

# بررسی ضرورت مدیریت عملکرد و مبانی نظری آن<sup>۱</sup>

سرینی واس آر. کاندولا \*

ترجمه: غلام جالبقیان

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۲/۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۲/۴

## چکیده:

مدیریت عملکرد فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن مدیریت عملکرد به عنوان سیستم زیربنایی سازمان است. هم‌چنین، مدیریت عملکرد فعالیت هدف‌گذاری، نظارت و کسب اهداف را بر عهده دارد. این مقاله به نوعی درصدد است تا ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد و مبانی نظری آن را تبیین نماید. بر اساس یافته‌های این مطالعه می‌توان در خصوص اهمیت مدیریت عملکرد اشاره نمود که این مدیریت می‌خواهد از طریق برنامه ریزی نظامند و اجرای پیش‌ران‌ها، مداخله‌ها و راهبردهای مدیریت عملکرد، استعدادهای انسان را به عملکرد تبدیل نماید، هم‌چنین به دنبال بهبود سطوح زیرین سازمان و تشدید مزیت رقابتی در محیط کسب و کار بسیار شتابان بوده و خواهان تأمین نیازهای منابع انسانی به لحاظ شخصی و زندگی شغلی می‌باشد. دیگر این‌که زیربنایی نظریه مدیریت عملکرد، نظریه‌های یادگیری و انگیزشی می‌باشد.

## کلید واژه‌ها:

مدیریت عملکرد، نظریه یادگیری، نظریه انگیزشی.

<sup>۱</sup> . این مقاله برگرفته از فصل اول کتاب *Performance Management: Strategies, Intervention, Drivers* است.

است که در سال ۲۰۰۹ توسط انتشارات *Phi Learning* چاپ گردیده است.

\* . مدیر منابع انسانی شرکت فناوری ارتباطات ساسکن با مسئولیت محدود واقع در شهر بانگالور کشور هندوستان

## مقدمه

مدیریت عملکرد فرایند طراحی و اجرای راهبردها، ملاحظه‌ها و پیش‌ران‌ها<sup>۱</sup> است که هدفش تبدیل استعداد خام منابع انسانی به عملکرد است. تمام انسان‌ها دارای استعدادهایی چند برای عرصه‌ی کاربردی هستند. به هر حال، بهره‌برداری و تبدیل این استعداد به عملکرد قابل تحویل اغلب به دلایلی، چندان مطلوب نمی‌باشد. مدیریت عملکرد نقش عامل تبدیل استعداد به عملکرد را بر عهده دارد که با برداشتن موانع و تشویق و شکوفایی منابع انسانی به این کار نایل می‌آیند. مدیریت عملکرد در رویارویی با تغییرات شتابان مانند جهانی شدن، آزادسازی و تغییرات در بازار و فناوری نقش محوری یافته و ستون فقرات مدیریت منابع انسانی هر سازمانی که می‌خواهد عملکرد بالا داشته و از منابع انسانی به عنوان متغیری اهرمی بهره‌مند شود، مدیریت منابع انسانی در دو دهه‌ی گذشته توجه خود را از نوع کارکرد به نگهداشت و امور اداری به نقش‌های ارزش افزوده تغییر داده است. در این فرایند، مدیریت عملکرد جایگاه مرکزی را به خود اختصاص داده است. به عبارت دیگر، تمام تلاش‌های مدیریتی افراد در راستای افزایش عملکرد کارکنان و در نتیجه بهبود لایه‌های پائینی سازمان معطوف است. به هر حال اغلب سازمان‌ها گرفتار مداخلات و راهبردهای منابع انسانی می‌شوند که تدریجی و پاره‌پاره هستند این فنون انفرادی و پراکنده نه تنها در تولید نتایج مثبت در بیکره‌ی سازمان ناکام مانده است بلکه به عدم کارآیی و آشوب در مدیریت افراد منجر شده است. لذا تلاش‌های مدیریت منابع انسانی باید به‌طور عمودی و افقی تلفیق گردد تا به نتایج مثبت و قابل توجه در کسب و کار بی‌انجامد.

## چه چیزی مدیریت عملکرد نمی‌باشد؟

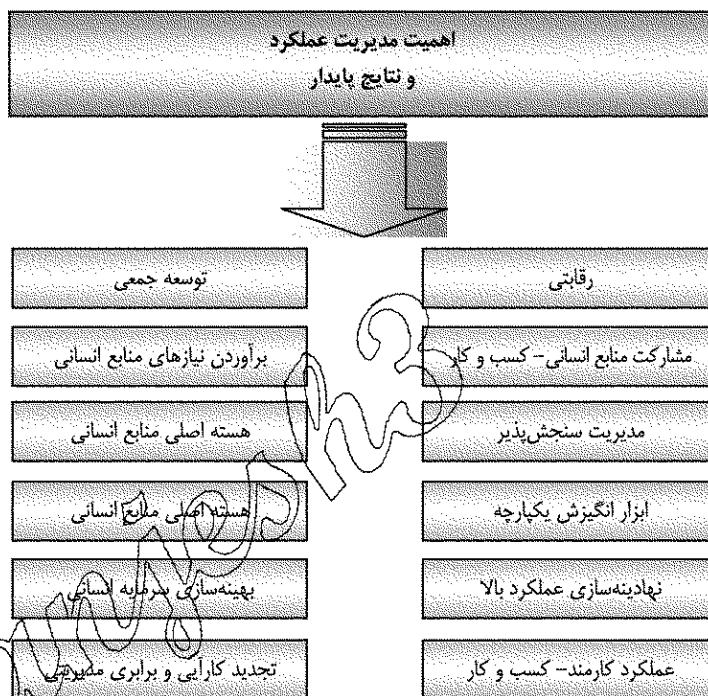
سیستم ارزیابی عملکرد اغلب با مدیریت عملکرد اشتباه گرفته می‌شود و اغلب به اشتباه مترادف آن تلقی می‌گردد. ارزیابی عملکرد یک فعالیت منفرد است که عملکرد کارکنان را بر اساس شاخص‌هایی در مدت معینی اندازه‌گیری می‌نماید.

برخلاف این، مدیریت عملکرد فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن مدیریت عملکرد به عنوان سیستم زیربنایی سازمان است. در این عبارت، ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهایی است که برای اندازه‌گیری عملکرد واقعی کارمندان در وظایف محوله استفاده می‌گردد. همچنین، مدیریت عملکرد فعالیت هدف‌گذاری، نظارت و کسب اهداف را بر عهده دارد.

مدیریت عملکرد در این مفهوم شکل دیگر مدیریت بر مبنای هدف می‌باشد. در حقیقت، مدیریت بر مبنای هدف، یکی از چهره‌های مهم مدیریت عملکرد است. برخلاف عقیده نادرست رایج، مدیریت عملکرد رشته‌ای جامع است که از راهبردهایی تشکیل شده است که به کل ساختار نیازهای انگیزشی منابع انسانی مانند نیازهای روان‌شناختی، امنیتی، اجتماعی، عزت نفس، احترام و خودشکوفایی از طریق مداخله‌ها و پیشنهادهایی مناسب می‌پردازد.

### اهمیت مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد این امکان را دارد که الزامات عملیاتی و راهبردی سازمان، افراد و نیز نیازهای حرفه‌ای کارکنان را به فنون گوناگون برآورده نماید. برخی از این نیازمندی‌ها در شکل شماره‌ی (۱) به صورت نمودار آورده شده است.



شکل شماره‌ی (۱): اهمیت مدیریت عملکرد

## (۱) محیط رقابتی کسب و کار

سازمان‌های امروز باید به موضوعات مربوط به عملکرد بیش از گذشته بپردازند زیرا رقابت افزایش یافته است و باید با منابع کمتر، بیشتر کار کرد. در محیط بی‌ثبات کسب و کار، منابع انسانی تنها سرمایه‌ای است که به بقاء، موجودیت و موفقیت سازمان کمک می‌کند. از این‌رو شیوه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد محور توجیه بیشتری نسبت به داد و ستدهای جمعی و نگهداری دارند.

## (۲) مشارکت منابع انسانی - کسب و کار

در سلسله مراتب انگیزشی، اکثر کارمندان در سازمان‌های کسب و کار در سطح خودشکوفایی و عزت نفس قرار می‌گیرند. آن‌ها امیدوارند که (۱) وظایف مهم‌تر را انجام دهند و در رویارویی با چالش‌های شغلی از آزادی عمل و انعطاف‌پذیری برخوردار باشند؛ (۲) پاداش مناسب با تلاش‌هایشان را دریافت کنند البته پاداش‌هایی که ماهیت غیر پولی داشته باشند؛ (۳) به روز شدن پیوسته توانمندی آنان؛ (۴) محیط کار مشوق عملکرد، که دارای کار گروهی است؛ (۵) ارتباطات شفاف و آزاد. این تقاضاها صرفاً با اجرای شیوه‌های منابع انسانی عملکرد محور تأمین می‌گردد.

## (۳) مدیریت عملکرد هسته منابع انسانی

شیوه‌های انگیزشی عملکرد مانند پاداش، حرفه، ایجاد گروه، فرهنگ، سنجش عملکرد، توسعه توانمندی و رهبری در قلب مدیریت منابع انسانی جای دارد. این شیوه‌ها می‌توانند کارکرد منابع انسانی را به سوی حوزه راهبردی سازمان رهنمون سازند. هر وقت و هر جا کارکرد منابع انسانی در تأمین نیازهای سازمانی و کارمندان موفق باشد به این دلیل است که شیوه‌های بالاتر منابع انسانی موسوم به فعالیت‌های عملکرد محور از اولویت برخوردار بوده است.

## (۴) ابزارهای انگیزشی یکپارچه

مدیریت عملکرد از چند ابزار انگیزشی تشکیل شده است که می‌تواند عملکرد کارکنان را تا حد بالایی افزایش دهد. توانمندی‌های پنهانی که در درون انسان وجود دارد به عملکرد

محیطی (بافتی) ملموس و عینی به سهولت تبدیل می‌شود. این شیوه‌های عملکرد محور بیشتر بر چارچوب نظریه‌های انگیزشی مانند سلسله مراتب نیازهای مازلو، عوامل انگیزشی- بهداشتی هرتزبرگ و چارچوب نظری انتظار- ظرفیت «وُ روم»<sup>۱</sup> پایه‌گذاری شده است. الگوی اجرای شیوه‌های عملکرد محور نیز مانند چارچوب‌های انگیزشی به پیش می‌روند. لذا مدیریت عملکرد عامل اصلی انگیزش کارکنان می‌باشد.

### ۵) توان نهادینه‌سازی فرهنگ عملکرد عالی کار

شیوه‌های مدیریت عملکرد به ایجاد فرهنگ کار سودمند و متمایز توجه دارد. این شیوه فضای آزاد، اعتماد، همدستی، کنش‌گرایی و همدردی را افزایش می‌دهد. تمام آن‌ها عناصر اصلی هستند که عملکرد افراد را به حداکثر می‌رساند؛ یعنی مدیریت عملکرد ترکیبی از شیوه‌ها و فرایندهایی هستند که می‌توان آن‌ها را راهبردها، مداخلات و پیش‌ران‌ها نامید. شیوه‌های راهنمایی برای این که چه باید کرد در حالی که فرایندها نشان می‌دهند که چگونه باید آن را انجام داد.

### ۶) نتایج پایدار و تأثیرات بلندمدت

نتایج مثبت بلندمدت برای کارکنان و سازمان فقط از طریق اجرای اقدامات مدیریت عملکرد تحقق می‌یابد. زیرا مدیریت عملکرد بین نیازمندی‌های بلندمدت و کوتاه مدت سازمان و کارکنان آن توازن برقرار می‌کند. هم‌چنین می‌توان توازن مناسبی بین مداخلات بالاتر و پایه به وجود آورد. برای مثال هر مداخله و پیش‌ران عملکرد دارای هدف کوتاه مدت مانند تأمین نیازمندی‌های مهارتی جاری و اهداف بلند مدت ایجاد شایستگی‌های ویژه سازمانی است که تأمین نیازهای آینده را عهده‌دار می‌شود.

### ۷) توسعه‌ی جمعی و فردی

مدیریت عملکرد، توسعه‌ی جمعی و فردی را امکان‌پذیر می‌کند. کارمند در مقام فرد و هم‌چنین عضو تیم به تمام مداخلات عملکرد محور دسترسی دارند. یعنی کارمند فرصت دارد

با هویتی متمایز رشد کند و وظیفه‌اش را انجام دهد؛ هم‌چنین در مقام بازیگر تیم نیز در جایی که اجرای وظیفه مستلزم استقلال است به چنین وظیفه‌ای اقدام نماید. کار در سازمان‌های مدرن مستلزم انواع عملکرد جمعی و انفرادی است و باید بین آن‌ها سازش وجود داشته باشد. شیوه‌های سنتی منابع انسانی در ایجاد چنین توازنی ناتوان است. اما مدیریت عملکرد با رویکرد جامع و یکپارچه‌اش در مدیریت افراد، می‌تواند با موفقیت این شکاف را بپوشاند.

#### ۸) مدیریت سنجش‌پذیر

توافق گسترده‌ای وجود دارد، چیزی که غیرقابل سنجش باشد غیرقابل مدیریت است و هیچ سودی نمی‌توان از چیزی به‌دست آورد که غیرقابل مدیریت باشد. بزرگ‌ترین انتقادی که شیوه‌های متعارف مدیریت منابع انسانی با آن روبه‌رو هستند این است که این شیوه‌ها غیرقابل سنجش هستند لذا اثربخشی آن در شک و تردید قرار دارد.

برخلاف این دیدگاه، نتایج راهبردها، مداخلات و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد در سطح بسیار بالایی سنجش‌پذیر، مقدارپذیر و نمایش‌پذیر هستند.

#### ۹) بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی

سازمان‌ها معمولاً دارای گنجینه استعداد‌های انسانی هستند. به هر حال، بهینه‌سازی این استعدادها، هدایت آن‌ها را به سمت اهداف مشخص، ترجمه آن‌ها به شایستگی و مهارت‌های مفهوم‌دار و استفاده زیرکانه از آن‌ها برای منافع کسب و کار با چالش‌های واقعی همراه است. این چالش‌ها کانون فعالیت‌های مدیریت عملکرد را شکل می‌دهد. راهبردها، مداخلات و پیش‌ران‌های گوناگون به کار رفته در حیطه مدیریت عملکرد به‌طور نظام‌مند بهینه‌سازی سرمایه انسانی را تضمین می‌نماید. منابع انسانی برانگیخته می‌شود تا استعداد‌های درونی آنان کشف گردد و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف تعیین شده به شایستگی‌های نرم مجهز گردند.

#### ۱۰) نوسازی پیوسته و مستمر شایستگی‌ها و مهارت‌ها

چهره پیوسته متغیر فناوری، نوسانات تقاضای بازار و کاهش عمر کالا مستلزم نوسازی پیوسته مهارت‌های انسانی است. شایستگی‌های سازمانی و کارکردی نیز باید بر اساس

واقعیت‌های متغیر کسب و کار دوباره تعریف گردد. نوسازی چنین شایستگی و مهارت زمانی میسر است که سازمان‌ها توجه لازم را به راهبردها، مداخلات و پیش‌ران‌های عملکرد محور داشته باشند. به عبارت دیگر، این شیوه‌های عملکرد محور حتی سازمان‌ها را در میانه تغییرات بازار و فناوری شتابان، به حالت رقابتی و به روز نگه می‌دارد.

### ۱۱) عملکرد کسب و کار با عملکرد کارکنان برابر است.

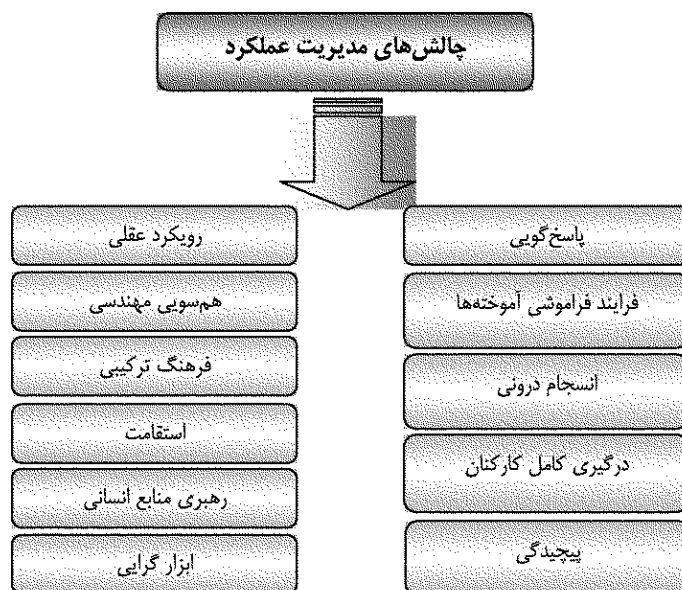
در عمل و در نظر کاملاً مسلم است که سطح عملکرد کسب و کار سازمان معادل با مجموع سطح عملکرد کارکنان سازمان است. اما این موضوع ممکن است در منابع دیگر مانند سرمایه، زیرساخت و فناوری درست نباشد. خیلی مواقع سازمان‌هایی که در این عرصه‌ها قوی می‌باشند، در عرصه رقابت باز می‌مانند. به این دلیل که بهره‌برداری اندکی از منابع فیزیکی صورت می‌پذیرد. منابع انسانی از به کارگیری درست منابع فیزیکی در جهت منافع راهبردی سازمان ناتوان است. دلایل بسیاری در پشتیبانی از این دیدگاه وجود دارد که شایستگی کارمندان در اثربخشی سازمانی نقش اول را بازی می‌کند.

### ۱۲) برابری در مدیریت

مدیریت عملکرد این قابلیت را دارد که برابری در تمام حوزه‌های مدیریت سازمانی را تضمین نماید. مفهوم برابری شاید دارای لحن فلسفی باشد اما منافع مادی زیادی برای افراد به طور خاص و سازمان‌ها به طور عام دارد. وقتی افراد مطمئن باشند که فرصت‌های رشد به طور برابر توزیع می‌گردد، این اعتقاد تعهد سازمانی بزرگی را به سازمان تزریق می‌کند و تار و پود اجتماعی مناسبی را به وجود می‌آورد.

### چالش‌های مدیریت عملکرد

طراحی و اجرای راهبردها، مداخلات و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد دشوارتر از آن است که بیان می‌گردد. این گام مستلزم مدیریت چالش‌های کلان و غیرکلان است. این چالش‌ها به طور خلاصه در شکل شماره‌ی (۲) نشان داده شده است.



شکل شماره ۲ (۲): چالش‌های مدیریت عملکرد

### (۱) رویکرد عقلی

مدیریت عملکرد به رویکرد عقلانی و کاملاً عینی در پذیرش روندها و شیوه‌های گوناگون منابع انسانی دعوت می‌نماید. موضوع و قصدی والا در تمام تلاش‌های مدیریت عملکرد می‌بایست جریان داشته باشد. هر یک از شیوه‌های منابع انسانی باید دارای چارچوب منطقی و قابلیت تحویل مشخص در تمام مراحل باشد. اغلب چنین مدیریت عقلانی مستلزم تحول و دگرگونی سازمان و مهندسی مجدد روند می‌باشد. از طرف دیگر، هر تلاش شبه استاندارد مجزا یا ذهنی برای اجرای مدیریت عملکرد در سازمان به نتایج ضد تولیدی منتهی می‌گردد.

### (۲) هم‌سویی مهندسی

مدیریت عملکرد فقط زمانی قصد، جهت و جایگاه پایداری به دست می‌آورد که راهبردها، مداخلات و پیشران‌های گوناگون به وضوح با راهبردهای کسب و کار سازمان هماهنگ

گردد. یعنی مدیریت عملکرد باید نقش شتاب دهنده در کسب اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت سازمان بازی کند. این روند به طور عمده سه جنبه دارد: اول، بررسی مشروح پویایی و راهبردهای کسب و کار. دوم، تصمیم‌گیری در مورد فن‌شناسی هم‌سویی، بیان نحوه‌ی ارتباط بین روندهای انسانی، کسب و کار و سوم تدوین محتوای مناسب مانند راهبردها، مداخلات و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد مناسب با الگو و ساختار راهبردهای کسب و کار.

### فرهنگ ترکیبی

موفقیت مدیریت عملکرد تا حد زیادی به توانمندی‌اش در ترکیب فرهنگ با فعالیت‌های گوناگون بستگی دارد. تمام سازمان‌ها دارای نوعی فرهنگ کاری هستند که قابل تشخیص و تاریخی است و مدت‌هاست که در قالب برنامه ریزی شده و یا به صورت خودجوش پرورش یافته است. چالش آن است که این فرهنگ کاری باید تناسب کامل با نوع مدیریت عملکردی که طراحی شده یا اجرایی شده است، داشته باشد. به این دلیل که کاربرد مدیریت عملکرد مستلزم تغییرات در سیستم، سیاست و رویه‌هاست. این تغییر صرفاً به صورت فیزیکی پیشرفت مورد انتظار را به دنبال نخواهد داشت. بلکه مستلزم تغییر در افراد (موسوم به گذار) است که فقط از طریق مدیریت جنبه‌های فرهنگی محقق می‌گردد. معمولاً تغییر از گذار آسان‌تر انجام می‌شود چرا که در درون انسان‌ها قرار دارد.

### ۴) استقامت

برخلاف دیگر سیستم‌های مدیریت، برنامه‌ریزی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد مستلزم تلاش‌های طولانی و انجام سال‌ها کار سخت است. در این بین تمام کارکنان نیز صمیمانه باید مشارکت داشته باشند. متأسفانه، سازمان‌ها انتظار دارند به سرعت نتایج چشمگیر به دست آورند لذا یا عدول می‌کنند یا تلاش‌هایشان را کم‌رنگ می‌کنند. منافع مدیریت عملکرد فقط در صورت تلاش‌های مستمر قابل مشاهده است. استقامت رمز موفقیت مدیریت عملکرد است.

### ۵) شایستگی‌های منابع انسانی

رهبری منابع انسانی به شدت به شیوه اثربخش مدیریت عملکرد انتقاد دارد. مدیران منابع انسانی باید مهارت‌های کسب و کار خویش را همانند مهارت‌های نرم انسانی خویش

بهینه نمایند. آن‌ها باید بتوانند تکنیک‌های کمی را همانند شیوه‌های کیفی به کار گیرند و در فناوری اطلاعات زبردست باشند. مدیران منابع انسانی که صرفاً یکی از این مهارت‌ها را دارند نمی‌توانند به طور کامل پاسخ‌گوی تقاضاهای این حرفه باشند. این دو دانش پیش نیاز و پایه علوم منابع انسانی و کسب و کار می‌باشند، افراد حرفه‌ای که مهارت در هر دو این حوزه را دارند، نایاب می‌باشند.

#### ۶) ابزار گرایی منفعت طلب

مدیریت عملکرد اغلب محصول ابزارگرایی منفعت طلب تلقی می‌گردند. در جایی که مدیریت عملکرد اقدامات زیر را تشویق می‌نماید: تأمین منابع انسانی ارزان، حفظ افراد تا زمانی که سودمند هستند و قطع ارتباط کاری به محض این‌که سودمندی نداشته باشد. به هر حال حقیقت آن است که هنر و دانش مدیریت عملکرد بر پایه منابع انسانی گذاشته شده است که دارای استعداد نامحدودی است. چشم‌انداز بشردوستانه، پیش‌ران اصلی شیوه‌های گوناگون مدیریت عملکرد است. لذا اولین تلاش مدیران عملکردی حذف این نام غلط و ترویج گسترده فن فلسفه مدیریت عملکرد است.

#### ۷) پاسخ‌گویی (مسئولیت‌پذیری)

مقصد اصلی مدیریت عملکرد ایجاد شاخص‌های مربوط به عملکرد است که بر اساس آن افراد بتوانند بر سطح عملکرد نظارت داشته باشند. این شاخص‌ها به آنان کمک خواهد کرد که فعالیت‌های خویش را برنامه‌ریزی نمایند، اقدامات اصلاحی را آغاز کنند و برای بالا بردن عملکرد خویش شیوه‌های مناسب را دنبال کنند. به عبارت دیگر، کمک کنند تا حوزه‌های پاسخ‌گویی به لحاظ ارزش افزوده و یا منافع کسب و کار تشریح گردد. لذا مدیریت عملکرد با پذیرش سیستم کامل پاسخ‌گویی باید نشان دهد که یک نمونه آرمانی است. این پاسخ‌گویی می‌بایست به توسعه و رفاه کارکنان به همان نسبت سازمان منجر شود. ایجاد چنین چارچوب پاسخ‌گویی به طور یقین چالش سهمگین مدیریت عملکرد خواهد بود.

#### ۸) روند مهندسی فراموشی آموخته‌ها

به‌طور سنتی، اکثر سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی اداری، منظم و نگهداشت محور را دنبال می‌کنند. این فن ممکن است مانعی برای معرفی شیوه‌های مدیریت عملکرد باشد. در اقدامات اساسی مقاومت قابل انتظار است. برخی مقاومت‌ها از چنان قدرتی برخوردار هستند که می‌توانند سرعت پیشرفت مدیریت عملکرد را کاهش دهند. مدیران در مدیریت عملکرد ابتدا باید این مقاومت‌ها را مدیریت کنند. نخست تمام افراد منابع انسانی باید تشویق شوند تا شیوه‌های گذشته را فراموش کنند و سپس دانش مربوط به راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد به آنان منتقل گردد. دوم، خط و مشی مدیریت عملکرد باید با مشارکت فعال تمام کارکنان دنبال گردد. سوم، در اجرای مدیریت عملکرد باید از رویکرد تکاملی استفاده کرد. چهارم، تلاش‌های مدیریت عملکرد باید به‌طور پیوسته و منظم بازنگری، ارزیابی و نظارت گردد و از فرصت‌های به‌دست آمده برای بهبود مناسب آن‌ها استفاده کرد.

#### ۹) تضمین انسجام درونی

بزرگ‌ترین چالش مدیریت عملکرد، تضمین انسجام هرچه بیشتر بین راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌ها می‌باشد. دلایل تجربی وجود دارد که هرچه انسجام درونی بین راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های گوناگون، بیشتر باشد، تأثیر این کارکردها بیشتر خواهد بود. به‌طور معمول اکثر سازمان‌ها، شیوه‌های منابع انسانی مستقل چند پاره را دنبال می‌کنند. دلیل عمده آن نیز فقدان توجه و عدم وجود اهداف فردی برای کارکرد منابع انسانی است. به علاوه هر کارکردی، بر اساس ساز و کارها و فشارهای خودش هدایت می‌شود که اغلب با دیگر کارکردهای منابع انسانی در تضاد هستند. لذا برای موفقیت در ایجاد مدیریت عملکرد باید بین تمام فعالیت‌های آن، انسجام قوی وجود داشته باشد.

#### ۱۰) تشویق کارکنان به مشارکت

تأثیر مدیریت عملکرد به مشارکت فعال تمام کارکنان به ویژه مدیران صفی بستگی دارد. برخلاف برخی کارکردهای منابع انسانی، در مدیریت عملکرد، کارکنان صرفاً هدف و ذی‌نفع نیستند بلکه مالک و مجری هستند. نقش مدیریت عملکرد آسان‌سازی، مشاوره و هدایت در تمام مراحل مسیر به علاوه نقش پیشرو در نظارت دوره‌ای سیستم است. لذا وظیفه تشویق تمام

کارکنان به داشتن حس تملک به سیستم عملکرد بر عهده مدیریت عملکرد است.

### (۱۱) پیچیدگی

توسعه و اجرای راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد فعالیت پیچیده‌ای است. این پیچیدگی به این دلیل است که مستلزم گونه‌های نرم و سخت مدیریت منابع انسانی است که نگرش و استعداد منابع انسانی را پرورش می‌دهد تا آنان را به عملکردهای ملموس تبدیل نمایند و تعالی کسب و کار را به دست آورند. هم‌چنین مستلزم به کارگیری فنون و ابزار خاص تشخیص، کاربرد و ارزیابی مدیریت عملکرد است. به هر حال این پیچیدگی با کنش‌گرایی و برنامه ریزی شفاف قابل حل خواهد بود. در حقیقت وقتی سازمان‌ها تلاش می‌کنند که متفاوت باشند هیچ چیز عاری از پیچیدگی نخواهد بود.

### مبانی نظری مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد مفهوم و شیوه‌ی جدید برای افراد و سازمان‌ها نمی‌باشد. بلکه این مفهوم به این دلیل که سازمان‌ها در تلاش هستند راهی برای بهبود پیدا کنند، اهمیت یافته و توانسته است هم‌چنان که موضوع تکامل می‌یابد، با استفاده از مدارک تجربه‌ای اثربخش، چارچوب یکپارچه‌ای را شکل دهد. فشارهای ناشی از کاربرد و فرایند تغییر به ایجاد نوع جدید راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌ها ختم شده است. ساختار پایه‌ای مدیریت عملکرد از اصول اساسی نظریه‌های یادگیری و انگیزشی گرفته شده است. لذا شناخت نظریه‌های یادگیری و انگیزشی و ارتباط آنان برای درک پیش فرض‌های پنهان مدیریت عملکرد ضرورت دارد. لذا در این قسمت به‌طور خلاصه نظریه‌های مهم یادگیری و انگیزشی مطرح خواهد شد.

### نظریه‌های انگیزشی

#### نظریه‌ی کاهش انگیزش هال<sup>۱</sup>

این الگو در حوزه‌های پاداش، سنجش و شایستگی مدیریت به طراحی و اجرای راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد کمک می‌کند. یادگیری مرکزی این الگو آن است

1. Hull's Drive Reduction Theory

که تمام رفتارهای انگیزشی هدفش کاهش شدت نیاز یا انگیزش است. عدم ارضای انگیزش به عدم توازن درونی و بیرونی فرد می‌انجامد. لذا افراد تلاش می‌کنند برای حفظ وضعیت توازن انگیزشی را کاهش دهند. برای مثال گرسنگی توازن را برهم می‌زند لذا فوراً به خوردن مشغول می‌شویم و انگیزش گرسنگی را کاهش می‌دهیم. این فرایند کاهش انگیزش نامیده می‌شود.

مفهوم ضمنی آن است که عادات‌ها وقتی شکل می‌گیرند که بین انگیزش و اهداف کاهش ارتباطی به وجود آید. مانند ارتباط بین انگیزش گرسنگی و خوردن. این ارتباط تقویت خواهد شد زیرا خوردن انگیزش را ارضاء می‌نماید و توازن را به حالت اولیه باز می‌گرداند. پس از مدتی این ارتباط قوی باعث می‌گردد که خود فن کاهش (خوردن) به عامل انگیزش تبدیل گردد. به عبارت دیگر، خود خوردن به انگیزش تبدیل می‌شود.

سهم اصلی این نظریه قدیمی آن است که طی مدتی خودکار به جای ابزاری برای ارضای نیازهای اجتماعی و زیستی به انگیزه‌ای تبدیل می‌گردد. فرهنگ کار با عملکرد بالا را می‌توان بر مبنای این نظریه به وجود آورد. کلارک لئونارد هال استاد روان‌شناسی در دانشگاه ولز این الگو را در کتاب تحسین برانگیز خویش با عنوان "اصول رفتار" در سال ۱۹۴۳ پیشنهاد کرد. این الگو بر اساس اصولی است که بدن انسان به بقاء در محیط متعادل رغبت دارد.

### نظریه آشکار مورای<sup>۱</sup>

این نظریه که یک نظریه قدیمی است توسط هنری مورای در دهه ۱۹۴۰ برای بیان رفتارهای انگیزشی مطرح گردید. این نظریه دو نوع انگیزش گسترده را مطرح می‌نماید که از چهار نیاز تشکیل شده است. این نیازها عبارتند از موفقیت، وابستگی، استقلال و قدرت انگیزش گسترده. نوع اول انگیزش جهتی نامیده می‌شود که افراد را برای بروز رفتار خاص هدایت می‌کند. انگیزش دوم انگیزش شدت نامیده می‌شود که نمایان گر شدت نیاز و سطح توان در ارضای آن نیاز است. مورای همچنین مشاهده کرد که نیازها عمدتاً به ارث برده نشده بلکه یادگیری می‌شوند، لذا فعال‌سازی این نیازها به محیط بیرونی بستگی دارند. این رو نظریه نیازهای آشکار نام‌گذاری شده است. برای مثال فردی ممکن است نیازی را فراگرفته باشد که بتواند استاندارد حرفه‌ای بالایی را به دست آورد اما تلاش وی برای

1. Murray's Manifest Theory

دستیابی به آن استاندارد به محیطی بستگی دارد که آن فرد در آن زندگی می‌کند. یعنی محیط نقش بسیار مهمی در انگیزش افراد برای بهبود عملکرد دارد. ارتباط نیاز و محیط که در این نظریه مطرح گردیده است ارتباط بسیاری با مدیریت عملکرد به‌ویژه در توسعه پیش‌ران‌ها و مداخله‌های فرهنگ و مدیریت عملکرد تیم بنیان دارد.

### سلسله مراتب نیازهای مازلو<sup>۱</sup>

ابراهام مازلو معمار این نظریه است. وی ساختار نیاز سلسله مراتبی انسان‌ها را در مقاله‌اش با عنوان نظریه انگیزش انسانی که در نشریه بررسی روان‌شناسی در سال ۱۹۴۳ به چاپ رسید مطرح کرد. پیش فرض این سلسله مراتب آن است که هر وقت نیازی در سلسله مراتبی ارضاء گردید، انسان برانگیخته می‌شود که نیازهای بالاتر بعدی را کامروا سازد. لذا نظریه‌ی سلسله مراتب نیازها نامیده شد. این سلسله مراتب دارای پنج گام اصلی به شرح زیر است:

گام اول، نیازهای زیستی: این نیاز در سلسله مراتب از اصلی‌ترین نیازها می‌باشد. موفقیت در ارضای این نیاز، حفظ بقای انسانی است. این نیاز شامل غذا، آب، پوشاک، خواب، ارضای جنسی و سرپناه می‌باشد.

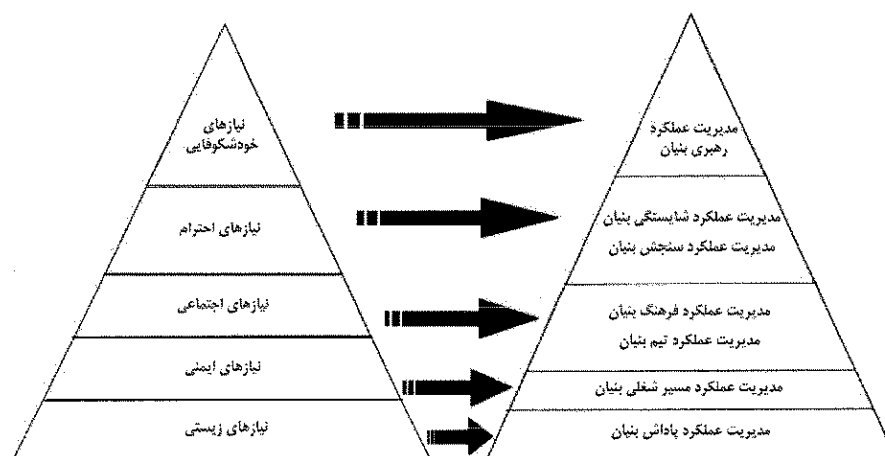
گام دوم، نیازهای ایمنی: این نیاز به اطمینان از آینده مربوط می‌شود که فرد خویش را از تشویش داشتن نسبت به محرومیت از نیازهای روان‌شناختی برهاند. یعنی به دنبال منابعی پایدار جهت ارضای نیازهای زیستی است.

گام سوم، نیازهای اجتماعی: این نیاز وابستگی داشتن است. انسان به پذیرش، دلبستگی، عشق و تصدیق دیگر افراد در سازمان‌ها و جوامع نیاز دارد. وقتی نیازهای ایمنی و روان‌شناختی آنان تأمین گردید به دنبال تأمین این نیازها خواهد بود.

گام چهارم، نیازهای احترام (عزت نفس): این نیاز درونی است. در این گام از سلسله مراتب نیازها، انسان‌ها به‌طور ذاتی برانگیخته می‌شوند که کاری انجام دهند که از آن احساس غرور کنند. این نیاز را، وجدان هدایت می‌کند.

گام پنجم، نیازهای خودشکوفایی: این نیاز در بالای ساختار سلسله مراتب نیازها قرار دارد. وقتی انسان‌ها به چنین نیازی می‌رسند، تلاش می‌کنند که استعدادها و خویش را به‌طور کامل محقق کنند و به موفقیت‌های چشمگیر دست یابند.

پیش فرض پایه این نظریه آن است که وقتی نیازهای پست‌تر ارضاء گردید، نیازهای بعدی، انسان را بر می‌انگیزد. یعنی نیازی که ارضاء گردید قدرتش را در تشویق افراد از دست می‌دهد اگرچه آن نیاز در پس زمینه وجود دارد. لذا، شناخت سلسله مراتب نیاز و هم‌چنین شناسایی و طبقه‌بندی افراد در این سلسله مراتب، اهمیت بسیار زیادی برای مدیریت عملکرد دارد. زیرا تشویق افراد اساس موفقیت مدیریت عملکرد است. به همین دلیل، مدیران عملکرد باید به درستی جایگاه انگیزشی افراد را بشناسند. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ساختار مدیریت عملکرد بر پایه این نظریه‌های انگیزشی قرار دارد. ارتباط سلسله مراتب نیازها برای مدیریت عملکرد در شکل شماره‌ی (۳) نشان داده شده است. در این شکل سلسله مراتب نیازها در کنار راهبردهای مدیریت عملکرد قرار دارد به‌طوری‌که، هر یک از راهبردهای مدیریت عملکرد به پیروی از سلسله مراتب نیازها الگوسازی شده است.



شکل شماره‌ی (۳): سلسله مراتب نیازهای مازلو و راهبردهای مدیریت عملکرد

### عوامل برانگیزنده - بهداشتی هرزبرگ<sup>۱</sup>

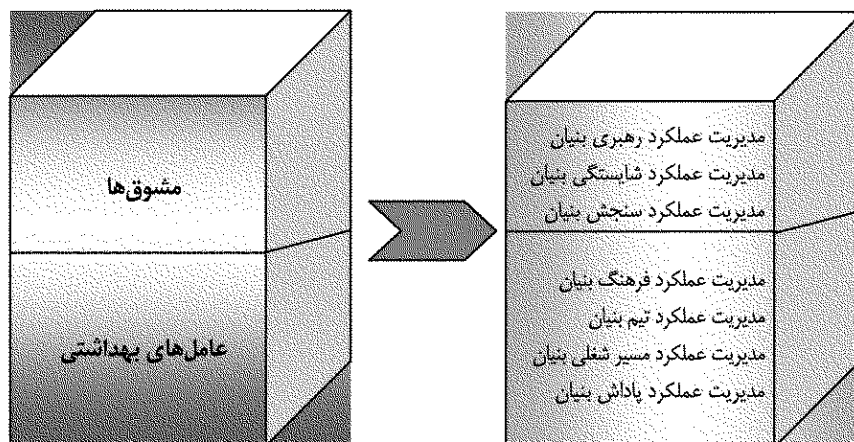
این نظریه، نظریه دو عاملی انگیزش نامیده می‌شود. فردریک هرزبرگ ارائه دهنده‌ی این نظریه است و به‌طور مشروح در کتابش با عنوان "انگیزش به کار" که در سال ۱۹۵۹ چاپ شد آن را ارائه کرد. این الگو کاملاً آزمایش شده است و رفتار کاری افراد را به لحاظ خشنودی شغلی و بهره‌وری تشریح می‌نماید. طبق این نظریه، رفتار انگیزشی انسان‌ها در کنترل دو نوع عامل هستند:

**عامل نگهداشت/ بهداشت:** این سطح اولیه انگیزش است که عمدتاً شامل چیزهایی می‌گردد که دارای ارزش غیرذاتی هستند که شامل مواردی مانند: جبران (پول)، خانواده، روابط، ایمنی آینده/ شغل/ کار، مسکن و تملک سایر اشیاء مادی است. عامل بهداشتی به تنهایی قدرت ندارد که افراد را برای انجام وظایف سطوح بالاتر برانگیزد بلکه به اندازه‌ی کافی استعداد دارد که در نبود آن، آنان را بی انگیزه نماید. لذا مانند پایه‌ای است که ضروری است اما نمی‌تواند سقف و اتاق برای زندگی فراهم آورد.

**برانگیزنده‌ها:** این برانگیزنده‌ها در سطح بالاتر رفتار انگیزشی قرار دارد و بیشتر به جنبه درونی انسان‌ها ارتباط دارد. این انگیزش شامل مواردی مانند دعوت، چالش، اجرای وظایف پیچیده، اشتیاق به کسب چیزی که عادی نیست، کسب شایستگی‌های ویژه و انگیزه رسیدن به بالاترین سطح مسیر شغلی است. این عامل برای تولید عملکرد عالی، نقش برانگیزنده حقیقی را بازی می‌کند. فقدان انگیزش و نبود خشنودی شغلی در بین مردم به ناکامی در این نیاز نسبت داده می‌شود. وقتی سازمان‌ها نتوانند برای ارضای این نیاز فرصتی فراهم آورند، کارکنان به لحاظ روان‌شناختی از سازمان جدا می‌گردند و برای تأمین آن نیاز به دنبال منابع بیرونی می‌روند.

الگوی دو عاملی ارتباط مستقیم به نظریه و شیوه‌ی کار مدیریت عملکرد دارد که در شکل شماره‌ی (۴) نشان داده شده است. نیاز عامل بهداشتی باید تأمین گردد و به برانگیزنده‌ها برای بالا بردن عملکرد افراد توجه کرد. لذا راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد پیرامون ویژگی‌های برجسته عوامل انگیزشی و بهداشتی بنا نهاده شده است.

1. Herzberg's Hygiene-Motivator Factors



شکل شماره ۴: (۴): نظریه‌ی انگیزشی دو عاملی و راهبردهای مدیریت عملکرد

### نظریه رشد، ارتباط - هستی آلدرفر<sup>۱</sup>

کلیتون آلدرفر بانی این نظریه است که چارچوب مفهومی و دلایل تجربی الگوی رشد - پیوستگی - هستی را در مقاله‌اش با عنوان آزمون تجربی نظریه جدید نیازهای انسان بیان کرد که در نشریه رفتار سازمانی عملکرد انسانی در سال ۱۹۶۹ به چاپ رساند. در این نظریه رفتار انگیزشی انسان‌ها با استفاده از سه نیاز اصلی به عنوان پیوستاری تشریح گردید. هستی: این نیاز شبیه نیازهای ایمنی و روان‌شناختی سلسله مراتب مازلو است. این نیاز متولی تأمین نیازمندی‌های غذایی، سرپناه و پوشاک است. ارتباط: این نیاز به ارتباطات بین افراد، پذیرش به عنوان عضوی از گروه، جامعه یا روابط خانوادگی مربوط می‌شود. این نیاز برابر با نیازهای اجتماعی نظریه مازلو است. رشد: این نیاز به رشد حرفه‌ای و شخصی افراد مربوط می‌شود و به نیازهای احترام و خودشکوفایی و برانگیزنده‌های دو عاملی نظریه هرتزبرگ شباهت دارد. ویژگی این نظریه در مقایسه با نظریه‌های انگیزشی دیگر در چهار مورد قابل طرح است:

1. Alderfer's Existence-Relatedness-Growth(ERG) Theory

اول ثابت می‌کنند که بیش از یک نیاز می‌تواند در همان زمان فعال باشد. یعنی تمام سه نیاز هستی، ارتباط و رشد می‌توانند قدرتمند باشند و هم‌زمان ارضاء شوند. دوم اگر نیازهای سطوح بالاتر ارضاء نشوند یا برای ارضای آنان فرصتی فراهم نشود، نیاز برای ارضای نیازهای سطوح پایین‌تر افزایش می‌یابد. سوم ارضای نیازهای سطوح پایین قبل از ارضای نیازهای سطوح بالاتر مانند یک ارتباط اجباری نیست. زیرا پیشینه فرهنگی فرد در آن نقش دارد. چهارم این نظریه نشان می‌دهد که هرچه فرصت‌ها برای ارضای نیاز رشد افزایش می‌یابد، دفعات ارضاء نیز افزایش می‌یابد. ارتباط نظریه هستی - ارتباط - رشد در طراحی راهبردهای مدیریت عملکرد در شکل شماره ۵ (۵) نشان داده شده است.



شکل شماره ۵ (۵): نظریه انگیزشی هستی - ارتباط - رشد و راهبردهای مدیریت عملکرد

### نظریه ابزاری، انتظار - ظرفیت و ویکتور «وُروم»<sup>۱</sup>

نظریه انتظار و ویکتور وُروم استدلال می‌کند که افراد برانگیخته می‌شوند که وظیفه‌ی خاصی را برگزینند و به شیوه‌ی خاصی آن را انجام دهند زیرا انتظار دارند که چنین اقدامی منجر به نتیجه‌ای شود که برای آنان ارزشمند است. لذا شدت تلاشی که افراد به کار می‌گیرند به‌طور کلی برابر با ارزشی است که نتیجه چنین تلاش‌هایی دارد. این نظریه از سه عنصر حیاتی به شرح زیر تشکیل شده است:

۱- ظرفیت: ظرفیت ارزش، نتیجه تلاش است. میزان ارزش، نتیجه بین افراد فرق می‌کند. برای مثال افزایش پاداش سالانه برای همه ارزش یکسانی ندارد اگر چه

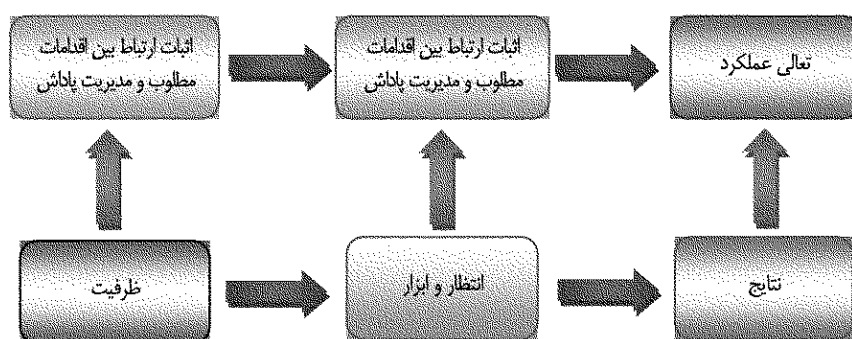
1. Vroom's Valence-Expectancy-Instrumentality Theory

افزایش به طور یکسان باشد. لذا افرادی که افزایش در پاداش را ارج می‌نهند بیش از کسانی که کمتر ارج می‌نهند برای آن تلاش می‌کنند.

۲- انتظار: انتظار از سوی افراد است به این معنی که اقدامی خاص یا مجموعه‌ای از اقدامات که آنان خواستار آن هستند به چه نتیجه‌ای می‌انجامد و آیا ارزشی که آنان به دنبالش هستند را از این نتایج به دست خواهند آورد. برای مثال برخی کارکنان ممکن است انتظار داشته باشند که اجرایی فراتر از اهداف به آنان کمک خواهد کرد که نردبان مسیر شغلی را سریع‌تر طی کنند.

۳- ابزار: ابزار به ساز و کارهایی مربوط است که افراد برای رسیدن به اهداف استفاده می‌کنند. برای مثال افرادی که علاقه‌مند هستند که در مسیر شغلی، سریع رشد کنند ممکن است دو ساز و کار را به کار ببرند. اول آن‌ها با این انتظار که ترفیع آنان سریع تأمین شود کارشان را بسیار عالی انجام می‌دهند. دوم این که ترفیع، ساز و کاری تلقی می‌گردد که آنان را به سطوح بالاتر مسیر شغلی می‌رساند. در این‌جا انجام بسیار عالی کار، نتیجه سطح اول و ترفیع نتیجه سطح دوم است.

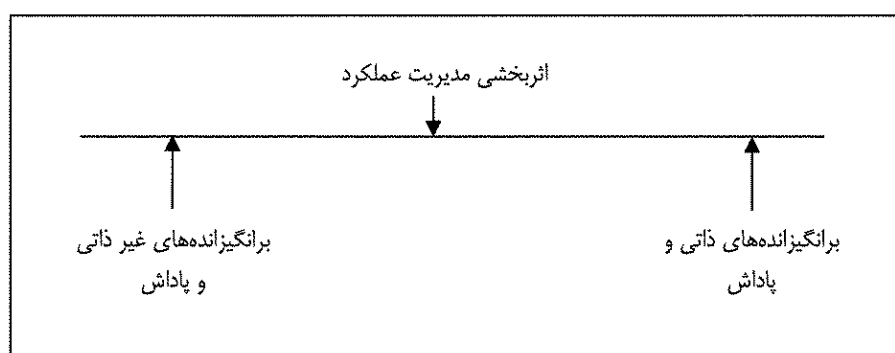
تمام سه عنصری که ذکر شد قطعات تشکیل دهنده مدیریت عملکرد است. اساس این فلسفه انتظار به طور چشمگیر در دو فنی است که در شکل شماره‌ی (۶) نشان داده شده است، استفاده می‌شود که اولاً اثبات می‌کند که تأثیر نتایج اهداف / پاداش، دستیابی به اهداف است و ثانیاً انتظارات افراد را از طریق ارتباط منطقی برقرار کردن بین میزان عملکرد و نوع پاداش که مناسب ساختار نیاز افراد است، مدیریت می‌نماید.



شکل شماره‌ی (۶): نظریه‌ی انگیزش «وُروم» در برابر راهبردهای مدیریت عملکرد

### نظریه‌ی ارزیابی شناختی<sup>۱</sup>

این نظریه را چارمز در سال ۱۹۶۸ پیشنهاد کرد که کاربرد وسیعی در شیوه مدیریت عملکرد داشت. این نظریه استدلال می‌کند که کاربرد بیش از حد پاداش‌های غیرذاتی، سطوح انگیزش درونی را کاهش می‌دهد. برای مثال سطح جبران بالاتر، افراد را بر می‌انگیزد که فعالیت‌هایی را انجام دهند که دوست ندارند یا راحت نیستند و یا با سلیقه‌ی آن‌ها سازگار نمی‌باشد. با این وجود آن‌ها ارزش‌های ذاتی را به خاطر پاداش‌های غیرذاتی مصالحه می‌کنند. وقتی افراد انگیزه ذاتی برای پاداش‌های بیرونی مبادله می‌کنند، هرگز نمی‌توانند استعدادهای خود را به واقعیت تبدیل کنند که این امر نشان از سطح پایین خود شکوفایی و احترام است. دومین سهم مهم این نظریه آن است که بر انگیزنده‌های غیرذاتی و ذاتی مستقل نیستند بلکه به یکدیگر وابسته هستند. همان‌طور که تأکید فراوان بر پاداش غیرذاتی مانند جبران عادلانه و شرایط کار مناسب باعث کاهش مطلوبیت ارضای نیازهای ذاتی مانند اجرای وظیفه در سطح کیفی بالا و جستجو برای مسئولیت‌های وسیع‌تر می‌شود. لذا مدیریت عملکرد باید بین نیازهای ذاتی و غیرذاتی و ارضای آنان توازن برقرار کند که در شکل شماره‌ی (۷) نشان داده شده است.



شکل شماره‌ی (۷): نظریه شناختی انگیزش در برابر راهبردهای مدیریت عملکرد

### الگوی پورتر- لولر<sup>۱</sup>

مقدمه‌ی اول، این نظریه آن است که انگیزه به‌طور خودکار به عملکرد منتهی نمی‌گردد چراکه موانع بسیاری بین انگیزش و عملکرد واقعی وجود دارد. این موانع در قالب توانایی‌های افراد، ویژگی‌ها و ادراک نقش است. یعنی فرد نمی‌تواند در اجرای وظیفه‌ای موفق باشد، حتی اگر انگیزه‌اش برای موفقیت بسیار زیاد باشد. مقدمه دوم که از پشتیبانی پژوهشی نیز برخوردار است آن است که عملکرد به‌طور خودکار به خشنودی منتهی نمی‌گردد. شاید به این دلیل باشد که نتایج عملکرد (پاداش) ناخوشایند است. یعنی مدیریت پاداش باید به نحوی اعمال شود که ارتباط نزدیک بین عملکرد و خشنودی شغلی تضمین گردد. الگوی پورتر- لولر ارتباط معناداری با مدیریت عملکرد دارد. این معنا چند لایه است اما مهم‌ترین آن‌ها برطرف کردن موانع میانی مانند بی‌کفایتی و تسهیل برداشت‌های درست شغلی و تضمین ارتباط دقیق بین عملکرد و خشنودی از طریق هم‌سویی پاداش است

### برانگیزنده‌های مدیریتی پاتون<sup>۲</sup>

آرچ پاتون بر اساس بررسی گسترده‌اش در مورد رفتار انگیزشی مجریان، شش برانگیزنده را به شرح زیر شناسایی کرد که به‌طور عام در بین مدیران وجود دارد:

- کار چالشی: مسئولیت‌های شغلی، استقلال و اقتدار؛
- موقعیت: شامل عنوان‌ها، برگماری و نمادهای پرستیژی مانند اندازه اتاق، وابستگی شخصی کارکنان، خودرو و امتیازهای مادی دیگر؛
- رهبری: نیاز به رهبری کردن و اشغال جایگاه نفوذ؛
- رقابت: ویژگی آن با نیاز به رقابت و تأمین جایگاه تعریف می‌شود. عدم رقابت به کم‌رنگ شدن انگیزه کسب اهداف سطوح بالا منجر می‌گردد و ممکن است نتواند خشنودی واقعی به‌وجود آورد حتی اگر چنین اهدافی کسب گردد.
- ترس: ناامنی، ترس از اشتباه کردن، از دست دادن مأموریت‌ها، احتمال اخراج و کاهش پرداخت نشان‌گر این نیاز است.

1. Porter-Lawler Model

2. Patton's Managerial Motivators

- پول: کسب پول بیشترین برانگیزاننده واقعی رفتار انسان در اکثر محیط‌ها است. پاتون این الگوی عملی و ساده انگیزه مدیریتی را در کتابش به عنوان انسان، پول و انگیزه در سال ۱۹۶۱ مطرح کرد. این الگو به رویه‌های گوناگون مدیریت عملکرد به‌ویژه در تدوین راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد ارتباط دارد.

### نظریه برابری<sup>۱</sup>

این نظریه اهمیت شناخت را در رفتار انگیزشی کارمندان نشان می‌دهد. موضوع مرکزی نظریه انگیزش آن است که خشنودی ناشی از نتیجه عملکرد شغلی مشروط بر شناخت برابری است. یعنی افراد فقط زمانی ارضاء می‌شوند که پاداشی را دریافت کنند که آن را برابر با میزان عملکرد خود بدانند. حس نابرابری به تدریج حاکم می‌گردد یعنی در زمانی که فرد میزان پاداش دریافتی را با عملکرد خویش برابر نداند. به عبارت دیگر، اگر نابرابری بین عملکرد و نتیجه وجود داشته باشد قدرت انگیزش تضعیف می‌گردد. اما اگر احساس برابری در فکر افراد وجود داشته باشد سطح انگیزش افراد افزایش می‌یابد. استاسی آدامز که افتخار توسعه این الگو را دارد موضوع برابری در مدیریت عملکرد را تصدیق کرده است. اصل برابری دارای شاخه‌های گسترده‌ای در مدیریت عملکرد است به همین دلیل استدلال می‌کند که برابری باید در طراحی و اجرای راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های گوناگون مدیریت عملکرد تضمین گردد.

### نظریه موفقیت مک کلاند<sup>۲</sup>

دیوید مک کلاند بنیان‌گذار این نظریه است که برای اولین بار در کتابش با عنوان جامعه کامیاب در سال ۱۹۶۱ آن را مطرح کرد. وی دریافت که برخی افراد با دیگران تفاوت دارند. ویژگی بارز رفتاری آنان عبارت است از: جست و جوی مأموریت و وظایف پیچیده، مخاطره‌پذیری حساب شده، عزم به نادیده انگاری استانداردها و ایجاد استانداردهای جدید، همیشه خود را بر کار تحمیل کردن، کار را بهتر از دیگران انجام دادن. آن‌ها همیشه به

1. Equity Theory

2. McClelland's Achievement Theory

دنبال بازخورد فوری از عملکردها و موفقیت هایشان هستند. این نظریه موسوم به نظریه نیاز به پیشرفت<sup>۱</sup> به مدیریت عملکرد به ویژه، مدیریت مجریان برجسته در سازمان کمک کرده است. طبق این نظریه، چند مداخله و پیش‌ران مدیریت عملکرد در زمینه‌های شایستگی، سنجش، مسیر شغلی و رهبری مبتنی بر راهبردهای مدیریت عملکرد، قابل استنباط است.

### انگیزه روابط بنیان بین فردی التون مایو<sup>۲</sup>

التون مایو و همکارانش با استنباط از چند آزمایش و مطالعه درباره رفتار انسان صنعتی دریافتند که روابط بین فردی در تعیین سطح انگیزشی افراد بر هر متغیر دیگری برتری دارند. این نظریه استدلال می‌کند که نباید با انسان‌ها صرفاً به عنوان مجموعه‌ای از افراد برخورد کرد، بلکه باید آنان را اعضای یک گروه عاطفی تلقی کرد. لذا مدیرانی که از ارتباط بین فردی مناسب با کارکنان برخوردار نیستند نمی‌توانند آنان را تشویق کنند. این نظریه عمدتاً از آزمایش موسوم به مطالعات هوشورن به دست آمده است که التون مایو در دهه ۱۹۴۰ انجام داد. این نظریه مستدل در مدیریت عملکرد به اهمیت فرهنگ، ارتباطات و گروه کاری اشاره می‌کند.

### نظریه فضای روان‌شناختی لوین<sup>۳</sup>

کورت لوین در کتاب بازخورد مفهومی و سنجش نیروهای روان‌شناختی که در ۱۹۹۳ چاپ گردید، چنین مطرح می‌کند که نیروی انگیزه به جو سازمانی بستگی دارد. استدلال اصلی این نظریه موسوم به نظریه زمینه، آن است که رفتار انسان محصول کارکرد فرد و محیط‌اش است. لذا برای این‌که انگیزه فرد درک و مدیریت گردد باید محیط آن فرد شناخته شود. محیط تفاوت سطح انگیزه افراد را تشریح می‌نماید. لذا جو سازمانی تأثیر شگرفی دارد تا حدی که تحریک و سرکوب انگیزه به همکاری محیط بستگی دارد.

1. Need for Achivement (n Arch)

2. Elton Mayo's Interpersonal Relationship-Based Motivation

3. Lewin's Climate Theory

### پژوهش لیتوین و استینجر درباره ارتباط جو سازمانی و انگیزه

دو پژوهشگر یعنی لیتوین و استینجر<sup>۱</sup> بر اساس مطالعاتشان در مورد چند مدیر در سازمان‌های صنعتی دریافتند که رفتار انگیزشی به ویژه انگیزه موفقیت به شدت به جو مثبت سازمانی ارتباط دارد. آنان دریافتند که قدرت انگیزه تا حد زیادی از جو سازمانی تأثیر می‌پذیرد.

### نظریه ایکس و وای ( $X, Y$ ) مک گریگور<sup>۲</sup>

داگلاس مک گریگور بر اساس سال‌ها مطالعه درباره شیوه‌های مدیران و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، در کتاب خویش با عنوان جنبه انسانی اقدام که در سال ۱۹۶۰ چاپ شد دو چشم انداز متمایز در مورد افراد در کار ارائه می‌کند. این نظریه موسوم به پیش‌فرض‌های رفتار انسانی ایکس و وای ( $X, Y$ ) نکته‌های مهمی برای مدیریت عملکرد دارد. پیش‌فرض‌های ایکس ( $X$ ) به تأثیرات منفی افراد توجه دارد و پیش‌فرض وای ( $Y$ ) نتیجه‌ی اعتماد و گرایش‌های مثبت به رفتار کاری افراد است. این پیش‌فرض‌ها به شرح زیر است:

#### پیش‌فرض‌های رفتار کاری ایکس ( $X$ )

- عموم افراد ذاتاً از کار تنفر دارند و تا آن‌جا که بتوانند از کار کردن خودداری می‌کنند.
- افراد باید مجبور، کنترل، هدایت و با تنبیه تهدید شوند تا به کار انگیزه پیدا کنند زیرا از کار تنفر دارند.
- عموم افراد تمایل به راهنمایی شدن دارند، از مسئولیت خودداری می‌کنند، آرمان‌هایشان نسبتاً کوچک است و بیش از همه به دنبال امنیت هستند.

#### پیش‌فرض‌های رفتار کاری وای ( $Y$ )

- کار به شکل تلاش‌های ذهنی و فیزیکی برای افراد طبیعی است. کار با بازی، تفریح و استراحت برابر دانسته می‌شود.

1. Litwin & Stinger

2. McGregor's  $X$  &  $Y$  Theory

- عموم افراد پیوسته به دنبال یادگیری، پذیرش مسئولیت‌های وسیع‌تر بوده و از چالش‌های کار لذت می‌برند.
  - عموم افراد می‌توانند در کسب اهداف محوله خویشان دار و خویش کنترل باشند.
  - کنترل و تنبیه تأثیر محدودی بر تنظیم رفتار کاری انسان دارد.
  - میزان تعهد افراد به وظیفه متناسب با پاداشی است که از کسب چنین موفقیتی به دست می‌آورند.
  - ظرفیت خیال‌پردازی، ابتکار و زیرکی نسبتاً زیاد در حل مشکلات سازمانی، در سطح وسیعی بین افراد توزیع شده است.
  - استعداد ابتکاری و فکری افراد به طور ناقص در سازمان‌ها استفاده می‌شوند.
- این دو چشم‌انداز دو دنیای گوناگون رفتار انسانی در کار را نشان می‌دهد. هیچ‌کدام از این پیش‌فرض‌ها بدون پیش‌فرض دیگر در تدوین راهبرد، مداخله و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد کامل نمی‌باشد. واقعیت آن است که هر دو ویژگی در رفتار افراد مشهود است. از این رو مدیریت عملکرد باید راهبردهایی را تدوین نماید که با پیش‌فرض‌های دو گانه هم‌خوانی داشته باشد.

### درس‌هایی از نظریه‌های انگیزی

نظریه‌های انگیزی بر ساختار و محتوای پایه راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد تأکید دارند. ترکیب انگیزی انسان‌ها باید به درستی شناخته و به طور مؤثر مدیریت گردد وگرنه مدیریت عملکرد هرگز موفق نخواهد بود. تعالی عملکرد نتیجه کار افراد با انگیزه است. به طور کلی ساختار نیاز انسان‌ها را می‌توان برحسب این نظریه‌ها به سه نوع طبقه‌بندی کرد:

- ۱- نیازهای مادی: نشان‌گر نیازهای خانوادگی، پولی و فیزیکی است؛
- ۲- نیازهای غیرمادی: نشان‌گر نیازهای خودشکوفایی، احترام، شایستگی و موفقیت است؛
- ۳- نیازهای اجتماعی: نشان‌گر موقعیت‌ها و محیط‌های کاری، ارتباط و روابط بین افراد است.

پایه مدیریت عملکرد بر این سه قلمروی انگیزشی قرار دارد. به این منظور شیوه‌ای دوگانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در شیوه اول هر راهبرد عملکرد اثر هر سه انگیزه را به شکل مداخله‌ها و پیش‌ران‌ها فراهم می‌آورد. برای مثال اگرچه پایه مدیریت عملکرد پاداش بنیان از انگیزه‌های مادی سرچشمه می‌گیرد اما نیازهای غیرمادی به شکل مداخله‌های و پیش‌ران‌های غیریولی و ساختار نیازهای اجتماعی در شکل راهبرد تیم بنیان مورد توجه قرار می‌گیرند. شیوه دوم به کار رفته آن است که قلمروی انگیزشی پیش‌ران‌ها به راهبرد مدیریت عملکرد از نوع خاصی توجه دارد. برای مثال:

- انگیزه‌های مادی پایه راهبردهای مدیریت عملکرد مسیر شغلی، پاداش و سنجش بنیان است؛
- انگیزه‌های غیرمادی مشوق شایستگی و راهبردهای مدیریت عملکرد رهبری بنیان است؛
- راهبردهای مدیریت عملکرد تیم بنیان و فرهنگ بنیان از ساختار انگیزه اجتماعی به وجود می‌آید.

### نظریه‌های یادگیری

مجموعه‌ی دوم نظریه‌هایی که تأثیر چشم‌گیری بر رفتار عملکردی کارکنان دارد و به توسعه و اجرای راهبردها، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد کمک می‌کنند نظریه‌های یادگیری هستند. سیستم مدیریت عملکردی که بر نظریه‌های یادگیری بنا نهاده شده است، بالنده و منطقی می‌باشد. در ادامه چهار الگوی یادگیری پایه و مهم تشریح می‌گردد.

#### (۱) شرطی سازی کلاسیک پاولف<sup>۱</sup>

ایوان پاولف روان‌شناس روسی این نظریه را در دهه ۱۹۲۰ پیشنهاد کرد. ایشان در هنگام آزمایش بر سیستم گوارش حیوانات دریافت که پیوند دو حاشیه یا شیء نامربوط

---

1. Pavlov's Classical Conditioning

(واکنشی - پاسخ) می‌تواند رابطه‌ای به وجود آورد. یعنی پاسخ‌هایی که به پیش‌ران‌های گوناگون داده می‌شود به صورت طبیعی آموختنی نیستند. برای مثال، پاولف مشاهده کرد که ترشح بزاق سگ با استشمام بوی غذا یا دیدن غذا طبیعی است. در این‌جا غذا پیش‌ران غیرشرطی نامیده می‌شود و بزاق نیز پاسخ غیرشرطی است زیرا ارتباط بین آن دو طبیعی است و یادگیری در آن دخالتی ندارد. اما هنگامی که قبل از غذا خوردن یا مشاهده غذا، صدای زنگ بارها به گوش برسد، سگ به تدریج با شنیدن صدای زنگ شروع به ترشح بزاق می‌کند. ترشح بزاق با شنیدن صدای زنگ یادگیری می‌شود و طبیعی نیست زیرا ارتباط طبیعی بین صدای زنگ و ترشح بزاق وجود ندارد. پس می‌توان گفت پیش‌ران خنثی و مشروط (زنگ) می‌تواند پاسخ نامشروط (بزاق) را به وجود آورد اگر با پیش‌ران نامشروط (غذا) هم‌زمان گردد. این تمام پایه یادگیری انسان‌ها در بافت‌های سازمانی است. این نظریه خلاق به نسبت زیاد توانست به شناخت رفتار انسان کمک کند به‌طوری‌که راهبردهای مدیریت عملکرد مانند پاداش، سنجش و شایستگی در هماهنگی با اصول این نظریه تحول یافت.

## ۲) شرطی سازی عاملی اسکینر<sup>۱</sup>

این نظریه با عنوان شرطی سازی ابزاری نیز شناخته می‌شود که از چهار عنصر زیر تشکیل یافته است:

- تقویت مثبت: فرایند تشویق رفتارهای مطلوب فرد از طریق چفت کردن آن با شرایط مثبت (پاداش) تقویت مثبت نامیده می‌شود. رفتارهایی که پاداش به دنبال دارند تکرار و به عادت تبدیل می‌شوند. برای مثال وقتی عملکرد مناسب (رفتار مطلوب) پاداش داده می‌شود، رفتار عملکردی تکرار می‌شود و طی مدتی ارتباط بین عملکرد و پاداش قوی‌تر می‌گردد.
- تقویت منفی: فرایند تشویق رفتار مطلوب، از ایجاد شرایط منفی برای فرد جلوگیری می‌کند که به تقویت منفی موسوم است. برای مثال مالیات دهندگانی که درآمد

مالیاتی را در تاریخ اعلام شده پرداخت نکنند باید جریمه شوند. لذا افراد تشویق می‌شوند که درآمد مالیاتی را در جدول زمانی خود پرداخت نمایند تا جریمه‌ای به آن‌ها تعلق نگیرد.

- مجازات: مجازات اغلب با تقویت منفی اشتباه گرفته می‌شود. مجازات فرایندی است که طی آن برای تقویت یا تضعیف رفتار نامطلوب فرد از پیامدهای منفی استفاده می‌کنند. برای مثال تمام تأخیرها در پرداخت مالیات بر درآمد مستحق مجازات است. تفاوت بین تقویت منفی و مجازات آن است که اعمال مجازات سازوکاری برای مجازات است در حالی که جلوگیری از اعمال مجازات در تقویت منفی استفاده می‌گردد.

- خاموش‌سازی: فرایندی است که با عدم اعمال هرگونه پاداشی، رفتار در فرد خاموش می‌گردد. برای مثال در سر رسید موعد، هر فردی مالیات بر درآمد خویش را پرداخت نماید از تخفیف‌های ویژه‌ای مالیاتی بهره‌مند خواهد شد. بی‌اف اسکینر استاد دانشگاه هاروارد که چندین آزمون را انجام داده، این نظریه را گسترش داد. این نظریه در مدیریت یادگیری و تعدیل رفتار کاربرد گسترده‌ای دارد. در مدیریت عملکرد نیز شرطی کردن فرد نقش محوری در پاداش، شایستگی، راهبردهای سنجش بنیان، مداخله‌ها و پیش‌ران‌ها دارد.

### ۳) قوانین شورن دیک<sup>۱</sup>

این قوانین نیز تأثیر شورن دیک نامیده می‌شود که از نام بانی آن ادواردلی شورن دیک گرفته شده است. این قوانین یکی از نظریه‌های راه‌گشا و اولیه‌ای است که رفتار یادگیری را تشریح می‌نماید. این نظریه دارای سه قانون به شرح زیر است:

۱- قانون تأثیر: اولین اصل بیان می‌کند که واکنش‌ها به وضعیتی تقویت شده و پاسخ به آن وضعیت تبدیل به عادت می‌گردد که پاداش به دنبال داشته باشد. اصل دوم می‌گوید پاسخ‌هایی تضعیف می‌گردد که به دنبال آن ناراحتی باشد.

۲- قانون آمادگی: برای ارضای هدفی از چند پاسخ (پیش‌ران - پاسخ) می‌توان استفاده کرد که اگر از آن جلوگیری شود موجب رنجش می‌گردد. ارتباط پیش‌ران‌ها با بهره‌وری بر این اساس است.

۳- قانون تمرین: ارتباط بین دو یا چند چیز با تمرین طولانی تقویت می‌شود و اگر تمرین‌های مربوطه قطع گردد این ارتباط تضعیف می‌گردد. برای مثال ترکیب شدن تکرار نماد (میزان تولید) و پاسخ (مشوق) به تقویت ارتباط بین آن دو می‌انجامد و اگر این دو نماد با یکدیگر ارائه نگردد این ارتباط تضعیف می‌گردد. این سه قانون به توسعه سیستم پاداش و جبران عملکرد بنیان در سازمان کمک می‌نماید. این نظریه سنگ بنای پیش‌ران، مداخله و راهبردهای مدیریت عملکرد سنجش و پاداش بنیان است.

#### ۴) نظریه‌ی یادگیری اجتماعی<sup>۱</sup>

جولین راتر<sup>۲</sup> روان‌شناس بالینی پایه‌گذار این نظریه است. توجه اصلی این نظریه آن است که شخصیت فرد در تعامل با محیط شکل می‌گیرد.

لذا، برای شناخت و مدیریت کارآمد باید محیط فرد شناخته شود. این نظریه استدلال می‌کند که با تغییرات در محیط می‌توان فرد را تغییر داد. تنها تفاوت آن است که هرچه تعامل فرد با محیط بیشتر باشد (تجربه زندگی) برای تغییر رفتار آن فرد به تلاش‌هایی بیشتری نیاز دارد. این نظریه از چهار عنصر اصلی به شرح زیر تشکیل شده است:

- استعدادهای رفتاری: مقدار احتمالی است که فرد رفتاری خاص را در محیط خاصی انجام می‌دهد.
- انتظار: احتمال ذهنی که رفتاری خاص نتایج خاصی خواهد داشت. انتظار نتیجه برحسب اعتماد فرد به نتیجه یا عدم نتیجه آن رفتار زیاد، متوسط و کم خواهد بود.
- ارزش تقویت: تقویت به مطلوبیت نتیجه باز می‌گردد. تقویت بسیار زیاد خواهد بود اگر فرد جذب نتیجه گردد و اگر جذب نتیجه نگردد تقویت پایین خواهد بود.

1 Social Learning Theory

2 Julian Rotter

- پیش‌بینی پذیری: به کمک سه عنصر ذکر شده در بالا می‌توان رفتار فرد در محیط خاص را پیش‌بینی کرد.

### درس‌هایی از نظریه‌های یادگیری

- اگرچه نظریه‌های یادگیری به طرق مختلف به توسعه پیش‌ران‌ها، مداخله‌ها و راهبردهای مدیریت عملکرد کمک می‌کنند که در این جا چهار سهم مهم آن به بحث گذاشته می‌شود:
- نظریه‌های یادگیری اثبات می‌کنند که بخش عمده رفتار انسان‌ها آموخته می‌شود. یعنی انسان‌ها یاد می‌گیرند، شایستگی کسب می‌کنند و بر اساس محیط و تجربه رفتارهایشان را تغییر می‌دهند. لذا وظیفه مدیریت عملکرد فراهم آوردن محیط، منابع و سیستم‌هایی است که به افراد در تولید عملکرد مناسب کمک می‌نماید.
  - نظریه‌های یادگیری کشف کرد که اگر پیش‌ران خنثی در بین پیش‌ران‌ها و پاسخ‌های غیرشرطی قرار داده شود می‌توان پاسخی شرطی به‌دست آورد که با پاسخ غیرشرطی برابر است. پاداش، مسیر شغلی، سنجش و راهبردهای مدیریت عملکرد شایستگی بنیان از این اصول اساسی گرفته شده‌اند.
  - تقویت مثبت در این موارد قدرت دارد:
    - تقویت رفتارهای مطلوب
    - تأثیر تقویت منفی در گزینش راهی که از شرایط منفی جلوگیری نماید
    - نقش مجازات و خاموشی در خودداری از رفتارهای نامطلوب حقایق بسیاری را عرضه کرده است و راه را برای مدیریت اثربخش افراد فراهم آورده است. اصل تقویت شالوده و زیربنای مدیریت عملکرد افراد به‌ویژه در راهبردهای شایستگی و پاداش بنیان است.
  - نظریه یادگیری اجتماعی زیربنای توسعه راهبردهای مدیریت عملکرد فرهنگ محور و تیم بنیان است.

### جمع بندی

اهداف اساسی مدیریت عملکرد سه لایه است: اول از طریق برنامه ریزی نظام‌مند و اجرای

پیش‌ران‌ها، مداخله‌ها و راهبردهای مدیریت عملکرد، استعداد‌های انسان را به عملکرد تبدیل می‌نماید. دوم بهبود سطوح زیرین سازمان و تشدید مزیت رقابتی در محیط کسب و کار بسیار شتابان و سوم تأمین نیازهای منابع انسانی به لحاظ شخصی و زندگی شغلی می‌باشد. مدیریت عملکرد منافع چندگانه‌ای را در اختیار افراد و سازمان به شرح زیر قرار می‌دهد:

- ۱- تضمین مشارکت منابع انسانی و کسب و کار؛
- ۲- تأمین نیازهای فردی و جمعی افراد؛
- ۳- نهادینه کردن فرهنگ کار با عملکرد بالا؛
- ۴- آسان‌سازی نتایج پایدار و همیشگی از طریق مدیریت سنجش‌پذیر افراد؛
- ۵- بهبود سرمایه‌ی انسانی از طریق بازسازی پیوسته شایستگی و مهارت‌های انسانی؛
- ۶- تضمین برابر در موضوعات مربوط به مدیریت افراد؛
- ۷- کمک به حفظ، بقاء و موفقیت سازمان در محیط کسب و کار نامطمئن و رقابتی جهانی.

نظریه‌های یادگیری و انگیزشی مبانی و نظریه‌ی زیربنایی مدیریت عملکرد را شکل می‌دهد. شناخت نظریه‌های انگیزشی پیشرفته و پایه که الگوی کاهش سائق‌ها، نظریه انگیزش آشکار مورای، سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ، نظریه ای.آر.جی آلدرفر، نظریه‌ی انتظار- ظرفیت «وُروم»، الگوی پورتر لولر، نظریه‌ی فضای روان‌شناختی لوین و نظریه‌ی برابری انگیزش را در خود دارند برای مدیران عملکرد بسیار اهمیت دارد زیرا ساختار زیربنایی راهبردها، مداخله‌ها و پیشران‌های مدیریت عملکرد را در اختیار آنان قرار می‌دهد. هم‌چنین درک کاربرد و ارتباط شرطی‌شدن کلاسیک، شرطی‌شدن عامل، قوانین تأثیر شورن دیک و نظریه‌ی یادگیری اجتماعی به گسترش راه‌حل‌های مدیریت عملکرد سفارشی اما علمی کمک می‌نماید. این نظریه‌ها در طی زمان، در برابر ارزیابی‌های انتقادی در سطح جهان مقاومت کرده و به اثبات رسیده‌اند. مهم‌تر این‌که دی. ان. ای رفتار انسانی را ارائه می‌کنند که شامل رفتارهای یادگیری و انگیزشی، دو پشتوانه مدیریت عملکرد است.

### منابع:

- Adams, Stacy (1965), **Injustice in social Exchange**, In L., Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic press.
- Alderfer, Clayton P. (1969), **An Empirical Test of a New Theory of Human Needs**, *Organizational Behavior and Human Performance*, May, PP. 142-175
- Charms, R. (1968), **Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior**, New York, Academic press.
- Herzberg, Frederic, B. Mausner & B. Snyderman (1959), **The Motivation to Work**, New York, John Wiley.
- Hull, Clark Leonard (1943), **Principles of Behavior**, Chicago, The University of Chicago Press.
- Lewin, Kurt (1938), **The Conceptual Representation & the Measure of Psychological Forces**, The Duke University Press.
- Litwin, G.H. & R.A. Stinger (1968), **Motivation & Organizational Climate**, Boston, Harvard Business Scholl Press.
- Maslow, Abraham H. (1943), **A Theory of Human Motivation**, *Psychological Review*, July, PP. 370-396.
- McClelland, David (1961), **The Achieving Society**, Princeton, NJ, Van Nostrand.
- McGregor, Douglas (1961), **The Human Side of Enterprise**, New York, McGraw- Hill.
- Murray, H.C. (1938), **Explorations in Personality**, New York, Oxford University press.
- Patton, Arch (1961), **Men, Money & Motivation**, New York, McGraw- Hill.
- Porter, L.W. & E.E. Lawler (1968), **Managerial Attitudes & Performance**, Homewood, Irwin.
- Roethlisberger, F & W.J. Dickson (1939), **Management & the worker**, Cambridge, Harvard University Press.

- Rotter, Julian B. (1954), **Social Learning & Clinical Psychology**, New York, Prentice Hall Inc.
- Skinner, B.F. (1953), **Science & Human Behavior**, New York, Macmillan.
- Thorndike, Edward Lee (1932), **The fundamentals of Learning**, New York, Columbia University Press.
- Vroom, V.H. (1964), **Work & Motivation**, New York, John Wiley.