

طراحی مدل ارتقاء عملکرد مدیران از منظر کارشناسان

سید رضا رضوی سعیدی^۱، فریبا طبائیان^۲، مرتضی رفتاری^۳

^۱ مدرس دانشگاه، دکترای مدیریت از دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، مرکز آموزش عالی پرندک، پرندک، ایران

چکیده

امروزه با توجه به تغییرات سریع محیط، عملکرد مدیران در موفقیت سازمان ها نقش حیاتی دارد و بهبود عملکرد مدیران را می طلبد. بدین منظور این تحقیق بر آن است تا ابعاد و شاخص های ارتقاء عملکرد مدیران از منظر کارشناسان را در شهرداری شناسایی نماید. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از نوع آمیخته می باشد و در دو مرحله انجام شده است. در بخش کیفی با ۱۳ نفر از کارشناسان شهرداری اصفهان که بیش از ده سال سابقه داشتند و با روش هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد تا اشباع نظری حاصل گردید. در بخش کمی بر اساس شاخص های استخراج شده از مصاحبه، پرسشنامه ای طراحی شد و در بین ۱۸۰ نفر از کارشناسان ستادی شهرداری اصفهان بصورت تصادفی توزیع گردید که روایی پرسشنامه با نظر خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ ارزیابی شد. در نهایت داده ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار لیزرل تحلیل شدند. نتایج چهار بعد مدیریتی، فردی، عملکردی و سازمانی را به عنوان ابعاد ارتقاء عملکرد مدیران بیان نمودند.

واژه های کلیدی: عملکرد مدیران، ارتقاء عملکرد، شهرداری

۱. مقدمه

امروزه بقاء سازمان ها مستلزم استفاده بهینه از منابع می باشد که یکی از مهم ترین منابع سازمان، نیروی انسانی بوده که در راس آنها مدیران سازمان می باشد (سلامت اهوازی و همکاران، ۱۳۹۹) که برای اینکه بتوانند وظایف خود را برای خدمت به جامعه به نحو احسن انجام دهند، با چالشهای زیادی روبرو هستند (Rahimian et al, 2018). مدیران خواهان این هستند که کارمندان خود را با حداکثر ظرفیت به استفاده از استعدادهایشان تشویق نمایند، اما واقعیت این است که هر کارمند نتایج فعالیت های خود را تحت تأثیر عوامل خاصی قرار میدهد (Sortkaer et al, 2018). کارکنانی که عملکرد پایینی دارند، میتوانند توان بالقوه سازمان را کاهش دهند. شناسایی و اصلاح این نوع از ناکارآمدی ها از وظایف مدیران می باشد (Longás Mayayo et al, 2020). در واقع ارزیابی برای هر سازمانی از ضروریات است. به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیتها هر سازمانی خصوصا در محیط های پویا و پیچیده، به نظام ارزیابی نیاز مبرم دارد. در یک سیستم، فقدان نظام ارزیابی به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط بیرون و درون سازمان تلقی میگردد که پیامد آن کهولت و درنهایت مرگ سازمان است. تحقیقات بیان می کنند که فقدان نظام بازخورد، دسترسی به اطلاعات لازم برای توسعه، رشد و بهبود فعالیت های سازمان را غیرممکن می سازد (آهنی و همکاران، ۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد در حقیقت فرایندی می باشد که به سنجش و اندازه گیری و قضاوت درباره عملکرد در طی دوره های معین می پردازد. بر اساس شاخصهای از پیش تعیین شده با ارزیابی عملکرد می توان، به مقایسه وضع موجود با وضع ایده آل پرداخت (خسروانی فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

امروزه سعی بر این است تا افرادی در سمت مدیریتی قرار بگیرند که برای مدیریت سازمان، توانایی و شایستگی های لازم را داشته باشند (صادقی نیا و همکاران، ۱۳۹۷). مدیران برای رفع کاستی های گذشته و بهبود بهره وری و همچنین کشف استعدادها و توانایی های خود، نیاز دارند در مورد سطح عملکردشان اطلاعات دقیقی داشته باشند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹). ضمن آنکه حصول اهداف در سازمان ها وابسته به سطح عملکرد مدیران می باشد و سازمان ها باید نسبت به عملکرد مدیران خود شناخت کافی داشته باشند (Eldor, 2017). با ارتقاء عملکرد شغلی مدیران، بهره وری واحد های کاری آنها و در نهایت بهره وری کل سازمان ارتقاء می یابد. بنابراین سازمان ها در بهبود عملکرد مدیران خود سرمایه گذاری وسیعی را انجام می دهند (عسگر نژاد نوری و همکاران، ۱۴۰۰).

در عصر حاضر اهمیت فعالیت های مدیران به قدری افزایش یافته است که به یک موضوع حیاتی در رقابت بین سازمانها تبدیل شده است (سلامت اهوازی و همکاران، ۱۳۹۹) و نمی توانیم در برخورد با مشکلات، بصورت ساده و خطی رفتار کنیم (ابراهیمی، ۱۴۰۰). در گذشته هدف سنجش عملکرد کنترل دقیق عملکرد افراد به حساب می آمد ولی امروزه از سنجش عملکرد در ارشاد و راهنمایی و سطح آموزش های آتی استفاده می شود (نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع با احصاء شاخص های عملکرد مدیران، می توان به بررسی وضع موجود و مطلوب پرداخت و در صورت نیاز نسبت به آموزش و راهنمایی و احیانا جابجایی مدیران اقدام نمود (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹). لذا این پژوهش بر آن است تا مدل ارتقاء عملکرد مدیران را از دیدگاه کارشناسان، بررسی نماید.

با بررسی ادبیات تحقیق ملاحظه می شود که در زمینه سنجش عملکرد مدیران پژوهش هایی انجام شده است که به اختصار به نمونه هایی اشاره می گردد.

نریمانی و همکارانش در سال ۱۴۰۰ تحقیقی با عنوان مطالعه پیشران های بهبود عملکرد مدیران مدارس انجام دادند که هدف آن شناسایی پیشران ها برای بهبود عملکرد مدیران مدارس بود و رویکردی آمیخته داشت. در این تحقیق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان انجام شد و ۲۲۸ نفر از مدیران آموزش و پرورش استان کرمانشاه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از روش کدگذاری سیستماتیک و رویکرد تحلیل مضمون در بخش کیفی استفاده شد. نتایج نشان داد که ابعاد «توسعه رهبری»، «بهبود ساختار»، «برنامه ریزی عملکرد» و «خود توسعه ای» پیشران های حرفه ای هستند که برای ارتقاء عملکرد مدیران استفاده می شوند.

در سال ۱۳۹۸ علی آبادی و همکارانش تحقیقی با عنوان اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان های فرهنگی انجام دادند. در این تحقیق از دیدگاه حضرت امیرالمومنین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران شناسایی شده و با نظر خبرگان، اولویت بندی شدند. نتایج بیان می کنند که معیارهایی در ارزیابی مدیران عالی سازمان ها مهم تر هستند که بیان کننده ویژگی های عملکردی و تخصصی افراد هستند. مقاله پیشنهاد می کند که معیارهایی مانند تقوا و تعهد بهتر است ابتدا به معیارهای قابل سنجش تری تبدیل شده و سپس از آن ها در ارزیابی عملکرد استفاده شود.

آقای پور فطرتی و همکارانش در سال ۱۳۹۹ تحقیقی با عنوان عوامل موثر بر بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان انجام دادند. تحقیق آن ها کاربردی بوده و از حیث نحوه گردآوری داده ها، توصیفی همبستگی می باشد. کلیه مدیران و کارکنان مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان جامعه آماری آن را تشکیل داده و از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده شده است. تحقیق نشان می دهد که اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی بر ارتقاء عملکرد مدیران تاثیر دارند. ضمن آنکه رفتار شهروندی سازمانی بیشترین و اعتماد سازمانی کمترین تاثیر را در ارتقاء عملکرد مدیران دارا می باشند.

در سال ۱۳۹۹ سلامت اهوازی و همکارانش تحقیقی با عنوان شناسایی مؤلفه ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر انجام دادند. این تحقیق آمیخته بوده و کارشناسان، مدیران و کارکنان سازمان منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر جامعه آماری آن را تشکیل داده اند، بررسی ها نشان می دهد که یادگیری سازمانی کارکنان بر توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان تاثیر داشته و همچنین ارزیابی عملکرد کارکنان بر توسعه مدیریت منابع انسانی نیز موثر می باشد.

جعفری و همکارانش در سال ۱۳۹۹ تحقیقی با عنوان طراحی شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی انجام دادند. روش تحقیق آمیخته بوده و ۱۷۰ نفر مدیران سازمان بازرسی به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. در نهایت سه مؤلفه مهارت های فردی، تحلیلی و تخصصی شناسایی شدند و نشان داده شد که در ارزیابی عملکرد مدیران، مهارت تخصصی به عنوان مهم ترین شاخص جهت ارزیابی مدیران می باشد.

در سال ۱۴۰۰ عسگرزاد نوری و همکارانش تحقیقی با عنوان فراتحلیل شاخص های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان انجام دادند. تمام مطالعاتی که به بررسی عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان پرداخته اند، به عنوان جامعه آماری انتخاب شده اند. کل مطالعات بررسی شده، ۲۵۲ مطالعه بود و از ۸۷ تحقیق، ۲۳ متغیر مستقل شناسایی شدند. نتایج نشان داد که متغیرهای رضایت شغلی، برنامه های آموزش و بهسازی، سیستم جبران خدمات، مبادله رهبر-عضو، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی، استقلال کاری، توانمندسازی منابع انسانی، تعهد سازمانی، کیفیت زندگی کاری، عدالت سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد، مدیریت مشارکتی، احساس معنی دار بودن شغل، امنیت شغلی، جو سازمانی، توسعه مسیر شغلی و خلاقیت و نوآوری تاثیر مثبت بر بهبود عملکرد کارکنان دارند.

با بررسی مطالعات انجام شده مشخص می شود که در زمینه عملکرد مدیران تحقیقاتی انجام شده است ولی در زمینه مدل ارتقاء عملکرد مدیران از منظر کارشناسان تاکنون پژوهشی انجام نشده است و این خود نوآوری این پژوهش می باشد.

۲. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از نوع آمیخته می باشد و در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول که بخش کیفی پژوهش می باشد، با ۱۳ نفر از کارشناسان شهرداری اصفهان که بیش از ده سال سابقه کار داشتند و با روش هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد تا اشباع نظری حاصل گردید.

در مرحله بعد که بخش کمی پژوهش می باشد، برای اعتباریابی مدل، بر اساس ابعاد و شاخص های استخراج شده از مصاحبه، پرسشنامه ای طراحی شد و در بین کارشناسان ستادی شهرداری اصفهان بصورت تصادفی توزیع گردید. روایی پرسشنامه با نظر خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ ارزیابی گردید و برای مولفه های مدیریتی، فردی، عملکردی و سازمانی به ترتیب مقادیر ۰/۸۴۱، ۰/۹۰۲، ۰/۹۷۳ و ۰/۹۶۲ حاصل شد که در حد قابل قبولی می باشد. در معادلات ساختاری، حجم نمونه می تواند بین ۵ تا ۱۵ برابر به ازای هر سوال، تعیین شود (هومن، ۱۳۹۵). با توجه به تعداد سوالات پرسشنامه (۱۸ سوال)، طبق رابطه مذکور، برای هر سوال ۱۰ نمونه جمع آوری گردید که تعداد نمونه، ۱۸۰ نفر تعیین شد. در نهایت داده ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار لیزرل تحلیل شدند.

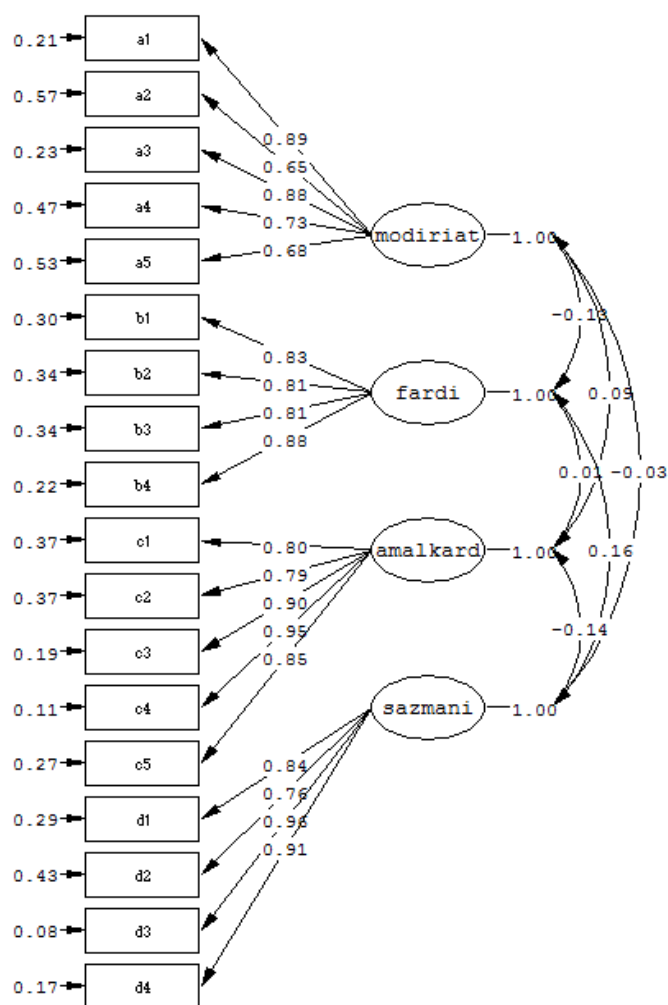
۳. یافته های پژوهش

توزیع آماری بخش کیفی و کمی پژوهش، بر حسب جنسیت و تحصیلات در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱ - توزیع آماری بخش کیفی و کمی پژوهش

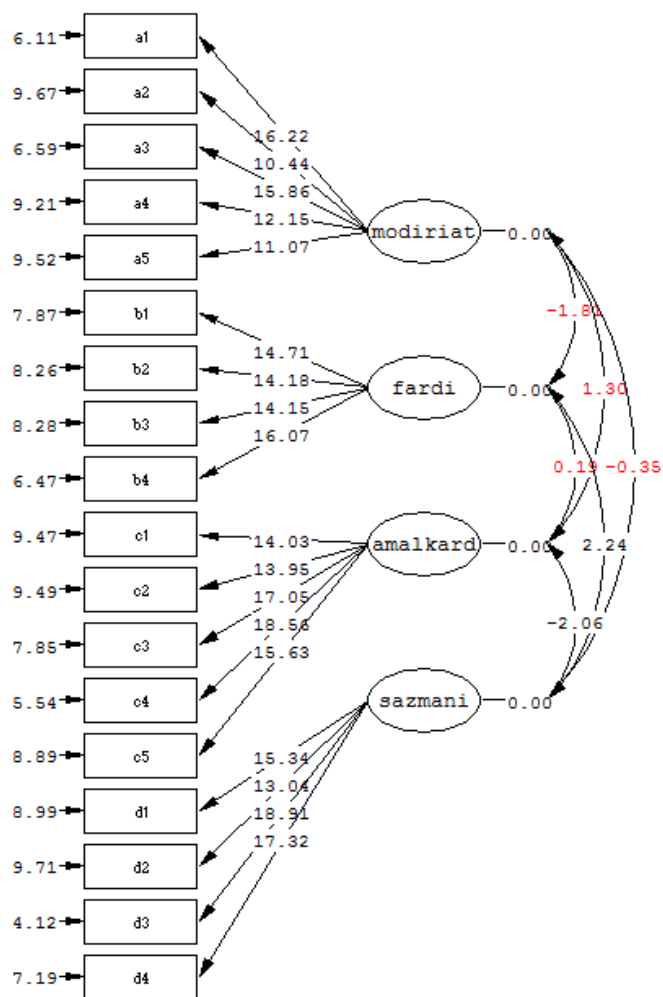
بخش کیفی پژوهش		بخش کمی پژوهش			
جنسیت	مرد	۱۱	٪۸۴/۶۱	۱۲۷	٪۷۰/۵۵
	زن	۲	٪۱۵/۳۸	۵۳	٪۲۹/۴۴
تحصیلات	کارشناسی	۲	٪۱۵/۳۸	۱۵۷	٪۸۷/۲۲
	کارشناسی ارشد	۱۰	٪۷۶/۹۲	۲۱	٪۱۱/۶۶
	دکتر	۱	٪۷/۶۹	۲	٪۱/۱۱

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود چولگی و کشیدگی داده ها در فاصله (۲+ و ۲-) می باشند، در نتیجه داده ها نرمال محسوب می شوند (Garson, 2012). با توجه به نرمال بودن داده ها برای اعتبار بخشی مدل از نرم افزار لیزرل استفاده گردید. در اشکال ۱ و ۲ مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب نشان داده شده است.



Chi-Square=211.36, df=129, P-value=0.00001, RMSEA=0.054

شکل ۱- مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=211.36, df=129, P-value=0.00001, RMSEA=0.054

شکل ۲- مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب

ابعاد و شاخص های ارتقاء عملکرد مدیران و مقادیر بار عاملی و t-value در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲ - ابعاد و شاخص های ارتقاء عملکرد مدیران

ابعاد	شاخص ها	چولگی	کشیدگی	بارعاملی	t-value
توسعه روابط	توسعه روابط انسانی	-۰/۷۵۴	-۰/۳۶۶	۰/۸۹	۱۶/۲۲
	تیم سازی	-۰/۵۸۳	-۰/۲۲۴	۰/۶۵	۱۰/۴۴
	توسعه مهارت های حرفه ای مدیریتی	-۱/۲۰۳	۰/۸۱۰	۰/۸۸	۱۵/۸۶
	استفاده از مشاوران متعهد و مجرب	-۱/۵۰۸	۱/۷۲۶	۰/۷۳	۱۲/۱۵

۱۱/۰۷	۰/۶۸	۰/۷۲۵	-۱/۱۸۶	مدیریت مشارکتی	فردی
۱۴/۷۱	۰/۸۳	-۰/۲۲۹	۰/۵۰۹	پشتکار	
۱۴/۱۸	۰/۸۱	-۰/۱۹۰	۰/۴۲۸	خیرخواهی	
۱۴/۱۵	۰/۸۱	-۰/۱۸۱	۰/۵۹۵	اقتدار	
۱۶/۰۷	۰/۸۸	۰/۵۰۱	۰/۸۶۱	تواضع و فروتنی	
۱۴/۰۳	۰/۸۰	۰/۵۹۰	-۱/۰۲۷	برنامه ریزی و بهبود مستمر	عملکردی
۱۳/۹۵	۰/۷۹	۰/۱۳۹	-۰/۸۸۷	ابتکار عمل	
۱۷/۰۵	۰/۹۰	۰/۰۱۹	-۰/۸۷۵	توسعه و بهبود کیفیت خدمات موجود	
۱۸/۵۶	۰/۹۵	۰/۳۸۱	-۱/۰۰۱	افزایش بهره وری	
۱۵/۶۳	۰/۸۵	۰/۲۹۵	۰/۶۹۸	توانمند سازی کارکنان	
۱۵/۳۴	۰/۸۴	۰/۳۲۴	-۱/۱۶۱	ایجاد عدالت سازمانی	تأثیرات
۱۳/۰۴	۰/۷۶	-۰/۳۱۹	-۰/۹۸۴	توسعه سرمایه اجتماعی	
۱۸/۹۱	۰/۹۶	۰/۵۶۱	-۰/۶۲۸	بهبود اعتماد سازمانی	
۱۷/۳۲	۰/۹۱	۰/۳۲۸	-۰/۶۰۶	ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی	

همانطور که در جدول ۲ ملاحظه می شود، بر اساس خروجی حاصل از نرم افزار لیزرل ، تمامی بارهای عاملی شاخص ها، بیشتر از ۰/۵ بوده و همینطور کلیه مقادیر t-value در خارج از فاصله (۱/۹۶ و -۱/۹۶) می باشند بنابراین همه شاخص ها تایید شدند. ضمناً با توجه به جدول ۳ تمامی شاخص های برازش در فاصله مجاز قرار دارند و مدل پژوهش برازش قابل قبولی دارد.

جدول ۳- شاخص های برازش مدل پژوهش

نتیجه	مقدار بدست آمده	حد مجاز	شاخص برازش
تایید	۱/۶۳	$3 \leq$	نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی χ^2/df

تایید	۰/۰۵۴	$0 \leq /0.8$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
تایید	۰/۹۰	$0 \geq /8$	شاخص نیکوئی برازش (GFI)
تایید	۰/۸۷	$0 \geq /8$	شاخص نیکوئی برازش اصلاح شده (AGFI)
تایید	۰/۰۳۷	$0 \leq /0.8$	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)
تایید	۰/۹۴	$0 \geq /9$	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
تایید	۰/۹۷	$0 \geq /95$	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
تایید	۰/۹۷	$0 \geq /9$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
تایید	۰/۹۷	$0 \geq /9$	شاخص برازش افزایشی (IFI)
تایید	۰/۹۲	$0 \geq /9$	شاخص برازش نسبی (RFI)
تایید	۰/۷۹	$0 \geq /5$	شاخص برازش هنجار شده و اصلاح شده مقتصد (PNFI)

۴. نتیجه گیری

یافته های تحقیق نشان داد که چهار بعد مدیریتی، فردی، عملکردی و سازمانی، ابعاد اصلی ارتقاء عملکرد مدیران می باشند. شاخص های توسعه روابط انسانی با بارعاملی ۰/۸۹، توسعه مهارت های حرفه ای مدیریتی با بارعاملی ۰/۸۸، استفاده از مشاوران متعهد و مجرب با بارعاملی ۰/۷۳، مدیریت مشارکتی با بارعاملی ۰/۶۸ و تیم سازی با بارعاملی ۰/۶۵ مربوط به بعد مدیریتی می باشند که به ترتیب از مهم ترین شاخص بعد مدیریتی تا کمترین آنها با توجه به بار عاملی مشخص شده اند. همچنین این شاخص ها به ترتیب در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴- وزن و ترتیب شاخص های بعد مدیریتی

رتبه	وزن	شاخص	بعد
۱	۰/۸۹	توسعه روابط انسانی	مدیریتی
۲	۰/۸۸	توسعه مهارت های حرفه ای مدیریتی	
۳	۰/۷۳	استفاده از مشاوران متعهد و مجرب	
۴	۰/۶۸	مدیریت مشارکتی	

۵	۰/۶۵	تیم سازی	
---	------	----------	--

شاخص های تواضع و فروتنی با بارعاملی ۰/۸۸، پشتکار با بارعاملی ۰/۸۳، خیرخواهی با بارعاملی ۰/۸۱ و اقتدار با بارعاملی ۰/۸۱ مربوط به بعد فردی می باشند که به ترتیب از مهم ترین شاخص بعد فردی تا کمترین آنها با توجه به بار عاملی مشخص شده اند. همچنین این شاخص ها به ترتیب در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵ - وزن و ترتیب شاخص های بعد فردی

رتبه	وزن	شاخص	بعد
۱	۰/۸۸	تواضع و فروتنی	فردی
۲	۰/۸۳	پشتکار	
۳	۰/۸۱	خیرخواهی	
۳	۰/۸۱	اقتدار	

شاخص های افزایش بهره وری با بارعاملی ۰/۹۵، توسعه و بهبود کیفیت خدمات موجود با بارعاملی ۰/۹۰، توانمند سازی کارکنان با بارعاملی ۰/۸۵، برنامه ریزی و بهبود مستمر با بارعاملی ۰/۸۰ و ابتکار عمل با بارعاملی ۰/۷۹ مربوط به بعد عملکردی می باشند که به ترتیب از مهم ترین شاخص بعد عملکردی تا کمترین آنها با توجه به بار عاملی مشخص شده اند. همچنین این شاخص ها به ترتیب در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۶ - وزن و ترتیب شاخص های بعد عملکردی

رتبه	وزن	شاخص	بعد
۱	۰/۹۵	افزایش بهره وری	عملکردی
۲	۰/۹۰	توسعه و بهبود کیفیت خدمات موجود	
۳	۰/۸۵	توانمند سازی کارکنان	
۴	۰/۸۰	برنامه ریزی و بهبود مستمر	
۵	۰/۷۹	ابتکار عمل	

شاخص های بهبود اعتماد سازمانی با بارعاملی ۰/۹۶، ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی با بارعاملی ۰/۹۱، ایجاد عدالت سازمانی با بارعاملی ۰/۸۴ و توسعه سرمایه اجتماعی با بارعاملی ۰/۷۶ مربوط به بعد سازمانی می باشند که به ترتیب از مهم ترین شاخص بعد سازمانی تا کمترین آنها با توجه به بار عاملی مشخص شده اند. همچنین این شاخص ها به ترتیب در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۷ - وزن و ترتیب شاخص های بعد سازمانی

رتبه	وزن	شاخص	بعد
۱	۰/۹۶	بهبود اعتماد سازمانی	سازمانی
۲	۰/۹۱	ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی	
۳	۰/۸۴	ایجاد عدالت سازمانی	
۴	۰/۷۶	توسعه سرمایه اجتماعی	

نتایج تحقیق حاضر بیان می کند که برای ارتقاء عملکرد مدیران، صرفاً داشتن مهارت های انسانی، ادراکی و فنی برای مدیران کفایت نمی کند و مدیران امروزی که دارای ویژگی های مخصوص خود هستند، به شاخص ها و شایستگی های ویژه ای نیاز است. با توجه به اینکه نتایج کلیه فعالیتهای مدیران معطوف به این است که اهداف سازمان محقق شوند ضروری است معیارهای دقیقی برای قضاوت در خصوص سنجش و ارتقاء عملکرد آنها طراحی شود. در سطوح مختلف سازمان، توانمندسازی مدیران از طریق آموزش های جدید و کاربردی، همچنین مشاوره های مناسب شغلی موجب میشود تا در حوزه فعالیت مدیران، فرآیندهای شغلی به درستی انجام شوند. از این رو یکی از نکات کلیدی برای ارزیابی عملکرد مدیران، دوره های آموزشی طی شده و جلسات مشاوره شغلی می باشد. ضمن آن که برای رفع آسیب های سازمانی، برنامه ریزان سازمان باید به نحوی عمل نمایند که از تجربه های مدیران موفق نیز، استفاده نمایند.

منابع و مراجع

۱. آقایی پور فطرتی، حسین، هاشمی، سید محمود. (۱۳۹۹). عوامل موثر بر بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان. مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۴، ۲ (۵۳) تابستان، ۱۸۳-۱۹۹.
۲. آهنی، حمید. پوربابایی، حسن. اسلام بنیاد، امیر (۱۳۹۵) ارزیابی عملکرد مفاهیم و دیدگاه ها، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری
۳. ابراهیمی، محبوبه (۱۴۰۰) بررسی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در مدل توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی، ۳ (۱۲): ۲۰-۳۴.

۴. جعفری، طیب، شفیع آبادی، عبدالله، فرحبخش، کیومرث، عباسپور، عباس، ریونسی، جلیل. (۱۳۹۹). طراحی شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۳۲-۹
 ۵. خسروانی فرد، هدایت الله، بانسی، عبادالله. مصباحی جهرمی، نگارالسادات (۱۳۹۵) شناسایی و رتبه بندی مشکلات ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن در اداره کل راه و شهر سازی استان هرمزگان با رویکرد AHP، همایش ملی مدیریت توسعه
 ۶. سلامت اهوازی مریم، حسین پور محمد، شاهی سکینه (۱۳۹۹) شناسایی مؤلفه ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر. فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی؛ ۱۹ (۹۰): ۷۷۳-۷۸۶
 ۷. صادقی نیا، زهره. صالحی، کیوان. مقدم زاده، علی (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با راهبرد پدیدار شناسی، نشریه مدیریت مدرسه، ۶(۲)، ۷۸-۹۹.
 ۸. عسگرزاد نوری، باقر، میرموسوی، معصومه. (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) ۳۰(۱۰۱)، ۱۲۵-۱۶۰
 ۹. علی آبادی، مهدی. باقری فرد، محمد حسین. گودرزی، غلامرضا (۱۳۹۸) اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان های فرهنگی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم شماره ۲ (پیاپی ۲۶)، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، ۳۰۳-۳۲۶
 ۱۰. گنجعلی، اسد الله، علی شیر، محمدمهدی، بیدی، مجتبی. (۱۳۹۳). شایستگی های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده بنیاد. چشم انداز مدیریت دولتی، ۵(۳)، ۴۱-۶۴.
 ۱۱. نریمانی بهمن، مهرداد حسین، جلیلی راضیه (۱۴۰۰) طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی: یک مطالعه کیفی. فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی؛ ۲۰ (۹۹): ۴۸۴-۴۷۱
۱. Eldor, L. (2017). Looking on the bright side: The positive role of organisational politics in the relationship between employee engagement and performance at work. Applied Psychology, ۶۶(۲), ۲۳۳-۲۵۹.
 ۲. Garson, GD. (2012) Testing statistical assumptions. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
 ۳. Longás Mayayo, J., Riera Romaní, J., & de Querol Duran, R. (2020). Management and leadership of networks for educational success: Analysis of emerging networks in Spain. School Leadership & Management, 40(2-3), 183-2۰۲.
 ۴. Rahimian, H., Abbaspour, A., Taheri, M., & Sobhanijo, S (2018). Designing and validation of a servant leadership model for Farhangian University Based on the Grounded Theory. Journal of Educational Scinces, 25(1), 87-108.
 ۵. Sortkaer, B., & Reimer, D. (2018). Classroom disciplinary climate of schools and gender-evidence from the Nordic countries. School effectiveness and school improvement, 29(4), 511-۵۲۸.