

## واکاوی پیشران‌های کلیدی مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان (مورد مطالعه: صنعت هواپیمایی ایران)

شمسعلی نقوی<sup>۱</sup>

پروانه گلرد\*<sup>۲</sup>

سراج‌الدین محبی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین پیشران‌های کلیدی مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان مبتنی بر پژوهشی آمیخته (کیفی- کمی) و به روش توصیفی-اکتشافی انجام شده است. در این راستا، در ابتدا پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان با روش تحلیل مضمون شناسایی و در ادامه با مدلسازی نرم ساختاری- تفسیری، به سطح‌بندی آنان پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش، شامل اساتید خبره دانشگاهی و همچنین مدیران ارشد منابع انسانی فعال در صنعت هواپیمایی بوده است. نمونه خبرگانی تا مرحله اشباع نظری داده‌ها به تعداد ۱۴ نفر و به روش هدفمند قضاوتی انتخاب گردیده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای احصاء پیشران‌های کلیدی مدیریت عملکرد و پرسشنامه خبره‌مبنا برای سطح‌بندی آنان بوده است. نتایج پژوهش منتج به شناسایی پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان گردید که شامل؛ پیشران‌های زمینه‌ای، سازمانی، مدیریتی و انگیزشی می‌شوند. در ادامه نیز پیشران‌های شناسایی شده مبتنی بر نظر خبرگان در سه سطح رتبه‌بندی گردیدند.

### واژه‌های کلیدی:

پیشران‌های زمینه‌ای، پیشران‌های سازمانی، پیشران‌های مدیریتی، پیشران‌های انگیزشی، مدیریت عملکرد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم، قشم، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم، قشم، ایران

## مقدمه

وضعیت موجود در کسب و کار امروزی نشان از آن دارد که امروزه، سازمان‌ها در محیطی پویا، پر ابهام و متحول فعالیت می‌کنند. بطوری‌که یکی از بارزترین خصوصیات عصر جدید، تغییر و تحول شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد (Adeinat & Kassim, 2019). در چنین شرایطی، سازمان‌هایی امکان بقاء دارند که به بهترین وجه ممکن از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. وجود نیروی انسانی بهره‌ور در سازمان، علاوه بر ارتقای سطح عملکرد فردی آنان، عملکرد گروهی و سازمانی و به تبع آن بهره‌وری کلی سازمان را نیز به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (Levy et al, 2017). در این بین، نظام مدیریت عملکرد کارکنان نقش قابل ملاحظه‌ای در افزایش توانایی انجام کار کارکنان، ایجاد انگیزه بیشتر در فرایند کار توسط کارکنان، ارتقاء ارزیابی کار، افزایش اعتبار و اعتماد در روابط کار، بهبود شرایط محیط کار در بین کارکنان، افزایش وضوح انجام کار، افزایش کمک و حمایت سازمانی ایفا می‌نماید (محمدی و الوانی، ۱۳۹۹).

مدیریت عملکرد رویکردی نظامند است که از طریق اجرای فرایندهایی نظیر؛ تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد جهت شناسایی اهداف سازمان برای تصمیم‌گیری هرچه بهتر، استقرار نظام هماهنگ سنجش عملکرد برای سنجش هریک از فعالیت‌ها در جهت اهداف، استقرار نظام پاسخگویی به شکل مجموعه‌ای منسجم برای ذی‌نفعان سازمان، استقرار نظام جمع‌آوری داده‌های عملکرد جهت پی بردن به نوع اطلاعات مؤثر در سیاست‌گذاری تصمیم‌گیری‌ها، استقرار نظام تحلیل بازنگری و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد و استقرار نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در جهت بهبود سازمان از طریق مهندسی مجدد و بهبود مستمر، بستر لازم برای توسعه و بهبود عملکرد کارکنان را فراهم ساخته و در نهایت بهره‌وری آنان را در پی دارد (McDermott et al, 2019). بنابراین ضروری است این برنامه در چارچوبی کلی در سازمان‌های امروزی پیاده‌سازی شود.

نظریه‌پردازان از دیدگاه‌های مختلفی مدیریت عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) مدیریت عملکرد را رویکردی سیستماتیک می‌داند که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد، بازنگری

<sup>۱</sup>. Li

گزارش داده‌های عملکردی و به کارگیری این داده‌ها به بهبود عملکرد می‌انجامد. به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعاتی تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارآیی و اثربخشی صورت می‌گیرد. مولین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) مدیریت عملکرد را به عنوان ابزاری برای حمایت از تصمیمات مرتبط با آموزش، توسعه کارراهه شغلی، جبران خدمت، جابجایی‌ها، ترفیعات، نگهداشت کارکنان و خاتمه کار قلمداد می‌کند. کلاوس و بریسکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، مدیریت عملکرد را به عنوان نظامی می‌دانند که از طریق آن سازمان‌ها به تعیین اهداف کاری و استانداردهای عملکرد می‌پردازند.

براین اساس، کلیه سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های خدماتی که منابع انسانی، عامل اصلی در موفقیت و شکست سازمان محسوب می‌شوند، با مقوله مدیریت عملکرد نیروی کار خود درگیر هستند (Adeinat & Kassim, 2019). توجه به نظام مدیریت عملکرد و پیشران‌های آن باعث ارتقای راهبردهای توسعه و به‌روزآوری نیروی انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار می‌شود (Levy et al, 2017). از این رو می‌توان گفت معیار سنجش موفقیت سازمان‌های خدماتی به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان وابسته می‌باشد (محمدی و الوانی، ۱۳۹۹).

در بین صنایع امروزی، صنعت هواپیمایی، صنعتی پویا است و یکی از نمادهای رشد و پیشرفت هر کشور می‌باشد که علاوه بر موضوع مهم حمل و نقل، خدمات ارزآوری مانند گردشگری نیز به آن وابسته است. در نتیجه ضروری است که به منظور ارتقای بهره‌وری کلی در این صنعت، توجه ویژه‌ای به کارکنان شرکت‌های فعال در این صنعت به عنوان راهبردی‌ترین منابع سازمانی شود. این صنعت به دلیل دامنه بسیار وسیع فعالیت‌ها، دارای کارکنان فراوانی است که لازمه ارتقای بهره‌وری کلی شرکت‌های فعال در این صنعت، ارتقای بهره‌وری کارکنان فعال در بخش‌های مختلف این صنعت می‌باشد. این در حالی است که شواهد گویای آن است که نظام مدیریت عملکرد فعلی در این صنعت همراه با ناکارآمدی‌هایی است که نتایج آن به صورت ضعف در عملکرد کارکنان همراه قابل مشاهده است. در نتیجه، شناسایی پیشران‌های مدیریت عملکرد باعث همسویی با تغییرات محیط بیرون و درون خود، به ویژه تغییرات

---

<sup>۱</sup>. Moullin

<sup>۲</sup>. Claus & Briscoe

راهبردی و در نهایت اثربخشی سازمانی شرکت‌های هواپیمایی می‌شود. در این راستا، نگاهی به پیشینه‌های تجربی ارائه شده در خصوص مقوله مدیریت عملکرد و پیشران‌های آن نشان می‌دهد که در مطالعات پیشین عمدتاً به بررسی اقدامات مرتبط با مدیریت عملکرد پرداخته شده است ( Nakimbugwe, 2019; Shet & et al, 2019; ) (Becker & et al, 2011) و یا در تعدادی محدودی از تحقیقات به شناسایی پیشران‌های مدیریت عملکرد در سازمان پرداخته شده است ( Mohammad et al, 2019; Gupta & Prasad, 2011). بنابراین به نظر ضروری می‌رسد که در راستای مدیریت و غلبه بر چالش‌های موجود در حوزه مدیریت عملکرد در سازمان هواپیمایی کشوری، پیشران‌های کلیدی مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان شناسایی شوند. در نتیجه پژوهشگر در رهیافت پیش‌رو در پی آن است که به شناسایی پیشران‌های کلیدی موثر در مدیریت عملکرد کارکنان در صنعت هواپیمایی بپردازد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری پژوهش

سیستم ارزیابی عملکرد اغلب با مدیریت عملکرد اشتباه گرفته می‌شود و اغلب به اشتباه مترادف آن تلقی می‌گردد. ارزیابی عملکرد یک فعالیت منفرد است که عملکرد کارکنان را براساس شاخص‌ها در مدت معینی اندازه‌گیری می‌نماید (Mohammad et al, 2019). بر خلاف این، مدیریت عملکرد فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن مدیریت عملکرد به عنوان سیستم زیربنایی سازمان است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت عملکرد فرآیند منظمی است که بدان وسیله کارکنان خود را به عنوان افراد و اعضای یک گروه در بهبود اثربخشی سازمانی و در انجام ماموریت و اهداف دخالت می‌دهد (Becker & et al, 2011). در کل مدیریت عملکرد شامل چرخه‌ای است که با پیش‌نیازها شروع و با تجدید عملکرد و توافق مجدد خاتمه می‌یابد اما این چرخه، بعد از تجدید عملکرد و توافق مجدد تمام نمی‌گردد، در حقیقت فرایند دوباره شروع می‌شود (نقوی و همکاران، ۱۳۹۰).

تاکنون پژوهشگران تعاریف گوناگونی از مدیریت عملکرد ارائه نموده‌اند. در این رابطه

آگوئینیس و پیرس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، مدیریت عملکرد کارکنان را یک فرآیند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد فردی و تیمی کارکنان و همسویی عملکرد کارکنان با اهداف استراتژیک سازمانی می‌دانند. آرمسترانگ و بارون<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، نیز در تعریف سیستم‌های مدیریت عملکرد بیان می‌دارند که فرآیندهایی هستند که از طریق آن‌ها کارکنان و سازمان‌ها از نیازهای یکدیگر آگاهی می‌یابند. هدف سیستم‌های مدیریت عملکرد، مدیریت اثربخش افراد و دستیابی به سطوح بالای عملکرد سازمانی است. کاسیو و آگوئینیس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، معتقدند که مدیریت عملکرد فرآیند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسوسازی آن با اهداف استراتژیک سازمان است. بنابراین، مستلزم هدف‌گذاری، مشاهده عملکرد، مربی‌گری و ارائه بازخورد به طور پیوسته است تا عملکرد افراد در راستای اهداف سازمان قرار گیرد (درستکار احمدی و گلشاهی، ۱۳۹۸). آرمسترانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، مدیریت عملکرد را به عنوان فرآیند نظام‌مند برای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان با توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها تعریف می‌کند.

به طور کلی برای اجرای سیستم مدیریت عملکرد دو پیش‌نیاز لازم است؛ نخست، آگاهی و دانش لازم از اهداف استراتژیک و مأموریت سازمان است. این دانش و آگاهی با دانش و آگاهی از اهداف استراتژیک و مأموریت هر واحدی ترکیب شده و اجازه می‌دهد کارکنان با مشارکت بر واحد کاری و سازمان به عنوان یک کل اثر مثبت داشته باشند. دوم، آگاهی لازم از شغل مورد نیاز لازم است؛ اینکه چه وظایفی باید انجام شود، چگونه باید انجام شود و چه دانش، توانایی و مهارت‌هایی برای آن شغل مورد نیاز می‌باشد (Nakimbugwe, 2019). چنین دانشی از تجزیه و تحلیل شغل حاصل می‌گردد، اگر اطلاعات خوبی از شغل داشته باشد، به آسانی می‌توان معیارهایی را برای موفقیت شغلی تعیین نمود. در فرایند برنامه‌ریزی عملکرد، کارکنان می‌بایست راجع به سیستم مدیریت عملکرد اطلاعاتی داشته باشند؛ در حقیقت در آغاز چرخه عملکرد، سرپرست و کارمند با هم ملاقات می‌کنند و ضمن گفتگو درخصوص اینکه چه چیزی باید انجام شود و چگونه می‌بایست انجام شود، توافق می‌کنند (Gupta & Prasad, 2011). در فرایند اجرای پژوهش، زمانی که چرخه مرور و بازبینی

1. Aguinis & Pierce

2. Armstrong & Baron

3. Cascio & Aguinis

4. Armstrong

شروع می‌شود؛ کارمند تلاش می‌کند نتایج را تولید کرده، رفتارهای مواد توافق را به نمایش گذاشته و بر روی نیازهای توسعه‌ای کار کند (نقوی و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت عملکرد در حوزه کارکنان دارای کارکردهای مختلفی می‌باشد که از جمله می‌توان به سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیستم کارمندیابی، سیستم انتخاب، سیستم آموزش، توسعه کارکنان، سیستم مسیر شغلی و جانشین‌پروری، سیستم حقوق و مزایا و سیستم پاداش اشاره کرد (Bititci et al, 2012). آگوئینیس و همکاران (۲۰۱۱) مشخصه‌های نظام مدیریت عملکرد ایده‌آل را تطابق استراتژیکی، تطابق زمینه‌ای، امکان عملیاتی، معنادار بودن، شناسایی عملکرد اثربخش و ناکارآمد، قابل اعتماد، معتبر، قابل قبول و منصفانه بودن، فراگیر و باز بودن مطرح کرده‌اند.

### پیشینه‌های تجربی پژوهش

در سالیان اخیر تعدادی از محققان به بررسی مدیریت عملکرد بطور عام و در برخی موارد بشکل اخص به پیشران‌های مدیریت عملکرد پرداخته‌اند که در جدول (۱) بطور خلاصه مرور نظامندی بر پیشینه‌های تحقیقاتی مرتبط شده است و پیشران‌های مرتبط احصاء گردیده است.

جدول (۱) پیشینه‌های تجربی پژوهش

| محقق/ان       | سال  | عنوان   | پیشران‌های مدیریت عملکرد  |
|---------------|------|---|---|
| ناکیمبوگوئه   | ۲۰۱۹ | سهم سیستم‌های مدیریت عملکرد بر بهره‌وری کارکنان   | مربی‌گری و آموزش (کارکنان ماهر، بهره‌وری افزایش‌یافته، رضایت شغلی)/ پاداش‌ها و حقوق (کارکنان با انگیزه، شرایط شغلی خوب، کارکنان متعهد)/ ارتباطات و بازخورد (وظایف به خوبی تصریح‌شده، تضادهای مرتفع‌شده) |
| شت و همکاران  | ۲۰۱۹ | عملکرد متعالی مبتنی بر شایستگی و اثربخشی سازمانی  | خودارزیابی مبتنی بر شایستگی/ بازخورد ارزیابی مبتنی بر شایستگی/ مربی‌گری مبتنی بر شایستگی/ تمایز عملکردی مبتنی بر شایستگی/ خط‌مشی PMS مبتنی بر شایستگی   |
| رسورسیون      | ۲۰۱۲ | مدیریت عملکرد و پرداخت به عنوان پیشران‌های رقابتی | پیشران‌های مالی / پیشران‌های مشوق برای عملکرد/ پیشران‌های انعطاف‌پذیری/ پیشران‌های راحتی کارکنان  |
| بکر و همکاران | ۲۰۱۱ | مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های غیرانتفاعی    | نظارت و بازخورد غیررسمی/ ارزیابی و بازبینی رسمی/ برنامه‌ریزی جهت اقدام/ یادگیری و توسعه   |
| واکلاو و      | ۲۰۱۱ | فرایندها، پیشران‌های                              | جذب و استخدام افراد با عملکرد بالاتر/ نظارت بر اثر سیاست‌های  |

| محقق/ان | سال  | عنوان  | پیشران‌های مدیریت عملکرد  |
|---------|------|--|---|
| همکاران |      | عملکرد و ابزار ICT در مدیریت منابع انسانی                    | جدید/ رضایت اعضا/ همسوسازی فعالیت‌های نیروی کار با نیازهای مشتریان/ بازگشت سریع به سطح عملکرد قابل قبول/ حمایت از ابزارهای تصمیم‌گیری استراتژیک عملکرد  |
| کاندولا | ۲۰۰۶ | مدیریت عملکرد: استراتژی‌ها، پیشران‌ها و مشوق‌ها              | پاداش/ کار گروهی/ فرهنگ/ اندازه‌گیری/ صلاحیت و شایستگی/ رهبری   |
| بیگدلی  | ۱۳۹۶ | طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش بنیان | برنامه‌ریزی و توافقات عملکردی و توسعه‌ای/ آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد، بازبینی عملکرد، پایش عملکرد و مربی‌گری/ پیوند مناسب عملکرد با حقوق و مزایا/ اجرا و تحقق برنامه‌های عملکردی و توسعه‌ای |

نگاهی به پیشینه‌های تحقیقاتی بالا نشان می‌دهد که اگرچه در برخی پیشینه‌ها به ارائه پیشران‌های مؤثر در مدیریت عملکرد پرداخته شده است، با این حال دسته‌بندی جامعی از این پیشران‌ها ارائه نشده است. در ضمن نیز سطح‌بندی از این پیشران‌ها با رویکرد بهره‌وری کارکنان انجام نگردیده است. بنابراین پژوهش حاضر از جامعیت و نوآوری لازم در قیاس با سایر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه برخوردار می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جنبه هدف، کاربردی و از جهت راهبرد، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. این پژوهش به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه) انجام شده است. از منظر نوع داده، در حیطه تحقیقات آمیخته (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود.

جامعه آماری پژوهش، شامل تعدادی از اساتید خبره دانشگاهی و همچنین مدیران ارشد منابع انسانی صنعت هواپیمایی می‌باشد. نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی، تا سرحد اشباع نظری داده‌ها انجام و تعداد ۱۴ نفر از خبرگان (شامل؛ ۷ نفر اساتید دانشگاه و ۷ نفر مدیران ارشد منابع انسانی) شناسایی و در فرآیند پژوهش (مصاحبه و پرسشنامه خبره‌مبنا) مشارکت داده شدند.

این پژوهش در دو بخش کلی انجام شده است. در بخش اول با رویکرد کیفی و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به شناسایی پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری

کارکنان به روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پرداخته شده است. همچنین در بخش دوم، پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا در بین خبرگان توزیع گردید تا با استفاده از روش مدلسازی نرم ساختاری-تفسیری (ISM)، به سطح‌بندی پیشران‌های مدیریت عملکرد پرداخته شود. برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت<sup>۲</sup> و قابلیت تأیید<sup>۳</sup> استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند که نتایج بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف تقریباً ۸۸ درصد شبیه هم بوده است. روایی پرسشنامه نیز به روش محتوایی و بر مبنای نظرات صاحب‌نظران دانشگاهی تأیید گردید. در مورد پایایی پرسشنامه‌های با رویکرد خبره‌مبنا نیز باید گفت که چون روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در تکنیک‌های مختلف این روش، حالت ثابتی دارند و اسلوب و چارچوب کار در این تکنیک‌ها مشخص است و فقط می‌توان در نحوه گرفتن جواب تغییراتی ایجاد نمود، براین اساس پایایی پاسخ‌ها تا حدود زیادی تأمین می‌شود. در ادامه به تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های بخش کیفی

همان‌گونه که در فراگرد اجرای پژوهش بیان گردید، در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده است که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تم کلارک و براون (۲۰۰۶) می‌باشد. در این راستا برای شناسایی پیشران‌های مدیریت عملکرد و بهره‌وری کارکنان، در ابتدا محقق عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع‌بندی نمود و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش شد تا به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی پرداخته و در ادامه به کدگذاری مفهوم‌ها به روش دستی پرداخته شود

1. Clarck & Brun

2. Credibility

3. Confirmability



(مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۵۳ عبارت استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت.

در مرحله سوم که بنام کدگذاری گزینشی معروف می‌باشد تلاش گردید تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع، مفاهیم گزینشی احصا گردد که در این راستا تعداد ۱۸ مفهوم گزینشی یا مضامین پایه احصاء شد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها). در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مضامین پایه (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) پرداخته شود (مرحله چهارم؛ بازبینی تم‌ها). در این راستا تعداد ۵ مورد مضمون سازمان‌دهنده شکل‌دهی شد. در مرحله پنجم نیز پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم-های اصلی یا مضامین فراگیر) برآمد. در این راستا مضامین سازمان‌دهنده در قالب ۲ تم کلی‌تر دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تم نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی). بطور کلی نتایج نهایی تحلیل محتوا (تم) در جدول (۲) ارائه شده است.

#### جدول (۲) تحلیل مضمون مبتنی بر عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان

| عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان  | مضامین پایه     | مضامین سازمان‌دهنده | مضامین فراگیر            |
|--|-----------------|---------------------|--------------------------|
| (۱) شرایط رقابتی حاکم بر فضای صنعت و محیط قطعا یک پیشران و انگیزاننده برای حرکت در راستای توسعه عملکرد است.<br>(۲) یکی از تحریک‌کننده‌ها برای داشتن عملکردی بالاتر و حرکت به سمت مدیریت عملکرد کارکنان، وجود فضای رقابتی و رقابت با سایر سازمان‌ها و شرکت‌های مشابه است.<br>(۳) واقعیت این است زمانی که شما دارای رقابایی در صنعت خود باشید، در نتیجه تلاش خود را برای ارتقای عملکرد کارکنان و مجموعه سازمانی خود بالاتر خواهید برد. | موقعیت رقابتی   | پیشران‌های زمینه‌ای | پیشران‌های مدیریت عملکرد |
| (۴) میزان پاسخگویی شما و سازمان‌تان در قبال جامعه و مردم و نیازهای آنان، می‌تواند سرآغاز حرکت برای توسعه و مدیریت عملکرد کارکنان باشد.<br>(۵) میزانی که شما خود را در قبال کشور، جامعه و مردم مسئول  | مسئولیت اجتماعی |                     |                          |

| عبارات های بیانی مصاحبه‌شوندگان   | مضامین پایه                                | مضامین سازمان‌دهنده              | مضامین فراگیر |
|---|--|----------------------------------|---------------|
| <p>بدانید، میزان تلاش شما برای توسعه عملکرد خودتان، کارکنان تحت امر، و سازمان را مشخص می‌نماید.</p> <p>۶) باور دارم که داشتن حس مسئولیت اجتماعی و لزوم مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی، می‌تواند عامل مهمی در توسعه عملکرد فردی و سازمانی باشد.</p>  |  |                                  |               |
| <p>۷) یکی از پیشران‌های اصلی برای حرکت در راستای توسعه عملکرد کارکنان و ارتقای بهره‌وری آنان، شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه می‌باشد.</p> <p>۸) قطعاً افراد در شرایط اقتصادی سخت تلاش می‌کنند تا وضعیت بهتری از نظر رشد و توسعه مبتنی بر ارتقای عملکرد خود بوجود آورند.</p> <p>۹) شرایط سخت اقتصادی، پشتکار شما را برای ارتقای سطح عملکردتان و تلاش بیشتر برای کسب موفقیت فراهم خواهد ساخت.</p>  | <p><b>شرایط اقتصادی</b></p>                |                                  |               |
| <p>۱۰) یکی از محرک‌هایی که می‌تواند در راستای ارتقای سطح عملکرد و تلاش برای مدیریت عملکرد کارکنان موثر باشد، سیاست‌های ابلاغی بویژه از سوی دولت‌ها می‌باشد.</p> <p>۱۱) قوانین تسهیل‌گر دولتی می‌توانند شرایط را برای مدیریت صحیح عملکرد کارکنان بوجود آورند.</p> <p>۱۲) باور بنده براین است که می‌توان با بکارگیری قوانین حمایت‌گر، بستر لازم برای توسعه عملکرد سازمان‌ها، افراد و مدیران را بوجود آورد.</p>  | <p><b>قوانین و سیاست‌های ابلاغی</b></p>    |                                  |               |
| <p>۱۳) یکی از پیشران‌های اصلی در سطح سازمانی برای توسعه عملکرد کارکنان و مدیران، نحوه هدف‌گذاری و نوع اهداف انگیزشی است که در آن سازمان بنا شده است.</p> <p>۱۴) قطعاً نوع اهداف و میزان بلندپروازی و تعادل آن با میزان قابل قبولی از در دسترس بودن اهداف، می‌تواند در جهت حرکت برای توسعه مدیریت عملکرد مؤثر باشد.</p> <p>۱۵) راهبردهای سازمانی و میزان انگیزاننده بودن آن می‌تواند مبنای سرآغاز حرکت به سوی عملکرد بالاتر خواهد بود.</p> <p>۱۶) راهبردهای تهاجمی و توسعه‌ای می‌توانند در رسیدن به سطح عملکردی بالا مؤثر واقع شوند.</p> | <p><b>اهداف و راهبردهای انگیزاننده</b></p> | <p><b>پیشران‌های سازمانی</b></p> |               |
| <p>۱۷) یکی از پیشران‌های اصلی مؤثر در ارتقای سطح عملکرد، ساختار سازمانی است. لازم است این ساختار قدرت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشد.</p>   | <p><b>ساختار و ارتباطات چابک</b></p>       |                                  |               |

| عبارات های بیانی مصاحبه‌شوندگان  | مضامین پایه                                | مضامین سازمان‌دهنده                  | مضامین فراگیر |
|--|--|--------------------------------------|---------------|
| <p>۱۸) قطعاً ضروری است که ابعاد ساختار اعم از میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی به حدی باشد که شرایط لازم برای توسعه عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان را بوجود آورد.</p> <p>۱۹) چابکی سازمانی بویژه در حوزه برقراری ارتباطات سریع و مورب، ساختار منعطف و ... می‌تواند در ارتقای جایگاه عملکردی و مدیریت عملکرد کارکنان بسیار مؤثر واقع شود.</p>   |  |                                      |               |
| <p>۲۰) فرهنگ ریشه مبنایی تمامی فرآیندها در سطح سازمان و افراد است. ضروری است که به مؤلفه‌های فرهنگ بهره‌ور توجه ویژه شود.</p> <p>۲۱) به باور من بایستی خلاقیت و نوآوری و نو اندیشی یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های فرهنگ سازمان باشد.</p> <p>۲۲) فرهنگ خلاق و پویا موتور محرک عملکرد بالا در سطوح مختلف است. بدون چنین فرهنگی هرگونه اقدام در حوزه اهداف و راهبردها، ساختار، فناوری و ... محکوم به شکست خواهد بود.</p>  | <p><b>فرهنگ<br/>خلاق و<br/>بهره‌ور</b></p> |                                      |               |
| <p>۲۳) نقش فناوری بر کسی پوشیده نیست. وجود فناوری که بتواند فرآیندهای عملکردی را در سطوح مختلف تسهیل نماید بسیار مهم است.</p> <p>۲۴) فناوری‌های به روز و نوین می‌توانند در راستای توسعه عملکرد افراد و ارتقای بهره‌وری آنان بسیار مؤثر باشند.</p>  | <p><b>فناوری‌های<br/>بستر ساز</b></p>      |                                      |               |
| <p>۲۵) به باور من، نوع سبک رهبری در ارتقای جایگاه عملکردی بسیار مؤثر می‌باشد.</p> <p>۲۶) رهبرانی که در سازمان در پی تحول‌آفرینی می‌باشند، همواره می‌توانند بسترهای لازم برای توسعه عملکرد فردی و سازمانی را بوجود آورند.</p> <p>۲۷) زمانی که رهبر از سبک تعاملی و مشارکتی بهره می‌برند می‌تواند از تمامی ظرفیت‌ها برای توسعه عملکرد و مدیریت آن بهره برد.</p>  | <p><b>سبک رهبری<br/>تحولی</b></p>          |                                      |               |
| <p>۲۸) یکی از مؤلفه‌های مهم برای مدیریت صحیح عملکرد، شناخت صحیح مدیران از باورها، هیجانات و ارزش‌های درونی خود است که مبتنی بر آن در راستای توسعه عملکرد گام بردارند.</p> <p>۲۹) توانایی بالای مدیران برای شناسایی ذهن درونی خود می‌تواند به آنان در راستای ارتقای هوش هیجانی، سازگاری و ارتباطات اثربخش و ... کمک شایانی نموده و براین مبنا بر توسعه عملکرد فردی و سازمانی بسیار مؤثر واقع شود.</p> <p>۳۰) ذهن‌آگاهی مدیر باعث می‌شود که مانع از فرسودگی شغلی خود و</p> | <p><b>ذهن‌آگاهی<br/>رهبر</b></p>           | <p><b>پیشران‌های<br/>مدیریتی</b></p> |               |

| عبارات های بیانی مصاحبه‌شوندگان   | مضامین پایه             | مضامین سازمان‌دهنده       | مضامین فراگیر |
|---|-------------------------|---------------------------|---------------|
| افراد تحت مدیریت آن شده و با تداوم آن، موفقیت شغلی را در افراد بوجود می‌آورد.   |                         |                           |               |
| ۳۱) قطعاً یکی از مؤلفه‌های مهم در مدیران که باعث ارتقای سطح عملکردی کارکنان می‌شود هوش هیجانی مدیر است که خروجی‌های اثربخشی در پی دارد.<br>۳۲) هوش عقلایی و ترکیب آن با هوش هیجانی مدیران می‌تواند بستر لازم برای مدیریت عملکرد کارکنان و ارتقای بهره‌وری آنان را به دنبال داشته باشد.<br>۳۳) هوش معنوی مدیر و همچنین هوش تجاری آن نیز از سایر مصادیق هوشمندی مدیران و راهبران سازمانی است که کمک بسیاری برای توسعه عملکرد افراد و مدیریت عملکرد آنان دارد. | <b>هوشمندی رهبر</b>     |                           |               |
| ۳۴) از محرک‌های قوی برای حرکت در جهت ارتقای عملکرد و توسعه عملکرد کارکنان، بهره‌مندی از عوامل انگیزشی است.<br>۳۵) عوامل انگیزشی باعث می‌شوند که نه تنها نیازهای اولیه افراد تأمین شود، بلکه سطح رضایت آنان نیز در حد فراتر از انتظار بالا رفته و بستر توسعه عملکرد آنان فراهم می‌شود.   | <b>عوامل انگیزشی</b>    |                           |               |
| ۳۶) قطعاً برای اینکه شرایط لازم برای تهییج کارکنان به سوی توسعه عملکرد فردی آنان بوجود آید بایستی از عوامل بهداشتی بهره لازم در سازمان برده شود.<br>۳۷) عوامل بهداشتی می‌توانند مانع از بروز نارضایتی در کارکنان در سازمان شوند.<br>۳۸) بدون تردید عدم برآورده نمودن عوامل بهداشتی باعث می‌شود که حداقل معیارهای لازم برای کارکنان نیز فراهم نشده و نارضایتی ایجاد شود. در این شرایط کارکنان اقدامی برای توسعه مؤلفه‌های عملکردی خود نمی‌کنند.              | <b>عوامل بهداشتی</b>    | <b>پیشران‌های انگیزشی</b> |               |
| ۳۹) مشخص است که تفاوت‌های شخصیتی در فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر باشد. بالاخره نوع فرایندهای مورد نیاز برای تهییج افراد به توسعه عملکردشان یکسان نخواهد بود.<br>۴۰) لازم است در فرآیندهای مدیریت عملکرد به ویژگی‌های شخصیتی افراد مانند درون‌گرایی و برون‌گرایی، و ... توجه شود.<br>۴۱) تناسب نوع شخصیت با فرآیندهای مدیریت عملکردی بسیار مهم می‌باشد.   | <b>ویژگی‌های شخصیتی</b> |                           |               |
| ۴۲) بدون تردید یکی از خروجی‌های مدیریت عملکرد صحیح، به خود  | <b>رضایت</b>            |                           |               |

| عبارات های بیانی مصاحبه‌شوندگان  | مضامین پایه                      | مضامین سازمان‌دهنده            | مضامین فراگیر                        |
|--|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| <p>افراد برمی‌گردد. در این شرایط آنان نوعی رضایت درونی از خود و شغلشان خواهند داشت.</p> <p>۴۳ رضایت شغلی یکی از مهترین دستاوردهایی است که در اثر توجه و تأکید بر اقدامات توسعه‌ای و عملکردی حاصل خواهد شد.</p> <p>۴۴ افرادی که بتوانند به درستی اقدامات مدیریت عملکرد را طی نموده و نتیجه آن را مشاهده نمایند، در نتیجه انتظارات آنان برآورده شده و رضایت شغلی محقق می‌شود.</p>  | <p><b>شغلی</b></p>               |                                |                                      |
| <p>۴۵ اجرای اثربخش اقدامات مدیریت عملکرد نیز منتج به ارتقای سطح عملکرد شغلی افراد خواهد شد.</p> <p>۴۶ با اجرای فرایندهای توسعه‌ای و انگیزشی در سازمان، قطعاً اقدامات مدیریت عملکرد اثربخشی و کارایی را در پی داشته و سطح عملکرد شغلی افراد ارتقاء پیدا می‌کند.</p> <p>۴۷ زمانی که افراد با اجرای اقدامات مدیریت عملکرد، توانمندی‌ها و تخصص خود را بالاتر می‌برند، در پی آن معیارهای عملکردی خود را بخوبی می‌توانند انجام داده و نمره ارزیابی شغلی آنان در سطح بالایی بدست می‌آید.</p>  | <p><b>عملکرد شغلی</b></p>        | <p><b>بهره‌وری کارکنان</b></p> | <p><b>پیامدهای مدیریت عملکرد</b></p> |
| <p>۴۸ یکی از خروجی‌های مهم اجرای اثربخش مدیریت عملکرد در سازمان، ارتقای سطح تعهد افراد به سازمان و اهداف سازمانی است.</p> <p>۴۹ وقتی در راستای اقدامات مدیریت عملکرد نتایج خوبی حاصل می‌شود، اشتیاق افراد به سازمان نیز بیشتر می‌شود.</p> <p>۵۰ تعلق سازمانی و وابستگی افراد به سازمان و همکاران نیز یکی دیگر از پیامدهای مثبت اجرای اثربخش مدیریت عملکرد کارکنان خواهد بود.</p>   | <p><b>تعهد سازمانی</b></p>       |                                |                                      |
| <p>۵۱ بی‌شک اقدامات مدیریت عملکرد و اجرای اثربخش آن بر روی کارکنان در سازمان باعث افزایش میزان انطباق‌پذیری محیطی کارکنان خواهد شد.</p> <p>۵۲ افراد که بتوانند مهارت‌های لازم حاصل از اقدامات مدیریت عملکرد را بخوبی فراگیرند، قادرند ارتباطات بهتری با محیط پیرامونی خود برقرار نموده و می‌تواند سازگاری بیشتری با صنعت و محیط پیرامونی آن نیز شکل دهند.</p> <p>۵۳ زمانی که کارکنان از توانمندی‌های بالایی برخوردار شوند که با اجرای اقدامات توسعه‌ای و انگیزشی مدیریت عملکرد حاصل خواهد شد، در نتیجه آنان می‌توانند سازگاری بیشتری با محیط اطراف خود و</p> | <p><b>انطباق‌پذیری محیطی</b></p> |                                |                                      |

| عبارات های بیانی مصاحبه‌شوندگان                                 | مضامین پایه | مضامین سازمان‌دهنده | مضامین فراگیر |
|---|-------------|---------------------|---------------|
| تغییرات آن داشته باشد و خود را با آن تحولات سریع سازگار نمایند. |             |                     |               |

نتایج تحلیل مضمون در جدول (۲) نشان می‌دهد، پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان صنعت هواپیمایی کشوری در قالب ۲ مضمون فراگیر (شامل؛ پیشران‌های مدیریت عملکرد و پیامدهای مدیریت عملکرد) ارائه شده‌اند که در مجموع این مضامین از ۵ مضمون سازمان‌دهنده، ۱۸ مضمون پایه و همچنین ۵۳ عبارت‌های بیانی گزینشی خبرگان تشکیل یافته‌اند.

### یافته‌های بخش کمی

در این پژوهش پس از آنکه با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی و استخراج پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان پرداخته شد، در مرحله دوم پژوهش تلاش گردید به منظور سطح‌بندی پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان، پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا ویژه روش مدلسازی ساختاری-تفسیری در بین خبرگان توزیع گردد و با استفاده از روش مدلسازی نرم ساختاری-تفسیری (ISM)، مدل مذکور طراحی شود. در ادامه مراحل مدلسازی ساختاری-تفسیری برای ارائه سطح‌بندی پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری ارائه شده است.

### - مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در مرحله نخست تلاش گردید تا پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان که از مرحله مصاحبه با خبرگان در بخش کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون احصاء گردیده است وارد ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) شوند. این ماتریس یک ماتریس، به ابعاد عوامل می‌باشد که در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر می‌شود. به عبارتی این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین عناصر تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آنها از چهار نماد زیر استفاده می‌شود:

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز برای رسیدن به عامل ستون (j) باشد (ارتباط یک‌طرفه از i به j).

A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز برای رسیدن به عامل سطر (i) باشد (ارتباط یک‌طرفه

از  $\bar{j}$  به  $\bar{i}$ .

X: بین عامل سطر ( $\bar{i}$ ) و عامل ستون ( $\bar{j}$ ) ارتباط دوطرفه وجود دارد. به عبارت دیگر هر دو می توانند زمینه ساز رسیدن به یکدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از  $\bar{i}$  به  $\bar{j}$  و برعکس).  
O: هیچ ارتباطی بین عناصر  $\bar{i}$  و  $\bar{j}$  وجود ندارد.

یافته های بخش نخست حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که پیشران های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره وری کارکنان شامل ۴ مقوله؛ پیشران های زمینه ای، پیشران های سازمانی، پیشران های مدیریتی، پیشران های انگیزشی و یک پیامد بهره وری کارکنان بوده اند. در ادامه از خبرگان خواسته شده تا پرسشنامه ویژه مدلسازی ساختاری - تفسیری را بر مبنای قواعد ارائه شده در بالا تکمیل نمایند. در جدول (۳) ماتریس خودتعاملی ساختاری ارائه شده است.

جدول (۳) ماتریس خودتعاملی ساختاری

| ردیف | عوامل               | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
|------|---------------------|---|---|---|---|---|
| ۱    | پیشران های زمینه ای |   | X | V | V | V |
| ۲    | پیشران های سازمانی  |   |   | V | V | V |
| ۳    | پیشران های مدیریتی  |   |   |   | X | V |
| ۴    | پیشران های انگیزشی  |   |   |   |   | V |
| ۵    | بهره وری کارکنان    |   |   |   |   |   |

- مرحله دوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس (SSIM) به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر، ماتریس  $RM^1$  در جدول (۴) حاصل گردیده است.  
الف) اگر خانه ( $\bar{j}, \bar{i}$ ) در ماتریس (SSIM) نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه ( $\bar{i}, \bar{j}$ ) عدد صفر می گیرد.  
ب) اگر خانه ( $\bar{j}, \bar{i}$ ) در ماتریس (SSIM) نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه ( $\bar{i}, \bar{j}$ ) عدد ۱ می گیرد.  
ج) اگر خانه ( $\bar{j}, \bar{i}$ ) در ماتریس (SSIM) نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه ( $\bar{i}, \bar{j}$ ) عدد ۱ می گیرد.

<sup>1</sup>. Reachability Matrix

د) اگر خانه  $(j,i)$  در ماتریس (SSIM) نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه  $(i,j)$  نیز عدد صفر می‌گیرد.

جدول (۴) ماتریس دستیابی اولیه

| ردیف          | عوامل               | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | قدرت نفوذ |
|---------------|---------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| ۱             | پیشران‌های زمینه‌ای | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵         |
| ۲             | پیشران‌های سازمانی  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵         |
| ۳             | پیشران‌های مدیریتی  | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۳         |
| ۴             | پیشران‌های انگیزشی  | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۳         |
| ۵             | بهره‌وری کارکنان    | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱         |
| میزان وابستگی |                     | ۲ | ۲ | ۴ | ۴ | ۵ | ---       |

#### - مرحله سوم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

پس از به دست آمدن ماتریس دستیابی اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی از روش مُد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است. بطور کلی در این بخش روابط ثانویه بین عوامل موجود در ماتریس اولیه بررسی گردید که سازگاری درونی بین عوامل از قاعده یاد شده تبعیت نموده و در نتیجه همان ماتریس اولیه به عنوان ماتریس دستیابی نهایی انتخاب و برای ادامه مدلسازی مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز محاسبه گردیده است. بطور کلی قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر بدست می‌آید. در جدول (۴) نتایج ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ و وابستگی هر متغیر ارائه شده است.

#### - مرحله چهارم: تعیین روابط و سطح‌بندی عوامل

در این بخش برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه ورودی و مجموعه خروجی برای هر عامل تعیین شده است. مجموعه خروجی یک شاخص، شامل خود آن شاخص و مجموعه شاخص‌هایی است که بر آنان اثر می‌گذارد که با عدد (۱)‌های موجود در سطر مربوطه قابل



شناسایی می‌باشند. همچنین مجموعه ورودی یک شاخص، شامل خود آن شاخص و مجموعه شاخص‌هایی است که از آنان اثر می‌پذیرد که با عدد (۱)‌های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی می‌باشند. پس از تعیین مجموعه‌ی ورودی و خروجی برای هر عامل، عناصر مشترک در مجموعه‌ی ورودی و خروجی برای هر عامل شناسایی شده‌اند.

پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح عوامل (عناصر) می‌رسد. منظور از سطح عوامل این است که عامل‌ها بر سایر عوامل تأثیرگذارند یا از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. عواملی که در بالاترین سطح (سطح یک) قرار می‌گیرند، تحت تأثیر سایر عوامل بوده و عامل دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. در اولین جدول عاملی دارای بالاترین سطح می‌باشد، که مجموعه‌ی خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آنها از جدول حذف می‌شوند و با سایر عوامل باقیمانده، جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول عوامل سطح دوم مشخص می‌شود. این کار تا تعیین سطح تمام عوامل ادامه می‌یابد. در این بخش مبتنی بر قواعد بیان شده به سطح‌بندی و تعیین روابط بین عوامل پرداخته شده است.

#### جدول (۵) سطح‌بندی پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان

| مرحله سطح‌بندی | عوامل | مجموعه خروجی  | مجموعه ورودی  | مجموعه مشترک  | سطح  |
|----------------|-------|---------------|---------------|---------------|------|
| مرحله اول      | ۱     | ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۲، ۱          | ۲، ۱          | ۲، ۱ |
|                | ۲     | ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۲، ۱          | ۲، ۱          | ۲، ۱ |
|                | ۳     | ۵، ۴، ۳       | ۴، ۳، ۲، ۱    | ۴، ۳          | ۴، ۳ |
|                | ۴     | ۵، ۴، ۳       | ۴، ۳، ۲، ۱    | ۴، ۳          | ۴، ۳ |
|                | ۵     | ۵             | ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۵    |
| مرحله دوم      | ۱     | ۴، ۳، ۲، ۱    | ۲، ۱          | ۲، ۱          | ۲، ۱ |
|                | ۲     | ۴، ۳، ۲، ۱    | ۲، ۱          | ۲، ۱          | ۲، ۱ |
|                | ۳     | ۴، ۳          | ۴، ۳، ۲، ۱    | ۴، ۳          | ۴، ۳ |
|                | ۴     | ۴، ۳          | ۴، ۳، ۲، ۱    | ۴، ۳          | ۴، ۳ |
| مرحله سوم      | ۱     | ۲، ۱          | ۲، ۱          | ۲، ۱          | ۲، ۱ |
|                | ۲     | ۲، ۱          | ۲، ۱          | ۲، ۱          | ۲، ۱ |

- مرحله پنجم: ترسیم مدل ساختاری - تفسیری

در این مرحله بر اساس سطوح تعیین شده در مرحله قبل و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری- تفسیری پژوهش ترسیم می‌شود. یافته‌های حاصل از سطح‌بندی عوامل نشان داد که، عامل ۵ (بهره‌وری کارکنان) در سطح اول مدل قرار گرفته است و این به معنای آن است که این مقوله تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد که از همگی عوامل دیگر تأثیر پذیرفته و بر عاملی تأثیر نمی‌گذارد. در سطح دوم عامل ۳ (پیشران‌های مدیریتی) و عامل ۴ (پیشران‌های انگیزشی) قرار گرفته‌اند که بر عامل سطح پنجم تأثیر گذاشته و از عوامل سطح سوم تأثیر می‌پذیرند. در نهایت در سطح سوم عامل ۱ (پیشران‌های زمینه‌ای) و عامل ۲ (پیشران‌های سازمانی) قرار دارند که تأثیرگذارترین عوامل در بین عوامل موجود در مدل پژوهش می‌باشند. در نهایت با توجه به سطح‌بندی عوامل یاد شده، مدل نهایی ساختاری- تفسیری مربوط به پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری در شکل (۱) ارائه شده است:



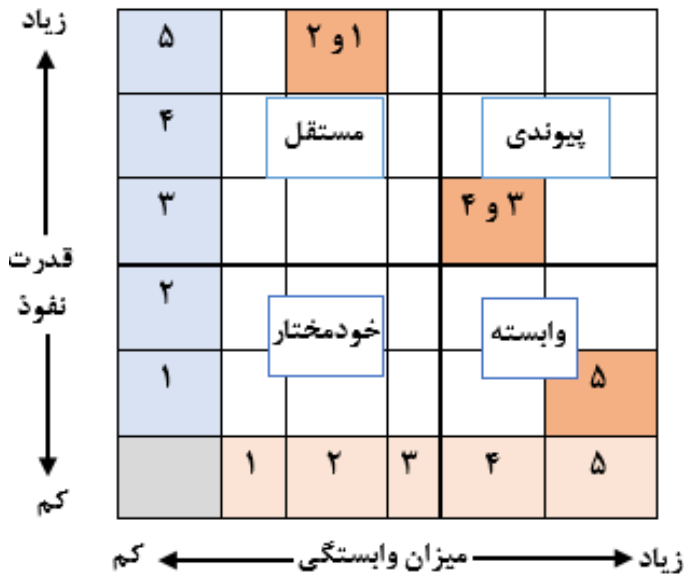
شکل (۱) مدل پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان احصاء شده از مرحله ISM

### - مرحله ششم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی

در این مرحله متغیرهای پژوهش مبتنی بر قدرت نفوذ و میزان وابستگی در چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. بطور کلی عواملی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت نفوذ بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل شناسایی خواهند بود که عبارتند از:

- خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند.
- وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند.
- متصل (پیوندی): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند.
- مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند.

در ادامه نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم‌افزار MICMAC در شکل (۲) ترسیم شده است. همان‌گونه که در شکل (۲) مشخص است، عوامل ۱ (پیشران‌های زمینه‌ای) و ۲ (پیشران‌های سازمانی) در ناحیه مستقل (نفوذ) قرار گرفته‌اند که دارای حداکثر میزان نفوذ در سایر عوامل و حداقل میزان وابستگی به متغیرها برخوردارند. همچنین عامل ۵ (بهره‌وری کارکنان) از حداقل قدرت نفوذ و حداکثر میزان وابستگی برخوردار است و در ناحیه وابسته قرار گرفته است. همچنین عوامل ۳ (پیشران‌های مدیریتی) و ۴ (پیشران‌های انگیزشی) در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند، زیرا که از قدرت نفوذ و میزان وابستگی نسبتاً بالایی برخوردارند.



شکل (۲) نمودار قدرت نفوذ - وابستگی خروجی نرم‌افزار MICMAC

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف تبیین پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری در طی مطالعه‌ای آمیخته انجام شده است. نتایج بخش کیفی پژوهش با رویکرد تحلیل مضمون منتج به شناسایی پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان گردید. در عین حال در بخش کمی تلاش شد با توزیع پرسشنامه‌ی خبره‌مبنا در بین خبرگان و با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری- تفسیری (ISM)، مدل پژوهش طراحی شود. نتایج این بخش منتج به مدلی برای پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان در شکل (۱) گردید. بطور کلی یافته‌ها نشان داد که پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری شامل؛ پیشران‌های پیشران‌های زمینه‌ای، سازمانی، مدیریتی و انگیزشی می‌شود. همچنین پیامد مدیریت عملکرد به عنوان بهره‌وری کارکنان در نظر گرفته شده است که از مؤلفه‌هایی چون رضایت شغلی، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی، و انطباق‌پذیری محیطی تشکیل یافته است.

عناصر احصاء شده در مدل مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری با برخی عناصر و مؤلفه‌های بیان شده در سایر الگوهای مطالعات پیشین سازگاری دارد. به عنوان نمونه، شت و همکاران (۲۰۱۹) نیز به برخی از پیشران‌ها و همچنین اقدامات مدیریت عملکرد شایسته‌محور مانند، خودارزیابی مبتنی بر شایستگی، بازخورد ارزیابی مبتنی بر شایستگی، مربی‌گری مبتنی بر شایستگی، و تمایز عملکردی مبتنی بر شایستگی یاد کرده است. بکر و همکاران (۲۰۱۱) نیز مراحل پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های غیرانتفاعی را شامل، نظارت و بازخورد غیررسمی، ارزیابی و بازبینی رسمی، برنامه‌ریزی جهت اقدام، و یادگیری و توسعه دانسته‌اند. بیگدلی (۱۳۹۶) نیز مراحل مدیریت عملکرد کارکنان را شامل چهار سطح، سطح اول (برنامه‌ریزی و توافقات عملکردی و توسعه‌ای)، سطح دوم (آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد، بازبینی عملکرد، پایش عملکرد و مربی‌گری)، سطح سوم (پیوند مناسب عملکرد با حقوق و مزایا)، و سطح چهارم (اجرا و تحقق برنامه‌های عملکردی و توسعه‌ای) تعیین نموده است.

در پایان به منظور پیاده‌سازی پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری، پیشنهادهایی به شرح زیر بیان می‌گردد:

- مدیران شرکت‌های صنعت هواپیمایی بایستی به پیشران‌های زمینه‌ای مدیریت عملکرد اعم از؛ ایجاد موقعیت رقابتی برای شرکت‌ها در قیاس با رقبای داخلی و خارجی و صنایع جایگزین، پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی در برابر جامعه و گروه‌های کمتر برخوردار، درک صحیح از شرایط اقتصادی و استفاده از فرصت‌های موجود برای گذر از شرایط تحریم، و پایبندی به قوانین و سیاست‌های ابلاغی سازمان‌های بالادستی توجه ویژه‌ای نمایند.
- مدیران مذکور بایستی به پیشران‌های سازمانی مدیریت عملکرد اعم از؛ تدوین و پیاده‌سازی اهداف و راهبردهای انگیزاننده در حوزه مدیریت عملکرد برای کارکنان، طراحی و پیاده‌سازی ساختار و ارتباطات چابک در بین کارکنان، تبیین و نهادینه‌سازی فرهنگ خلاق و بهره‌ور در بین کارکنان، و بکارگیری فناوری‌های بسترساز در مجموعه خود توجه ویژه‌ای نمایند.
- به منظور پیاده‌سازی پیشران‌های مدیریتی، ضروری است که در راستای بکارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین توسط مدیران شرکت‌های مذکور اقدام شود، میزان ذهن‌آگاهی

رهبران ارتقاء یافته و آموزش‌های لازم به ایشان در این رابطه داده شود، سطوح هوشمندی رهبران سازمان اعم از هوش هیجانی، معنوی، عقلایی، سازمانی، تجاری و بازاریابی و ... افزایش یابد.

■ ضروری است که به منظور پیاده‌سازی پیشران‌های انگیزشی مدیریت عملکرد کارکنان اقدام لازم صورت گیرد. در این رابطه پیشنهاد می‌شود علاوه بر تأکید بر عوامل بهداشتی مانند حقوق و مزایا، ایمنی و بهداشت محیط کار، امنیت شغلی و ...، به عوامل انگیزشی اعم از برقراری نظام انتصابات و ارتقاء مبتنی بر شایستگی، پاداش مبتنی بر عملکرد، ارزیابی عملکرد شایسته‌محور و ... نیز توجه ویژه شود. در عین حال، بایستی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان مورد توجه قرار گرفته و تناسب بین ویژگی‌های شخصیتی و شغل افراد و همچنین با عوامل انگیزشی و بهداشتی مورد تأکید باشد.

در نهایت بایستی اشاره نمود که در این پژوهش تلاش شد تا مبتنی بر گفته‌های صاحب‌نظران، به تبیین پیشران‌های مدیریت عملکرد با رویکرد بهره‌وری کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری پرداخته شود، با این حال به نظر می‌رسد که ضروری است مدل طراحی شده مبتنی بر روش‌شناسی کمی اعتبارسنجی شده و روابط علت و معلولی بین مقوله‌ها نیز ارزیابی گردد. در این راستا به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی، به اعتبارسنجی الگوی مذکور مبتنی بر روش مدلسازی معادلات ساختاری بپردازند.

## قدردانی

بدینوسیله از مشارکت و همراهی همه خبرگان، اساتید و پژوهشگرانی که ما را در جمع‌آوری داده‌ها و همچنین تجزیه و تحلیل و بررسی نهایی این پژوهش یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌نماییم.

## منابع

- احمدی، امید، کمالیان، امین رضا، یعقوبی، نورمحمد، و قاسمی، محمد. (۱۳۹۷). ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۳۴-۷۹.
- بیگدلی، محمد مهدی. (۱۳۹۶). *طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان دانشی در شرکت‌های*

دانش بنیان. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت گرایش صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام.

- خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۰). مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان). ناشر: کوهسار.
- درستکار احمدی، ناهید. و گلشاهی، بهنام. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عناصر بسته پاداش جامع برای کارکنان دانشی آینده (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان صنعت دفاعی)، فصلنامه آینده پژوهی دفاعی، ۴ (۱۵): ۱۰۷-۸۵.
- رجبی فرجاد، حاجیه، میرسپاسی، نیلوفر، و سمیعی، معصومه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی). فصلنامه مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۱ (۴۳): ۲۰۹-۱۸۷.
- محمدی، سمیه، و الوانی، مهدی. (۱۳۹۹). تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی با محوریت توسعه پایدار درجهت ارتقای بهره‌وری. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۴ (۵۳): ۴۷-۲۳.
- هزاروسی، مریم. (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت عملکرد و انگیزش شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

- Adeinat, I., & Kassim, N. (2019). Extending the service profit chain: The mediating effect of employee productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(5), 797-814.
- Agarwal, A. (2020). Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. *Journal of Advances in Management Research*. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Armstrong, M. (2012). [*Handbook of human resource management practice*]; Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*. 9(1), 62-85.
- Capaldo, G., Costantino, N., Pellegrino, R., & Rippa, P. (2018). The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: An explorative research in courts offices in Italy. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 986-997.
- Claus, L., & Briscoe, D. (2009). Employee performance management across borders: A review of relevant academic literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 175-196.
- De Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful

- implementation and use of performance management systems. *Management Decision*. 41(8), 688-697.
- Delbari, S., Rajaipour, S., & Abedini, Y. (2020). Investigating the relationship between career development and productivity with the mediating role of self-regulation among university staff. *Journal of Applied Research in Higher Education*. ahead-of-print.
  - Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Organizational configurations for sustainability and employee productivity: A qualitative comparative analysis approach. *Business & Society*, 57(1), 216-251.
  - Ghoddousi, P., Poorafshar, O., Chileshe, N., & Hosseini, M. R. (2015). Labour productivity in Iranian construction projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 64(6), 811-830.
  - Gupta, S., & Prasad, A. (2011). Productivity-based hybrid model: learning from the Indo-Japanese and Indian auto sector. *Journal of Advances in Management Research*. 8(1), 158-171.
  - Kien, B. T. (2012). Factors affecting the fluctuation of labour productivity in the construction projects.
  - Kong, D., Tao, Y., & Wang, Y. (2020). China's anti-corruption campaign and firm productivity: Evidence from a quasi-natural experiment. *China Economic Review*, 63, 101535.
  - Levy, P. E., Tseng, S. T., Rosen, C. C., & Lueke, S. B. (2017). Performance management: A marriage between practice and science—Just say “I do”. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Publishing Limited.
  - Ma, L., & Ye, R. (2019). Does daily commuting behavior matter to employee productivity?. *Journal of Transport Geography*, 76, 130-141.
  - Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
  - McDermott, A. M., Conway, E., Cafferkey, K., Bosak, J., & Flood, P. C. (2019). Performance management in context: formative cross-functional performance monitoring for improvement and the mediating role of relational coordination in hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 436-456.
  - Mesthrige, J. W., & Chiang, Y. H. (2019). The impact of new working practices on employee productivity. *Journal of Facilities Management*. 17(2), 122-141.
  - Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity. *Internet Research*. 29(4), 725-748.
  - Moullin, M. (2004). Eight essentials of performance measurement. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 17(3), 110-112.
  - Nakimbugwe, P. (2019). *The contribution of performance management systems*



*on employee productivity in Uganda: A case study of TASO Masaka Branch*, Doctoral dissertation, Nkumba University.

- Owino, C. A., Oluoch, M., & Kimemia, F. (2019). Influence of Performance Management Systems on Employee Productivity in County Referral Hospitals of Kiambu County. *Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 9(3), 1320–1336.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 37(8), 1038-1055.
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(4), 753-773.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., da Costa, C. A. D. J., Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(2), 319-339.
- Sylva, W., & Dan-Jumbo, C. T. (2017). Ethical culture, employee intention to stay and employee productivity in the rivers state civil service. *Journal of International Business Research and Marketing*, 2(5), 7-13.
- Voiskounsky, A. E., Yermolova, T. D., Yagolkovskiy, S. R., & Khromova, V. M. (2017). Creativity in online gaming: Individual and dyadic performance in Minecraft. *Psychology in Russia*, 10(4), 40.
- Vu, T. A., Plimmer, G., Berman, E., & Sabharwal, M. (2019). Managing employee performance in transition economies: A study of Vietnamese public organizations. *Public Administration and Development*, 39(2), 89-103.