

## Designing the Performance Management Model for Employees in the National Aviation Industry

Parvaneh Gelard <sup>1</sup> | shamsali Naghavi <sup>2</sup> | Serajeddin Mohebbi <sup>3</sup>

Research Paper

Received:  
6 February 2022  
Accepted:  
20 February 2022  
P.P: 155-181

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



### Abstract

One of the most prominent functions of human resource management in organizations is employee performance management, which plays an important role as a lever point in the change, transformation and development of the organization. The present study aims to design a model of employee performance management in the national aviation industry. The present study is based on philosophy, interpretation, inductive approach, case study strategy, complex hybrid methodology, one-time cross-sectional horizon, and techniques and processes using interviews and expert questionnaires. The statistical population of the study included university professors and experts from senior human resource managers of companies active in the national aviation industry. The statistical sample was selected by a purposeful judgment method of 14 people and continued until the stage of theoretical saturation of data. Data collection tools in this study include a semi-structured interview and an expert-based questionnaire. To ensure the validity of the research tool, the criterion of acceptability and verifiable validity was used by the interview participants. The retest method was used to calculate the reliability of the research tool. The test reliability of the test was 87.71%. Data analysis was performed in the qualitative part by thematic analysis method and in the quantitative part by structural-interpretive modeling (ISM). The results of the content analysis resulted in the identification of themes and categories related to employee performance management, which is formed in the form of five comprehensive categories: drivers, planning, actions, drivers of effectiveness, and outcomes of performance management.

**Keywords:** Performance Management, Consequences of Performance Management, Performance Management Actions, Planning, Effective Stimulus.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.5.8

1. Corresponding Author: Associate Professor, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
P\_gelard@azad.ac.ir
2. PhD Student in Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

## طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری

پروانه گلرد<sup>۱</sup> | شمسعلی نقوی<sup>۲</sup> | سراج الدین محبی<sup>۳</sup>

## چکیده

یکی از برجسته‌ترین کارکردی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مدیریت عملکرد کارکنان است که به مثابه نقطه اهرمی در تغییر، تحول و توسعه سازمان نقش به سزای دارد. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر فلسفه، تفسیری، رویکرد استقرایی، استراتژی مطالعه موردی، روش‌شناسی ترکیبی پیچیده، افق زمانی تک‌مقطعی و تکنیک و فرآیندها با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه خبره‌مبنا است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاهی و خبرگان از مدیران ارشد منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنعت هواپیمایی کشوری بوده است. نمونه آماری به روش هدفمند قضاوتی به تعداد ۱۴ نفر انتخاب گردید و تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه خبره‌مبنا بوده است. برای اطمینان از روایی ابزار تحقیق از معیار مقبولیت و قابلیت تأیید به روش بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. برای محاسبه پایایی ابزار تحقیق نیز از روش بازآزمون استفاده گردیده است. میزان پایایی بازآزمون ۸۷/۷۱ درصد بدست آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و در بخش کمی به روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) انجام شده است. نتایج تحلیل مضمون منتج به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با مدیریت عملکرد کارکنان گردید که در قالب پنج مقوله‌ی فراگیر: پیشران‌ها، برنامه‌ریزی، اقدامات، محرک‌های اثربخشی، و پیامدهای مدیریت عملکرد دسته‌بندی شده است. **کلیدواژه‌ها:** مدیریت عملکرد؛ صنعت هواپیمایی کشوری؛ عملکرد کارکنان؛ برنامه‌ریزی؛ محرک‌های اثربخشی.

## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۰/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۰/۱۲/۱

صص: ۱۵۵-۱۸۱

شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۴۵۲۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.5.8

۱. نویسنده مسئول: دانشیار، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

P\_gelard@azad.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

## مقدمه

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند (آدیانت و کاسیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۲). به‌طور کلی دلیل عمده‌ای که باعث ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود می‌شود، عدم بهره‌وری کارکنان می‌باشد (آرگاوال<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۵). از این رو، به‌منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از نیروی انسانی، می‌بایست آموزش‌های لازم به کارکنان داده شود و هماهنگی و همدلی در بین کارکنان ایجاد شود و اهداف آن‌ها با اهداف سازمان همسو شود. مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزرسانی منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری کارکنان به‌شمار می‌رود (محمدی و الوانی، ۱۳۹۹: ۸).

مدیریت عملکرد به‌عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف سازمانی مطرح است و هدف عمده آن افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌ها و رشد و پرورش نیروی انسانی است (کاپالدو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱۴). مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه‌های دستیابی به آن‌ها و همچنین برقراری جلسات ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز با بهره‌گیری از سیستم‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان گردیده و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد (کریستوفر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۱۳). در چنین نظامی، افراد احساس تعلق خاطر بیشتری به سازمان می‌نمایند. انجام رضایت‌بخش امور محوله توسط کارکنان باعث بهبود عملکرد کل سازمان می‌گردد. بنابراین یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد، کارایی و بهره‌وری سازمان نمی‌باشد (هزاروسی، ۱۳۹۴: ۱۰).

امروزه کلیه سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های خدماتی که منابع انسانی، عامل اصلی در موفقیت و شکست سازمان محسوب می‌شوند، با مقوله‌ی مدیریت عملکرد نیروی کار خود درگیر هستند

1. Adeinat & Kassim
2. Agarwal
3. Capaldo et al.
4. Christopher

(آدیانت و کاسیم، ۲۰۱۹: ۵). وجود نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر بهره‌وری کارکنان باعث ارتقای راهبردهای توسعه و بروزآوری نیروی انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار می‌شود (لوی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲). از این رو می‌توان گفت معیار سنجش موفقیت سازمان‌های خدماتی به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان وابسته می‌باشد (محمدی و الوانی، ۱۳۹۹: ۲۳). وجود نظام‌های منابع انسانی پیشرفته باعث ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان شده و در نهایت باعث افزایش بهره‌وری کل سیستم می‌شود (مک درموت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۲۱).

نظریه‌پردازان از دیدگاه‌های مختلفی مدیریت عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) مدیریت عملکرد را رویکردی سیستماتیک می‌داند که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و آنالیز داده‌های عملکرد، بازنگری 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 کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. مولین<sup>۴</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>۵</sup> (۲۰۰۹)، مدیریت عملکرد را به عنوان نظامی می‌دانند که از طریق آن سازمان‌ها به تعیین اهداف کاری و استانداردهای عملکرد می‌پردازند.

در شرایط رقابتی امروز سازمان‌هایی امکان بقاء دارند که به بهترین وجه ممکن از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. نظام مدیریت عملکرد کارکنان در افزایش توانایی انجام کار کارکنان، ایجاد انگیزه بیشتر در فرایند کار توسط کارکنان، ارتقای ارزیابی کار، افزایش اعتبار و اعتماد در روابط کار، بهبود شرایط محیط کار در بین کارکنان، افزایش وضوح

1. Levy et al.
2. McDermott et al.
3. Li
4. Moullin
5. Claus & Briscoe

انجام کار، افزایش کمک و حمایت سازمانی تأثیرگذار است (محمدی و الوانی، ۱۳۹۹: ۱۶). در این بین، صنعت هواپیمایی کشوری نیز به دلیل دامنه بسیار وسیع فعالیت‌ها، دارای کارکنان فراوانی است که به تبع آن عملکرد این کارکنان نیاز به ارزشیابی پیوسته دارد. شواهد گویای آن است که نظام مدیریت عملکرد فعلی در این سازمان همراه با ناکارآمدی‌هایی است که نتایج آن به صورت ضعف در عملکرد کارکنان همراه است.

نگاهی به فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری نشان می‌دهد که مشکلات مهمی از جمله؛ عدم توجه به فعالیت‌ها و اقدامات کارکنان در راستای ارتقای سطح دانش و توانمندی برای بهبود عملکرد خود و سایر همکارانشان؛ عدم مطابقت مؤلفه‌های ارزیابی با ارزش‌های سازمان و جامعه؛ عدم توجه به مؤلفه‌های ارتقای بهره‌وری کارکنان در حوزه ارزیابی عملکرد آنان و ... وجود دارد و بهبود موردانتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات هنوز به نحوه دلخواه رخ نداده است. 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. بنابراین توجه ویژه به کارکنان این سازمان موضوع بسیاری مهمی می‌باشد.

به‌طور کلی شرکت‌های فعال در صنعت هواپیمایی برای همسویی با تغییرات محیط بیرون و درون خود، به ویژه تغییرات راهبردی و در نهایت اثربخشی سازمانی، نیازمند در اختیار داشتن رویکرد نظام‌مند مدیریت عملکرد منابع انسانی و پرورش نیروی کار خود می‌باشند. فقدان فرهنگ عملکرد، عدم برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، نبود سیاست‌های اثربخش برای جانشین‌پروری و ارتقای بهره‌وری نشان‌دهنده ناکارآمد بودن سیستم مدیریت عملکرد فعلی در صنعت هواپیمایی کشوری می‌باشد. از این رو با توجه به شرایط حاکم بر سازمان هواپیمایی مبنی بر شرایط اقتصادی و تحریم‌ها و کم شدن تمایل مردم به استفاده از این سیستم حمل و نقل و از آنجایی که به دلیل ماهیت خدماتی، نیروی کار در سازمان، عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمانی است و تأثیر مستقیم بر بهره‌وری سازمان دارد، ضرورت وجود یک سیستم مدیریت عملکرد کارآمد بر کسی پوشیده نیست. بنابراین به نظر می‌رسد که در راستای کاهش چالش‌های موجود

در حوزه مدیریت عملکرد در صنعت هواپیمایی کشوری و همچنین ارتقای بهره‌وری کارکنان، لازم است الگوی مدیریت عملکرد کارکنان طراحی شود.

## مبانی نظری و پیشینه 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. بر خلاف این، مدیریت عملکرد فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن مدیریت عملکرد به‌عنوان سیستم زیربنایی سازمان است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۹).

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 به‌طور پیوسته است تا عملکرد افراد در راستای اهداف سازمان قرار گیرد. آرمسترانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، مدیریت عملکرد را به‌عنوان فرآیند نظام‌مند برای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان با توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها تعریف می‌کند.

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

1. Aguinis & Pierce
2. Armstrong & Baron
3. Cascio & Aguinis
4. Armstrong

کارکنان، سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری، سیستم حقوق و مزایا و سیستم پاداش اشاره کرد (بیتیتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۹). آگوئینیس و همکاران (۲۰۱۱) مشخصه‌های نظام مدیریت عملکرد ایده آل 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 کرده است.

به طور کلی در حوزه مدیریت عملکرد پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. از جمله، اودنارت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، به بررسی نقش مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری‌های فردی در سازمان‌های عمومی و نقش تداوم و ثنوری تبادل رهبر-عضو (LMX) می‌پردازد. اووینو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، به ارزیابی سیستم‌های مدیریت عملکرد بر بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌ها پرداختند. ساراتون<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، به بررسی مدیریت عملکرد در راستای بهبود درگیری کارکنان برای پایداری شرکتی پرداختند.

### چارچوب نظری تحقیق

در سالیان اخیر تعدادی از محققان به بررسی مدیریت عملکرد به طور عام و در برخی موارد به شکل خاص به مدیریت عملکرد بر مبنای بهره‌وری کارکنان پرداخته‌اند که در جدول (۱) به طور خلاصه مرور نظام‌مندی بر پیشینه‌های تحقیقاتی مرتبط شده است و مؤلفه‌های مرتبط احصاء گردیده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های مدل‌های مدیریت عملکرد

مؤلفه‌های مدیریت عملکرد					محقق
پیامدها	محرک‌های اثربخشی	اقدامات	برنامه‌ریزی	پیشران‌ها	
*	*		*		ناکیمبوگوئه <sup>۵</sup> (۲۰۱۹)
*	*	*		*	شت <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹)

1. Bititci et al.
2. Audenaert et al.
3. Owino et al.
4. Saratun
5. Nakimbugwe
6. Shet

مؤلفه‌های مدیریت عملکرد					محقق
پیامدها	محرک‌های اثربخشی	اقدامات	برنامه‌ریزی	پیشران‌ها	
*		*	*	*	محمد <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)
*	*	*		*	بکر <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱)
	*		*	*	گوپتا و پراساد <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)
*	*	*			دنسی و پریچارد <sup>۴</sup> (۲۰۰۶)
*	*		*	*	تاج و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۰۵)
*		*	*	*	مکافی و شامپاین <sup>۶</sup> (۱۹۹۳)
	*	*	*	*	دلبری و همکاران (۱۳۹۹)
*	*	*	*	*	بیگدلی (۱۳۹۶)

نگاهی به پیشینه‌های تجربی ارائه شده در جدول (۱) نشان می‌دهد که در مطالعات پیشین عمدتاً به بررسی اقدامات مرتبط با مدیریت عملکرد پرداخته شده است (ناکیمبوگوئه، ۲۰۱۹؛ شت و همکاران، ۲۰۱۹؛ بکر و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۸) و یا در تعدادی محدودی از تحقیقات پیشران‌های مدیریت عملکرد در سازمان ارائه شده است (محمد و همکاران، ۲۰۱۹؛ گوپتا و پراساد، ۲۰۱۱: ۲۱). برخی محققان نیز تأکید خود را بر خروجی و پیامدهای مدیریت عملکرد گذاشته و نتایج آن را ارائه داده‌اند (دنسی و پریچارد، ۲۰۰۶: ۱۶). با این حال، در کمتر پژوهشی به ارائه مدل مدیریت عملکرد با در نظر گرفتن کلیه مراحل چرخه مدیریت عملکرد کارکنان شامل پیشران‌های مؤثر در مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد، اقدامات مرتبط با مدیریت عملکرد، محرک‌های مدیریت عملکرد، و پیامدهای مدیریت عملکرد و پیوند آن با بهره‌وری کارکنان پرداخته شده است که نشان از خلأ تحقیقاتی در این حوزه و نوآوری پژوهش حاضر از نظر قلمرو موضوعی پژوهش دارد.

1. Mohammad
2. Becker
3. Gupta, & Prasad
4. DeNisi, & Pritchard
5. Thach
6. McAfee & Champagne



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفه، تفسیری، رویکرد استقرایی، استراتژی مطالعه موردی، روش‌شناسی ترکیبی پیچیده، افق زمانی تک‌مقطعی و تکنیک و فرآیندها با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه خبره مینا است.

جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاهی و خبرگان از مدیران ارشد منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنعت هواپیمایی کشوری بوده است. نمونه آماری به روش هدفمند قضاوتی به تعداد ۱۴ نفر انتخاب گردید و تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه خبره مینا می‌باشد. برای اطمینان از روایی ابزار تحقیق از معیار مقبولیت و قابلیت تأیید به روش بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. برای محاسبه پایایی ابزار تحقیق نیز از روش بازآزمون استفاده گردیده است.

همان‌گونه که بیان گردید این پژوهش در دو بخش کلی انجام شده است. در بخش اول با رویکرد کیفی و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با مدیریت عملکرد و بهره‌وری کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری مبتنی بر روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پرداخته شده است. همچنین در بخش دوم، مبتنی بر مضامین و مقوله‌های شناسایی شده از تحلیل مضمون، پرسشنامه‌ای خبره مینا در بین خبرگان توزیع گردید تا با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری-تفسیری (ISM)، مدل مدیریت عملکرد در صنعت هواپیمایی کشوری طراحی گردد.

همان‌طور که در جدول (۲) مشخص است میزان پایایی بازآزمون ۸۷/۷۱ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف تقریباً ۸۸ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

1. Clarck & Brun

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون
۱	IN4	۳۸	۱۶	۶	۸۴/۲۱ درصد
۲	IN9	۴۱	۱۹	۳	۹۲/۶۸ درصد
۳	IN13	۳۵	۱۵	۵	۸۵/۷۱ درصد
	کل	۱۱۴	۵۰	۱۴	۸۷/۷۱ درصد

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های بخش کیفی

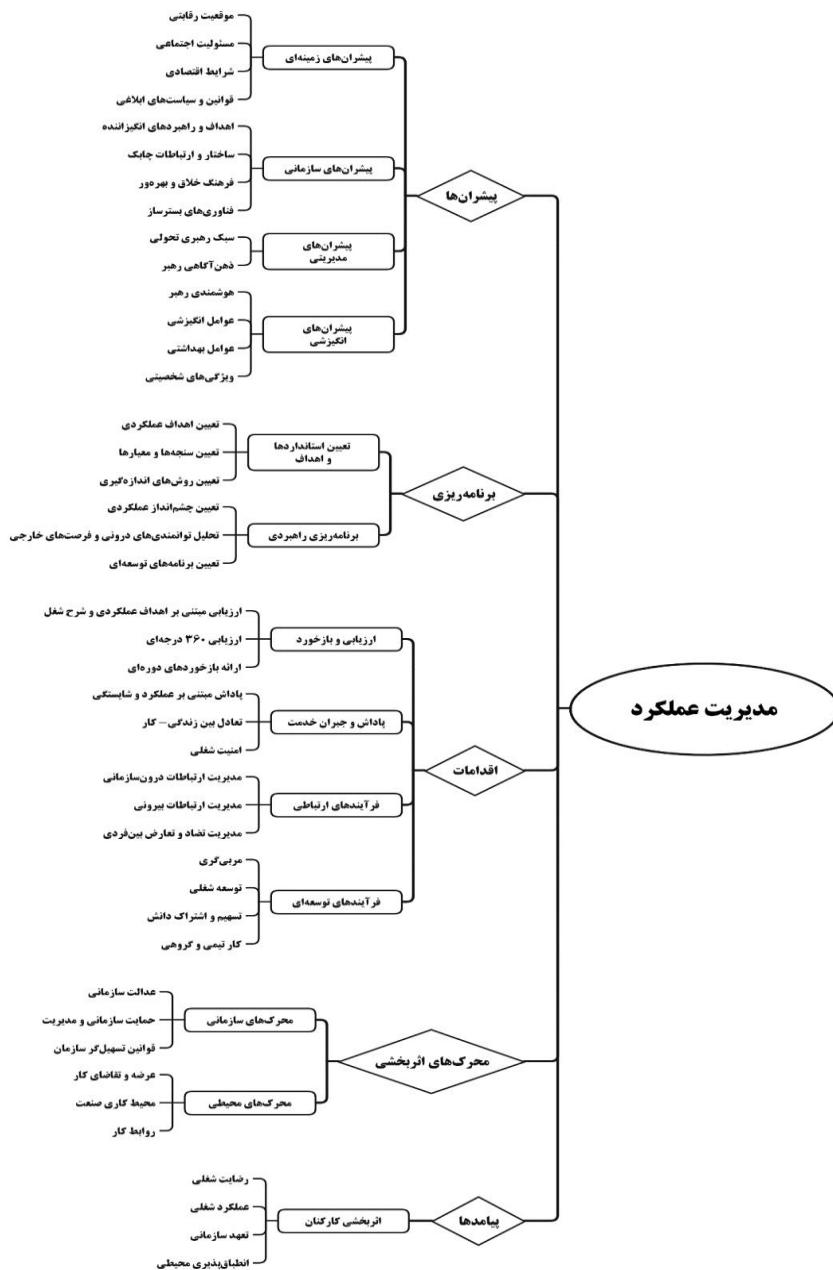
همان‌گونه که در فراگرد اجرای پژوهش بیان گردید، در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده است که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تم کلارک و براون (۲۰۰۶) می‌باشد. در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۱۸ عبارت استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت.

جدول ۳. مشخصات جمعیت شناختی جامعه آماری

متغیر / فراوانی	تعداد	درصد	
جنسیت	زن	۵	۳۶ درصد
	مرد	۹	۶۴ درصد
	جمع کل	۱۴	۱۰۰ درصد
سابقه	۱۰-۵	۴	۲۹ درصد
	۱۱-۱۵	۵	۳۶ درصد
	۲۰-۱۶	۳	۲۱ درصد
	۲۵-۲۱	۲	۱۴ درصد
	۲۵ به بالا	۰	۰ درصد

درصد	تعداد	متغیر / فراوانی	
۱۰۰ درصد	۱۴	جمع کل	سن
۷ درصد	۱	۳۴-۲۵	
۲۹ درصد	۴	۴۴-۳۵	
۳۶ درصد	۵	۵۴-۴۵	
۲۱ درصد	۳	۶۴-۵۵	
۷ درصد	۱	۶۵ به بالا	
۱۰۰ درصد	۱۴	جمع کل	
۵۷ درصد	۸	دکتری	تحصیلات
۴۳ درصد	۶	فوق لیسانس	
۱۰۰ درصد	۱۴	جمع کل	
۵۰ درصد	۷	هیات علمی دانشگاه	نوع شغل
۵۰ درصد	۷	مدیران ارشد منابع انسانی	
۱۰۰ درصد	۱۴	جمع کل	

در این راستا مضامین سازمان‌دهنده در قالب ۵ تیم کلی‌تر دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازیابی ماهیت و محتوای هر یک از تیم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تیم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تیم نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد (مرحله ششم؛ گزارش دهی). در ادامه نمونه‌ای از نحوه کدگذاری باز در تحلیل مضمون و چگونگی دست‌یابی به تیم‌های اصلی (مضامین فراگیر)، تیم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) و مفاهیم گزینشی (مضامین پایه) در نمودار (۱) ارائه گردیده است.



نمودار ۱. تیم‌های اصلی و تیم‌های فرعی

نتایج تحلیل مضمون در نمودار (۱) نشان می‌دهد، مضامین مرتبط با مقوله مدیریت عملکرد صنعت هواپیمایی کشوری در قالب ۵ مضمون فراگیر (شامل؛ پیشران‌های مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد، اقدامات مدیریت عملکرد، محرک‌های اثربخشی مدیریت عملکرد، و پیامدهای مدیریت عملکرد) ارائه شده‌اند که در مجموع این مضامین از ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده، ۴۳ مضمون پایه و همچنین ۱۱۸ عبارت‌های بیانی‌گزینشی خبرگان تشکیل یافته‌اند.

### یافته‌های بخش کمی

در این پژوهش پس از آنکه با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی و استخراج مضامین و مقوله‌های مدیریت عملکرد پرداخته شد، در مرحله دوم پژوهش تلاش گردید به منظور ارائه مدل 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 مدل مدیریت عملکرد در صنعت هواپیمایی کشوری ارائه شده است.

### مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در مرحله نخست تلاش گردید تا مضامین و مقوله‌های شناسایی شده برای مدیریت عملکرد 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 شده است 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 j به i).

X: بین عامل سطر (i) و عامل ستون (j) ارتباط دوطرفه وجود دارد. به عبارت دیگر هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به یکدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس).  
 O: هیچ ارتباطی بین عناصر i و j وجود ندارد.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	پیشران‌های زمینه‌ای		X											
۲	پیشران‌های سازمانی													
۳	پیشران‌های مدیریتی				X									
۴	پیشران‌های انگیزشی													
۵	تعیین استانداردها و اهداف						X							
۶	برنامه‌ریزی راهبردی													
۷	ارزیابی و بازخورد								X					
۸	پاداش و جبران خدمت													
۹	فرآیندهای ارتباطی										X			
۱۰	فرآیندهای توسعه‌ای													
۱۱	محرك‌های سازمانی													
۱۲	محرك‌های محیطی													
۱۳	اثربخشی 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 (۵) حاصل گردیده است.  
 الف) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه‌ی آن یعنی خانه (i,j) عدد صفر می‌گیرد.

#### 1. Reachability Matrix

- ب) اگر خانه  $(j,i)$  در ماتریس (SSIM) نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه‌ی آن یعنی خانه  $(i,j)$  عدد ۱ می‌گیرد.
- ج) اگر خانه  $(j,i)$  در ماتریس (SSIM) نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه‌ی آن یعنی خانه  $(i,j)$  عدد ۱ می‌گیرد.
- د) اگر خانه  $(j,i)$  در ماتریس (SSIM) نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه‌ی آن یعنی خانه  $(i,j)$  نیز عدد صفر می‌گیرد.

جدول ۵. ماتریس دستیابی اولیه

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	قدرت نفوذ
۱	پیشران‌های زمینه‌ای	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۲
۲	پیشران‌های سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱۲
۳	پیشران‌های مدیریتی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۹
۴	پیشران‌های انگیزشی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۹
۵	تعیین استانداردها و اهداف	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۷
۶	برنامه‌ریزی راهبردی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۷
۷	ارزیابی و بازخورد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۵
۸	پاداش و جبران خدمت	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۵
۹	فرآیندهای ارتباطی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۴

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	قدرت نفوذ
۱۰	فرآیندهای توسعه‌ای	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۴
۱۱	محرك‌های سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۲
۱۲	محرك‌های محیطی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
۱۳	اثربخشی کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی		۲	۲	۴	۴	۶	۶	۸	۸	۱۰	۱۰	۲	۲	۱۳	---

### 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. به طور کلی در این بخش روابط ثابته 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. به طور 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 (۷) نتایج ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ و وابستگی هر متغیر ارائه شده است.

### مرحله چهارم: تعیین روابط و سطح‌بندی عوامل

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 عوامل سطح یک را تحت تأثیر قرار می‌دهند و خود تحت تأثیر عوامل سطح سه هستند. 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 ۶. سطح‌بندی عوامل مدل مدیریت عملکرد

مرحله سطح‌بندی	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
مرحله اول	۱	۱۳	۲، ۱	۲، ۱	۲، ۱
	۲	۱۳	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۲، ۱	۲، ۱
	۳	۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳	۴، ۳، ۲، ۱	۴، ۳	۴، ۳
	۴	۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳	۴، ۳، ۲، ۱	۴، ۳	۴، ۳
مرحله اول	۵	۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵	۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۶، ۵	۶، ۵
	۶	۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵	۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۶، ۵	۶، ۵
	۷	۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۷	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷	۸، ۷
	۸	۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۷	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷	۸، ۷
	۹	۱۳، ۱۲، ۱۰، ۹	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۹	۱۰، ۹
	۱۰	۱۳، ۱۱، ۱۰، ۹	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۹	۱۰، ۹
	۱۱	۱۳، ۱۱	۱۱، ۲	۱۱	۱۱
	۱۲	۱۳، ۱۲	۱۲، ۱	۱۲	۱۲
	۱۳	۱۳	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹	۱۳	۱۳

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

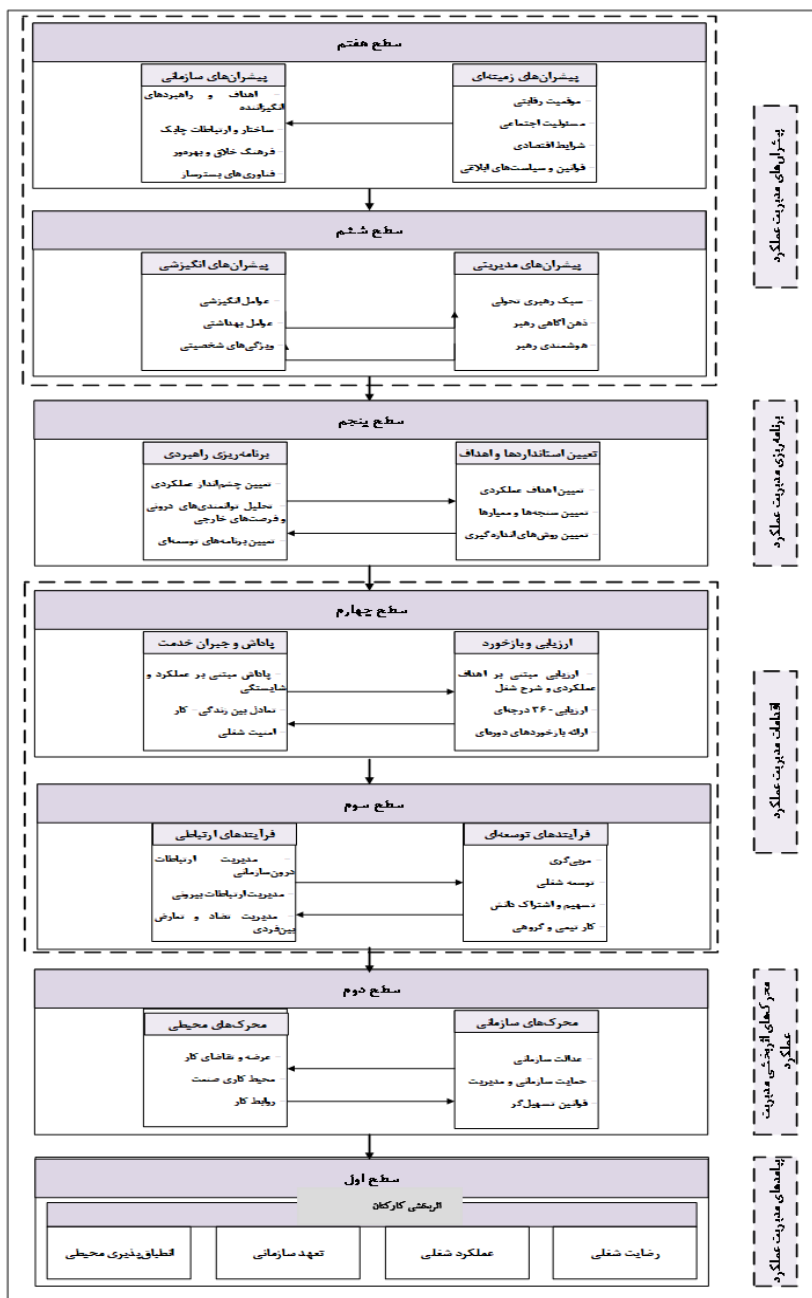
مرحله سطح بندی	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
مرحله دوم	۱	۱۲،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۴	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۵	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۶،۵
	۶	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۶،۵
	۷	۱۰،۹،۸،۷	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸،۷	۸،۷
	۸	۱۰،۹،۸،۷	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸،۷	۸،۷
	۹	۱۲،۱۰،۹	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱ ۱۰،۹	۱۰،۹	۱۰،۹
	۱۰	۱۱،۱۰،۹	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱ ۱۰،۹	۱۰،۹	۱۰،۹
مرحله دوم	۱۱	۱۱	۱۱،۲	۱۱	۲
	۱۲	۱۲	۱۲،۱	۱۲	۲
مرحله سوم	۱	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۴	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
مرحله سوم	۵	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۶،۵
	۶	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۶،۵
	۷	۱۰،۹،۸،۷	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸،۷	۸،۷
	۸	۱۰،۹،۸،۷	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸،۷	۸،۷
	۹	۱۰،۹	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱ ۱۰،۹	۱۰،۹	۳
	۱۰	۱۰،۹	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱ ۱۰،۹	۱۰،۹	۳

مرحله سطح بندی	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
مرحله چهارم	۱	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۸،۷،۶،۵،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۴	۸،۷،۶،۵،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۵	۸،۷،۶،۵	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۶،۵
	۶	۸،۷،۶،۵	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۶،۵
	۷	۸،۷	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸،۷	۴
	۸	۸،۷	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸،۷	۴
مرحله پنجم	۱	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۶،۵،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۴	۶،۵،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۵	۶،۵	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۵
مرحله پنجم	۶	۶،۵	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۵
مرحله ششم	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	۶
	۴	۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۶
مرحله هفتم	۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱	۷
	۲	۲،۱	۲،۱	۲،۱	۷

### 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 سطح بندی عوامل نشان داد که، عامل ۱۳ (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. همچنین عامل ۱۱ (محرک‌های سازمانی) و عامل ۱۲ (محرک‌های محیطی) در سطح دوم قرار گرفته‌اند که بر عامل سطح اول تأثیر گذاشته و از عوامل سطح سوم تأثیر می‌پذیرند. در عین حال، عامل ۹ (فرآیندهای ارتباطی) و عامل ۱۰ (فرآیندهای توسعه‌ای) در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند که بر عوامل موجود در سطح دوم تأثیر می‌گذارند و از عوامل موجود در سطح چهارم اثر می‌پذیرند. در سطح چهارم عامل ۷ (ارزیابی و بازخورد) و عامل ۸ (پاداش و جبران خدمت) قرار گرفته‌اند که بر عوامل سطح سوم تأثیر گذاشته و از عوامل سطح پنجم تأثیر می‌پذیرند. در سطح پنجم عامل ۵ (تعیین استانداردها و اهداف) و عامل ۶ (برنامه‌ریزی راهبردی) قرار گرفته‌اند که بر عوامل سطح چهارم تأثیر گذاشته و از عوامل سطح ششم تأثیر می‌پذیرند. در سطح ششم عامل ۳ (پیشران‌های مدیریتی) و عامل ۴ (پیشران‌های انگیزشی) قرار گرفته‌اند که بر عوامل سطح پنجم تأثیر گذاشته و از عوامل سطح هفتم تأثیر می‌پذیرند. در نهایت در سطح هفتم عامل ۱ (پیشران‌های زمینه‌ای) و عامل ۲ (پیشران‌های سازمانی) قرار دارند که تأثیرگذارترین عوامل در بین عوامل موجود در مدل پژوهش می‌باشند. در نهایت باتوجه به سطح‌بندی عوامل یاد شده، مدل نهایی ساختاری - تفسیری مربوط به مدیریت در صنعت هواپیمایی کشوری در نمودار (۲) ارائه شده است:



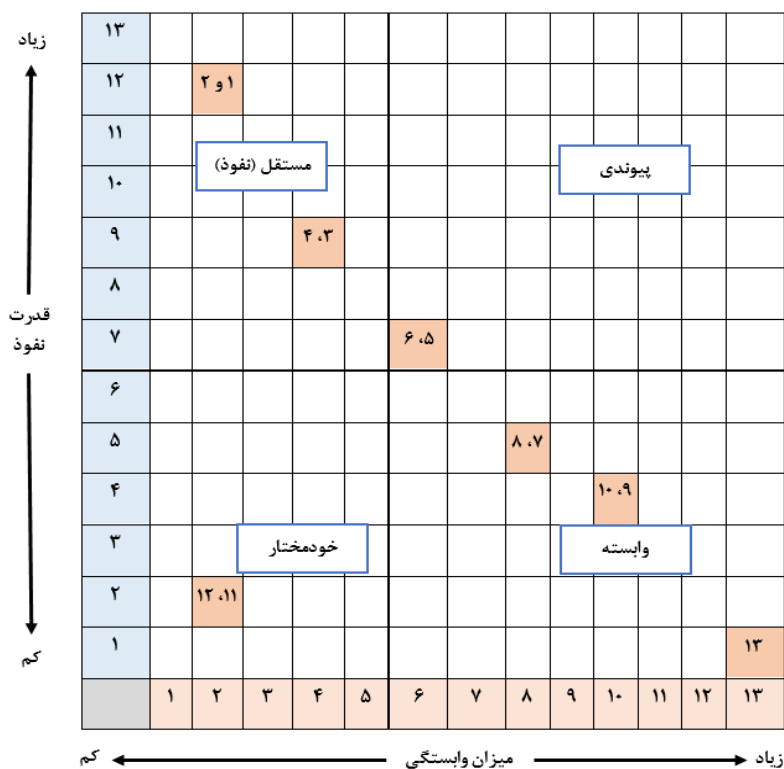
نمودار ۲. مدل مدیریت عملکرد احصاء شده از مرحله ISM

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

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 نمودار (۳) ترسیم شده است.



نمودار ۳. نمودار قدرت نفوذ - وابستگی خروجی نرم‌افزار MICMAC

## نتیجه گیری و پیشنهادها

به طور کلی یافته‌ها نشان داد که مدل مدیریت عملکرد در صنعت هواپیمایی کشوری از پنج مرحله اصلی شامل؛ پیشران‌های مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد، اقدامات مدیریت عملکرد، محرک‌های اثربخشی مدیریت عملکرد، و پیامدهای مدیریت عملکرد تشکیل یافته است. در این بین، پیشران‌های مدیریت عملکرد شامل پیشران‌های زمینه‌ای، سازمانی، مدیریتی و انگیزشی می‌شود. همچنین برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد دربرگیرنده دو فرآیند تعیین استانداردها و اهداف، و برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت عملکرد می‌گردد. اقدامات مدیریت عملکرد نیز در برگیرنده مکانیسم‌هایی چون، ارزیابی و بازخورد، پاداش و جبران خدمت، فرآیندهای ارتباطی، و فرآیندهای توسعه‌ای می‌باشد. محرک‌های اثربخشی مدیریت عملکرد نیز شامل محرک‌های سازمانی و محیطی می‌گردند. و در نهایت پیامد مدیریت عملکرد به‌عنوان بهره‌وری کارکنان در نظر گرفته شده است که از مؤلفه‌هایی چون رضایت شغلی، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی، و انطباق‌پذیری محیطی تشکیل یافته است.

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. دنیسی و پریتچارد (۲۰۰۶) نیز مراحل مدیریت عملکرد را شامل اقدامات، نتایج، ارزیابی و پیامدها بیان کرده است. مکافی و شامپاین (۱۹۹۳) نیز گام‌های مدیریت عملکرد را شامل برنامه‌ریزی، مدیریت، و ارزیابی در نظر گرفته‌اند. 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.

بنابراین بایستی اشاره نمود که عناصر ارائه شده در این پژوهش برای مدیریت عملکرد از پشتیبانی نظری لازم در سایر تحقیقات پیشین برخوردار است. در عین حال، در مدل ارائه شده با رویکردی جامع، مجموعه عناصری در نظر گرفته شده است که دربرگیرنده‌ی پیشران‌ها، فرآیند برنامه‌ریزی، اقدامات، محرک‌ها و پیامدها با تأکید بر بهره‌وری کارکنان می‌باشد که در مطالعات قبلی مورد توجه قرار نگرفته است و نوآوری و جامعیت مدل ارائه شده را مشخص می‌نماید. در پایان به منظور پیاده‌سازی مدل مدیریت عملکرد 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 کمتربرخوردار، 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 شخصی کارکنان مورد توجه قرار گرفته و تناسب بین ویژگی‌های شخصی و شغل افراد و همچنین با عوامل انگیزشی و بهداشتی مورد تأکید باشد.

- در رابطه با برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد بایستی به هر دو مقوله تعیین استانداردها و اهداف و همچنین برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت عملکرد توجه شود. در رابطه با تعیین استانداردها و اهداف، بایستی به تعیین اهداف عملکردی، تعیین سنجها و معیارها، و تعیین روش‌های اندازه‌گیری به شکل دقیق پرداخته شود. همچنین در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت عملکرد، بایستی به تعیین چشم‌انداز عملکردی، تحلیل توانمندی‌های درونی و فرصت‌های خارجی، و تعیین برنامه‌های توسعه‌ای پرداخته شود.

- اقدامات مدیریت عملکرد نیز بایستی در هر چهار حوزه، ارزیابی و بازخورد، پاداش و جبران خدمت، فرآیندهای ارتباطی، و فرآیندهای توسعه‌ای مورد تأکید قرار گیرد. در رابطه با ارزیابی و بازخورد، پیشنهاد می‌شود ارزیابی مبتنی بر اهداف عملکردی و شرح شغل باشد، ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای مورد توجه قرار گیرد، و بازخوردهای دوره‌ای ارائه شود. همچنین در خصوص پاداش و جبران خدمات پیشنهاد می‌گردد، پاداش مبتنی بر عملکرد و شایسته‌محور باشد، تعادل بین زندگی - کار کارکنان ایجاد شود و امنیت شغلی آنان مورد تأکید باشد. در رابطه با فرآیندهای ارتباطی توصیه می‌شود، مدیریت ارتباطات درون‌سازمانی، مدیریت ارتباطات بیرونی، و مدیریت تضاد و تعارض بین فردی مورد تأکید قرار گیرد. در راستای فرآیندهای توسعه‌ای نیز بایستی به مقوله‌هایی چون، مربیگری، توسعه شغلی، تسهیم و اشتراک دانش و کار تیمی و گروهی توجه شود.

- در خصوص محرک‌های اثربخشی مدیریت عملکرد نیز بایستی محرک‌های سازمانی اعم از عدالت سازمانی، حمایت سازمانی و مدیریت، قوانین تسهیل‌گر سازمانی و همچنین محرک‌های محیطی مانند عرضه و تقاضای کار، محیط کاری صنعت و روابط کار مورد توجه قرار گیرد.

## فهرست 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.
- دلیری، سمیرا؛ رجایی‌پور، سعید؛ و عابدینی، یاسمین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل کلیدی بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه‌های قم). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۱)، ۳۹-۱۶۴-۱۳۷.
- غفاری، مهرداد؛ محبی، سراج‌الدین؛ و دانش‌فرد، کرم‌اله. (۱۳۹۹). ارائه الگوی سیستمی ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه با رویکرد دیماتل فازی (مطالعه موردی: واحدهای دانشگاه آزاد استان آذربایجان شرقی). *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۱۴(۵۴)، ۱۴۵-۱۲۲.
- 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.
- میرمحمدصادقی، علیرضا؛ زارعی، مصطفی؛ و طهماسبی، عباس. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای بهره‌وری کارکنان با استفاده از تلفیق BSC و روش‌شناسی مهندسی ارزش. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۳۴-۲۵۸-۲۳۳.
- 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., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145.
- 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.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). Managing performance: performance management in

- action. CIPD publishing.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. **The International Journal of Human Resource Management**, 30(5), 815-834.
- Becker, K., Antuar, N., & Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. **Nonprofit management and leadership**, 21(3), 255-271.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. **International journal of management reviews**, 14(3), 305-327.
- Capaldo, G., Costantino, N., Pellegrino, R., & Ripa, 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.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2014). *Applied Psychology in Human Resource Management*. 7th edition, Pearson Education.
- Christopher, J. (2020). Implementation of performance management in an environment of conflicting management cultures. **International Journal of Productivity and Performance Management**. 69(7), 1521-1539.
- 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.
- 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.
- Ferreira, A., & Du Plessis, T. (2009). Effect of online social networking on employee productivity. **South African Journal of Information Management**, 11(1), 1-11.
- 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.
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2019). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal of Human Resource Management**, 30(7), 1111-1135.
- Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). **Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance?**. In **Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations**. Edward Elgar Publishing.
- Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2020). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture. **Knowledge Management Research & Practice**, 1-18.
- 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.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). **Human resource management: Essential perspectives**. Cengage Learning.
- McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1993). Performance management: A strategy for improving employee performance and productivity. **Journal of Managerial Psychology**. 8(5), 24-32.

- 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.
- 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.
- Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 8(1), 84-102.
- 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.
- Singh, A. (2019). Association between organizational norms and employee productivity in higher education. **Journal of Applied Research in Higher Education**, 12(2), 271-295.
- Thach, E. C., Halhoul, M. T., & Robertson, J. (2005). Wine business management practices to promote productivity and profitability. **International Journal of Wine Marketing**, 17(1), 5-27.

