

ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب

امید احمدی*، امین رضا کامالیان**، نورمحمد یعقوبی***، محمد قاسمی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب انجام گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و در آن از روش فراترکیب استفاده شده است. محقق با استفاده از روش فراترکیب، بازنگری دقیق و عمیق در موضوع، انجام داده است و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کرده است. در این راستا، ۲۸۹ پژوهش کیفی در حوزه عملکرد کارکنان ارزیابی شد که در پایان ۹۱ پژوهش انتخاب و با تحلیل محتوای آنها ابعاد و کدهای مربوطه استخراج و میزان اهمیت و اولویت هر یک با استفاده از آنتروپی شانون تعیین شد. براساس یافته‌های تحقیق، کدهای توسعه کارکنان، آموزش کارکنان، فرصت‌های شغلی، راهبردهای سازمان و مهارت‌های مدیریتی، بیشترین ضریب اهمیت را بین ابعاد چهارگانه بهسازی عملکرد کارکنان دارند. در نهایت، پس از طی گام‌های پژوهش، الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان در سه مرحله: شناسایی، ساختار اجرا و طراحی برنامه حمایتی بهسازی عملکرد کارکنان، ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: بهسازی عملکرد؛ بهسازی فردی؛ بین فردی و گروهی؛ سازمانی؛ محیطی

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران
omida2490@gmail.com
** نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
kamalian@mgmt.usb.ac.ir
*** استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir
**** دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

مقدمه

مدیریت منابع انسانی و زیرنظام‌های آن در کشورهای مختلف، به صورتی متفاوت بررسی، درک و اجرا می‌شوند (اصلا نیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۹۰). در محیط آشفته امروزی، سازمان‌ها با یک تغییر تدریجی در روابط سنتی اشتغال و استخدام روبه‌رو هستند (ویزا^۱، ۲۰۱۵: ۷۹؛ جوهانسون^۲، ۲۰۱۰: ۴۱). نظام‌های مدیریت عملکرد مؤثر ابزاری برای اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری هستند. بهبود بهره‌وری در بسیاری از سازمان‌ها - خصوصی یا عمومی - اهمیت زیادی دارد (هامن^۳، ۱۹۷۶: ۲۶۰؛ درمودی^۴، ۲۰۰۴: ۸). ارزیابی عملکرد، اطلاعاتی را برای بسیاری از تصمیمات مهم در مورد منابع انسانی مانند جبران خسارت و مزایا، نیازهای آموزشی و توسعه، اخراج، کارکنان، افزایش حقوق، آزمایش مواد مخدر و نظم و انضباط ارائه می‌دهد (خرده‌گیر، ۱۳۹۶: ۲۴۷؛ کروپانزانو و استین^۵، ۲۰۰۹: ۲۰۰). تحولات اقتصادی - سیاسی و اجتماعی ایجاب می‌کند که در فرایند مدیریت نظام بهسازی منابع انسانی بر موارد ویژه‌ای تأکید شود و برون‌داد نظام، چیزی بیش از نیاز روزمره سازمان باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۲: ۲۳۷). مدیریت منابع انسانی به معنای مدیریت یک منبع راهبردی به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح این منبع راهبردی، می‌تواند مزیت رقابتی کسب کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند (رابی و گیلمن^۶، ۲۰۱۳: ۳۷۵؛ کانفر^۷، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ کوچی^۸، ۲۰۰۸: ۳۶۸). الگوهای تخصیص بهسازی عملکرد کارکنان اغلب بر این فرض استوار است که توانمندی‌های فردی و سازمانی باعث بهبود و تغییر عملکرد کارکنان در سازمان‌ها می‌شود، اما در هیچ پژوهشی الگوی کاملی از تعیین ابعاد جامع و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان ارائه نشده است. در نتیجه، هدف اصلی این تحقیق تعیین ابعاد تشکیل‌دهنده بهسازی عملکرد کارکنان در

1. Woyessa
2. Johansson
3. Hackman
4. Dermody
5. Cropanzano & Stein
6. Raby & Gilman
7. Kanfer
8. Kooij

چارچوب یک الگوی هماهنگ برای بهبود و اصلاح عملکرد کارکنان، از طریق تعیین ابعاد و روابط میان اجزاست. از این رو، پژوهش حاضر در نظر دارد به پرسش‌های اساسی در حوزه بهسازی عملکرد کارکنان پاسخ دهد. این پرسش‌ها عبارتند از: چه عواملی مؤلفه‌های تعیین و استقرار اثربخش بهسازی عملکرد کارکنان را تشکیل می‌دهند؟ هر یک از مؤلفه‌ها چه اهمیت و وزنی در تعیین و استقرار اثربخش بهسازی عملکرد کارکنان دارند؟ چارچوب پیاده‌سازی و استقرار اثربخش بهسازی عملکرد کارکنان چگونه است؟

مبانی نظری تحقیق

مدیریت منابع انسانی

فرایند مدیریت مؤثر افراد در سازمان از طریق ایجاد و گسترش محیط کاری اثربخش، توسعه مشارکت کارکنان و تسهیم موفقیت‌های مادی و معنوی در سازمان با کمک کارکنان، امکان‌پذیر می‌شود (مانیستیتیا و فانگزووان^۱، ۲۰۱۵: ۱۶۰). مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر به ارزیابی شایستگی‌ها به‌عنوان ابزاری برای تعیین نقاط ضعف و قوت عملکرد و همچنین شناسایی افراد مستعد سازمان، گرایش یافته است (اسماعیل^۲، ۲۰۱۰: ۳۶۰). بنابراین، شناسایی افراد مبتنی بر شایستگی‌ها برای انتخاب، انتصاب، ارتقا و همچنین توسعه و برنامه‌ریزی آموزشی، نتایج قابل‌ملاحظه‌ای داشته است (سیگزدینینی^۳، ۲۰۰۶: ۲۹). برنامه بهسازی فردی برای هماهنگی تلاش‌های مختلف در جهت افزایش شایستگی‌ها و رفع شکاف‌های عملکردی منابع انسانی است که در قالب یک فرایند مداوم و پویا، به سوی تعالی منابع انسانی حرکت می‌کند (فسیوا، ۲۰۰۶: ۶). بهسازی سازمانی بر حیطه سازمانی شامل مجموعه مداخلات سازمانی براساس ارزش‌های دموکراتیک است که نیاز به درگیر شدن همه افراد و گروه‌های سازمانی می‌باشد (ویلسون، ۲۰۰۱: ۱۶).

1. Manistitya & Fongsuwan
2. Ismail
3. Šiuždinienė

عملکرد

عملکرد وظیفه را می‌توان براساس نتیجه تجزیه و تحلیل شغل اندازه‌گیری کرد که برای شناسایی وظیفه و رفتار کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد (استارک و فلاهرتی^۱، ۱۹۹۹: ۵۸). مدیریت عملکرد، نظامی است که از طریق آن سازمان‌ها به تعیین اهداف کاری و استانداردهای عملکرد می‌پردازند (بریسکو و کلوز^۲، ۲۰۰۸: ۱۴). مدیریت عملکرد به عنوان فرایند نظام‌مند برای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان با توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها تعریف می‌شود (آرمسترانگ^۳، ۲۰۱۲: ۱۳۸) که شامل برنامه ریزی عملکرد، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، پاداش عملکرد و توسعه عملکرد است (دب^۴، ۲۰۰۹: ۵۵).

جدول ۱. اصطلاحات عملکرد شغلی (هی^۵، ۲۰۱۴)

محقق	توضیحات	مفهوم
برگرمن، ۲۰۰۷	عملکرد متقابل باید شامل زیرمجموعه‌های چندگانه مانند کار گروهی، وفاداری و عزم باشد.	عملکرد متقابل
کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۳	عملکرد محتوا براساس "احساس و دیدگاه" که کارمند درمورد همکاران خود، دارد. یک نوع احساس همگانی از طریق کارهای گروهی ایجاد می‌شود، درحالی‌که کارکنان می‌توانند مسائل و مشکلات خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند.	عملکرد محتوا
کندی، لیسک و برنز (۲۰۰۱)؛ گریفین و همکاران (۲۰۰۷)؛ اسپیبر (۲۰۱۱)؛ آدری و پاتریس (۲۰۱۲)؛ برهناردس، کوپمنز، وت، برک (۲۰۱۴)	- توانمندسازی نقش کار، رفتار با مشتری و کار گروهی - مهارت فردی، انطباق کار فردی، فعالیت فردی و وظیفه، مهارت تکلیف کارکنان، تطبیق کارکرد کارکنان، فعالیت کارکرد کارکنان، مهارت کار سازمانی، تطابق کارکرد سازمانی و فعالیت کارکرد سازمانی - عملکرد کار و تلاش منظم - خلاقیت، واکنش‌پذیری در برابر مشکلات، سازگاری بین فردی، تلاش‌های آموزشی و استرس مربوط به کار - عملکرد وظیفه، عملکرد زمینه‌ای و رفتار کاری کارآمد	عملکرد کارکنان

1. Stark & Flaherty
2. Briscoe & Claus
3. Armstrong
4. Deb
5. Hee

ارزیابی عملکرد و بهسازی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد کارکنان از قرن‌ها پیش توسط سازمان‌های متعدد انجام شده است (اسلم^۱، ۲۰۰۶: ۱۶۵). در هر سازمان ارزیابی عملکرد و شناخت وضع موجود، آغازی برای تدوین راهبرد، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت، انجام اصلاحات و ایجاد بهبود و تحول است (رضایی و همکاران، ۱۳۸۳: ۴۵). رویکردهای رفتاری اطلاعات بیشتری را برای کارکنان فراهم می‌کند و بنابراین، ممکن است برای بهسازی کارکنان بهتر باشد. از سوی دیگر، رویکرد نتیجه‌گیری بر سهم قابل‌اندازه‌گیری کارکنان برای سازمان تمرکز می‌کند (احمد، ۲۰۱۳: ۷). مدرن‌ترین نظام ارزیابی، نظام ارزیابی رتبه‌بندی متمرکز بر راه‌حل^۲ (SFR) است که در آلمان و اتریش مورد بررسی قرار گرفت که این مفهوم توسط دو استاد مدیریت آلمانی شازر و ایمسوکیم برگ^۳ (۲۰۰۲) معرفی شد. آنها ایده مدیریت مدرن را بر مبنای تحلیل دقیق ارزیابی نتایج ارائه داده‌اند، با هدف یافتن راه‌حلی برای مشکلات و اشتباهات مختلف، با اصلاح نظام داخلی سازمان به شیوه‌ای که میزان مشکلات را به حداقل برسانند و در راستای بهسازی کارکنان و سازمان بتوان از آنها استفاده کرد. شاید تعیین عملکرد مطلوب تا چند سال پیش به راحتی امکان‌پذیر بود. اما امروزه دیگر نمی‌توان چنین شاخص‌هایی را به‌عنوان زیربنای فکری ارزیابی عملکرد در نظر گرفت. (سیمونز^۴، ۲۰۰۴: ۹۰؛ گیانگرکو و همکاران^۵، ۲۰۱۲: ۱۶۳). در قرن ۲۱ مباحث و شاخص‌های ارزیابی عملکرد تغییر کرده است (کروپانزانو و استین^۶، ۲۰۰۹: ۲۰۰؛ هاریز^۷، ۲۰۰۲: ۴۱۸؛ سومریک^۸، ۲۰۱۴: ۳۸). حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد (نو^۹، ۲۰۰۸: ۱۱۳).

1. Islam
2. Solution Focused Ranking
3. Shazer & Imsoo Kim Berg
4. Simmons
5. Giangreco & et al
6. Cropanzano & Stein
7. Harris
8. Somerick
9. Noe

جدول ۲. اهداف ارزیابی عملکرد (نو، ۲۰۰۸)

اهداف بهسازی و توسعه ای	اهداف اداری اجرایی
فراهم آوردن بازخورد عملکرد	تصمیم‌گیری درمورد پاداش و جبران خدمات
شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
تشخیص عملکرد افراد	تعیین ارتقای کاندیدها
کمک به شناسایی اهداف	تعیین تکالیف و وظایف
ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	شناسایی عملکرد ضعیف
شناسایی نیازهای آموزشی فردی	تصمیم درمورد اخراج یا نگهداری
شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی	اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب
تقویت ساختار قدرت	ارزیابی برنامه‌های آموزشی
بهبود ارتباطات	برآوردن مقررات قانونی
فراهم آوردن زمینه ای برای کمک مدیران به کارکنان	برنامه‌ریزی کارکنان

شناخت کارکنان شاخص و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (اوچوا، ۲۰۱۰). پس از مطالعه پژوهش‌های پیشین، مشاهده شد که هریک از مطالعات از دیدگاه‌های گوناگون ابعاد ارزیابی و بهسازی عملکرد کارکنان را بررسی کرده‌اند، اما هیچ‌یک، الگویی جامع از فرایند تبیین و استقرار اثربخش بهسازی عملکرد کارکنان ارائه نداده‌اند (سؤالات در پایان مقدمه اصلاح شد).

پیشینه تحقیق

باتوجه به سابقه طولانی تحقیقات در زمینه منابع انسانی و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در حوزه مدیریت، بررسی پیشینه موضوع تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌هایی کمی در زمینه بهسازی و بهبود عملکرد کارکنان صورت گرفته است که در ادامه به چند مورد اشاره می‌شود. رجوعی و همکارانش (۱۳۹۶) در تحقیق باعنوان طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد با استفاده از روش‌های BSC و AHP در سازمان تأمین اجتماعی مشهد که نتایج آن نشان داد که

دیدگاه مشتری، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی و مالی به ترتیب در اولویت قرار دارند. مهم‌ترین شاخص در منظر مشتری، رضایتمندی مشتری؛ درمنظر رشد و یادگیری، برقراری آموزش‌های ضمن خدمت؛ درمنظر مالی، افزایش وصول مطالبات و درمنظر فرایندهای داخلی، به‌روزرسانی قوانین سازمان تأمین اجتماعی با توجه به مقتضیات زمان است. یافته‌های مبینی دهکردی (۱۳۹۵) در تحقیقی باعنوان "تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد" هدف از پژوهش را تحلیل عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره‌وری سازمان بیان کرد. نتایج حاصل در قالب چهار فرضیه: عوامل انگیزشی، عوامل آموزشی، عوامل ساختاری و عوامل محیطی مشخص شده‌اند. آلفاری (۲۰۱۸) در تحقیقی باعنوان "مدل‌سازی عملکرد کارکنان تولید براساس رویکرد پویایی سیستم" نشان داد که ابتکارات بهبود عملکرد با طیف گسترده‌ای از رویکردها در تلاش برای بهبود عملکرد کارکنان هستند. انگیزه یا تعهد سازمانی نمونه‌هایی از چنین برنامه‌هایی است. در این پژوهش مدل مفهومی از طریق پویایی سیستم عامل‌هایی ارائه شده است که بر عملکرد کارکنان و طرح‌های مختلف بهبود تأثیر می‌گذارد. کروز^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی باعنوان "مشارکت کارکنان در بهبود عملکرد نیروی انسانی: توجه به دانش ضمنی، تعهد و اعتماد" نشان داد که تولید با کیفیت عالی، نیازمند تجهیزات عالی و پایه خوب مهارت کارکنان است و همچنین به مفاهیم جدید مدیریت، ارتباطات، تعهد پایدار و مشارکت گسترده کارکنان بستگی دارد. در این مقاله، انتقال چارچوب مفهومی اصلی در سه بعد اساسی مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱. تمرکز بر بهبود روند که مسائل جدیدی را برای دخالت کارکنان ایجاد کرد؛ ۲. توجه به سهم دانش ضمنی کارکنان در بهبود عملکرد؛ ۳. تجدیدنظر از مفهوم سنتی تعهد کارکنان به سازمان به سمت مفهوم جدید اعتماد متقابل براساس علاقه شخصی.

1. Crauise

روش تحقیق

هدف این پژوهش کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌های پژوهش از نوع اسنادی فراترکیب است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل پژوهش‌های پیشین (مقالات، طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه ارزیابی و بهسازی عملکرد کارکنان است. مرتبط‌ترین مطالعات با استفاده از رویکردی هدف‌مند در زمینه نمونه‌گیری انتخاب شدند که در بررسی‌های انجام‌گرفته در این زمینه ۹۱ پژوهش انتخاب شد که در آنها درباره ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان به‌طورمستقیم و همچنین در زمینه سایر متغیرها بحث شده بود. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد کیفی استفاده شد که در این تحقیق از نرم‌افزار اطلس تی.ای ۸ و SPSS برای کدگذاری‌های تحقیق و رتبه‌بندی استفاده شد.

در ادامه و در بخش یافته‌های پژوهش، چگونگی انجام‌دادن جستجوی نظام‌مند و انتخاب مقاله‌های مناسب برای تحلیل کیفی شرح داده می‌شود.

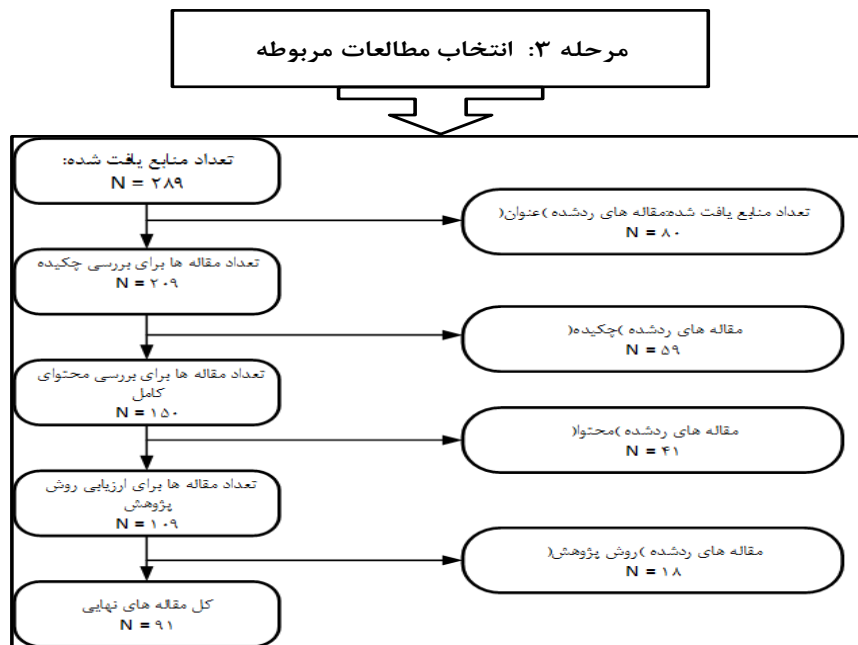
یافته‌ها

گام اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش؛ پارامترهای تحقیق شامل چه چیز (What)، چه جامعه‌ای (Who)، محدودیت زمانی (When) و چگونگی روش (How) است که براساس پرسش‌های پژوهش، شکل گرفته است.

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون؛ جامعه آماری پژوهش را تمام اسناد علمی، گزارش‌های پژوهشی، پایگاه‌های داده و نشریه‌های داخلی و خارجی در زمینه ارزیابی عملکرد و بهسازی عملکرد کارکنان طی سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۱۸ تشکیل دادند. واژه‌های کلیدی تحقیق در پایگاه‌های Science Direct، Scopus، SID (Scientific Information Database)، Emerald و Google Scholar جستجو شد. درمورد بهسازی عملکرد کارکنان از واژه‌های گوناگونی استفاده می‌شود که به این تنوع واژه‌ها در جستجوی نظام‌مند توجه شد. از واژه‌های

کلیدی متنوعی از جمله افزایش عملکرد^۱، ارزیابی عملکرد^۲، اصلاح عملکرد^۳، تغییر عملکرد^۴، بهبود عملکرد^۵ و توسعه توانمندی‌های کارکنان^۶ برای جستجوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد. در نتیجه جستجو، فهرستی از اسناد گوناگون شامل ۲۸۹ مقاله، پایان‌نامه، کتاب و گزارش‌های نهادهای مرتبط با این حوزه به دست آمد.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب؛ برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم مشاهده شده در شکل ۱، عوامل مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش، ارزیابی شده است.



شکل ۱. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

1. Performance Enhancement
2. Performance Evaluation
3. Performance Modification
4. Performance Change
5. Performance Improvement
6. Staff Development Capabilities

گام چهارم: استخراج نتایج؛ اطلاعات مقاله‌ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان‌شده در هر مقاله، طبقه‌بندی شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی؛ در این تحقیق، براساس مطالعات پیشین برای تمام اطلاعات استخراج‌شده کدی در نظر گرفته شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شد. براین اساس، مفاهیم تحقیق مشخص شدند؛ برای مثال، اعتماد گروهی و به کار گرفتن افراد مناسب که بارها در تحقیقات پیشین در مورد آنها بحث شده است، به عنوان کد، انتخاب شدند. این کدها در سطح ایده‌پردازی در فرایند، تیم‌سازی می‌شوند و جزء رویکرد بین فردی در نظر گرفته می‌شوند که همراه کار گروهی و ارتباطات میان فردی، مقوله بهسازی بین فردی و گروهی را تشکیل می‌دهند.

براساس تحلیل‌های صورت گرفته و تحلیل محتوای مقالات، ۹۱ مقاله نهایی انتخاب شد و در مجموع ۴ مقوله و ۱۵ مفهوم و ۱۱۵ کد برای مؤلفه‌های تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان در این تحقیق کشف و برچسب گذاری شدند. یافته‌ها در این مرحله نشان داد در مطالعات گذشته تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نگرفته است و هریک از مطالعات پیشین، فقط به جنبه‌ای ویژه از مقوله شناسایی و استقرار بهبود و بهسازی عملکرد کارکنان توجه داشته و هیچ‌یک از تحقیقات، چارچوبی منسجم و نظام‌مند نداشته‌اند.

یافته‌های تحقیق

در جدول ۱، کدهای نهایی استخراج‌شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم نشان داده می‌شود.

ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب

جدول ۱. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کد
تجزیه فردی	عوامل شخصیتی	اعتماد به نفس، دقت، استعداد، سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات، وجدان کار، انضباط در کار، کل‌نگری و جامع‌نگری، درک موقعیت و قضاوت عادلانه، تفکر سیستمی
	عوامل آموزشی	شناسایی ضعف‌ها، شناسایی توانایی و قوت‌ها، فرهنگ یادگیری
	هوش هیجانی	خودمدیریتی، خودآگاهی، مدیریت روابط، آگاهی اجتماعی
	توانمندسازی فردی	مهارت‌های فردی (داشتن مهارت فنی، توانمندی در تبدیل گفتار به رفتار، مهارت نوشتاری، مهارت شنیداری، دانش و مهارت کاری، خلاقیت و نوآوری، علاقه، پشتکار، مدیریت زمان، خود توسعه‌ای، خود تنظیمی، هدفمندی)
		مهارت‌های ارتباطی (ارتباط مؤثر با همکاران، ارتباط مؤثر با ارباب رجوع، ایجاد ارتباط مؤثر سازمانی پایین به بالا، شناخت نیازهای ذی‌نفعان، توانایی ایجاد انگیزه در دیگران، شناخت نیازهای ارباب رجوع، توانایی متقاعد کردن دیگران، توانایی ایجاد هماهنگی، شرکت در فعالیت‌های اجتماعی و مدیریت جلسات، قابلیت انجام کارهای تیمی، قابلیت تیم‌سازی، ایجاد محیط برد-برد، انتقال تجربه و دانش)
		مهارت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، استفاده مؤثر از زمان، جذب کارکنان مناسب، سازماندهی و تقسیم کار، کنترل و نظارت، تفویض اختیار، رهبری، تدوین راهبرد، هدف‌گذاری)
		مهارت‌های حرفه‌ای (به‌روزی بودن دانش فنی، اطلاعات و مهارت مستندسازی، یادگیری، کارایی حرفه‌ای، سابقه شغلی (تجربه)، پایبندی به قوانین و مقررات، تدوین استاندارد کار، سابقه شغلی، رضایت شغلی، مسئولیت‌پذیری، قابلیت بازاریابی، تخصیص بهینه منابع، توان تجزیه و تحلیل، ریسک‌پذیری و مدیریت ریسک، مدیریت منابع انسانی)
		قدرت مثبت‌اندیشی (ترس کیفیت اجرا، عدم نگرانی واکنش مخاطبین، ترس نتایج اجرا، ترس بی‌کفایتی، وجود تفکر آگاهانه)
		روحیه (انتقادپذیری، روحیه پرسشگری، روحیه انعطاف‌پذیری، روحیه مشارکت‌جویی)
		انگیزه بیرونی (جو سازمانی، اجتماعی شدن، انگیزه مشوقی، فرصت‌های رهبری)
عوامل انگیزشی	انگیزه درونی (انگیزه موفقیت، انگیزه قدرت، استقلال کاری، رشد حرفه‌ای)	
	مرکز کنترل بیرونی (توجه به شانس، تعیین مسیر تجارب زندگی توسط دیگران)	
	مرکز کنترل درونی (کنترل بر سرنوشت خود، تعیین مسیر تجارب زندگی خود)	
عوامل اخلاقی	صداقت و روراستی (درستی و پاکی، راستگویی، سازگاری بین گفتار و نگرش، روح صمیمیت، ثبات نظر و دادن اطلاعات به‌صورت آزاد، بیان کل حقایق، شفافیت و صراحت)	
	ثبات رویه (قابلیت اعتماد و توان پیش‌بینی، قضاوت خوب و بهنگام، رویاروی با شرایط مختلف، عدم تناقض میان حرف و عمل، ثبات رفتاری، ثبات احساسی)	
	وفاداری (حفظ آبرو و حیثیت، ارزش قائل شدن برای کارکنان، حمایت کردن از افراد، قابلیت اعتماد)	
	ارزش‌های اخلاقی (کار با معنا، احساس همبستگی، همسویی با ارزش‌های سازمان، رعایت موازین اخلاقی و مذهبی، متانت و تواضع، پاکیزگی و آراستگی، عدالت)	

ادامه جدول ۱. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کد	
تیم‌سازی و گروهی	تیم‌سازی	اعتماد گروهی، به‌کارگرفتن افراد مناسب	
	کار گروهی	فعالیت‌های گروهی، برقراری ارتباطات شفاف	
	ارتباطات میان فردی	ارتباط بین همکاران، ارتباط با ارباب‌رجوع، ارتباط با سرپرستان و مدیران، رفتار منصفانه، ترغیب اعضا به ابراز نظر، هدایت جریان گفتگو	
	عوامل ساختاری	تمرکز (فرایند تصمیم‌گیری، دسترسی به اطلاعات ضروری کارکنان)	
		رسمیت (استانداردسازی مشاغل، مقررات و قوانین مکتوب، انجام وظایف مشخص و تکراری)	
		پیچیدگی (تقسیم کار، عناوین شغلی، سطوح سلسله‌مراتبی، تقسیمات و واحدها، مهارت)	
		فشار برنامه‌های سازمانی (اضافه کاری، کیفیت نتایج کار مورد انتظار سازمان)	
		نظام حقوق و پاداش (کاهش هزینه‌ها، افزایش حس شایستگی، حس عدالت، تقویت درک تلاش و عملکرد، پاداش مالی، اشتراک سود، مشوق‌های پولی، فعالیت‌ها و تقویت مثبت)	
		توسعه کارکنان (نظام ارزیابی، تخصص در نظام ارزیابان عملکرد، روش‌های اجرایی ارزیابی)	
		طراحی شغل	
فناوری اطلاعات و ارتباطات (دوره‌های ICDL، اتوماسیون اداری)			
تیم‌سازی سازمانی		رعایت قانون (رعایت ضوابط قانونی، ترویج ارزش‌های اخلاقی، افزایش حضور در کار، اعمال کنترل و نظم در کار)	
		شفافیت روابط (شفافیت روابط بین مدیران و کارکنان، شفافیت ارتباطات در تمامی سطوح سازمانی)	
	راهبردهای سازمان (راهبرد مدیریت منابع انسانی، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمانی)		
	منابع قدرت (قدرت اجباری، قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت مرجع و قدرت کارزماتیک، قدرت تخصص)		
	تناسب فناوری با سازمان (ظرفیت‌های سازمانی، دانش مرتبط، تنوع دانشی، تناسب وظیفه - فناوری، ثروت و دارایی سازمان)		
	عوامل محتوایی	کمک شغلی (شرح وظایف - شرح شغل، فرهنگ کار)	
	کیفیت زندگی کاری (مسئولیت، خشنودی، مشارکت، احترام، عملکرد، رضایت شغلی، ارتقا، کاهش تنیدگی، فرایند تصمیم‌گیری، استفاده مؤثر از مهارت‌ها، افزایش پیشرفت شغلی، افزایش مهارت‌ها و تخصص‌ها، کار انعطاف‌پذیر (تعادل کار و زندگی))		
	تعلق سازمانی (اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی، مشارکت سازمانی)		
	انتظارات کارمندان (قابل‌اعتماد بودن، احترام، پاسخگویی، صداقت، آسیب‌پذیری، اختیار، صراحت)		
	سبک‌های مدیریتی (پشتیبانی سرپرست) (رهبری تحول‌گرا، شکوهمند، انتصابی، انتخابی، آزادمنش، استبداد، شبکه‌ای، جامع)		
عوامل زمینه‌ای	فرصت‌های شغلی (برنامه‌ریزی و توسعه حرفه‌ای، آموزش کارکنان، مربی و مربیگری، بازخورد عملکرد)		
	مدیریت منابع سازمانی (منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و راهبردها و رویه‌های سازمانی)		

ادامه جدول ۱. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کد
نمایشی سازمانی	عوامل زمینه‌ای	رفتار شهروندی (رفتارهای کمک‌کننده، رادمردی و گذشت، ابتکار شخصی، رفتار مدنی، توسعه خود)
		اعتماد سازمانی (اعتبار، صلاحیت، خیرخواهی)
		آموزش کارکنان (آموزش ضمن خدمت، آموزش قبل از خدمت)
		امنیت شغلی (ثبات شغلی، بیمه)
		توسعه شغلی (غنی‌سازی شغلی (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال، بازخورد شغل)، چرخش شغلی)
		محیط کار سالم (نظافت محیط کار، نور محیط کار، حفظ تعادل ارگونومی، حفظ نظم، هوای تازه، ترویج سلامتی در محل کار)
نمایشی محیطی	هنجارهای اجتماعی	تعهد اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی اجتماعی
	محدودیت‌های موقعیتی	شرایط اقتصادی، شرایط فرهنگی، سیاست‌ها، بازار

گام ششم: کنترل کدهای استخراجی؛ شاخص کاپا زمانی استفاده می‌شود که دو رتبه‌دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه‌دهنده را دارند (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۸۸). به‌منظور کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه مقدار سنج به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد توافق بین رتبه‌دهندگان وجود دارد (محققر، ۱۳۹۲). مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۸۱۴ محاسبه شد که در جدول ۳ نشان داده می‌شود. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معنی‌داری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. همچنین، استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم بهسازی عملکرد کارکنان

مقوله	مفاهیم	برخی منابع استخراج کدها
بهسازی فردی	عوامل شخصیتی	(گورا - لویز ، ۲۰۱۳)، (ون دام، ۲۰۰۵)، (الفاری، ۲۰۱۸)، (کامفورت و کاتیکا، ۲۰۱۲)، (جونیر، ۲۰۱۰)، (اولچین، ۲۰۰۴).
	عوامل آموزشی	(وود و همکاران، ۲۰۱۷)، (کاهیا ، ۲۰۰۹)، (دیسینگر، ۲۰۱۲)، (ریچارد ای. سوانسون، ۲۰۰۹)، (فوس و همکاران، ۲۰۰۹)، (دی وارو پرو کیر، ۲۰۰۷)، (کانگ، کیم و چانگ، ۲۰۰۸).
	هوش هیجانی	(گریسنز و دای، ۱۹۹۷)، (ماسارو، ۲۰۱۴)، (هاروید، ۲۰۱۳)، (بیکر، ۲۰۰۵)، (ویشر، ۲۰۰۷).
	توانمندسازی فردی	(ون دام، ۲۰۰۵)، (کاواناو، ۲۰۰۴)، (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)، (کوپر ودوو، ۲۰۰۴)، (اکینلی، ۲۰۱۰)، (سام، ۲۰۰۹)، (ویلیام، ۲۰۰۶)، (پاتریک، ۲۰۱۳)
	عوامل انگیزشی	(دیسینگر، ۲۰۱۲)، (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، (ون دام، ۲۰۰۵)، (گاواناو، ۲۰۰۴)، (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)، (ریچارد ای. سوانسون، ۲۰۰۹)، (فوس و همکاران، ۲۰۰۹).
	عوامل اخلاقی	(گاواناو، ۲۰۰۴)، (آویسنا و همکاران، ۲۰۱۴)، (مازین، ۲۰۰۷)، (انجلیوس، ۲۰۱۱).
بهسازی بین فردی و گروهی	تیم‌سازی	(وود و همکاران، ۲۰۱۷)، (کانگ، کیم و چانگ، ۲۰۰۸)، (هی، ۲۰۱۴)، (چاندراسکار، ۲۰۱۱)، (اسلام، ۲۰۱۰)، (ریچارد ای. سوانسون، ۲۰۰۹)، (فوس و همکاران، ۲۰۰۹).
	کار گروهی	(پاتریک، ۲۰۱۳)، (جونیر، ۲۰۱۰)، (سلطانی، ۱۳۹۶)، (ریچاردز، ۲۰۰۳)، (راینسون، پریمان و هادی، ۲۰۰۴)، (اسمیت، ۲۰۱۰).
	ارتباطات میان فردی	(پاتریک، ۲۰۱۳)، (الفاری، ۲۰۱۸)، (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)، (ریچاردز، ۲۰۰۳)، (راینسون، پریمان و هادی، ۲۰۰۴)، (اسمیت، ۲۰۱۰).
بهسازی سازمانی	عوامل ساختاری	(داوانیس، ۲۰۱۲)، (امینی و همکاران، ۱۳۹۱)، (موسز، ۱۹۹۴)، (آمینا و شیها، ۲۰۰۹)، (خالد، ۲۰۰۸)، (کاکایر، ۲۰۱۲)، (ابراهیم پور ازبری، ۱۳۹۶).
	عوامل محتوایی	(موسز، ۱۹۹۴)، (مایر و یالووی، ۱۹۹۹)، (بیتز، ۲۰۰۷)، (خالد، ۲۰۰۸)، (کاکایر، ۲۰۱۲)، (جوزف، ۲۰۱۰)، (جین، ۲۰۱۳)، (استونز، ۲۰۰۹)، (ریچاردز، ۲۰۰۳)، (ابراهیم پور ازبری، ۱۳۹۶).
	عوامل زمینه‌ای	(چی، ۲۰۰۳)، (ابراهیم پور ازبری، ۱۳۹۶)، (جونیر، ۲۰۱۰)، (نیجمن، ۲۰۰۴)، (آمینا و شیها، ۲۰۰۹)، (خالد، ۲۰۰۸)، (کاکایر، ۲۰۱۲).
بهسازی محیطی	هنجارهای اجتماعی	(اسکارلیکی و همکاران، ۲۰۱۳)، (رمزگویان، ۱۳۹۲)، (فوجز، ۲۰۰۴)، (دینسی، ۲۰۰۶)، (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).
	محدودیت‌های موقعیتی	(ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، (ویشر، ۲۰۰۷)، (دینسی، ۲۰۰۶)، (رابرت، ۲۰۰۶)، (فوجز، ۲۰۰۴).

جدول ۳. مقادیر اندازه توافقی

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معنی داری	
۰/۸۱۴	۰/۰۵۲	۰/۰۰۰	کاپای مقدار توافق
۱۱۵			تعداد موارد معتبر

روش آنتروپی شانون، پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی می‌دهد. (آذر و همکاران، ۱۳۸۷). در روش آنتروپی شانون، ابتدا پیام برحسب مقوله‌ها در قالب فراوانی براساس تناسب هر پاسخ شمارش می‌شود و با بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری در جدول ۴ مشاهده می‌شود که برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت استفاده شده است. رابطه‌ها به شکل زیر است:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m P_{ij} \times \ln P_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad k = \frac{1}{\ln m}$$

$$W_j = \frac{d_j}{\sum d_j} \quad d_j = 1 - E_j$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم، مجموع وزن کدهای آن مفهوم، محاسبه شده است و براساس وزن‌های به دست آمده در جدول ۴ رتبه‌بندی صورت گرفته است (به علت طولانی بودن کدها در جدول ۴ فقط کدهای که رتبه بالایی آورده‌اند در جدول ذکر شده است).

جدول ۴: رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای شناسایی و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان

رتبه کل مفاهیم	رتبه کدها در مفاهیم	ضریب اهمیت W_{ij}	عدم اطمینان E_j	k	$P_{ij} \ln P_{ij}$	فراوانی	کد	مفاهیم
۱	۷	۰/۰۰۹۲	۵۹۸۸۸۹/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۷۰۸۰۵/۲-	۱۵	اعتماد به نفس	عوامل شخصیتی
	۸	۰/۰۰۹۰	۵۸۳۶۳۱/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۶۳۹۰۶/۲-	۱۴	کل نگر و جامع نگر	
	۸	۰/۰۰۹۰	۵۸۳۶۳۱/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۶۳۹۰۶/۲-	۱۴	وضعیت تأهل	
	۷	۰/۰۰۹۲	۵۹۸۸۸۹/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۷۰۸۰۵/۲-	۱۵	سن	
۱۱	۲	۰/۰۱۲۲	۷۹۲۵۰۰/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۵۸۳۵۲/۳-	۳۶	شناسایی ضعف‌ها	عوامل آموزشی
	۳	۰/۰۱۲۰	۷۷۹۸۶۰/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۵۲۶۳۶/۳-	۳۴	فرهنگ یادگیری	
۹	۳	۰/۰۱۱۰	۷۱۱۸۵۹/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۲۱۸۸۸/۳-	۲۵	آگاهی اجتماعی	هوش هیجانی
	۴	۰/۰۱۰۱	۶۵۱۱۶۷/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۹۴۴۴۴/۲-	۱۹	خودآگاهی	
۵	۴	۰/۰۱۲۶	۸۱۵۸۰۱/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۶۸۸۸۸/۳-	۴۰	مهارت‌های فردی	توانمندسازی فردی
	۵	۰/۰۱۲۲	۷۹۲۵۰۰/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۵۸۳۵۲/۳-	۳۶	قدرت مثبت‌اندیشی	

ادامه جدول ۴. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای شناسایی و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان

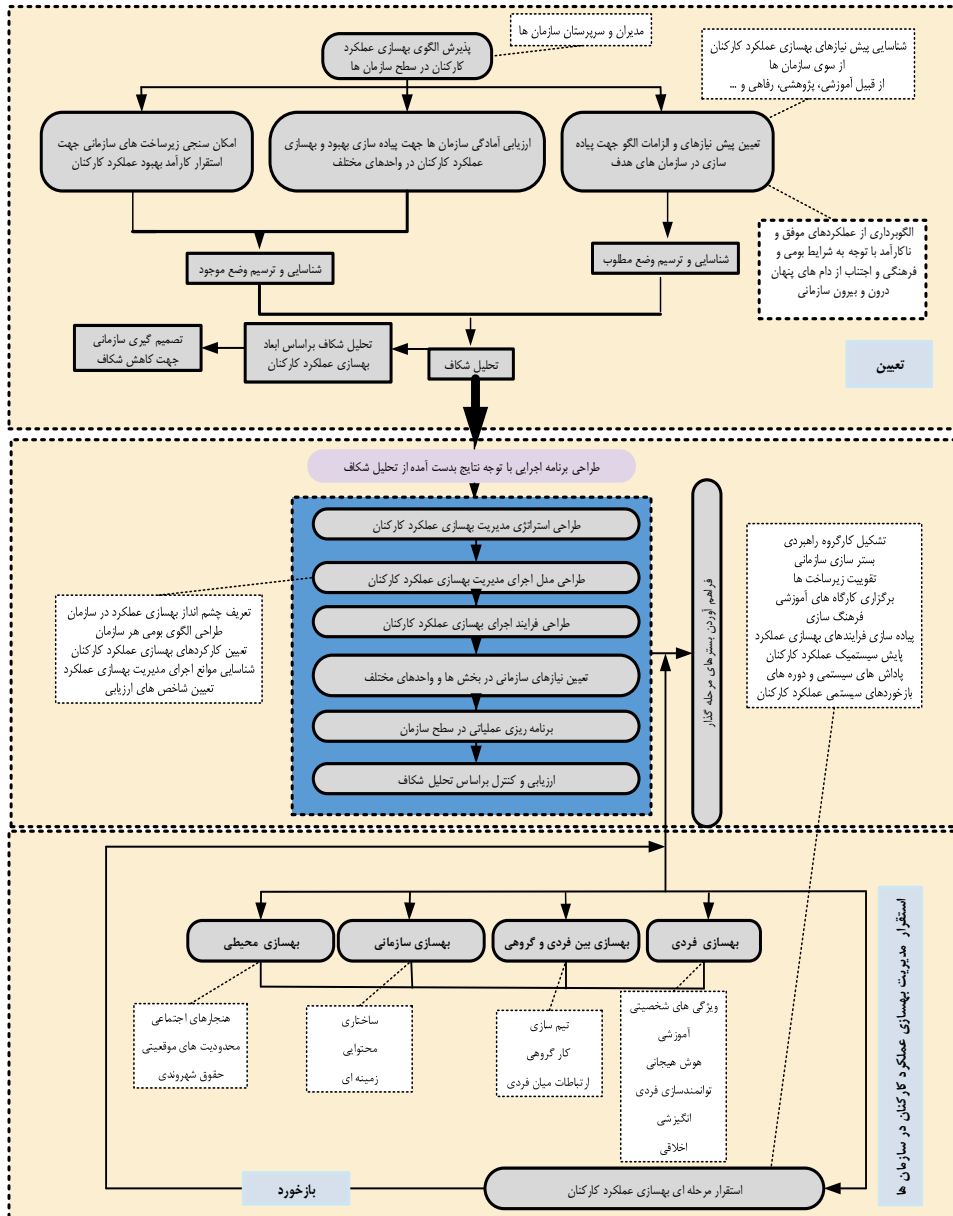
رتبه کل مفاهیم	رتبه کدها در مفاهیم	ضریب اهمیت Wj	عدم اطمینان Ej	k	PijLN Pij	فراوانی	کد	مفاهیم
۷	۴	۰/۰۱۰۹	۷۰۲۸۳۱/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۱۷۸۰۵/۳-	۲۴	مرکز کنترل بیرونی	عوامل انگیزشی
	۵	۰/۰۱۰۱	۶۵۱۱۶۷/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۹۴۴۴۴/۲-	۱۹	مرکز کنترل درونی	
۱۰	۴	۰/۰۰۹۲	۵۹۸۸۸۹/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۷۰۸۰۵/۲-	۱۵	صداقت و روراستی	عوامل اخلاقی
	۳	۰/۰۰۹۹	۶۳۹۲۱۰/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۸۹۰۳۷/۲-	۱۸	ثبات رویه	
۱۴	۲	۰/۰۱۰۱	۶۵۱۱۶۷/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۹۴۴۴۴/۲-	۱۹	اعتماد تیمی	تیم‌سازی
	۱	۰/۰۱۰۹	۷۰۲۸۳۱/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۱۷۸۰۵/۳-	۲۴	به کار گرفتن افراد مناسب	
۱۳	۱	۰/۰۱۱۱	۷۲۰۵۳۳/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۲۵۸۱۰/۳-	۲۶	فعالیت‌های گروهی	کار گروهی
	۲	۰/۰۱۰۹	۷۰۲۸۳۱/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۱۷۸۰۵/۳-	۲۴	برقراری ارتباطات شفاف	
۶	۶	۰/۰۰۹۵	۶۱۳۱۶۲/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۷۷۲۵۹/۲-	۱۶	ارتباط با ارباب رجوع	ارتباطات میان‌فردی
	۵	۰/۰۰۹۹	۶۳۹۲۱۰/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۸۹۰۳۷/۲-	۱۸	ارتباط با سرپرستان و مدیران	
۱۵	۱	۰/۰۱۰۱	۶۵۱۱۶۷/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۹۴۴۴۴/۲-	۱۹	اعتماد تیمی	تیم‌سازی
	۱	۰/۰۱۰۱	۶۵۱۱۶۷/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۹۴۴۴۴/۲-	۱۹	به کار گرفتن افراد مناسب	
۴	۷	۰/۰۱۱۶	۷۵۲۱۸۰/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۴۰۱۲۰/۳-	۳۰	نظام حقوق و پاداش	عوامل ساختاری
	۸	۰/۰۱۱۴	۷۳۶۹۲۲/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۳۳۲۲۰/۳-	۲۸	طراحی شغل	
۲	۹	۰/۰۰۹۲	۵۹۸۸۸۹/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۷۰۸۰۵/۲-	۱۵	کمک شغلی	عوامل محتوایی
	۸	۰/۰۱۰۱	۶۵۱۱۶۷/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۹۴۴۴۴/۲-	۱۹	کیفیت زندگی کاری	
۳	۷	۰/۰۱۱۱	۷۲۰۵۳۳/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۲۵۸۱۰/۳-	۲۶	مدیریت منابع سازمانی و مزیت رقابتی	عوامل زمینه‌ای
	۶	۰/۰۱۱۳	۷۲۸۸۷۹/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۲۹۵۸۴/۳-	۲۷	رفتار شهروندی	
۱۲	۲	۰/۰۰۹۹	۶۳۹۲۱۰/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۸۹۰۳۷/۲-	۱۸	تعهد اجتماعی	هنجارهای اجتماعی
	۳	۰/۰۰۹۰	۵۸۳۶۳۱/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۶۳۹۰۶/۲-	۱۴	مسئولیت اجتماعی	
۸	۴	۰/۰۱۱۵	۷۴۴۶۸۲/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۳۶۷۳۰/۳-	۲۹	شرایط اقتصادی	محدودیت‌های موقعیتی
	۳	۰/۰۱۲۰	۷۷۹۸۶۰/۰	۰/۲۲۱۱۵۱۴-	۵۲۶۳۶/۳-	۳۴	شرایط فرهنگی	

همانطور که در جدول ۴ مشخص شده است، مفاهیم عوامل شخصی (اعتماد به نفس، کل‌نگری و جامع‌نگری، وضعیت تأهل و سن) عوامل محتوایی (کمک شغلی و کیفیت زندگی کاری) و عوامل زمینه‌ای (مدیریت منابع سازمانی، مزیت رقابتی و رفتار شهروندی) بیشترین

اهمیت را دارند و در کل بالاترین رتبه‌ها را کسب کرده‌اند؛ یعنی در بحث تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان این موضوعات بیشتر مطالعه شده و تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر کدها داشته است. از اینرو، توجه به ابعاد بهسازی محیطی و فردی، اهمیت داشته است.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها؛ براساس مطالعات پیشین و کدهای استخراج شده، مؤلفه‌های اصلی بهسازی عملکرد کارکنان در سه مرحله تعیین، استقرار الگوی بهسازی عملکرد کارکنان و مرحله حمایتی برنامه اجرایی در کنار طراحی مفهومی شامل موارد زیر می‌شود:

۱. تعیین: در سازمان‌ها برای اجرای الگوی جدید بهسازی عملکرد کارکنان، تمامی برنامه‌ریزان آموزشی و پژوهشی باید الگوی جدید را بپذیرند و پیش‌نیازهای آموزشی و پژوهشی، مدیریتی، نیروی انسانی، زیرساخت‌ها و... برای شناسایی و تعیین الزامات مورد بررسی قرار گیرند.
۲. استقرار الگوی بهسازی عملکرد کارکنان: در فرایند استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با توجه به خروجی مرحله قبل یعنی تعیین و نیز بررسی وضع مطلوب، مؤلفه‌های بهسازی عملکرد کارکنان شامل: بهسازی فردی، گروهی، سازمانی و محیطی در سطح مورد نیاز شناسایی شده و در وضع مطلوب قرار داشته باشند. پس وارد مرحله عملیاتی استقرار بهسازی عملکرد کارکنان خواهیم شد که سازمان‌ها براساس زیرساخت‌ها می‌توانند برنامه عملیاتی ویژه‌ای طراحی کنند، اما به‌طور کلی شامل بسترسازی شناسایی، جذب و پرورش براساس ساختار سازمانی، تقویت زیرساخت‌ها متناسب با تحلیل شکاف، تدوین خط‌مشی‌های ارتباط با سازمان‌ها و واحدهای مرتبط، تشکیل دوره‌های آموزشی، برگزاری سخنرانی‌های هفتگی، برگزاری کارگاه‌های استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌ها، فرهنگ‌سازی، پیاده‌سازی فرایندهای بهسازی عملکرد کارکنان و پایش نظام‌مند عملکرد کارکنان در سازمان‌هاست.
۳. مرحله حمایتی برنامه اجرایی: طراحی راهبرد بهسازی عملکرد کارکنان باید متناسب با اهداف سازمان‌ها در زمینه جذب و پرورش استعدادها و توانمندی‌ها توسط متخصصان راهبردهای سازمانی تدوین شود که طراحی برنامه اجرایی از طریق تعریف چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردها و... مشخص می‌شود که در این مرحله نشان داده شده است.



شکل ۲. الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان (منبع پژوهش حاضر)

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر در راستای اهمیت شناسایی بهسازی عملکرد کارکنان انجام گرفت، تا افراد و سازمان‌ها با شناخت ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها، راهبردها و سیاست‌های آینده خود را در جهت بهسازی عملکرد کارکنان در راستای بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی اتخاذ نماید. یافته‌های این پژوهش بر اساس تحلیل تحقیقات صورت گرفته در زمینه بهسازی عملکرد کارکنان نشان می‌دهد، برای تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها باید به ابعاد بهسازی فردی، بهسازی بین فردی و گروهی، بهسازی سازمانی و بهسازی محیطی توجه داشت. با تحلیل وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف موجود، می‌توان برنامه‌ها و سیاست‌های شناسایی و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان را پیش‌بینی و اجرایی کرد. الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند نقشه راه مناسبی برای شناسایی و استقرار مؤثر بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان‌های کشور محسوب شود و بر اساس مطالعات انجام شده در این زمینه و استخراج بیش از ۳۰۰ کد ابعاد مهم بهسازی عملکرد کارکنان مشخص شد و با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین و مقایسه آنها می‌توان گفت که نتایج و ابعاد شناسایی و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان در پژوهش‌های گذشته مورد بحث، در تعیین بهسازی عملکرد کارکنان این پژوهش منظور شده و در تدوین الگوی نهایی مورد استفاده قرار گرفته است. لذا برنامه‌های پرورش توانمندی‌های کارکنان، ایجاد گروه‌ها و گروه‌های فعال در زمینه شناخت ویژگی‌های کارکنان، ایجاد فرهنگ بهسازی کارکنان در سازمان، راهبرد فعال‌سازی واحدها در راستای بهسازی کارکنان و ایجاد مخزن و مرکز استعدادیابی و شناخت توانمندی‌های کارکنان می‌تواند در جهت تسهیل اجرا و پیاده‌سازی مدیریت بهسازی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شود. با توجه به الگوی ارائه شده، به محققان آینده پیشنهاد می‌شود به بررسی مدیریت بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها و بخش‌های مختلف به خصوص سازمان‌های دولتی و مراکز علمی و آموزشی پردازند.

منابع

- ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ اکبری، محسن؛ عبدالهی، عاطفه و موحدمنش، ویدا (۱۳۹۶)، ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مدیران با استفاده از تاپسیس فازی و تحلیل پوششی داده‌های فازی، *مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن*، سال چهاردهم، شماره چهارم (پیاپی ۵۵).
- احمدی، علی‌اکبر؛ مرادی، مرتضی و کمال‌آبادی، فرانک (۱۳۹۱)، تأثیر رابطه‌بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان، *دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال چهارم، شماره ۱: ۱۱۵ تا ۱۳۵.
- اصلائیان، مهران؛ کرد، باقر؛ خزایی صحنه، سعید؛ یعقوبی، نورمحمد و روشن، سیدعلیقلی (۱۳۹۵)، رویکردی آینده‌پژوهانه به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب، *فصلنامه مدیریت شهری*، شماره ۴۵، ۹: ۳۸۹ - ۴۱۶.
- ترک‌زاده، جعفر؛ مرزوقی، رحمت‌اله؛ محمدی، مهدی؛ سلیمی، قاسم و کشاورزی، فهیمه (۱۳۹۵)، تدوین چارچوب ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های درسی آموزش عالی براساس رویکرد راهبردی، *پژوهش‌های برنامه درسی*، دوره ششم، شماره ۲: ۴۱ تا ۶۴.
- رضایی، محسن و ابن‌الرسول، اصغر (۱۳۸۳)، کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد؛ *مجله مدیریت فردا*، ۱۳۸۳، شماره ۵ و ۶: ۴۳ - ۵۰.
- رمزگویان، غلامعلی و حسن‌پور، کاووس (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی، *مجله اقتصادی*، شماره‌های ۳ و ۴: ۳۳ - ۴۸.
- روح‌الهی، احمدعلی و رجیبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۳)، بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال هفتم، شماره ۳: ۱۰۵ - ۱۳۰.
- سلطانی، محمدرضا و علیانی، موسی (۱۳۹۶)، مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال نهم، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۷.
- مبینی دهکردی، الهه و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵)، تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*،

سال هشتم، شماره ۷ (شماره پیاپی ۲۷): ۷۳ - ۷.

میرسیاسی، ناصر (۱۳۹۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، ناشر: میر: ۱ - ۵۰۰.

- Ahmad, R., & Bujang, S. (2013). Issues and challenges in the practice of performance appraisal activities in the 21st century. *International Journal of Education and research*, 1(4), 1-8.
- Alagheband. Ali. (1999). School organizational health, *Journal of Management Education and Research*, No. 21.
- Alefari, M., Barahona, A. M. F., & Saloniitis, K. (2018). Modelling manufacturing employees' performance based on a system dynamics approach. *Procedia CIRP*, 72, 438-443.
- Angelus, A. (2011). *Motivation in organizations* (1st ed.). Canada: Christianborg Press
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page .pp1-389.
- Aslaniyan, Mehran, Kurd, Baqhr; Khazaei Sahneh; Saeed; Yaghoubi; Noormohammad; Roshan; Seyyed Aliqholi (2016) Futuristic Future Approach to Strategic Human Resource Planning Using meta-synthesis Method, *Urban Management Quarterly*, No. 190, 389- 416.
- Avisna, N., & Shaw, J.D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
- Azar, Adel, Mirfakhreddini, Seyed Haidar and Anvari Rostami, Ali Asghar (2008) Comparative analysis of data in six sigma, with the help of statistical tools and multi-factorial decision-making techniques; *Moderator Journal of Humanities*, Vol 12, No 4; 1-36.
- Baker, D. P., Horvarth, L., Campion, M., Offermann, L., & Salas, E. (2005). The ALL teamwork framework. *International adult literacy survey, measuring adult literacy and life skills: New frameworks for assessment*, 13, 229-272.
- Briscoe, D. B., & Claus, L. M. (2008). Employee Performance Management: Policies and Practices in Multinational Enterprises. In: Budwah, P. W. & Denisi, A. (eds.). *Performance management system: a global perspective*. Abingdon: Routledge.pp1-25.
- Cavanaugh, T. B. (2004). The new spectrum of support: Reclassifying human performance technology. *Performance Improvement*, 43(4), 28-32.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business System*, 1(1), 1-20.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organisational justice and behavioural ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19, 193-233.
- Curtis, Bill; William Hefley & Sally Miler(2009)*People Capability Maturity Model(PCMM) Version 2.0*; Second Edition, Carnegie Mellon University
- Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Deb, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools & Application*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.pp1-241.

- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Dermody, M. B., Young, M., & Taylor, S. L. (2004). Identifying job motivation factors of restaurant servers: insight for the development of effective recruitment and retention strategies. *International journal of hospitality & tourism administration*, 5(3), 1-14.
- Dessinger, J. C., Moseley, J. L., & Van Tiem, D. M. (2012). Performance improvement/HPT model: Guiding the process. *Performance Improvement*, 51(3), 10-17.
- DeVaro, J., Li, R., & Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 986-1003.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14, 51-61.
- Fakhri, G., Menacere, K., & Pegum, R. (2010). Organizational Specificities That Affect The Use Of Corporate Performance Measurements Process In The Banking Sector. *Journal of Performance Management*, 23. (3).
- Farajian, Fatemeh (2013) The Relationship of Employees Perceived Trust to Managers on Improvement of Employees' Performance (Case Study of Islamic Azad University, Qazvin Branch), *Development & Evolution Management Quarterly*, 81-71.
- Firssova, O. (2006). *ePortfolio as a coaching support tool for workplace learning of teachers*. strategies for empowering, pp1-13.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893.
- Friedman, T. (2005) *The world is flat: A brief history of the globalized world in the 21st century*. New York. Penguin.
- Fuchs, C. (2004). *Science as a self-organizing meta-information system*. Institute of Design and Technology Assessment, Vienna University of Technology.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 571-589.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Giangreco, A., Carugati, A., Sabastino, A., & Al Tamini, H. (2012). War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict. *Evaluation and Program Planning*, 35(1), 161-170. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprog plan.2010.11.004>
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledgeworkers. Facts obtained. From Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205
- Gilman, M., & Raby, S. (2013). National context as a predictor of high-performance work system effectiveness in small-to-medium-sized enterprises (SMEs): A UK– French comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 372-390.

- Govindan, K., Khodaverdi, R., & Jafarian, A. (2013). A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. **Journal of Cleaner production**, 47, 345-354.
- Griffin, W. R. (2012). **Fundamentals of Management**. USA: South Western Educational Publishing.
- Guerra-López, I., & Hutchinson, A. (2013). Measurable and continuous performance improvement: The development of a performance measurement, management, and improvement system. **Performance Improvement Quarterly**, 26(2), 159-173.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational behavior and human performance**, 16(2), 250-279.
- Harris, P.R. (2002) "European challenge: developing global organisations" **European Business Review**. Vol. 14 (6), pp. 416 – 425.
- Harvid, A., & Gustomo, A. (2013). A Proposal to Increase Employee Performance Through Employee Engagement Survey in PT KBI. **Indonesian Journal of Business Administration**, 2(1).
- Hee, C. Y., Chng, H. C., Liew, P. M., & Loke, L. B. (2014). **Factors affect employees' performance in hotel industry**(Doctoral dissertation, UTAR).
- Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. **Asia Pacific Management Review**, 11(3), 163-176.
- Ismail, R., & Abidin, S. Z. (2010). Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector. **Business & Economic Horizons**, 2.(2).358-380
- Ismaili, Mehdi, Bayati, Ahmad Reza, Rohi, Milad, Naghipour, Atefeh (2014) An Analysis of Human Factors Affecting the Tracking System and Performance Evaluation on Employees' Productivity (Case Study of Sepah Bank of Fars Province); **Journal of Social Science University of Science Islamic Azad University Shoushtar Eighth**, No 4, serial 72.
- Jaffee, D. (2001). **Organization theory: Tension and change**. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.
- Johansson, M. (2010). **A method on how to improve employee job satisfaction: A case study**.
- Juniper B. (2010). **Evaluation of a novel approach to measuring well-being in the workplace**. Available at: <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/6851> .
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 39, 96-104.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (Eds.) (2008). **Work motivation: Past, present, and future**. New York: Taylor and Francis Group. pp1-425.
- Kanford, A., Katika, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. **Journal of Management**, 5(3), 35-37.
- Khojasteh Bagherzadeh, Hasan; Alavi Vafa, Saeid (2014), Designing and developing a model for evaluating the performance of human capital of the national media, **Journal of Research in Communication**, Vol. 20, No. 78.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. **Journal of managerial psychology**, 23(4), 364-394.
- Lee, K. H., & Saen, R. F. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. **International Journal of Production Economics**, 140(1), 219-226.

- Manistitya, M. & Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model. **Research Journal of Business Management**, 9(1): 157-172.
- Markos, Solomon. (2010) Employee Engagement: The Key to Improving Performance, **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 12.
- Massaro, M., Pitts, M., Zanin, F., & Bardy, R. (2014). Knowledge sharing, control mechanisms and intellectual liabilities in knowledge-intensive firms. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, 12(2), 110-121.
- Mazin, Z. (2007). **Selection processes in organizations**. New York: Boyent publications.
- Mirsepasi.Naser.(2013).**Strategic human resource management work relations**, publications Mir.
- Moses, I. Z. Skeritt, and Y. Ryan (1994). **Planning for quality in graduate studies**. **Quality in Postgraduate Education**, In: (Eds.), London: Kogan Page
- Noe, R. A. (2008). **Employee training and development**. New York: McGraw Hill. Pp 1-357.
- Ochoa, M., Prieto, M., & Santidrian, A. (2010). Intellectual capital and value creation in Spanish firms. **Journal of Intellectual Capital**, 11(3), 348 - 367.
- Olchin, R. (2004). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. **The Academy of Management Executive**, 14(3), 67-80.
- Patricia, R., & Leonina-Emilia, S. (2013). **Performance improvement strategies used by managers in the private sector**. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 22(1), 1613-1624.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. **Business Perspectives and Research**, 5(1), 69-85.
- Richards, B. (2003). **Business management: the tool for organizational performance**. Canada: Right Press.
- Robert, W. (2006). **Human resource management**. Sydney: Anterx Publication Ltd.
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). **The Drivers of Employee Engagement Report 408**, Institute for Employment Studies, UK
- Rojoei, Morteza; Ramezani, Maryam; Hesari; Mohammad Reza; Borobar Jafari; Maryam (2017). Designing Performance Indicators by Using BSC and AHP Methods in Social Security Organization of Mashhad. **Scientific Journal of Social Welfare**, Vol 17, Spring 96, No. 64.
- Sam, R. (2009). **Management in businesses**. Sydney: Djanof Press.
- Sánchez, C. M. (2000). Performance improvement in international environments: Designing individual performance interventions to fit national cultures. **Performance Improvement Quarterly**, 13(2), 56-70.
- Simmons J. (2004) An “expert witness” perspective on performance appraisal in universities and colleges” **Employee Relation**. Vol. 24 (1), pp 86 – 100.
- Šiugždinienė, J. (2006). Competency management in the context of public Management Reform. **Public Policy and Administration**, 1(18), 26-33.
- Sobhani, Bagheri, Bahrani, Tahripour Kalantari, Habibollah. (2011). Validation of the system of performance evaluation of the customs staff of Iran. **Management of Organizational Culture**, 9 (24), 155-170.
- Somerick, N.M. (1993) “Strategies for Improving Employee Relations by Using Performance Appraisals More Effectively,” **Public Relations Quarterly**, 38 (3), 37-39.

- Stark, P. B., & Flaherty, J. (1999). **The manager's pocket guide to leadership skill**. Canada : HRD Press, Inc.pp1-261.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. **Academy of Management review**, 29(3), 379-387.
- Vandoun, D.R., Swee-Lim, C., & Cesar, M. (2005). Job insecurity spill over to key account management: Negative effects on performance, effectiveness, adaptiveness, and esprit de corps. **Journal of Business and Psychology**, 19(4), 483-503.
- Venclová, K., Salková, A., & Koláčková, G. (2013). Identification of employee performance appraisal methods in agricultural organizations. **Journal of Competitiveness**, 5(2).pp25-47.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. **Stress and Health**. 23, 175-184.
- Willem & M. Buelens, 2006. "Effects of Organizational Design Dimensions on Inter-unit Knowledge Sharing," **Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium**06/384, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Wilson, P, John. (2001).**Human Resource Development**. London: Reprinted. Kogan page.pp1-387.
- wood, S. E., & Sprinkle, G. B. (2017). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. **Accounting, organizations and society**, 27(4-5), 303-345.
- Woyessa, Y. E. (2015). **The effectiveness of performance management systems at the Central University of Technology, Free State** (Doctoral dissertation, University of the Free State).
- Wudhikarn, R. (2016). An efficient resource allocation in strategic management using a novel hybrid method. **Management Decision**, 54(7), 1702-1731.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., & Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual – and positions – focused purposes on attitudinal outcomes. **Human Resource Development Quarterly**, 18(3), 315-343.
- Zimmer, Lela. (2006)"Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts." **Journal of advanced nursing** ,53(3):311-318.