



## A Phenomenological Exploration of the Nature of Individual Performance

Hadi Aref \*, Sayyed Abbas Moradi Shirazi \*\*

### Abstract

Individual performance can be considered as a central concept in human resource management. This research is a phenomenological exploration of this concept in order to discover and describe its nature and essence. To this end, a phenomenological method, which is aimed at discovering the nature of phenomena, is used. In this regard, phenomenological interviews were conducted with 16 employees working in 4 different organizations to find out what the concept of individual performance mean to them. Analysis of the data revealed that the concept of individual performance conveyed six different meanings and mental conformation for the interviewees. They perceived performance as result, technical action, social action, effort, mental capacity, and personality. Consideration of the fact that individual performance did not mean the same for the interviewees, and that a semantic relativity is dominant, can help human resource experts increase the effectiveness of communication. Furthermore, since several personnel decisions on individuals are affected by their perceptions of the individual's performance, the findings of this study can help readers understand why the employees' decisions are made. The present study can also serve as a basis for a phenomenological research program to discover the nature of important phenomena in human resource management.

**Keywords:** *Individual performance, phenomenology, result, technical action, social action, effort, mental capacity, personality*

---

\* PhD in HRM, Faculty of Management, University of Tehran, Iran

hadiaref@ut.ac.ir

\*\* Corresponding author: PhD in HRM, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

abbas\_moradi@ut.ac.ir

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(بهار ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۱: ۶۵ - ۴۳)



## کاوشی پدیدارشناختی در باب ماهیت عملکرد فردی

هادی عارف\*، سید عباس مرادی شیرازی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۵

### چکیده

عملکرد فردی را می‌توان مفهومی محوری در مدیریت منابع انسانی به‌شمار آورد. این تحقیق کنکاشی پدیدارشناختی حول این مفهوم است تا ماهیت و جوهره آن کشف و توصیف شود. در این راستا از روش پدیدارشناسی که هدفش کشف ماهیت پدیده‌ها است، استفاده شد. بدین منظور، مصاحبه پدیدارشناختی با ۱۶ نفر از کارکنان شاغل در ۴ سازمان مختلف انجام شد تا دریابیم برای این افراد مفهوم عملکرد فردی به چه معناست؟ تحلیل داده‌های به‌دست آمده نشان داد مفهوم عملکرد فردی نزد مصاحبه‌شوندگان دارای شش معنا و برساخته ذهنی مختلف بود: عملکرد یعنی نتیجه، عملکرد یعنی کنش فنی، عملکرد یعنی کنش اجتماعی، عملکرد یعنی تلاش، عملکرد یعنی توان ذهنی و عملکرد یعنی شخصیت. توجه به این امر که عملکرد فردی دارای معنای واحد نبوده و نسبیتهایی بر آن حاکم است، می‌تواند کارشناسان منابع انسانی را در افزایش اثربخشی ارتباطات یاری رساند. همچنین با توجه به اینکه بسیاری از تصمیمات پرسنلی در مورد افراد، براساس برداشتی از عملکرد آنها اتخاذ می‌شود، یافته‌های این تحقیق می‌تواند خوانندگان را در درک چرایی تصمیمات پرسنلی یاری رساند. تحقیق حاضر نیز می‌تواند مبنایی برای یک برنامه پژوهشی پدیدارشناختی در جهت کشف ماهیت پدیده‌های مهم در مدیریت منابع انسانی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد فردی؛ پدیدارشناسی؛ نتیجه؛ کنش فنی؛ کنش اجتماعی؛ تلاش؛ توان ذهنی؛ شخصیت

hadiaref@ut.ac.ir

\* دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\* نویسنده مسئول: دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

abbas\_moradi@ut.ac.ir

## مقدمه

هدف غایی از سرمایه‌گذاری روی اقدامات منابع انسانی همچون کارمندیابی، جذب، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد، بهبود عملکرد سازمانی است (جیانگ، تاکوچی و لپاک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). اساساً اثربخشی اقدامات منابع انسانی را می‌توان میزان اثرگذاری مثبت اقدامات منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در نظر گرفت. در تحقیقات بسیاری نشان داده شده است که این تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی، از طریق بهبود عملکرد فردی صورت می‌پذیرد (جیانگ و دیگران، ۲۰۱۲؛ دنیزی و اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، این اقدامات نخست منجر به بهبود عملکرد تک‌تک افراد شده و در نهایت بر ایند عملکرد تک‌تک افراد، عملکرد سازمانی را تعیین می‌کند. بنابراین، عملکرد فردی را می‌توان یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم در مدیریت منابع انسانی دانست.

باتوجه به محوریت این مفهوم در اقدامات منابع انسانی، عملکرد فردی را همچنین می‌توان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رشته علمی به‌شمار آورد. موضوع هر رشته، متمایزکننده رشته‌های علمی از یکدیگر بوده و پدیده اصلی‌ای است که محققان آن رشته درباره آن تحقیق می‌نمایند (محمدی الیاسی، ۱۳۸۷). در رشته مدیریت منابع انسانی نیز اکثر تحقیقات و فعالیت‌های اجرایی را می‌توان حول مفهوم عملکرد فردی، ساماندهی کرد و تحقیقی را که موضوعش به نحوی ارتباطی با عملکرد ندارد، می‌توان خارج از حیطه مدیریت منابع انسانی به حساب آورد. در واقع، ارزیابی و بهبود عملکرد در هر سازمانی، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید (مبینی دهکردی و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

باتوجه به اهمیت این مفهوم، محققان چندی به بررسی ماهیت و ابعاد آن پرداخته و گونه‌شناسی‌هایی را نیز ارائه داده‌اند (بورمن و موتوویدللو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳؛ ویسزواران و وانز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛

1. Jiang, Takeuchi, & Lepak
2. DeNisi and Smith
3. Borman & Motowidlo
4. Viswesvaran & Ones

سوننتاگ و فریز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). اما خلأ یک تحقیق تجربی که به بررسی ماهیت عملکرد در نزد کارکنان و مدیران پردازد و مشخص سازد وقتی آنها از عملکرد صحبت می کنند دراصل درمورد چه چیزی صحبت می کنند، حس می شود. از این طریق می توان ماهیت و معنای واقعی مفهوم عملکرد فردی را باز شناخت.

اهمیت این خلأ زمانی روشن می شود که بدانیم بسیاری از تصمیمات سازمانی درمورد افراد، از جمله انگیزش، آموزش، ارتقا، برنامه ریزی نیروی انسانی، انتخاب و استخدام، حقوق و دستمزد و پاداش (زارع و همکاران، ۱۳۹۷) براساس تصویری که تصمیم گیرندگان از عملکرد کارکنان دارند، اتخاذ می شوند. با توجه به اینکه انسان ها براساس معانی و برساخته هایی که از امور و پدیده های مختلف دارند، عمل می کنند (میتلیس و کریستینسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)، کشف این موضوع که مفهوم عملکرد در نزد کارکنان و مدیران به چه معناست، می تواند فهم ما را از علل رفتار آنها در خصوص عملکرد خود و دیگران بهبود ببخشد. همچنین با توجه به اینکه لازمه فهم متقابل در ارتباطات، وجود معانی مشترک از موضوع مورد بحث است، با شناسایی طیف معانی مختلف مفهوم عملکرد در نزد افراد، می توان به آنها در شناسایی و هم راستاسازی معانی و در نتیجه ارتباطات بهتر کمک کرد. علاوه بر این با کشف طیف معانی مختلف از مفهوم عملکرد، فعالان و کارشناسان منابع انسانی گزینه های پیش روی بیشتری برای انتخاب معنای مورد نظر خود و طراحی نظام ارزیابی عملکرد براساس آن خواهند داشت.

در این راستا در تحقیق حاضر با بهره گیری از روش پدیدارشناسی<sup>۳</sup> به واکاوی معنای مفهوم عملکرد نزد کارکنان و مدیران خواهیم پرداخت تا ماهیت این مفهوم در عمل مشخص شود. هدف اصلی فلسفه پدیدارشناسی، دستیابی به شناخت اصیل و بی پیرایه از پدیده هاست و به دلیل اینکه پدیده ها توسط سوژه ادراک می شوند و تنها در سوژکتیویته است که خود را آشکار می کنند، به منظور کسب شناخت از پدیده ها باید به سوژه ادراک کننده رجوع کرد (زهاوی، ۱۳۹۲: ۵۶).

- 
1. Sonnentag and Frese
  2. Maitlis & Christianson
  3. Phenomenology

بنابراین، هدف این تحقیق شناخت ماهیت عملکرد از طریق رجوع به ذهن ادراک‌کنندگان این مفهوم به وسیله مصاحبه و با به کارگیری روش پدیدارشناسی است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

باتوجه به اهمیت مفهوم عملکرد و نقش حیاتی آن در مدیریت منابع انسانی، صاحب‌نظران به مفهوم‌سازی پیرامون چیستی این مفهوم پرداخته‌اند. از نظر سوننتاگ و فریز (۲۰۰۵: ۵) در مفهوم‌سازی از عملکرد باید بین دو بعد از عملکرد تمایز قائل شد: رفتار و نتیجه حاصل از رفتار. جنبه رفتاری عملکرد، به اعمالی اشاره دارد که فرد در محیط کاری انجام می‌دهد. البته هر رفتاری را نمی‌توان تحت مقوله عملکرد قرار داد. تنها رفتارهایی که به اهداف سازمانی مرتبطند، تحت مفهوم عملکرد قرار می‌گیرند. سوننتاگ و فریز (۲۰۰۵: ۵) همچنین با اشاره به کمپبل<sup>۱</sup> و دیگران (۱۹۹۳) اظهار می‌دارند که رفتار همچنین باید قابل اندازه‌گیری باشد تا بتوان آن را عملکرد تلقی کرد. بنابراین، از بعد رفتاری، رفتار می‌باید دارای دو ویژگی باشد تا بتوان آن را تحت مفهوم عملکرد قرار داد: یکی اینکه به نوعی به اهداف سازمان مرتبط باشد و دیگر اینکه آن رفتار قابل اندازه‌گیری باشد. آگوینیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۴: ۴۶ و ۸۸) نیز تأکید می‌کند که اگرچه در دستیابی به تصویری جامع از عملکرد کارکنان لازم است بر نتایج توجه نمود، اما در تعریف عملکرد، محوریت را باید به مفهوم رفتار داد. از دیدگاه وی رفتاری که تحت مفهوم عملکرد قرار می‌گیرد، دارای دو ویژگی است: قابلیت ارزش‌گذاری و چندبعدی بودن. قابلیت ارزش‌گذاری به این معناست که رفتارها را بتوان براساس میزان تأثیرگذاری‌شان بر اهداف فردی، واحدی و سازمانی تحت طیف‌های ارزشی همچون مثبت، خنثی و منفی طبقه‌بندی کرد. چندبعدی بودن نیز اشاره به این دارد که رفتارهای مؤثر بر اهداف سازمانی معمولاً طیف گسترده‌ای داشته و شایستگی‌ها دارای ابعاد گوناگونی هستند.

بعد دیگر مفهوم عملکرد از نظر سوننتاگ و فریز (۲۰۰۵)، اشاره به نتایج حاصل از رفتار فرد

1. Campbell

2. Aguinis

دارد که ممکن است کامل در کنترل فرد نیز نباشند. از این منظر، مفهوم عملکرد به نتایج قابل مشاهده از کار انسان اشاره دارد (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۳۱). صاحب نظران دیگر نیز بر اهمیت توجه به دو بعد رفتار و نتیجه حاصل از رفتار در تعریف مفهوم عملکرد تأکید داشته‌اند. از جمله می‌توان به ویسزواران و وانز (۲۰۰۰) اشاره کرد. از نظر آنان مفهوم عملکرد به رفتارها اشاره دارد و همچنین نتایج قابل اندازه‌گیری کارکنان که به اهداف سازمانی مرتبط بوده و باعث دستیابی سازمان به آن اهداف می‌شود (ویسزواران و وانز، ۲۰۰۰).

هرچند به اعتقاد برخی، عملکرد در اصل از جنس نتیجه است و در نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد، بیشتر نتیجه مورد توجه است (گروومن و ساکس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)، اما به اعتقاد دنیسی (۱۹۹۶: ۵) هر دو مفهوم از عملکرد را می‌توان مورد استفاده قرار داد و این هدف ارزیابی عملکرد است که تعیین‌کننده مناسب بودن برداشت نتیجه‌ای یا رفتاری از عملکرد است. بدین ترتیب که اگر هدف، اندازه‌گیری نتایج بوده و چگونگی دستیابی به نتایج، اهمیت نداشته باشد و همچنین چگونگی بهبود عملکرد برای ما مهم نباشد، آنگاه برداشت نتیجه‌ای از عملکرد می‌تواند مبنای کار قرار گیرد. ولی اگر این موضوع برای ما مهم است که کارکنان چگونه به نتایج دست پیدا می‌کنند تا بتوانیم عملکرد را تحلیل کرده و بهبود دهیم، آنگاه توجه به عوامل فردی مانند رفتار و ویژگی‌های شخصیتی نیز اهمیت پیدا می‌کند و از این رو مدل رفتاری از عملکرد می‌تواند مبنای کار قرار گیرد. از نظر آرمسترانگ (۲۰۰۹: ۳۱) نیز رفتار به‌عنوان درون‌داد و نتایج به‌عنوان برون‌داد هر دو باید در تعریف مفهوم عملکرد مورد توجه قرار گیرند. و<sup>۳</sup> (۲۰۲۰: ۳) نیز ضمن تأکید بر دو بعد رفتار - نتیجه در تعریف عملکرد، توجه هم‌زمان به هر دو بعد را لازم می‌داند. وی اظهار می‌دارد که توجه صرف به رفتار منجر به کوتاه‌بینی و مشغول‌شدن در امور کم‌اهمیت و بی‌تأثیر بر اهداف نهایی می‌شود. توجه تک‌بعدی بر نتایج نیز منجر به نادیده گرفتن شدن امر نظارت و هدایت هنگام اجرای فرایندهای کاری و افول کار گروهی، هماهنگی و تخصیص بهینه منابع می‌شود.

1. Armstrong
2. Gruman & Saks
3. Wu

از دیگر تمایزات مفهومی که لازم است به آن توجه شود، تمایز میان عملکرد وظیفه‌ای<sup>۱</sup> و عملکرد زمینه‌ای<sup>۲</sup> است. از نظر بورمن و موتویدلو (۱۹۹۳) عملکرد وظیفه‌ای به قابلیت فرد در انجام فعالیت‌های تقویت‌کننده هسته فنی سازمان اشاره دارد. تأثیرگذاری این فعالیت‌ها بر هسته فنی سازمان می‌تواند مستقیم، مانند فعالیت‌های کارگران خط تولید یا غیرمستقیم، مانند فعالیت کارکنان ستادی و مدیران باشد. عملکرد زمینه‌ای نیز اشاره به فعالیت‌هایی دارد که تقویت‌کننده هسته فنی سازمان نیستند، ولی بر محیط اجتماعی و روانی سازمان تأثیر مثبت می‌گذارند. این فعالیت‌ها می‌توانند شامل مواردی همچون پذیرش داوطلبانه مسئولیت‌های جدید و چالشی (میرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)، کمک به همکاران، ایجاد فضای دوستی و اعتماد و ارائه پیشنهاداتی برای بهبود فرایندهای کاری باشد. به‌طور کلی در رابطه با تفاوت عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای، سه مفروضه اصلی قابل تصور است (سونتاگ و فریز، ۲۰۰۵): اول اینکه فعالیت‌های مرتبط با عملکرد وظیفه‌ای در هر شغلی متفاوت است؛ زیرا عملکرد وظیفه‌ای در اصل به درست انجام دادن وظایف شغلی فرد اشاره دارد و در صورت تفاوت وظایف مشاغل با یکدیگر، فعالیت‌های عملکرد وظیفه‌ای نیز در آن مشاغل متفاوت خواهند بود. حال آنکه فعالیت‌های مرتبط با عملکرد زمینه‌ای، در مشاغل مختلف یکسان است؛ زیرا عملکرد زمینه‌ای، بنا به تعریف، مربوط به محیط روانی و اجتماعی کلیت سازمان است. دوم اینکه، عملکرد وظیفه‌ای به توانایی فرد مربوط است. حال آنکه عملکرد زمینه‌ای مرتبط با شخصیت و انگیزه فرد است. سوم اینکه عملکرد وظیفه‌ای شامل فعالیت‌های تجویزی توسط سازمان است. در واقع، وقتی سازمان وظایفی را به فرد ابلاغ می‌کند، نحوه انجام آن وظایف، عملکرد وظیفه‌ای فرد محسوب می‌شود. از این رو، عملکرد وظیفه‌ای را می‌توان رفتار نقش نیز تلقی کرد. حال آنکه عملکرد زمینه‌ای بر اساس صلاحدید فرد انجام می‌شود و نه سازمان. به همین دلیل می‌توان آن را رفتارهای فرانشش تلقی کرد.

به‌طور خلاصه، از نظر ویسزواران و وانز (۲۰۰۰) تمایز میان عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد

1. Task performance
2. Contextual performance
3. Meyers

زمینه‌ای، بر تمایز میان نظام فنی و نظام اجتماعی سازمان متکی است. به این نحو که عملکرد وظیفه‌ای را می‌توان تقویت‌کننده نظام فنی و عملکرد زمینه‌ای را تقویت‌کننده نظام اجتماعی سازمان تلقی کرد.

از جمله جدیدترین تلاش‌های صورت گرفته برای واکاوی مفهوم عملکرد می‌توان به تحقیق پرادهان<sup>۱</sup> و جنا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) اشاره کرد. آنها با بررسی پیشینه تحقیق و پرسش نظرات خبرگان حوزه منابع انسانی، به طراحی ابزاری برای سنجش سه نوع عملکرد اقدام نمودند: عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای و عملکرد انطباقی<sup>۳</sup>. منظور آنها از عملکرد انطباقی توانایی فرد برای تطبیق با شرایط متحول محیط کاری و همچنین توانایی فرد برای تنظیم رفتار خود برای همکاری با طیف گسترده و متنوعی از افراد است. برخلاف تحقیق فعلی، این محققین این سه نوع عملکرد را نه از دل داده‌ها و دنیای واقعی سازمان‌ها بلکه از ادبیات تحقیق استخراج نموده و از خبرگان جهت اعتباریابی و توسعه مقیاس سنجش این سه نوع عملکرد استفاده نموده‌اند و هدف اصلی آنها توسعه پرسشنامه‌ای برای سنجش انواع عملکرد بوده است.

## روش‌شناسی پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش پدیدارشناسی است. از نظر هوسرل، بنیان‌گذار فلسفه پدیدارشناسی، اگر ما می‌خواهیم واقعیت را به نحو غیر پیش‌داورانه بررسی کنیم، لازم است به نحوه ظاهرشدن واقعیت در تجربه توجه کنیم. اما بدین منظور انجام تحقیقی درباره آگاهی ضروری خواهد بود؛ چراکه فقط در آگاهی است که چیزی می‌تواند آشکار شود. بنابراین، اگر ما خواهان روشن‌سازی جایگاه حقیقی مفاهیم و ابژه‌ها هستیم، باید رو به سوی سوژکتیویته‌ای<sup>۴</sup> برگردانیم که این مفاهیم و ابژه‌ها<sup>۵</sup> را تجربه می‌کند. بدین علت که صرفاً در سوژکتیویته است که

1. Pradhan
2. Jena
3. Adaptive
4. Subjectivity
5. Objects



اینها خود را آن‌گونه که هستند، نشان می‌دهند (زهاوی، ۱۳۹۲: ۵۶). به عبارت دیگر، برای شناخت پدیده‌ها، باید به اذهانی که پدیده‌ها را ادراک می‌کنند، رجوع کرد؛ زیرا پدیده‌ها، تنها برای اذهان آشکار می‌شوند. با توجه به اینکه هدف این تحقیق شناخت ماهیت مفهوم عملکرد فردی است، روش پدیدارشناسی به عنوان روش تحقیق، انتخاب شد.

هدف روش پدیدارشناسی فهم تجربه‌ها و به عبارت دیگر کشف جوهره و معنای تجربیات به منظور دستیابی به فهمی عمیق و بین‌الذهانی<sup>۱</sup> از پدیده مورد بررسی است (گیسون و هانز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). این کندوکاو باید عاری از پیش‌داوری باشد تا بنیان خوبی برای دانش ایجاد شود (هالت و سندبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). به طور خلاصه، روش پدیدارشناسی به بررسی تجربه زیسته انسان و فهم ماهیت پدیده‌ها از این طریق می‌پردازد (شین، کیم و کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ عارف، بودلایی، بیگی، ۱۳۹۴). با توجه به اینکه هدف این تحقیق، کشف چستی مفهوم عملکرد و نه تأویل و تفسیر آن است، از نسخه پدیدارشناسی توصیفی گیورگی<sup>۵</sup> و گیورگی (۲۰۰۸) استفاده شد. در این راستا، مراحل زیر در این تحقیق طی شد (گیورگی و گیورگی، ۲۰۰۸: ۱۷۰):

۱. به دست آوردن یک توصیف مفصل از پدیده تحت بررسی که در این تحقیق در قالب مصاحبه انجام شده است؛ ۲. اتخاذ نگرش پدیدارشناسانه نسبت به پدیده توسط محققان؛ ۳. مطالعه کلی توصیفات به دست آمده توسط محققان به منظور آشناسدن با معنای کلی پدیده؛ ۴. مطالعه مجدد توصیفات و شناسایی واحدهای معنایی که ابعاد مختلف پدیده را بازنمایی می‌کنند. مقولات به دست آمده از ماهیت عملکرد، نتیجه این قسمت هستند. این مقولات در قسمت یافته‌ها تشریح شده‌اند؛ ۵. شناسایی و مشخص کردن اهمیت واحدهای معنایی. در این مرحله مقولاتی که قدرت تبیینی کم‌تری دارند حذف می‌شوند؛ ۶. ارائه ساختار تجربه پدیده مورد مطالعه که در انتهای قسمت یافته‌ها و همچنین نتیجه‌گیری ارائه شده است.

1. Intersubjective
2. Gibson & Hanes
3. Holt and Sandberg
4. Shin, Kim, & Kim
5. Giorgi

برای به دست آوردن توصیفات مفصل از موضوع تحت بررسی، با مدیران و کارشناسان در ۴ شرکت مصاحبه شد. شرکت اول در حوزه زیرساخت فناوری اطلاعات برای تراکنش های مالی، شرکت دوم در حوزه تولید نرم افزار، شرکت سوم در حوزه سرمایه گذاری و خدمات مالی و شرکت چهارم در حوزه محصولات آرایشی و بهداشتی فعال بودند. تعدد بافت ها و زمینه هایی که مصاحبه شوندگان در آن قرار داشتند، امکان کشف طیف معانی مختلف را برای محققان فراهم ساخت. تعداد مصاحبه شوندگان ۱۶ نفر بود. در طراحی پرسش های مصاحبه، از الگوی مصاحبه پدیدارشناسی سیدمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶: ۱۷ - ۱۹) استفاده شد. الگویی که در آن مصاحبه به سه قسمت «تاریخچه زندگی فرد از منظر موضوع مورد بررسی»، «پرسش در مورد جزئیات تجربه مورد نظر» و «پرسش درباره معنای تجربه مورد نظر» تقسیم می شود.

نمونه ای از پرسش های اصلی مورد استفاده در این پژوهش عبارت بودند از:

- نظرتان در مورد عملکرد همکارانتان چیست؟ (قسمت اول الگوی سیدمن)

- آیا موردی بوده است که فردی از همکاران شما عملکرد بسیار خوب/ بد از خود داشته

باشد؟ (قسمت اول الگوی سیدمن)

- آیا معمولاً پیش می آید که در مورد عملکرد دیگران از شما نظر خواسته شود؟ (قسمت اول

الگوی سیدمن)

- نمونه ای از عملکرد خوب/ بد یکی از همکاران خود را به یاد بیاورید و با جزئیات برای ما

شرح دهید. (قسمت دوم الگوی سیدمن)

- چگونه به این نتیجه رسیدید که آن فرد عملکردش خوب/ بد بوده است؟ (قسمت دوم

الگوی سیدمن)

- اگر از شما بخواهیم عملکرد مدیر خود را ارزیابی کنید، چه مواردی را مدنظر قرار

می دهید؟ (قسمت دوم الگوی سیدمن)

- آیا تاکنون به عنوان مصاحبه کننده، در مصاحبه های استخدامی شرکت داشته اید؟ چگونه

سعی می‌کنید عملکرد داوطلبین استخدامی را پیش‌بینی کنید؟ (قسمت دوم الگوی سیدمن)  
- اگر قرار باشد عملکرد یک شخص را افزایش دهید، سعی می‌کنید چه مواردی را در وی بهبود دهید؟ (قسمت دوم الگوی سیدمن)  
- وقتی صحبت از عملکرد می‌شود چه مواردی به ذهن شما خطور می‌کند؟ (قسمت سوم الگوی سیدمن)

لازم به توضیح است که هدف از این پرسش‌ها، استخراج نظریه درعمل<sup>۱</sup> (آرگریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۲۶۴) مرتبط با معنای عملکرد فردی بوده است. به عبارت دیگر هدف این بوده است که آن معنایی از عملکرد که افراد واقعاً در فعالیت‌های کاری خود مبنا قرار می‌دهند، استخراج شود. به همین دلیل محوریت مصاحبه بر پرسش‌های غیرمستقیم و مربوط به رفتارهای فرد در گذشته در نسبت با عملکرد خود و دیگران بوده است، نه سؤالات مستقیم درمورد چستی مفهوم عملکرد. در مرحله بعدی محققین تلاش کردند باورها و مفروضات خود را نسبت به مفهوم عملکرد به حالت تعلیق درآورده و بدون تحمیل مفروضات خود به خوانش و تحلیل متن پردازند تا رویکرد پدیدارشناختی به موضوع تحقیق یا به عبارت دیگر اپوخه<sup>۳</sup>، در عمل محقق شود. به این مفروضات در قسمت انتهایی این بخش پرداخته شده است.

در گام بعدی نیز واحدهای معنایی مرتبط با موضوع شناسایی شد. این مرحله شباهت بسیاری به کدگذاری در دیگر روش‌های کیفی همچون نظریه داده‌بنیاد دارد. در ادامه، قسمتی از یک مصاحبه که واحد معنایی مرتبط با موضوع تحقیق در آن شناسایی شد، ارائه شده است:  
«... همکاری داشتیم که از نظر عملکرد جزء بهترین‌ها بود. هر کسی مشکلی در زمینه حسابداری داشت از وی می‌پرسید و او هم وقت می‌گذاشت و به دیگران یاد می‌داد (آموزش دیگران). کلاً خیلی در کار به دیگران کمک می‌کرد (کمک به دیگران). کلاً به نظرم هر فردی وقتی در سازمان کار می‌کند، علاوه بر کار خودش باید به دیگران هم کمک کند تا کار جلو

1. Theory\_in\_use  
2. Argyris  
3. Epoche

برود...».

در مرحله آخر نیز ساختار و چیستی مفهوم عملکرد از نظر مصاحبه‌شوندگان در قالب چند تم که از قالب‌های معنایی مهم تشکیل شده‌اند، ارائه شد (قسمت یافته‌ها و بحث و نتیجه‌گیری). به منظور رعایت معیارهای یک تحقیق علمی در پژوهش پدیدارشناسی، معیارهای ارائه‌شده توسط کرسول مورد توجه محققان قرار گرفت. معیارهای مورد تأکید کرسول عبارتند از: ۱. فهم مؤلف از چیستی پدیدارشناسی و نشان‌دادن آن که از طریق معرفی پدیدارشناسی و همچنین روشن‌ساختن فرایند پژوهش رعایت شد، ۲. مورد مطالعه قرارداد یک تجربه و پدیده مشخص و متمایز که در این تحقیق عبارت است از پدیده‌ای به اسم عملکرد که افراد مختلف، تجاربی پیرامون آن در تجربه زیسته خود دارند، ۳. به کارگیری یک رویه تجزیه و تحلیل معتبر که از طریق به کارگیری کامل روش شناخته‌شده گیورگی و گیورگی (۲۰۰۸) محقق شد، ۴. بیان و انتقال جوهره تجربه مورد مطالعه که از طریق نام‌گذاری‌های مشخص و قابل فهم، بیان ساختارمند و همچنین ارائه نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها اعمال شد، و ۵. داشتن رویکرد بازتابنده<sup>۱</sup> (تأملی) در سرتاسر پژوهش که پژوهشگران تلاش کردند با مطرح کردن پرسش‌های مصاحبه به صورت کلی و همچنین شناسایی و مورد بررسی قرارداد مفروضات خود، این اصل را رعایت نمایند. نویسندگان تحقیق حاضر به دلیل تحصیل و اشتغال در حوزه مدیریت منابع انسانی، دارای مفروضاتی در باب چیستی مفهوم عملکرد بودند. با توجه به اینکه نخستین گام در اتخاذ رویکرد تأملی شناسایی مفروضات است، محققان سعی کردند مفروضات خود در مورد مفهوم عملکرد را شناسایی کنند. از جمله این مفروضات می‌توان به این موارد اشاره کرد: عملکرد هم اشاره به رفتار دارد هم نتیجه، عملکرد دارای سطوح تحلیل فردی، گروهی و سازمانی است، عملکرد در طول زمان متغیر است، عملکرد تابعی است از انگیزه، توانایی و امکانات و فرصت‌ها.

## یافته‌های پژوهش

تحلیل‌های صورت گرفته روی داده‌ها نشان داد که مفهوم عملکرد دارای ماهیت متعددی میان مصاحبه‌شوندگان است. براین اساس، شش معنا و برساخته ذهنی متفاوت برای مفهوم عملکرد استخراج شد: عملکرد یعنی نتیجه، عملکرد یعنی کنش فنی، عملکرد یعنی کنش اجتماعی، عملکرد یعنی تلاش، عملکرد یعنی توان ذهنی و عملکرد یعنی شخصیت. در ادامه به تشریح هریک از این مفهوم‌سازی‌ها پرداخته شده است.

### عملکرد یعنی نتیجه

در این معنا عملکرد به نتایج حاصل از فعالیت‌ها و رفتارهای فرد اشاره دارد. آنچه در اینجا اهمیت دارد، این است که نتایج مدنظر به دست آید و چگونگی به دست آمدن نتایج، حائز اهمیت نیست. منطق زیربنایی این مفهوم‌سازی این است که هدف از وجود سازمان، به دست آوردن نتایج و اهدافی خاص است. دستیابی به این نتایج در گرو این است که هریک از افراد به نتایج موردانتظار دست یابند تا با تجمیع این نتایج، سازمان به اهداف خود دست یابد. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها که یک کارشناس تبلیغات بود، می‌گوید:

«عملکرد یعنی آن خروجی‌ای که آخر کار تحویل می‌دهید. حال بعضی کارها ممکن است دارای خروجی سریع باشند و زود نتیجه بدهند، برخی دیگر ممکن است پروژه‌ای باشند و در کوتاه‌مدت خروجی ندهند.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها که یک کارشناس منابع انسانی بوده و نظام ارزیابی عملکرد سازمان خود را طراحی کرده بود، بیان می‌کند:

«نظام ارزیابی عملکرد ما مبتنی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد است. براین مبنا نخست برای همه مشاغل شرکت، نتایج موردانتظار را در شرح شغل مشخص کردیم. سپس آمدیم برای هریک از نتایج اصلی، مشخص کردیم که با چه معیاری می‌توان آن نتایج را سنجید. عملکرد یعنی همان نتایج که با شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌توان سنجید که آیا به آن نتایج دست یافته‌ایم یا خیر.»

### عملکرد یعنی کنش فنی

عملکرد در این معنا به فعالیت‌ها اشاره دارد، اما طبیعتاً هر نوع فعالیتی را نمی‌توان ذیل مفهوم عملکرد قرار داد، بلکه فعالیت‌هایی که در راستای انجام وظایف تخصصی شغل باشد. این فعالیت‌ها ممکن است دارای نتایج مشخص و قابل اندازه‌گیری نباشند. افرادی که این معنا از عملکرد را در ذهن دارند، صرف نحوه انجام این فعالیت‌ها را عملکرد فرد تلقی می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها که یک رئیس دفتر است در رابطه با چیستی عملکرد خوب اذعان می‌کند:

«فردی عملکرد بالا دارد که وظایفی را که به او می‌دهند خوب انجام دهد. مثلاً وقتی از وی می‌خواهند جلسه‌ای را تنظیم کند، پیگیری‌های لازم را انجام دهد تا اگر کار انجام نشد، دیگر تقصیر وی نباشد».

فرد دیگری که به عنوان مدیر اداری مشغول به کار بوده و در طراحی فرم‌های ارزیابی عملکرد مشارکت داشته است، می‌گفت:

«قبلاً در فرم‌های ارزیابی عملکرد یک سری آیتم‌ها مثل نظم و انضباط، استقامت کاری، نوآوری، احترام به مافوق و غیره گذاشته بودند. ما گفتیم بهتر است وظایف هر فردی در این فرم‌ها فهرست شود و مدیر بگوید این فرد آیا آن وظایف را خوب انجام می‌دهد یا نه؟»

### عملکرد یعنی کنش اجتماعی

هر سازمانی یک نظام اجتماعی است و اعمال کارکنان در این نظام اجتماعی روی دیگران دارای تأثیر است. برخی از مصاحبه‌شوندگان، هنگامی که از عملکرد صحبت می‌کردند، نحوه تعامل و همکاری یک فرد با دیگران برای آنها بسیار دارای اهمیت بود. مراد از کنش اجتماعی نیز هر نوع عمل یا عدم انجام عملی است که به‌طور مستقیم بر دیگران تأثیرگذار بوده و افراد به نحوی در آن کنش درگیر هستند. یکی از مشارکت‌کنندگان، که مدیر منابع انسانی است، می‌گوید:

«افرادی را داشته‌ایم که از دانشگاه‌های خوب فارغ‌التحصیل شده بودند. انواع و اقسام مدارک حرفه‌ای سازمان بورس و حتی مدرک CFA را نیز داشتند، اما بسیار پرحاشیه بودند. برای دیگران قیافه می‌گرفتند و در کار همراه و همکار نبودند. از این به بعد در جذب، بیشتر به دنبال

افرادی هستیم که اول از همه تعاملشان خوب باشد، همکاری کنند و دنبال بهانه آوردن و غرزدن نباشند. در ارزیابی عملکرد هم این موارد را مدنظر داریم». یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در اشاره به اینکه همکاری از نظر عملکردی بسیار خوب است، اظهار می‌کند:

«آقای... خیلی همراه هستند. هر موقع با ایشان کار داشتیم با ما همکاری کردند، جلسه خواستیم برگزار کردند، به تلفن‌ها هم به موقع پاسخ می‌دن ولی به سری فایل و اطلاعات خواستیم هنوز نفرستادند، گفتند سرم به ذره شلوغه، خلوت شد، براتون می‌فرستم». اشاره به مواردی همچون ارتباط اثربخش، کار گروهی، مشارکت در کار، نحوه تعامل با مدیر، نفوذ در دیگران، کمک به همکاران و غیره در مصاحبه‌ها دال بر اهمیت کنش اجتماعی و جایگاه آن در مفهوم عملکرد است.

### **عملکرد یعنی تلاش**

برخی مصاحبه‌شوندگان هنگام صحبت در مورد چستی عملکرد، نه به نتیجه بها می‌دادند و نه به انجام فعالیت‌ها. آنچه از نظر آنها عملکرد محسوب می‌شد، تلاش و کوشش فرد بوده و هنگام قضاوت در مورد عملکرد فرد، به این موضوع توجه داشتند که آیا فرد، تلاش و کوشش لازم برای انجام کارها را داشته است یا خیر؟ بر اساس این مفهوم‌سازی، چیزی عملکرد به حساب می‌آید که بتوان علت تام آن را در فرد جستجو کرد. بر همین اساس آنچه که کاملاً تحت تسلط فرد است، عبارت است از تلاش و کوشش. یکی از مصاحبه‌شوندگان که در پست مدیریتی مشغول به فعالیت بود، می‌گوید:

«من اگر بخواهم در مورد کارکنان واحد خود قضاوت کنم و در مورد عملکرد آنها نظر بدهم، اول از همه نگاه می‌کنم ببینم چقدر برای انجام کار تلاش کرده‌اند و مایه گذاشته‌اند. ممکن است فرد تلاش خود را بکند، ولی به دلیل چیزهایی که دست او نبوده کار به نتیجه نرسیده باشد. ما که نباید فرد را برای چیزی که دست او نبوده بازخواست کنیم».

فرد دیگری در پاسخ به اینکه از نظر وی عملکرد بد به چه معناست؟ پاسخ داد:

«اگر بینم فردی تنبلی می کند، خیلی ناراحت می شوم. نمونه هایی داشتیم در اینجا که فردی نسبت به کار بی خیال بود و اصلاً برایش مهم نبود. شاید از ظرفیت خود تنها ۲۰ الی ۳۰ درصدش را در کار می گذاشت. کارمندی خوب است که زحمت بکشد برای کار. مثلاً خانم... خیلی سخت کار می کند. سرش را می اندازد پایین و فقط کار برایش مهم است.»

### عملکرد یعنی توان ذهنی

در محیط های کاری پیچیده و مشاغل فکری، عملکرد می تواند دال بر توانایی هایی باشد که بیشتر جنبه ذهنی دارند. اشاره به مؤلفه هایی همچون خلاقیت، قدرت تحلیل، تفکر سیستمی، حل مسائل و غیره؛ هنگام تفکیک افراد با عملکرد بالا از دیگر افراد، دال بر وجود این معنا از عملکرد در ذهن مصاحبه شوندگان است. در بررسی فرم های ارزیابی عملکرد نیز این مؤلفه ها کمابیش به چشم می خوردند.

وقتی از یکی از مصاحبه شونده ها، درخواست شد مثالی از فردی با عملکرد بالا بزند و توضیح دهد که چگونه به این نتیجه رسید که عملکرد وی خوب است، توضیح داد:

«آقای... برنامه نویس بک اند<sup>۱</sup> ماست. ذهن بسیار منظم و ساختاریافته ای دارد. چند مورد پیش آمده مسئله ای را که بقیه ساعت ها وقت گذاشته اند و نتوانسته اند حل کنند، او با یک نگاه فهمیده مشکل از کجاست. نگاهش به موضوعات خیلی عمیق است. می داند اگر هر جای نرم افزار را تغییر دهیم، چه اثراتی بر بقیه جاها می گذارد.»

یکی دیگر از مصاحبه شونده ها در رابطه با قضاوت خود در مورد یک کارشناس منابع انسانی که معتقد است عملکرد مناسبی ندارد، می گوید:

«باید همه چیز را برای او مشخص کنی تا بتواند کار کند. کارهای پیچیده که به او می دهیم هنگ می کند! آنقدر سؤال می کند که آخرش می گویی نمی خواهد تو انجام دهی! کارهای اداری را کاری ندارم، ولی در کارهای پیشرفته منابع انسانی ذهن عمیق لازم است.»



### عملکرد یعنی شخصیت

گاهی مفهوم عملکرد فردی به مجموعه صفات نسبتاً پایداری اشاره دارد که افراد در موقعیت‌های مختلف از خود نشان می‌دهند. این صفات شامل مواردی همچون تعهد و وجدان کاری، نظم و انضباط، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، نظم، قابلیت اعتماد و غیره است که مصاحبه‌شوندگان هنگام توصیف افراد با عملکرد بالا یا پایین به آنها اشاره داشتند. وجود این مؤلفه‌ها در فرم‌های ارزیابی نیز دال بر اهمیت این معناسازی از مفهوم عملکرد نزد افراد است. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها در توصیف همکار خود که نمونه عملکرد بالاست، می‌گوید:

«او تعهد کاری و وجدان کاری داشت.»

مصاحبه‌شونده دیگری در باب اینکه افرادی که عملکرد نامطلوب دارند، چه کسانی هستند، بیان می‌کند:

«عملکرد بد یعنی پیگیر نباشد، به درخت ببندد. کاری که بهش می‌دهی می‌بندد به درخت و ولش می‌کند، کار را اسماً می‌پذیرد ولی رسماً پیگیری نمی‌کند.»

لازم به توضیح است که برای هیچ‌یک از مصاحبه‌شونده‌ها، مفهوم عملکرد به‌طور کامل قابل تقلیل به هر یک از این معانی نبوده و از نظر آنان موارد دیگری نیز ذیل مفهوم عملکرد قرار می‌گیرد. آنها در جاهای مختلف مصاحبه، معمولاً به چند نمونه از معانی مذکور اشاره کرده‌اند. به عبارت دیگر، هر یک از این معانی، بخشی از دایره مفهومی "عملکرد" را در نزد مشارکت‌کنندگان اشغال کرده است. این معانی را می‌توان سنخ‌های آرمانی وبر<sup>۱</sup> (۱۹۴۹: ۹۰) برای معانی متفاوت عملکرد در نظر گرفت که هر یک از افراد کمابیش آنها را در ذهن خود دارند. برای مثال، شکل شماره ۱ نشان‌دهنده تقریبی نقشه معنایی مفهوم عملکرد، برای یکی از مصاحبه‌شونده‌هاست:

---

1. Weber

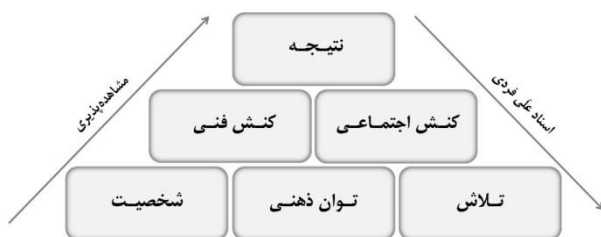


شکل ۱. نقشه مفهومی معنای عملکرد نزد یکی از مصاحبه‌شونده‌ها

همان‌طور که در این شکل قابل مشاهده است، نزد این مصاحبه‌شونده، مفهوم عملکرد بیشتر معنای نتیجه‌ای دارد. در پاسخ به بیشتر پرسش‌های مربوط به عملکرد، این مصاحبه‌شونده بیشتر بر معنای "عملکرد یعنی نتیجه" تأکید نموده است. حال آنکه او به معنای "عملکرد یعنی کنش فنی" و بعد از آن به "عملکرد یعنی شخصیت" نیز اشاراتی داشته است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

باتوجه به معانی و برساخته‌های ذهنی مختلف عملکرد که در قسمت یافته‌ها درمورد آنها بحث شد و براساس ویژگی‌های هر یک از این معانی، می‌توان رابطه‌ای به شکل زیر (شکل شماره ۲) میان آنها متصور شد.



شکل ۲. ارتباط میان معانی مختلف مفهوم عملکرد فردی

همان‌طور که در شکل ۲ قابل مشاهده است، بر ساخته‌های مختلف مفهوم عملکرد بی‌ارتباط به یکدیگر نبوده و میان آنها رابطه سلسله‌مراتبی برقرار است. به نحوی که تلاش، توان ذهنی و شخصیت زیربنای کنش اجتماعی و فنی و این دو نوع کنش نیز پدید آورنده نتیجه هستند. همچنین هرچه از سلسله‌مراتب هرم به سمت بالا حرکت می‌کنیم، مشاهده‌پذیری افزایش پیدا می‌کند. به این معنا که اگر عملکرد را مساوی با نتایج حاصل از کار در نظر بگیریم، این نتایج ملموس‌تر و قابل مشاهده‌تر از کنش‌ها و سایر بر ساخته‌های پایین سلسله‌مراتب است. از طرف دیگر، در سطوح بالای سلسله‌مراتب، اسناد علی عملکرد به فرد کم می‌شود؛ یعنی در سطوح بالا، معمولاً عوامل محیطی و غیرفردی نیز بر عملکرد تأثیر گذار است. حال آنکه در سطوح پایین، نقش همین عوامل پایین است و عملکرد را می‌توان با درجه خلوص علی بالا، به فرد نسبت داد. این وضعیت به ایجاد یک وضعیت متناقض در سنجش عملکرد منجر خواهد شد. اگر بخواهیم عملکرد را بر اساس عوامل عینی و مشاهده‌پذیر بسنجیم، می‌باید بر ساخته‌های بالای هرم را مبنای کار قرار دهیم. حال آنکه در بالای هرم، میزان اسناد علی عملکرد به فرد کم‌تر از پایین هرم است و اگر آن بر ساخته‌ها را مبنای سنجش قرار دهیم، مواردی را سنجیده‌ایم که نمی‌توان آنها را کاملاً به فرد نسبت داد. حال اگر به دنبال سنجش مواردی باشیم که کاملاً مربوط به فرد است، مجبور خواهیم شد مواردی را بسنجیم که چندان عینی و قابل مشاهده نیستند. این وضعیت تنها در مشاغلی که می‌توان نتایج را به‌طور کامل به فرد نسبت داد، حاکم نیست.

با مقایسه یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات پیشین می‌توان مقداری از تناقضات مربوط به پیرامون مفهوم عملکرد در پیشینه تحقیق را برطرف کرد. از جمله اینکه در پیشینه تحقیق در جایی معیار تشخیص عملکرد زمینه‌ای از وظیفه‌ای، ارتباط رفتار فرد با نظام فنی یا نظام اجتماعی بیان شده است (ویسزواران و وانز، ۲۰۰۰؛ بورمن و موتویدلو، ۱۹۹۳) به این صورت که عملکرد وظیفه‌ای مربوط به نظام فنی و عملکرد زمینه‌ای مربوط به نظام اجتماعی سازمان تلقی شده است. در جای دیگر (سونتاگ و فریز، ۲۰۰۵) معیار تمایز عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای، تجویز شدن یا نشدن آن توسط سازمان ذکر شده است. چنانچه فعلی توسط سازمان به فرد تجویز شده باشد،

انجام آن فعل عملکرد وظیفه‌ای است و در صورتی که فرد براساس صلاحدید خود و فراتر از وظایف تجویز شده از سوی سازمان، فعلی را انجام دهد، آن فعل را می‌توان عملکرد زمینه‌ای دانست. در این تحقیق، از سوی مصاحبه‌شوندگان مشخص شد که ارتباط و اتصال فعل با دیگر افراد، نشان‌دهنده کنش اجتماعی است که با مفهوم عملکرد زمینه‌ای قرابت دارد. همچنین اگر فعالیت‌های فرد مرتبط با وظایف تخصصی شغل باشد، می‌توان آن را کنش فنی تلقی کرد که با عملکرد وظیفه‌ای قرابت دارد.

در نهایت، با ترکیب این دو بعد (نظام فنی/ اجتماعی و تجویزی بودن/ تجویزی نبودن) می‌توان یک گونه‌شناسی جدید پیشنهاد داد (شکل شماره ۳).

نوع سیستم مرتبط		تجویزی از سوی سازمان	منبع تعیین شدگی کنش
سیستم اجتماعی	سیستم فنی		
عملکرد تقویت کننده سیستم اجتماعی و تجویز شده از سوی سازمان (عملکرد اجتماعی- تجویزی)	عملکرد تقویت کننده سیستم فنی و تجویز شده از سوی سازمان (عملکرد فنی- تجویزی)		
عملکرد تقویت کننده سیستم اجتماعی، انجام شده به صلاحدید فرد (عملکرد اجتماعی- فرانقشی)	عملکرد تقویت کننده سیستم فنی، انجام شده به صلاحدید فرد (عملکرد فنی- فرانقشی)	صلاحدید فرد (فرانقش)	

شکل ۳. گونه‌شناسی انواع معانی عملکرد فردی

در تحقیقات آتی می‌توان اعتبار و سودمندی این گونه‌شناسی را به صورت تجربی مورد بررسی قرار داد.

یکی دیگر از ابهامات موجود در پیشینه تحقیق این است که در تقسیم‌بندی، رفتار - نتیجه و فنی - زمینه‌ای به صورت مجزا مطرح شده است. عده‌ای از محققین (ویسزواران و وانز، ۲۰۰۰؛ سونتاک و فریز، ۲۰۰۵) هنگام صحبت از عملکرد، آن را به دو نوع نتیجه‌ای و رفتاری و عده‌ای دیگر (ویسزواران و وانز، ۲۰۰۰؛ بورمن و موتویدلو، ۱۹۹۳) آن را به زمینه‌ای و وظیفه‌ای تقسیم

کرده‌اند. حال آنکه براساس یافته‌های این تحقیق، کنش فنی و کنش اجتماعی در کنار یکدیگر زیربنای دستیابی به نتایج هستند. البته نزد مصاحبه‌شوندگان این تحقیق، تنها نتایج شغلی به عبارتی فنی مدنظر بوده است. همان‌طور که کنش به دو نوع فنی و اجتماعی تقسیم شده است، می‌توان تصور کرد که نتیجه نیز به دو نوع فنی و اجتماعی تقسیم شود. تحقیقات آتی می‌تواند این امر را مورد بررسی و تعمیق بیشتر قرار دهد.

یافته‌های این تحقیق می‌تواند برای مجریان منابع انسانی نیز دارای کاربرد باشد. همان‌طور که پرادهان و جنا (۲۰۱۷) براساس گونه‌شناسی خود از انواع عملکرد اقدام به طراحی مقیاس سنجش عملکرد نموده‌اند، می‌توان بر مبنای هریک از این معانی مختلف عملکرد، به تحلیل و بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان اقدام نمود. معیار اصلی انتخاب از میان معانی و طراحی نظام ارزیابی عملکرد براساس آن، اهداف و کاربردهایی است که از نظام ارزیابی عملکرد انتظار می‌رود.

فهم تصمیمات پرسنلی، کاربرد دیگر یافته‌های این تحقیق است. باتوجه به اینکه در این تحقیق بر ساخته‌های مختلف از مفهوم عملکرد شناسایی شد، هنگام اتخاذ تصمیماتی همچون ارتقای شغلی کارکنان یا تعیین پاداش عملکرد می‌توان پرسید این تصمیمات براساس کدام انگاره از مفهوم عملکرد اتخاذ شده است؟ باید توجه داشت که حتی با وجود نظام مدون و رسمی ارزیابی عملکرد، ممکن است مدیران فارغ از نظام ارزیابی عملکرد، در مورد عملکرد کارکنان قضاوت‌هایی انجام داده و از نظام ارزیابی عملکرد برای توجیه قضاوت‌ها و ارزیابی‌های خود استفاده کنند (عارف و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، علی‌رغم وجود نظام ارزیابی عملکرد رسمی در برخی سازمان‌ها، انگاره‌ها و برساخته‌های ذهنی مدیران از مفهوم عملکرد، نقشی کلیدی در قضاوت‌ها و تصمیمات آنها ایفا می‌کند.

همچنین براساس یافته‌های این تحقیق، عملکرد دارای یک معنای مشخص و جهان‌شمول نیست، بلکه این مفهوم دارای ماهیت و معنای متفاوتی برای افراد مختلف است. از این رو، هنگام گفتگو درباره موضوعات مرتبط با عملکرد، لازم است مجریان منابع انسانی و کارکنان نسبت به

معنای مدنظر خود حساس بوده و پس از انتقال معنای موردنظر خود به یکدیگر و توافق بر سر یک معنا، به بحث و تبادل نظر و اجرای موضوعات مرتبط با عملکرد اقدام نمایند. درغیراین صورت عدم همگرایی مفهومی و در نتیجه کاهش اثربخشی اقدامات مربوط به ارزیابی عملکرد را می توان انتظار داشت.

## منابع

- زارع، سیدمحسن؛ شائمی برزکی، علی؛ انصاری، محمداسماعیل و ابزاری، مهدی (۱۳۹۷)، بررسی ابعاد اقتصادی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۳۴: ۲۵ - ۵۰.
- زهاوی، دان (۱۳۹۲)، پدیدارشناسی هوسرل، مترجمان مهدی صاحبکار و ایمان واقفی، تهران: نشر روزبهان.
- عارف، هادی؛ بودلایی، حسن و بیگی، وحید (۱۳۹۴)، پدیدارشناسی تجربه اخراج‌شدن از کار، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۷، ش ۳: ۵۷۳ - ۵۹۴.
- عارف، هادی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ پورعزت، علی‌اصغر و محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۹۸)، ارزیابی عملکرد: عرصه تقابل معناها، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۷، ش ۳: ۲۹ - ۴۴.
- مبینی دهکردی، الهه و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵)، تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۲۵: ۵۹ - ۸۱.
- محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۸۷)، موضوع کارآفرینی به‌عنوان یک حوزه علمی، توسعه کارآفرینی، دوره ۱، ش ۱: ۸۵ - ۵۱.

- Aguinis, H. (2014). **Performance Management: 3rd Edition**. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate.
- Argyris, C. (2005). **Double-loop learning in organizations: A theory of action perspective** in Smith, K. G., Hitt, M. A. (Eds). *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp. 261-279). Oxford University Press.
- Armstrong, M. (2009). **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance**. Kogan Page Publishers.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). **A theory of performance**. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- DeNisi, A. S. (1996). **A Cognitive Approach to Performance Appraisal: A Program of Research**. Routledge.
- Gibson, S. K., & Hanes, L. A. (2003). The Contribution of Phenomenology to HRD Research. **Human Resource Development Review**, 2(2), 181-205.
- Giorgi, A. and Giorgi, B. (2008). **Phenomenological psychology** in C. Willig and W. Stainton Rogers (Eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology*. London: Sage.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement.

- Human Resource Management Review**, 21(2), 123–136.
- Holt, R., & Sandberg, J. (2011). **Phenomenology and Organization Theory**. In H. Tsoukas, & R. Chia, (Eds.) *Philosophy and Organization Theory* (pp. 215-249). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A.-L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, 22(2), 73–85.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research: Perspectives in Strategic HRM. **Journal of Management Studies**, 50(8), 1448–1480.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, 8(1), 57–125.
- Meyers, M.C., Kooij, D., Kroon, B. et al. (2019). Organizational Support for Strengths Use, Work Engagement, and Contextual Performance: The Moderating Role of Age. **Applied Research Quality Life**, 1-18.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. **Business Perspectives and Research**, 5(1), 69–85.
- Seidman, I. (2006). **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and social sciences**. (3rd ed.). New York: Teachers College.
- Shin, K. R., Kim, M. Y., & Kim, Y. H. (2003). Study on the lived experience of aging. **Nursing & Health Sciences**, 5(4), 245–252.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). **Performance Concepts and Performance Theory**. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. **International Journal of Selection and Assessment**, 8(4), 216–226.
- Weber, M. (1949). **Objectivity in Social Science and Social Policy**. In *The Methodology of the Social Sciences*. Glencoe, IL: Free Press.
- Wu, B. (2020). **Government Performance Management in China: Theory and Practice**. China Academic Library, Springer.