

Paper Type: Original-Application Paper

Identifying and Prioritizing the Key Competencies of Managers in Increasing the Effectiveness of Employee Performance Management

Ardeshir Bazrkar* 

Department of Industrial Management, Electronic Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran;
ardeshir.bazrkar@gamil.com.

Citation:



Bazrkar, A. (2023). Identifying and prioritizing the key competencies of managers in increasing the effectiveness of employee performance management. *Modern research in performance evaluation*, 2(1), 70-78.

Received: 10/11/2022

Reviewed: 12/12/2022

Revised: 27/01/2023

Accepted: 01/03/2023

Abstract

Purpose: The main purpose of this study was to identify and prioritize the key competencies of managers in increasing the effectiveness of employee performance management.

Methodology: The current research was applied in terms of purpose and according to the method of conducting the study and collecting data, it was among descriptive and analytical researches. The statistical sample of this research was formed by experts and managers with experience in employee performance management. Which were selected by a non-random snowball method to form the Delphi panel. Interviews and questionnaires were used to collect information. By studying previous researches, effective competencies were identified and then based on the opinion of experts and using the BWM method, the identified competencies were prioritized.

Findings: The results showed that among the four main dimensions and 13 competencies identified, the coaching and monitoring dimension with a weight of 0.380 and the performance coaching competency with a weight of 0.068 were identified as the most effective dimensions and criteria.

Originality/Value: Developing the key competencies of managers in performance evaluation in general and paying attention to the competency of coaching and monitoring can have a significant impact on managers and organizations today in the effective implementation of employee performance management.

Keywords: Key competencies, Managers, Employee performance management, BWM method.



Corresponding Author: ardeshir.bazrkar@gamil.com



<http://dorl.net/dor/20.1001.1.28211960.1402.2.1.6.5>



Licensee. **Modern Research in Performance Evaluation**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی مدیران در افزایش اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان

اردشیر بندرکار*

گروه مدیریت صنعتی، واحد الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف اصلی مطالعه حاضر شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی مدیران در افزایش اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان بود.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و با توجه به شیوه اجرای مطالعه و جمع‌آوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های توصیفی و تحلیلی بود. نمونه آماری این پژوهش را متخصصان و مدیران باتجربه در زمینه مدیریت عملکرد کارکنان تشکیل دادند که به روش غیر تصادفی گلوله برفی برای تشکیل پنل دلفی انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری اطلاعات از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. با مطالعه تحقیقات پیشین، شایستگی‌های موثر شناسایی شدند و سپس بر اساس نظر خبرگان و با استفاده از روش *BWM* شایستگی‌های شناسایی شده، اولویت‌بندی شدند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که از میان چهار بعد اصلی و ۱۳ شایستگی شناسایی شده، بعد مربی‌گری و نظارت با وزن $0/380$ و شایستگی کوچینگ عملکرد با وزن $0/068$ به‌عنوان موثرترین بعد و موثرترین معیار شناسایی شدند.

اصالت/ارزش‌افزوده علمی: توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیران در ارزیابی عملکرد به‌طور عام و توجه شایستگی مربی‌گری و نظارت می‌تواند بر مدیران و سازمان‌های امروزی در اجرای اثربخش مدیریت عملکرد کارکنان تاثیر بسزایی داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های کلیدی، مدیران، مدیریت عملکرد کارکنان، روش *BWM*.

۱- مقدمه

بررسی‌ها نشان می‌دهد که نقش مدیران لایق و شایسته در میزان بهره‌وری کارکنان بسیار چشم‌گیر است؛ زیرا به‌طور مستقیم با کارکنان ارتباط دارند و به حتم عملکرد آن‌ها بر عملکرد کارکنان زیرمجموعه بسیار موثر خواهد بود [1]. عدم بهره‌مندی مدیران و رهبران سازمان از شایستگی‌های کلیدی موجب اتلاف استعدادها بالقوه و به تبع کاهش کارایی کارکنان می‌شود [2]. توجه به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش کارکنان شایسته، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مبتنی بر شناسایی مولفه‌های شایستگی را در عرصه مدیریت تقویت می‌کند [3]. امروزه محیط بی‌ثبات اقتصادی، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که به‌منظور کسب موفقیت پایدار و رقابت با سایر سازمان‌ها، کارکنان متعهد به عملکردهای بالای شغلی داشته باشد [4]. توجه به عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها بسیار حیاتی است چراکه هزینه‌های انسانی

* نویسنده مسئول

Bazrkar@gamil.com





درصد بالایی از هزینه‌های سازمان را شامل می‌شود و سرمایه‌های انسانی مستقیماً بر عملکرد آن‌ها اثر می‌گذارد. با توجه به این که اهداف نظام مدیریت عملکرد کارکنان شامل برانگیختن عملکرد، کمک به افراد برای توسعه مهارت‌هایشان و ایجاد فرهنگ عملکرد بالا می‌باشد، بدون شک نظام مدیریت عملکردی که بتواند این اهداف را برآورده سازد، سهم زیادی در اثربخشی سازمانی دارد. در راستای پیاده‌سازی یک نظام مدیریت عملکرد موثر و اثربخش بهره‌مندی مدیران و ارزیابان درون‌سازمانی از شایستگی‌های کلیدی همانند مهارت‌های بین فردی می‌تواند بسیار تعیین‌کننده باشد [5]. شایستگی‌ها، برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف، مزیت‌های متفاوتی دارد. سازمان‌ها به دلایل گوناگون از جمله انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، افزایش عملکرد موثر کارکنان، تقویت رفتار تیمی، اثربخشی سازمان و مدیریت آن‌ها و تأکید بر ظرفیت‌ها افراد به‌جای شغل آن‌ها از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند [6]. یکی از چالش‌هایی که برخی از سازمان‌ها با آن مواجه شده‌اند ناکامی نسبی یا کامل آن‌ها در عملیاتی کردن نظام مدیریت عملکرد کارکنان است. علایمی هم‌چون بی‌اشتیاقی مدیران در مدیریت عملکرد، ابهام کارکنان در رابطه با معیارهای عملکردی تعریف‌شده و عدم تعهد ارزیابان (مدیران) به گام‌های فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان و ... مشاهده می‌شود [7]. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که این چالش ریشه در عوامل رفتاری دارد که اغلب سازمان‌ها در مرحله طراحی، پیاده‌سازی و توسعه مدیریت عملکرد کارکنان از آن غافل مانده‌اند [8]. بر همین اساس می‌توان استدلال کرد که تقویت شایستگی‌های کلیدی مدیران (ارزیابان) در رابطه با فرآیند مدیریت عملکرد بسیار تعیین‌کننده است. شایستگی‌های زیادی می‌توانند در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشند اما به دلیل محدودیت‌های منابع که در خصوص این مساله وجود دارد، تعیین این که کدام شایستگی‌ها در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد نقش کلیدی دارند، می‌توان بسیار راه‌گشا باشد [9]؛ لذا ضرورت دارد که شایستگی‌های کلیدی‌تر شناسایی و اولویت‌بندی شوند. باین‌حال بررسی شایستگی‌های کلیدی در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان در ادبیات این حوزه با خلا تحقیقاتی روبرو است. مطالعاتی در کشورهای دیگر بر روی این حوزه انجام گرفته و این به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، نتایج پژوهش‌های مذکور به‌طور کامل قابل‌تعمیم به سایر کشورها نیست. با توجه به خلا ذکرشده هدف اصلی این مطالعه شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی مدیران در پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت عملکرد کارکنان است که ارزیابی و تقویت آن‌ها به سازمان‌های ایرانی در پیشگیری و حل بخشی از مسایل و مشکلات اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان کمک موثری نماید، هم‌چنین افزایش شناخت موجود در این زمینه، می‌توان به ایجاد و توسعه مدل شایستگی ارزیابان نظام مدیریت عملکرد کارکنان کمک کرده و زمینه مناسبی برای تقویت گام‌های فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان فراهم آورد.

۲- مبانی نظری

۲-۱- مدیریت عملکرد کارکنان

عملکرد به معنای ترکیب رفتار و نتایج است [10]. مدیریت عملکرد کارکنان به‌عنوان یک فرآیند مستمر در نظر گرفته می‌شود که از ارتباطات مداوم، بازخورد و گفتگو در رابطه با اهداف سازمانی حمایت کرده و بر روابط میان واحدها، فرآیندها، تیم‌ها و کارکنان تمرکز می‌کند [11]. مدیریت عملکرد کارکنان یکی از محوری‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است [12]. فرآیند مدیریت عملکرد با برنامه‌ریزی شروع شده و در آن مشخص می‌شود که کارکنان چه چیزی را چگونه باید تحقق دهند و از طریق نظارت و بازخوردهای رسمی و غیررسمی مستمر در خصوص عملکرد افراد در جهت اهداف تنظیم‌شده ادامه پیدا می‌کند [13]. مدیریت عملکرد کارکنان فرآیند استراتژیک و یکپارچه‌ای است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان‌ها می‌شود [14]. واکنش‌نگرشی و رفتاری مدیران در مدیریت عملکرد کارکنان، عوامل تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آن هستند. کاربرد موفق فرآیند مدیریت عملکرد بیشتر از هر چیزی در گرو درک عنصر انسانی این فرآیند است [9]. فرآیند مدیریت عملکرد در شرایطی خروجی مناسبی خواهد شد که مدیران (ارزیابان)، به گام‌های تعریف‌شده در فرآیند تعهد داشته و مزایای به‌کارگیری مدیریت عملکرد را درک کرده باشند [15]. یکی از مهم‌ترین عوامل رفتار سازمانی در پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت عملکرد کارکنان رهبری و مدیریت سازمان است [16]. چرا که رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است. رهبرانی که از شایستگی‌های لازم در زمینه مدیریت عملکرد برخوردار باشند می‌توانند اثربخشی رهبری خود را افزایش داده و عملکرد کارکنان خود را بهبود دهند [17]. به‌طورکلی چرخه مدیریت عملکرد کارکنان از چهار گام تشکیل شده که با هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد شروع شده و با مربی‌گری و نظارت مستمر و ارزیابی و ارایه بازخورد ادامه یافته و در نهایت با مرور و بهبود عملکرد به پایان می‌رسد [18]. از آنجایی که شایستگی‌ها عواملی هستند که به سطوح بالای عملکرد فردی و در نتیجه اثربخشی سازمانی کمک می‌کنند [19]، بهره‌مندی مدیران در نقش ارزیابان نظام مدیریت عملکرد از شایستگی‌های کلیدی در پیاده‌سازی موفق نظام مذکور بسیار تأثیرگذار و اثربخش خواهد بود.



نتایج تحقیقات متعددی نشان می‌دهد که ارتباط مستقیمی میان شایستگی‌های مدیران و اثربخشی فرآیند مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد [20]. ارتقا و توسعه شایستگی‌های کلیدی در مدیران نتایج اثربخشی از جمله بهبود مهارت‌های ارتباطی و حل مساله را به دنبال دارد. به‌طور کلی می‌توان گفت توسعه شایستگی‌های مرتبط با مدیریت عملکرد می‌تواند به کاهش هزینه مدیریت منابع انسانی منجر شود [21]. امروزه سازمان‌ها در جهت دستیابی به ارتباطات موثر میان مدیران و کارکنان و همچنین بهبود عملکرد تیم‌های کاری نیازمند ارتقا مهارت‌ها توانایی‌های سطوح مدیریتی هستند که این مهم از طریق شناسایی صحیح شایستگی‌های کلیدی و تقویت این شایستگی‌ها ممکن خواهد بود [22]. نتایج مطالعه تارویری [23] نشان داد فقدان شایستگی‌های کلیدی هم‌چون مدیریت تعارضات، مهارت حل مساله و تصمیم‌گیری هزینه‌های بسیاری به سازمان تحمیل کرده و فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان با اثربخشی بسیار پایینی مواجه شده است [24]. بررسی نتایج مطالعات متعددی از جمله مطالعه عالم و رحمان [16] و همچنین مشاورها و همکاران [25] موید این مطالب است تقویت شایستگی‌های کلیدی در میان سطوح رهبری و ارزیابان نظام مدیریت عملکرد کارکنان به‌طور معناداری منجر به اثربخشی فرآیند مدیریت عملکرد شده و نهایت سازمان‌ها با صرف هزینه‌های کم‌تری به اهداف خود دست یافته‌اند [26].

در پژوهش حاضر پس از مطالعات تحقیقات پیشین و ادبیات موضوعی تحقیق، تعداد ۱۳ شایستگی کلیدی در چهار دسته‌بندی که بر اساس گام‌های فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان تعریف شده بودند، شناسایی گردید. در جدول ۱ این شایستگی‌های کلیدی معرفی می‌شوند.

جدول ۱- شایستگی‌های کلیدی مدیران در فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان.

Table 1- Key competencies of managers in the process of managing employee performance.

منابع	شایستگی‌های کلیدی	گام‌های فرآیند
[27]، [28]	تفکر استراتژیک (C1)	برنامه‌ریزی عملکرد (D1)
[23]، [29]، [30]	تعریف اهداف اسمارت (C2)	
[31]، [32]	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی (C3)	
[22]، [33]، [34]	عملکرد (C4)	مربی‌گری و نظارت (D2)
[22]، [35]	مستندسازی (C5)	
[36]، [37]، [38]	مهارت‌های بین فردی (C6)	
[24]، [36]	من‌تورینگ (C7)	
[27]، [39]، [40]	ارایه بازخورد اثربخش (C8)	ارزیابی و آرایه بازخورد (D3)
[9]، [32]	مدیریت ادراکات و قضاوت‌ها (C9)	
[27]، [36]، [41]	تحلیل و حل مساله (C10)	
[3]، [6]، [42]	توسعه دیگران (C11)	مرور و بهبود عملکرد (D4)
[27]، [34]، [43]	توجه به جزئیات (C12)	
[25]، [44]، [45]	اشتراک‌گذاری شفاف اطلاعات (C13)	

۲-۳- روش بهترین-بدترین (BWM)

روش بهترین-بدترین (BWM) یک تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره است که با وزن‌دهی به معیارهای موجود بر اساس مقایسات زوجی بین بدترین و بهترین ویژگی‌ها است [2]. این روش بر مبنای مقایسات زوجی و بهره‌گیری از مدل برنامه‌ریزی خطی استوار است. در این روش به‌جای انجام مقایسات زوجی برای تمامی شاخص‌ها (معیارها و زیرمعیارها) با یکدیگر که در رویکرد تحلیل سلسله مراتبی انجام می‌گیرد، از بین شاخص‌ها بهترین و بدترین شاخص را انتخاب نموده و بقیه شاخص‌ها را با این دو شاخص مقایسه نماید. در نهایت با استفاده از یک مدل ریاضی وزن‌های مرتبط با هر شاخص تعیین می‌گردد [46]. در واقع در این روش بعد از شناسایی بهترین و بدترین بردارهای وزنی، مقایسات جفتی بین این بردارها انجام می‌شود تا در نهایت بردارهای وزنی بهینه شناسایی شوند [17]. فرمولاسیون به‌کار گرفته شده در این روش که بر اساس مینیموم و ماکسیموم در مقایسات است پایدار است مقایسات را تضمین می‌کند [37]. در این روش نسبت به روش‌های دیگر تصمیم‌گیری چندمعیاره مقایسات کم‌تری انجام می‌شود و قابلیت اطمینان بیشتر است [47]. به‌عنوان مثال در روش تحلیل سلسله مراتبی لازم است که $\frac{n(n-1)}{2}$ مقایسه انجام شود در حالی که در روش BWM به $2n - 3$ مقایسه نیاز است [7]. در نتیجه این روش موجب صرفه در

زمان نه تنها برای تصمیم‌گیرندگان برای محققان نیز می‌شود [48]. در حالی که اکثر روش‌ها و تکنیک‌های دیگر دارای عدم ثبات در مقایسات جفتی هستند، روش *BWM* می‌تواند بسیار کارآمد باشد [30]. به همین دلیل روش *BWM* در حوزه‌های متفاوتی به کار گرفته شده است و نتایج سازگار آن مشاهده شده است [49].

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و با توجه به شیوه اجرای مطالعه و جمع‌آوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های توصیفی و تحلیلی محسوب می‌گردد. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان و مدیران باتجربه در زمینه پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در صنایع مختلف، تشکیل می‌دهند. نمونه آماری مطالعه حاضر را ۳۰ تن از مدیران سازمان‌ها و خبرگان مدیریت عملکرد کارکنان که تجربه پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد کارکنان را داشتند، تشکیل دادند که به روش غیر تصادفی گلوله برفی برای تشکیل پنل دلفی انتخاب شدند. روش غیر تصادفی گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری است که در آن پژوهشگران از افرادی که در موضوع مورد بررسی دارای صلاحیت هستند، برای شناسایی و معرفی افراد دیگر با همان صلاحیت استفاده می‌کنند. این روش در مطالعاتی که جامعه هدف کوچک و دسترسی به آن دشوار است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشخصات خبرگان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- خبرگان پژوهش.

Table 2- Research experts.

خبرگان	Position	حداقل تجربه (سال)
خبره اول تا پانزدهم	مدیر	15
پانزدهم تا سی‌ام	متخصص مدیریت عملکرد کارکنان	10

پس از شناسایی معیارها از طریق مطالعه ادبیات موضوعی تحقیق و انتخاب خبرگان پژوهش، به منظور جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. مصاحبه‌ها به صورت منظم و ساختاریافته صورت گرفت. با توجه به این که هدف مطالعه اولویت‌بندی معیارهای انتخاب پروژه‌های شش سیگمای ناب از طریق روش *BWM* بود، به همین منظور مراحل زیر جهت استفاده از این روش، تعریف شدند:

۱. شخص تصمیم‌گیرنده باید در ابتدا معیارها را به صورت مجموعه $(C = \{c_1, c_2, \dots, c_n\})$ ارائه دهد. در صورتی معیارها زیاد باشند، باید معیارها را در ابعاد مناسب در دسته‌بندی‌های مناسب قرار داد.
۲. نسبت به اهمیت و اولویتی که معیارها دارند باید بدترین معیار و بهترین معیار در بین هر دسته‌بندی مشخص شود. انتخاب بهترین و بدترین معیار در واقع بر اساس درک شهودی از میزان اهمیت نسبی معیارهای مجموعه است.

اعداد ۱ تا ۹ به مقایسات جفتی انجام شده بین بهترین معیار موجود (C_B) و معیارهای دیگری که در مجموعه هستند، تخصیص داده شوند. مبنای این تخصیص در واقع همان اهمیت و اولویت بهترین معیار نسبت به دیگر معیارهای مجموعه است تا در نهایت یک بردار A_B تشکیل شود که *Best-to-Others* نام دارد و به صورت زیر است:

$$AB = (ab_1, ab_2, \dots, ab_n). \quad (1)$$

در این گام انجام مقایسات جفتی بین بدترین معیار مجموعه یا C_W با دیگر معیارهای که در مجموعه وجود دارند با تخصیص اعدادی بین ۱ تا ۹ صورت می‌گیرد. مبنای این تخصیص همان اهمیت و اولویت معیارها نسبت به بدترین معیار موجود است تا در نهایت یک بردار A_W تشکیل شود که *Best-to-Others* نام دارد و به صورت زیر است:

$$AW = (a_1W, a_2W, \dots, a_nW)T. \quad (2)$$

وزن‌های بهینه (w_1, w_2, \dots, w_n) باید تعیین شوند. در این مرحله باید برای تمامی s موجود در مجموعه، مشکل مینیوم کردن زیر برطرف شود:





$$\begin{aligned} \min \xi \\ |(W B/W j) - aBj| \leq \xi \text{ for all } j, \\ |(W j/W W) - ajW| \leq \xi \text{ for all } j, \\ \sum_j Wj = 1, \\ Wj \geq 0 \text{ For all } j. \end{aligned} \quad (3)$$

که در آن تابع ξ همان تابع هدف بهینه است.

در این مرحله باید نسبت سازگاری یا Ksi را تعیین کنیم تا کنترل قابلیت اطمینان مشخص شود. مقداری که می‌تواند به دست آید، مقداری بین ۰ و ۱ است. این نرخ هر چه به صفر نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد که مقایسات انجام شده از ثبات و سازگاری بالایی برخوردارند و هر چه به یک نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد که مقایسات از ثبات کم‌تری برخوردار هستند. فرمول محاسبه این روش به صورت زیر است:

$$Ksi = \xi / CI. \quad (4)$$

مقادیر شاخص سازگاری برای معیارهای مختلف در جدول ۳ نمایش داده می‌شود.

جدول ۳- مقادیر شاخص سازگاری.

Table 3- Compatibility index values.

aBW	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CI	0.00	0.44	1.00	1.63	2.30	3.00	3.73	4.47	5.00

۴- یافته‌های پژوهش

با توجه به این که جهت اولویت‌بندی معیارهای شناسایی شده از تکنیک BWM استفاده شد، پس از جمع‌آوری داده‌های لازم از طریق پرسشنامه توزیع شده میان خبرگان تحقیق، مراحل شش‌گانه تکنیک BWM اجرا شدند، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که نسبت ناسازگاری به دست آمده برابر با ۰/۰۳۲۵ می‌باشد که با توجه به این که مقدار نزدیک به صفر است، نشان می‌دهد که مقایسات از ثبات و سازگاری بالایی برخوردارند.

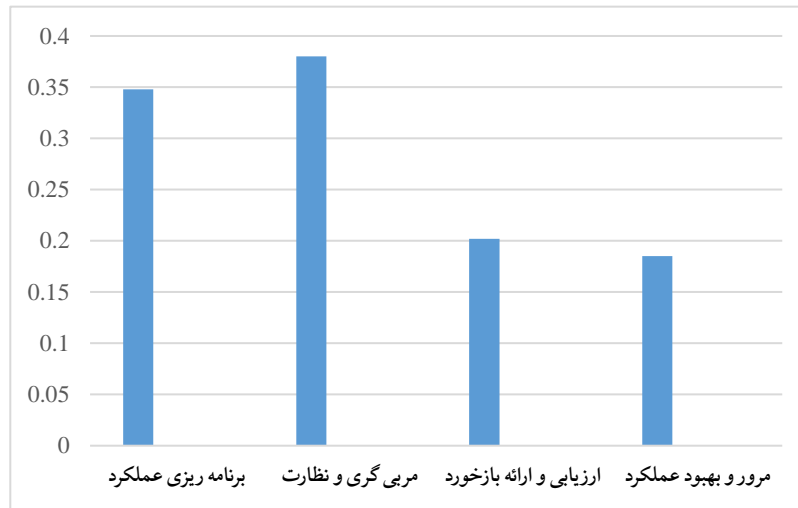
جدول ۴- نتایج رتبه‌بندی شایستگی‌ها با استفاده از روش BWM .

Table 4- Competency ranking results using the BWM method.

رتبه در مجموع	وزن کلی	رتبه بر اساس بعد	وزن موضعی	شایستگی‌های کلیدی	وزن ابعاد اصلی	ابعاد اصلی
9	0.029	3	0.170	تفکر استراتژیک	0.348	برنامه‌ریزی
3	0.050	1	0.299	تعریف اهداف اسمارت		عملکرد (D1)
4	0.049	2	0.260	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی		
1	0.068	1	0.324	کوچینگ عملکرد	0.380	مربی‌گری و نظارت (D2)
11	0.021	4	0.165	مستندسازی		
6	0.042	2	0.210	مهارت‌های بین فردی		
7	0.038	3	0.198	منتورینگ		
2	0.054	1	0.319	ارایه بازخورد اثربخش	0.202	ارزیابی و ارایه بازخورد (D3)
12	0.018	3	0.099	مدیریت ادراکات		
8	0.032	2	0.173	تحلیل و حل مساله		
5	0.047	1	0.212	توسعه دیگران	0.185	مرور و بهبود عملکرد (D4)
10	0.026	2	0.169	توجه به جزئیات		
13	0.015	3	0.070	اشتراک‌گذاری شفاف		

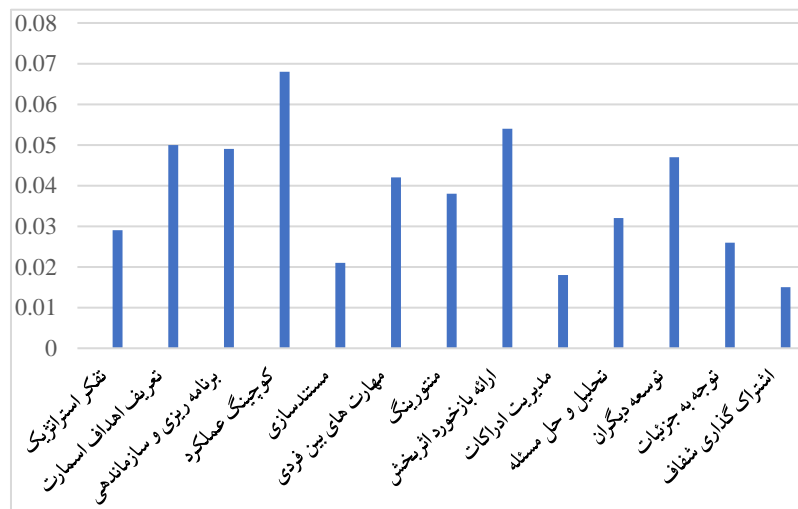


نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۴ نشان می‌دهد که در میان سیزده شایستگی کلیدی مدیران در مدیریت عملکرد کارکنان، شایستگی کوچینگ در رتبه نخست قرار گرفته است و شایستگی‌های ارایه بازخورد اثربخش و تعریف اهداف اسمارت نیز در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. هم‌چنین با بررسی وزن‌های به‌دست‌آمده برای ابعاد چهارگانه (گام‌های فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان)، مشخص شد که گام مربی‌گری و نظارت با وزن ۰/۳۸۰ بیش‌ترین تاثیر را بر اثربخشی فرآیند مدیریت عملکرد دارد. نتایج رتبه‌بندی ابعاد اصلی و شایستگی‌های شناسایی شده در قالب شکل ۱ و شکل ۲ نمایش داده می‌شود.



شکل ۱- رتبه‌بندی ابعاد اصلی (گام‌های فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان).

Figure 1- Ranking of the main dimensions (steps of the employee performance management process).



شکل ۲- رتبه‌بندی شایستگی‌های مدیران در مدیریت عملکرد کارکنان.

Figure 2- Ranking the competences of managers in managing the performance of employees.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

۱-۵- جمع‌بندی یافته‌ها

هدف از انجام این مطالعه شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی مدیران در افزایش اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان بود، به همین منظور و پس از شناسایی شایستگی‌های موثر از طریق مطالعه تحقیقات پیشین، با استفاده از نظر ۳۰ خبره تحقیق که در زمینه مدیریت عملکرد کارکنان از دانش و تجربه کافی برخوردار بودند و از طریق روش *BWM*، معیارهای شناسایی شده، اولویت‌بندی شدند.



نتایج نشان داد که ۱۳ شایستگی در قالب چهار بعد اصلی در افزایش اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان تاثیرگذار هستند، پس اجرای روش BWM مشخص شد که از میان چهار بعد اصلی، بعد مربی‌گری و نظارت و از میان ۱۳ شایستگی موثر، شایستگی کوچینگ عملکرد به‌عنوان موثرترین بعد و موثرترین شایستگی در افزایش اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان از نظر خبرگان معرفی شدند. بدین ترتیب عملکرد بالای روش تصمیم‌گیری چندمعیاره بهترین-بدترین که یکی از جدیدترین روش‌های تصمیم‌گیری با وجود چندین معیار است و مقایسات سازگاری مطلوب‌تری ارائه می‌دهد، مورد توجه قرار گرفت. به دلیل حساسیت پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد کارکنان و توجه روزافزون سازمان‌های امروزی به بحث ارتقا عملکرد کارکنان و نیاز به اتخاذ تصمیم صحیح نسبت به توسعه شایستگی‌های مدیران جهت بهبود عملکردی فردی و سازمانی، رویکرد استفاده‌شده در مطالعه حاضر می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در این حوزه یاری رساند. با توجه به نتایج اولویت‌بندی شایستگی‌های شناسایی‌شده و قرار گرفتن دو شایستگی کوچینگ و مهارت‌های بین فردی از بعد مربی‌گری و نظارت در اولویت‌های اول و دوم، پیشنهاد می‌شود که مدیران در جهت افزایش اثربخش سیستم مدیریت عملکرد کارکنان، رضایت کارکنان و دستیابی به اهداف سازمان در راستای مدیریت موثر کارکنان به این دو شایستگی در اجرای مدیریت عملکرد کارکنان توجه ویژه داشته باشند. توجه به این شایستگی‌ها می‌تواند مزایای متعددی برای سازمان‌ها به دنبال داشته باشد. از جمله این مزایا می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. همسویی استراتژی‌های نیروی کار با اهداف سازمانی.
۲. ارتقای رهبری بهتر و کمک به موفقیت کسب‌وکار.
۳. تاثیرگذاری بر رفتار دیگران و بهبود مهارت‌های مدیریتی.
۴. برنامه‌ریزی، نظارت، توسعه، رتبه‌بندی و پاداش عملکرد کارکنان.
۵. کمک به عملکرد خوب کارکنان و ایجاد ارزش سازمانی.
۶. ایجاد یک سیستم مدیریت عملکرد منصفانه و موثر.

۲-۵- محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

پژوهش حاضر همانند دیگر پژوهش‌ها در مسیر انجام، با محدودیت‌هایی مواجه بود. از آن‌جاکه مطالعه حاضر یک مطالعه اکتشافی است، یافته‌های پژوهش محدود به حجم نمونه (خبرگان) است و در صورت تغییر تعداد خبرگان ممکن است نتایج تغییر کند، هم‌چنین وجود نظرات متفاوت در مورد موضوع تحقیق در بین خبرگان تحقیق می‌تواند تا حدودی بر نتایج تحقیق تاثیرگذار باشد. جامعه مورد مطالعه در شرکت‌هایی که تجربه پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد کارکنان را با توجه به گام‌های برنامه‌ریزی عملکرد، مربی‌گری، ارزیابی و ارائه بازخورد و هم‌چنین مرور و بهبود عملکرد داشتند، تشکیل دادند. بر همین اساس نتایج حاصله به نوعی به این شرکت‌ها اختصاص دارد و به نوعی قابل‌تعمیم به همه سازمان‌ها و شرکت‌ها نیست، پیشنهاد می‌شود که محققین در تحقیقات آتی، موضوع این مطالعه را در سایر سازمان و شرکت‌های از سایر مدل‌های مدیریت عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند، اجرایی نموده و نتایج را با مطالعه حاضر مقایسه نمایند. با توجه به بررسی ادبیات تحقیق، می‌توان متصور بود که شایستگی‌هایی هم‌چون دانش مدیریت عملکرد، توانایی تاثیرگذاری و ایجاد مشارکت می‌توانند در تدوین مدل شایستگی‌های کلیدی مدیران موثر واقع شوند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، پژوهشگران شایستگی‌های مذکور را به‌عنوان شایستگی‌های موثر در نظر گرفته و نتایج به‌دست‌آمده را با نتایج پژوهش حاضر مقایسه نمایند. با توجه به این‌که در این مطالعه از تکنیک BWM به منظور اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی استفاده شود، پیشنهاد می‌شود که محققین در تحقیقات آتی از سایر تکنیک‌های تصمیم‌گیری همانند تحلیل سلسله مراتبی و تحلیل پوششی داده‌های با داده‌های قطعی و فازی استفاده نمایند.

منابع مالی

بودجه یا کمک‌هزینه تحقیق در طی مطالعه مذکور دریافت نشده است.

تعارض با منافع

نویسنده اعلام می‌دارد که هیچ تضادی در منافع در مورد انتشار این نسخه وجود ندارد، نویسنده، نسخه نهایی ارسال شده را مشاهده و تایید کرده است. نویسنده تضمین می‌کند که مقاله، اثر اصلی بوده، قبلاً چاپ نشده و در حال حاضر تحت انتشار نمی‌باشد.



- [1] Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International public management journal*, 11(4), 385–403. <https://doi.org/10.1080/10967490802491087>
- [2] Ijadi Maghsoodi, A., Mosavat, M., Hafezalkotob, A., & Hafezalkotob, A. (2019). Hybrid hierarchical fuzzy group decision-making based on information axioms and BWM: prototype design selection. *Computers & industrial engineering*, 127, 788–804. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835218305588>
- [3] Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of industry 4.0. *Journal of management development*, 38(2), 118–129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>
- [4] Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., & Bahry, N. S. (2016). Leader's personality traits and employees job performance in public sector, Putrajaya. *Procedia economics and finance*, 37, 46–51. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116300910>
- [5] Eslamian, M., Gholipour, R., & Hemmatian, H. (2019). Designing a competency model for the appointment of senior managers with in the banking system with regard to the policies of resilient economy. *Journal of executive management*, 10(19), 61–87. http://mobile.journals.umz.ac.ir/article_2167.html?lang=en
- [6] Jawahar, I. M. (2001). Attitudes, self-monitoring, and appraisal behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(5), 875. <https://psycnet.apa.org/record/2001-18662-006>
- [7] Pamučar, D., Petrović, I., & Čirović, G. (2018). Modification of the best–worst and MABAC methods: a novel approach based on interval-valued fuzzy-rough numbers. *Expert systems with applications*, 91, 89–106. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417417305882>
- [8] De Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management decision*, 41(8), 688–697. <https://doi.org/10.1108/00251740310496206>
- [9] Wenzel, A. K., Krause, T. A., & Vogel, D. (2019). Making performance pay work: the impact of transparency, participation, and fairness on controlling perception and intrinsic motivation. *Review of public personnel administration*, 39(2), 232–255. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X17715502>
- [10] Esu, B. B., & Inyang, B. J. (2009). A case for performance management in the public sector in Nigeria. *International journal of business and management*, 4(4), 98–105.
- [11] Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International journal of productivity and performance management*, 54(7), 502–516. <https://doi.org/10.1108/17410400510622197>
- [12] Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421. <https://psycnet.apa.org/record/2017-03603-001>
- [13] Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- [14] George, R. A., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D., & Abdalla, Y. A. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of cleaner production*, 136, 197–212. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616001888>
- [15] Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International journal of productivity and performance management*, 56(1), 60–75. <https://doi.org/10.1108/17410400710717082>
- [16] Aleem, M. U., & Rahman, M. U. (2018). Impact of HRM practices on the perceived financial performance of SMEs in Karachi. *GMJACS*, 8(1), 9. <https://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/52>
- [17] Mi, X., Tang, M., Liao, H., Shen, W., & Lev, B. (2019). The state-of-the-art survey on integrations and applications of the best worst method in decision making: why, what, what for and what's next? *Omega*, 87, 205–225. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048318309575>
- [18] Shipper, F., & Davy, J. (2002). A model and investigation of managerial skills, employees' attitudes, and managerial performance. *The leadership quarterly*, 13(2), 95–120.
- [19] Chan, D. C. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library management*, 27(3), 144–153. <https://doi.org/10.1108/01435120610652897>
- [20] Binoosh, S., Sajini, R., & Subeshkar, S. (2006). The importance of behavioral factors for the effective use of performance management system in the context of hindustan latex limited. *7th national conference on technological trends (NCTT)*. College of Engineering, Trivandrum.
- [21] Gawrycka, M., Kujawska, J., & T Tomczak, M. (2020). Competencies of graduates as future labour market participants-preliminary study. *Economic research-ekonomska istraživanja*, 33(1), 1095–1107.
- [22] Zarook, T., Rahman, M. M., & Khanam, R. (2013). Management skills and accessing to finance: evidence from Libya's SMEs. *International journal of business and social science*, 4(7), 106–115.
- [23] Tarwirei, M. B. (2015). *The impact of managerial competencies on the performance of SMEs in the Buffalo City Municipality* (Doctoral Dissertation, University of Fort Hare). https://www.academia.edu/41044795/THE_INFLUENCE_OF_SUPPORTING_INSTITUTIONS_INTERVENTIONS_ON_SMMES
- [24] Van Nieuwerburgh, C. (2020). An introduction to coaching skills: a practical guide. *An introduction to coaching skills*, 1–240. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5017763&publisher=FZ7200>
- [25] Mashavira, N., Guvuro, S., & Chipunza, C. (2022). Driving SMEs' performance in South Africa: investigating the role of performance appraisal practices and managerial competencies. *Journal of risk and financial management*, 15(7), 283. <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/7/283>
- [26] Meliyanti, M. (2015). *Readiness for change the case of performance management in thr Ministry of National Education Indonesia* (Doctoral Dissertation, University of Canberra). <https://doi.org/10.26191/z3vd-cg31>
- [27] Agarwal, A. (2021). Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. *Journal of advances in management research*, 18(3), 353–367.
- [28] Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: an empirical analysis. *PSU research review*, 3(1), 50–69. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PRR-12-2016-0022/full/html>



- [29] Bücker, J., & Poutsma, E. (2010). Global management competencies: a theoretical foundation. *Journal of managerial psychology*, 25(8), 829–844. <https://doi.org/10.1108/02683941011089116>
- [30] Gupta, H., & Barua, M. K. (2016). Identifying enablers of technological innovation for Indian MSMEs using best-worst multi criteria decision making method. *Technological forecasting and social change*, 107, 69–79. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516300178>
- [31] Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of management*, 32(3), 360–380.
- [32] Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- [33] Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance improvement quarterly*, 23(1), 53–70. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/piq.20075>
- [34] Kotzab, H., Teller, C., Bourlakis, M., & Wünsche, S. (2018). Key competences of logistics and SCM professionals—the lifelong learning perspective. *Supply chain management: an international journal*, 23(1), 50–64. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2017-0079>
- [35] Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of cleaner production*, 106, 497–506.
- [36] Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International journal of productivity and performance management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- [37] Li, J., Wang, J., & Hu, J. (2019). Multi-criteria decision-making method based on dominance degree and BWM with probabilistic hesitant fuzzy information. *International journal of machine learning and cybernetics*, 10(7), 1671–1685. <https://doi.org/10.1007/s13042-018-0845-2>
- [38] Wimpfheimer, S. (2004). Leadership and management competencies defined by practicing social work managers: an overview of standards developed by the national network for social work managers. *Administration in social work*, 28(1), 45–56. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J147v28n01_04
- [39] Moradi, S., Kähkönen, K., Klakegg, O. J., & Aaltonen, K. (2020). A competency model for the selection and performance improvement of project managers in collaborative construction projects: behavioral studies in Norway and Finland. *Buildings*, 11(1), 4. <https://www.mdpi.com/2075-5309/11/1/4>
- [40] Ritter, B. A., Small, E. E., Mortimer, J. W., & Doll, J. L. (2017). Designing management curriculum for workplace readiness: developing students' soft skills. *Journal of management education*, 42(1), 80–103.
- [41] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- [42] Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The international journal of human resource management*, 26(18), 2308–2328.
- [43] Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- [44] Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International journal of management reviews*, 20(3), 696–730.
- [45] Afandi, A. (2021). Mentoring program: empowerment and human resources development. *Academic: journal mahasiswa humanis*, 1(3), 87–94. <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmh/article/view/458>
- [46] Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49–57.
- [47] Rezaei, J., Nispeling, T., Sarkis, J., & Tavasszy, L. (2016). A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method. *Journal of cleaner production*, 135, 577–588. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616308022>
- [48] Gupta, P., Anand, S., & Gupta, H. (2017). Developing a roadmap to overcome barriers to energy efficiency in buildings using best worst method. *Sustainable cities and society*, 31, 244–259.
- [49] Malek, J., & Desai, T. N. (2019). Prioritization of sustainable manufacturing barriers using best worst method. *Journal of cleaner production*, 226, 589–600. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.056>