p>27</p> <p>مربی‌گری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ارزیابی میان‌دوره‌ای به عنوان جزئی از مدیریت عملکرد</li> <li>● تعیین زمان ارزیابی میان‌دوره‌ای در ابتدا</li> </ul>	<p>28</p> <p>ارزیابی میان‌دوره‌ای</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● پذیرش ریسک امکان عملکرد نامطلوب توسط مدیر</li> <li>● لحاظ کردن ریسک عدم نتیجه در مدیریت نیروی خلاق</li> </ul>	<p>29</p> <p>ریسک‌پذیری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اهمیت نیرو و ویژگی‌های شخصیتی در صنایع خلاق</li> <li>● اولویت تیپ شخصیتی فرد در سازمانهای خلاق</li> <li>● ماهیت منعطف و اقتضایی شغل‌های خلاق</li> <li>● انطباق مدیریت عملکرد با ویژگی‌های فرد و شغل خلاق</li> <li>● فاصله‌گیری از چارچوب‌های بوروکراتیک برای شغل‌های خلاق</li> <li>● کیفی بودن ارزیابی نیروی خلاق</li> </ul>	<p>30</p> <p>اقتضائات مدیریت نیروی خلاق</p>

188 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

	● تناسب شغل با شخصیت نیروی انسانی	
31	● تشویق عملکرد خوب ● تشویق متناسب با هر فرد	کنترل عملکرد از طریق تشویق و تنبیه
32	● تعیین چارچوب‌های مشخص، ولی منعطف و نسبتاً باز برای نیروی خلاق ● نیاز به چارچوب و تعریف حد و مرز در مدیریت عملکرد نیروی خلاق ● واگذاری اختیار در حیطه چارچوب‌های مشخص و تعریف شده	چارچوب خلاقیت
33	● خروجی نظام مدیریت عملکرد به عنوان ورودی برنامه‌ریزی عملکرد دوره بعدی ● خروجی نظام مدیریت عملکرد به عنوان ورودی نظامات منابع انسانی سازمان ● استفاده از امتیاز عملکرد در سیستم ارتقا و انتصاب ● استفاده از خروجی مدیریت عملکرد در پرداختها ● تعریف دوره‌های آموزشی مبتنی بر عملکرد ● لزوم ارائه پاداش به افراد با عملکرد بالا	خروجی نظام مدیریت عملکرد
34	● حفظ انگیزش و تعهد نیرو توسط مدیر ● حمایت از نیرو در مقابل قصور دیگر واحدها ● مدیر مستقیم، مسئول اصلی پایش عملکرد ● مدیر مستقیم، مسئول اصلی مدیریت عملکرد ● رصد و ارزیابی میزان رشد فرد به عنوان وظیفه مربی ● لزوم رهبری به جای مدیریت ● کاهش ریسک مدیریت نیروی خلاق به وسیله بازخوردگیری مستمر از پیشرفت کار ● توجه به ویژگی‌های افراد در فرایند مدیریت عملکرد	وظایف مدیر در راستای اثربخشی مدیریت عملکرد
35	● اهمیت کار تیمی ● ترکیب تیمهای کاری از افراد واگرا و هم‌گرا به صورت توأمان ● تذکر و اصلاح عملکرد از طریق فضای رفاقت تیمی ● متنوع و مکمل بودن تیمها از بعد تپهای شخصیتی ● آموزش نیروی تازه کار در قالب کار تیمی	ارتقای عملکرد از طریق تیم
36	● پایش نیرو از طریق رصد عملکرد (نه کنترل و مداخله) ● لزوم غیر مداخله گر بودن پایش	پایش غیر مداخله گر

پس از استخراج مقوله‌های اولیه، نوبت به استخراج مقوله‌های اصلی رسید. البته با توجه به اینکه مقوله‌های اولیه احصاشده، بعضاً شامل مواردی بوده که هم‌سطح دیگر مقوله‌ها نبوده‌اند، از این رو ابتدا برخی از مقولات اولیه که سطح پایین‌تر محسوب می‌شدند، با یکدیگر ادغام و مقوله‌های هم‌سطح استخراج

### 189 ◆ سید مهدی شریفی و همکاران

شدند که حاصل آن مقوله‌های ثانویه بود. بخش عمده این مقولات، همان مقولات اولیه‌اند و در عین حال، برخی مقولات جدید نیز هستند که حاصل ادغام تعدادی از مقولات اولیه با یکدیگرند.<sup>1</sup> در مرحله پایانی نیز سعی شد با دسته‌بندی مقوله‌های موجود، مقوله‌های نهایی یا همان مؤلفه‌های اصلی به دست بیایند که منجر به استخراج 9 مقوله اصلی شد. مقوله‌های اولیه، ثانویه و اصلی در جدول 3 ذکر شده است؛ علاوه بر عنوان مقولات، زیرمقوله‌های تشکیل دهنده نیز در جدول آورده شده است.

جدول 3: مقوله‌های استخراج شده در فرایند تحقیق

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های ثانویه	مقوله‌های اولیه
مؤلفه‌های فرایندی	برنامه‌ریزی عملکرد	برنامه‌ریزی عملکرد
	پایش عملکرد	پایش عملکرد
	بازخورد	بازخورد
	ارزیابی میان‌دوره‌ای	ارزیابی میان‌دوره‌ای
	مریی‌گری	مریی‌گری
	ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد
مؤلفه‌های کلیدی	ارتقای عملکرد	عوامل ارتقای عملکرد
		ارتقای عملکرد از طریق تیم
		عوامل انگیزش
		عوامل ایجاد تعهد
	اصلاح عملکرد	اصلاح عملکرد
	کنترل عملکرد از طریق تشویق و تنبیه	کنترل عملکرد از طریق تشویق و تنبیه
	تریت نیرو	عوامل یادگیری
آموزش		آموزش
آموزش ضمنی		آموزش ضمنی
مؤلفه‌های مبتی	عوامل بروز و توسعه خلاقیت	عوامل بروز و توسعه خلاقیت
	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری
	شاخصها و کیفیت سنجش	شاخصها و کیفیت سنجش

1. گفتنی است که فرایند رسیدن از مقوله‌های اولیه به مقوله‌های ثانویه، در واقع نه به عنوان گام مجزا در فرایند تحلیل و رسیدن به الگو، بلکه یک زیرمرحله است که مقوله‌های ابتدایی در آن شکل گرفته و بعد، از دل آنها مقوله‌های اصلی به دست می‌آیند. به بیان بهتر؛ در اینجا سه نوع مقوله اولیه، ثانویه و اصلی هم‌عرض نیستند، بلکه مقوله‌های اولیه و ثانویه در عرض یکدیگر بوده و حاصل آن (مقوله ثانویه) را می‌توان تحت یک عنوان مجازی مقوله‌های ابتدایی دانست که از این مقولات، مقوله‌های اصلی استخراج می‌شوند. در واقع؛ دلیلی که مقولات ابتدایی با دو عنوان اولیه و ثانویه آمده، بیشتر اشاره به فرایند شکل‌گیری مقولات در روند پژوهش ما نظر است. شاید از جهتی بهتر بود از همان ابتدا آن بخش از مقولات اولیه را که با بقیه مقولات هم‌سطح نبوده و بایستی با کنار هم قرار گرفتنشان مقوله‌ای هم‌سطح بقیه مقولات می‌ساختند، نیاورده و همان مقولات ثانویه فقط ذکر می‌شدند، ولی با توجه به اینکه این مقولات هر کدام جزء مقولات مهمی بوده که در موضوع مورد بحث بایستی مورد توجه واقع شوند، این دست زیرمقوله‌ها (مقوله‌های اولیه‌ای که در مقوله‌های ثانویه ذیل یک مقوله طبقه‌بندی شده‌اند). نیز در فرایند ذکر شده است؛ چه اینکه همین زیر مقولات در ماهیت و ارتباطات بین مقوله‌های اصلی در الگوی مستخرج، نقش داشته و توصیف موارد مذکور را شفاف‌تر کرده است.

## 190 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

	چیستی و مقاصد نظام مدیریت عملکرد برای سازمان	چیستی و مقاصد نظام مدیریت عملکرد برای سازمان
بافتار سازمانی	اکوسیستم سازمانی	اکوسیستم سازمانی
	عوامل سازمانی اثرگذار در نظام مدیریت عملکرد	عوامل سازمانی اثرگذار در نظام مدیریت عملکرد
مؤلفه‌های اقتضایی	اقتضانات مدیریت نیروی خلاق	اقتضانات مدیریت نیروی خلاق
	عوامل داخلی محدودکننده خلاقیت	عوامل داخلی محدودکننده خلاقیت
	عوامل بیرونی محدودکننده خلاقیت	عوامل بیرونی محدودکننده خلاقیت
مؤلفه‌های مدیریتی	مدیریت تعاملی	مدیریت تعاملی
	ریسک‌پذیری	ریسک‌پذیری
	وظایف مدیر در راستای اثربخشی مدیریت عملکرد	وظایف مدیر در راستای اثربخشی مدیریت عملکرد
	ویژگی‌های مدیر	ویژگی‌های مدیر
	پایش غیرمداخله‌گر	پایش غیرمداخله‌گر
	اعتماد	اعتماد
	فضای تعاملی سازمان	فضای تعاملی سازمان
	عوامل بوروکراسی غیرمنتهلف مدیریت منابع انسانی	عوامل بوروکراسی غیرمنتهلف مدیریت منابع انسانی
	چارچوب خلاقیت	چارچوب خلاقیت
مؤلفه‌های ورودی مدیریت عملکرد	ورودی‌های مدیریت عملکرد	ورودی‌های مدیریت عملکرد
مؤلفه‌های خروجی مدیریت عملکرد	خروجی‌های مدیریت عملکرد	خروجی‌های مدیریت عملکرد
عوامل اثربخشی مدیریت عملکرد	عوامل اثربخشی مدیریت عملکرد	عوامل اثربخشی مدیریت عملکرد

پس از کدگذاری باز که منجر به استخراج و شناسایی مقوله‌های اصلی شد، در این مرحله از فرایند تحلیل داده‌بنیاد، با استفاده از رهیافت گلایزر، وارد کدگذاری نظری شده و طی آن با رفت و برگشت بین مقوله‌ها و داده‌ها، سعی شده متغیر محوری و ارتباط بین آن و دیگر متغیرها شناسایی شود. با نگاهی به مدل‌های عمومی مدیریت عملکرد (که پیش‌تر به آنها اشاره شد) و نیز هدف و تعریف مدیریت عملکرد، می‌توان گفت که خود فرایند مدیریت عملکرد و اجرای آن، باید مرکز ثقل الگوی پیشنهادی را تشکیل بدهد. از این رو، گزینه ابتدایی برای متغیر محوری، مقوله مؤلفه‌های فرایندی است. با این حال، با توجه به اینکه این مقوله تنها نماینده‌ای صوری از فرایند بوده و چندان واجد محتوا، آن هم در قبال موضوع خاص سازمان مورد مطالعه نیست، به نظر می‌رسد می‌توان یک گام رو به جلو برداشت و به جای معرفی صرف یک مقوله به عنوان متغیر محوری، یک هسته محوری برای الگو تشکیل داد که علاوه بر جنبه شکلی، واجد جنبه محتوایی الگوی مدیریت عملکرد نیز باشد. با این اوصاف، علاوه بر مقوله مؤلفه‌های فرایندی، نزدیک‌ترین و درگیرترین مقوله‌های استخراج شده دیگر نسبت به این مقوله؛ یعنی مؤلفه‌های کلیدی و



مبنایی را در کنار این مقوله قرار داده، هسته اصلی و متغیر محوری به عنوان یک ماهیت متشکل از سه مقوله مذکور تشکیل می‌شود. این ماهیت جدید را می‌توان «محور نظام مدیریت عملکرد» در نظر گرفت.

با توجه به اینکه سه مقوله مذکور، محور اصلی الگو در نظر گرفته شد؛ به تشریح ارتباط بین آنها پرداخته می‌شود. با توجه به تعاریفی که پیش‌تر از این مقوله‌ها ارائه شد، می‌توان گفت که مؤلفه‌های فرایندی، نماینده فرایندی است که موتور محرکه آن را مؤلفه‌های کلیدی تشکیل می‌دهد. در فرایند مذکور یک سری مراحل عملیاتی مانند برنامه‌ریزی عملکرد، پایش عملکرد و ... وجود دارد که هدف و معنای آن، مواردی از قبیل ارتقا و اصلاح عملکرد، تربیت و ... است. در واقع؛ مؤلفه‌های کلیدی روح فرایند مدیریت عملکرد را تشکیل می‌دهند و از همین رو، نمی‌توان آنها را از متغیر و مؤلفه محوری جدا دانست؛ لذا در الگوی پیشنهادی، در مرکز و در کنار مؤلفه‌های فرایندی قرار می‌گیرند. در کنار این دو مقوله، بعد مؤلفه‌های مبنایی را نیز باید در نظر گرفت؛ زیرا حتی فرایند مورد اشاره با در نظر گرفتن مؤلفه‌های کلیدی نیز تهی از معنا و مبنا خواهد بود. حال، سؤال اصلی این خواهد بود که تمامی مراحل یاد شده که قرار است اجرایی شود و اهدافی مانند ارتقای عملکرد و تربیت و ... که قرار است پیگیری شود، اساساً بر چه مبنایی و با چه محتوایی باید پیش برود؟ چه تعریفی از معیارها و اهداف کارهایی که قرار است انجام شود، وجود دارد؟ در اینجاست که نیاز به یک سری مؤلفه‌های مبنایی داریم که محتوای فرایند مدیریت عملکرد را تعریف می‌کنند. اساساً این مؤلفه‌ها هستند که ماهیت سازمان را در دل مدیریت عملکرد تأثیر داده، متعاقباً نظام مدیریت عملکرد سازمانها را بر اساس ماهیت آنها متمایز می‌سازند. اینجا است که ماهیت سازمان خلاق که موضوع مطالعه این پژوهش است، خود را نشان داده و سیستم را بر اساس خود به نوعی بازتعریف می‌کند. وجود زیرمقوله‌های عوامل بروز و توسعه خلاقیت، انعطاف پذیری و شاخصها و کیفیت سنجش نیز مؤید همین مطلب است و جهت فرایند را مشخص می‌سازند. در واقع؛ مؤلفه‌های مبنایی، مبنایی اند که فرایند مدیریت عملکرد بر پایه آنها بنا می‌شود. برای همین این مقوله نیز در مرکز الگو و کنار دو مقوله دیگر قرار می‌گیرد و هسته محوری الگو را تشکیل می‌دهد.

پس از تعریف جایگاه هسته مرکزی الگو، در وهله بعد که بحث کدگذاری انتخابی است،<sup>1</sup> ارتباط بین دیگر مقوله‌ها با هسته مرکزی، کشف و تشریح و در نهایت، الگوی نهایی استخراج می‌شود. در این گام، از بین مقوله‌های موجود، مقوله‌های ورودی‌ها و خروجی‌های نظام مدیریت عملکرد به متغیر محوری وصل می‌شوند؛ زیرا طبیعی است که وقتی صحبت از نظام و سیستم می‌شود، بحث ورودی و خروجی سیستم نیز

1. با توجه به جنس رویکرد گلیزر و ارتباط بین مراحل و رفت و برگشتی بین نظریه و داده‌ها، طبیعتاً مرز کاملاً مشخصی را نمی‌توان بین مراحل فرایند در نظر گرفت و مراحل ذکر شده مرزهای درهم‌تنیده‌ای دارند که در اینجا به اقتضای نوشته، یک نقطه خاص برای شروع مرحله عنوان شده است.

## 192 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

جزء جدایی‌ناپذیر آن خواهد بود؛ به این صورت که مؤلفه‌های ورودی در ابتدای فرایند و مؤلفه‌های خروجی نیز در انتهای فرایند جایابی می‌شوند.

گام بعدی مربوط به مقوله مؤلفه‌های مدیریتی خواهد بود. طبق تعریف این مقوله و با توجه به زیرمقوله‌های آن، جایگاه این مقوله را می‌توان در مدیریت فرایند مدیریت عملکرد و ناظر بر گردش آن دید. این مقوله از یک بُعد، مجری فرایند خواهد بود و از بُعد دیگر، به عنوان ناظر و دیده‌بان حسن انجام این فرایند، ایفای نقش می‌کند و در واقع؛ جایگاه مدیریت فرایند مدیریت عملکرد و تضمین اجرا و پیشرفت آن را مشخص می‌کند. مدیریت تعاملی در اجرای فرایند و تضمین فضای تعاملی سازمان، خطرپذیری، پایش غیر مداخله‌گر، تعریف چارچوب خلاقیت، حل چالش‌های بوروکراسی‌های غیر مولد و ... (جدول 3)، همه جزء مؤلفه‌هایی‌اند که روال مدیریت عملکرد را پیش برده و جایگاه اجرایی آن نیز جایگاه مدیریتی (اعم از سطوح مختلف مدیریت در سازمان) است. بدون تعریف درست جایگاه مدیریت و در نظر گرفتن ویژگی‌های آن، چه از بُعد ویژگی‌های شخصی مدیران و چه از بُعد مأموریتها و وظایف مدیریت در قبال نظام مدیریت عملکرد، اساساً نمی‌توان روال مناسبی از مدیریت عملکرد را در سازمان انتظار داشت. بنابر این، این مؤلفه‌ها به عنوان مقوله بالاسری فرایند و هسته مرکزی تعریف شده و مشرف به آن قرار می‌گیرند.

بحث بعدی، زمینه و محیط مدیریت عملکرد است. اساساً مدیریت عملکرد در خلأ اجرا نمی‌شود، بلکه در یک بافتار<sup>1</sup> و زمینه سازمانی صورت می‌گیرد. بافتار سازمانی موجود چه از منظر محیط و فضای کاری و چه از بعد بینشها و نگرشهای موجود در سازمان، مقوله‌ای است که تأثیر عمیقی بر نظام مدیریت عملکرد خواهد گذاشت. چشم‌انداز، راهبردها، نگرشهای مدیران عالی، اکوسیستم سازمانی (حتی فضای فیزیکی کار) و ...، همه از مسائلی‌اند که تمامی فرایندهای سازمانی، از جمله فرایند مدیریت عملکرد را تحت تأثیر قرار داده و فرایندهای سازمانی به طور اجتناب‌ناپذیری از دل این بافتار بیرون آمده و خودبه‌خود شکلی سازگار با این بافتار خواهند یافت. از این رو، مقوله بافتار سازمانی را می‌توان به طور کلی فضای در برگیرنده نظام مدیریت عملکرد در نظر گرفت. اگر استعاره ارگانسیم زنده را بخواهیم برای نظام مدیریت عملکرد به کار ببریم، بافتار سازمانی نقش محیط زیست و فضای تنفسی آن را تشکیل می‌دهد. در واقع؛ در الگوی به دست آمده، بافتار سازمانی نقشی را ایفا می‌کند که فرهنگ، به معنای عام خود، در جامعه بر عهده دارد.<sup>2</sup>

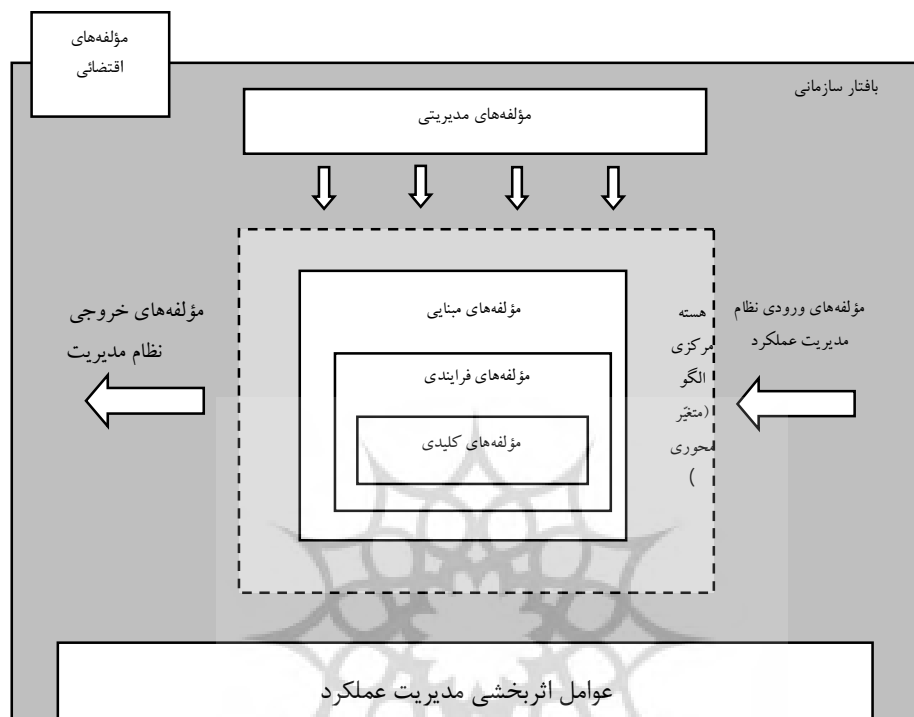
### 1. Context

2. باید خاطر نشان ساخت که اگرچه ممکن است که مقوله بافتار سازمانی که در این پژوهش به دست آمده، به دلیل شباهت به مفهومی مانند فرهنگ سازمانی، با آن یکی پنداشته شود، ولی با توجه به زیرمقوله‌های تشکیل دهنده و تعریفی که ارائه شده، اساساً این مقوله فراتر از مفهوم رایج سازمانی بوده، و از همین رو نیز روی معنای عام فرهنگ در جامع برای تقریب ذهنی اشاره شد تا گسترده بوده مفهوم بافتار سازمانی مورد اشاره قرار بگیرد. اگرچه از هم‌پوشانی زیاد مفهوم بافتار سازمانی با فرهنگی سازمانی نیز نمی‌توان چشم‌پوشی کرد. (چه بسا در مواردی که شاهد تعریف حلاکتری از فرهنگ سازمانی هستیم، بتوان تا حدود زیادی این دو مقوله را یکی دانست.)

با تمام تفاسیر اشاره شده درباره الگوی به دست آمده برای نظام مدیریت عملکرد و با در نظر گرفتن تمام جوانب مد نظر در مؤلفه‌های مذکور، همچنان نظام طراحی شده نیازمند شرایطی بستر ساز است که اثربخشی و حصول نتایج مطلوب را در فرایند مدیریت عملکرد تضمین کند. اینجاست که جایگاه مقوله به دست آمده بعدی تعریف خواهد شد. این مقوله با عنوان عوامل اثربخشی مدیریت عملکرد، از داده‌های پژوهش ظهور پیدا کرد و شامل شرایطی است که بستر اجرای مطلوب و مؤثر فرایند مدیریت عملکرد را فراهم می‌کند. با دقت در جدول 2 و ذیل مقوله عوامل اثربخشی مدیریت عملکرد، مشخص می‌شود که این عوامل مواردی‌اند که سازمان باید آنها را به عنوان بستری برای تحقق اهداف و اثربخش بودن نظام مدیریت عملکرد، تأمین و مهیا کند.

در پایان نیز با مقوله اقتضانات روبه‌رویم که وجود آن در هر نظامی، طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است. این عوامل، شامل مواردی است که وجود دارند، ولی عموماً بود و نبودشان خارج از سازمان و مدیریت آن بوده و البته اثرگذار نیز هستند. طبق هر نوع سیستم و نظام دیگری، در اینجا نیز باید اثرات این اقتضانات شناسایی شود و سازمان برای کنترل آنها در راستای نیل به اهداف خود برنامه‌ریزی کند.

با توجه به توضیحات ارائه شده، می‌توان شمایی کلی از نظام مدیریت عملکرد و ارتباطات میان مؤلفه‌های نام‌برده را در قالب شکل 2 ترسیم کرد.



شکل 2: تصویر شماتیک ارتباطات و جایگاه مؤلفه‌های مدیریت عملکرد

### هـ) بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش به بحث و توضیحات بیشتر حول الگوی ارائه‌شده پرداخته می‌شود. گفتنی است که در الگوی به دست آمده، هم چارچوب کلی و ارتباط مقوله‌ها مد نظر بوده و هم فرایند پیاده‌سازی آن در سازمان لحاظ شده است.

از بُعد نظری و چارچوب فرایند، بحث چستی مؤلفه‌های درگیر و ارتباطات آنها مطرح است که در بخش قبل و تشریح الگو، به حد کفایت شرح داده شد. در بحث عملیاتی سازمان نیز کلیت الگو به این صورت بوده که مراحل را می‌توان برای آن در نظر گرفت. طبیعتاً در وهله اول، سازمان بایستی بافتار سازمانی خود را شفاف کرده، طبق زیرمقوله‌های برشمرده شده در بخش قبل، اجزای آن احصا و کاملاً مشخص شود. تمامی گامهای بعدی در نظام مدیریت عملکرد سازمان کاملاً باید مبتنی بر بافتار سازمانی

مذکور باشد؛ هرگونه ناسازگاری، هم می‌تواند در فرایند اجرا و هم نتایج اخلاقی ایجاد کند. (اگر سازمان می‌بیند که نمی‌تواند منطبق بر بافتار سازمانی خود، فرایند را درست تعریف کند، طبیعتاً نیازمند بازنگری در بافتار و شرایط سازمانی خود است.) پس از آن، سازمان وارد تأمین مؤلفه‌های ورودی شده و با چینش و تکمیل آن، نوبت به ترسیم هسته مرکزی الگو، شامل مجموعه مقوله‌های مبنایی، فرایندی و کلیدی، می‌رسد. خروجی این قسمت (با توجه به ارتباطات موجود که پیش‌تر اشاره شد)، فرایند عملیاتی مدیریت عملکرد در سازمان است که مبتنی بر مؤلفه‌های مبنایی که تعیین‌کننده محتوای مراحل و گامها هستند و با هدف تأمین مؤلفه‌های کلیدی، طراحی می‌شود. پس از آن نیز برای خروجی‌های سیستم و ارتباط با دیگر اجزای سازمانی برنامه‌ریزی می‌شود. در کنار این اقدامات، مقوله مهم مؤلفه‌های مدیریتی را داریم که سازمان بایستی مبتنی بر فرایند خود (خروجی گام هسته مرکزی الگو) نظام مدیریت و اجزای مرتبط با آن را تنظیم کند تا بتواند به نتایج مطلوب برسد. (تمامی زیرمقوله‌های مؤلفه‌های مدیریتی باید مد نظر باشد و ترکیب و ساختار مدیریتی فرایند مبتنی بر نیازهای فرایند چیده شود.) اقتضائات بیرونی و درونی و میزان تأثیرات آن و موانعی که احیاناً می‌تواند در روند فرایند ایجاد کند، احصا شود. برای اثربخشی نیز طبیعتاً بحث تأمین مؤلفه‌های اثربخشی مطرح است که باید از همان ابتدای طراحی و اجرای فرایند، مد نظر سازمان باشد. با این اوصاف می‌توان ادعا کرد که با توجه به اینکه گام به گام فرایند در الگو مشاهده می‌شود، از نظر عملیاتی نیز الگوی به دست آمده، حائز شرایط لازم است.

بحث بعدی، نوآوری پژوهش و الگوی استخراجی است. نکته قابل تأمل در این بخش، این است که با توجه به اطلاعات و گزاره‌های به دست آمده، نمی‌توان مدعی نوآوری در این موارد شد و لذا نوآوری خاصی در نتایج مشاهده نمی‌شود. طبیعی است که پیش از این نیز نتایجی پیرامون فرایند مدیریت عملکرد، سازوکارها، ساختار و... سازمانی مرتبط با مدیریت عملکرد و بحث شرایط کار با نیروی خلاق و امثال آن، در پژوهشهای پیشین بوده است. نکته اینجاست که با وجود کارهای انجام‌شده درباره هر یک از اجزای مذکور، خلأ اشاره‌شده در ابتدای پژوهش، وجود داشته و نیاز به الگویی که بتواند تمام این موارد را در کنار هم آورده و بتواند در یک قالب واحد نسخه‌ای خاص برای سازمانهای خلاق در بحث مدیریت عملکرد ارائه دهد، احساس می‌شد. لذا نقطه نوآورانه پژوهش در این مرحله است که سعی شد اجزایی که پیش از این در ادبیات نظری کم و بیش به آنها پرداخته شده، در کنار هم و در یک قاب دیده شوند تا بتوان با تکیه بر هم‌افزایی و هماهنگی پیش‌بینی شده، از سطح اجرای الگوی سازمانهای عمومی فراتر رفته و الگویی با در نظر گرفتن مختصات صنایع خلاق و فرهنگی ارائه شود. نوآورانه بودن کار را می‌توان در برخی ویژگی‌های این کار نیز دید که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

یکی از ویژگی‌های اصلی الگوی ارائه شده، دخیل کردن دیگر عناصر سازمانی و تعیین نسبت آنها با مدیریت عملکرد و جایگاه آنها در این فرایند است؛ مطلبی که عموماً در اجرای مدیریت عملکرد در

## 196 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

سازمانها از آن غفلت می‌شود و شاهد تمرکز بیش از حد مدیران بر خود اجزای عملیاتی و شکلی مدیریت عملکرد هستیم. البته باید یادآور شد که در سازمانهای عمومی که عمده کار آنها از جنس کارهای معمولی و روزمره (غیر خلاق از منظر این پژوهش) است، این مسئله شاید چندان ضرورتی نداشته باشد. از همین رو، مدیران این سازمانها سعی می‌کنند از پیچیده‌تر کردن فرایند و وارد کردن جزئیات بیشتر که احتمالاً تأثیر چندان زیادی بر فرایند مدیریت عملکرد نخواهند داشت، خودداری کنند. لذا نیاز چندانیه نیز به بسط و گسترش مدل‌های عمومی موجود مدیریت عملکرد نمی‌بینند. ولی وقتی پای سازمان خلاق و نیروی انسانی خلاق وسط می‌آید، طبیعتاً شرایط کار متفاوت است. اگر در حالت معمولی، فرایند مدیریت عملکرد یک فرایند ساده و خطی برای اصلاح و بهبود عملکرد نیروی انسانی باشد، در خصوص نیروی انسانی خلاق و کار خلاق، با فرایند پیچیده‌تر و ابعاد بیشتری روبه‌رویم که درگیری عوامل بسیاری را برای مدیریت کردن درست عملکرد نیروی انسانی طلب می‌کند. اینجاست که مؤلفه‌هایی مانند اکوسیستم سازمانی، فضا و محیط کاری، مدل استخدام نیروی انسانی، نگاه و نگرش کلی سازمان به نیروی انسانی، هدف‌نهایی سازمان از پیاده‌سازی مدیریت عملکرد، ویژگی‌های مدیریتی، فضای تعاملی سازمان، ساختار بوروکراسی سازمانی، عوامل و بسترهای خلاقیت در سازمان و بسیاری عوامل دیگر، در الگو دخیل شده و جایگاه آنها مشخص شده است.

آنچه بیان شد، تفاوت اصلی الگوی به دست آمده را با الگوهای موجود در بحث مدیریت عملکرد که در ابتدای مقاله به آنها اشاره شد، نمایان می‌سازد. مسئله این است که الگوهای ارائه‌شده (مانند چرخه دمینگ، الگوی اشلاپکر و همکاران و ...) اساساً بر فرایند عملیاتی مدیریت عملکرد متمرکزند و کمتر پیش می‌آید چیزی فراتر از آن را در نظر بگیرند (اگر هم باشد، خیلی کلی بوده و چندان متمرکز بر الگو نیست). حتی از آنجا که الگوها برای سازمان عمومی ترسیم شده، خود مبنا و محتوای فرایندها نیز عموماً مد نظر نبوده و می‌توان گفت که اغلب با یکی سری مراحل مکانیکی روبه‌رویم؛ در حالی که الگوی حاضر با توجه به اینکه محور خود را نیروی انسانی خلاق قرار داده، اجزای دیگری را که فرایند مدیریت عملکرد را تحت تأثیر قرار داده و با هم نظام یکپارچه مدیریت عملکرد را شکل می‌دهند، در نظر آورده و روابط و نوع چینش آنها را نیز در بر گرفته است.

در ادامه، بحث جهت‌گیری خلاق الگوی به دست آمده، حائز اهمیت و متمایزکننده است. همان‌طور که اشاره شد، اساساً تدوین الگوی حاضر بر مبنای سازمان خلاق بوده و به همین سبب، این مقوله در الگوی نهایی بازتاب یافته است. نقطه ثقل این بازتاب را می‌توان در مؤلفه‌های مبنایی دید که جهت‌گیری و محتوای اصلی فرایند مدیریت عملکرد را شکل داده است. در این مقوله، سه زیرمقوله عوامل بروز و توسعه خلاقیت، انعطاف‌پذیری و شاخصها و کیفیت سنجش را داریم که اساس شکل‌دهی و جهت‌گیری فرایند را مبتنی بر مدیریت عملکرد نیروی انسانی خلاق شکل می‌دهند. از طرفی بحث مؤلفه‌های مدیریتی را نیز

داریم که زیرمقوله‌های آن نیز کاملاً مبتنی بر مدیریت نیرو و کار خلاق بوده و از دل چنین رویکردی استخراج شده‌اند. در دیگر مقوله‌ها، مانند بافتار سازمانی، اقتضانات سازمانی و ... نیز کم و بیش جهت‌گیری خلاقیتی که گفته شد، لحاظ شده است. نکته قابل توجه در این جهت‌گیری این است که بحث نیروی انسانی و کار خلاق، به عنوان یک افزونه یا عنصر اضافی به مدیریت عملکرد پیوست (و شاید آویزان!) نشده است؛ بلکه با توجه به نوع استخراج اطلاعات، مؤلفه‌های تأمین‌کننده جهت‌گیری خلاق الگو، از فحوای صحبت‌های خبرگان (یا مانند آن) با جهت‌گیری مختلف، برآمده و از همین رو، در تار و پود بخش‌های مختلف نظام مدیریت عملکرد بروز یافته است.

گفتنی است که به طور طبیعی بخشی از مؤلفه‌ها حالت عمومی دارند و بدون تأثیرپذیری محسوس از ماهیت سازمان، در الگوهای مختلف مدیریت عملکرد، کم و بیش و بدون تفاوت چندانی حضور دارند. برای مثال، مؤلفه‌های فرایندی در عموم الگوهای مدیریت عملکرد در سازمان‌های مختلف حضور دارند و در تمامی الگوها شاهد عناصری مانند برنامه‌ریزی عملکرد، ارزیابی عملکرد، پایش، بازخورد و ... هستیم و ماهیت سازمان معمولاً روی نقاط تأکید و اولویتهای آنها اثرگذار است تا بود و نبودشان. از طرفی، برخی مؤلفه‌ها به شدت متأثر از ماهیت سازمان‌اند که شاید اصلی‌ترین آنها مؤلفه‌های مبنایی باشند؛ از آنجا که بنای مدیریت عملکرد بر این مؤلفه‌هاست، در مؤلفه‌های کلیدی (مبنای ارتقای عملکرد، تربیت نیرو و ...) و در سطحی پایین‌تر (در حد اولویتها و نقطه‌های تمرکز) در مؤلفه‌ها فرایندی خود را نشان داده، آنها را نیز در چگونگی پیاده‌سازی مدیریت عملکرد تحت تأثیر قرار می‌دهند. از دیگر نقطه‌هایی که ماهیت سازمان، خود را در نظام مدیریت عملکرد به خوبی نشان می‌دهد؛ مؤلفه‌های اقتضایی و مدیریتی است که نقش ماهیت سازمان در این مؤلفه‌ها بسیار پررنگ‌تر است. بافتار سازمانی نیز در این بین نقش کلیدی دارد. در دیگر مؤلفه‌ها نیز کم و بیش ماهیت سازمان خود را نشان داده و به فراخور، جایگاه نظام مدیریت عملکرد و پیاده‌سازی آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نکته جالب توجه اینکه، اگر ماهیت سازمان را از صنایع خلاق خارج کنیم و برای سازمانی عمومی‌تر بخواهیم مؤلفه‌ها را احصا کنیم، کم‌رنگ‌تر شدن نقش مؤلفه‌هایی مانند مؤلفه‌های مبنایی، مدیریتی و ... را شاهد خواهیم بود که در مدیریت عملکرد سازمان خلاق نقش کلیدی داشتند. در واقع؛ با نگاه دقیق‌تر به موضوع، در می‌یابیم که مؤلفه‌های ذکر شده برای مدیریت عملکرد، برای حالت تکامل‌یافته سازمان در قالب سازمان خلاق بوده؛ به طوری که هر چه از سطح خلاق بودن سازمان کاسته شود، بخشی از مؤلفه‌های مذکور کم‌رنگ‌تر شده و نظام مدیریت عملکرد سازمان شکل ساده‌تری به خود می‌گیرد. در اینجا نیز به سبب آنکه سازمان مورد مطالعه، شبکه‌های خبری تلویزیونی‌اند که از منظر سازمان خلاق مطالعه شده‌اند، لذا مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب شکل تکامل‌یافته نظام مدیریت عملکرد بروز پیدا کرده و شاهد حضور پررنگ همه مؤلفه‌ها در مدیریت عملکرد این سازمان هستیم.

## 198 ♦ طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی

با توجه به موارد پیش گفته، می توان گفت الگوی ارائه شده در مقایسه با الگوهای عمومی مدیریت عملکرد، سؤالات و ابهامات آن را در قبال سازمان و نیروی انسانی خلاق پاسخ می دهد (موارد اشاره شده در انتهای مقدمه). حال با گسترده کردن مدیریت عملکرد و در نظر گرفتن جزییات و اجزای مختلف دیگر و دیدن آنها در کنار فرایند اجرایی مدیریت عملکرد، نظام مدیریت عملکرد حاصله به کفایت برای پوشش سازمانهای خلاق رسیده و مؤلفه نیروی انسانی خلاق را می توان در عناصر محتوایی الگو و نیز مؤلفه های مختلف آن دخیل کرد و نظام مدیریت عملکرد متناسب را طراحی کرد؛ در حالی که الگوهای عمومی تنها اجزای فرایند اجرایی مدیریت عملکرد را لحاظ می کنند که برای مدیریت نیروی خلاق کافی نیستند و این ساختارهای به نوعی مکانیکی، توان پاسخگویی به نیاز سازمانهای خلاق را ندارند.

### پیشنهاها

با توجه به اینکه خروجی اصلی این پژوهش، الگویی برای مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی است، بخش مهمی از پیشنهادهای پژوهشی، موضوعاتی اند که در امتداد الگوی به دست آمده و تکمیل پژوهش حاضر به نتایج آنها نیاز است و می توانند ابعاد مختلفی را در بر بگیرند. یک بُعد، به اجزای الگو برمی گردد. در اینجا و بر مبنای داده های جمع آوری شده، مقوله ها و مؤلفه های احصا شده که بر ایند آنها الگوی نهایی را شکل داده اند. نکته اینجاست که در پژوهش حاضر شاهد ظهور الگوها و شرح کلی آنها در دل الگوی به دست آمده هستیم؛ در حالی که هر یک از مقوله های اصلی می تواند دنیایی مجزا باشد که نیازمند تشریح و تفصیل بیشتر است. لذا برای غنای بیشتر ادبیات این حوزه، نیازمند تشریح و بررسی ابعاد هر یک از مقوله های اصلی نام برده هستیم که در نهایت باعث شفافیت و کارآمدی بیشتر الگوی به دست آمده نیز می شوند.

بُعد دیگر توسعه الگوی حاضر، دقیق تر شدن آن در قبال سازمانهای تخصصی تر است. به طور کلی در ادبیات مدیریت عملکرد شاهد الگوهایی هستیم که برای عموم سازمانها ارائه شده اند. در پژوهش حاضر، کلیت سازمانی، یک تخصیص صنایع خلاق و فرهنگی خورده و شاهد آن بودیم که با این تخصیص، الگویی متفاوت حاصل شد. در این راستا، گام بعدی می تواند این باشد که منطبق با طبقه بندی های موجود برای صنایع خلاق و فرهنگی، الگوی به دست آمده برای هر دسته از صنایع مذکور تخصیص خورده و تفاوتها و ابعاد ویژه هر یک مد نظر قرار گرفته و الگوهای جزیی تر و تخصصی تر ارائه شود.

یک بُعد نیز بحث عملیاتی کردن الگوی به دست آمده است. الگوی حاضر مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد به دست آمده و الگویی کلی در حوزه سازمانهای خلاق محسوب می شود. بدیهی است برای اجرایی شدن و پیاده سازی آن در یک سازمان خاص یا دسته ای از سازمانها، به پژوهشهایی کاربردی نیاز است که بتواند نسخه های عملیاتی تر آن را به منظور پیاده سازی در سازمانهای هدف ارائه کند.



علاوه بر پژوهشهایی که در امتداد نتایج این پژوهش پیشنهاد شده، موضوعات دیگری را نیز می‌تواند پیشنهاد کرد که نه در امتداد این تحقیق، بلکه در عرض آن تعریف می‌شوند. همان‌طور که ابتدای مقاله اشاره شد، به نوعی شاهد نحیف بودن ادبیات مدیریتی سازمانهای خلاق و فرهنگی هستیم که دربارهٔ علل آن توضیحاتی ارائه شد. پژوهش حاضر با تکیه بر این مسئله، حوزهٔ مدیریت عملکرد را انتخاب و در این بخش، تولید ادبیات کرده است. حال برای غنی‌تر شدن این ادبیات، نیازمند انجام پژوهشهای مشابه‌ایم. این پژوهشها، هم می‌تواند دربارهٔ دیگر زیرمجموعه‌های مدیریت منابع انسانی، از قبیل نظام جبران خدمات، آموزش نیروی انسانی، تعریف مشاغل و شرح شغلها و ... باشد و هم دیگر ابعاد مدیریت سازمانی، از قبیل مدیریت عملکرد سازمانی، نظام برنامه‌ریزی، طراحی ساختار سازمانی و ... با توجه به ماهیت خاص صنایع خلاق و فرهنگی، می‌توان انتظار داشت که در موارد گفته‌شده شاهد الگوهایی متفاوتی با سازمانهای عمومی باشیم که همین امر، بحث ورود به پژوهش و ارائهٔ الگو در این حوزه‌ها را توجیه می‌کند. با انجام چنین پژوهشهایی شاهد تکمیل حلقهٔ ادبیات حوزهٔ مدیریت سازمانهای خلاق و فرهنگی خواهیم بود که باعث غنای بیش از پیش ادبیات این حوزه می‌شود.



### منابع

- ایزدی، مجتبی (1396). مدیریت عملکرد در سازمانهای فرهنگی. تهران: دانشگاه و پژوهشگاه دفاع ملی.
- باک، لازلو (1396). رهبری منابع انسانی در شرکتهای فناوری اطلاعات (قوانین کار در گوگل). ترجمه فرشید اردوانی و سارا عقیلی. تهران: جهاد دانشگاهی.
- حسینی پور سی سخت، نیکنام و سهیلا کیاسی (1393). صنایع فرهنگی، صنایع خلاق. تهران: فرهنگ مانا، چ دوم.
- رضائیان، علی و اسدالله گنجعلی (1390). مدیریت عملکرد: چیستی، چرایی و چگونگی. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- شریفی، سیدمهدی؛ علی حاج محمدی و نفیسه انصاری (1397). مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کیقبادی، مرضیه؛ مرضیه فخرایی، سیده سارا علوی و عبدالمجید زواری (1387). از صنایع فرهنگی تا صنایع خلاق: مرور ادبیات موضوع، همراه با نگاهی به وضعیت صنایع فرهنگی در کشورهای پنج قاره جهان. قم: اداره کل تبلیغات اسلامی.
- ملکی فر، عقیل و مرضیه کیقبادی (1393). فرصت تاریخی صنایع فرهنگی (صنایع خلاق). تهران: آینده پژوه.
- Armstrong, Michael (2006). **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**. 3<sup>rd</sup> Edition. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael (2017). **Armstrong on Reinventing Performance Management: Building a Culture of Continuous Improvement**. London: Kogan Page.
- Bock, L. (2017). **Human Resource Leadership in IT Organizations (Work Rules in Google)**. Translated to Persian by F. Ardaavni & S. Aghili. Tehran: Academic Center for Education, Culture and Research.
- Department of Digital, Culture, Media and Sport of UK (2001). **Creative Industries Mapping 2001**. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>
- Department of Digital, Culture, Media and Sport of UK (2015). **Creative Industries Economic Estimates – January 2015**. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/statistics/creative-industries-economic-estimates-january-2015>
- Department of Digital, Culture, Media and Sport of UK (2016). **Creative Industries Economic Estimates – January 2016**. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/statistics/creative-industries-economic-estimates-january-2016>
- Girdauskienė, Lina, Algimantas Sakalas & Asta Savanevičienė (2012). **“Human Resource Management in Creative Organization. International Conference on**

- Economics Marketing and Management**". International Proceedings of Economics Development and Research (*IPEDR*). Vol. 28: 78-82.
- Hesmondhalgh, David (2007). **The Cultural Industries**, London: *Sage*, 2<sup>nd</sup> Edition.
  - Higgs, P.; S. Cunningham & H. Bakhshi (2008). **Beyond the Creative Industries: Mapping the Creative Economy in the United Kingdom**. London: Nesta.
  - Hosseini pour Sisakht, N. & S. Kiasi (2004). **Cultural Industries, Creative Industries**. Tehran: Farhange Mana, 2<sup>nd</sup> Ed.
  - Izadi, M. (2017). **Performance Management in Cultural Organizations**. Tehran: National Defense University and Research Institute Publication.
  - Keyghobadi, M.; M. Fakhraei, S. Alavi & A. Zavvari (2008). **From Cultural Industries to Creative Industries**. Qom: Islamic Development Organization of Qom.
  - Kuvass, B.; R. Buch & A. Dysvik (2016). "Performance Management: Perceiving Goals as Invariable and Implications for Perceived Job Autonomy and Work Performance". *Human Resource Management*, 55(3): 401-412.
  - Malekifar, A. & M. Keyghobadi (2014). **Historical Opportunity of Cultural Industries (Creative Industries)**. Tehran: AyandehPajouh.
  - Morawski, Mieczyslaw (2016). "How to Manage Knowledge Workers in Creative Industries: Evidence from Poland". *European Conference on Knowledge Management*. Kid more End: 639-649.
  - Rezaeian, A. & A. Ganjali (2011). **Performance Management: What, Why and How**. Tehran: Imam Sadiq University Publication.
  - Ryan, B. (1992). **Making Capital from Culture: The Corporate Form of Capitalist Cultural Production**. Berlin/ New York: Walter de Gruyter.
  - Saks, Alan M. & Robert R. Haccoun (2013). **Managing Performance through Training and Development**. 6<sup>th</sup> Edition. Boston: Cengage learning.
  - Schleicher, D.J.; H.M. Baumann, D.W. Sullivan, P.E. Levy, D.C. Hargrove & B.A. Barros-Rivera (2018). "Putting the System into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research". *Journal of Management*, 44(6): 2209-2245.
  - Sharifi, M.; A. Haj Mohammadi & N. Ansari (2018). **Human Resource Management in Creative Industries**. Tehran: Industrial Management Institute.
  - United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD). **UNCTAD's Work on the Creative Economy**. Available at: <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Creative-Economy.aspx> (Last Seen in 17 May 2019)

- World Intellectual Property Organization (2017). **How to Make a Living in the Creative Industries?** Geneva: WIPO.
- Xi, T. (2011). **Optimizing Performance Management by Management by Objectives.** Bachelor's Degree Programme in Business Management, Laurea University of Applied Sciences.

