



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.



مقدمه

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 (آگوینیس^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). (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

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



یک سیستم و الگوی اتصالات میان قطعات آن است که رفتار نهایی سیستم را تعیین می‌کند (البکری و وود-هارپ^۱، 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). این رویکردها، اغلب به شناسایی و ارائه فهرستی از عوامل کلیدی موفقیت^۲ بسنده می‌کنند، بدون آنکه به تحلیل روابط متقابل، حلقه‌های بازخورد و پویایی‌های تعاملی میان آنها بپردازند. فقدان درک عمیق از این روابط علی^۳، 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. درنتیجه، 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.

1. Albakri & WoodHarper

2. Key success factors

3. Causal relationships



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^۱، 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 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^۲ (۲۰۲۴) نشان دادند که شکاف میان اهداف اعلام‌شده و اجرای واقعی سیستم، عامل اصلی بی‌اعتمادی کارکنان است. ماری و خومالو^۳ (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 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^۱ (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^۲ (۲۰۲۳)، مدیریت عملکرد را نه مجموعه‌ای از فرم‌ها، بلکه رویکردی جامع برای مدیریت سرمایه انسانی می‌دانند که هدف بنیادین آن، ایجاد درک مشترک از «چیزی» (نتایج و اهداف) و «چگونگی» (رفتارها و شایستگی‌ها) دستیابی به موفقیت است. در این دیدگاه، تمرکز اصلی بر مربی‌گری، حمایت و گفت‌وگوهای توسعه‌ای 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^۳، ۲۰۱۴ و کریستنسن و لگرید^۴، ۲۰۲۱).

عوامل حیاتی موفقیت: موفقیت نظام مدیریت عملکرد به تعامل پیچیده‌ای از عوامل انسانی و سازمانی وابسته است. دسیمون و ورنر^۵ (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^۶، ۲۰۱۵). عامل کلیدی دیگر، «مشارکت کارکنان» است که بر اساس نظر عارفین و همکاران^۷ (۲۰۱۸)، اشتیاق و تمرکز بر کار را تقویت می‌کند؛ کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌ها سهیم هستند، با تعهد بیشتری برای اهداف سازمان تلاش می‌کنند (اندریس و مانچنو-

1. Helmold
2. Weiss & Hartle
3. Nielsen
4. Christensen & Lægheid
5. Desimone & Werner
6. Warnich et al
7. Arifin et al



اسموآکیس^۱، 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^۲، ۲۰۱۱). در بُعد سیستمی، وجود یک «نظام ارزیابی عملکرد» که به خوبی اجرا شود، حیاتی است. سلوراجانا و همکاران^۳ (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^۴، ۲۰۱۴). گرین^۵ (۲۰۱۶) استدلال می‌کند که توسعه کارکنان، ظرفیت کلی سازمان را افزایش می‌دهد. درنهایت، تمام این فرایندها در بستر «عدالت سازمانی» معنا می‌یابند. لپیستو^۶ (۲۰۲۴) بیان می‌کند که تعاملات محل کار باید از منظر انصاف درک شده بررسی شوند؛ زیرا ادراک بی‌عدالتی می‌تواند تمام اثرات مثبت سیستم را خنثی کند (کروپانزانو و همکاران^۷، ۲۰۰۷).

نظریه‌های مرتبط با موفقیت مدیریت عملکرد: موفقیت مدیریت عملکرد در نظریه‌های معتبر رفتار سازمانی ریشه دارد. در این راستا، نظریه تعیین هدف^۸ بیان می‌کند که اهداف مشخص و چالش برانگیز، عملکرد را ارتقا می‌دهند؛ این نظریه، زیربنای عواملی چون «شفافیت شاخص‌ها»ست (هسلین و همکاران^۹، ۲۰۰۸). در کنار آن، نظریه انتظار^{۱۰} توضیح می‌دهد که

1. Endres & Mancheno-Smoak
2. Kosteas
3. Selvarajan et al
4. Beausaert et al
5. Greenan
6. Lepistö
7. Cropanzano et al
8. Goal Setting Theory
9. Heslin et al
10. Expectancy Theory



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 می‌کند (پاریجات و باگا^۱، ۲۰۱۴).

همچنین، نظریه رهبری تحول‌گرا^۲، بر نقش رهبران در ایجاد چشم‌انداز و تحریک فکری تأکید تأکید دارد؛ در الگوی کنونی، عامل «رهبری تحول‌گرا» به‌عنوان موتور محرک تغییرات فرهنگی از این نظریه نشئت می‌گیرد (عریف و اکرم، ۲۰۱۸). همزمان، نظریه دوعاملی هرزبرگ^۳ 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 می‌کند (آیهنسکین و جوئل^۴، ۲۰۲۳). این نظریه‌ها در مجموع نشان می‌دهند که موفقیت مدیریت عملکرد نیازمند توازن میان طراحی فنی سیستم و توجه به نیازهای روان‌شناختی کارکنان است.

روش تحقیق

پژوهش کنونی با اتکاء بر الگوواره فلسفی عمل‌گرایی، از رویکرد «پژوهش آمیخته» با طرح «کتشافی 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 سازمان‌های دولتی ایران، نیازمند یک کاوش عمیق اولیه (بخش کیفی) برای استخراج 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 کارشناسی‌ارشد یا بالاتر و ۳) تجربه مستقیم در طراحی یا اجرای

1. Parijat & Bagga
2. Transformational Leadership Theory
3. Herzberg's Two-Factor Theory
4. Ihensekien & Joel



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 طولانی مدت 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 مشارکت‌کنندگان، 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 دیمتل 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 (کارشناسی ارشد 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 توجه 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 تدریجی و ارتباط با ذی‌نفعان	مدیریت تغییر	رهبری تحول‌گرا
تمایل کم به پذیرش تغییرات اساسی، تمرکز بیش‌ازحد بر سنت‌ها و عدم تمایل به تغییر روش‌ها و نگرش سنتی به آموزش	مقاومت در برابر تغییر	
نیاز به سیستم‌های اطلاعاتی مناسب، بستر فناورانه مناسب، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و سامانه‌های	زیرساخت‌های اطلاعاتی و فناوری	فناوری عملکردگرا



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		یکپارچه، سامانه های هوشمند و ابزار تحلیل داده، سامانه های الکترونیکی اطلاعات مالی و تقویت زیرساخت های فناوری اطلاعات
	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
نظام ارزیابی	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
	کاربر پسندی 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
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



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
منابع سازمانی	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
	محدودیت منابع مالی	ضعف در تخصیص منابع، بودجه ناکافی و محدودیت های بودجه ای
فرهنگ تسهیل گر	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 بهبودمحور	فرهنگ سازمانی حامی، فرهنگ سازمانی مطلوب، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و بهبود مستمر و ترویج فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر
فرهنگ بازدارنده	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 اعتماد، پذیرش فرهنگ پاسخگویی و ترویج فرهنگ پاسخگویی و شفافیت
	فرهنگ اجتناب گر	محافظه کاری و ترس از شفافیت
فرهنگ بازدارنده	سلطه روابط بر ضوابط	غلبه روابط بر ضوابط، نبود فرهنگ شایسته سالاری، ضعف فرهنگ شایسته سالاری و اهمیت روابط و پارتی بازی



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	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
تعاملات سازمانی	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 برنامه‌های توسعه
	ارتباطات درون سازمانی	ارتباط و گوش دادن به نگرانی‌ها در پیاده سازی، عدم اعتماد بین مدیران و کارکنان، ضعف مهارت‌های ارتباطی و فرهنگ بازخورد، مهارت‌های ارتباطی مدیران، ایجاد فضای اعتماد و همکاری بین مدیران و کارکنان
موانع ساختاری/ سیستمی	بوروکراسی و تمرکزگرایی	بوروکراسی پیچیده و دست‌وپاگیر، عدم تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها، ساختارهای سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی، فرایندهای اداری پیچیده و زمان‌بر، عدم تناسب تشکیلات سازمانی با رویکرد مدیریت عملکرد، تمرکزگرایی شدید و کمبود اختیارات مدیران استانی، ساختار سلسله‌مراتبی، غلبه ساختارهای سنتی و دیوان‌سالارانه و عدم استقلال کافی مدیران در تصمیم‌گیری منابع انسانی
	فقدان یکپارچگی نظام عملکرد	فقدان نظام جامع و یکپارچه مدیریت عملکرد، فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد، فقدان یکپارچگی بین نظام‌های مدیریت منابع انسانی و عدم وجود سیستم‌های یکپارچه



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
الزامات محیطی	الزامات بومی و فرهنگی	لزوم توجه به بسترهای اجتماعی و فرهنگی، درک بافت اجتماعی و فرهنگی استان و توجه به فرهنگ بومی و محلی
	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

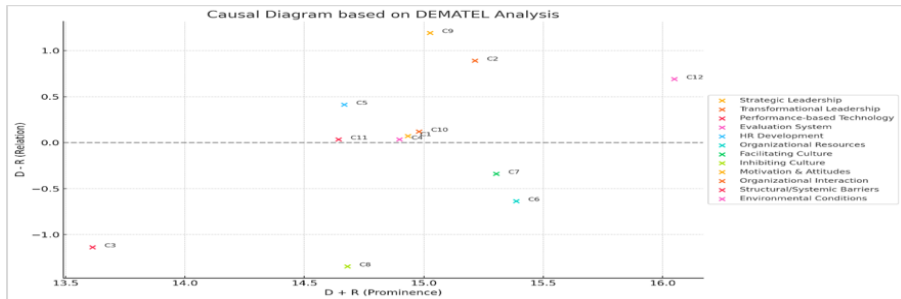
در مرحله کمی، ۱۲ عامل شناسایی شده به عنوان ورودی برای تحلیل دیمتال به کار گرفته شد. پس از تشکیل ماتریس، ارتباط مستقیم اولیه بر اساس میانگین نظرات ۱۲ خبره و ماتریس روابط کل (T) که نشان دهنده تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان عوامل است، محاسبه شد. با استفاده از این ماتریس، مقادیر تأثیر گذاری کل (D)، تأثیر پذیری کل (R)، میزان تعامل (D+R) و قدرت تأثیر گذاری 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 تأثیر گذاری و تأثیر پذیری 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 عملکرد گرا	۶/۲۳۸	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
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

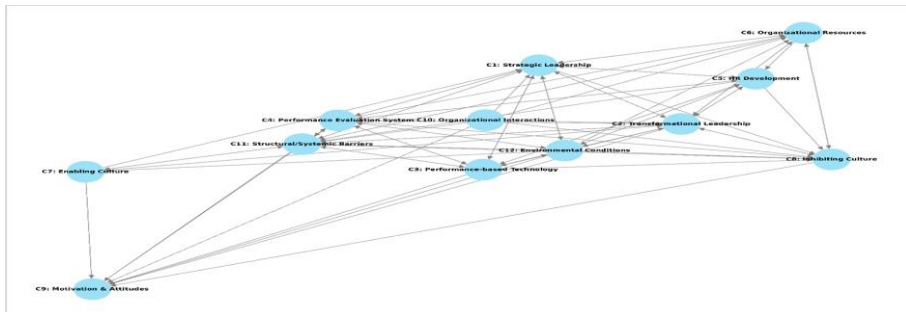
ردیف	عامل	D	R	D+R	D-R	نقش
۱۲	اقتضائات محیطی	۸/۳۷۰	۷/۶۷۸	۱۶/۰۴۸	۰/۶۹۲	علت

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 نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی نظام مند و تحلیل درونی عوامل مؤثر بر موفقیت فرایند مدیریت عملکرد در سازمان های دولتی انجام شد. یافته های پژوهش، که از طریق رویکرد آمیخته



اکتشافی (تحلیل مضمون و دیمتل) به دست آمد، نشان داد که موفقیت مدیریت عملکرد، یک پدیده تک بُعدی نیست، بلکه اکوسیستمی پیچیده و پویا از ۱۲ عامل کلیدی است که در یک شبکه علت و معلولی درهم تنیده عمل می کنند. در پاسخ به پرسش اصلی پژوهش، نقشه ارتباط - اثر این عوامل ترسیم و مشخص شد که عواملی چون «انگیزش و نگرش»، «رهبری تحول گرا» و «اقتضائات محیطی» به عنوان قدرتمندترین عوامل علی (پیشران) عمل می کنند، در حالی که «فرهنگ بازدارنده»، «فناوری عملکردگرا» و «منابع سازمانی»، بیشترین تأثیرپذیری را داشته و در گروه عوامل معلولی (پیامد) قرار می گیرند.

یافته کلیدی این پژوهش، شناسایی «انگیزش و نگرش» به عنوان قدرتمندترین عامل علی در کل سیستم است. این نتیجه، اهمیت بنیادین ابعاد انسانی و روان شناختی را در موفقیت مدیریت عملکرد برجسته می سازد و با یافته های (مالی و همکاران، ۲۰۲۱) که پذیرش ضعیف کارکنان را اصلی ترین مشکل حل نشده در این حوزه می دانند، 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 (ابزاری بودن و ارزشمندی) منجر خواهد شد، انگیزه آنها به عنوان ریشه ای ترین عامل، تضعیف شده و کل سیستم را تحت تأثیر قرار می دهد. این یافته همچنین با نتایج (موهایبی و لو، ۲۰۲۴) که بر ادراک ناکارآمدی و ناعادلانه بودن سیستم توسط کارکنان تأکید دارند، هم راستاست و نشان می دهد که هرگونه مداخله فنی بدون جلب اعتماد و انگیزه کارکنان، محکوم به شکست است.

دومین عامل علی قدرتمند، «رهبری تحول گرا» است که نقشی فراتر از حمایت صرف مدیریتی ایفا می کند. این یافته با نظریه رهبری تحول گرا (باس، ۱۹۸۵) که بر توانایی رهبران در ایجاد چشم انداز الهام بخش و برانگیختن کارکنان برای فراتر رفتن از منافع شخصی تأکید دارد، مطابقت کامل دارد. در عمل، رهبران تحول گرا می توانند با مدیریت فعالانه تغییر و ایجاد یک گفتمان مثبت، بر مقاومت های شناختی و نگرش های منفی کارکنان (که قوی ترین عامل علی است) غلبه کنند. این نتیجه با پژوهش های (باونز و همکاران، ۲۰۲۴) که نقش تقویتی رهبری تحول گرا بر نوآوری را نشان دادند و همچنین مطالعات داخلی مانند (نوری و همکاران، ۲۰۲۲) که بر نقش پیشران رهبری تأکید داشتند، همسوست و نشان می دهد که



سرمایه گذاری 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» به عنوان 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.

در نهایت، جایگاه «افتضائات محیطی» به عنوان 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 به تنهایی کافی نیست، اما می‌تواند به عنوان 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. به طور مشخص، سرمایه گذاری بر ارتقای «انگیزش و نگرش» کارکنان از طریق بازنگری در نظام های پاداش و افزایش عدالت ادراک شده و همچنین توسعه مهارت های «رهبری تحول گرا» در میان مدیران، باید در اولویت قرار گیرد. این اقدامات، زمینه را برای بهبود سایر عوامل مانند کاهش مقاومت ها، تقویت فرهنگ تسهیل گر و استفاده مؤثرتر از فناوری فراهم می آورد. همچنین، با توجه به نقش علی «اقتضائات محیطی»، ضروری است که نظام های 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 یافته های عمیق، با محدودیت هایی نیز مواجه بود. مهم ترین محدودیت، وابستگی نتایج به زمینه خاص سازمان های دولتی استان کرمانشاه است که قابلیت تعمیم مستقیم یافته ها به سایر بسترها را با احتیاط همراه می سازد. همچنین، تحلیل دیمتال بر قضاوت ذهنی گروه خبرگان استوار است و ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی پویایی های سیستم در طول زمان را فراهم نمی آورد.

این محدودیت ها، مسیری را برای پژوهش های آتی می گشایند. پیشنهاد می شود که الگوی ساختاری شناسایی شده در این پژوهش، در پژوهش های کمی آتی با استفاده از روش هایی مانند الگوسازی معادلات ساختاری در مقیاس وسیع تر مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گیرد. انجام مطالعات تطبیقی میان بخش دولتی و خصوصی یا بین استان های مختلف، می تواند به درک عمیق تری از نقش بافتار و تفکیک عوامل جهان شمول از عوامل زمینه محور کمک کند. همچنین، با توجه به نقش معلولی فناوری، بررسی چالش ها و پیامدهای به کارگیری فناوری های نوین مانند هوش مصنوعی در فرایندهای مدیریت عملکرد سازمان های دولتی، می تواند حوزه پژوهشی ارزشمندی باشد. در نهایت، انجام مطالعات طولی برای بررسی چگونگی تحول روابط علی و معلولی در طول زمان و پس از اجرای مداخلات مدیریتی، می تواند به تکمیل دانش موجود در این حوزه کمک شایانی کند.

سیاسگزاری

انجام این پژوهش بدون مشارکت مشارکت کنندگان، هم در بخش کیفی و هم بخش کمی، امکان پذیر نبود، از این رو از آنها کمال تشکر و قدردانی را داریم

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

فهرست منابع

- ایمانی، حسین (۱۴۰۳). نظام مدیریت عملکرد کارکنان به مثابه ابزاری برای پیشگیری از فساد اداری. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۳۶-۶۱.
- رفیع زاده، علای الدین، میرسپاسی، ناصر، و آذر، عادل (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت. مدیریت سازمان های دولتی، ۴(۴)، ۸۱-۱۰۰.
- شریفیان، مژگان، و سبکرو، مهدی (۱۳۹۹). آسیب شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکردی کیفی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد). چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، ۱۴۶-۱۲۵.
- میراحمدی، خالد، خراسانی، اباصلت، نظریور، محمدتقی، و شمس مرکانی، غلامرضا (۱۴۰۱). سنتز پژوهی آسیب های نظام ارزشیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو. نشریه علمی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۷)، ۱۸۷-۲۲۶.
- نوری، روح اله، حسن پور، اکبر، و کیلی، یوسف، و غنی زاده، عبدالرضا (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۴۱)، ۱۷۴-۱۴۵.
- هاشمی، افشین، غلام زاده، داریوش، و ودادی، احمد (۱۴۰۲). طراحی و تبیین مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۶(۴)، ۱-۱۴.
- 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 organizational 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>

