

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال دهم، شماره ۴، پیاپی ۳۴، زمستان ۱۳۹۵  
صفحات ۱۷۹ - ۱۵۹

## آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه: تامین سرمایه امین)

(تاریخ دریافت: ۹۵/۰۵/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۱۶)

تکتم نجفی<sup>۱\*</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط در قالب ارزیابی عملکرد و به شکل غیررسمی انجام شده و اغلب با هدف نظارت و کنترل صورت می‌گیرد و این در حالی است که مدیریت عملکرد کلیدی‌ترین اقدامی است که می‌تواند دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان را بهبود بخشیده و ماندگاری نیروی کار کیفی را افزایش دهد. هدف از این پژوهش زمینه‌سازی و ارائه راه‌کارهای عملی برای طراحی سیستم مدیریت عملکرد بومی به‌منظور ارتقای کارایی کارکنان و اثربخشی در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران، به‌خصوص شرکت‌های فعال در بازار سرمایه است. روش پژوهش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در شرکت تامین سرمایه امین انجام گرفته است. نمونه‌گیری به روش نظری و با به‌کارگیری فن گلوله‌برفی انجام گرفته است که بر مبنای آن، ۱۲ مصاحبه از سطوح معاونت تا کارشناسی شرکت مورد مطالعه، صورت پذیرفته است. یافته‌های پژوهش شامل ۱۰۰ تم فرعی است که در قالب ۹ تم اصلی دسته‌بندی شده‌اند؛ مهم‌ترین و بیشترین کدهای فرعی مربوط به چالش‌های شناسایی شده در قالب تم‌های «شاخص و معیار»، «توجیه نبودن ارزیابان» و «عدالت و سلیقه» است.

### واژگان کلیدی:

شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیریت عملکرد، بازار سرمایه ایران، تحلیل تم، استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی.

\*۱- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، گرایش استراتژیک، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول): Toktam.najafi@ut.ac.ir  
۲- استاد، مدیریت، گرایش سیاست‌گذاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران: Agholipor@ut.ac.ir

## ۱- مقدمه

منابع انسانی، مهم‌ترین مزیت‌رقابتی برای هر سازمان به‌شمار می‌رود، در نتیجه برخورد راهبردی با آن ضروری به‌نظر می‌رسد [۵]، زیرا برخلاف نگرش سنتی که سرمایه‌های هر سازمان را شامل پول، تجهیزات، فن‌آوری و زمین می‌دید، امروزه، منابع انسانی به‌عنوان بهترین سرمایه مطرح است و نگاه هزینه‌ای به آن در حال از بین رفتن است [۸]. در واقع، یکی از مهم‌ترین نظام‌های هر سازمان، نظام مدیریت منابع انسانی است که تأثیر زیادی روی عملکرد سازمان دارد و یکی از اهداف مهم آن به‌عنوان یک علم، افزایش اثربخشی سازمان است [۹، ۶]. پرداختن به این نکته ضروری است که هرچه میزان شایستگی، کارایی و اثربخشی منابع انسانی بالاتر رود، سازمان به سودآوری و رقابت‌پذیری بیشتری دست خواهد یافت. تحقیقات نشان داده است در میان شرکت‌های کوچک و متوسط، عملکرد شرکت‌هایی که به مدیریت منابع انسانی می‌پردازند مطلوب‌تر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست [۳۷]. اهمیت شرکت‌های کوچک و متوسط در توسعه صنعت و اقتصاد بر هیچ‌کس پوشیده نیست، تا آن‌جا که چنین شرکت‌هایی را عامل کلیدی برای رشد کارآفرینی، انتقال فن‌آوری‌ها، افزایش نوآوری و توسعه اشتغال، به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه می‌دانند [۳۳، ۳۷].

تحقیقات نشان می‌دهد افزایش شایستگی‌های محوری شرکت‌ها، مخصوصاً در حوزه منابع انسانی، عنصر اصلی برای موفقیت آنان است؛ علاوه بر این، رشد فعالیت‌های منابع انسانی در توسعه و اجرای صحیح استراتژی‌های کسب و کار، منجر به افزایش کارایی شرکت‌ها می‌شود [۲۹]. بنابراین، توجه بیش از پیش به نقش شرکت‌های کوچک و متوسط که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به‌عنوان موتور اقتصادی قلمداد می‌شوند و منشأ گشایش فرصت‌های جدید، نوآوری و اشتغال هستند، بسیار حائز اهمیت است [۲۶]. از آن‌جایی که منابع انسانی هر شرکت، مسئول تحقق مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک آن شرکت است، شناسایی چالش‌ها و ارائه راه‌کارهای بهبود آن، از دغدغه‌های اصلی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی از جمله شرکت تامین سرمایه امین<sup>۲</sup> است. با توجه به نقش تاثیرگذار سرمایه انسانی<sup>۳</sup>، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان، و مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نظام‌های هر سازمان [۶]، به‌منظور موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط، شناخت دقیق و نظام‌مند چالش‌ها و مشکلات مربوط به سیستم مدیریت عملکرد، اهمیت دارد و با در نظر داشتن خلاء تحقیق در خصوص این نوع شرکت‌ها، اهتمام به این امر در راستای توسعه منابع انسانی و برخورداری از یک سیستم ارزیابی مناسب و اثربخش، بسیار ضروری است. شرکت تامین سرمایه امین، اولین و بزرگ‌ترین شرکت تامین سرمایه در ایران است که به دلیل نوآوری در خدمات بانک‌داری سرمایه‌گذاری، نشان ویژه شوالیه مرکز تحقیقات و نوآوری اروپا را در سال ۲۰۱۲، دریافت کرده است و همواره در تلاش

۱. Small & Medium sized Enterprises

۲. Amin Investment Bank

۳. Human Capital

است تا بهره‌وری خود را با اتکاء به منابع انسانی توانا و کارکنانی منحصر به فرد افزایش دهد. دست‌یابی به چنین کارکنانی به‌طور تصادفی و به‌یک‌باره امکان‌پذیر نخواهد بود، بلکه مستلزم برنامه‌های آگاهانه و نظام‌مند است. بنابراین، اهمیت این تحقیق به‌منظور طراحی سیستم مدیریت عملکرد بومی که مدل مناسبی برای شرکت‌های کوچک و متوسط بازار سرمایه ایران باشد، به این دلیل است که با بررسی و ارزیابی دقیق سیستم مدیریت عملکرد در این شرکت، می‌توان به آسیب‌شناسی این حوزه پرداخته و در نتیجه به بهبود اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی کمک شایانی نمود. همچنین این امر سبب ایجاد الگویی نظام‌مند برای دیگر شرکت‌های کوچک و متوسط بازار سرمایه ایران، برای ارتقای همه‌جانبه خود خواهد شد، تا از اثرات مثبت شناسایی چالش‌های منابع انسانی خود و دست‌یابی به کارکنانی توانا، خلاق، با انگیزه و متعهد بهره‌مند شوند. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این پرسش است که چالش‌های سیستم مدیریت عملکرد، در شرکت‌های کوچک و متوسط بازار سرمایه ایران به‌ویژه تامین سرمایه امین، به‌منظور طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد بومی کدام‌اند؟

## ۲- مروری بر ادبیات پژوهش

### ۲-۱- شرکت‌های کوچک و متوسط

در تعریف شرکت‌های کوچک و متوسط معیارهای مختلفی مثل تعداد کارکنان، ارزش دارایی‌ها، میزان خروجی و یا فروش وجود دارد [۷]؛ با این حال، حتی تعاریف با همین معیارها در کشورهای مختلف، متفاوت است. در کشور ما تعریف واحدی از شرکت‌های کوچک و متوسط وجود ندارد. علی‌رغم تفاوت در تعاریف شرکت‌های کوچک و متوسط، نقش آن‌ها در رشد اقتصاد مناطق مختلف جهان انکارناپذیر بوده و این‌گونه مؤسسات نقش اساسی و کلیدی در ایجاد فرصت‌های شغلی و بهبود کیفیت منابع انسانی، فراهم نمودن محیط کارآفرینی، تسریع در خلاقیت و گشایش فرصت‌های تجاری نوین دارند [۲۴، ۲۰]. حال آن‌چه در این پژوهش مبنا قرار می‌گیرد، تعریفی است که ژنگ، انیل و موریسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، ارائه داده‌اند: شرکت‌های کوچک، شرکت‌هایی هستند که کمتر از ۱۰۰ کارمند داشته باشند و شرکت‌های متوسط آن‌هایی هستند که کمتر از ۵۰۰ کارمند داشته باشند [۳۷]. بنابراین، تامین سرمایه امین با داشتن ۴۸ نفر کارمند، بر اساس شاخص تعداد کارکنان که متداول‌ترین روش در جهان برای تعریف سازمان‌های کوچک و متوسط است، یک شرکت کوچک محسوب می‌شود.

مالکان شرکت‌های کوچک و متوسط مشتاق به موفقیت سازمان خود در یک بازار رقابتی و پرسود هستند و کارکنانی با انگیزه بالا می‌خواهند. امروزه تفاوت شرکت‌های کوچک و متوسط از نظر رقابتی عامل بسیار مهمی برای مقایسه‌ی آن‌ها است و اهمیت عواملی چون فناوری، منابع مالی، و فرایند تولید کاهش یافته است، این در حالی است که منابع مهم‌تر که ارزشی جدیدتر و اضافه‌تر برای شرکت‌های کوچک و

۱. Zheng, O'Neill, Morrison

متوسط ایجاد می‌کنند، کارکنان به همراه سرمایه فکری، مهارت‌ها، خلاقیت و اطلاعاتشان هستند. از آن‌جا که کارکنان مهم‌ترین عامل توسعه هستند، راهبرد مدیریت منابع انسانی، اهمیت قابل توجهی یافته است. بنابراین راهبرد مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط عامل کلیدی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در بازار است [۱۳]؛ زیرا، یک شرکت و یا یک کسب و کار می‌تواند بهترین زیرساخت‌ها و منابع مالی قابل توجه را داشته باشد، اما اگر منابع انسانی مناسبی برای به‌کارگیری آن‌ها نداشته باشد، نمی‌تواند به‌صورت مؤثر و بهینه عمل کند. از این‌روست که مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مبنایی برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار شناخته شده است [۲۱].

## ۲-۲- مدیریت عملکرد

عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می‌شود، چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد؛ به عبارتی موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد [۱]. از همین روی، ارزیابی عملکرد اهمیت یافت و استفاده از آن با هدف بهبود عملکرد در سطح فردی و متعاقب آن در سطح سازمانی بسیار گسترش پیدا کرد [۲]. ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک ابزار مدیریتی به‌سرعت در دهه ۱۹۵۰ رشد کرد [۲۲]. برای بیش از نیم قرن، ارزیابی عملکرد محور تحقیقات و اقدامات منابع انسانی بوده است [۳۶]. با وجود این سابقه طولانی نارضایتی زیادی در خصوص فرآیندها و نتایج بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد طی این سال‌ها مشاهده می‌شود [۱۷]. این نارضایتی‌ها سبب تلاش محققان و صاحب‌نظران شد و در نهایت «مدیریت عملکرد» به‌وجود آمد. مدیریت عملکرد اصطلاح نسبتاً جدیدی است که جایگزین اصطلاح سنتی ارزیابی عملکرد شده است. طی دهه‌های اخیر نیز مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد به‌عنوان راهی برای جبران ضعف‌های ارزیابی عملکرد به‌طور پیوسته تکامل یافته و نیز در حال تکامل است [۲۵]. هدف از این فرآیند، روشن ساختن اهداف و معیارهایی است که با کمک آن‌ها عملکرد افراد و واحدهای اندازه‌گیری و برای بهبود آن تلاش می‌شود. کانون توجه مدیریت عملکرد جلسه‌های منظمی است که طی آن درباره عملکرد و شناسایی عوامل مؤثر بر آن به‌منظور بهبود عملکرد بحث می‌شود؛ مباحث عملکردی فقط روی افراد تمرکز نمی‌کند، بلکه به فرآیندهای کاری، منابع و همه‌ی موضوعات دیگری که می‌توانند منجر به بهبود عملکرد شوند توجه می‌کند. نقش اصلی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، ثبت نتایج عملکرد برای تصمیم‌گیری درباره جبران خدمات، برنامه‌ریزی توسعه کارکنان، کارمندیابی، ارتقاء و سایر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است [۱۹].

## ۲-۳- تفاوت مدیریت عملکرد با ارزیابی عملکرد

در عصر حاضر، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها بسیار مهم است زیرا به سازمان‌ها و کارکنان در تامین اهداف سازمانی کمک می‌کند، همچنین به مدیران و هم به کارکنان در مورد این‌که کارکنان چقدر خوب عمل می‌کنند،

ایده می‌دهد. اگر این ابزار به‌خوبی طراحی شود و به‌طور صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و به‌سازی و بعضاً اصلاح کارکنان خواهد بود [۱۰]. اما باید توجه داشت، که بر خلاف آنچه گاهی اوقات تصور می‌شود، مدیریت عملکرد به معنی ارزیابی عملکرد افراد نیست؛ در واقع، باید گفت بین این دو تفاوت‌های معناداری وجود دارد و ارزیابی عملکرد از ابعاد مهم مدیریت عملکرد است. به‌عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد، قلب مدیریت عملکرد محسوب می‌شود [۱۴].

یکی از وجوه تمایز مدیریت عملکرد از ارزیابی عملکرد این است که اغلب نظام‌های مدیریت عملکرد با تاکید بر طراحی و ایجاد برنامه‌های عملکردی فردی<sup>۱</sup> برای هر یک از کارکنان آغاز می‌شود. کارکنان، به‌طور مستمر از عملکرد خود بازخور دریافت نموده و تشویق می‌شوند که مرتب برنامه‌های خود را اصلاح نمایند تا به اهداف سازمانی دست یابند و اثربخشی خود را بهبود بخشند. مدیریت عملکرد تلاش می‌کند تا میان بازخور و تنظیم اهداف عملکرد فردی در راستای ماموریت، مقصود نهایی و اهداف سازمانی پیوند ایجاد نماید. بنابراین، ارزیابی مداوم، مربی‌گری و دادن بازخور، وجه افتراق مدیریت عملکرد از نظام ارزیابی عملکرد سنتی است [۲۵]. یکی دیگر از تفاوت‌های مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد سنتی در رویکرد ارزیابی عملکرد است که تنها تحلیلی از آنچه فرد هست، ارائه می‌شود، ولی در مدیریت عملکرد آنچه فرد برای دستیابی به مقاصد شغلی باید انجام دهد و چالش‌های پیش‌رو مشخص می‌شود؛ تا این‌که با استفاده بهینه از دانش، مهارت و توانایی‌ها امکان تحقق اهداف فراهم شود [۱۲].

#### ۴-۲- اهداف و کاربردهای مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط در قالب ارزیابی عملکرد و به شکل غیررسمی انجام می‌شود و اغلب به‌جای هدف توسعه با هدف نظارت و کنترل صورت می‌گیرد [۲۴]. اما، هدف نظام مدیریت عملکرد، تدوین اهداف مرتبط با محیط‌کاری، به‌عنوان مبنا و پایه‌ای برای اندازه‌گیری عملکرد فرد و واحدکاری و همچنین، تجزیه و تحلیل عملکردها بر اساس اهداف و تدوین برنامه‌های بهبود و ارتقای عملکرد است. بحث در رابطه با عملکرد فقط معطوف به افراد نیست بلکه فرآیندها، منابع و هر موضوع دیگری را که ممکن است بر بهبود عملکرد اثر داشته باشد، شامل می‌شود. بحث در رابطه با عملکرد در بستر اهداف قابل اندازه‌گیری انجام می‌شود که افراد و گروه‌های کاری در تلاش برای دستیابی به آن‌ها هستند. این اهداف با تعهدات داده شده به واحد مرتبط هستند [۱۴]. کلوند و مورفی<sup>۲</sup> (۱۹۹۲)، معتقدند که از ارزیابی عملکرد برای اهداف اداری مانند مدیریت حقوق و دستمزد، ارتقاء، خاتمه خدمت و اخراج می‌توان استفاده کرد. به‌علاوه، نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌توانند برای محافظت سازمان‌ها در مقابل اقدامات تبعیض‌آمیز و نیز بازخور دادن به کارکنان و توسعه و به‌سازی آن‌ها

۱. Individual Development Plan (IDP)

۲. Cleveland & Murphy

مورد استفاده قرارگیرد [۱۷]. برخی دیگر از کاربردها و اهداف نظام مدیریت عملکرد در پژوهش‌ها و مطالعات صاحب‌نظران مدیریت را به‌طور خلاصه می‌توان به‌شرح زیر بیان کرد:

- تعریف شفاف از عملکرد؛
- سنجش صحیح عملکرد [۳۴]؛
- فراهم آوردن بازخور مداوم برای کارکنان در خصوص عملکرد آن‌ها؛
- تعیین ارتقاها و شغلی در سازمان؛
- تسهیل تصمیمات در خصوص اخراج‌ها و تعدیل‌ها؛
- تشویق بهبودهای عملکردی مورد نیاز؛
- برانگیختن عملکرد برتر؛
- تعیین و سنجش اهداف؛
- مشاوره به کارمندان ضعیف به لحاظ عملکردی؛
- تعیین میزان تغییر در حقوق و مزایا؛
- تشویق و ترغیب مربی‌گری و استاد و شاگردی<sup>۱</sup>؛
- پشتیبانی از برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی جانشینی<sup>۲</sup>؛
- تعیین نیازهای آموزشی و بهسازی کارکنان به‌صورت فردی؛
- تعیین نیازهای آموزشی و بهسازی سازمان؛
- کسب اطمینان از تصمیمات صحیح در جذب و استخدام؛
- فراهم ساختن امکان دفاع قانونی در خصوص تصمیمات حوزه منابع انسانی؛
- بهبود عملکرد کلی سازمان [۳۵، ۲۲]؛
- مدیریت و توسعه کارکنان؛
- عادلانه و منصفانه نمودن پرداخت‌ها؛
- فراهم ساختن زمینه مشارکت؛
- پیوند بین مدیریت منابع انسانی و توسعه و بهسازی منابع انسانی<sup>۳</sup> به‌طوری‌که هم‌ابزاری برای سنجش و هم‌ابزاری برای بهسازی و توسعه تلقی می‌شود [۳۲]؛
- یکپارچه‌سازی و تلفیق کارکردهای مختلف منابع انسانی با کارکرد برنامه‌ریزی کسب و کار سازمان [۲۵].

۱. Coaching & mentoring

۲. Manpower planning & succession planning

۳. HRM & HRD

- مدیریت عملکرد اثربخش، علاوه بر اهداف، مقاصد و کاربردهای ذکر شده‌ی فوق منجر به کاهش ترک خدمت کارکنان، بهره‌وری بالاتر و بهبود عملکرد مالی شرکت می‌شود. هاسلید<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، مدعی است که نظام مدیریت عملکرد کلیدی‌ترین اقدامی است که می‌تواند دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان فعلی و آتی سازمان را بهبود بخشد، انگیزه کارکنان را افزایش داده، طفره‌روی از کار<sup>۲</sup> را کاهش داده و ماندگاری نیروی کار کیفی را افزایش دهد [۳۲].

### ۲-۵ - چالش‌های مدیریت عملکرد

اغلب سازمان‌ها از چیزی شبیه فرآیند مدیریت عملکرد برای افزایش عملکرد سازمانی بهره می‌گیرند. اما اغلب کارکنان در این سازمان‌ها نسبت به اثربخشی فرایند اعتقادی ندارند. علل عدم اثربخشی نظام‌های مدیریت عملکرد محور بسیاری از تحقیقات بوده است [۳۲]. در ادامه برخی از مهم‌ترین چالش‌های اثربخشی مدیریت عملکرد به‌طور خلاصه بیان می‌شود:

- استفاده از مدیریت عملکرد صرفاً به‌عنوان یک ابزار کنترلی؛
- عدم هم‌سویی ابعاد نظام مدیریت عملکرد با فرهنگ سازمانی [۳۳]؛
- نامناسب بودن آموزش‌ها در خصوص مدیریت عملکرد مخصوصاً عدم آموزش مداوم برای مدیران تازه‌وارد و کارکنان تازه استخدام؛
- عدم پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در قبال مدیریت عملکرد؛
- عدم آمادگی سازمان در استقرار نظام مدیریت عملکرد [۲۲]؛
- عدم پشتیبانی مدیریت عملکرد از کار تیمی جدید در سازمان‌ها؛
- عدم هم‌سویی میان اهداف فردی، تیمی، بخشی، سازمانی و...؛
- عدم امکان ایجاد تمایز میان موفقیت‌های عملکردی؛
- نبود تأثیر برانگیزاننده نظام پاداش بر عملکرد؛
- فاصله مکانی میان کارکنان و زیردستان و عدم امکان به‌دست آوردن اطلاعات از رفتار و عملکرد کارکنان و در نتیجه عدم امکان ارائه بازخور [۲۰]؛
- بی‌اعتمادی در نظام‌های مدیریت عملکرد؛
- ارزیابی بر اساس شرح شغل‌های قدیمی و نادرست [۳۵].
- فقدان بازبینی مستمر و نبود به‌روزرسانی دوره‌ای به‌طوری‌که افراد اطلاعات مورد نیاز را برای درک امتیاز خود یا بهبود عملکردشان ندارند؛

۱. Huselid

۲. Social Loafing

- فقدان مشارکت دادن و درگیر کردن کارکنان به طوری که کارکنان احساس نمی‌کنند کنترلی بر اهداف خود دارند و نمی‌دانند که چگونه اهداف آن‌ها به اهداف کسب و کار مرتبط است؛
- فقدان پاداش‌های مناسب [۳۱].

آگاهی از چالش‌های مدیریت عملکرد یکی از راه‌های انجام اقدامات مؤثر در راستای جلوگیری از اثرات سوء آن بر سازمان است، همچنین می‌تواند نشان‌دهنده جایگاه واقعی مدیریت عملکرد باشد. بوان و تامپسون<sup>۱</sup>، بر این باورند که طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام مدیریت عملکرد منجر به بهبود اثربخشی سازمانی و برانگیخته کردن کارکنان می‌شود و این دلیل اصلی اقبال به این نظام است [۱۵]. در ادامه پیشینه برخی مطالعات خارجی و داخلی انجام شده در این خصوص آمده است:

هرمن، هری و گاتفردسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای با عنوان «چرا از مدیریت عملکرد متنفریم و چرا باید آن‌را دوست داشته باشیم» به بررسی نقش و جایگاه مدیریت عملکرد در سازمان و بیان تفاوت‌های آن با ارزیابی عملکرد می‌پردازند؛ در تحقیق آنها مدیریت عملکرد به‌عنوان یک فرآیند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری، توسعه عملکرد اشخاص و تیم‌ها تعریف شده است که هدف آن هماهنگی عملکرد افراد با اهداف راهبردی یک سازمان است. همچنین ارزیابی عملکرد را ارایه نقاط ضعف و قوت افراد به صورت غیرمداوم و سالی یک‌بار تعریف کرده است. هرمن و همکاران، نتایج سودمند به دست آمده از طراحی یکی سیستم مدیریت عملکرد خوب را به تفکیک برای کارکنان، مدیران و سازمان‌ها بیان کرده‌اند. نتایج سودمند طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد خوب برای کارکنان از این قرار است: ۱) اعتماد به نفس کارکنان را افزایش می‌دهد؛ ۲) کارکنان رفتارهای جایگاه خود را بهتر درک می‌کنند؛ ۳) کارکنان با راه‌های حداکثر ساختن نقاط قوت و حداقل‌سازی نقاط ضعف خود آشنا می‌شوند. نتایج سودمند طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد خوب برای مدیران نیز بدین شرح است: ۱) مدیران به توسعه نیروی کار با ایجاد انگیزه در آنان می‌پردازند؛ ۲) مدیران بینش زیادی نسبت به کارکنان به دست می‌آورند؛ ۳) مدیران در بین کارکنان رقابت ایجاد می‌کنند؛ ۴) مدیران با ارتباط روشن و واضح از عملکرد کارکنان اطلاع می‌یابند؛ ۵) مدیران از تفاوت‌های بین عملکرد خوب و بد به راحتی مطلع می‌شوند. همچنین، نتایج سودمند طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد خوب برای سازمان‌ها بدین شرح است: ۱) سازمان‌ها اقدامات اداری درستی را انجام می‌دهند؛ ۲) سازمان‌ها اهداف روشن‌تری در اختیار مدیر و کارکنان قرار می‌دهند؛ ۳) میزان سوء رفتارهای کارکنان کاهش می‌یابد؛ ۴) سازمان‌ها از موارد امنیتی و حقوقی خود بهتر محافظت می‌کنند؛ ۵) سازمان‌ها به راحتی خود را با تغییرات انطباق می‌دهند؛ ۶) سازمان‌ها موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شوند؛ ۶) تعاملات سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد [۲۷].

۱. Beven & Thompson

۲. Herman, Harry, Gottfredson



جیم و آلن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت عملکرد و تعامل کارکنان» به ارایه مدل مدیریت تعامل پرداخته‌اند و چشم‌انداز جدیدی برای مدیریت تعامل کارکنان برای رسیدن به بالاترین سطح عملکرد شغلی نیز ارایه کرده‌اند. در این مقاله نویسنده استدلال می‌کند که یکی از راه‌های مهم برای ارتقای فرآیند مدیریت عملکرد این است که روی پرورش تعامل کارکنان به‌عنوان یک عامل پیش‌برنده افزایش عملکرد تمرکز کرد. تمرکز بر تعامل کارکنان در فرآیندهای مدیریت عملکرد ممکن است بهبود عملکرد را فراتر از آنچه از طریق یک تمرکز متعارف بر عملکرد به‌دست آمده است، پرورش دهد. انتظار می‌رود که تعامل کارکنان تاثیر مستقیمی روی بهبود عملکرد شغلی داشته باشد. تفاوت اصلی بین مدل مدیریت تعامل و بیشتر مدل‌های سنتی مدیریت عملکرد در این واقعیت است که بر روی تعامل تکیه دارد. تحقیق آن‌ها نشان‌دهنده یک توسعه جدید و قابل توجه در ادبیات مدیریت عملکرد و تعامل (با ارایه یک مدل منسجم و فرآیندی برای ارتقا و ترویج تعامل کارکنان) است [۲۸].

کاردی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، در مقاله‌ای به بررسی «مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک» پرداخته است و موارد مورد نیاز مدیریت عملکرد را در این شرکت‌ها بررسی می‌کند. کاردی بیان می‌کند که موارد مورد نیاز مدیریت عملکرد مناسب در یک سیستم که هماهنگ با محیط و مهارت مدیریت است، چگونه تفسیر شده و فراهم می‌آید. نظام‌های مدیریت عملکرد در صورتی که به نحو مطلوب پیاده‌سازی و مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند منشاء اثر و نیرویی محرک در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان شوند و در این صورت است که اثربخش تلقی می‌شوند. از سوی دیگر در صورتی که این نظام‌ها نتوانند به بهبود عملکرد فرد در سازمان بیانجامند، به‌عنوان هزینه در نظر گرفته می‌شوند، چراکه به دلیل اتلاف زمان و منابع صرف شده برای آن‌ها باعث ایجاد هزینه از دست رفته شده و به‌عنوان منبع هزینه سربار غیر ضروری در می‌آیند. از آن‌جاکه شرکت‌های کوچک اغلب مشاغل کمتر برنامه‌ریزی شده و شناوری دارند و منابع کمتری جهت نظارت بر عملکرد کارمند دارند و کارمندان معمولاً مدت کوتاهی در سازمان هستند، انتظار می‌رود استفاده بیشتری از مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک در مقایسه با شرکت‌های بزرگ شود [۱۶].

میراحمدی، عطاfer و کتابی (۱۳۹۴)، پژوهشی تحت عنوان «تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان یک شرکت تولیدی» انجام دادند. هدف پژوهش آنان، توسعه یک نظام ارزیابی عملکرد کارکنان است که این قابلیت را دارا باشد تا در راهبردهای مختلف، به ارزیابی عملکرد کارکنان بپردازد. نتایج پژوهش آنان نشان داد که در راهبرد رهبری هزینه، معیارهای سلسله مراتب کاری، کمیت کار و توانایی تصمیم‌گیری، بیشترین ضرایب اهمیت را به خود اختصاص دادند، در حالی که در راهبرد تمرکز، معیارهای همکاری و شرکت در کار گروهی، قدرت سرپرستی و اداره امور و توانایی تصمیم‌گیری بیشترین اهمیت را داشتند. در

۱. Jamie, Alan.

۲. Cardy

راهبرد تمایز نیز معیارهای ابتکار و خلاقیت، کیفیت و ارایه پیشنهادهای سازنده از معیارهای دیگر امتیاز بیشتری کسب کردند [۱۰].

ربانی و علوی (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان «رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران خود و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد» بیان داشتند، تاکنون در پژوهش‌های حوزه ارزیابی و مدیریت عملکرد، بیشتر به تاثیر عوامل سامانه‌ای بر اثربخشی این‌گونه سیستم‌ها توجه شده و تاثیر تعاملات انسانی کمتر مدنظر بوده است. آن‌ها معتقدند، در سازمان‌ها نیز در طراحی سامانه‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد، به عوامل سامانه‌ای، بیشتر از تعاملات انسانی اهمیت داده می‌شود. هدف پژوهش آنان بررسی رابطه اعتماد کارکنان به مدیر به‌عنوان یک پدیده تعاملی با اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد و مقایسه آن با رابطه سهولت استفاده از سامانه به‌عنوان یک پدیده سیستمی با اثربخشی این سامانه است؛ نتایج پژوهش آنان، همبستگی آماری معنی‌داری از اثربخشی این سامانه را بین دیدگاه‌های مدیران و کارکنان نشان نمی‌دهد؛ این نتیجه، نشان‌دهنده تفاوت دیدگاه این دو گروه درباره این موضوع است. اعتماد کارکنان به مدیران‌شان، بر خلاف سهولت استفاده از سامانه، رابطه آماری معنی‌داری با اثربخشی سامانه از دیدگاه کارکنان دارد. در مقابل، سهولت استفاده از سامانه، رابطه معنی‌داری با اثربخشی سامانه از دیدگاه مدیران دارد. همچنین، بر اساس نتایج تحقیق، گرایش کارکنان به اعتماد، تنها متغیر این پژوهش است که با هر دو دیدگاه سنجیده شده از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد رابطه دارد [۴].

یزدانی و عطافر (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «تاثیر رویه‌های عملکرد بالا<sup>۱</sup>، بر خروجی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان»، بیان می‌دارند، رویه‌های مدیریت منابع انسانی که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان داشته‌اند، با عنوان رویه‌های عملکرد بالا معرفی شده‌اند. از سوی محققان، خروجی‌های منابع انسانی را به‌عنوان واسطه‌ای بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان مورد توجه قرار داده‌اند. نتایج پژوهش آنان که در سطح سازمان‌های جهاد کشاورزی استان اصفهان انجام شد حاکی از تاثیر مثبت رویه‌های عملکرد بالا و خروجی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان است. اما میان رویه‌های مدیریت منابع انسانی و خروجی‌های منابع انسانی در این سازمان‌ها رابطه‌ی معناداری تشخیص داده نشد [۱۱].

### ۳- روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر پایه مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی است؛ استاندارد ۳۴۰۰۰ از جمله استانداردهایی است که اخیراً به‌منظور ارزیابی و ارتقای سیستم منابع انسانی مورد توجه و استفاده شرکت‌ها قرار گرفته است. ویژگی‌های خاص استاندارد و سلسله مراتبی بودن آن و نیز تعریف دقیق اقدامات و توانمندی‌هایی که شرکت‌ها در هر سطح برای اجرا و ارتقای سیستم منابع انسانی بدان

۱. High Performance

نیازمندان از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های این استاندارد است. استاندارد ۳۴۰۰۰ نقشه راهی برای تعالی سیستم‌های منابع انسانی برای تحقق راهبردهای سازمان است. از آنجایی که نمی‌توان همه‌ی فرایندهای منابع انسانی را در زمان کوتاه مستقر کرد، از این‌رو، استاندارد ۳۴۰۰۰، به‌صورت تدریجی و مرحله‌ای طراحی شده است [۷].

روش پژوهش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم<sup>۱</sup> و با به‌کارگیری ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته در شرکت تامین سرمایه امین انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل معاونین، مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان باتجربه شرکت است. روش نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۲</sup> است؛ یعنی از افراد خواسته شد نمونه‌های آگاه در زمینه‌ی موضوع تحقیق را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند. انتخاب نمونه‌ها تا جایی ادامه دارد که کفایت و اشباع داده‌ها حاصل شده و محقق دریابد نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذاشت. به‌طور کلی، تعداد نمونه‌های مورد نیاز برای انجام مصاحبه بستگی به هدف مطالعه دارد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف باشد، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰±۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود [۱۷]. در این تحقیق تعداد نمونه‌های انتخاب شده برابر ۱۲ نفر از بین ۴۸ کارمند شرکت است. از این تعداد ۱ نفر معاون، ۴ نفر مدیر، ۳ نفر کارشناس ارشد و ۴ نفر کارشناس هستند. پراکندگی نمونه‌های انتخاب شده در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ - پراکندگی نمونه انتخاب شده‌ی تحقیق

کد	حوزه خدمتی	سمت	تحصیلات
CFO ۱	معاونت مالی و منابع انسانی	معاون مالی و منابع انسانی	فوق لیسانس
M ۲	معاونت مالی و منابع انسانی	مدیر مالی	فوق لیسانس
M ۳	معاونت بازار	مدیر بازاریابی و تبلیغات	فوق لیسانس
M ۴	معاونت بازار	مدیر دارایی و سرمایه گذاری	دکتری
A ۵	معاونت بازار	کارشناس بازاریابی و تبلیغات	فوق لیسانس
SA ۶	معاونت مالی و منابع انسانی	کارشناس ارشد مالی (صندوق ها)	فوق لیسانس
A ۷	معاونت خدمات مالی	کارشناس تامین مالی	فوق لیسانس
A ۸	معاونت مالی و منابع انسانی	کارشناس مالی (صندوق ها)	لیسانس
SA ۹	معاونت مالی و منابع انسانی	کارشناس ارشد امور مالی	فوق لیسانس
SA ۱۰	معاونت خدمات مالی	کارشناس ارشد ارزش گذاری	فوق لیسانس
A ۱۱	معاونت خدمات مالی	کارشناس خدمات مشاوره مالی	فوق لیسانس
M ۱۲	معاونت خدمات مالی	مدیر ارزش گذاری	فوق لیسانس

۱. Thematic analysis

۲. Snowball Sampling

۳. حروف انگلیسی کدهای مصاحبه شوندگان بدین معنی است: معاونت (Chief Financial Officer)، مدیریت (Manager)، کارشناس ارشد (Senior Analyst)، کارشناس (Analyst).

شایان ذکر است، در انتخاب نمونه‌های ذکر شده در بالا، دلایل متعددی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان، میزان همکاری و آگاهی آنان مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در انتخاب نمونه‌های مذکور بهره‌مندی از پراکندگی مناسب از بین تمام سطوح شرکت (ارزیابی‌شوندگان و ارزیابی‌کنندگان) که از سابقه‌کاری و تجربه‌ی کافی برخوردار بوده‌اند نیز، لحاظ شده است؛ به همین دلیل از هر فرد خواسته شد فردی متناسب با این معیارها را معرفی کند. به‌علاوه فردی برای مصاحبه بعدی انتخاب می‌شد که حداقل دو نفر او را توصیه می‌کردند. در این تحقیق از پایایی بازآزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده شده است [۳]. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهش‌گر به‌کار می‌رود. برای محاسبه پایایی بازآزمون، نخست از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در این تحقیق، برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی دو هفته‌ای توسط پژوهش‌گر کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۲، آمده است:

پژوهش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
جدول ۲ - محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۱ CFO	۲۷	۱۲	۳	۸۹٪
۲	۴ M	۳۵	۱۵	۵	۸۵٪
۳	۶ SA	۲۶	۱۰	۶	۷۷٪
	جمع کل	۸۸	۳۷	۱۴	۸۴٪

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی دو هفته‌ای برابر ۸۸، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۳۷ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۴

است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۴٪ است. با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است [۳۰]، بنابراین، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید قرار گرفته است.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، فن تحلیل تیم به کار گرفته شده است؛ تحلیل تیم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان تیم‌های موجود درون داده‌ها است. بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در مرحله اول داده‌ها به دقت مطالعه شد و در مواردی برای تسلط بیشتر این کار، چندین بار تکرار شد. بعد از آن تیم‌های مربوط به سؤال تحقیق، مشخص و کدهای باز (فرعی) استخراج شد. در مرحله بعد نیز تیم‌های مفهومی (اصلی) از تیم‌های باز استخراج شد. داده‌های حاصل از تحلیل تیم، به استخراج ۱۰۰ کد باز منجر شده است، که در نه تیم مفهومی دسته‌بندی شده است.

#### جدول ۳- کدهای باز و کدهای مفهومی مدیریت عملکرد

ردیف	کدهای مفهومی (اصلی)	کدهای باز (فرعی)
۱	شاخص و معیار	<p>نبود معیار و شاخص دقیق و بومی برای ارزیابی عادلانه و استاندارد افراد و واحدها؛ نداشتن معیار مشخص برای ارزیابی عملکرد کارکنان؛ عدم شناسایی و تعریف شاخص‌های استاندارد و مورد نیاز هر شغل برای به کارگیری در سیستم ارزیابی عملکرد توسط ارزیابان؛ مستند نبودن شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد؛ سنجیده شدن کارکنان متفاوت با شاخص‌های یکسان؛ نداشتن آئین‌نامه ارزیابی عملکرد؛ نبود سیستم مدیریت عملکرد؛ عدم وجود سیستم مدیریت عملکرد و اکتفاء به ارزیابی عملکرد؛ نبود ارزیابی‌ها بر اساس آئین‌نامه‌های موجود (پوشش، ساعت کاری و...); مشخص نبودن وزن شاخص‌های فعلی برای ارزیابی عملکرد؛ اعمال معیارهای غیرحرفه‌ای (توجه به نیاز مالی کارمند) در ارزیابی و اعطای کارانه؛ قابل پیش‌بینی بودن بازه‌ی اعداد ارزیابی افراد در کارانه بین ۷۰ تا ۱۰۰؛ ارزیابی عرفی عملکرد کارکنان واحدها؛ بومی نبودن ملاک ارزیابی برای هر واحد؛ انتظار از یک پست سازمانی (کارشناس) به میزانی بیش از واقعیت آن پست (یک کارشناس)؛ عدم ارزیابی مناسب کار مدیران به نسبت دغدغه‌های آن پست؛ مشخص نبودن شرح وظایف افراد که مبنای ارزیابی عملکرد است؛ مشخص نبودن شایستگی‌های لازم برای احراز یک پست؛ مشخص نبودن شایستگی‌های لازم برای ارتقاء افراد؛ هم‌پوشانی مسئولیت برخی واحدها عامل ایجاد عدم شفافیت در زمان ارزیابی‌ها؛ عدم استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد از راهبردهای سازمان؛ عدم تشریح انتظارات مدیران در اول دوره‌ی ارزیابی.</p>
۲	عدالت و سلیقه	<p>عادلانه نبودن ارزیابی عملکرد از نظر کارکنان؛ ارزیابی ناعادلانه‌ی ارزیابان (در سطوح</p>

بالا) به دلیل عدم ارتباط مناسب با کارشناسان؛ سلیقه‌ای بودن ارزیابی عملکرد کارکنان و اعطای کارانه؛ متکی به ارزیاب بودن ارزیابی‌ها؛ پرننگ بودن قضاوت شخصی مدیر در ارزیابی‌ها؛ اعمال نظر شخصی مدیر در ارزیابی‌ها؛ وابستگی معیارهای ارزیابی به ویژگی‌های شخصی مدیر؛ تأثیر روابط دوستانه ارزیاب با ارزیابی شونده بر کارانه‌ی فرد؛ ارزیابی کلی فرد و سازگار نبودن آن با ماهیت کار واحد؛ مبتنی نبودن ارزیابی‌ها بر عملکرد؛ واکنشی ارزیابی کردن افراد؛ تمایل به ارزیابی‌های رو به بالا به دلیل جلوگیری از تعارض و برخورد نامناسب کارکنان؛ غیر قابل اعتماد بودن ارزیابی عملکرد؛ واقعی نبودن اعداد ارزیابی کارکنان.

عدم ارایه بازخور صحیح از نتایج ارزیابی عملکرد به کارکنان؛ ابهام در میزان و علت عدد ارزیابی کارکنان توسط سلسله مراتب مدیر، معاون و مدیرعامل؛ مشخص نبودن معنای اعداد کارانه؛ مبهم بودن عددهای ارزیابی کارکنان؛ شفاف نبودن عملکرد مورد انتظار از کارکنان؛ شگفت‌زدگی کارکنان زمان دیدن اعداد کارانه؛ نبود ارزیابی واقعی در شرکت؛ توجیه نبودن ارزیابی‌شوندگان از روش‌ها و ملاک‌های ارزیابی؛ ایجاد حالت خصمانه در کارمند بر اثر کم کردن نمره ارزیابی (کارانه).

۳ جلسات بازخور

آشنا نبودن ارزیابان با روش‌های صحیح ارزیابی؛ ارزیاب نمی‌داند دقیقاً چه چیزی را باید ارزیابی کند؛ توجیه نبودن ارزیابان در مورد روش‌ها و ملاک‌های ارزیابی؛ ارزیابی هر واحد بر اساس بازتاب خارجی عملکرد آن و نه ماهیت آن واحد؛ عدم برخورد حرفه‌ای در خصوص ارزیابی کارکنان؛ نبود جلسات هم‌فکری برای جلوگیری از اختلاف نظرات و اعمال سلیقه در ارزیابی‌ها توسط مدیران و ارزیابان؛ عدم بهره‌گیری از هم‌فکری در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ تصحیح رفتار کارکنان در زمان نزدیک به ارزیابی و تغییر نظر ارزیاب با توجه به آن؛ تأثیر زیاد رفتارهای نزدیک به زمان ارزیابی بر روی ارزیابی عملکرد کارکنان؛ کم‌اهمیت شمرده شدن ارزیابی عملکرد توسط مدیران و کارکنان؛ کارانه ابزاری برای تسویه حساب یا تلافی روابط شخصی؛ ترس از عدم مقبولیت مدیر به دلیل کم کردن امتیاز کارانه؛ ترس از برخورد منفعلانه کارکنان در صورت کم کردن کارانه آن‌ها؛ به عهده نگرفتن مسئولیت عددهای کارانه توسط ارزیابان؛ عدم تمایل به افشای اعداد اختصاصی کارانه به کارکنان توسط ارزیابان؛ برخورد نامناسب مدیران در قبال درخواست دادن بازخور از ارزیابی‌ها توسط کارکنان؛ ارزیابی بالای کارمند به دلیل شخصیت چالشی و یا ترس از ایجاد چالش؛ ارزیابی ناصحیح به دلیل ترس از دست دادن محبوبیت ارزیابان؛ تأکید بیشتر ارزیابان بر نتایج کوتاه‌مدت.

۴ توجیه نبودن ارزیابان

ارزیابی افرادی که آگاهی کافی نسبت به کار و فعالیت او وجود ندارد (صرفاً در ساختار سازمانی زیرمجموعه مدیر است)؛ تعدیل شدن ارزیابی‌های مدیر با توجه به نظر نهایی معاون و نهایتاً اعمال نظر معاون؛ تعدیل شدن بخش اصلی ارزیابی مدیران و معاونان مبتنی بر نظر مدیرعامل؛ ارزیابی غیرواقعی عملکرد نیروهایی که با سفارش جذب شده‌اند؛ بررسی نتایج ارزیابی عملکرد تنها در زمان اعمال تنبیه و ترک خدمت؛ عدم

۵ موانع زیرساختی

بررسی دوره‌ای اثربخشی یا عدم اثربخشی فعالیت‌های ارزیابی عملکرد؛ پوشش عملکرد واحدها با توجه به سودآوری شرکت؛ دیده شدن بیشتر عملکرد واحدهای صفی نسبت به واحدهای ستادی؛ عدم سخت اعمال نظر معاون در خصوص کارانه به دلیل عدم ارتباط مستقیم با سطوح کارشناسی؛ بیشترین اثر ارزیابی عملکرد بر روی لایه‌های کارشناسی؛ نبود ضمانت اجرا برای آئین‌نامه‌ها (مانند دستورالعمل پوشش).

استفاده از کارانه به‌عنوان عاملی جذاب برای نیرو در زمان استخدام؛ محاسبه شدن عددهای کارانه در ابتدای استخدام به‌عنوان بخشی از حقوق فرد؛ حق مسلم خود دانستن کارانه‌ی کامل برای کارکنان؛ نبود کارانه به‌عنوان بخشی از حقوق و در مقابل انگیزشی شدن مزایا.

۶ کارانه به مثابه حقوق ماهانه

هم‌راستایی  
 (استفاده بهینه از نتایج  
 ارزیابی عملکرد در سیستم -  
 های جبران خدمات و  
 آموزش و توسعه)

۷ عدم تاثیر نتایج ارزیابی عملکرد در سیستم جبران خدمات؛ عدم تاثیر نتایج ارزیابی عملکرد در سیستم آموزش و توسعه کارکنان؛ استفاده نشدن از نتایج ارزیابی‌ها برای آموزش، پاداش و تنبیه کارکنان؛ عدم تاثیر اعداد و نتایج ارزیابی‌ها در ارتقای افراد.

عدم کارکرد کارانه در راستای اهداف خود؛ توجیه نبودن کارکنان نسبت به اهداف و راهبردهای شرکت؛ مشخص نبودن چشم‌انداز سازمان برای سال‌های آتی؛ مشخص نبودن اهداف هر واحد برای کارکنان تا عملکرد در راستای آن باشد؛ مدیریت کوتاه‌مدت و لحظه‌ای به دلیل ماهیت کار(تب و تاب بازار)؛ عدم شفافیت ارزش‌ها و اهداف شرکت برای کارکنان و واحدها؛ عدم اثربخشی ارزیابی عملکرد به دلیل عدم شفافیت عوامل موثر بر ارزیابی و روش ارزیابی؛ نداشتن برنامه بلند مدت و کوتاه‌مدت؛ عدم اثربخشی پرداخت کارانه در رفتارسازی کارکنان؛ بهتر نشدن کارایی در اثر ارزیابی؛ محقق نشدن اهداف بهبود کارمندان بر اساس ارزیابی‌های فعلی شرکت؛ انگیزشی نبودن سیستم ارزیابی عملکرد؛ نبود نگاه انگیزشی به کارانه از سمت ارزیابان و مجموعه؛ بهبود انگاشتن اعداد کارانه توسط مدیران و کارکنان.

۸ تحقق اهداف

شفاف نبودن روش ارزیابی و اعطای کارانه؛ عدم تناسب روش‌های ارزیابی عملکرد موجود با وظایف شغلی افراد؛ عدم وجود روش مناسب و عادلانه برای ارزیابی عملکرد کارکنان مطابق با شرح شغل افراد؛ عدم ثبت عملکرد کارکنان در طول بازه ۳ ماهه؛ عدم وجود فرم‌های ارزیابی؛ عدم وجود چک‌لیست ارزیابی.

۹ روش‌های ارزیابی

یافته‌های تحقیق پیش رو نشان می‌دهد، چالش‌های شناسایی شده‌ی حوزه مدیریت عملکرد که در قالب نه کد مفهومی گنجانده شده است، که عبارت‌اند از: (۱) شاخص و معیار، (۲) عدالت و سلیقه، (۳) جلسات بازخورد، (۴) توجیه نبودن ارزیابان، (۵) موانع زیرساختی، (۶) کارانه به مثابه حقوق، (۷) هم‌راستایی، (۸) تحقق اهداف و (۹) روش‌های ارزیابی.

سیستم مدیریت عملکرد به سازمان کمک می‌کند که عملیات مربوط به خدمات خود را بهتر و کارآمدتر برنامه‌ریزی، تفویض و ارزیابی کنند؛ از این‌رو توجه به این سیستم، به‌ویژه ارزیابی عملکرد می‌تواند سازمان را در مسیر رشد و توسعه به‌صورت شتابان به حرکت درآورد. برخی دیگر از کاربردها و اهداف نظام مدیریت عملکرد در پژوهش‌ها و مطالعات صاحب‌نظران مدیریت بدین شرح است: فراهم آوردن بازخور مداوم برای کارکنان در خصوص عملکرد آن‌ها؛ تشویق بهبودهای عملکردی مورد نیاز؛ مشاوره به کارمندان ضعیف به لحاظ عملکردی؛ تشویق و ترغیب مربی‌گری؛ تعیین نیازهای آموزشی؛ کسب اطمینان از تصمیمات صحیح در جذب و استخدام [۳۵، ۳۲]؛ عادلانه و منصفانه نمودن پرداخت‌ها [۳۲]. یافته‌های پژوهش حاضر نیز هم‌سو با یافته‌های سایر پژوهش‌ها است؛ با نگاهی گذرا به تم‌های به‌دست آمده درمی‌یابیم نداشتن شاخص و معیار برای ارزیابی عملکرد، از دغدغه‌های اصلی این حوزه است. پس گام نخست، تعریف روشن و واضح از عملکرد است؛ اگر تعریف شفاف ممکن نبود حداقل باید در قالب معیارهایی تعریف شود که مورد توافق مدیر و کارمند باشد [۳۴]. دیگر چالش عمده شناسایی شده، توجه نبودن ارزیابان است که همانند چالش نخست نیازمند توجه جدی است چرا که خود منشاء بسیاری چالش‌های دیگر از جمله عدم تحقق اهداف سازمان از اجرای سیستم مدیریت عملکرد، اعمال سلیقه شخصی، احساس ناعدالتی در کارکنان و غیره است.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد حوزه‌ی مدیریت عملکرد نیازمند توجه جدی است؛ در این راستا داشتن اهداف راهبردی و کوتاه مدت، همچنین توجه ویژه به اهمیت نتایج ارزیابی‌ها، باید از سوی سطوح مدیریتی سرلوحه‌ی کار قرار گیرد. یکی دیگر از اقدامات بسیار مهم این حوزه، تعیین درست شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد بر مبنای وظایف و رفتارهای شغلی هر فرد است. این شاخص‌ها باید از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل و بر اساس وظایف عنوان شده در شرح شغل افراد باشد، تا این‌که هر فرد بر مبنای وظایفی که در قبال تحقق راهبرد شرکت دارد، مورد سنجش قرار گیرد که این امر موجب روایی داشتن ارزیابی‌ها شده و همچنین سبب می‌شود ارزیابی عملکردهای انجام شده مختص خود شرکت (حتی هر واحد) و به‌عبارت دیگر بومی شوند و در قالب‌های مختلف همچون فرم‌های ارزیابی عملکرد صورت گیرند.

در مرحله‌ی بعد، این شاخص‌ها و معیارها باید در ابتدای دوره‌ی ارزیابی، به‌طور شفاف به اطلاع کارکنان برسند تا آنان بدانند در طول دوره ارزیابی چه انتظارات و وظایفی در قبال سازمان دارند؛ این کار هم اثربخشی ارزیابی عملکرد را افزایش می‌دهد و هم از موضع‌گیری‌های احتمالی افراد در مقابل نتایج



ارزیابی جلوگیری می‌کند؛ در مرحله‌ی بعد می‌بایست در پایان هر دوره بازخور مناسب از ارزیابی‌های انجام شده در قالب برگزاری جلسات فردی یا گروهی و غیره به ارزیابی‌شوندگان داده شود تا از نتایج سوئی که ابهام و احساس ناعدالتی در این حوزه به‌وجود می‌آورد، جلوگیری شود. باید متذکر شد، تمام اقدامات بیان شده در صورت هم‌خوانی با واقعیت است که اثرات مفید خود را نمایان می‌کند. از آن‌جاکه باید از نتایج ارزیابی عملکرد برای نیازسنجی آموزشی کارکنان و همچنین جبران خدمات آنان استفاده کرد، نزدیکی نتایج ارزیابی عملکرد با واقعیت در برنامه‌ریزی‌های آتی و همچنین برقراری عدالت بسیار مهم است.

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، گام دیگری که از اهمیت به‌سزایی برخوردار است توجه و هم‌نظر نمودن ارزیابان نسبت به اهداف، روش‌ها و معیارهای ارزیابی است تا رویه‌ی واحدی در ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف سازمان، به‌وجود آید. برقراری این هماهنگی کار بسیار دشواری است؛ اما از آن‌جا که صحت اجرای ارزیابی عملکرد نتایج بسیار مفیدی برای سازمان دارد، صرف زمان و هزینه در این مورد، نهایتاً به سود سازمان خواهد بود؛ زیرا نتایج سوء ارزیابی غیرواقعی که مشکلاتی در برنامه‌ریزی آموزشی، اعطای بسته‌های تشویقی و تنبیهی و به‌طور کلی جبران خدمات به‌وجود می‌آورد، دیگر رخ نخواهد داد. برای دستیابی به این هماهنگی، می‌توان از جلسات هم‌اندیشی، تعریف دقیق و شفاف از اصول امتیازدهی و شرایط آن استفاده کرد.

## ۲-۵- پیشنهادهای کاربردی

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، هدف از شناسایی چالش‌های منابع انسانی در سیستم مدیریت عملکرد، زمینه‌سازی برای طراحی سیستم مدیریت عملکرد بومی به‌منظور ارتقای عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی است؛ در این راستا، پیشنهادهایی به شکل کاربردی، بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از مطالعه‌ی شرکت تامین سرمایه امین، به شرح زیر ارائه می‌شود:

### ۱-۲-۵ تدوین دستورالعمل مدیریت عملکرد؛

- در این دستورالعمل موارد مختلفی باید مدنظر قرار داشته باشد که در زیر به آن‌ها اشاره شده است:
- دستورالعمل مدیریت عملکرد باید منجر به شناسایی و انعکاس صحیح نقاط ضعف و قوت و راه‌های بهبود آن در راستای ارتقای توانمندی‌های کارکنان شود؛
  - این دستورالعمل باید زمینه‌ی ارتقاء، ترفیح، چرخش شغلی و انتصاب کارکنان به سطوح بالاتر، پست‌ها و مشاغل مدیریتی را ایجاد کند؛
  - در این دستورالعمل باید عملکرد کارکنان با راهبردها و برنامه‌های عملیاتی شرکت منطبق و هم‌سو شود؛

- دستورالعمل باید زمینه‌ای را فراهم آورد تا از نتایج ارزیابی عملکرد در بهبود مستمر برنامه‌ها و توسعه سرمایه‌های انسانی بهره‌مند شد؛
- در این دستورالعمل می‌بایست معیارها و عواملی تعریف شود که بر اساس آن‌ها عملکرد کارکنان ارزیابی و تعیین سطح شود؛
- این دستورالعمل باید زمینه‌ساز برنامه‌ریزی صحیح منابع انسانی در همه مراحل سیستم‌های جذب و استخدام، آموزش و توسعه و خروج از خدمت شود؛
- دستورالعمل مدیریت عملکرد باید به‌طور شفاف انتظارات رفتاری و عملکردی کارکنان را مشخص کند؛
- در این دستورالعمل می‌بایست سازوکار عادلانه‌ی تشویق و ترویج فرهنگ قدردانی از عملکرد مطلوب و ایجاد انگیزه در کارکنان پیش‌بینی شود؛
- دستورالعمل می‌بایست شرایط مناسب به‌منظور تفویض اختیار، جانشین‌پروری و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان را فراهم نماید؛
- در این دستورالعمل باید ساز و کار ابلاغ، بازنگری و تفویض مسئولیت‌های اجرایی مشخص شده باشد.

#### ۲-۲-۵- تشکیل کمیته ارزیابی عملکرد؛

این کمیته متولی اجرا و نظارت بر حسن انجام امور مربوط به دستورالعمل مدیریت عملکرد است؛

#### ۳-۲-۵- اجرای صحیح ارزیابی عملکرد؛

باید اذعان داشت وجود دستورالعمل و سازوکارهای مناسب به تنهایی کافی نبوده و اجرای صحیح برنامه‌های ارزیابی عملکرد نیز بسیار حائز اهمیت است؛ در این خصوص باید مواردی را مدنظر قرار داد که در زیر به آن‌ها اشاره شده است:

- زمان ارزیابی کارکنان مشخص و ابلاغ شده باشد (به‌عنوان مثال در پایان هر فصل)؛
- اهداف، برنامه‌ها و انتظارات از کارکنان در ابتدای هر دوره مشخص شده و به کارکنان ابلاغ شود؛
- در طول هر دوره به‌طور مستمر اصلاح عملکرد کارکنان مد نظر باشد؛ برای این منظور معاونان و مدیران می‌بایست در طول دوره ارزیابی، تمام نقاط ضعف و قوت کارکنان تحت سرپرستی خود را با دقت ثبت کرده و برای اصلاح به آن‌ها منعکس نمایند؛
- برای ارزیابی عملکرد از شاخص‌ها معیارهای استاندارد و بومی استفاده شود که مبنای تهیه فرم‌های ارزیابی عملکرد نیز قرار گیرد؛

#### ۴-۲-۵- برگزاری جلسه‌های بازخور؛

در واقع جلسه‌های بازخور به‌منظور آگاهی ارزیابی‌شوندگان از نقاط ضعف و قوت خود برای ارتقاء و توسعه قابلیت‌های فردی خود تشکیل می‌شود؛ جلسه‌های بازخور باید دارای ویژگی‌هایی باشند که در زیر به آن‌ها اشاره شده است:

- این جلسه‌ها باید در یک تعامل دوطرفه، در فضایی دوستانه و به دور از تحقیر فرد صورت گیرد؛
- نتایج ارزیابی عملکرد فرد در طول دوره‌ی ارزیابی به‌صورت شفاف و به دور از مصلحت-اندیشی‌های منفعت‌طلبانه باید به ارزیابی‌شونده منتقل شود؛
- باتوجه به نتایج بررسی شده‌ی دوره قبل، اهداف و برنامه‌های دوره جدید با مشارکت ارزیابی‌شونده تعیین شود؛

#### ۵-۲-۵- تشکیل پرونده ارزیابی عملکرد فردی؛

در راستای مستندسازی و استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد، لازم است که برای هر فرد پرونده‌ی عملکردی تهیه شود تا نتایج ارزیابی‌های وی در ادوار مختلف در آن ثبت شود؛ این پرونده مسیر عملکردی فرد را نشان می‌دهد و می‌تواند مبنای اعزام فرد به دوره‌های آموزشی برای رفع نقاط ضعف و یا اعطای پاداش برای تشویق عملکرد خوب ارزیابی‌شونده و غیره باشد.

**References:**

**منابع :**

۱. آذر، عادل؛ دانشور، مریم؛ خدادادحسینی، سید حمید؛ عزیزی، شهریار (۱۳۹۱). «طراحی مدل ارزیابی عملکرد گروه‌های کاری: رویکرد تحلیل پوششی داده‌های چند سطحی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره دوم، شماره ۳، ۱-۲۲.
۲. پورصفر، علی؛ رجایی‌پور، سعید؛ سیادت، سید علی؛ عریضی سامانی، حمیدرضا (۱۳۹۲). «آزمون مدل میانجی رابطه بین ارزیابی عملکرد توسعه‌مدار و عملکرد شغلی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره سوم، شماره ۳، ۲۳-۴۷.
۳. خواستار، حمزه (۱۳۸۸). «رأه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی»، فصلنامه علمی-پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، ۵۸، تهران، ۱۶۱-۱۷۴.
۴. ربانی، محمد مهدی؛ علوی، سید بابک (۱۳۹۴). «رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران خود و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هفتم، شماره ۳، ۲۹-۴۹.
۵. صالحی کردآبادی، سجاد۱۳۹۳). «استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی»، تهران، کتاب مهریان.
۶. قلی‌پور، آرین (۱۳۹۲). «مدیریت منابع انسانی(مفاهیم، تئوریا و کاربردها)»، تهران، سمت، چاپ پنجم.
۷. موسوی، سیدعلی؛ فیاضی، مرجان؛ سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۳). «تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ششم، شماره ۳، ۱۹۳-۲۱۵.
۸. میراحمدی، سید محمدرضا؛ عطاقر، علی؛ کتابی، سعیده (۱۳۹۴). «تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان یک شرکت تولیدی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هفتم، شماره ۴(شماره پیاپی ۲۲)، ۲۱۳-۲۳۴.
۹. یزدانی، بیتا؛ عطاقر، علی (۱۳۹۲). «تأثیر رویه‌های عملکرد بالا بر خروجی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان»، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال پنجم، شماره ۱، ۴۳-۶۸.
۱۰. نایب، سمیه (۱۳۹۲). «رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری»، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال سوم، شماره ۲، ۸۳-۱۰۹.
۱۱. صفری، علی؛ فرخی، مجتبی؛ صالح‌زاده، رضا (۱۳۹۴). «آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هفتم، شماره ۱، ۸۳-۱۱۱.
۱۲. قلی‌پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا )
۱۳. Armstrong, M. (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, (3RD Edition). Kogan page: London & Philadelphia.
۱۴. Barry, H., & Milner, B. (2002). "SMEs and electronic commerce: a departure from the traditional prioritisation of training?", European Industrial Training, 26(7), 316-326.
۱۵. Behery, M. H., & Paton, R. A. (2008). "Performance appraisal-cultural fit: organizational outcomes within the UAE", Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 1(1), 34-49.
۱۶. Bevan, S., & Thompson, M. (1991). "Performance Management at the Crossroads", Personnel Management, 23( 11).
۱۷. Cardy, R. (2003). "Performance Management in SMEs", Columbus, OH: Managing Human Resource in Small, High Growth Companies.
۱۸. Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (1992). "Analyzing Performance Appraisal as Goal-directed Behavior", Research in Personal and Human Resource Management, 10.
۱۹. Cunningham, L. X., & Rowley, C. (2007). Human resource management in Chinese small and medium enterprises, Personnel Review, 36(3), 415-439.
۲۰. Curtis, B., Hefley, B., & Sally, M. (2009). "People Capability Maturity Model", Software Engineering Process Management, 2th Edition.
۲۱. Evans, N. J. (1996). Performance Management Systems as an Enabler or Inhibitor to Learning in Organizations, University of Toronto.
۲۲. Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). "In search of "best practices" in international human resource management: Research design and methodology", Human Resource Management, 41(1), 5-30.
۲۳. Grote, D. (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide for Managers. AMACOM.

۲۴. Grote, D. (1996). *The Complete Guide to Performance Appraisal*, New York, NY: AMACOM.
۲۵. Gilbert, J., & Jones, G. (2000). "Managing human resources in New Zealand small businesses", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(2), 55-68.
۲۶. Heide, D. P. (1993). *A Comprehensive Performance Management Model*, United States International University.
۲۷. Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). "Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 11-26.
۲۸. Herman, A., Harry, J., & Gottfredson, R. K. (2011). "Why we hate performance management-And why we should love it", *Business Horizons*, 54, 503-507.
۲۹. Jamie, A. G., & Alan, M. S. (2011). "Performance management and employee engagement", *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
۳۰. Karami, A., Brian M. J., Nada, K. (2008). "Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for sme managers", *Corporate governance*, 8(1), 7-17.
۳۱. Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage.
۳۲. Lee, C. (1996). "Performance Appraisal: Can We 'Manage' Away the Curse?", *Trainig*, 33(5).
۳۳. Magee, K. C. (2002). *The Impact of Organizational Culture on the Implementation of Performance Management*, Georgia State University.
۳۴. Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms, *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455.
۳۵. Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, (2th Edition). Cambridge University Press.
۳۶. Perry, J. L., Petrakis, B. A., & Miller, T. K. (1989). "Federal Merit Pay, Round 2: An Analysis of the Performance Management and Recognition System", *Public Administration Review*, 49(1).
۳۷. Schwartz, A. E. (1992). "Counseling Marginal Performers", *Executive Excellence*, 9(8).
۳۸. Zheng, C., O'Neill, G., Morrison, M. (2009). "Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices", *Personnel review*, 38(2), 175-194.



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی