



فصلنامه مدیریت عملیات

سال اول، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰

## طراحی الگوی ارزیابی مهارت‌های مدیران بومی و غیربومی در پست‌های کلیدی مطالعه موردی: استان هرمزگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۰

طیب دهقانی\*

سراج الدین محبی\*\*

مهدی باقری\*\*\*

### چکیده:

امروزه مسئله پاسخگویی مدیران دولتی در قبال اقداماتشان در محیط جدید حکمرانی با شدت بیشتری مدنظر قرار خواهد گرفت. لذا در نگرش نوین، ارزیابی مهارت‌های مدیران بعنوان چهارچوبی جهت اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها، تحقق اهداف سازمانی و همچنین پاسخگویی آنان در قبال ذی‌نفعان و جامعه مطرح است. هدف این پژوهش تدوین الگوی مطلوب ارزیابی مهارت‌های مدیران بومی و غیربومی از چهار منظر مهارت‌های انسانی، ادراکی، فنی و ویژگی فردی است که با تلفیق دو روش ارزیابی ۳۶۰ درجه و فرآیند تحلیل شبکه‌ای، سعی در سنجش مهارت‌های هریک از مدیران نموده ایم. شاخص‌های ارزیابی مهارت‌های مدیران از طریق روش فراترکیب استخراج و با اخذ نظر از خبرگان، اعتبارسنجی و وزن‌دهی شده است همچنین با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای امکان وزن‌دهی هریک از شاخص‌های اصلی که نشان دهنده میزان حساسیت و اثرگذاری بر عملکرد مدیران است، فراهم آمد.

**واژگان کلیدی:** مدیران بومی و غیربومی، مهارت‌های مدیران، روش ارزیابی ۳۶۰ درجه، عملکرد

\* گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم، ایران. Dehghani.tayeb@yahoo.com

\*\* استاد یار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم، ایران. mohebi.abcd@gmail.com

\*\*\* استاد یار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد واحد بندرعباس، ایران. m.bagheri@gmail.com

## ۱- مقدمه

آنچه دنیای امروز را از دنیای چند دهه قبل متمایز می‌نماید، محیط رقابتی و پیچیده، تحولات سریع و توسعه روزافزون ارتباطات و تحولات دانش مدیریت می‌باشد (صفریان و همکاران، ۱۳۹۲). بقای سازمان‌ها در چنین شرایطی به مزیت رقابتی پایدار آن‌ها منوط می‌شود (ساین و موهانتی، ۲۰۱۲). محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران، در استفاده از منابع سازمانی را عامل کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمان‌ها برشمرده‌اند (اسپارل و همکاران، ۲۰۱۳). در حقیقت موفقیت سازمان‌ها در گرو مدیران شایسته و کاردان است. شایستگی‌های مدیران برای فعالیت کسب و کار امری حیاتی به نظر می‌رسد (کارسون و گیل مور، ۲۰۰۰)

یکی از اقسام شایستگی، مهارت‌هایی است که در اهمیت آنها برای مدیران شبهه‌ای وجود ندارد، موفقیت سازمان‌ها بدون داشتن مدیران توانمند امکان‌پذیر نیست و مدیران توانمند ضرورتاً از مهارت‌های مورد نیاز بهره‌مند هستند. عمل موفقیت‌آمیز مدیریت فراتر از کاربردهای روش علمی حل مسائل است. کاربرد متناسب دانش مدیریت بستگی به مهارت‌ها و توانایی‌های فرد مدیر دارد و ممکن است به عنوان هنر مدیریت تلقی شود. عمل ماهرانه و استادانه مدیریت، وابسته به خصوصیات نوآوری، خلاقیت فنی، انسانی و ادراکی مدیران بوده و درست به اندازه علم مدیریت در نیل به هماهنگی ضروری است (جهانپان، ۱۳۹۱). بلاشک وجود مدیرانی واجدالشرایط در سازمان می‌تواند تأثیر انکارناپذیری بر فرآیند کارایی شرکت‌ها داشته باشد. به مفهوم دیگر کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران، مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است (جواهری زاده و همکاران، ۱۳۹۱).

بومی و یا غیربومی بودن مدیران، در دنیا محور پژوهش‌های زیادی قرار گرفته و بسیاری از محققین سعی در شناسایی رابطه آن با متغیرهای دیگر بوده‌اند (کیم و او، ۲۰۲۰) بعنوان مثال بلک و مندهال (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که حدود ۷۰ درصد مدیران غیربومی که مأموریت کاری در کشورهای در حال توسعه داشتند، پیش از پایان دوره

مأموریت به کشور خود بازگشتند و تنها ۳۰ درصد تا ۵۰ درصد مدیران غیربومی تا پایان مأموریت در کشورهای دیگر باقی مانده اند (شای و بروس، ۲۰۲۰). در حدود یک سوم تمام غیربومی‌ها فاقد عملکرد سازمانی مورد انتظار بوده اند. این مسئله ضمن آسیب به بهره‌وری، هر سال حدود ۳۰۰ هزار تا یک میلیون دلار خسارت به شرکت‌ها و موسسات آمریکایی وارد می‌کند (بلاک و گریگرسون، ۲۰۲۰). این پدیده در ایران نیز بعنوان موضوعی مهم مطرح بوده است و در دوره‌های زمانی مختلف از فراز و فرود برخوردار بوده است. بعنوان نمونه هدایتی (۱۳۹۹) دریافت که مدیران بومی با فرض شرایط تحصیلی، تجربه و توانایی‌های فنی برابر، موفق‌تر از مدیران غیربومی هستند. برخی از پژوهشگران وجود موانع فرهنگی را عامل پیچیدگی ماهیت وظایف و کارکرد مدیران غیربومی معرفی کرده‌اند که می‌تواند کارایی مدیران را تحت شعاع قرار دهد (شریفی و همکاران، ۲۰۱۰). بعنوان مثال در کشورهایی که شرکت‌های چندملیتی ارکان اقتصادی آن را تشکیل می‌دهند موضوع عملکرد مدیران غیربومی بعنوان یک چالش بزرگ مطرح می‌گردد و پژوهشگران تلاش کرده‌اند ابعاد و زوایای گوناگون آن را بررسی کنند. (کاوالزون و ایتنر، ۲۰۰۳) محیط اجتماعی فرهنگی چالش‌هایی را در برخورد با نیروی انسانی در سازمان و در رویارویی با مشتریان و ارباب رجوع ایجاد می‌کند. همچنین محیط فرهنگی اجتماعی هر جامعه‌ای ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات فردی، نگرش‌ها و رجحان‌های عملی را تعیین می‌کند که عدم مهارت‌های لازم مدیریتی در برخورد با فضای فرهنگی و اجتماعی جوامع می‌تواند منتج به عدم کارایی مدیران گردد. (هنریچ، ۲۰۲۰). از آنجاییکه فعالیت سازمان به رفتار و برداشت افرادی بستگی دارد که در آن جامعه زندگی می‌کنند، رفتار سازمانی عمیقاً تحت تأثیر محیط فرهنگی و اجتماعی که سازمان در آن فعالیت می‌کند قرار می‌گیرد (کلوت و مارتین، ۲۰۲۰). لذا حساسیت نسبت به محیط مذکور بالاخص برای مدیریت اثربخش منابع انسانی در سازمان‌ها از اهمیت خاص برخوردار است. لذا اهمیت مطالعه بومی‌گرایی

مدیران یا غیر بومی گرایان مدیران آشنا با مولفه های فرهنگی محل خدمت بعنوان یک پارامتر کلیدی و پیش نیاز از قابلیت ها و مهارت های مدیریتی قابل کتمان نیست. حال از آنجایی که سازمان های دولتی در استان ها از مهمترین عوامل پیشبرد اهداف کلان برنامه ریزی شده در کشور محسوب می شوند و در واقع این مراکز، موسساتی هستند که سهم عمده ای در پیشرفت و توسعه و آبادانی کشور ابتدا بصورت منطقه ای و در وهله دوم بصورت ملی بازی می کنند و بخش بزرگی از دستیابی به اهداف اقتصادی، فرهنگی، آموزشی، سیاسی و نظایر اینها در کشور با وجود ادارات منظم، قوی، سازمان یافته و همگام با مجموعه سیاست گذاری ها در سطح کلان و خرد در استان ها میسر است. که موجب بهره وری در حیطه کار و سازمان می گردد.

لذا یکی از مسائل اساسی در مطالعه مباحث مرتبط با بهره وری سازمان های بخش دولتی، توجه اکید به انتخاب و بکارگیری مدیران کارآمد و بالطبع اهمیت پرداختن به توسعه مهارت های مدیران در فضای حکمرانی کشورها می باشد (هنری، ۲۰۱۹). از این رو متعالی شدن و رسیدن به سازمانی با عملکرد بالا و رویارویی با محیط متلاطم پیرامون خود، نیازمند سازکاری جهت تصدیق حرکت رو به جلو سازمان در قالب پایش دائم سطح مهارت های مدیران حکومتی است (مدل، ۲۰۱۹). از اینرو ارزیابی میزان مهارت های مدیران دولتی یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی و از خطرترین وظایف این حوزه مطالعاتی بشمار می رود. که هدف آن، تطبیق با استانداردها، تسهیل ارتباط، مدیریت اثربخش ذی نفعان و پاسخگویی کارآمد به نیاز جامعه است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰)

با عطف به این نکته که بررسی میزان مهارت های مدیریتی مدیران دستگاه های اجرایی از مسایل مهم و در اولویت سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به عنوان سازمان ستادی تخصصی دولت است و همچنین اشاره به این اصل، که با بررسی های به عمل آمده توسط پژوهشگر تاکنون مدلی مستقل و جامع با توجه به ویژگی های ادارات و نهادهای دولتی و همچنین فضای فرهنگی جامعه در استان هرمزگان برای سنجش

مهارت‌های مدیریتی مدیران ارائه نشده و همچنین با عنایت به دستاورد سایر پژوهش‌ها که نشان داده اند، ناتوانی مدیران غیربومی در زندگی در کشور بیگانه یکی از شایع‌ترین دلایل شکست مأموریت‌های آنان است. و دیگر اینکه با توجه به حوزه تاثیرگذاری مدیران بر رشد و توسعه اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی استان‌ها و همچنین کمبود پیشینه تحقیق در این حوزه محقق به دنبال طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیریت مدیران بومی و غیربومی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان می‌باشد. این تحقیق از دو جنبه ارزشمند است، از دیدگاه تئوریک، برای اولین بار است که با بررسی ادبیات، پیشینه پژوهش و مدل‌های مختلف و با استفاده از روش فراترکیب شناسایی مهارت‌های مدیران صورت می‌گیرد و از جنبه کاربردی برای نخستین بار است که مدلی برای ارزیابی مهارت‌های مدیران دستگاه‌های اجرایی در پست‌های کلیدی طراحی می‌شود.

#### انتخاب روش ارزیابی عملکرد

متأسفانه بسیاری از نظام‌های ارزشیابی که در حال حاضر مورد استفاده سازمان‌ها و مؤسسات مختلف است به شکل ضعیف و نامطلوبی طراحی گردیده‌اند. (ملنیک و همکاران، ۲۰۲۰) تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه نوع عملکردی را باید ارزشیابی نمود و اینکه آن عملکرد چگونه باید مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گیرد تابع چهار شاخص: اعتبار، قابلیت اعتماد (روایی)، عاری بودن از هر گونه گرایش و تعصب، کاربردی نمودن می‌باشد (کریشنا و همکاران، ۲۰۲۰). عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی: اندازه سازمان، پویایی سازمان، سطوح مختلف در سلسله مراتب، بازخورد نمودن عملکرد کارکنان می‌باشد. با مقایسه روش‌های ارزیابی عملکرد، هر یک از آنها مزایا و معایبی دارند که کاربران را به استفاده از آنها تشویق می‌کند. برای انتخاب و تصمیم‌گیری درباره بهترین روش ارزیابی، باید به سوال: "بهترین روش برای چه کاری؟" جواب داده شود. در تحقیق انجام شده توسط جعفری و همکاران در سال ۲۰۰۹ به ارائه یک چارچوب برای انتخاب روش مناسب ارزیابی عملکرد پرداخته است. در این مطالعه با مقایسه بین ۹

روش ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی بین آنها براساس شاخص‌های ارزیابی نیازهای آموزشی، تقارن و همسوئی با قوانین و مقررات، تشویق کارکنان به بهتر شدن، قابلیت مقایسه، هزینه روش، عاری از خطا و اشتباه، پرداخته است. طبق جدول ذیل روش مدیریت بر مبنای هدف و روش ۳۶۰ درجه در رتبه بالا قرار دارند؛ این بدان معناست که اگر مدیر منابع انسانی از هر یک از آنها برای ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان استفاده کند، به نتیجه یکسانی دست خواهد ( اصغری زاده و همکاران، ۱۳۹۸)

**جدول ۱: رتبه بندی روش‌های ارزیابی مهارت‌های مدیران**

رتبه روش	روش
۰/۹۱	مدیریت بر مبنای هدف
۰/۸۷	ارزیابی ۳۶۰ درجه
۰/۸۲	روش ارزیابی مقیاس رفتاری
۰/۷۲	چک لیست
۰/۶۶	انتخاب اجباری
۰/۵۴	پدیده بحرانی
۰/۵۱	رتبه بندی ترسیمی

ارزیابی ۳۶۰ درجه عبارت است از فرایند جمع‌آوری نظام‌مند داده‌های مرتبط با عملکرد افراد یا گروه از تعدادی از ذینفعان آنها. روش ارزیابی ۳۶۰ درجه از جمله نظام‌های نوین ارزیابی و توسعه افراد به ویژه مدیران در سازمان‌های پیشروی جهانی محسوب می‌شود که با گردآوری نظرات از ذینفعان متفاوت در پی آنست تا ارزیابی صحیح تر و واقعی‌تری از عملکرد و توانمندی‌های ارزیابی شوندگان ارائه دهد. در سوال از سازمان‌ها که چرا از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند؟ به این مسئله اشاره دارد که مهمترین کاربردهای بازخورد ۳۶۰ درجه در مواردی همچون، پرداخت ۸۵/۶ درصد، بازخور نمودن، ۶۵/۱ درصد، آموزش و توسعه ۶۴/۳ درصد، ارتقاء کارکنان ۴۵/۳ درصد، برنامه ریزی منابع انسانی ۴۳/۱ درصد، نگهداری و اخراج ۳۰/۳ درصد، تحقیق ۱۷/۲ درصد، ارائه شده

است (لاور، ۲۰۱۹). روش ۳۶۰ درجه، ۹۳٪ شرکت‌ها به منظور پیشرفت شغلی و تعلیم کارکنان و ۲۸٪ از آنها برای ارزیابی کارکنان استفاده می‌شود.

## ۲- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ رویکرد پژوهش آمیخته می‌باشد. مهمترین دلیل استفاده از روش آمیخته میتوان به این مهم اشاره نمود که روش‌های تحقیق کمی و کیفی به تنهایی نمی‌توانند پیچیدگی‌های مسایل و عناصر تشکیل‌دهنده نظام‌های خدمات را بدون ارزیابی مورد مطالعه قرار دهند، ترکیب این روش‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و از آن تحت عنوان روش تحقیق آمیخته یاد می‌شود ضمن اینکه روش‌های تحقیق کیفی به تنهایی نیز نمیتواند واقعیت پدیده‌های مربوط به مدیریت، از جمله رفتار انسانی و امثال آن، را آشکار کند. زیرا این روشها فقط به مطالعه جنبه‌های غیر کمی پدیده‌ها می‌پردازند. بنابراین، برای پی بردن به مسایل مدیریت و درک واقعیت عناصر تشکیل‌دهنده سازمان و مدیریت، استفاده از هر دو دسته روش تحقیق کمی و کیفی ضرورت دارد. در مرحله نخست، که اشاره به بخش کیفی تحقیق دارد، هدف آن تدوین مدل است، از روش فراترکیب استفاده شده است. بمنظور تحقق هدف فراترکیب، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است:

۱- تنظیم سوال تحقیق ۲- انجام ادبیات نظام مند. ۳- جستجو و انتخاب مقالات مناسب. ۴- استخراج اطلاعات مقالات علمی ۵- تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی. ۶- حفظ کنترل کیفیت. ۷- ارائه یافته‌ها. در این روش اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه بررسی می‌شود.

در مرحله دوم تحقیق هدف ما سازی است. با نظر جویی از نخبگان ایرانی مدل بومی سازی می‌شود، بنابراین روش آن توصیفی - پیمایشی بوده است.

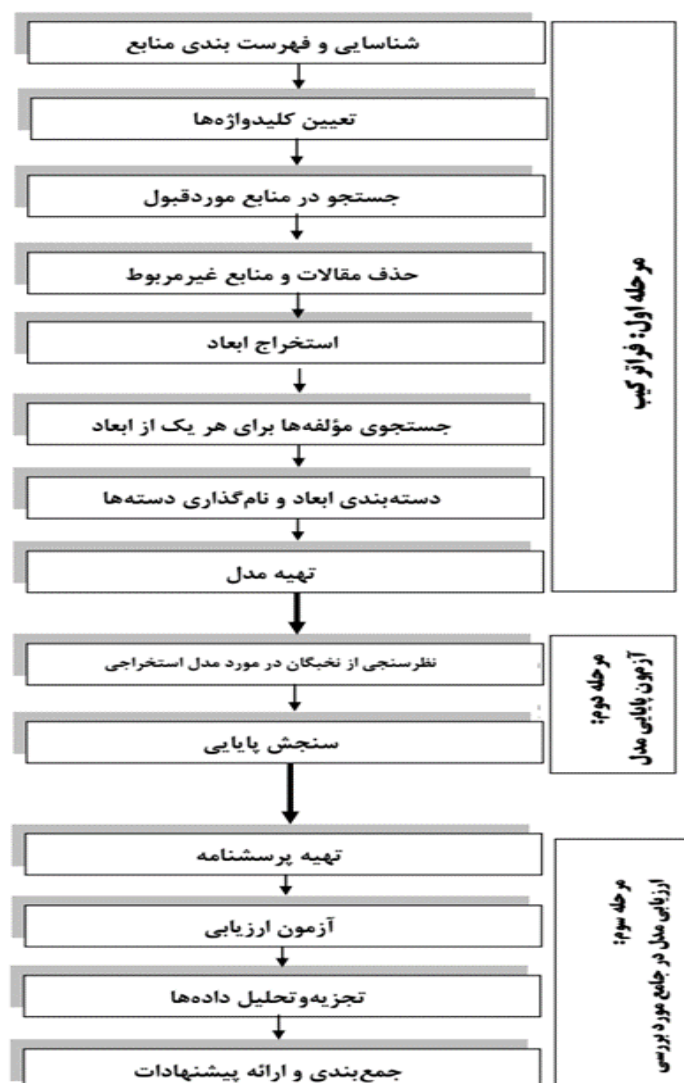
در مرحله سوم، یعنی مرحله ارزیابی مدل، هم روش تحقیق، روش توصیفی - پیمایشی بوده است. چرا که با استفاده از نظر خواهی از داوطلبان آزمون انجام شده است. این

تحقیق بر اساس هدف، در مراحل اول و دوم بنیادی است و در مرحله سوم از نوع کاربردی محسوب می شود.

در این پژوهش بمنظور جمع آوری داده‌های لازم جهت سنجش عملکرد مدیران بومی و غیربومی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. ابعاد و سنجه‌های لازم جهت ارزیابی مهارت‌های مدیران بومی و غیربومی توسط خبرگان از طریق فن دلفی شناسایی شده است. پرسشنامه شامل ۶۹ سوال می باشد که بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت مقیاس بندی شده است.

شکل ۱ مبین نقشه راه تحقیق است که مسیر محقق تا رسیدن به اهداف پژوهش را روشن و هماهنگ می سازد.





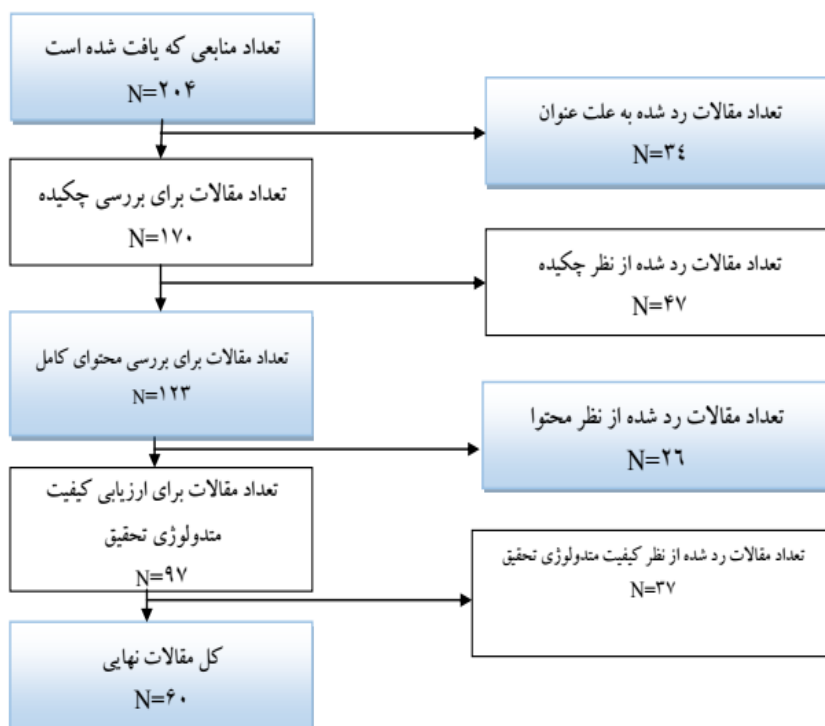
شکل ۱: نقشه راه

در مرحله آغازین روش فراترکیب در ابتدای فرآیند جستجو، محقق مشخص می‌کند آیا مقالات یافت شده متناسب با سوال تحقیق می‌باشد یا خیر.

**جدول ۲: سوالات پژوهش**

پارامترها	سوالات پژوهش
چه چیزی جامعه مورد مطالعه محدودیت زمانی چگونگی روش	از چه مولفه ها و شاخص های جهت سنجش عملکرد مدیران بومی و غیر بومی در پست های کلیدی استان هرمزگان استفاده خواهیم کرد؟ محدوده زمانی تحلیل اسنادی مقالات منوط به چه بازه زمانی است؟ از چه روشی جهت آزمون عملکرد مدیران بومی و غیر بومی و بالطبع رتبه بندی آن استفاده خواهیم کرد؟

بمنظور رسیدن به این هدف، او مجموعه مطالعات منتخب را چندین بار مورد بازبینی قرار می دهد. در این گام، محقق در هر بار بازبینی تعدادی از مقالات را رد می کند که این مقالات در فرآیند فرا ترکیب مورد بررسی قرار نمی گیرند. فرآیند بازبینی به این صورت انجام می گیرد که محقق پارامترهای مختلفی را مانند، عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال، ...) را در نظر می گیرد. که جهت حفظ کیفیت مقالات انتخاب شده از ابزاری تحت عنوان برنامه ارزیابی حیاتی بهره می گیرد. که شامل ۱۰ سوالی که به شما کمک می کند تا مفهوم تحقیق کیفی را دریابید، می باشد. این ابزار به محقق کمک می کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی تحقیق را مشخص کند. این سوالات بر موارد زیر تمرکز دارد: ۱: اهداف تحقیق ۲: منطق تحقیق ۳: طرح تحقیق ۴: روش نمونه برداری ۵: جمع آوری داده ها ۶: انعکاس پذیری که شامل رابطه بین محقق و شرکت کنندگان می باشد ۷: ملاحظات اخلاقی ۸: دقت تجزیه و تحلیل داده ها ۹: بیان واضح و روشن یافته ها ۱۰: ارزش تحقیق. لذا رویه ای را به شرح ذیل دنبال می کند:



شکل ۲: شیوه شناسی انتخاب مقالات

سپس تمام عوامل استخراج شده از مطالعات منتخب که همراستا با هدف پژوهش می- باشد را بعنوان کد در نظر می‌گیریم همچنین با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه دسته بندی می‌کنیم. به این ترتیب مفاهیم ( تم‌ها) تحقیق را شکل می‌دهیم. گروه‌بندی عوامل و زیر عوامل حاصل از یافته‌های مراحل پیشین فراترکیب در این گام صورت می‌پذیرد. بطوریکه مبنایی برای ایجاد شاخص‌های اصلی و فرعی است. با توجه به تکرر و تعدد عوامل از ذکر کدگذاری صورت گرفته در این مقاله صرف نظر می‌نماییم. شاخص‌هایی که از ادبیات مربوط به ارزیابی مهارت‌های عملکردی از طریق پیمایش منابع کتابخانه‌ای تحقیقات پیشین استخراج شده است. این

شاخص‌ها، متغیرهای تحقیق و روابط میان آنها را در قالب یک مدل مفهومی که همان نقشه ذهنی و ابزار تحلیل است تبیین می‌کند.

#### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱- در قسمت اول (پرسشنامه دلفی) که جامعه آن شامل نخبگان دانشگاهی و اجرایی بوده است.

۲- در قسمت دوم نیز که جامعه آن شامل تمامی مدیران کل دستگاه‌های اجرایی استان هرمزگان به تعداد ۶۳ نفر می‌باشد.

روش نمونه‌گیری تحقیق برای سنجش شاخص‌ها بوسیله فن دلفی، روش گلوله برفی است. گلوله برفی روشی سودمند برای مطالعات کیفی و اکتشافی است. با توجه به آخرین اطلاعات جمع آوری شده از تعداد مدیران بومی و غیربومی از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان هرمزگان، از تعداد ۶۳ مدیر کل تعداد ۳۶ نفر معادل ۵۷ درصد از پست‌های مدیریتی استان در اختیار افراد بومی می‌باشد. صحت تعیین حجم مطلوب نمونه این تحقیق، با توجه به جامعه آماری محدود مدیران کل دستگاه‌های اجرایی (۶۳) از فرمل کوکران استفاده شد که براساس این فرمول حجم مطلوب نمونه ۵۴ نفر انتخاب شده است. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای - تناسبی است. در نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، افراد جامعه باتوجه به صفات درون گروهی خود به طبقات مختلفی تقسیم می‌شوند و افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات انتخاب می‌گردند. زیرگروه‌های پژوهش حاضر که از تجانس درون‌گروهی برخوردارند به دو زیرگروه مدیران بومی و مدیران غیر بومی تقسیم می‌شوند. حجم زیرگروه مدیران بومی از کل جامعه آماری برابر با ۳۶ نفر و مدیران غیر بومی برابر با ۲۷ نفر می‌باشد. که انتخاب حجم مطلوب نمونه از هر زیر گروه براساس میزان حجم اشغال شده از فضای جامعه آماری به ترتیب برابر با ۳۱ نفر برای مدیران بومی و ۲۳ نفر برای مدیران غیر بومی برآورد گردید. بنابراین در این روش توزیع پرسشنامه در بین کل طبقات جامعه بصورت متناسب صورت می‌پذیرد.

تعیین حجم نمونه اهمیت فراوانی در قابلیت تعمیم نتایج به جامعه دارد. در روش ارزیابی ۳۶۰ درجه نیاز به تعیین گروه ارزیابی کننده می‌باشد که در انتخاب آنها شرایطی از قبیل سابقه آشنایی با ارزیابی شونده، میزان تماس با ارزیابی شونده، آشنایی از آنچه ارزیابی شونده انجام می‌دهد، افرادی که با ارزیابی شونده کار می‌کنند، داشتن انگیزه کافی برای ارزشیابی دقیق و معتبر، دارا بودن اعتماد به نفس و توان قضاوت عادلانه، احساس مسئولیت کردن و ارزشیابی را جدی گرفتن در نظر گرفته شده است (دی آندرس و همکاران، ۲۰۲۰)

با توجه به ماهیت ارزشیابی از نوع ۳۶۰ درجه به ازاء هر ارزشیابی شونده نیاز به انتخاب یک مافوق، یک ارباب رجوع و یک زیر دست می‌باشد. لذا با توجه به تعداد ۳۱ ارزیابی شونده بومی و ۲۳ ارزیابی شونده غیربومی پژوهش حاضر، با احتساب خود ارزیابی شونده و بدلیل آنکه بعضی از ارزیاب‌ها می‌توانند درخصوص چند نفر در نقش‌های متفاوت ارزیابی کنند این مسئله منجر به تعدیل تعداد ارزیاب‌ها برای نمونه ارزیابی شونده بومی و غیر بومی به ترتیب ۱۲۰ و ۹۰ نفر شده است. نظر افراد ارزیابی کننده در مورد فرد ارزشیابی شونده متفاوت می‌باشد. با کمک روش دلفی هم‌زمان با جمع‌آوری وزن شاخص‌ها از خبرگان نظر ایشان را در خصوص ضریب اهمیت هر یک از گروه ارزیابی کنندگان گرفته شد بطوریکه وزن ارزیابی کننده در نقش، مدیر ۳۷٪، همکار ۲۲٪، زیر دست ۲۴٪، خود فرد ۱۷٪ می‌باشد.

### ۳- ارائه مدل ارزیابی مهارت‌های مدیران

براساس مدل مدون، ارزیابی مهارت‌های مدیران از چهار بعد مورد ارزشیابی قرار گرفته است. برای چهار بعد یکسری شاخص‌های فرعی تعریف شده است. در ذیل شاخص‌های اصلی به تفصیل ارائه شده است:

**ویژگی فردی:** منظور رفتار و خصوصیات فردی ( آراستگی ظاهری، رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی، صداقت، انتقاد پذیر، انعطاف پذیری، فن بیان و سخن گفتن،

صراحت و قاطعیت در گفتار و رفتار، قابل اعتماد بودن) است.

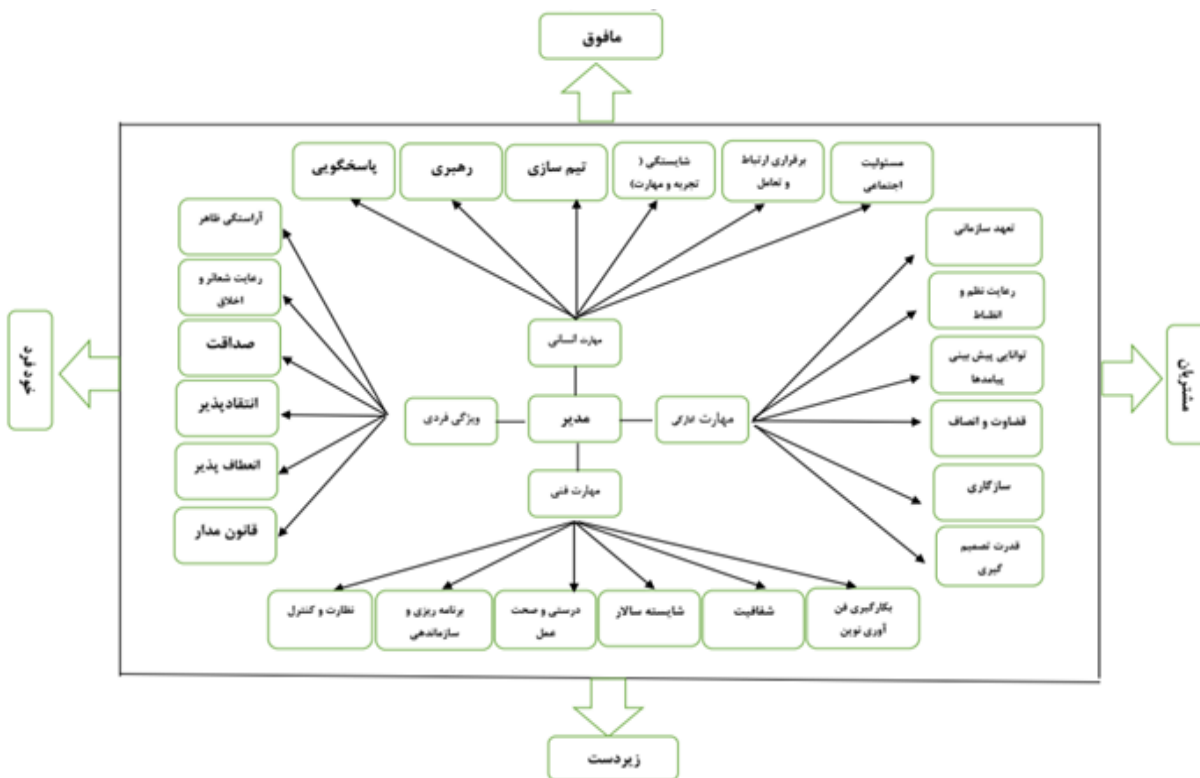
**مهارت انسانی:** منظور توانایی فرد جهت همکاری و انجام دادن کار به کمک دیگران یا همفکری و ایجاد ارتباط با همکاران (وربیتن، ۲۰۰۸). شرکت در فعالیت‌های اجتماعی سازمان، رفتار و برخورد مناسب با همکاران و ذینفعان، آموزش، یادگیری و رشد، انتقال دانش، تجربه و مهارت، شرکت فعال و موثر در جلسات، توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان، ایجاد هماهنگی، ایجاد محیط کاری برد - برد و تیم سازی) می‌باشد.

**مهارت ادراکی:** بدین معنی که شخص فارغ از ویژگی‌های فردی، دارای برخی ویژگی‌های رفتاری است که متأثر از سازمان است (مومنیان و پاندى، ۲۰۰۵). با توجه به این مطلب فرد ارزیابی شونده را در هر یک از امور زیر چگونه ارزیابی می‌کنید. (عدم توقع بی‌مورد، خلاقیت و نوآوری، حل کننده مشکلات، رعایت نظم و انضباط اداری، توانایی پیش‌بینی پیامدهای هر اقدام، قدرت تصمیم‌گیری، داشتن تفکر سیستمی، قضاوت، رازداری)

**مهارت فنی:** منظور توان به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای امور توسط فرد می‌باشد (وربیتن، ۲۰۲۰). که به مواردی همچون (به‌روز بودن دانش و اطلاعات، بکارگیری فناوری‌های نوین در اجرای کارها، برنامه‌ریزی، حسن سابقه کار، نظارت و کنترل، حمایت و دفاع از پرسنل، تسلط به زبان‌های خارجی، سازماندهی، توان هدف‌گذاری، شایسته سالاری، تخصیص بهینه منابع، قدرت پاداش و تنبیه، ریسک-پذیری) اشاره دارد.

ترکیب شاخص‌های اصلی و فرعی به همراه روش ارزیابی ۳۶۰ درجه بصورت شماتیک در شکل شماره ۲ ارائه شده است. محقق با مطالعه ادبیات تحقیق به شناسایی مقوله‌ها (رویکرد کیفی - اکتشافی) پرداخته و سعی نمود با رصد مدل‌های موجود (زاهدی و خانباشی (۱۳۹۸)، پاور (۲۰۱۸)، رینگ و وان (۲۰۱۹)، شیر و تاجپنسکی (۲۰۱۹)، سورج (۲۰۲۰)، تایلرو دیجوی (۲۰۲۰)، وایتلی (۲۰۲۰)، ویلیامسون (۲۰۲۰) و ژوسر (۲۰۲۰)) در این زمینه، شاخص‌هایی جهت سنجش عملکرد شغلی مدیران شناسایی و

پس از تایید خبرگان، آنها را جهت اندازه‌گیری در نمونه مورد مطالعه (رویکرد کمی-پیمایش) بکار گیرد که بالطبع اعتبار لازم جهت برازش مولفه‌های سنجش عملکرد مدیران بومی و غیر بومی را داشته باشد.



شکل ۲: مدل ارزیابی مهارت‌های مدیران

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### شناسائی شاخص‌ها

جهت ارزیابی عملکرد مدیران، نیاز به تعریف شاخص‌های مورد نیاز می‌باشد. این شاخص‌ها به همراه وزن آنها به وسیله پرسشنامه از نظر خبرگان و کارشناسان متخصص جمع‌آوری شده و در جدول ۴ ارائه شده است..

جدول ۴: تعریف شاخص‌های ارزیابی مهارت‌های مدیران

شاخص اصلی	شاخص فرعی	وزن
ویژگی فردی	انتقاد پذیر	۰/۰۲۵
	قانون پذیر بودن	۰/۰۲۷
	آراستگی ظاهر	۰/۰۲۶
	رعایت شعائر و اخلاق	۰/۰۲۴
	صداقت	۰/۰۲۵
مهارت فنی	شفافیت	۰/۰۲۶
	بکارگیری تکنولوژی پیشرفته	۰/۰۲۷
	شایسته سالاری	۰/۰۲۸
	درستی و صحت عمل	۰/۰۲۶
	سازماندهی و برنامه ریزی	۰/۰۲۷
مهارت ادراکی	نظارت و کنترل	۰/۰۲۹
	تعهد سازمانی	۰/۰۲۷
	قدرت تصمیم گیری	۰/۰۲۲
	رعایت نظم و انضباط	۰/۰۲۶
	قضاوت و انصاف	۰/۰۲۳
مهارت انسانی	توانایی پیش بینی پیامدها	۰/۰۲۴
	سازگاری	۰/۰۲۷
	مسئولیت اجتماعی	۰/۰۲۸
	پاسخگویی	۰/۰۲۷
	رهبری	۰/۰۲۴
	تیم سازی	۰/۰۲۷
	برقراری ارتباط و تعامل	۰/۰۲۶
	شایستگی ( تجربه و مهارت)	۰/۰۲۷

تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای تحقیق

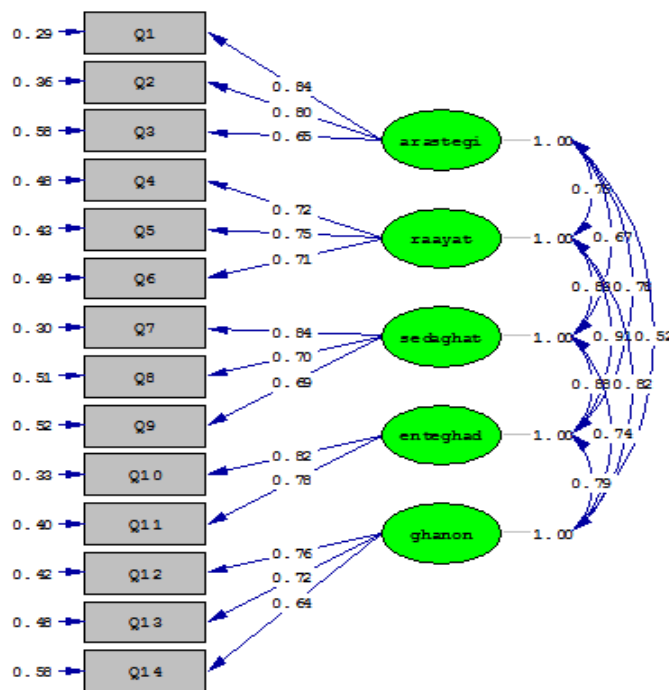
در تجزیه و تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی روایی سازه را مورد آزمون قرار دهیم/ آزمون برازندگی در تحلیل



تاییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد شاخص  $\chi^2/df$  کمتر از سه و (GFH, CFL, IFI, NNFI) بالاتر از ۹۰ درصد می‌باشد/ مقدار (T-Value ضرایب معنی‌داری هر متغیر نیز بزرگتر از ۲ و کوچکتر از -۲ باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار می‌باشد.

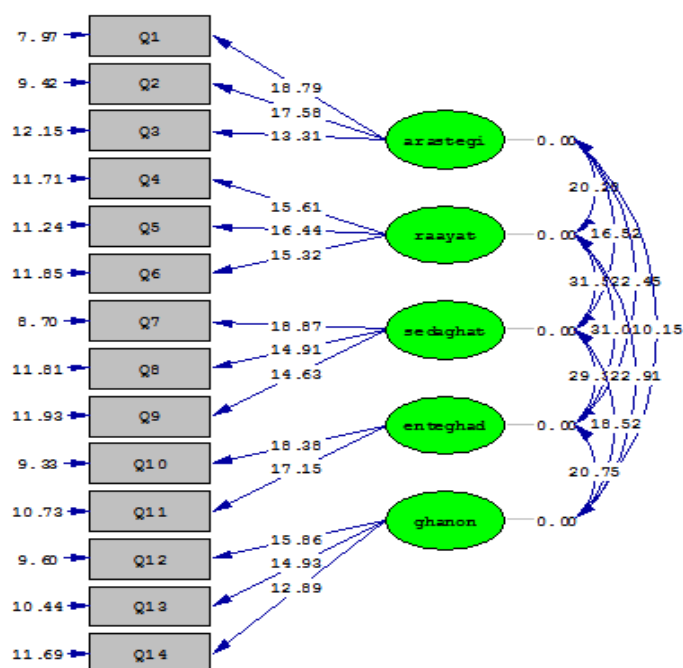
#### مدل اندازه‌گیری ویژگی فردی

اشکالی که در بخش زیر آورده شده است، مدل ابعاد ویژگی فردی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این شکل نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده است. بدین منظور که هر یک از شاخص‌ها یا به عبارتی دیگر سوالات سنجش سطح مهارت‌های ویژگی فردی مدیران، بخوبی طراحی شده است.



Chi-Square=157.87, df=67, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۳: مدل اندازه‌گیری ابعاد ویژگی فردی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

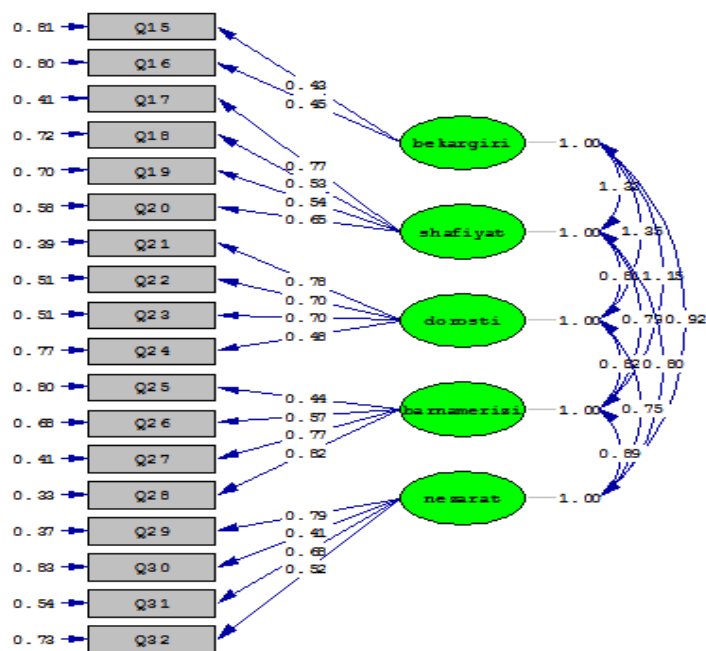


Chi-Square=157.87, df=67, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۴: مدل اندازه گیری ابعاد ویژگی فردی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی داری

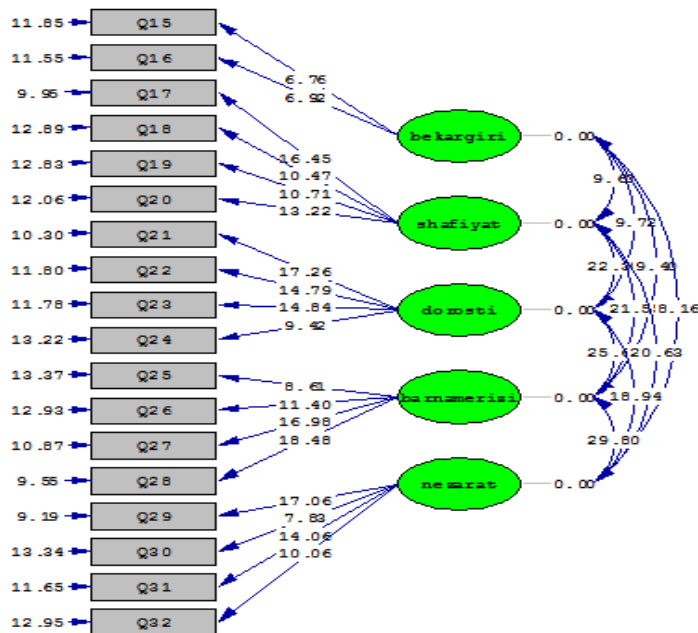
#### مدل اندازه گیری مهارت فنی

اشکالی که در بخش زیر آورده‌ایم مدل ابعاد مهارت فنی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این اشکال نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده است. بدین منظور که هر یک از شاخص‌ها یا به عبارتی دیگر سوالات سنجش سطح مهارت‌های فنی مدیران، بخوبی طراحی شده است.



Chi-Square=249.74, df=125, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۵: مدل اندازه گیری ابعاد مهارت فنی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

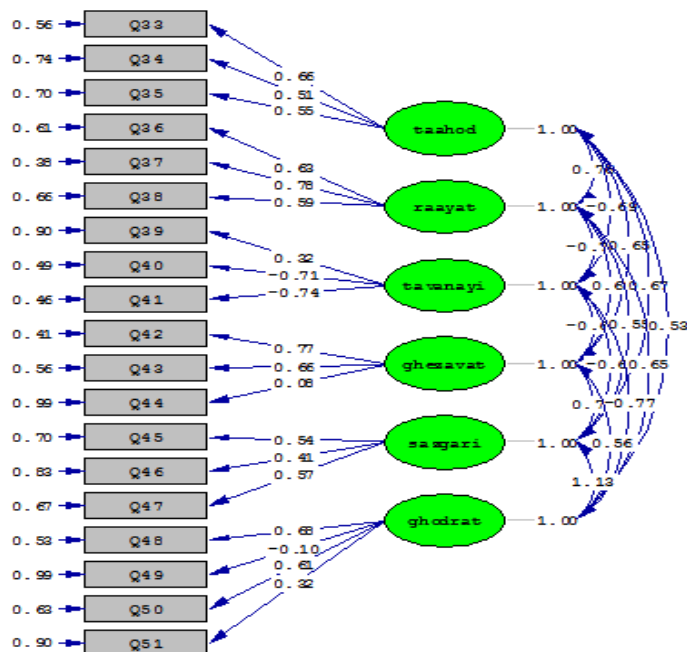


Chi-Square=249.74, df=125, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۶: مدل اندازه گیری ابعاد مهارت فنی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی داری

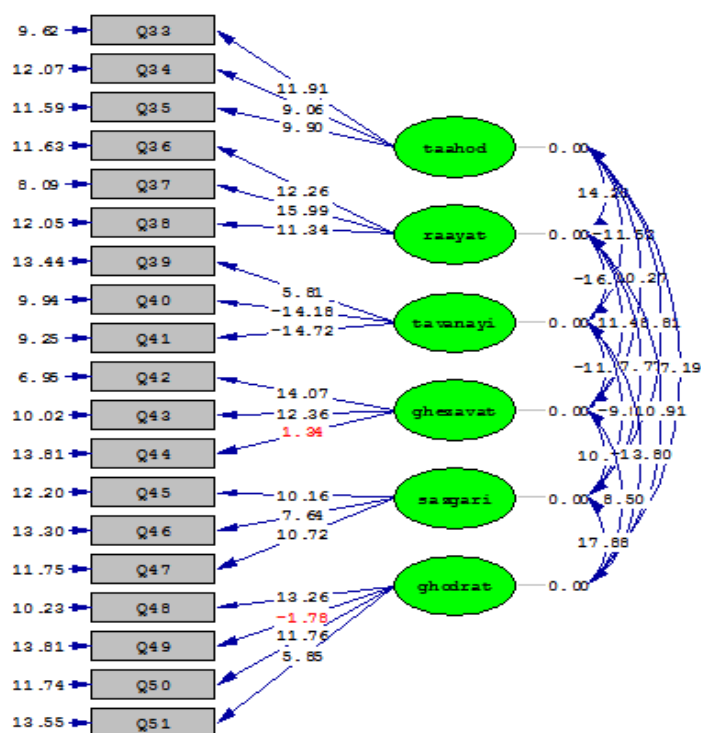
### مدل اندازه گیری مهارت ادراکی

اشکالی که در بخش زیر آورده‌ایم مدل ابعاد مهارت ادراکی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این اشکال نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده است. بدین منظور که هر یک از شاخص‌ها یا به عبارتی دیگر سوالات سنجش سطح مهارت های ادراکی مدیران، بخوبی طراحی شده است.



Chi-Square=254.81, df=137, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

شکل ۷: مدل اندازه گیری ابعاد مهارت ادراکی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

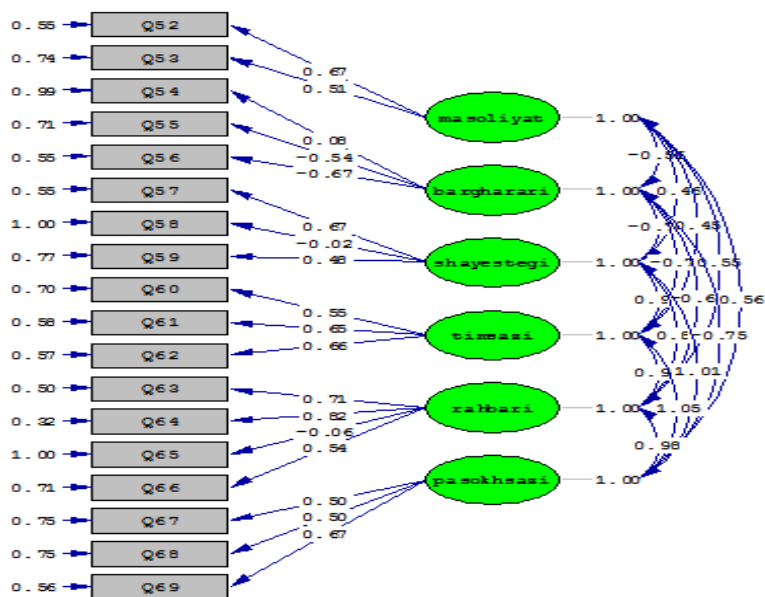


Chi-Square=254.81, df=137, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

شکل ۸: مدل اندازه‌گیری ابعاد مهارت ادراکی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری

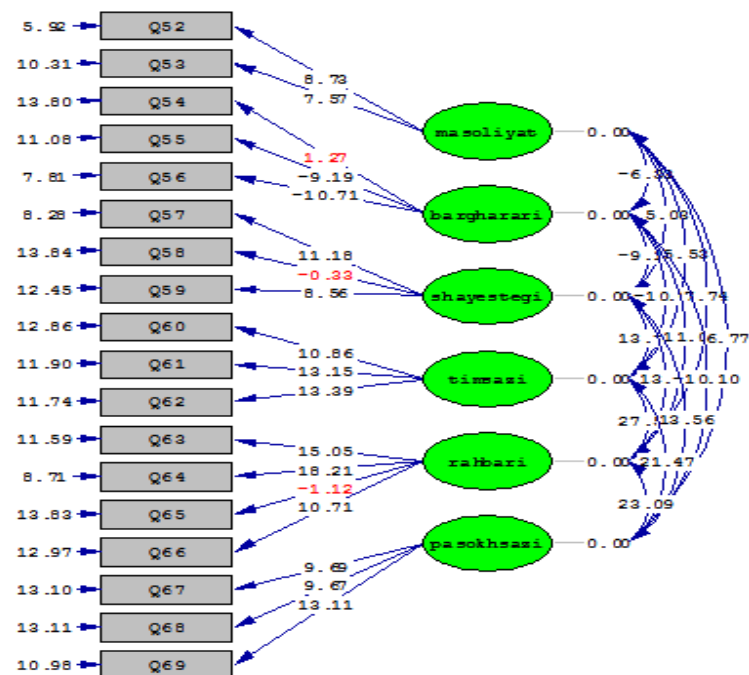
#### مدل اندازه‌گیری مهارت انسانی

اشکالی که در بخش زیر آورده‌ایم مدل ابعاد مهارت انسانی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این اشکال نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده است. بدین منظور که هر یک از شاخص‌ها یا به عبارتی دیگر سوالات سنجش سطح مهارت‌های انسانی مدیران، بخوبی طراحی شده است.



Chi-Square=256.53, df=120, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل ۹: مدل اندازه‌گیری ابعاد مهارت انسانی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

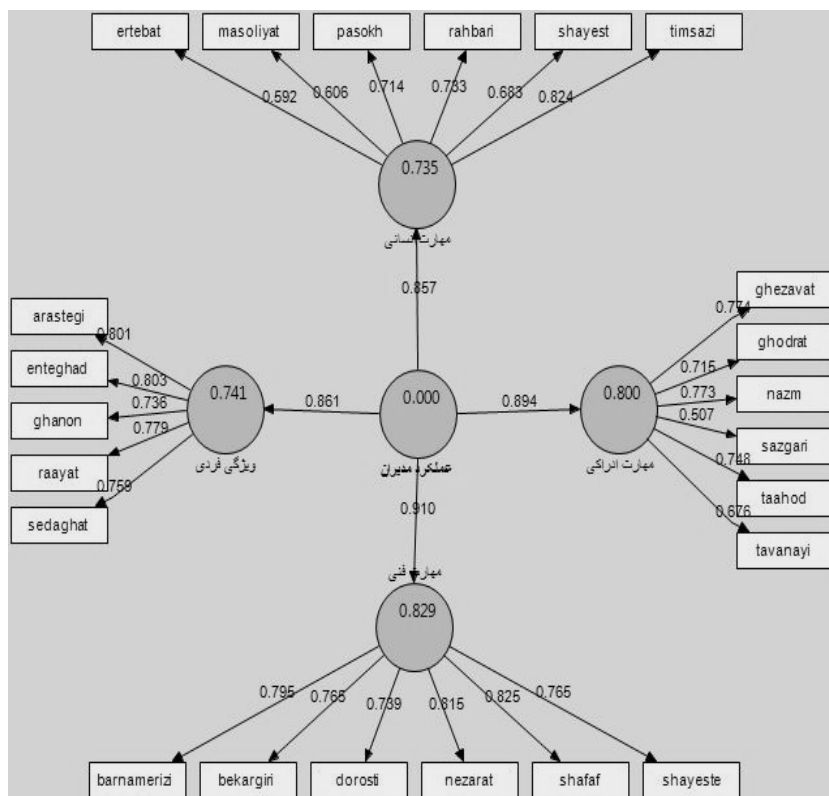


Chi-Square=256.53, df=120, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

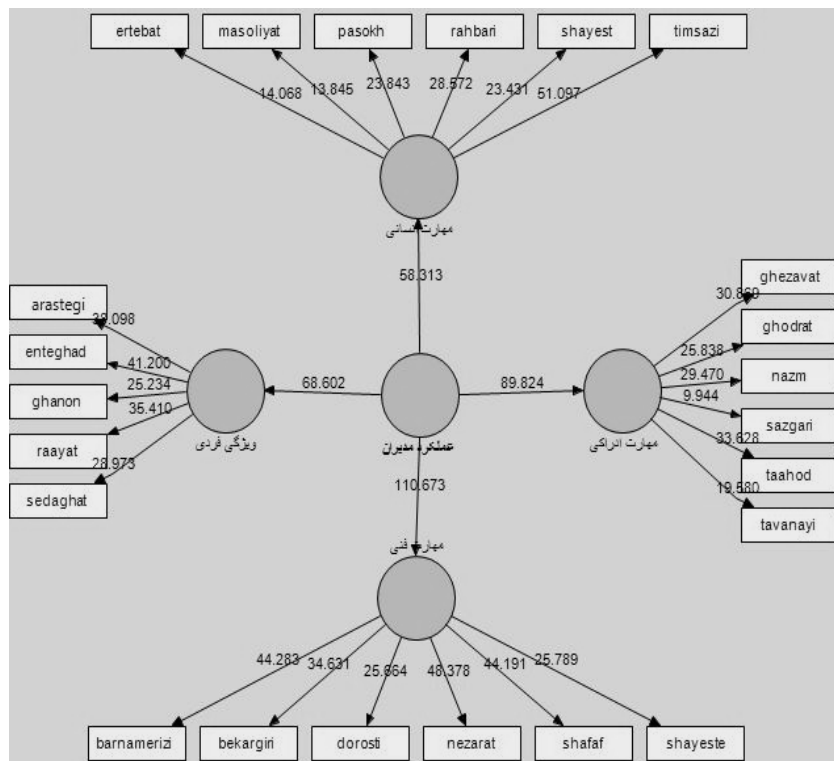
شکل ۱۰: مدل اندازه‌گیری ابعاد مهارت انسانی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری

آزمون ارزیابی مدل مفهومی تحقیق با استفاده از روابط ساختاریافته خطی

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، از تکنیک مدل‌سازی ساختاری در راستای بررسی اهداف پژوهش استفاده نمودیم.



شکل ۱۱: اندازه‌گیری مدل کلی در حالت استاندارد



شکل ۱۲: اندازه گیری مدل کلی در حالت معنی داری

در این پژوهش ۳ عامل اصلی و برای هر یک از عامل‌های اصلی تعدادی شاخص‌های فرعی به منظور اولویت‌بندی عوامل و شاخص‌های مربوط جهت ارزیابی عملکرد مدیران براساس روش فرایند تحلیل شبکه‌ای و با استفاده از نرم افزار Super Decision شناسایی شده است که ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده از ۱۵ تصمیم‌گیرنده به صورت شکل ۱۳ می‌باشد.



Inconsistency	مهارت انسانی	مهارت فنی	ویژگی فردی
مهارت ادراکی	← 1.497	← 2.5253	↑ 1.284
مهارت انسانی		← 1.6869	↑ 1.9222
مهارت فنی			↑ 3.2424

شکل ۱۳: خروجی ماتریس مقایسات زوجی شاخص‌های اصلی در برنامه Super Decision

پس از ساخت مدل در برنامه Super Decision و ورود ماتریس مقایسات زوجی، وزن معیارها و زیرمعیارها به‌گونه‌ای که در زیر نشان داده شده است، بدست آمد. در شکل (۱۴) اولویت‌بندی عوامل اصلی ارزیابی عملکرد براساس ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP به کمک نرم‌افزار Super Decision نشان داده شده است. هم‌چنانکه در شکل ۱۴ نیز دیده می‌شود، در رتبه‌بندی شاخص‌های اصلی برای مدیران بومی عامل ویژگی‌های فنی با وزن نسبی ۰/۳۸۳، بیشترین اهمیت را دارد و عامل مهارت ادراکی با وزن نسبی ۰/۲۹۸، در اولویت دوم و عامل مهارت انسانی با وزن نسبی ۰/۱۹۹، در اولویت سوم قرار دارد. عامل مهارت فنی نیز با وزن ۰/۱۱۸ در رتبه آخر اهمیت قرار دارد. هم‌چنین در مقایسات زوجی بعمل آمده از شاخص‌های اصلی سنجش عملکرد مدیران غیر بومی، مهارت انسانی با وزن نسبی ۰/۳۴۵ در جایگاه نخست، ویژگی فردی با وزن نسبی ۰/۲۹۸ در رتبه دوم و مهارت‌های ادراکی و مهارت فنی با اوزان نسبی ۰/۲۱۴ و ۰/۱۱۷ به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۰۰، بدست آمده است که چون کمتر از ۰/۱۰ است، این مقایسات قابل قبول می‌باشد.

The inconsistency index is 0.0000. It is desirable to have a value of less than 0.1

مهارت ادراکی		0.298686
مهارت انسانی		0.199522
مهارت فنی		0.118278
ویژگی فردی		0.383513

شکل ۱۴: اولویت‌بندی عوامل اصلی مدیران بومی با استفاده از نرم افزار Super Decision

در جداول ۸ و ۹ نیز با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای، شاخص‌هایی که بیشترین اولویت را از لحاظ تاثیرگذاری در عملکرد هریک از مدیران بومی و غیربومی را دارند آورده شده است:

جدول ۸: اولویت‌بندی شاخص‌های اصلی عملکرد مدیران بومی

ردیف	معیار	وزن	اولویت
۱	مهارت ادراکی	۰/۲۹۸	۲
۲	مهارت انسانی	۰/۱۹۹	۳
۳	مهارت فنی	۰/۱۱۸	۴
۴	ویژگی فردی	۰/۳۸۳	۱

جدول ۹: اولویت‌بندی شاخص‌های اصلی عملکرد مدیران غیر بومی

ردیف	معیار	وزن	اولویت
۱	ویژگی فردی	۰/۲۸۹	۲
۲	مهارت فنی	۰/۱۱۷	۴
۳	مهارت ادراکی	۰/۲۱۴	۳
۴	مهارت انسانی	۰/۳۴۵	۱

در جدول ۱۰ سعی شده است تعدادی از پژوهش‌های استخراج شده از فرایند فراترکیب که بیشترین تناسب از لحاظ بکارگیری عوامل با پژوهش حاضر داشته اند بطور خلاصه آورده شود.

جدول ۱۰: مقایسه عناصر الگوی این مطالعه با ۴ مطالعه از لحاظ تعدد بکارگیری عوامل

برونل (۲۰۲۰)	کریسمارجا و بلوکویست (۲۰۱۹)	ریاحی (۱۳۹۸)	طالقانی و دیگران (۱۳۹۵)
اخلاق	توجه به ارزش های جامعه	ملاحظات اخلاقی	
صداقت	صداقت	صداقت	صداقت
ویژگی فردی	آراستگی ظاهر	آراستگی فردی و ملموسات فیزیکی	
	انعطاف پذیر	انعطاف پذیری	
	قانون مدار		
مهارت انسانی	پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی
	برقراری ارتباط و تعامل	ارتباطات باز	ارتباطات باز
	مسئولیت اجتماعی		
	شایستگی	رفتار حرفه ای	توانایی و دانش
مهارت اداری	تعهد	عمل به تعهدات	تعهد
	نظم و انضباط		وفای به عهد
	ثبات و پیش بینی پذیری	ثبات و پیش بینی پذیری	
مهارت فنی	ارائه خدمات الکترونیکی		
	درستی و صحت عمل	انتخاب ضابطه مند	صحت در خدمات
	شایسته سالار	شایسته سالاری	درستکاری
	شفافیت	شفافیت	شفافیت

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که برداشت ذینفعان از مدیران یکسان نیست و می‌توان براساس چهار شاخص اصلی تعریف شده و با توجه به ضریب همبستگی بالا به ارزیابی عملکرد مدیران پرداخت. از سایر نتایج بدست آمده می‌توان به این مهم اشاره کرد که: ۱- مجموع وزن نظرات ارزیابی کنندگان زیردست و خود فرد ارزیابی شونده تقریباً معادل وزن نظرات مافوق می‌باشد. ۲- مجموع وزن نظرات ارزیابی کنندگان همکار و خود فرد ارزیابی شونده تقریباً بیشتر از وزن نظرات مافوق می‌باشد. ۳- مجموع وزن نظرات ارزیابی کنندگان همکار و زیردست بیشتر از وزن نظرات مافوق می‌باشد. همچنین با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای امکان اوزان بندی هر یک از شاخص‌های اصلی که نشان دهنده میزان حساسیت و اثرگذاری بر عملکرد مدیران است، فراهم آمد. با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، اهداف تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند. نتایج بررسی‌ها با توجه به مقدار بالای واریانس بیان شده بین سازه و شاخص‌های آن در مقابل خطای اندازه‌گیری مربوط به هر شاخص، پایداری درونی بالا را در مدل تدوین شده نتیجه می‌دهد.

همانطور که از نتایج جداول ۸ و ۹ مشاهده می‌شود مولفه ویژگی فردی دارای بالاترین اولویت برای سنجش عملکرد مدیران بومی محاسبه شده است. و مولفه مهارت فنی بعنوان پایین‌ترین رتبه در سنجش عملکرد مدیران بومی در نظر گرفته شده است. که شاید مهمترین علت ضعف این مولفه در رتبه‌بندی مذکور شکاف موجود تا سطح مطلوب و مورد انتظار برنامه چهارم از سیاست‌های کلی نظام اداری که بر مبنای آن جهت تحقق بخشی می‌بایست زیر ساختها و مکانیزم‌های لازم جهت تشکیل دولت الکترونیک و ایجاد پنجره واحد با همت مدیران سازمان‌ها جهت توسعه فعالیت‌های

کسب و کار و اداری و همچنین ظهور سامانه‌های شفاف‌سازی فعالیت‌های مراکز دولتی باشد. در رتبه‌بندی مولفه‌های سنجش عملکرد مدیران غیر بومی، عامل مهارت انسانی با بیشترین وزن در رتبه نخست قرار دارد. در تحلیل رتبه‌های واپسین سنجش عملکرد مدیران غیربومی می‌توان گفت که مولفه مهارت فنی بعنوان نقص مشترک عملکردی مدیران بومی و غیر بومی می‌باشد که این مسئله اگر با رویکرد همکاری و نه رقابت جویی و استقلال‌طلبی بصورت صمیمانه و سازنده مطرح گردد، می‌تواند به رشد و تعهد سازمانی و نوآوری و افزایش عملکرد مدیران اعم از بومی و غیربومی اثر مثبت بنهد (بهاگوات و شارما، ۲۰۲۰)، که درنهایت منتج به بلوغ جنبه‌های فنی عملکردی مدیران در فضای نوآورانه سازمانی خواهد شد. اما در خصوص مهارت ادراکی می‌توان پنداشت که ناسازگاری فرهنگی بعنوان مهمترین مشخصه عدم کسب مطلوبیت در محیط‌های چند فرهنگی می‌باشد (گالیگوری، ۲۰۲۰). مواجهه شدن با مولفه‌های فرهنگی جدید برای غیربومی‌ها بعنوان یک شوک فرهنگی در قالب پدیده‌ای چند بعدی از تقابل با فشارهای روانی محیطی (گوناسکاران و کوبو، ۲۰۱۹) یاد می‌شود که بواسطه عدم تقارن با سمبل‌های مبادلات اجتماعی فرهنگی محیط زادگاه خود، دچار احساسات و هیجانات نامطبوع از جمله درماندگی و درهم آمیختگی نقش می‌گردند (اسکیبل و وربیتن، ۲۰۲۰). مدیران غیربومی در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که مفروضه‌های زیرساختی آنها متفاوت از محلی است که در آن رشد کرده‌اند. این مدیران نیازمند رویکردی همکارانه از فرهنگ میزبان هستند که با فرهنگ آنها متفاوت است. لذا برای بهره‌وری بیشتر، نیازمند رویکردی مرتبط با اصول و مباحث هوش فرهنگی می‌باشند (دهقانی و همکاران، ۲۰۲۰). بعنوان مثال بر اساس نظریه هافستید بین مفروضه‌های فرهنگی پایه‌ای و ارزش‌های رفتاری حاکم بر مدیران در بخش‌های مختلف تفاوت‌های معنی‌داری وجود دارد و معمولاً جزء سوء تفاهمات رایج بین مدیران و کارکنان از فرهنگ‌های مختلف هست که عدم تسلط بر مبانی و ارزش‌های فرهنگی محیط فعالیت می‌تواند سبب شوک فرهنگی گردد. که جهت چیرگی بر این چالش

فرهنگی، مدیران غیربومی باید سطوح دانش فرهنگی خود را بسط داده و با کسب تجربیات فرهنگی در طول زمان، بر پیچیدگی‌های فرهنگی محیط فائق و تناسب رفتاری بیشتری با سایرین داشته باشند. و در انتها برخی پژوهش‌های پیشنهادی بشرح ذیل ارائه می‌گردد:

در این تحقیق فقط نظرات چهار دسته از ذینفعان پیمایش شد. می‌توان ذینفعان دیگری از جمله همکاران سابق، مشتریان، کارفرمایان، دوستان، خانواده و غیره را در نظر گرفت و روش را توسعه داد.

به کارگیری سایر تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه از جمله ویکور، ساو و الکره و... با روش ارزیابی ۳۶۰ درجه جهت ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان می‌تواند مفید باشد. پیشنهاد می‌گردد سایر مهارت‌هایی همچون مهارت استراتژیک و مهارت روانشناختی کار بعنوان مفهوم کلی که در این پژوهش دسته بندی نشده است در سایر تحقیقات بحث گردد.

#### فهرست منابع

اصغر پور، محمد جواد (۱۳۷۵)، تصمیم‌گیری چند معیاری، انتشارات دانشگاه تهران.  
جهانیان، رمضان (۱۳۹۱)، دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی. تحقیقات مدیریت آموزشی ۴(۱)، پیاپی ۱۳، ۳۸-۱۵.

جواهری زاده، بهروز و سلیمی، مجید(۱۳۹۱)، طراحی و استقرار مرکز ارزیابی و توسعه مدیران با هدف مدیریت استعدادها در شرکت ملی نفت ایران. دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت.

ریاحی، بهروز (۱۳۹۸)، نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران «طراحی دولت کیفیت مدار»، نشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران، چاپ

زاهدی، شمس السادات و خانباشی، محمد (۱۳۹۰)، از اعتماد عمومی تا اعتماد سیاسی (پژوهشی پیرامون رابطه اعتماد عمومی و اعتماد سیاسی در ایران). پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵(۴ (پیاپی ۷۳))، ۷۳-۹۶.

صفریان، سعید، صالحی، محمد، و کاظمی ملک محمودی، شیما. (۱۳۹۲). امکان سنجی اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی گلستان از دیدگاه اعضای هیئت علمی. توسعه‌ی آموزش جندی شاپور، ۴(۱)، ۵۲-۴۳.

هدایتی، هاشم (۱۳۷۴). بررسی تاثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی مدیران ارشد استان کردستان بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و علوم اداری، دانشگاه تهران

Asgharizadeh, E/, Ehsani, R/, &Valipour, F/ (2012)/ Assessing managers' performance using 360-degree feedback and VIKOR method (Case study: Engineering Research Center of Agricultural Organization)/ Studies of Industrial Management, 9(23), 21-48/

Bhagwat, R/, & Sharma, M/ K/ (2007)/ Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach/ Computers & Industrial Engineering, 53(1), 43-62/

BROWNELL, K/, & WELCH, M/ (2020)/ The development and evaluation of a multimedia course on educational collaboration/ Journal of Educational Multimedia and Hypermedia, 9(3), 169-194/

Caligiuri, P/ M/ (2000)/ Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment/ Management International Review, 40, 61-80/

Caligiuri, P/ M/, Joshi, A/, &Lazarova, M/ (1999)/Factors influencing the adjustment of women on global assignments/TheInternational Journal of Human Resource Management, 10(2), 163-179/

Cavalluzzo, K/ S/, &Ittner, C/ D/ (2003)/ Implementing performance measurement innovations: Evidence from government/ Accounting, Organizations, and Society, 29(3-4), 243-267/

Gunasekaran, A/, &Kobu, B/ (2007)/ Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: A review of recent literature (1995-2004) for research and applications/ International Journal of Production Research, 45(12), 2819-2840/

Dehghani, T/, Mohebbi, S/, & Bagheri, M/ (2020)/ Designing an Optimal Pattern of Assessing Native and Non-Native Managers' Performance in Hormozgan Province, Iran/ *International Journal of Organizational Leadership*, 9(4)/

Heinrich, C/ (2020)/ Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness/ *Public Administration Review*, 62(6), 712-725/

Henri, J/ F/ (2019)/ Organizational culture and performance measurement systems/ *Accounting, Organizations, and Society*, 31(1), 77-103/

Hofstede, G/ (2010)/ Geert hofstede/ *National cultural dimensions*, 2-7/

Singh, R/, & Mohanty, M/ (2012)/ Impact of training practices on employee productivity: A comparative study/ *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2), 74/

Šparl, P/, Žnidaršič, A/, Kasper, H/, Mühlbacher, J/, & Kovač, J/ (2013)/ Management Competencies and Organizational Performance in CEE: A Comparison of Slovenia and Austria/ *Organizacija*, 46(5), 214-220

Carson, D/, & Gilmore, A/ (2000)/ SME marketing management competencies/ *International Business Review*, 9(3): 363-382

Kim, B/, & Oh, H/ (2020)/ An effective R&D performance measurement system: Survey of Korean R&D researchers/ *Omega*, 30(1), 19-31/

Kloot, L/, & Martin, J/ (2020)/ Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government/ *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251/

Krishna, D/, Mohan, S/ R/, Murthy, B/ S/ N/, & Rao, A/ R/ (2002)/ Performance evaluation of public research institutes using principal component analysis/ *JSIR*, 61(11), 940-947/

Melnyk, S/ A/, Bititci, U/, Platts, K/, Tobias, J/, & Andersen, B/ (2014)/ Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186/

Modell, S/ (2019)/ Performance measurement and institutional processes: A study of managerial responses to public sector reform/ *Management Accounting Research*, 12(4), 437-464/

Moxham, C/ (2009)/ Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organizations/ *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740-763/



Moynihan, D/ P/, & Pandey, S/ K/ (2005)/ Testing how management matters in an era of government by performance management/ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 421–439/

Spekle, R/ F/, & Verbeeten, F/ H/ M/ (2009)/ The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance/ *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146/

Verbeeten, F/ H/ M/ (2008)/ Performance management practices in public sector organizations/ *Accounting, Auditing, & Accountability Journal*, 21(3), 427–454/

Wang, G/, Oh, I/ S/, Courtright, S/ H/, & Colbert, A/ E/ (2020)/ Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research/ *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270/

Jafari, M/, Bourouni, A/, & Amiri, R/ H/ (2009)/ A new framework for selection of the best performance appraisal method/ *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 92-100/

Gregersen, H/ B/, & Black, J/ S/ (2020)/ Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation/ *Academy of Management journal*, 35(1), 65-90/

Shay, J/ P/, & Tracey, J/ B/ (2020)/ Expatriate managers: Reasons for failure and implications for training/ *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(1), 4-35/

Powers, Jennifer goodall/ (2018)/ "The formation of interorganizational relationships and the development of trust", PHD dissertation, USA, State University of new York/ *Procedural and Distributive Justice: The Role Of Trust*" pP/390-413 in Trust

Ring, P/ S/ & Van de ven, A/ H/ (2019)/ Developmental processes of cooperative interorganizational relationships/ *Academy of management Review*, 19: 90-118

Sheppard BH, Tuchinsky M/ (2019)/ Micro- OB and the network organization/ See Kramer & Tyler 1996, pp/ 140-65/

Sorge, ARNDT (2020), *Societal Effects in Cross-National Organizations: Conceptualizing Diversity in Actor and Systems*/ London: Rutledge, pp/ 67-86/

Tyler TR, Degoey P/ (2020)/ Trust in organizational authority in Groups/ The influences of motive attributions on willinfness to accept decision/ See Kramer & Tyler 1996/

Whitley, Richard (2020), divergent capitalism: the social structuring and change of Business systems, Oxford university press/

Williamson/O/ (2020)/ Calculativeness, Trust, and economic organization/ J Law Econ/34:453-502

Zucer LG/ (2020)/ Production of Trust: institutional sources of economic s tructure 1840-1920/Res/Organ/Behav/8:53-111.