



Type of Article: Research

Mapping and Internal Analysis of the Influence-Relation Map of Critical Success Factors for the Performance Management Process in Public Organizations

Akhtar Alizadeh¹, Mehdi Hamzehpoor^{*2}, Kumars Ahmadi³

Received: 2025/11/18

PP: 215-237

Accepted: 2026/01/28

Abstract

Given the importance of performance management in the public sector, its implementation failure is a fundamental challenge, often stemming from ignoring the complex and intertwined relationships among critical success factors (CSFs). The purpose of this research was to map and internally analyze the influence-relation map of critical success factors affecting the performance management process in public organizations. This study was conducted using a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 18 managers and experts from public organizations in Kermanshah province, selected via purposeful sampling. In the quantitative phase, a researcher-made DEMATEL pairwise comparison questionnaire was completed by 12 academic and executive experts, also selected purposefully. Data were analyzed using thematic analysis and the Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) technique. The findings first led to the identification of 12 key success factors. Then, the causal analysis revealed that factors such as "Motivation and Attitude" and "Transformational Leadership" acted as the most influential causal (driving) factors, while factors like "Inhibiting Culture" and "Performance-Oriented Technology" were identified as the most influenced (outcome) factors in the system. It was concluded that the success of performance management is a systemic phenomenon strongly influenced by human and leadership factors. Therefore, effective interventions must be undertaken with a holistic view, focusing on root and causal factors rather than merely addressing the outcomes.

KeyWords: Performance Management, Critical Success Factors, Public Organizations, Causal Analysis, DEMATEL Technique.

Reference: Alizadeh, A. , Hamzehpoor, M. & Ahmadi, K. (2026). Mapping and Internal Analysis of the Influence-Relation Map of Critical Success Factors for the Performance Management Process in Public Organizations. *Strategic management attitude*, 4(1), 215-237.

<https://dor.isc.ac/dor/ 20.1001.1.30605865.1405.4.1.2.4>

¹ PhD Student, Department of Public Administration, Sa.c., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

² Associate Professor, Department of Decision Sciences and Complex Systems, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (corresponding author). m.hamzehpoor@isu.ac.ir

³ Associate Professor, Department of Management, Sa.c., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

نوع مقاله: پژوهشی

نگاشت و تحلیل درونی نقشه ارتباط- اثر عوامل حیاتی موفقیت فرایند مدیریت عملکرد در

سازمان‌های دولتی

اختر علیزاده^۱، مهدی حمزه‌پور^{۲*}، کیومرث احمدی^۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۸

صص: ۲۱۵-۲۳۷

دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۷

چکیده

با توجه به اهمیت مدیریت عملکرد در بخش دولتی، ناکامی در پیاده‌سازی آن یک چالش اساسی است که اغلب ناشی از نادیده گرفتن روابط پیچیده و درهم‌تنیده میان عوامل مؤثر بر موفقیت می‌باشد. هدف این پژوهش، نگاشت و تحلیل درونی نقشه ارتباط- اثر عوامل حیاتی موفقیت فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی است. این مطالعه با طرح پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد؛ در مرحله کیفی، با ۱۸ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و در مرحله کمی، پرسش‌نامه مقایسات زوجی دیمتل (محقق‌ساخته) توسط ۱۲ خبره دانشگاهی و اجرایی که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، تکمیل شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و تکنیک آزمایشگاه تصمیم‌گیری و ارزیابی (دیمتل) تحلیل شدند. یافته‌ها به شناسایی ۱۲ عامل کلیدی مؤثر بر موفقیت منجر شد و تحلیل علی نشان داد: عواملی چون «انگیزش و نگرش» و «رهبری تحول‌گرا» به‌عنوان تأثیرگذارترین عوامل علی (پیشران) عمل کردند، درحالی‌که عواملی نظیر «فرهنگ بازدارنده» و «فناوری عملکردگرا» به‌عنوان تأثیرپذیرترین عوامل معلولی (پیامد) در سیستم شناسایی شدند. نتیجه‌گیری شد که موفقیت مدیریت عملکرد، پدیده‌ای سیستمی است که تحت تأثیر عوامل انسانی و رهبری قرار دارد، بنابراین، مداخلات مؤثر باید با نگاهی کل‌نگر و با تمرکز بر عوامل ریشه‌ای و علی به جای پرداختن صرف به پیامدها، انجام شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت عملکرد، عوامل حیاتی موفقیت، سازمان‌های دولتی، تحلیل علی، تکنیک دیمتل.

استناددهی (APA): علیزاده، اختر، حمزه‌پور، مهدی و احمدی، کیومرث (۱۴۰۵). نگاشت و تحلیل درونی نقشه ارتباط- اثر عوامل مؤثر موفقیت فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی. ۴(۱)، ۲۱۵-۲۳۷.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.2.4>

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران.

^۲ دانشیار، گروه علوم تصمیم و سیستم‌های پیچیده، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول). m.hamzehpoor@isu.ac.ir

^۳ دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران.



در عصر کنونی، سازمان‌های دولتی با فشار فزاینده‌ای برای افزایش پاسخگویی، کارایی و کیفیت ارائه خدمات به شهروندان، مواجه هستند (فریرا و همکاران^۱، ۲۰۲۵ و کریستنسن و لگرید^۲، ۲۰۲۱). در این میان، نظام‌های مدیریت عملکرد^۳ به عنوان یک ابزار راهبردی حیاتی برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی ظهور کرده‌اند (آرمسترانگ^۴، ۲۰۲۱). مدیریت عملکرد، فرایندی نظام‌مند برای اطمینان از تحقق مؤثر و کارآمد اهداف سازمانی است که از طریق همسوسازی اهداف فردی و سازمانی، به دنبال ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری است (آگوئینیس^۵، ۲۰۲۳). استقرار یک نظام مدیریت عملکرد کارآمد، پیش‌نیازی برای ایجاد یک فرهنگ بهبود مستمر و پاسخگویی در بدنه بخش دولتی به‌شمار می‌رود (نیلسن^۶، ۲۰۱۴).

با وجود این، موفقیت مدیریت عملکرد صرفاً به اجرای مجموعه‌ای از فرایندهای مجزا وابسته نیست، بلکه نیازمند یک دیدگاه کل‌نگر و سیستمی است (رفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). از این منظر، به مدیریت عملکرد به عنوان مجموعه‌ای از نیروهای به هم پیوسته نگریسته می‌شود که رفتار گروهی را شکل می‌دهند و موفقیت آن در گرو حفظ تعادل میان بخش‌های مختلف سازمان است (پوترا و حریری^۷، ۲۰۲۳). تفکر سیستمی بر این اصل استوار است که برای درک درک رفتار یک سیستم پیچیده، باید به جای تمرکز بر اجزای منفرد، به الگوها، روابط و وابستگی‌های متقابل میان این اجزا توجه کرد (چکاتو و نیوتن^۸، ۲۰۲۵). درواقع، این ساختار یک سیستم و الگوی اتصالات میان قطعات آن است که رفتار نهایی سیستم را تعیین می‌کند (البکری و وود-هارپ^۹، ۲۰۲۵).

با وجود این درک نظری، بسیاری از رویکردهای رایج در عمل، نگرشی تقلیل‌گرایانه و غیرسیستمی به عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت عملکرد دارند (شریفیان و سبک‌رو، ۱۳۹۹).

1. Ferreira et al
2. Christensen & Lægred
3. Performance Management
4. Armstrong
5. Aguinis
6. Nielsen
7. Putra & Hariri
8. Ceccato & Newton
9. Albakri & WoodHarper

این رویکردها، اغلب به شناسایی و ارائه فهرستی از عوامل کلیدی موفقیت^۱ بسنده می‌کنند، بدون آنکه به تحلیل روابط متقابل، حلقه‌های بازخورد و پویایی‌های تعاملی میان آنها بپردازند. فقدان درک عمیق از این روابط علی^۲، که مشخص نمی‌کند کدام عوامل نقش بنیادین و پیشران و کدام یک نقش وابسته و پیامد را دارند، یکی از دلایل اصلی شکست بسیاری از طرح‌های بهبود مدیریت عملکرد است. در نتیجه، سازمان‌ها ممکن است منابع خود را صرف بهبود عواملی کنند که خود معلول مشکلات ریشه‌ای دیگر هستند، از این‌رو، به نتایج پایدار دست نمی‌یابند.

با وجود اهمیت انکارناپذیر مدیریت عملکرد، نرخ شکست طرح‌های پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی، به طرز نگران‌کننده‌ای بالاست. ادبیات پژوهشی دهه‌های اخیر، مملو از مطالعاتی است که به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در این حوزه پرداخته‌اند. با وجود این، دانش یادشده اغلب به شکل یک «فهرست بلندبالا» و ایستا از عواملی نظیر «حمایت مدیریت ارشد»، «شفافیت اهداف» و «مشارکت کارکنان» ارائه می‌شود. چالش اصلی که مدیران در عمل با آن روبه‌رو هستند، این است که این عوامل به صورت مجزا و مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه شبکه‌ای پیچیده و درهم‌تنیده از روابط علت و معلولی را تشکیل می‌دهند که دارای حلقه‌های بازخورد پنهان و نقاط اهرمی است. به‌نظر می‌رسد که ناتوانی در درک این ساختار سیستمی، یکی از دلایل اصلی ناکامی ابتکارات مدیریت عملکرد است. مسئله این نیست که ما نمی‌دانیم چه عواملی مهم هستند، بلکه درک نمی‌کنیم که تعاملات پویای آنها چگونه است و کدام عامل، در صورت بهبود، بیشترین تأثیر مثبت دومینووار را بر کل سیستم خواهد داشت. این یک پرسش از جنس علیت و اهرم‌گذاری است، نه صرفاً اهمیت.

بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، فراتر رفتن از شناسایی صرف عوامل و حرکت به سمت نگاشت و تحلیل درونی نقشه ارتباط- اثر این عوامل در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش با بهره‌گیری از تکنیک دیمتل^۳، به دنبال ساخت یک «معماری علی» از این سیستم است تا به‌طور مشخص عوامل بنیادین «علت» (پیشران‌ها) را از عوامل وابسته «معلول» (پیامدها) متمایز سازد. درواقع، این پژوهش با شناسایی عوامل اهرمی و دارای قدرت نفوذ بالا، یک نقشه‌راه راهبردی برای تصمیم‌گیران فراهم می‌آورد. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش به

1. Key success factors
2. Causal relationships
3. Dimetal technique



این صورت مطرح می‌شود: نقشه ارتباط - اثر و ساختار درونی عوامل حیاتی موفقیت فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشینه

مرور پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نشان‌دهنده چالش‌های عمیق در استقرار مدیریت عملکرد است. نوری و همکاران (۱۴۰۱) در الگوی خود، «رهبری» را پیشران اصلی موفقیت در بخش دولتی معرفی کردند. هاشمی و همکاران (۱۴۰۲) بر لزوم طراحی بومی الگوی متناسب با اقتضات سازمان‌های مالیاتی تأکید ورزیدند. ایمانی (۱۴۰۳) نشان داد که نظام مدیریت عملکرد کارآمد، ابزاری حیاتی برای پیشگیری از فساد و ارتقای سلامت اداری است. همچنین، مطالعات آسیب‌شناسانه میراحمدی و همکاران (۱۴۰۱) و شریفیان و سبک‌رو (۱۳۹۹) نشان داد که عواملی نظیر ضعف در طراحی شاخص‌ها، مقاومت فرهنگی کارکنان و نبود زیرساخت‌های فناوری، از مهم‌ترین موانع در سازمان‌های ایرانی به‌شمار می‌روند.

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌ها بر جنبه‌های نرم و ادراکی تمرکز بیشتری داشته‌اند. لپیستو و لپیستو (۲۰۲۴) دریافتند که ادراک کارکنان از «عدالت سازمانی» در فرایند ارزیابی، عاملی تعیین‌کننده در پذیرش سیستم است. موهاپی و لو^۱ (۲۰۲۴) نشان دادند که شکاف میان اهداف اعلام‌شده و اجرای واقعی سیستم، عامل اصلی بی‌اعتمادی کارکنان است. ماری و خومالو^۲ (۲۰۲۴) نیز عواملی چون مشارکت ذی‌نفعان در طراحی، آموزش کافی و حمایت مدیریت ارشد را به‌عنوان عوامل حیاتی موفقیت در شهرداری‌ها شناسایی کردند. مالک و همکاران (۲۰۲۱) نیز در مرور جامع خود نشان دادند که پذیرش کارکنان، همچنان چالش اصلی سازمان‌هاست.

با وجود گستردگی این پژوهش‌ها، یک شکاف مشخص در ادبیات موضوع به چشم می‌خورد. اغلب مطالعات، عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت عملکرد را به صورت مجزا و در قالب یک «فهرست» شناسایی و بررسی کرده‌اند. درحالی‌که این عوامل در عمل به صورت یک سیستم پیچیده و درهم‌تنیده با یکدیگر در تعامل هستند، کمتر پژوهشی به تحلیل ساختار درونی و روابط علت و معلولی میان آنها پرداخته است. به عبارت دیگر، ادبیات موجود به خوبی مشخص

¹. Mohapi & Louw

². Marie & Khumalo

کرده است که چه عواملی مهم هستند، اما در تبیین اینکه چگونه این عوامل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و کدام یک نقش بنیادین و پیشران (علت) و کدام یک نقش وابسته و پیامد (معلول) را ایفا می‌کنند، ضعف دارد. این عدم‌درک از معماری علی سیستم، مدیران را در اولویت‌بندی اقدامات اصلاحی و تمرکز بر نقاط اهرمی با چالش مواجه می‌سازد. پژوهش کنونی با هدف پُر کردن همین شکاف، به دنبال آن است که با استفاده از تکنیک دیمتل، از شناسایی صرف عوامل فراتر رفته و نقشه ارتباط- اثر و ساختار درونی این عوامل را در بستر سازمان‌های دولتی ترسیم کند.

مبانی نظری

برای درک عمیق‌تر پویایی‌های حاکم بر سیستم مورد مطالعه، در این بخش ابتدا به تشریح مفاهیم بنیادین مدیریت عملکرد و عوامل حیاتی موفقیت پرداخته شده و سپس چارچوب‌های نظری پشتیبان و پیشینه تجربی پژوهش واکاوی می‌شود.

مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد در الگوواره نوین مدیریت، فراتر از یک ابزار اداری، به‌عنوان فرایندی مداوم و پویا برای شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها و هم‌راستا کردن دقیق آنها با اهداف راهبردی سازمان تعریف می‌شود (آگوئینیس و بورگی- تیان^۱، ۲۰۲۳). این تعریف بر دو رکن اساسی استوار است: نخست، «تداوم» که این فرایند را از رویدادهای مقطعی و سالانه متمایز کرده و آن را به چرخه‌ای بی‌پایان از هدف‌گذاری، مشاهده و بازخورد تبدیل می‌کند و دوم، «همسوسازی راهبردی» که تضمین می‌کند فعالیت‌های روزمره کارکنان به‌طور مستقیم در خدمت مأموریت کلان سازمان و خلق ارزش قرار دارد. هلمولد^۲ (۲۰۲۲) نیز با تأکید بر جنبه تعاملی، مدیریت عملکرد را یک تلاش ارتباطی مستمر میان مدیران و کارکنان می‌داند که هدف آن هماهنگ‌سازی منابع انسانی با سایر منابع سازمانی برای تحقق کارآمد اهداف است.

از سوی دیگر، وایس و هارتل^۳ (۲۰۲۳)، مدیریت عملکرد را نه مجموعه‌ای از فرم‌ها، بلکه رویکردی جامع برای مدیریت سرمایه انسانی می‌دانند که هدف بنیادین آن، ایجاد درک مشترک از «چیستی» (نتایج و اهداف) و «چگونگی» (رفتارها و شایستگی‌ها) دستیابی به موفقیت است. در این دیدگاه، تمرکز اصلی بر مربی‌گری، حمایت و گفت‌وگوهای توسعه‌ای

1. Burgi-Tian
2. Helmold
3. Weiss & Hartle



است تا احتمال موفقیت سازمان و کارکنان، توأمان افزایش یابد. در بافتار بخش دولتی، استقرار چنین نظامی تلاشی برای گذار از فرهنگ وظیفه‌گرا و مبتنی بر رعایت مقررات، به فرهنگی نتیجه‌گرا و پاسخگو است که در آن عملکرد، ابزاری برای ارتقای کیفیت خدمات عمومی و جلب رضایت شهروندان تلقی می‌شود (نیلسن^۱، ۲۰۱۴ و کریستنسن و لگرید^۲، ۲۰۲۱).

عوامل حیاتی موفقیت: موفقیت نظام مدیریت عملکرد به تعامل پیچیده‌ای از عوامل انسانی و سازمانی وابسته است. دسیمون و ورنر^۳ (۲۰۱۲)، «انگیزش» را جزو اساسی رفتار کارکنان می‌دانند که تلاش را هدایت می‌کند؛ زمانی که کارکنان باور داشته باشند عملکردشان با پاداش‌های دریافتی متناسب است، انتظاراتی برای دستاوردهای آینده شکل می‌دهند (وارنیچ و همکاران^۴، ۲۰۱۵). عامل کلیدی دیگر، «مشارکت کارکنان» است که بر اساس نظر عارفین و همکاران^۵ (۲۰۱۸)، اشتیاق و تمرکز بر کار را تقویت می‌کند؛ کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌ها سهیم هستند، با تعهد بیشتری برای اهداف سازمان تلاش می‌کنند (اندريس و مانچنو-اسموآکیس^۶، ۲۰۰۸). همچنین، «رضایت شغلی» با رفتار سازمانی پیوند مستقیمی دارد؛ کارکنان راضی، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان و انجام وظایف با شور و اشتیاق دارند (کوستاس^۷، ۲۰۱۱). در بُعد سیستمی، وجود یک «نظام ارزیابی عملکرد» که به‌خوبی اجرا شود، حیاتی است. سلوراجانا و همکاران^۸ (۲۰۱۸) تأکید دارند که ارزیابی باید بر اساس شایستگی و انصاف باشد تا به بهبود عملکرد منجر شود. این سیستم باید با «طرح توسعه فردی» پیوند بخورد تا یادگیری و رشد حرفه‌ای کارکنان را تسهیل کند (بهوسارت و همکاران^۹، ۲۰۱۴). گرینن^{۱۰} (۲۰۱۶) استدلال می‌کند که توسعه کارکنان، ظرفیت کلی سازمان را افزایش می‌دهد. درنهایت، تمام این فرایندها در بستر «عدالت سازمانی» معنا می‌یابند. لپیستو^{۱۱} (۲۰۲۴) بیان می‌کند که تعاملات محل کار باید از منظر انصاف درک‌شده

1. Nielsen
2. Christensen & Lægred
3. Desimone & Werner
4. Warnich et al
5. Arifin et al
6. Endres & Mancheno-Smoak
7. Kosteas
8. Selvarajan et al
9. Beausaert et al
10. Greenan
11. Lepistö

بررسی شوند؛ زیرا ادراک بی عدالتی می تواند تمام اثرات مثبت سیستم را خنثی کند (کروپانزانو و همکاران^۱، ۲۰۰۷).

نظریه های مرتبط با موفقیت مدیریت عملکرد: موفقیت مدیریت عملکرد در نظریه های معتبر رفتار سازمانی ریشه دارد. در این راستا، نظریه تعیین هدف^۲ بیان می کند که اهداف مشخص و چالش برانگیز، عملکرد را ارتقا می دهند؛ این نظریه، زیربنای عواملی چون «شفافیت شاخص ها» ست (هسلین و همکاران^۳، ۲۰۰۸). در کنار آن، نظریه انتظار^۴ توضیح می دهد که انگیزه تابعی از باور فرد به رابطه میان «تلاش و عملکرد» (انتظار)، «عملکرد و پاداش» (ابزاری بودن) و «ارزش پاداش» (ارزشمندی) است که ضرورت وجود «نظام پاداش عادلانه» را در الگو تبیین می کند (پاریجات و باگا^۵، ۲۰۱۴).

همچنین، نظریه رهبری تحول گرا^۶، بر نقش رهبران در ایجاد چشم انداز و تحریک فکری تأکید تأکید دارد؛ در الگوی کنونی، عامل «رهبری تحول گرا» به عنوان موتور محرک تغییرات فرهنگی از این نظریه نشئت می گیرد (عریف و اکرم، ۲۰۱۸). همزمان، نظریه دوعاملی هرزبرگ^۷ با تفکیک عوامل بهداشتی (مانند حقوق و شرایط محیطی) و عوامل برانگیزاننده (مانند ماهیت کار و رشد)، لزوم توجه همزمان به «منابع سازمانی» و «توسعه منابع انسانی» را توجیه می کند (آیهنسکین و جوئل^۸، ۲۰۲۳). این نظریه ها در مجموع نشان می دهند که موفقیت مدیریت عملکرد نیازمند توازن میان طراحی فنی سیستم و توجه به نیازهای روان شناختی کارکنان است.

روش تحقیق

پژوهش کنونی با اتکاء بر الگوواره فلسفی عمل گرایی، از رویکرد «پژوهش آمیخته» با طرح «اکتشافی متوالی» (کیفی- کمی) بهره برده است. انتخاب این طرح بدین دلیل بود که اگرچه ادبیات مدیریت عملکرد، غنی است، اما شناسایی «عوامل حیاتی موفقیت» در زمینه خاص و پیچیده سازمان های دولتی ایران، نیازمند یک کاوش عمیق اولیه (بخش کیفی) برای استخراج

1. Cropanzano et al
2. Goal Setting Theory
3. Heslin et al
4. Expectancy Theory
5. Parijat & Bagga
6. Transformational Leadership Theory
7. Herzberg's Two-Factor Theory
8. Ihensekien & Joel



مؤلفه‌های بومی بود تا بتوان روابط ساختاری آنها را با دقت ریاضی (مرحله کمی) الگوسازی کرد. در مرحله نخست که ماهیت کیفی داشت، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. مشارکت‌کنندگان این بخش شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان صاحب‌نظر سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه بود. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. معیارهای ورود به مطالعه شامل: (۱) داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در بخش دولتی، (۲) داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر و (۳) تجربه مستقیم در طراحی یا اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد بود. فرایند مصاحبه با ۱۸ نفر از افراد واجد شرایط تا زمان رسیدن به اشباع نظری (عدم‌ظهور شناسه‌های جدید در سه مصاحبه آخر) ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که تمامی آنها با کسب اجازه ضبط و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی شدند. برای تضمین اعتبار و پایایی یافته‌های کیفی، از راهبردهایی چون انتخاب مشارکت‌کنندگان متنوع (تثلیث منابع)، درگیری طولانی‌مدت با داده‌ها و بازبینی نتایج توسط همکاران متخصص استفاده شد و فرایند تحلیل به صورت شفاف مستند شد. تحلیل داده‌های متنی با پیروی از الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد که شامل آشنایی با داده‌ها، شناسه‌گذاری اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی، تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین بود.

در مرحله دوم که ماهیت کمی داشت، از تکنیک دیمتل برای تحلیل ساختاری روابط علی و معلولی میان عوامل شناسایی‌شده در بخش کیفی استفاده شد. جامعه مشارکت‌کنندگان این بخش را خبرگان علمی و اجرایی مسلط به حوزه مدیریت عملکرد تشکیل می‌دادند که از میان آنها، ۱۲ نفر (شامل ۷ عضو هیئت علمی و ۵ کارشناس خبره) با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان گروه خبرگان انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه مقایسات زوجی دیمتل بود که بر اساس ۱۲ عامل نهایی مرحله کیفی طراحی شد و از خبرگان خواسته شد تا میزان تأثیرگذاری مستقیم هر عامل بر دیگری را بر روی یک مقیاس پنج درجه‌ای (از ۰ به معنای بدون تأثیر تا ۴ به معنای تأثیر خیلی زیاد) مشخص کنند. روایی محتوای ابزار از طریق استخراج مستقیم عوامل از مرحله کیفی و روایی گروه خبرگی از طریق انتخاب هدفمند خبرگان تأمین شد و پایایی نتایج نیز با استفاده از میانگین‌گیری از قضاوت‌های گروهی افزایش یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل نسخه ۲۰۱۶ و طی مراحل استاندارد دیمتل شامل تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم اولیه از میانگین نظرات خبرگان، نرمال‌سازی ماتریس،



محاسبه ماتریس روابط کل (T)، استخراج شاخص‌های تأثیرگذاری (D)، تأثیرپذیری (R)، میزان تعامل (D+R) و قدرت تأثیرگذاری خالص (D-R) و درنهایت ترسیم نمودار علی و نقشه شبکه روابط انجام شد. در تمامی مراحل پژوهش، اصولی چون کسب رضایت آگاهانه از مشارکت کنندگان، تضمین محرمانگی اطلاعات و حفظ هویت افراد به‌طور کامل رعایت شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش اصلی ارائه می‌شود. در بخش نخست، نتایج حاصل از تحلیل کیفی که به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مدیریت عملکرد منجر شد، تشریح می‌شود. در بخش دوم، یافته‌های تحلیل کمی با استفاده از تکنیک دیمتال که به بررسی ساختار روابط علی و معلولی میان این عوامل می‌پردازد، ارائه می‌شود. در مرحله کیفی، ۱۸ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه (۹ مرد و ۹ زن) با میانگین سنی ۴۷ سال و سابقه کاری ۲۱ سال مشارکت داشتند که قریب به ۸۹ درصد آنان دارای تحصیلات تکمیلی (کارشناسی‌ارشد و دکتری) بودند. گروه خبرگان در مرحله کمی شامل ۱۲ متخصص (۱۰ مرد و ۲ زن) با میانگین سنی ۴۸ سال و سابقه کاری ۲۱ سال بود که از این تعداد، ۷ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه و ۵ نفر کارشناس خبره منابع انسانی بودند و ۷۵ درصد آنان دارای مدرک دکتری بودند.

تحلیل مضمون داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به شناسایی ۲۵۸ مضمون پایه، ۳۳ مضمون سازمان‌دهنده و درنهایت ۱۲ مضمون فراگیر منجر شد. این ۱۲ مضمون فراگیر که عوامل کلیدی مورد استفاده در تحلیل کمی را تشکیل می‌دهند، در جدول ۱ به همراه مضامین سازمان‌دهنده و نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان ارائه شده است.

جدول ۱. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و نمونه‌ای از مضامین پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تعهد و حمایت مدیران ارشد، باور مدیران ارشد، اهمیت‌دهی مدیران و توجیه و جلب حمایت مدیران	حمایت راهبردی مدیران ارشد	رهبری راهبردی
رهبری تحول‌آفرین و حمایت قاطع، نیاز به عزم جدی مدیران ارشد استان، بازنگری در نگرش مدیران ارشد، ایجاد عزم استانی و یکپارچه، تشکیل ستاد راهبری مدیریت عملکرد استان، رهبری اثربخش و ایجاد گفت‌وگو مشترک بین مدیران ارشد استان	رهبری تحول‌گرا و هماهنگ‌کننده	
غلبه بر مقاومت با آموزش و اقناع، مدیریت تغییر	مدیریت تغییر	رهبری تحول‌گرا



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		تدریجی و ارتباط با ذی نفعان
	مقاومت در برابر تغییر	تمایل کم به پذیرش تغییرات اساسی، تمرکز بیش از حد بر سنت ها و عدم تمایل به تغییر روش ها و نگرش سنتی به آموزش
	زیرساخت های اطلاعاتی و فناوری	نیاز به سیستم های اطلاعاتی مناسب، بستر فناورانه مناسب، توسعه زیرساخت های فناورانه و سامانه های یکپارچه، سامانه های هوشمند و ابزار تحلیل داده، سامانه های الکترونیکی اطلاعات مالی و تقویت زیرساخت های فناوری اطلاعات
فناوری عملکردگرا	هوشمندسازی مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد به مثابه ابزار هوشمند مبتنی بر داده و فناوری، طراحی داشبوردهای مدیریتی ساده و فهم پذیر، حرکت به سمت دولت الکترونیک واقعی و استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات
	امنیت اطلاعات	امنیت داده های سازمانی و سوءاستفاده یا تحریف نتایج عملکرد
	وضوح اهداف عملکردی	شفافیت، وضوح و عدم ابهام اهداف
	همراستایی اهداف	همسویی اهداف در سطوح مختلف سازمان و نبود هماهنگی بین اهداف سازمانی و فردی
	شاخص گذاری عملکرد	تعریف شاخص های عملکردی قابل اندازه گیری، ایجاد شاخص های کلیدی عملکرد، تعریف شاخص های عملکردی و ارزیابی بر اساس آنها و بازنگری شاخص های ارزیابی
نظام ارزیابی	کاربرپسندی نظام عملکرد	ساده بودن سیستم مدیریت عملکرد و طراحی سیستم ساده و فهم پذیر
	بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد	بازنگری سیستم های ارزیابی، سیستم ارزیابی شفاف و عادلانه، عدالت در ارزیابی، جلوگیری از پارتی بازی و رابطه بازی در ارزیابی ها، طراحی سیستم ارزیابی قابل اعتماد و ابزارهای ارزیابی دقیق
	پایش و بازنگری عملکرد	نظام پایش و ارزیابی قوی و کارآمد، برنامه ریزی، پایش مستمر و بازنگری فرایند و نظارت مستمر بر عملکرد دستگاه ها



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
توسعه منابع انسانی	آموزش و توانمندسازی	آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران، توانمندسازی و توسعه قابلیت های مدیران و کارکنان، آموزش رویکردهای مشارکتی و جامعه محور، آموزش مدیریت مالی و بودجه ریزی عملیاتی، آموزش کارکنان برای استفاده از سامانه ها و آموزش مهارت های مدیریت عملکرد به مدیران و کارکنان
	کارآمدی آموزش و توسعه	طراحی محتوای آموزشی کاربردی و عملی، اثربخشی آموزش در ایجاد تغییرات مثبت، اجرای برنامه های توسعه فردی، تجربه آموزش نظری و غیر کاربردی، ارائه آموزش های کاربردی و مرتبط با کار، مشارکت فعال و مالکیت کارکنان در برنامه های توسعه، استفاده از روش های نوین آموزشی و ارزیابی مستمر اثربخشی برنامه ها
	یادگیری تطبیقی	استفاده از تجربیات موفق دیگران و استفاده از تجربیات موفق و بومی سازی
منابع سازمانی	محدودیت منابع مالی	ضعف در تخصیص منابع، بودجه ناکافی و محدودیت های بودجه ای
	محدودیت منابع انسانی	کمبود نیروی انسانی متخصص، کمبود نیروی انسانی متخصص در مدیریت مالی و بودجه ریزی عملیاتی، عدم آشنایی کارکنان با ابزارها و فناوری های نوین و کمبود نیروی متخصص فناوری اطلاعات
	بودجه ریزی عملکردمحور	نظام بودجه ریزی عملیاتی کارآمد، تعهد و مسئولیت پذیری مدیران در هزینه کرد و تجربه پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی
فرهنگ تسهیل گر	فرهنگ بهبودمحور	فرهنگ سازمانی حامی، فرهنگ سازمانی مطلوب، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و بهبود مستمر و ترویج فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر
	شایسته سالاری	نبود فرهنگ شایسته سالاری و غلبه روابط، تقویت فرهنگ شایسته سالاری، نظام شایسته سالاری و ضعف فرهنگ شایسته سالاری
	فرهنگ پاسخگویی	ایجاد فرهنگ پاسخگویی و شفافیت، شفافیت و



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		اعتماد، پذیرش فرهنگ پاسخگویی و ترویج فرهنگ پاسخگویی و شفافیت
فرهنگ بازدارنده	فرهنگ اجتناب گر	محافظه کاری و ترس از شفافیت
	سلطه روابط بر ضوابط	غلبه روابط بر ضوابط، نبود فرهنگ شایسته سالاری، ضعف فرهنگ شایسته سالاری و اهمیت روابط و پارتی بازی
	ضعف کار گروهی و مشارکت	نبود فرهنگ کار گروهی، ضعف فرهنگ کار گروهی و نبود مشارکت
انگیزش و نگرش	مقاومت شناختی - انگیزشی کارکنان	ذهنیت منفی کارکنان نسبت به ارزیابی، مقاومت اولیه و ترس از سوءاستفاده، نگرش منفی به ارزیابی و کمبود انگیزه در میان کارکنان
	نظام پاداش و انگیزش	توجه به انگیزه کارکنان و نظام پاداش مناسب، سیستم انگیزشی مناسب و ارتباط عملکرد با پاداش، ایجاد سازوکارهای تشویقی و ترویج فرهنگ عملکردگرایی، ایجاد انگیزه و تشویق عملکرد برجسته و نظام پاداش و تنبیه عادلانه و شفاف مرتبط با عملکرد
	مشارکت اثربخش کارکنان	مشارکت کارکنان در ارزیابی و اعتراض، جلب مشارکت و همراهی سطوح مختلف سازمان، مشارکت کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد و مشارکت فعال و مالکیت کارکنان در برنامه های توسعه
تعاملات سازمانی	ارتباطات درون سازمانی	ارتباط و گوش دادن به نگرانی ها در پیاده سازی، عدم اعتماد بین مدیران و کارکنان، ضعف مهارت های ارتباطی و فرهنگ بازخورد، مهارت های ارتباطی مدیران، ایجاد فضای اعتماد و همکاری بین مدیران و کارکنان
	بوروکراسی و تمرکزگرایی	بوروکراسی پیچیده و دست و پاگیر، عدم تناسب اختیارات و مسئولیت ها، ساختارهای سازمانی سنتی و سلسله مراتبی، فرایندهای اداری پیچیده و زمان بر، عدم تناسب تشکیلات سازمانی با رویکرد مدیریت عملکرد، تمرکزگرایی شدید و کمبود اختیارات مدیران استانی، ساختار سلسله مراتبی، غلبه ساختارهای سنتی و



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		دیوان سالارانه و عدم استقلال کافی مدیران در تصمیم گیری منابع انسانی
	فقدان یکپارچگی نظام عملکرد	فقدان نظام جامع و یکپارچه مدیریت عملکرد، فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد، فقدان یکپارچگی بین نظام های مدیریت منابع انسانی و عدم وجود سیستم های یکپارچه
	الزامات بومی و فرهنگی	لزوم توجه به بسترهای اجتماعی و فرهنگی، درک بافت اجتماعی و فرهنگی استان و توجه به فرهنگ بومی و محلی
الزامات محیطی	مشارکت و اعتماد عمومی	جلب مشارکت و اعتماد مردم، تحول فرهنگی به سمت نگاه مشارکتی و جامعه محور، تشکیل شوراهای مشورتی مردمی در سازمان ها، ایجاد سازوکارهای دریافت بازخورد مستمر از مردم، افزایش ارتباط با مردم و استفاده از نظرات آنها، ارتباط سامانه ها با مردم، کمبود اعتماد بین مردم و دولت و ضعف سازوکارهای مشارکت مردمی

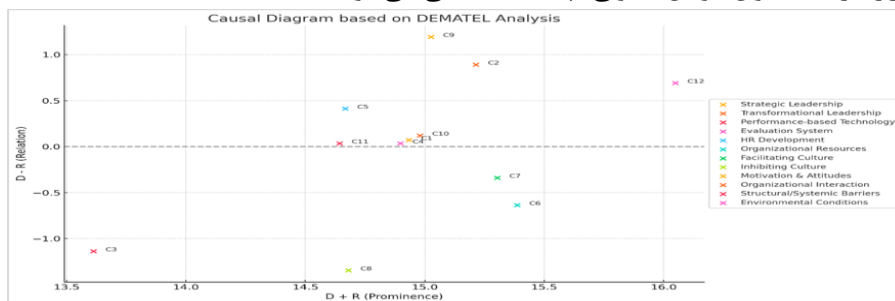
در مرحله کمی، ۱۲ عامل شناسایی شده به عنوان ورودی برای تحلیل دیمتال به کار گرفته شد. پس از تشکیل ماتریس، ارتباط مستقیم اولیه بر اساس میانگین نظرات ۱۲ خبره و ماتریس روابط کل (T) که نشان دهنده تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان عوامل است، محاسبه شد. با استفاده از این ماتریس، مقادیر تأثیرگذاری کل (D)، تأثیرپذیری کل (R)، میزان تعامل (D+R) و قدرت تأثیرگذاری خالص (D-R) برای هر عامل محاسبه شد. نتایج این محاسبات که در جدول ۲ ارائه شده است، مبنای تفکیک عوامل به دو گروه علت و معلول را فراهم می آورد.

جدول ۲. میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل

ردیف	عامل	D	R	D+R	D-R	نقش
۱	رهبری راهبردی	۷/۵۰۳	۷/۴۳۱	۱۴/۹۳۴	۰/۰۷۲	علت
۲	رهبری تحول گرا	۸/۰۵۳	۷/۱۶۱	۱۵/۲۱۴	۰/۸۹۲	علت
۳	فناوری عملکردگرا	۶/۳۳۸	۷/۳۷۴	۱۳/۶۱۱	-۱/۱۳۶	معلول
۴	نظام ارزیابی	۷/۴۶۷	۷/۴۳۱	۱۴/۸۹۸	۰/۰۳۵	علت
۵	توسعه منابع انسانی	۷/۵۴۰	۷/۱۲۷	۱۴/۶۶۷	۰/۴۱۳	علت

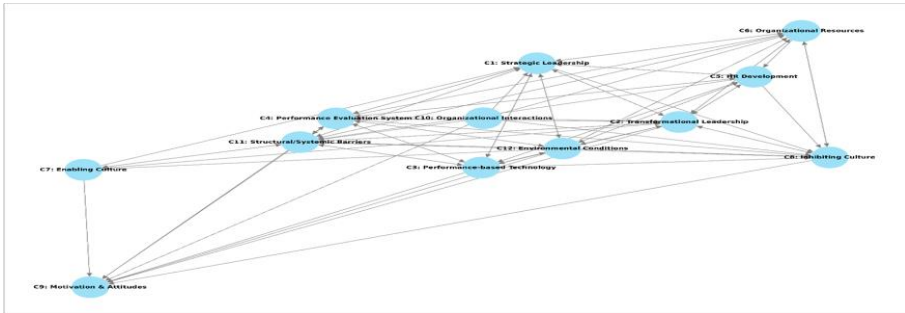
ردیف	عامل	D	R	D+R	D-R	نقش
۶	منابع سازمانی	۷/۳۷۶	۸/۰۱۱	۱۵/۳۸۷	-۰/۶۳۵	معلول
۷	فرهنگ تسهیل گر	۷/۴۸۲	۷/۸۲۱	۱۵/۳۰۳	-۰/۳۳۹	معلول
۸	فرهنگ بازدارنده	۶/۶۶۸	۸/۰۱۲	۱۴/۶۸۰	-۱/۳۴۴	معلول
۹	انگیزش و نگرش	۸/۱۰۹	۶/۹۱۷	۱۵/۰۲۶	۱/۱۹۲	علت
۱۰	تعاملات سازمانی	۷/۵۵۱	۷/۴۲۹	۱۴/۹۸۰	۰/۱۲۲	علت
۱۱	موانع ساختاری/سیستمی	۷/۳۳۹	۷/۳۰۳	۱۴/۶۴۲	۰/۰۳۶	علت
۱۲	اقتضات محیطی	۸/۳۷۰	۷/۶۷۸	۱۶/۰۴۸	۰/۶۹۲	علت

برای نمایش بصری ساختار علی سیستم، نمودار علت و معلولی بر اساس مقادیر (D+R) بر روی محور افقی و (D-R) بر روی محور عمودی ترسیم شد (شکل ۱). در این نمودار، عواملی که در بالای محور افقی قرار دارند، به عنوان عوامل علی (پیشران) و عواملی که در پایین آن قرار دارند، به عنوان عوامل معلولی (پیامد) شناسایی می شوند.



شکل ۱. نمودار دکارتی علی/معلولی

در گام نهایی، به منظور ساده سازی و تمرکز بر روابط معنادار، یک مقدار آستانه (برابر با ۰/۲۳۹) بر اساس میانگین مقادیر ماتریس روابط کل محاسبه شد. روابطی که شدت تأثیر آنها بالاتر از این آستانه بود، به عنوان روابط معنادار در نظر گرفته شده و در قالب نقشه شبکه روابط (شکل ۲) ترسیم شدند. این نقشه، مسیرهای اصلی نفوذ و تأثیرگذاری در سیستم را به تصویر می کشد.



شکل ۲. نقشه شبکه روابط

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی نظام‌مند و تحلیل درونی عوامل مؤثر بر موفقیت فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی انجام شد. یافته‌های پژوهش، که از طریق رویکرد آمیخته اکتشافی (تحلیل مضمون و دیمتل) به‌دست آمد، نشان داد که موفقیت مدیریت عملکرد، یک پدیده تک‌بعدی نیست، بلکه اکوسیستمی پیچیده و پویا از ۱۲ عامل کلیدی است که در یک شبکه علت و معلولی درهم‌تنیده عمل می‌کنند. در پاسخ به پرسش اصلی پژوهش، نقشه ارتباط-اثر این عوامل ترسیم و مشخص شد که عواملی چون «انگیزش و نگرش»، «رهبری تحول‌گرا» و «اقتضائات محیطی» به‌عنوان قدرتمندترین عوامل علی (پیشران) عمل می‌کنند، درحالی‌که «فرهنگ بازدارنده»، «فناوری عملکردگرا» و «منابع سازمانی»، بیشترین تأثیرپذیری را داشته و در گروه عوامل معلولی (پیامد) قرار می‌گیرند.

یافته کلیدی این پژوهش، شناسایی «انگیزش و نگرش» به‌عنوان قدرتمندترین عامل علی در کل سیستم است. این نتیجه، اهمیت بنیادین ابعاد انسانی و روان‌شناختی را در موفقیت مدیریت عملکرد برجسته می‌سازد و با یافته‌های (مالی و همکاران، ۲۰۲۱) که پذیرش ضعیف کارکنان را اصلی‌ترین مشکل حل‌نشده در این حوزه می‌دانند، همسویی کامل دارد. از منظر نظری، این یافته به روشنی با نظریه انتظار وروم (وروم و همکاران، ۲۰۱۵) قابل تبیین است؛ زمانی که کارکنان به دلیل تجارب منفی گذشته یا عدم شفافیت، باور نداشته باشند که تلاش آنها به ارزیابی منصفانه (انتظار) و ارزیابی منصفانه به پاداش ارزشمند (ابزاری‌بودن و ارزشمندی) منجر خواهد شد، انگیزه آنها به‌عنوان ریشه‌ای‌ترین عامل، تضعیف شده و کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این یافته همچنین با نتایج (موهای و لو، ۲۰۲۴) که بر



ادراک ناکارآمدی و ناعادلانه بودن سیستم توسط کارکنان تأکید دارند، همراستاست و نشان می‌دهد که هرگونه مداخله فنی بدون جلب اعتماد و انگیزه کارکنان، محکوم به شکست است. دومین عامل علی قدرتمند، «رهبری تحول‌گرا» است که نقشی فراتر از حمایت صرف مدیریتی ایفا می‌کند. این یافته با نظریه رهبری تحول‌گرا (باس، ۱۹۸۵) که بر توانایی رهبران در ایجاد چشم‌انداز الهام‌بخش و برانگیختن کارکنان برای فراتر رفتن از منافع شخصی تأکید دارد، مطابقت کامل دارد. در عمل، رهبران تحول‌گرا می‌توانند با مدیریت فعالانه تغییر و ایجاد یک گفتمان مثبت، بر مقاومت‌های شناختی و نگرش‌های منفی کارکنان (که قوی‌ترین عامل علی است) غلبه کنند. این نتیجه با پژوهش‌های (باونز و همکاران، ۲۰۲۴) که نقش تقویتی رهبری تحول‌گرا بر نوآوری را نشان دادند و همچنین مطالعات داخلی مانند (نوری و همکاران، ۲۰۲۲) که بر نقش پیشران رهبری تأکید داشتند، همسوست و نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر توسعه مهارت‌های رهبری، یک اقدام اهرمی با بازدهی بالا در کل سیستم مدیریت عملکرد است.

از سوی دیگر، شناسایی «فرهنگ بازدارنده» و «فناوری عملکردگرا» به‌عنوان تأثیرپذیرترین عوامل معلولی، یک دلالت مدیریتی مهم را آشکار می‌سازد: این عوامل بیشتر «نشانه» هستند تا «علت». فرهنگ بازدارنده، که با سلطه روابط بر ضوابط و ترس از شفافیت مشخص می‌شود، خود محصول و معلول عواملی چون رهبری ضعیف، نظام‌های ارزیابی ناعادلانه و نگرش‌های منفی است. این یافته با مطالعات آسیب‌شناسی متعددی در ایران (مانند میراحمدی و همکاران، ۲۰۲۲؛ شریفیان و سابکرو، ۲۰۲۰) که بر موانع فرهنگی تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد، اما با تبیین ماهیت معلولی آن، به درک عمیق‌تری از ریشه‌های این فرهنگ کمک می‌کند. به همین ترتیب، ناکارآمدی فناوری نیز اغلب نه یک مشکل فنی، بلکه پیامد عواملی چون عدم حمایت رهبر برای تأمین منابع، آموزش ناکافی کاربران (بخشی از توسعه منابع انسانی) و مقاومت کارکنان در برابر استفاده از آن است. این نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر خرید نرم‌افزار یا برگزاری کارگاه‌های فرهنگی، بدون پرداختن به عوامل علی و ریشه‌ای، تلاشی سطحی و کم‌اثر خواهد بود.

درنهایت، جایگاه «اقتضائات محیطی» به‌عنوان یکی از قوی‌ترین عوامل علی و پرتعامل‌ترین عامل سیستم (بالاترین مقدار $D+R$)، بر ماهیت باز و وابسته بودن نظام مدیریت عملکرد در بخش دولتی تأکید می‌کند. این یافته با پژوهش (آگینیس و بورگی-تیا، ۲۰۲۳) که بر لزوم



سازگاری سیستم با زمینه فرهنگی و اجتماعی تأکید دارد، همسوست و نشان می‌دهد که طراحی یک سیستم موفق نمی‌تواند در خلاء و بدون توجه به انتظارات عمومی، قوانین بالادستی و شرایط بومی انجام شود. همچنین، نقش علی (هرچند ضعیف‌تر) «نظام ارزیابی» نشان می‌دهد که طراحی فنی صحیح سیستم، اگرچه به‌تنهایی کافی نیست، اما می‌تواند به‌عنوان یک پیش‌زمینه، بر بهبود عواملی چون انگیزش و نگرش، تأثیر مثبت بگذارد و این امر با اصول نظریه تعیین هدف (لاک و لاتام، ۲۰۰۲) که بر اهمیت وضوح و شفافیت اهداف تأکید دارد، سازگار است.

کاربرد اصلی یافته‌های این پژوهش، ارائه یک نقشه‌راه راهبردی برای مدیران و سیاست‌گذاران بخش دولتی است. با شناسایی عوامل علی و اهرمی، مدیران می‌توانند منابع محدود خود را به صورت هوشمندانه‌تری تخصیص دهند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مداخلات بهبود با تمرکز بر تقویت عوامل پیشران آغاز شود. به‌طور مشخص، سرمایه‌گذاری بر ارتقای «انگیزش و نگرش» کارکنان از طریق بازنگری در نظام‌های پاداش و افزایش عدالت ادراک‌شده و همچنین توسعه مهارت‌های «رهبری تحول‌گرا» در میان مدیران، باید در اولویت قرار گیرد. این اقدامات، زمینه را برای بهبود سایر عوامل مانند کاهش مقاومت‌ها، تقویت فرهنگ تسهیل‌گر و استفاده مؤثرتر از فناوری فراهم می‌آورد. همچنین، با توجه به نقش علی «اقتضائات محیطی»، ضروری است که نظام‌های مدیریت عملکرد به صورت بومی و متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی خاص هر منطقه طراحی شوند و از تجویز الگوهای یکسان پرهیز شود.

این پژوهش با وجود تلاش برای ارائه یافته‌های عمیق، با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. مهم‌ترین محدودیت، وابستگی نتایج به زمینه خاص سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه است که قابلیت تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر بسترها را با احتیاط همراه می‌سازد. همچنین، تحلیل دیمتل بر قضاوت ذهنی گروه خبرگان استوار است و ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی پویایی‌های سیستم در طول زمان را فراهم نمی‌آورد.

این محدودیت‌ها، مسیری را برای پژوهش‌های آتی می‌گشایند. پیشنهاد می‌شود که الگوی ساختاری شناسایی‌شده در این پژوهش، در پژوهش‌های کمی آتی با استفاده از روش‌هایی مانند الگوسازی معادلات ساختاری در مقیاس وسیع‌تر مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گیرد. انجام مطالعات تطبیقی میان بخش دولتی و خصوصی یا بین استان‌های مختلف، می‌تواند به درک عمیق‌تری از نقش بافتار و تفکیک عوامل جهان‌شمول از عوامل زمینه‌محور کمک کند.



همچنین، با توجه به نقش معلولی فناوری، بررسی چالش‌ها و پیامدهای به‌کارگیری فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی در فرایندهای مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی، می‌تواند حوزه پژوهشی ارزشمندی باشد. درنهایت، انجام مطالعات طولی برای بررسی چگونگی تحول روابط علی و معلولی در طول زمان و پس از اجرای مداخلات مدیریتی، می‌تواند به تکمیل دانش موجود در این حوزه کمک شایانی کند.

سیاسگزاری

انجام این پژوهش بدون مشارکت مشارکت‌کنندگان، هم در بخش کیفی و هم بخش کمی، امکان‌پذیر نبود، از این‌رو از آنها کمال تشکر و قدردانی را داریم

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع در این مقاله وجود ندارد.

فهرست منابع

- ایمانی، حسین (۱۴۰۳). نظام مدیریت عملکرد کارکنان به‌مثابه ابزاری برای پیشگیری از فساد اداری. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۶۱-۳۶.
- رفیع‌زاده، علای‌الدین، میرسپاسی، ناصر، و آذر، عادل (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۴)، ۱۰۰-۸۱.
- شریفیان، مژگان، و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکردی کیفی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد). چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، ۱۴۶-۱۲۵.
- میراحمدی، خالد، خراسانی، اباصلت، نظریور، محمدتقی، و شمس مرکانی، غلامرضا (۱۴۰۱). سنتزپژوهی آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو. نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۷)، ۲۲۶-۱۸۷.
- نوری، روح‌اله، حسن‌پور، اکبر، و کیلی، یوسف، و غنی‌زاده، عبدالرضا (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۴۱)، ۱۷۴-۱۴۵.
- هاشمی، افشین، غلام‌زاده، داریوش، و ودادی، احمد (۱۴۰۲). طراحی و تبیین مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۶(۴)، ۱۴-۱.
- Aguinis, H(2023). Performance management. Sage Publications.



- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J(2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Albakri, M., & Wood-Harper, T(2025). Revisiting Critical Systems Thinking: Enhancing the Gaps Through Sustainability and Action Methodologies. *Systems Research and Behavioral Science*, 42(1), 157-170.
- Arif, S., & Akram, A(2018). Transformational leadership and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59-75.
- Arifin, F., Nirwanto, N., & Manan, A(2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1-9.
- Armstrong, M(2021). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A(2024). Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 178-195.
- Beusaert, S., Segers, M., & Grohnert, T(2014). Personal development plan, career development, and training. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*, 336-353.
- Braun, V., & Clarke, V(2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Ceccato, V., & Newton, A(2025). *Systems thinking for sustainable crime prevention: Planning for risky places*. Taylor & Francis.
- Christensen, T., & Lægreid, P(2021). Performance management: Experiences and challenges. In *Handbook of Public Administration* (pp. 210-222).
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y(2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.



- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y(2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizationl justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 424-434.
- Desimone, R.L., Werner, J.M(2012). *Human Resources Development* (6th ed.). South Western.
- Dina, T., & Olowosoke, G. O(2018). The effect of motivation and job performance on library personnel effectiveness in universities libraries in Nigeria. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 2042, 1-28.
- Endres, G. M., & Mancheno-Smoak, L(2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 1-15.
- Ferreira, S., da Conceição, A., & Lourenço dos Santos, C. A. (Eds.) (2025). *Enhancing Public Sector Accountability and Services Through Digital Innovation*. IGI Global.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A(2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Greenan, P(2016). Personal development plans: insights from a case-based approach. *Journal of Workplace Learning*, 28(5), 322-334.
- Helmold, M(2022). Performance Management as Part of the Corporate Strategy. In *Strategic Performance Management: Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence* (pp. 1-23). Cham: Springer International Publishing.
- Helmold, M., & Samara, W(2019). Progress in performance management. Industry insights and case studies on principles, application tools and practice. Springer.
- Heslin, P. A., Carson, J. B., & VandeWalle, D(2008). Practical applications of goal setting theory to performance management. In J. W. Smither (Ed.), *Performance management: Putting research into practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ihensekien, O. A., & Joel, A. C(2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 85, 1-19.
- Kosteas, V. D(2011). Job satisfaction and promotion. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.
- Lepistö, L., & Lepistö, S(2024). Performance management systems in a shared service centre: an exploration of organisational injustice.



- Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11(2), 375-391.
- 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.
- Maley, J. F., Dabic, M., & Moeller, M(2021). Employee performance management: charting the field from 1998 to 2018. *International Journal of Manpower*, 42(1), 131-149.
- Marie, R., & Khumalo, N(2024). Factors that influence the performance management system in the Municipality of KwaZulu-Natal. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350789.
- Mohapi, N. E., & Louw, V(2024). Employee Perceptions: Disjuncture between Goals of Performance Management Systems and Effective Implementation in South Africa. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VII, 1998-2014.
- Nielsen, P. A(2014). Performance management, managerial authority, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 431-458.
- Parijat, P., & Bagga, S(2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1-8.
- Putra, S. P., & Hariri, H(2023). The Effect of Principal Supervision on Teacher Performance: Literature Review. *Jurnal Humaniora dan Ilmu Pendidikan*, 2(2), 63-70.
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S(2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1459-1474.
- Shumi, S. F., & Begum, M(2017). Impact of Employee Engagement on Job Performance. *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 5(2).
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E(2015). Expectancy theories. In *Organizational behavior 1* (pp. 94-113). Routledge.
- Warnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R. D. (2015). *Human Resource Management in South Africa* (5th ed.). Cengage Learning.
- Weiss, D. S., & Hartle, F(2023). Re-engineering performance management: Breakthroughs in achieving strategy through people. CRC Press.



- Hashemi, A., Gholamzadeh, D., & Vadadi, A(2023). Designing and explaining the employee performance management model of the National Tax Administration. *Human Capital Empowerment*, 6(4), 1-14.
- Imani, H(2024). Employee performance management system as a tool for preventing administrative corruption. *Public Management Perspective*, 15(1), 36-61.
- Mirahmadi, K., Khorasani, A., Nazarpour, M. T., & Shams Morkani, G(2022). Synthesis research on the pathologies of Iran's human resource performance appraisal system: Designing a model. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 14(47), 187-226.
- Nouri, R., Hassanpour, A., Vakili, Y., & Ghanizadeh, A(2022). Designing a performance management model for the country's public sector organizations focusing on the driving role of leadership. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 11(41), 145-174.
- Rafizadeh, A., Mirsepassi, N., & Azar, A(2016). Presenting a performance management model at the government level. *Management of Public Organizations*, 4(4), 81-100.
- Sharifian, M., & Sabokro, M(2020). Pathology of the employee performance appraisal system with a qualitative approach (Case study: Yazd University). *Public Management Perspective*, 11(3), 125-146.

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

