



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Identifying and Implementing Performance KPIs Using the Socratic Questioning Method: A quasi-experimental field study

Abdolali Ahmadzahi Torshab<sup>1</sup>, Hassan Danaeefard<sup>2\*</sup>,  
Ahmadali Khaef Elahi<sup>3</sup>, Asadollah Ganjali<sup>4</sup>

1. A graduate Ph.D. of Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Full Professor of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: hdanaee@modares.ac.ir
3. Associate Professor of Organizational Behavior and HRM, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor of HRM, Faculty of Management and Economics, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

### Extended Abstract

#### Abstract

The purpose of this study is to design and implement an effective performance management system in a public financial Fund using the Socratic method and dialogues. The first stage of the study seeks to intervene using this method while identify performance criteria and indicators and in the second stage, based on the findings of the previous stage, the purpose is to investigate the impact of interventions on staff performance, employees' perception of supervisor's behaviors in the performance management process, and PM-related behavioral and attitudinal consequences.

As an explorative mixed method, this study has used the method of dialogue and questioning approach as an intervention technique to extract the key criteria and performance indicators. In the second stage, in order to investigate the effect of the interventions, a quasi-experimental design with unequal groups consisting of three experimental groups, control 1 and control 2 was used. A sample of 166 people was selected from the three groups so that 53 people were selected for the intervention group, 68 people for the control group 1, and 45 people for the control group 2.

In the qualitative stage, performance criteria were identified, reviewed, and modified. In the quasi-experimental study section, post-test results showed that employees who effectively participated in the process of designing and

implementing the performance management system performed better than the control groups.

### **Introduction**

New conditions in public organizations, including lack of satisfaction with government performance and environmental pressure for high-quality services from the public, requires a paradigm shift from a traditional and focused perspective of the performance to a result-based and customer-oriented performance management system (PSM) (Lin and Lee, 2011). Moynihan (2008) shows that multiple stakeholders can interpret performance data from different perspectives, which can lead to different outputs and results. Divers stakeholders' participation and dialogues in the performance management process help to improve performance with a variety of feedbacks (Hörisch et al., 2015). However, Current approaches to performance dialogues does not include diverse perspectives, flexibility, and contextual limitations of public organizations (Pulakos et al., 2015). It is argued that implementing an effective PSM in the public sector requires different metrics for all tasks and participation of various internal and external stakeholders (Deschamps & Mattijs, 2018; Verbeeten, 2008). The Socratic questioning dialogues supports a fluid and dynamic view and considers multiple perspectives. By engaging different participants in the dialogues, firstly this research seeks to identify performance indicators and KPIs, and secondly by implementing the system it tries to investigate its effect on employee's performance and PM-related attitudes and outcomes.

### **Case study**

The population of the study was a public Fund consisted of 250 employees. A sample of 166 full-time employees was selected in the experiment and control groups. The number of participants for control group 1 and control group 2 was 45 and 68 people respectively, while for the experiment group it was 53 participants.

### **Materials and Methods**

Grounding the study in constructive theory, the Socratic questioning and dialogues as a reflective and thoughtful approach were adopted to acquire the performance indicators and KPIs. In order to facilitate the design and implementation of the performance management, this study aims to use a quasi-experimental design with three control, comparison, and intervention groups in a public Fund of over a 3-years study. ANOVA was used to analyze the research data.

### **Discussion and Results**

In the qualitative phase, PM indicators and KPIs were identified. In the quantitative phase, results indicated that employees who participated in the experiment experienced a higher level of performance, perceived desirable

supervisor's behaviors related to the PM process, and showing better PM-related outcomes than control groups. Although the performance of the control groups in some conditions due to a lower level intervention is improved, the performance of both control groups remained constant.

### **Conclusion**

The results of a field study using the Socratic questioning with three groups in a public Fund were provided. Findings indicated that the experimental group performance has significantly increased than control groups. This research indicated the significant role of the questioning and dialogue method in designing and implementing the performance management.

**Keywords:** Socratic questioning method and dialogues, performance management system, quasi-experimental field study, public organizations



---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Ahmadzahi Torshab, A.A., Danaeefard, H., Khaef elahi, A.A., & Ganjali, A. (2023). Identifying and Implementing Performance KPIs using the Socratic Questioning Method: A quasi-experimental field study. *Public Management Researches*, 16 (60), 35-66. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2022.42116.5766

**Received:** 16 Apr. 2022

**Revised:** 27 Nov. 2022    **Accepted:** 30 Nov. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## شناسایی و پیاده‌سازی شاخص‌های عملکردی با رویکرد مکالمات و متد سقراطی: کاربست یک مطالعه شبه تجربی

عبدالعلی احمدزهی ترشاب<sup>۱</sup> - حسن دانایی فرد<sup>۲\*</sup> - احمدعلی خائف الهی<sup>۳</sup> -

اسدالله گنجعلی<sup>۴</sup>

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استاد، مدیریت دولتی، مدیریت و اقتصاد، تربیت مدرس، تهران، ایران. hdanaee@modares.ac.ir
۳. دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۴. دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه امام صادق، تهران، ایران.

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد اثربخش در یک موسسه قرض الحسنه در بخش دولتی است. به منظور تحقق این هدف، از روش گفتگو و رویکرد پرسشگری سقراطی به عنوان تکنیک مداخله‌ای برای مداخلات فرایند عملکرد، استخراج معیارهای کلیدی و شاخص‌های عملکرد استفاده شد. پیش از انجام مداخلات داده‌های پیش‌آزمون گردآوری و تحلیل شد. براساس مداخلات و یافته‌های حاصل از شاخص‌های عملکردی، تأثیر مداخلات بر عملکرد پرسنل، برداشت کارکنان از بهبود در رفتارهای فرایند مدیریت عملکرد و پیامدهای مرتبط رفتاری و نگرشی در پس‌آزمون مورد سنجش قرار گرفت. همچنین، به منظور بررسی تأثیر مداخلات، طرح شبه تجربی با گروه‌های نامساوی متشکل از سه گروه آزمایش، کنترل ۱ و کنترل ۲ با طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون بکارگرفته شد. در مرحله کیفی، علاوه بر مداخلات گفتگویی در کل فرایند مدیریت عملکرد با تکنیک پرسشگری سقراطی از رهگذر آن معیارهای عملکردی شناسایی، بازنگری و اصلاح شد و در نهایت شاخص‌ها و معیارهای عملکردی کلیدی برای ارزیابی بکارگرفته شد. در مرحله کمی، نمونه‌ای متشکل از ۱۶۶ نفر به نسبت سه گروه مورد مطالعه انتخاب گردید به طوری که ۵۳ نفر برای گروه مداخله، ۶۸ نفر برای گروه کنترل ۱ و ۴۵ نفر برای گروه کنترل ۲ انتخاب شدند. نتایج پس‌آزمون نشان داد کارکنانی که در فرایند طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد به‌طور موثر مشارکت کردند، عملکرد بهتری نسبت به گروه‌های کنترل داشتند.

**واژه‌های کلیدی:** متد گفتگو و پرسشگری سقراطی؛ مدیریت عملکرد؛ استراتژی شبه تجربی؛ فرایند مدیریت عملکرد؛ سازمان‌های عمومی

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای عبدالعلی احمدزهی ترشاب است.

استناد: احمدزهی ترشاب، عبدالعلی؛ دانایی فرد، حسن؛ خائف الهی، احمدعلی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۴۰۲). شناسایی و پیاده‌سازی شاخص‌های عملکردی با رویکرد مکالمات و متد سقراطی: کاربست یک مطالعه شبه تجربی، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۳۵-۶۶، (۶۰)۱۶.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۹

DOI: 10.22111/JMR. 2022.42116.5766

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۷

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



### مقدمه

نارضایتی از عملکرد دولت‌ها و پیچیدگی محیطی فشارهای مضاعفی را بر سازمان‌های دولتی به منظور استمرار خدمات و بهبود کیفیت خدمات‌دهی اعمال می‌کند. سرعت پاسخ‌دهی و انطباق با محیط، مستلزم تغییر پارادایم عملکرد از نگاه سنتی به نگاه نوین یعنی عدم تمرکز و انعطاف‌پذیری است (Lin & Lee, 2011). سازمان‌های ارائه خدمات عمومی نقش مهمی در ارائه خدمات و جلب رضایت شهروندان دارند. از جمله این سازمان‌ها صندوق‌های قرض‌الحسنه در بخش دولتی هستند. بر اساس داده‌های نظرسنجی عملکرد در صندوق قرض‌الحسنه مورد مطالعه بیشتر نارضایتی کارکنان از عدالت، دقت‌مندی و شفافیت در شاخص‌های ارزیابی عملکرد بوده است. بیش از ۷۵٪ کارکنان اذعان داشتند که ارزیابی عملکردشان فرایندی محرمانه است و بیش از ۸۰٪ معتقد بودند که شاخص‌های مدیریت عملکرد معتبر، منصفانه و عادلانه نیستند.

شکست و عدم موفقیت‌های متعدد در طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد در بستر سازمان مورد مطالعه، برغم پیاده‌سازی روش‌های ارزیابی سنتی (نظام رتبه‌بندی) و جدید (کارت امتیازی متوازن) پیامدهای ناخواسته‌ای از قبیل بدبینی نسبت به سیستم ارزیابی عملکرد، ابهام در اهداف و مهم‌تر از آن نارضایتی ارباب‌رجوع از کیفیت و کمیت خدمات را به همراه داشته است. یکی از دلایل این امر آن است که بیشتر نظام‌های عملکردی بدون توجه به انتقال و دریافت دانش و تجربیات بازیگران اصلی طراحی، پیاده‌سازی و اجرا می‌شوند که دستاورد اصلی آنها شکست و بی‌اعتمادی بازیگران به چنین سیستمی است (De Bruijn, 2002). حال آن که گفتگوهای موثر در فرایند مدیریت عملکرد امکان تسهیم تجربیات، اطلاعات و آموختن از آنها را فراهم می‌سازد و انسجام در مدیریت عملکرد را تقویت می‌کند (Laihonen & Mäntylä, 2017). با وجود این، یافته‌های پژوهش‌های قبلی در این زمینه اغلب متناقض است (Moynihan, 2008; Rajala & Laihonen, 2022). از یک سو، مطالعه موینیهان (۲۰۰۸) نشان داد که ذینفعان متعدد می‌توانند داده‌های عملکردی را از نگاه‌های مختلف تفسیر کنند که ممکن است به نتایج متفاوتی منجر شود. مشارکت و گفتگوهای ذینفعان در فرایند مدیریت عملکرد به آنها کمک می‌کند تا با بازخوردهای متنوع برای بهبود عملکرد همکاری کنند. از سوی دیگر، راجالا و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند

که گفتگوهای عملکردی منجر به بهبود نظام مدیریت عملکرد و فرایندهای مرتبط نخواهند شد؛ زیرا این گفتگوها متاثر از مدل‌های ذهنی افراد، سلسه مراتب سازمانی، کنترل اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی و محیط پیرامون سازمان است (Rajala et al., 2018). بعلاوه، ضعف عمده رویکردهای فعلی گفتگوهای عملکردی در بخش دولتی آن است که داده‌ها، نتایج و اطلاعات عملکردی خود محصول اهداف، ارزش‌ها و مفروضات مدیران، مشاوران و تصمیمات سازمان‌های بالادستی است و ساختار سیستم مدیریت عملکرد اغلب براساس ارزش‌ها و مفروضات آنها طراحی و پیاده‌سازی می‌شود (Keleş & Aycan, 2011). در نتیجه نه تنها بسیاری از ذینفعان از فرایند حذف می‌شوند بلکه به دلیل بی‌توجهی به پویایی‌های سازمانی، محیطی و شغلی جنبه‌های یادگیری، انعطاف‌پذیری و انطباق با موقعیت و عدم تمرکز نیز نادیده گرفته می‌شوند (Moynihan, 2008).

از این رو، برای غلبه بر محدودیت‌های فوق لازم است مفروضات و مدل‌های ذهنی عقبه شکل‌دهنده نظام اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد به پرسش کشیده شوند و دیدگاه‌های متعدد ذینفعان دخیل و قضاوت‌ها یا تصمیم‌گیری‌های معتبر براساس شواهد در نظر گرفته شوند. بدین منظور، رویکرد نظامند و هدفمندی لازم است تا به تقویت بازاندیشی و بازنگری در ارزش‌ها و باورهای فعلی افراد و سازمان منتهی گردد. رویکردی که در آن هیچ دیدگاهی غالب نیست و اهداف از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد، گفتگو به صورت طبیعی و خودجوش به سمت دلخواه پیش می‌رود و پرسش‌ها از قبل پاسخ مشخصی ندارند (Neenan, 2008). روش پرسشگری سقراطی از یک نگرش پرسشگرانه پشتیبانی می‌کند که براساس آن افراد به طور فعال راه‌حل‌های جایگزین را جستجو می‌کنند، مفروضات خود را تغییر می‌دهند و عقایدشان را از حقایق منفک می‌کنند تا شواهد حمایت‌کننده برای ادعاهای خود بیابند (Rousseau & Barends, 2011). این روش به دنبال کشف درک عمیق‌تری از پدیده‌های مورد بررسی و بررسی مفروضات اساسی عقبه هر مدل ذهنی (مانند سیستم مدیریت عملکرد) است (Bernasconi, 2010).

بنابراین، این مطالعه با تکیه بر رویکرد گفتگو و پرسشگری سقراطی سعی در انجام مداخلات در راستای طراحی و استقرار مدیریت عملکرد موثر در یک صندوق قرض‌الحسنه عمومی دارد. در واقع سوالات اصلی پژوهش به شرح زیر است: نخست، شاخص‌ها و

معیارهای عملکردی از منظر مشارکت‌کننده‌های مختلف در پژوهش چیست؟ دوم، مشارکت در گفتگوهای سقراطی برای تفسیر مأموریت، طراحی و اجرای فرایندهای مدیریت عملکرد و حوزه‌های نتایج کلیدی تا چه اندازه باعث تقویت عملکرد کارکنان، بهبود نگرش‌های شغلی آنان نسبت به رفتارهای مدیران، بهبود در برداشت از پیامدهای مربوط به مدیریت عملکرد می‌شود؟ بنابراین، هدف این مطالعه در مرحله کیفی کاربست گفتگوهای پرسشگری سقراطی برای انجام مداخلات و از رهگذر آن واکاوی نتایج و معیارهای کلیدی عملکرد (KPI) و در مرحله کمی بررسی تأثیر این مداخلات بر عملکرد کارکنان، نگرش‌ها و پیامدهای مدیریت عملکرد در سازمان مذکور است. در بخش‌های بعدی، به چارچوب مفهومی، فرضیه‌های پژوهش، روش‌شناسی و شیوه انجام پژوهش، روش اجرا، نتایج و بحث پرداخته می‌شود.

### چارچوب مفهومی پژوهش

گفتگوهای عملکردی عمدتاً از رویکرد مدیریت عملکرد یکپارچه به واسطه بهبود تسهیم اطلاعات عملکردی و تقویت یادگیری حمایت می‌کنند (Laihonen & Mäntylä, 2017). با وجود این، گفتگوها و بحث‌های عملکردی بیشتر پیرامون اطلاعات عملکردی به کار می‌روند و افراد در شکل‌گیری مفروضات و مبانی اساسی نظام ارزیابی عملکرد دخیل نیستند و داده‌های فعلی محصول مدل‌های ذهنی تعداد معدودی از بازیگران است (Rajala et al., 2018; Laihonen & Mäntylä, 2017). در چارچوب سیستم‌های مدیریت عملکرد فعلی، مشارکت ذینفعان تنها به برخی بحث‌ها و گفتگوهای نهایی در مرحله استفاده از اطلاعات عملکردی محدود می‌شود (Moynihan, 2008). راجالاً و لایهونن (۲۰۲۲) با بررسی نقش گفتگوهای عملکردی در کاهش جزیره‌ای و تکه تکه شدن اطلاعات عملکردی دریافتند که ابزارهای مدیریتی از قبیل ایجاد تقسیم کار برای گفتگوهای عملکردی، تولید روایت‌های متقاعدکننده برای همکاری، خلق سیستم‌های اطلاعات مشترک، تخصیص منابع به گفتگوهای عملکردی، تدارک اطلاعات عملکردی مشابه برای مشارکت‌کننده‌ها، ارائه آموزش‌های فردی برای جلسات گفتگو و تعیین تسهیل‌گر برای گفتگوهای عملکردی می‌توانند اثرات یکدیگر را در کاهش تفکر جزیره‌ای خنثی کنند. عمده چالش فوق از آنجا ناشی می‌شود که گفتگوهای عملکردی در تمام فرایندها

شکل‌گیری مفروضات و مبانی اساسی نظام ارزیابی عملکرد دخیل نیستند و ماهیت گفتگوهای فعلی مبتنی بر نوعی روش گفتگوی معتبر بنا نشده‌اند. به عبارت دیگر، نظرات و دیدگاه‌های برداشت‌شده از اهداف توسط مدیران و شاخص‌های ارزیابی اولیه پیشنهادی توسط سازمان‌های نظارتی و افراد صاحب نفوذ به صورت دانش مطلق و قطعی تلقی می‌کند در حالی که فرایند تدوین و جاری‌سازی مدیریت عملکرد نیازمند تعامل دوسویه در لایه‌های مختلف سیستم است. چالش دیگر مربوط به نحوه استقرار سیستم مدیریت عملکرد است. رویکردهای سنتی اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد در بخش دولتی تنوع دیدگاه‌ها، انعطاف‌پذیری، محیط پویا و واقعیت‌های نوظهور یا پویای بستر شغلی - سازمانی را در نظر نمی‌گیرند. بنابراین، در این پژوهش با کاربست روش پرسشگری سقراطی، به بررسی تاثیر آن بر بهبود آگاهی، تغییر شناخت و الگوهای فکری مشارکت‌کننده پرداخته خواهد شد.

### فرضیات پژوهش

#### گفتگوهای سقراطی و عملکرد کارکنان

یافته‌ها نشان می‌دهند که جلسات گفتگوهای عملکرد مبتنی بر مفروضات و اصول بنیادین در طراحی و استقرار عملکرد، منجر به شناسایی شکاف‌های اصلی عملکرد، تجزیه و تحلیل علت ریشه‌ای و ارائه راه‌حل‌های بالقوه و برنامه‌های عملی می‌شود ( Couturier & Sklavounos, 2019). پرسش‌های الهام‌بخش و فکورانه در حین گفتگو نقش مهمی در تحریک مهارت‌های شناختی سطح بالای فردی، ترویج خود‌بازنگری، اصلاح، خلق واقعیت مشترک و تغییر ذهنیت مفهومی مشارکت‌کننده درباره سوءبرداشت دارند ( Yang et al., 2005). مطالعات حاکی از آن است که بحث‌های ارزیابی عملکرد با ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان، ارائه بازخورد اثربخش و هدفگذاری تاثیر مثبتی بر عملکرد و نگرش‌های شغلی آنان دارند (Wang, 2007). وقتی کارکنان به صورت نقادانه در فرایند مدیریت عملکرد مشارکت می‌کنند و از نحوه تعیین اهداف و شیوه عملکرد فرایندها آگاه می‌شوند، نتایج بهتر و واکنش مثبت‌تری از خود بروز می‌دهند (Schleicher et al., 2019). مشارکت در گفتگوهای سقراطی با ایجاد راهکار جدید برای مسائل موجود در فرایند مدیریت عملکرد، مداخلات و بازخورد موثر را بهبود می‌دهد. بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌گردد:



فرضیه ۱: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و رویکرد پرسشگری سقراطی، عملکرد بهتری خواهد داشت.

**گفتگوهای سقراطی و فرایند مدیریت عملکرد**

جاری‌سازی مدیریت عملکرد متکی به تعاملات و رفتارهای موجود در بستر کاری بین افراد است و عینیت متفاوت و مجزایی از آن نیست (Kinicki et al., 2013). بنابراین، متغیرهای فرضیات ۲-۷ از مطالعه کینیکی و همکاران (۲۰۱۳) به عاریت گرفته شد که ناظر بر تعاملات رفتاری بین مدیران و کارکنان در جریان جاری‌سازی مدیریت عملکرد است. تحقیقات حاکی از آن است که یک سیستم گفتگوی مؤثر و متشکل از جلسات منظم، ارزیابی و تبادل دانش و تجربیات مشترک بین افراد را تسهیل و فرهنگ و استراتژی سازمانی مورد نیاز برای موفقیت سازمان را تقویت می‌کند ( Couturier & Sklavounos, 2019). گفتگوها شرایطی را برای درک و خلق واقعیتی مشترک فراهم می‌کنند و شفافیت را در حین تعیین اهداف، انتظارات، ارتباطات و بازخورد افزایش می‌دهند. گفتگو و مباحثه اثربخش، هدف‌گذاری، بازخورد مؤثر و تعاملات را تسهیل می‌کنند. برای مثال، در فرایند مربیگری، مدیران، سرپرست‌ها و کارکنان حل مسئله را تسهیل می‌کنند و در صدد یافتن راه‌حل به کمک هم هستند (Carey & Mullan, 2004). انتظار می‌رود کارکنانی که در گفتگوهای سقراطی مشارکت می‌کنند به سبب ماهیت سیال و پویای این رویکرد درک بالایی از شفافیت اهداف داشته باشند، ارتباطات بهتر با همکاران و سرپرست‌ها برقرار کنند، بازخورد سازنده و به‌موقع دریافت کنند، از رویکرد مربیگری مناسب‌تری بهره‌جویند، مبنای پاداش برای عملکردشان را دریابند و در نهایت اهداف و انتظارات شفاف و واضح و اولویت‌های کاری مناسبی را دریافت کنند. بنابراین، فرضیات زیر پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه ۲: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، سطح بالاتری از ادراک شفافیت در فرایند هدف‌گذاری خواهند داشت.

فرضیه ۳: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، ارتباطات شان با همکاران و سرپرست‌های‌شان بهبود خواهند یافت.

فرضیه ۴: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، بازخوردهای سازنده‌تری را از همکاران و سرپرست‌های‌شان دریافت خواهند کرد.

فرضیه ۵: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، تجربه مربی‌گری بهتری را با سرپرست‌شان خواهند داشت.

فرضیه ۶: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، آنها نتایج یا پیامدهای بهتری را از سوی مافوق‌شان احساس خواهند کرد.

فرضیه ۷: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، تجربه بهتری را در زمینه پایش انتظارات عملکردی خواهند داشت.

در بخش بعدی، با تکیه بر پیشینه پژوهش به بررسی تاثیر برخی از پیامدهای مرتبط با مدیریت عملکرد بعد از مداخلات پرداخته می‌شود. براساس پژوهش اشلايخر و همکاران (۲۰۱۸) که پیشایندها، پسایندها و فرآیندهای مدیریت عملکرد را بررسی کردند متغیرهای فرضیات ۸-۱۲ براساس بستر سازمان مورد مطالعه انتخاب شدند. مشارکت در گفتگوهای مدیریت عملکرد می‌تواند بر رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد مدیران و کارکنان تاثیرگذار باشد (Youngcourt et al., 2007). رفتارها و نگرش‌های فوق می‌توانند شامل اهداف و انتظارات، احساس امنیت روانی، یادگیری، برداشت از عدالت، نوآوری فردی، رفتارهای فرانقش و رفتارهای شهروندی باشند (Schleicher et al., 2019).

### گفتگوهای سقراطی و پیامدهای مدیریت عملکرد

#### احساس امنیت روانی

مشارکت در گفتگوهای نظام مدیریت عملکرد می‌تواند بر سازمان و فرهنگ سازمانی تاثیر بگذارد (Rentsch, 1990). یکی از مفاهیم مهم بستر فرهنگ سازمانی، احساس امنیت روانی کارکنان است. احساس امنیت روانی، باور مشترکی است که اعضای سازمان می‌توانند به راحتی افکار و عقاید خود را بدون ترس از پیامدهای منفی برای اعتبار، وجهه، جایگاه و

مسیر شغلی‌شان بیان کنند (Edmondson, 1999). از آنجایی که جو سازمان‌ها اغلب توسط مدیران عالی و صاحبان قدرت کنترل می‌شود، بسیار محتمل است که همه کارکنان به طور موثر در تعاملات و ارتباطات بازاندیشانه نظام مدیریت عملکرد شرکت نکنند. مشارکت در گفتگوهای سقراطی به مدیران کمک می‌کند دیدگاه غالب‌شان را بازنگری کنند، واقعیت‌ها را زیر سوال ببرند و شکل‌های جدیدی از رفتارها و کنش‌ها یعنی انتقاد پذیری نسبت به خطاها و دیدگاه مخالف را بپذیرا باشند. همچنین تقویت فرهنگ گفتگو می‌تواند به افراد کمک کند تا درخواست خود را آزادانه مطرح کنند و در ارائه اطلاعات سازنده درباره عملکردشان مشارکت فعال داشته باشند و تصمیم‌گیری‌ها را بدون ترس از پیامدهای منفی به چالش بکشند (Edmondson, 2004). علاوه، به دلیل تعامل مشترک می‌توانند رویدادهای سازمانی را به گونه‌ای مشابه تفسیر کنند (Rentsch, 1990). در این دیدگاه، گفتگوهای سقراطی به مثابه رویکردی جدید برای پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد می‌تواند فرهنگ سازمان و جو مربوطه را تحت تاثیر خود قرار دهند. بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه ۸: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، سطح بالاتری از امنیت روانی را احساس خواهند کرد.

#### ابهام هدف و ابهام نقش

از آنجایی که شفافیت و وضوح نقش تاثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد، محققان سازمانی در تلاش‌اند تا اهداف شفاف و قابل درکی را در طراحی نظام مدیریت عملکرد تعیین کنند زیرا نتایج مثبتی از قبیل افزایش انگیزه، تعهد و عملکرد کارکنان و سازمان را رقم می‌زند (Locke & Latham, 2002). گفتگوها بستری برای تفسیر مشترک و آزاد از اهداف و بیانیه‌های ماموریت فراهم می‌سازند. گفتگوهای تعاملی با داشتن سازوکار بازخوردی به بهبود شفافیت اهداف و عملکرد افراد منتهی می‌شود. مطالعات حاکی از آن است که ارتباطات متمرکز و گفتگوهای هدفمند می‌تواند شفافیت نقش، اهداف و عملکرد را بهبود بخشد (Bang et al., 2010). فرایند رویکرد پرسشگری سقراطی هدفمند است و مستلزم پرسیدن سوال‌هایی است که اطلاعات تفصیلی و با جزئیات را به همراه دارد، چنین

روشی شفافیت در اهداف را در سطوح مختلف شغلی و سازمانی افزایش می‌دهد (Youngcourt et al., 2007; Paul & Elder, 2007). از این رو، رویکرد پرسشگری و گفتگوی سقراطی می‌تواند به سازمان در کاهش ابهام در اهداف، نقش‌ها و فرایندها و فرایند هدف‌گذاری کمک کند. بنابراین، فرضیات زیر پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه ۹: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، سطح بالاتری از شفافیت در اهداف سازمانی را ادراک خواهند کرد.

فرضیه ۱۰: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، سطح بالاتری از شفافیت در نقش را ادراک خواهند کرد.

#### گفتگوها و عدالت برداشت شده

میزان پذیرش نظام مدیریت عملکرد از جانب کارکنان تا حد زیادی به برداشت آنها از عادلانه بودن آن بستگی دارد (Kim & Rubianty, 2011). عدالت برداشت شده کارکنان به مثابه یکی از مهمترین واکنش‌های کارکنان به نظام مدیریت عملکرد عامل کلیدی در قضاوت کردن اثربخشی و سودمندی نظام مدیریت عملکرد است. وجه ممیزه یک نظام ارزیابی عملکرد عادلانه اطلاع‌رسانی و آگاهی کافی، گفتگو و مکالمه عادلانه و قضاوت‌های مبتنی بر شواهد هستند. این جنبه‌ها می‌توانند بر عدالت رویه‌ای تاثیر بگذارند (Erdogan, 2002). در این راستا گفتگوهای سقراطی می‌تواند قضاوت عینی، شواهد محور و مشترک را پشتیبانی کند. رویکرد پرسشگری سقراطی به سازمان در افزایش شفافیت در فرایند مدیریت عملکرد کمک می‌کند تا سوءگیری و قضاوت‌های ذهنی کاهش یابد به طوری که کارکنان می‌توانند سطح بالایی از عدالت در فرایند ارزیابی و رفتار سرپرست را ادراک کنند (Folger & Bies, 1989). بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه ۱۱: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، سطح بالاتری از عدالت رویه‌ای را ادراک خواهند کرد.

### گفتگوها و تعلق کاری

برخی پژوهشگران عنوان می‌کنند که مدیریت عملکرد اثربخش مستلزم میزان بالایی از تعلق خاطر کارکنان است که منجر به عملکرد بالا می‌شود (Mone & London, 2018). میسی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز بیان کردند که حس مشارکت اثربخش نیازمند توافق عملکردی است که خود مستلزم مذاکره و گفتگو درباره اهدافی است که کارکنان محقق خواهند ساخت. گفتگوهای مدیریت عملکرد، نیازها و اهداف کارکنان را دربرمی‌گیرند و این امر منجر به بروز واکنش‌های مثبت به سیستم می‌شود. از این رو، رویکرد گفتگو و پرسشگری سقراطی به بهبود ارتباطات درخصوص نیازها و ترجیحات کارکنان و شفافیت انتظارات در فرایند مدیریت عملکرد منتهی می‌شود. بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌گردد: فرضیه ۱۲: در سازمان مورد مطالعه کارکنان بعد از مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد با استفاده از گفتگوها و پرسشگری سقراطی، سطح بالاتری از تعلق کاری از خود بروز می‌دهند.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از روش شناسی ترکیبی از نوع اکتشافی بهره می‌جوید. در مرحله کیفی با تکیه بر گفتگوهای پرسشگری سقراطی به دنبال انجام مداخلات از هدف گذاری تا ارزیابی عملکرد با مشارکت کارکنان در این جلسات گفتگو در کل فرایند عملکرد است و پس از آن در صدد کسب دانش عمیق و معتبری از شاخص‌های عملکردی است. در این پژوهش از روش پرسشگری متمرکز استفاده شد که در آن پرسش‌ها از قبل مشخص گردید، اما پژوهشگر باید انعطاف‌پذیری خود را برای حرکت در میان و فراتر از این سؤال‌ها، بسته به پاسخی که سؤال طرح شده ایجاد می‌کند، حفظ کند. این رویکرد براساس مدل پرسشگری پیشنهادی حاصل از پژوهش‌های پائول و الدر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) است که شامل سوالات مربوط به واکاوی هدف، شفاف‌سازی پیام، مفروضات پایه، دلایل و شواهد، دیدگاه‌ها یا نظرات و پیامدها و نتایج است. فرد تسهیل‌گر یا پژوهشگر به جای ارائه راه‌حل سعی در یافتن آن به کمک مشارکت‌کننده‌ها دارد. مشارکت‌کننده‌ها به دو گروه تقسیم شدند؛ یعنی گروه حلقه

1. Macey

2. Paul & Elder

درونی که به گفتگو پیرامون موضوع می‌پردازند و حلقه بیرونی که برگفتگو احاطه دارند و نظرات را یادداشت‌برداری می‌کنند (Carey & Mullan, 2004). در بخش کمی از استراتژی شبه آزمایشی با گروه‌های نامساوی بهره گرفته شد تا تاثیر مداخلات با روش گفتگوهای سقراطی بر عملکرد واقعی کارکنان، متغیرهای نگرشی مرتبط با رفتارهای ادراک شده مافوق توسط کارکنان و سایر پیامدهای ادراک شده مرتبط با نظام عملکرد مورد بررسی قرار گیرد. در این پژوهش، با انجام پیش آزمون و پس آزمون در دو زمان متفاوت، پس از انجام مداخلات گفتگوهای پرسشگری سقراطی در مراحل مختلف، تاثیر آن در بین گروه‌های کنترل و آزمایش مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

### مرحله کیفی

هدف از بخش کیفی در این پژوهش در وهله اول انجام مداخلات پرسشگری سقراطی و در وهله دوم استخراج معیارهای اندازه‌گیری عملکرد براساس این جلسات است. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از جلسات پرسشگری سقراطی برای طرح سوالات استفاده شد. از آنجایی که سازمان مورد مطالعه دو تجربه ناموفق در استقرار مدیریت عملکرد داشت؛ در این پژوهش از رویکرد پرسشگری سقراطی مدرن استفاده شد که در آن فرض بر آن است که مشارکت‌کننده‌ها نسبت به موضوع جاهل نیستند. قبل از شرکت در سمینارها، دستورالعمل فرایند مدیریت عملکرد، آموزش دوره هدف‌گذاری و مدل بازخورد رفتاری موقعیت- رفتار و پیامد ارائه شد. سپس به منظور آمادگی افراد برای حضور در سمینار، یک دستورالعمل از پیش تعیین‌شده در مورد نحوه مشارکت در سمینارها به آنان ارائه شد. هر جلسه حدود ۲ تا ۳ ساعت طول کشید. در طول جلسه، هدف هدایت ایده‌ها و افکار به سمت درک مشترک نبود، بلکه هر فکر و ایده به صورت عادی جریان پیدا می‌کرد. برای برگزاری سمینارهای بعدی خلاصه‌ای از نکات کلیدی جلسه قبل ارائه می‌شد. همچنین در طول جلسات از مدیران خواسته می‌شد تا اهداف و مقاصد سطح واحد خود را تشریح نمایند تا بین اهداف در سطوح مختلف و مأموریت سازمان پیوند برقرار شود. قبل از شروع جلسات گفتگو، دستورالعمل مختصری در مورد اساسنامه و مأموریت سازمان، اهداف اسمارت (SMART) و فرآیند مدیریت عملکرد تهیه و به شرکت‌کنندگان ارائه شد.

جامعه آماری در بخش گفتگوهای کیفی ۶۰ نفر از کارکنان یک صندوق قرض الحسنه عمومی در محیط واقعی بود. مشارک‌کننده‌ها براساس حداقل ۲ سال سابقه کار در واحدهای مربوطه انتخاب شدند. بدین ترتیب، نمونه‌ای هدفمند متشکل از ۵۳ نفر برای مشارکت در جلسات گفتگوهای عملکردی انتخاب شد.

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مرحله جلسات گفتگوی سقراطی

ردیف	واحد	جنسیت	تعداد	تحصیلات	سابقه کار
۱	مالی	زن	۱	کارشناسی ارشد	از ۲ تا ۱۹ سال
		مرد	۱۰	کارشناسی ارشد (۱ نفر)	
				کارشناسی (۵ نفر)	
				دیپلم (۴ نفر)	
۲	پشتیبانی و خدمات	مرد	۸	دیپلم (۵ نفر)	از ۲ تا ۱۹ سال
				زیر دیپلم (۳ نفر)	
۳	منابع انسانی	مرد	۶	کارشناسی (۲ نفر)	از ۳ تا ۲۴ سال
		زن	۳	دیپلم (۳ نفر)	
				کارشناسی (۳ نفر)	
۴	برنامه‌ریزی و بودجه	مرد	۲	دکتری (۲ نفر)	از ۲ تا ۶ سال
		زن	۳	کارشناسی (۱ نفر)	
				دکتری (۲ نفر)	
۵	اعتبارات و تسهیلات	مرد	۶	کارشناسی (۳ نفر)	از ۳ تا ۱۵ سال
		زن	۴	دیپلم (۳ نفر)	
				کارشناسی ارشد (۲ نفر)	
				دیپلم (۲ نفر)	
۶	فناوری اطلاعات	مرد	۷	کارشناسی ارشد (۳ نفر)	از ۲ تا ۱۰ سال
		زن	۱	کارشناسی (۲ نفر)	
				دیپلم (۱ نفر)	
				کارشناسی	
۷	حسابرسی	مرد	۱	دکتری	۲ سال
		زن	۱	کارشناسی	

در جلسات اول، ماموریت سازمان به عنوان متن انتخاب شد. سند موجود ماموریت سازمان در اختیار کارکنان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا کلمات کلیدی را به صورت

نقادانه ارزیابی کنند، درک و تفسیر خود را از عبارات و کلمات کلیدی ارائه دهند و شعار سازمانی را بر اساس بیانیه ماموریت ارائه و در نهایت آن را تفسیر کنند. در بخش دوم سمینارها، جلسات مداخلات هدف‌گذاری در سطح واحدها انجام شد و از قبل آن شاخص‌ها و شاخص‌های عملکردی حاصل شد. پس از سه ماه، همه شاخص‌ها از نظر میزان مرتبط بودن با وظایف کاری، میزان کنترل کارکنان بر نتایج شاخص، قابلیت کاربردی بودن از نظر هزینه-فایده با مشارکت‌کننده‌ها بررسی شد. براساس این معیارها، به عنوان مثال، برخی از شاخص‌ها در طول جلسات پیاده‌سازی از جمله «افزایش درصد مشتریان درخواست‌کننده پرداخت‌های استرداد» برای بخش تسهیلات، «درصد تجهیزات سخت‌افزاری جایگزین‌شده با کیفیتی برابر با گذشته» در بخش فناوری اطلاعات و «ترخ ریزش مشتریان به دلیل فوت» در بخش اعتبارات، همگی تحت کنترل کارکنان نبود، حذف شدند.

بعد از پایان جلسات فوق، به تعیین اهداف آتی از نظر کمی و کیفی برای شاخص‌ها پرداخته شد. مقادیر برای مقدار پایه برای متغیرهای نگرشی بر اساس نتایج پیش‌آزمون و برای معیارهای عملکردی براساس سوابق و داده‌های قبلی تعیین شد. سپس، اهمیت نسبی شاخص‌ها به کمک مشارکت‌کننده‌ها با وزن‌دهی مشخص شد. بدین منظور، از شرکت‌کننده‌ها خواسته شد شاخص‌های کلیدی عملکرد را براساس نقش کلیدی که در دستیابی به هدف ایفا می‌کنند، با مقایسه وزن‌دهی کنند. به عنوان مثال، در بخش فناوری اطلاعات، هدف «ارائه خدمات بدون تأخیر» دارای ۴ شاخص است که شاخص «از کار افتادن سرور» اهمیت و وزن بیشتری نسبت به سایر شاخص‌ها دارد (وزن ۰,۶). در مرحله بعد شاخص‌ها به کارکنان در سطح شغلی، گروهی یا سازمانی محول شد. برای کارمندان منطقه، صرفاً از دستورالعمل استفاده شد و به آنها اطلاع داده شد که عملکردشان چگونه ارزیابی خواهد شد. در نهایت، اگرچه برنامه ارزیابی عملکرد پس از ۶ ماه انجام می‌شد، برای بهبود توانایی پرسشگری کارکنان، بحث‌های عملکردی هر ماه دنبال گردید و پس از سه ماه جلسه جامع بررسی عملکرد فردی و رفع موانع احتمالی عملکرد برای آنها تشکیل شد. این جلسات صرفاً برای ارائه اقدامات اصلاحی نبود، بلکه برای فراهم کردن شرایطی بود تا افراد آشکارا نظرات خود را در مورد وظیفه‌کاری، موانع و فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت خود و رفتارهای شغلی حمایت‌کننده از عملکرد یا اقدامات کارکنان برای دستیابی به اهداف مورد بحث قرار



دهند. به عنوان مثال، در بخش فناوری اطلاعات، پروژه توسعه زیرساخت با برخی موانع خارج از کنترل کارکنان با سازمان‌های خارجی رو به رو بود. با توجه به آشنایی شرکت‌کننده‌ها در ستاد با رویکرد روش پرسشگری و مکالمات، قضاوت‌ها و تفاسیر شفاف بود و همه به صراحت نظر خود را بیان می‌کردند و برای شنود موثر و پاسخ مناسب فرصت کافی داده می‌شد. در طول جلسات بازخورد، برخی از شاخص‌های عملکردی محقق نشده بود. از جمله این شاخص‌ها میانگین زمان پاسخگویی به درخواست کاربر بود که به دلیل مشکلات مربوط به برون‌سپاری خدمات توسط شرکت پشتیبان سیستم تحقق نیافته بود. همچنین برخی از نارضایتی‌های مشتریان از خدمات به دلیل پایین بودن سقف وام یا کسر کارمزد و کارمزد بیمه بود که تحت کنترل مستقیم کارکنان نبود. پس از پایان مداخلات، معیارها و شاخص‌های عملکردی استخراج گردید که در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۲: خلاصه شاخص‌ها و شاخصه‌های عملکردی برای اجرا

واحد	شاخص‌های کلیدی عملکرد و شاخصه‌ها	وزن شاخص
توسعه و بهبود	هدف ۱. بهبود زمان پاسخگویی به درخواست‌های کارمند	
	شاخص ۱. میانگین زمان پاسخگویی به درخواست کارکنان	۳۰
	شاخص ۲. میانگین زمان به روزرسانی لیست حقوق و دستمزد برای سال جدید	۱۵
	شاخص ۳. میانگین زمان تصحیح اطلاعات در لیست حقوق و دستمزد کارکنان	۲۵
	شاخص ۴. میانگین زمان پرداخت خدمات رفاهی (مانند وام از زمان درخواست تا دریافت)	۳۰
	هدف ۲. افزایش رضایت شغلی کارکنان	
	شاخص ۱. میزان رضایت شغلی کارکنان براساس نتیجه نظرسنجی	۳۵
	شاخص ۲. تعداد کارکنان راضی از پرداخت به‌موقع حقوق ماهانه	۲۵
	شاخص ۳. تعداد ساعات و روزهای کاری انعطاف‌پذیر در یک ماه یا هفته	۲۵
	شاخص ۴. ارائه لیست کارکنان برای حقوق ماهانه قبل از روز ۲۵ هر ماه	۱۵
	هدف ۳. ایجاد یک بسته کارآمد و موثر برای انگیزش کارکنان	
	شاخص ۱. گزینه‌های متعدد بسته جبران خدمات در برنامه‌های مزایا و پاداش	۱۰
	شاخص ۲. درجه رقابت در سطح پرداخت نسبت به بازار	۲۰
	شاخص ۳. تعداد کارکنان ارتقایافته از داخل سازمان	۲۵
	شاخص ۴. درصد پوشش هزینه‌های درمان توسط شرکت طرف قرارداد	۲۵
	شاخص ۵. قرار دادن صحیح کارکنان در یک سیستم طبقه‌بندی برای ارتقا و پرداخت	۲۰
	هدف ۴. استخدام کارمندان مناسب به طور موثر در محل کار	
	شاخص ۲. تعداد کارکنان جایجا شده بین واحدها	۲۰
	شاخص ۲. نرخ ترک در مدت سه ماه پس از استخدام	۳۰
	شاخص ۳. متوسط زمان جذب یک کارمند	۳۰
	هدف ۵. آموزش: برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی موثر	
	شاخص ۱. تعداد ساعت آموزش برای کارکنان	۲۵
	شاخص ۲. تعداد موقعیت‌های شغلی با شرح وظایف به‌روزرشده	۱۰

واحد	شاخص‌های کلیدی عملکرد و شاخصه‌ها	وزن شاخص
تأمین و توزیع	شاخص ۳: تعداد کارکنان شرکت‌کننده در برنامه‌های آموزشی	۳۰
	شاخص ۴: اثربخشی آموزش (کریک پاتریک)	۳۵
	هدف ۱: قوانین و مقررات: ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های استاندارد	
	شاخص ۱: ریسک‌های عملیاتی (درصد خطا در سیستم‌های فنی مختلف رفع شده)	۲۰
	شاخص ۲: تعداد دستورالعمل‌های منتشر شده	۱۰
	شاخص ۳: تعداد فرایندهای الکترونیکی و تجدیدنظر شده	۲۰
	شاخص ۴: درصد پیشرفت پروژه‌ها (مستندسازی و نظرسنجی از مشتریان در مدت ۶ ماه)	۳۰
	شاخص ۵: تعداد قوانین و مقررات به‌روزر شده	۱۵
	هدف ۳: افزایش مشارکت کارکنان در سیستم پیشنهادات	
	شاخص ۱: تعداد پیشنهادات دریافتی	۲۰
حسابداری	شاخص ۲: تعداد پیشنهادات قابل اجرا	۵۰
	شاخص ۳: درصد مشارکت کارکنان در سیستم پیشنهادات	۳۰
	هدف ۱: اجرای کنترل‌های حسابداری مناسب برای هزینه‌ها و درآمدها	
	شاخص ۱: تعداد گزارش‌های حسابداری به‌موقع	۱۰
	شاخص ۲: به دست آوردن گزارش حسابداری مقبول	۷۰
	شاخص ۳: تعداد مسائل حسابداری حل شده در صورت‌های مالی	۲۰
	هدف ۲: کنترل صورت‌های مالی با رعایت استانداردهای حسابداری	
	شاخص ۱: تعداد صورت‌های مالی و عملیات با مواد مغایر با اصول بانک مرکزی	۳۰
	شاخص ۲: تعداد وام‌های پرداختی بیش از ضوابط و مقررات بانک مرکزی	۳۰
	شاخص ۳: میانگین زمان انجام گزارش حسابداری	۴۰
کالا	هدف ۱: طراحی صورت‌های مالی مطابق با استانداردهای حسابداری	
	شاخص ۱: درصد انحراف از اصول پذیرفته شده حسابداری	۷۵
	شاخص ۲: تعداد موضوعات حسابداری در صورت‌های مالی	۲۵
	هدف ۲: افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها بر اساس مقررات بانک مرکزی	
	شاخص ۱: درصد افزایش سرمایه‌گذاری درآمد نسبت به دوره‌های قبل به روش قانونی	۲۰
	شاخص ۳: درصد کاهش کل هزینه‌ها نسبت به گذشته	۳۰
	شاخص ۴: درصد کاهش استرداد مشتریان	۲۰
	شاخص ۵: درصد افزایش مشتریان نسبت به قبل	۳۰
	هدف ۱: پرداخت وام طبق ضوابط و مقررات	
	شاخص ۱: تعداد تخلفات از قوانین و مقررات وام	۳۵
تأمین و توزیع	شاخص ۲: درصد بازگشت وام‌های پرداخت شده	۳۰
	شاخص ۳: تعداد مسائل حسابداری در وام‌های پرداخت شده	۳۵
	هدف ۲: پرداخت وام به مشتریان	
	شاخص ۱: تعداد وام‌های ضروری پرداخت شده	۶۰
	شاخص ۲: تعداد وام‌های موردی پرداخت شده	۲۰
	شاخص ۳: درصد تنوع در وام‌های پرداخت شده	۲۰
	هدف ۳: افزایش رضایت مشتری	
	شاخص ۱: میانگین زمان پرداخت وام به مشتریان (از درخواست تا پرداخت)	۲۰
	شاخص ۲: درصد حل مشکلات مشتری در اولین مراجعه	۲۵
	شاخص ۳: تعداد پرداخت‌های با تاخیر	۱۰

واحد	شاخص‌های کلیدی عملکرد و شاخصه‌ها	وزن شاخص
	شاخص ۴: میانگین زمان ثبت‌نام مشتریان جدید	۱۰
	شاخص ۵: درصد درخواست مشتری برای بازخرید	۵
	شاخص ۶: تعداد بازپرداخت یا بازخریدهای منتقل شده به وراث	۵
	شاخص ۷: میزان رضایت مشتری	۲۰
	شاخص ۸: نرخ ریزش مشتریان	۵
	هدف ۴: انجام فعالیت‌های بیمه‌ای	
	شاخص ۱: تعداد وام‌های ارائه شده با بیمه	۲۰
	شاخص ۲: درصد پرداخت معوق دریافتی از شرکت‌های بیمه	۳۰
	شاخص ۳: درصد نرخ حق بیمه (کمسیون) پرداختی به شرکت‌های بیمه	۵۰
	هدف ۱: رضایت کاربر	
	شاخص ۱: میانگین زمان پاسخگویی به درخواست تیکت کاربر	۵۰
	شاخص ۲: میزان رضایت کاربران	۵۰
	هدف ۲: مدیریت پروژه	
	شاخص ۱: درصد پروژه تحویل به‌موقع	۳۰
	شاخص ۲: پیشرفت پروژه نرم‌افزار	۴۰
	شاخص ۳: تعداد پروژه‌های باز	۳۰
	هدف ۳: ارائه خدمات بدون تاخیر	
	شاخص ۱: میانگین زمان خرابی	۱۵
	شاخص ۲: زمان احیا و بهبودی سیستم	۲۰
	شاخص ۳: خرابی سرور	۶۰
	شاخص ۴: درصد تجهیزات سخت‌افزاری جایگزین شده با کیفیتی برابر با گذشته	۵
	هدف ۴: مدیریت هزینه‌ها در چارچوب بودجه	
	شاخص ۱: درصد کاهش هزینه‌های نرم‌افزار	۳۵
	شاخص ۲: درصد کاهش هزینه‌های سخت‌افزاری	۳۵
	شاخص ۳: نرخ بازگشت سرمایه (ROI) در آن (دستیابی به اهداف)	۳۰
	هدف ۱: جلب رضایت همکاران	
	شاخص ۱: میانگین زمان پاسخگویی به درخواست‌های همکار	۵۰
	شاخص ۲: درصد رضایت همکاران از خدمات	۵۰
	هدف ۲: انجام فعالیت‌های هفتگی نظافت طبق برنامه	
	شاخص ۱: تعداد زمان تمیز کردن سطح، آبیاری گل‌ها در طول روز	۵۰
	شاخص ۲: تعداد دفعات نظارت بر سیستم‌ها و تجهیزات	۵۰
	هدف ۳: ارائه خدمات تعمیر و نگهداری	
	شاخص ۱: تعداد تجهیزات تعمیر شده در ماه	۶۰
	شاخص ۲: درصد مکان‌های خطرناک برجسب‌گذاری شده	۴۰
	هدف ۴: ارائه خدمات با رعایت فرم ارزیابی ایمنی و بهداشت	
	شاخص ۲: میزان انحراف هزینه‌های خرید از بودجه	۳۵
	شاخص ۳: تعداد ارائه‌دهندگان خدمات نقض شده از قراردادهای از پیش تعیین‌شده	۲۵
	شاخص ۴: هزینه مربوط به تغییرات ارائه‌دهنده خدمات	۳۰

واحد اطلاعات

تعمیراتی و خدمات

### مرحله کمی

در این پژوهش از رویکرد شبه تجربی با گروه‌های نامساوی استفاده شد. در این مرحله به بررسی اثر مشارکت کارکنان به روش گفتگوهای سقراطی بر اهداف و مأموریت، فرایند مدیریت عملکرد، نگرش‌ها و پیامدهای مرتبط با مدیریت عملکرد پرداخته شد. در این پژوهش، مرحله پیش‌آزمون و پس‌آزمون برای کنترل برخی از اثرات مخدوش‌کننده اجرا شد. بی‌توجهی به تفاوت‌های مقدار پایه گروه‌ها می‌تواند منبع مهم سوءگیری در مطالعات نیمه تجربی باشد (Leatherdale, 2019). برای کسب نتایج قوی و کنترل اثرات مخدوش‌کننده، گروه کنترل باید در طول نتایج پیش‌آزمون مشابه گروه آزمایش باشد.

### جامعه و نمونه پژوهش

برای بررسی تأثیر روش مداخلات در عمل، مطالعه در یک موسسه قرض‌الحسنه در بخش دولتی انجام شد که مأموریت و فعالیت خود را زیر نظر بانک مرکزی انجام می‌دهد. این سازمان متشکل از ۲۵۰ کارمند تمام وقت در ستاد و صف (در مناطق کشور) است. با توجه به ماهیت پژوهش، نمونه‌گیری غیرتصادفی استفاده شد. در روش‌های شبه تجربی، حداقل به ۱۵ شرکت‌کننده نیاز است (Cohen, 1988). در این پژوهش نمونه‌ای متشکل از ۱۶۶ نفر از کارکنان در دو گروه آزمایش و کنترل انتخاب شدند. جدول ۳ گروه‌های پژوهش، تعداد نمونه و میزان مداخلات را نشان می‌دهد. کارکنان ستاد در طراحی و اجرای مدیریت عملکرد به عنوان گروه مداخله با ۶۴ نفر در جامعه و ۵۳ نفر در نمونه محیط واقعی مشارکت داشتند.

جدول شماره ۳: گروه‌های پژوهش و نوع مداخله در مرحله مطالعه میدانی شبه تجربی

گروه مورد مطالعه	روش مداخله	تعداد نمونه	واحد
گروه آزمایش	دریافت مداخله: مشارکت در طراحی، پیاده‌سازی و اجرا	۵۳	ستاد
گروه کنترل ۱	دریافت بازخورد کلی: مشارکت در اجرا، دریافت بازخورد کلی و دستورالعمل اجرا به روش آنلاین	۶۸	صف
گروه کنترل ۲	عدم دریافت مداخله	۴۵	صف

### ابزار گردآوری اطلاعات

برای سنجش متغیر عملیاتی عملکرد در فرضیه ۱ از داده‌های عملیاتی استفاده شد. متغیرهای رفتاری فرایند مدیریت عملکرد (فرضیه ۲-۷) شامل هدف‌گذاری، بازخورد، مربیگری، نتایج عملکردی، ارتباطات و پایش عملکرد و سایر متغیرهای نگرشی (متغیرهای

۸ تا ۱۲) شامل احساس امنیت روانی، ابهام هدف، ابهام نقش، تعلق کاری و عدالت رویه‌ای هستند. در این پژوهش برای اندازه‌گیری متغیرهای نگرشی و رفتاری از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. جدول ۴ مقدار الفای کرونباخ، تعداد سوالات و پایایی مرکب را برای متغیرهای فوق نشان می‌دهد. تمامی گویه‌ها در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) اندازه‌گیری شدند.

جدول شماره ۴: تعداد گویه‌ها و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	پژوهشگر	تعداد گویه	الفای کرونباخ	پایایی مرکب
فرایند مدیریت عملکرد	Kinicki et al. (2013)	۲۷	۰/۸۱	۰/۹۳۵
احساس امنیت روانی	Edmondson (1999)	۷	۰/۷۴	۰/۷۱۵
ابهام هدف	Rainey(1993)	۳	۰/۹۱	۰/۸۶۱
تعلق کاری	Schaufeli et al.(2006)	۱۷	۰/۷۳	۰/۷۱۳
ابهام نقش	Bowling et al.(2017)	۶	۰/۸۲	۰/۸۳۱
عدالت رویه‌ای	Kim & Rubianty(2011)	۷	۰/۸۹	۰/۹۷۱

پیش از انجام مداخلات پرسشنامه‌های پژوهش به کمک کارکنان رده پایین سازمان از نظر شفافیت کنترل شد. پرسشنامه‌ها در بین کارکنان در یک نمونه در دسترس ۳۰ تایی توزیع شد و سپس روایی و پایایی آن احصاء شد (جدول ۴).

### یافته‌های پژوهش

پیش از انجام مداخلات برای ارزیابی وضعیت موجود متغیرهای نگرشی و رفتاری مرتبط با فرایند استقرار مدیریت عملکرد از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. داده‌های مرتبط با فرضیات ۲ تا ۷ و همچنین داده‌های فرضیات ۸ تا ۱۲ از کلیه گروه‌های آزمایش و کنترل در مرحله پیش‌آزمون و قبل از انجام مداخلات گردآوری شد. برای فرضیه ۱ که عملکرد را اندازه‌گیری می‌کند از داده‌های حاصل از شاخص‌های عملکردی استفاده شده است. پس از استخراج شاخص‌ها بر مبنای وضعیت موجود شاخص‌های کلیدی عملکرد برای ارزیابی انتخاب گردید و مقادیر پایه و فعلی احصاء شد. برای اهداف مقایسه، نمرات عملکرد هر شاخص کلیدی در قالب نمرات ۰ تا ۱۰۰ استانداردسازی شد. به منظور بررسی میزان تفاوت بین نمرات پیش‌آزمون و پس‌آزمون از تحلیل‌های آماری استفاده گردید. برای گروه کنترل از ۳۲ منطقه، ۲۲ منطقه به طور تصادفی برای افزایش نرخ پاسخ‌ها انتخاب شد.

میانگین سنی کارکنان ۴۳ سال بود. پس از بررسی سوابق عملکرد کارکنان، حدود ۹ نفر از مدیران برتر و برخی از مناطق با امتیاز بالاتر برای کنترل تأثیر برخی داده‌های بحرانی حذف شدند. برای یکسان‌سازی و کنترل اثرات مخدوش‌کننده گروه‌ها، از پیش‌آزمون و پس‌آزمون استفاده شد.

### یافته‌های مرحله پیش‌آزمون

باتوجه به آنکه مقدار چولگی و کشیدگی داده‌ها در دامنه  $(\pm 2)$  قرار داشت و همچنین فرض نرمال بودن داده‌های گروه‌ها براساس آزمون کلموگروف و اسمیرنوف برقرار بود  $(p > 0/05)$  و از آنجایی که مطالعه در محیط واقعی انجام گرفت، تفاوت‌هایی در اندازه نمونه گروه‌های کنترل و آزمایش وجود دارد. برای بررسی تفاوت در اندازه نمونه آزمونها لوین برای متغیرها انجام شد و یافته‌ها نشان داد که سطح معناداری برای همه متغیرها بالاتر از  $(p > 0/05)$  است. باتوجه به این مفروضات، برای کلیه متغیرها از آزمون‌های پارامتریک تحلیل واریانس استفاده شد. جدول ۵ نتایج آنالیز واریانس پیش‌آزمون را برای متغیرهای نگرشی و رفتاری نشان می‌دهد. مطابق یافته‌ها بین میانگین گروه‌های کنترل و آزمایش برحسب متغیرهای پژوهش تفاوت معناداری وجود ندارد. به طور مشابه، نتایج نشان داد که بین میانگین گروه‌های آزمایش، کنترل ۱ و کنترل ۲ تفاوت معنی‌داری برای ارتباطات، بازخورد، مربیگری، پیامدهای مدیریت عملکرد و نظارت بر انتظارات عملکردی وجود ندارد  $(p > 0/05)$ . به طور کلی، تجزیه و تحلیل پیش‌آزمون نشان داد که شرکت‌کننده‌ها برحسب متغیرهای فرایند و پیامدهای عملکرد باتوجه به جنسیت، سن، تحصیلات و تجربه تفاوت معنی‌داری ندارند.

جدول شماره ۵: آماره توصیفی و تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش برای پیش‌آزمون

متغیرها	گروه‌ها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره F	سطح معناداری
ابهام هدف	گروه آزمایش	۵۳	۴/۱۷۶	۰/۴۷۸۹۶	۱/۳۵۹	۰/۲۶
	کنترل ۱	۶۸	۴/۰۱۴۷	۰/۵۶۸۸۳		
	کنترل ۲	۴۵	۴/۱۰۳۸	۰/۵۵۴۶۴		
	کل	۱۶۶	۴/۰۹۰۴	۰/۵۳۸۹۷		
احساس امنیت روانی	گروه آزمایش	۵۳	۲/۱۲۷	۰/۴۳۱۶۶	۰/۱۰۵	۰/۹۰۱
	کنترل ۱	۶۸	۲/۱۵۱۵	۰/۳۹۴۸		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۱۱۷۶	۰/۴۱۱		
	کل	۱۶۶	۲/۱۳۴۵	۰/۴۰۹۲		
تعلق کاری	گروه آزمایش	۵۳	۲/۴۷	۰/۲۵۴۸	۰/۳۵۱	۰/۷۰۵

متغیرها	گروه‌ها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره F	سطح معناداری
	کنترل ۱	۶۸	۲/۴۸۳۴	۰/۲۲۶۸		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۴۴۴۹	۰/۲۳۹۷		
	کل	۱۶۶	۲/۴۶۸۷	۰/۲۳۶۸		
عدالت رویه‌ای	گروه آزمایش	۵۳	۲/۱۸۰۶	۰/۲۴۹۲	۰/۰۸۳	۰/۹۲۱
	کنترل ۱	۶۸	۲/۱۶۷۵	۰/۲۹۷۲		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۲	۰/۲۳۴۷		
	کل	۱۶۶	۲/۱۹۲۸	۰/۲۶۴۹		
پایش عملکرد	گروه آزمایش	۵۳	۲/۲	۰/۳۲۸۱	۰/۱۰۸	۰/۸۹۸
	کنترل ۱	۶۸	۲/۲	۰/۳۲۴۱		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۲۴۶۷	۰/۳۳۴۶		
	کل	۱۶۶	۲/۲۰۷۲	۰/۳۲۶۵		
ارتباطات	گروه آزمایش	۵۳	۲/۱۶۹۸	۰/۴۶۱۹	۱/۳۸۷	۰/۲۵۳
	کنترل ۱	۶۸	۲/۰۹۹۳	۰/۴۵۱۲		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۲۳۸۹	۰/۳۹۱۵		
	کل	۱۶۶	۲/۱۵۹۶	۰/۴۴۰۵		
مربطی	گروه آزمایش	۵۳	۲/۲۲۲۶	۰/۳۴۱۱	۰/۰۷۲	۰/۹۳۱
	کنترل ۱	۶۸	۲/۲۳۲۴	۰/۳۴۶		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۲۴۸۹	۰/۳۴۱۵		
	کل	۱۶۶	۲/۲۳۳۷	۰/۳۴۱۵		
نتایج عملکردی	گروه آزمایش	۵۳	۲/۰۰۶۴	۰/۴۹۵۷	۰/۸۱۴	۰/۴۴۵
	کنترل ۱	۶۸	۲/۰۳۴۳	۰/۴۸۵۶		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۱۲۶	۰/۴۵۶۸		
	کل	۱۶۶	۲/۰۵۰۲	۰/۴۸۰۸		
بازخورد	گروه آزمایش	۵۳	۲/۲۳۷۷	۰/۴۱۵	۰/۸۳۵	۰/۴۳۶
	کنترل ۱	۶۸	۲/۱۶۱۸	۰/۴۰۴۸		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۱۳۷۸	۰/۴۰۸۵		
	کل	۱۶۶	۲/۱۷۹۵	۰/۴۰۸۷		
هدف‌گذاری	گروه آزمایش	۵۳	۲/۱۷۳۶	۰/۴۷۴	۰/۸۷۳	۰/۴۲
	کنترل ۱	۶۸	۲/۲۳۵۳	۰/۴۶۶۰		
	کنترل ۲	۴۵	۲/۲۹۳۳	۰/۳۸۵۱		
	کل	۱۶۶	۲/۲۳۱۳	۰/۴۴۸۰		
ابهام نقش	گروه آزمایش	۵۳	۴/۲۳۸۹	۰/۵۷۹۷	۲/۸۹۴	۰/۰۵۸
	کنترل ۱	۶۸	۴/۰۲۴۳	۰/۵۴۰۵		
	کنترل ۲	۴۵	۴/۲۲۲۲	۰/۵۱۲۴		
	کل	۱۶۶	۴/۱۴۶۴	۰/۵۵۲۳		

### آزمون فرضیات پژوهش در پس‌آزمون

باتوجه به فرض نرمال بودن داده‌ها ( $p > 0.05$ ) و تساوی واریانس‌ها ( $p > 0.05$ ) برای کلیه متغیرها از آزمون‌های پارامتریک تحلیل واریانس استفاده شد. به منظور آزمون فرضیه

نخست، پس از دریافت نتایج شاخص‌های عملکردی مقادیر در قالب ۱۰۰-۰ استانداردسازی شد. برای مثال، در صورتی که متوسط زمان تحقق یک شاخص ۱ هفته کاری در وضعیت موجود باشد و در توافق نامه عملکردی هدف ۳ روز کاری باشد، اگر داده‌های عملکرد واقعی ۳ روز کاری را نشان دهد، آنگاه میزان تحقق شاخص ۱۰۰ را نشان می‌دهد. داده‌های حاصل از تحلیل واریانس نشان داد که نمرات عملکرد در بین گروه‌های کنترل و آزمایش تفاوت معناداری دارد ( $F(2,162) = 127,558$ ;  $p < 0,05$ ). نتایج نشان داد که بین گروه‌های آزمایش، کنترل ۱ و کنترل ۲ ( $m = 21,126$ ;  $p > 0,05$ ;  $m = 25,070$ ;  $p < 0,05$ ) تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0,05$ ). داده‌ها نشان می‌دهد که بیشترین بهبود عملکرد مربوط به گروه آزمایش ( $m = 85,101$ ) نسبت به گروه کنترل ۱ و کنترل ۲ ( $m = 63,974$  و  $m = 60,031$ ) بوده است. برای مثال، شاخص میزان رضایت مشتری از خدمات ارائه‌شده برای کارکنان ستاد از ۷۵٪ به ۹۱٪ افزایش یافت. میانگین زمان پرداخت وام به مشتریان (از درخواست تا پرداخت) به مدت ۲ روز کاری کاهش یافت. میانگین زمان پاسخگویی به درخواست کارکنان برای وام به یک هفته کاهش یافت. به طور مشابه، رضایت شغلی کارکنان ستاد بر اساس نتایج نظرسنجی از ۷۰٪ به ۸۴٪ افزایش یافت. برای واحد برنامه‌ریزی و بودجه، اکثر پروژه‌ها (مستندسازی فرایند و رضایت سنجی از مشتریان در مدت ۶ ماه) در چارچوب اهداف معین بود. برای آزمون فرضیات ۲ - ۱۲ یافته‌ها در جدول ۶ آماره‌های توصیفی و نتایج آزمون تحلیل واریانس را برای پس‌آزمون نشان می‌دهد.

جدول شماره ۶: آماره توصیفی و تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش در پس‌آزمون

متغیرها	گروه‌ها	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره F	سطح معناداری
عملکرد کارکنان	گروه آزمایش	۸۱/۳۲۰	۷/۰۱۵	۱۰۲,۹۵۱	۰/۰۰۰
	کنترل ۱	۶۴/۲۰۹	۷/۵۷۶		
	کنترل ۲	۶۲/۵۸۷	۴/۵۵۳		
	کل	۶۹/۲۲۲	۱۰/۶۵۹		
ابهام هدف	گروه آزمایش	۲/۳۱۴	۰/۵۶۳۹	۱۵۵/۲۰۳	۰/۰۰۰
	کنترل ۱	۳/۹۸۵	۰/۵۸۳۱		
	کنترل ۲	۴/۰۵۱	۰/۵۹۰		
	کل	۳/۴۶۹	۰/۹۸۰۹		
احساس امنیت روانی	گروه آزمایش	۴/۴۶۱	۰/۲۵۱۴	۱۰۴۶/۳۳۷	۰/۰۰۰
	کنترل ۱	۲/۲۴۸	۰/۲۷۵۲		
	کنترل ۲	۲/۲۸۰	۰/۳۴۹۶		





داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین گروه آزمایش و سایر گروه‌های کنترل برحسب متغیرهای پژوهش وجود دارد ( $p < 0.05$ )، به طوری که گروه آزمایش در مقایسه با گروه‌های کنترل از نظر متغیرهای نگرشی و رفتاری در فرایند عملکرد و پیامدهای مدیریت عملکرد میانگین بهتری را در ادراک هدف‌گذاری، تعاملات موثر، شفافیت نقش، احساس امنیت روانی و... تجربه کرده‌اند. با وجود این، به صورت کلی تفاوت معناداری بین گروه‌های کنترل وجود ندارد. اما، در خصوص فرضیه ۲، نتایج نشان داد که تفاوت معنی‌داری در میانگین شفافیت درک‌شده در فرآیند هدف‌گذاری بین گروه‌های کنترل بایکدیگر و همچنین با گروه آزمایش در پس‌آزمون،  $F(21,63) = 155/203$ ،  $P < 0.001$  وجود دارد، به طوری که گروه آزمایش نمره بالاتری را در پس‌آزمون نسبت به سایر گروه‌ها و گروه کنترل ۱ نسبت به گروه کنترل ۲ کسب کرده است این یافته نشان از اهمیت بازخوردی دارد که این گروه در مرحله اجرا نسبت به گروه کنترل ۲ دریافت کرده است. به همین ترتیب، داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که کلیه فرضیه‌های پژوهش تایید می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر روش گفتگوها و پرسشگری با روش سقراطی در طراحی و اجرای مدیریت عملکرد انجام شد. یافته‌های بخش کیفی به استخراج شاخصه‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکردی منجر شد. نتایج بخش کمی حاکی از آن بود که کارکنان شرکت‌کننده در گروه آزمایش نسبت به گروه‌های کنترل ۱ و کنترل ۲، سطح بالاتری از عملکرد، بهبود در تعامل رفتاری با سرپرست، نتایج شغلی بهتر و اثربخشی مدیریت عملکرد را تجربه کردند. اگرچه عملکرد گروه کنترل ۲ در برخی از متغیرها به دلیل مداخله، سطح بهبود اندکی را نشان داد، اما عملکرد هر دو گروه کنترل ثابت باقی ماند. یافته‌های این پژوهش همسو با نتایج پژوهش‌های قبلی در بخش دولتی است (Pritchard et al., 2012) و نیز (Kleingeld et al., 2004) که در آن جلسات بحث و گفتگو پیرامون داده‌ها و نیز فرایندهای مدیریت عملکرد منجر به بهبود عملکرد و یادگیری، شفاف‌سازی اهداف و شاخص‌های عملکردی کارآمد می‌گردد. همچنین، یافته‌های این پژوهش ادبیات موجود را به سمت و سوی پارادایم نظریه ساخت‌گرایی و اثربخشی رویکرد ریشی که همسو با بستر

مورد مطالعه است، بسط می‌دهند و دیدگاه غالب (نظریه عاملیت و نظریه‌های قدیمی سازمان) در مورد مدیریت عملکرد را به چالش می‌کشند که از رویکرد ایستا و بالا به پایین حمایت می‌کنند. به عبارت دیگر، یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که شاخص‌های کلیدی عملکرد به طور مستمر بر اساس اطلاعات به دست آمده از اجرا بازنگری می‌شود و دانش سیستم مدیریت عملکرد از طریق گفتگو و مدل ذهنی چندگانه حاصل می‌گردد. این یافته‌ها می‌توانند از یک پارادایم پویا و انعطاف‌پذیر برای مدیریت عملکرد برای بسترهای فرهنگی مانند بخش دولتی حمایت کنند که به طور مداوم از طریق ارتباطات و بازخورد در گفتگوهای سقراطی و عملکرد کارکنان بازاندیشی می‌شود (Bianchi, 2016). مطالعات تجربی نشان می‌دهد که طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت عملکرد بر اساس یک استراتژی رویشی از طریق جلسات گفتمانی می‌تواند سازمان‌ها را به رهنمودهای ضمنی کاربردی و مبتنی بر بستر در موقعیت‌های دشوار مجهز کند (Lowe & Jones, 2004). بعلاوه، نتایج این پژوهش می‌تواند از نوعی روش یادگیری و انطباقی حمایت کند که افراد می‌توانند مدل‌های ذهنی خود را در مورد سنج‌ها و شاخص‌های عملکرد براساس اطلاعات جدید و محیطی بازسازی و بازآفرینی کنند و قابلیت یادگیری را توسعه دهند و مدل‌های ذهنی مولد برای سازگاری در شرایط پیچیده و متغیر بسازند (Hall, 2011). پژوهش‌ها نشان داد که مدیریت عملکرد در بخش دولتی می‌تواند زمینه را برای پیاده‌سازی تغییر اثربخش بواسطه شفافیت اهداف و همسویی شاخص‌های عملکردی با پویایی‌های شغلی فراهم سازد (Buick & et al., 2015). همچنین، دی وال و کورت دریافتند که پیاده‌سازی روش جدید عملکرد در صنایع بانکی باعث بهبود عملکرد می‌شود (De Waal & Coevert, 2007). علاوه بر این، گفتگوهای سقراطی می‌تواند امنیت روانی را با ایجاد فضایی برای ساختارشکنی روابط قدرت و ایجاد فرهنگ ایده‌های آزادانه، مشارکت در ریسک‌پذیری میان کارکنان و مدیران تقویت کند. این گفتگوها، شفافیت در مأموریت‌ها و اهداف را با یک فرآیند تفسیری افزایش می‌دهند که در آن کارکنان قادر به درک و بیان معانی از متن و رمزگشایی و شفاف‌سازی معنی هستند (Facione, 2011). همچنین ارتباطات تعاملی را از طریق شفافیت افکار فردی تسهیل، توانایی آنها برای شنود تعمدانه و ابهام را از طریق فرآیند رویکرد پرسشگری حذف می‌کند (Krone, 1993). بعلاوه، نتایج نشان می‌دهد که

گفتگوهای سقراطی می‌توانند به شدت بر ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای تأثیر بگذارند که با یافته‌های قبلی همسو است (Leventhal, 1980). این پژوهش نشان داد که تعلق کاری مؤثر از طریق ذهنیت فعال پرسشگری محقق می‌شود که با نتایج قبلی مطابقت دارد (Mone & London, 2018; Oyler & Romanelli, 2014).

#### محدودیت‌ها و پیشنهادات

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به نمونه پژوهش و اندازه سازمان از منظر کوچک بودن و بخش خدمات عمومی موردنظر اشاره کرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل نهادی چون نوع و اندازه سازمان بر اجرای مدیریت عملکرد مؤثر است (Verbeeten, 2008). پژوهشگران در مطالعات آتی می‌توانند این محدودیت را با انجام مطالعه در صنایع و سطوح تحلیل مختلف برطرف کنند. بعلاوه، اجرای یک مداخله جدید می‌تواند به طور موقت عملکرد را بهبود بخشد (Pritchard et al., 2008). از این رو، مطالعات آتی می‌توانند از رویکرد طولی بهره‌جویند. از محدودیت‌های دیگر این پژوهش می‌توان به بحث تأثیر مداخلات بر علیت اشاره کرد. تحقیقات گراندین (۲۰۱۸) در حوزه آموزش نشان داد که تأثیر مداخلات به روش سقراطی بر مبنای روش همبستگی نسبت به روش تحلیلی علیت قابل توجیه تر است.

از سازمان‌ها انتظار می‌رود تا به افراد فرصت دهند تا ایده‌های غالب را به پرسش بکشند و به طور جمعی اهداف و حوزه‌های نتایج کلیدی را ایجاد کنند، روابط علت و معلولی را برای بهبود عملکرد درک کنند و حقایق و معیارهای قابل اعتمادی را برای بهبود عملکرد در سطوح مختلف انتخاب کنند (Pritchard et al., 2008). برخلاف سایر روش‌های آموزش و تغییر سازمانی، روش پرسشگری سقراطی به ذینفعان کمک می‌کند تا نقش فعالی در گفتگوها، جلسات هدف‌گذاری و فرایند عملکرد داشته باشند. به مجریان و مدیران حوزه عملکرد پیشنهاد می‌شود که با مشارکت ذینفعان مختلف در جلسات هدف‌گذاری و فرایند عملکرد با رویکرد پرسشگری فعال تفکر فردی و حس مالکیت‌شان در مسائل را ارتقا دهند. روش پرسشگری با تقویت جو روانی بین کارکنان و مدیران می‌تواند زمینه یک محیط امن را ایجاد کند تا افراد بتوانند نظرات و انتقادات خود را بدون ترس از عواقب یا پیامدهای احتمالی ذهنی‌شان بیان کنند (Oyler & Romanelli, 2014).

از مدیران و مجریان حوزه مدیریت عملکرد انتظار می‌رود، با بکارگیری فرهنگ گفتگوهای مستمر بستری فراهم کنند تا کارکنان به راحتی پیشنهادات و انتقاداتشان را از فرایندهای کاری و موانع احتمالی مطرح نمایند و فرهنگ حل مسئله را در سازمان تقویت کنند. به منظور بهبود قضاوت‌های عادلانه درباره عملکرد، آنها باید عملکرد کارکنان را بر اساس شواهد و اطلاعات معتبر مورد قضاوت قرار دهند. وقتی افراد نقش فعال خود را در فرآیند ارزیابی عملکرد مشاهده کنند و ثبات، دقت و عدم سوءگیری را در فرآیند عملکرد تجربه کنند، محتمل است اطلاعات و فرایندها را منصفانه تلقی کنند (Leventhal, 1980). یکی از یافته‌های مهم رویکرد پرسشگری سقراطی تسهیل یادگیری و توسعه در سطوح مختلف سازمان در فرایندهای مدیریت عملکرد است. از این رو، به مجریان و مدیران رشته توسعه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود تا با بکارگیری روش پرسشگری سقراطی در طول بحث‌های مربیگری و بازخورد پتانسیل‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان را شناسایی کنند و زمینه بهبود یادگیری و رشد را فراهم سازند. مضاف براین، مدیران با بکارگیری روش‌های پرسشگری سقراطی، شفافیت و عدالت سازمانی را ارتقا دهند و معیارهای قابل اعتمادی را برای ایجاد پیوند بین عملکرد و پاداش‌ها بیابند.

## References

- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253-261.
- Bernasconi, L. E. (2010). Socratic seminars: fostering an environment of critical thinking and self-confidence in the classroom. *Capstone Projects and Master's Theses*.
- Bianchi, C. (2016). Fostering Sustainable Organizational Development Through Dynamic Performance Management. In *Dynamic Performance Management* (pp. 71-139). Springer, Cham.
- Bowling, A., Khazon, S., Alarcon, M., Blackmore, E., Bragg, B., Hoepf, R., ... & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1-23.
- Buick, F., Blackman, A., O'Donnell, E., O'Flynn, L., & West, D. (2015). Can enhanced performance management support public sector change?. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 271-289.

- Carey, T.A., & Mullan, R.J. (2004). What is Socratic questioning? . *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 41(3), 217.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd ed. United Kingdom: Academic Press.
- Couturier, J., & Sklavounos, N. (2019). Performance dialogue: A framework to enhance the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 699-720.
- De Bruijn, H. (2002), *Managing Performance in the Public Sector*, Routledge, London.
- De Waal, A. A., & Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5/6), 397-416.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In Kramer RM, Cook KS (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York: Russell Sage Foundation.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Facione, P. A. (2011). Critical thinking: What it is and why it counts. *Insight Assessment*, 2007(1), 1-23.
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79-90.
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?. *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83.
- Keleş, S., & Aycan, Z. (2011). The relationship of managerial values and assumptions with performance management in Turkey: understanding within culture variability. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3080-3096.
- Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter?. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 329-348.
- Kinicki, A. J., Jacobson, K. J., Peterson, S. J., & Prussia, G. E. (2013). Development and validation of the performance management behavior questionnaire. *Personnel Psychology*, 66(1), 1-45.
- Kleingeld, A. D., Van Tuijl, H., & Algera, J. A. (2004). Participation in the design of performance management systems: a quasi experimental field study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

- Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(7), 831-851.
- Krone, K. J. (1993). A review and assessment of communication research on questioning. *Progress in Communication Sciences*, 11, 179-206.
- Laihonen, H., and Mäntylä, S. (2017). Principles of performance dialogue in public administration. *International Journal of Public Sector Management*, 30(5), 1-16.
- Leatherdale, S. T. (2019). Natural experiment methodology for research: a review of how different methods can support real-world research. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(1), 19-35.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In *Social exchange* (pp. 27-55). Gergen, Kenneth J.; Greenberg, Martin S.; Willis, Richard H. (eds.), Springer, Boston, MA.
- Lin, S., & Lee, Y. (2011). Performance Management in Public Organizations: A Complexity Perspective. *International Public Management Review*, 12(2).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lowe, A., & Jones, A. (2004). Emergent strategy and the measurement of performance: The formulation of performance indicators at the microlevel. *Organization Studies*, 25(8), 1313-1337.
- Macey, W. H., Barbera, K. M., Young, S. A., Schneider, B. (2011). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Germany: Wiley.
- Mone, E.M., & London, M. (2018). *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315626529>.
- Moynihan, D.P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Neenan, M. (2008). Using Socratic questioning in coaching. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 27(4), 249-264.
- Oyler, D. R., & Romanelli, F. (2014). The fact of ignorance revisiting the Socratic method as a tool for teaching critical thinking. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78(7), 144.
- Paul, R., & Elder, L. (2007). Critical thinking: The art of Socratic questioning. *Journal of Developmental Education*, 31(1), 36.
- Pritchard, R. D., Harrell, M. M., DiazGranados, D., & Guzman, M. J. (2008). The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 540-567.

- Rainey, H. G. (1993). Toward a theory of goal ambiguity in public organizations. *Research in Public Administration*, 2(1), 121-166.
- Rajala, T. & Laihonen, H. (2022). Fragmentation and performance dialogues in public management. *International Journal of Public Sector Management*, 35 (2), 211-235.
- Rajala, T., Laihonen, H. and Haapala, P. (2018), "Why is dialogue on performance challenging in the public sector?", *Measuring Business Excellence*, 22 (2), 117-129.
- Rentsch, R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668.
- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. (2011). Becoming an evidence based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851.
- Verbeeten, F.H.M. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (3), 427-454.
- Wang, W. (2007). Evaluation of 2+ 2 alternative teacher performance appraisal program in Shanxi, People's Republic of China. *Teaching and Teacher Education*, 23(7), 1012-1023.
- Yang, Y. T. C., Newby, T. J., & Bill, R. L. (2005). Using Socratic questioning to promote critical thinking skills through asynchronous discussion forums in distance learning environments. *The American Journal of Distance Education*, 19(3), 163-181.
- Youngcourt, S., leiva, I., & jones, G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: correlates of individual and position focused purposes on attitudinal outcomes. *Human resource development quarterly*, 18(3), 315-343.