

ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت

*علاءالدین رفیع زاده^۱، ناصر میرسپاسی^۲، عادل آذر^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران

۲. استاد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

۳. استاد گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

(دریافت: ۱۳۹۵/۲/۲۵ پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۱۸)

Design a model of performance management at the state level

*Alaeddin Rafizade¹, Naser Mirsepasi², Adel Azar³

1. Ph.D. Student of Public Administration, Islamic azad university, Science and Research Branch, Tehran
2. Associate Professor, Public Administration, Islamic azad university, Science and Research Branch, Tehran
3. Professor, Management Department, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

چکیده:

Abstract:

It is important to have a monitoring and assessment system of performance management which can assess the government's enormous programs with a systematic approach in all levels and present necessary feedbacks to pave the way to achieve goals and determined programs. Thus, the aim of this paper is to design a comprehensive model of performance management at the state level and executive agencies. In this study, a mixed of research methods have been used, so that, at the first stage, related approaches and models of performance management are studied and extracted contents of scientific literature were coded in the form of three levels, "strategic", "Corporate" and "employees" using qualitative content analysis. At the second stage, the 27 reckoned variables were organized in the form of questionnaires that were distributed among a sample of 132 people who were selected among 210 persons of the country planning system using Morgan table. Collected data was analyzed by LISREL software. The results indicated that all 27 reckoned variables in the form of the above-mentioned levels, are confirmed as variables that must be considered in designing performance management model. Also, according to the absolute value of the t-statistic for all relationships between variables that are greater than the critical value of 1.96 and that all factor loadings in standard mode are greater than 0.5, none of the relationships have been rejected and all variables and relationships were confirmed and the research pilot model was approved

Key word

Performance, Performance Measurement, Performance Control, Performance Assessment, Performance Management.

یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد که برنامه‌های کلان دولت را با یک نگرش سیستمی در تمام سطوح، مورد پایش قرار داده و بازخوردهای لازم را جهت هموار کردن راه رسیدن به اهداف و برنامه‌های تعیین شده ارائه نماید، یکی از ضرورت‌هاست. لذا هدف اصلی این مقاله طراحی مدل جامع مدیریت عملکرد در سطح دولت و دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. برای انجام این مطالعه، از روش تحقیق ترکیبی استفاده شده است، بدین صورت که؛ در مرحله اول رویکردها و مدل‌های مربوط به مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمونی، مضامین استخراج شده از ادبیات علمی در قالب سه سطح: «استراتژیک»، «سازمان» و «کارکنان» کدبندی شد. در مرحله دوم متغیرهای ۲۷ گانه احصا شده، در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و در بین نمونه‌ای ۱۳۲ نفری که با استفاده از جدول مورگان از بین جامعه ۲۱۰ نفری نظام برنامه‌ریزی کشور انتخاب شده بود، توزیع گردیده و اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم-افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق حاکی از این است که تمامی متغیرهای ۲۷ گانه احصا شده در قالب سطوح مذکور، به‌عنوان متغیرهایی که بایستی در طراحی مدل مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین با توجه به این که قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی روابط بین متغیرها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ و نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگتر از ۰/۵ بدست آمد، لذا هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تأیید شد و در نهایت مدل اولیه تحقیق نیز تأیید شد.

واژه‌های کلیدی: عملکرد، سنجش عملکرد، نظارت بر عملکرد، ارزیابی

عملکرد و مدیریت عملکرد.

* نویسنده مسئول: علاءالدین رفیع زاده

E-mail: rafie_al@yahoo.com

*Corresponding Author: Alaeddin Rafizade1

مقدمه

در کتاب «مدیریت عملکرد در بخش دولتی» نوشته ووتر و دیگران^۱ (۲۰۱۰) با عنوان: آینده مدیریت عملکرد، به مفهومی تحت عنوان «پارادوکسی در مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد» اشاره کرده و داستانی طرح می‌کند، مبنی بر این‌که: "گفته می‌شود که در دفتر آلبرت اینشتین^۲ در دانشگاه پرینستون^۳، تابلویی قرار داشت که روی آن نوشته بود: هر چیزی که توضیح داده می‌شود نمی‌تواند به حساب بیاید و هر چیزی را که بتوان توضیح داد، قابل پاسخگویی نیست." این داستان کنایه از این است که؛ عملکردی که قابل سنجش نباشد، به عنوان عملکرد نیز به حساب نمی‌آید. جان هالیگان و گریگ بوکارت^۴ (۲۰۰۶) نیز در کتاب «خط‌مشی‌گذاری عمومی»^۵ (در قالب یک فصل از این کتاب) تحلیل می‌کنند که؛ مدیریت عملکرد هسته اصلی مدیریت دولتی است که در دو دهه اخیر توجه به این موضوع رشد چشم‌گیری داشته است. به طوری که نظریه‌پردازان از آن به عنوان یک چیز غیرعادی در دوده‌ها اخیر یاد می‌کنند. ایشان در این مقاله به تجربه ایالات متحده در خصوص سنجش اولیه فعالیت‌های حکومت اشاره کرده و تبدیل دولت خوب به دولت کارا را حاصل توجه به مدیریت عملکرد می‌دانند. کرنی و برمن^۶ (۱۹۹۹) نیز در این باره اشاره می‌کنند که؛ مدیریت عملکرد در راستای دستیابی به نتایج و پیامدهای موردانتظار از بخش دولتی و سازمان‌های فعال در درون آن و همچنین پاسخگویی به ذینفعان و عموم مردم در قبال هزینه‌هایی که از بودجه عمومی صرف می‌شود، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و تضمین‌کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است. کارمین و ویلیام^۷ (۲۰۱۴) از سیستم‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد در دولت‌ها صحبت می‌کنند و این سیستم‌ها را شروع بهبود عملکرد در دولت و ارائه دهنده اطلاعات مربوط به ایجاد تغییر و به تبع آن بهبود عملکرد در دولت فرض می‌کنند. با توجه به نتایج مطالعات مذکور، مدیریت عملکرد در سطح کلان دولت نه تنها

به عنوان ابزاری برای پایش اهداف و تعیین میزان تحقق آن‌ها می‌باشد بلکه در دوام و پایداری حکومت نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، چراکه ارائه اطلاعات مورد درخواست مردم می‌تواند از طریق شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تنظیم و در بازه‌های زمانی مشخص گزارش‌های لازم به مردم ارائه شود. در حال حاضر صاحب‌نظران مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمان‌ها به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی (سازمان، مدیران و کارکنان) یاد می‌کنند. فارغ از نکات مذکور که بیان‌کننده اهمیت مدیریت عملکرد از دیدگاه علمی است، مروری بر مبانی قانونی و ملاحظه تکالیف قانونی دستگاه‌های اجرایی در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد، اهمیت این موضوع را مضاعف می‌نماید. در این رابطه فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی مربوط، تکالیف بسیار مهم و درعین حال سنگینی را به عهده دستگاه‌های اجرایی گذاشته است.

با عنایت به مباحث مذکور، قانون‌گذار در قالب فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری به دنبال استقرار مدیریت عملکرد در دو سطح؛ استراتژیک (ماده ۸۳ قانون) و ملی (ماده ۸۱ و ۸۲ قانون) بوده است. بدین معنی که از یک طرف در سطح استراتژیک به دنبال ارزیابی و مقایسه وضعیت ایران با کشورهای منطقه و جهان بوده و از طرف دیگر ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و نقشی که آن‌ها در تحقق اهداف استراتژیک دارند را مدنظر داشته است. اما با توجه به مباحث مطرح‌شده از حیث نظری و اقدامات انجام‌شده در کشور در خصوص مدیریت عملکرد، آنچه در عمل اتفاق افتاده است، این است که در خصوص مدیریت عملکرد در سطوح دستگاه‌های اجرایی (مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری) اقدام‌های تقریباً مناسبی صورت گرفته است اما با توجه به این‌که در سطح کلان دولت (ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری) چارچوب جامع و یکپارچه‌ای تدوین نشده است لذا ارتباط بین اسناد بالادستی و اهداف تعیین‌شده برای دستگاه‌های اجرایی روشن نیست و همین عامل باعث شده است تا از نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته استفاده جامعی به‌منظور اصلاح برنامه‌ها و اسناد بالادستی صورت نگیرد.

بنابراین یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت

1 Wouter van Dooren, GeertBouckaert and JohnHalligan

2 Albert Einstein

3 Princeton University

4 GeertBouckaert and John Halligan

5 Handbook of Public Policy

6 Kearney and Berman

7 Carmine Bianchi and William C. Rivenbark

شده و هم به معنی رفتار (ورودی‌ها^{۱۳} و فرایند^{۱۴}) صورت گرفته، می‌باشد. با مطالعه ادبیات موجود در حوزه عملکرد به این نتیجه می‌رسیم که تحلیل ارائه‌شده از سوی گروه سوم تحلیل جامع و درستی است که مطابق با چارچوب تمام مدل‌های ارزیابی عملکرد بوده و مبنای کار در استقرار نظام مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد.

موضوع دیگری که به نظر می‌رسد لازم است مورد توجه قرار گیرد، این است که مفاهیمی مثل؛ سنجش، نظارت، بازرسی، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد با نگاه یکسانی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. این موضوع را نیز در نگاه اکثر نظریه-پردازان می‌توان مشاهده نمود. برای مثال؛ ون‌دورن و دیگران^{۱۵} (۲۰۱۰)، میلر^{۱۶} (۲۰۰۹)، آزبورن و گیبلر^{۱۷} (۱۹۹۲)، هالاچی^{۱۸} (۲۰۰۵) به نقل از کینگ^{۱۹} (۲۰۰۲)، (رفیع‌زاده و رونق: ۱۳۹۲)، رحیمی (۱۳۸۵)، طبرسا (۱۳۷۸)، گروت^{۲۰} (۲۰۰۲)، فسید^{۲۱} (۲۰۱۳)، کاترینا^{۲۲} (۲۰۱۳)، (الماسی: ۱۳۷۴) ایبلی و موفقی (۱۳۸۲)، ووتر^{۲۳} (۲۰۱۰)، سالویک^{۲۴} (۲۰۱۴)، هالاچی^{۲۵} (۲۰۰۵)، رضاییان (۱۳۹۰) هر کدام از نگاه‌های مختلفی مورد بحث قرار داده‌اند. اما با نگاه تحلیلی می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که؛ اینکه در یک دهه اخیر مدیریت عملکرد، به عنوان یک ابزار مناسب برای آسیب‌شناسی سازمانی و به تبع آن بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی توسط محققین و مدیران اجرایی کشور مورد توجه قرار گرفته است، امر بدیهی است. چراکه از یک طرف انجام سنجش، نظارت و ارزیابی عملکرد معطوف به اهداف و رسالت‌های سازمان، به صورت علمی و درست، در یک چنین محیط مرتب در حال تغییر، لازمه زنده ماندن سازمان‌ها و ادامه بقای آن‌هاست. از طرف دیگر توجه دولت و نظام اداری در این زمینه از طریق قانونی

عملکرد در سطح کلان که اسناد بالادستی، برنامه‌های توسعه و ... را در قالب برنامه‌های زمانبندی یکساله و حتی کمتر، مورد پایش قرار داده و بازخوردهای لازم را جهت هموار کردن راه رسیدن به چشم‌انداز در سطوح مختلف ساختاری و مدیریتی را ارائه نماید، یکی از ضرورت‌هاست که در حال حاضر به‌عنوان سؤال اصلی تحقیق با عنوان «مدل مناسب برای مدیریت عملکرد دولت کدام است؟» مطرح می‌باشد. لذا قصد داریم در این مقاله مدل مفهومی را که می‌تواند در این زمینه کمک‌کننده باشد، از طریق مطالعه علمی و تجربه دیگر کشورها، ارائه دهیم.

مبانی نظری

نگاهی تحلیلی به برخی مفاهیم مرتبط- بررسی‌ها نشان می‌دهد که؛ «عملکرد» مفهوم چندگانه‌ای دارد و در سطوح مختلف نیز قابل بحث و تحلیل است. این موضوع را در دیدگاه اکثر نظریه‌پردازان می‌توان مشاهده کرد. نظریه‌پردازانی مثل؛ آرمسترانگ^۱ به نقل از هولتون و بیتز^۲ (۱۹۹۵)، کین^۳ (۱۹۹۶)، برناردین^۴ (۲۰۰۳)، (آرمسترانگ: ۱۳۸۵)، سلطانی (۱۳۹۰)، اوان-ام‌برمن^۵ (۱۳۹۰)، دونیک^۶ (۲۰۰۵)، تانگن^۷ (۲۰۰۴)، بیکر^۸ (۱۹۹۰)، مورفی^۹ (۱۹۹۵)، عباس‌زادگان (۱۳۸۸)، رضاییان (۱۳۹۰) و رفیع‌زاده (۱۳۹۰) هر کدام به فراخور قلمرو موضوعی مورد مطالعه خود به جنبه‌های مختلفی از عملکرد اشاره کرده‌اند، که در یک جمع‌بندی می‌توان در سه گروه دسته-بندی نمود؛ گروه اول؛ عملکرد را تمام اقدامات و فعالیت‌های یک فرد یا یک سازمان یا یک دولت می‌دانند که در یک دوره زمانی معین انجام می‌گیرد. گروه دوم: عملکرد فرد، سازمان و دولت را صرفاً نتایج (ستاده، پیامد و اثر) حاصل شده می‌دانند و توجهی به اقدامات صورت گرفته (ورودی‌ها) ندارند. گروه سوم، توجه به هر دو جنبه را ضروری می‌دانند از نظر این گروه، عملکرد، هم به معنی نتایج (ستاده^{۱۰}، پیامد^{۱۱} و اثر^{۱۲}) کسب

12 Impact

13 Input

14 throughput

15 Van Dooren and others

16 Miller

17 Osborne and Gaebler

18 Halachmi

19 King

20 Grote

21 Faseeh

22 Katefina

23 Wouter

24 Slavic

25 Halachmi

1 Armstrong

2 Holton and Bates

3 Kane

4 Bernardiin

5 Evan M Berman

6 Dunnick

7 Tangen

8 Baker

9 Murphy

10 Output

11 Outcome

آفاقی، (۱۳۸۷)، منصورى (۱۳۷۸)، پناهی (۱۳۸۶)، و مقایسه تطبیقی مدل‌های مطرحی مثل؛ CED، SCR&PI، BSC، EFQM و مالکوم بالدريج، یک نگاه سیستمی است که از یک طرف با اهداف بالادستی سازمان و دولت مرتبط بوده و از طرف دیگر با استفاده از رویکردهای تدوین شاخص از قبیل؛ شاخص‌های اثربخشی، شاخص‌های کارایی، شاخص‌های حجم کار، شاخص‌های توجه به ستاده‌ها، شاخص‌های توجه به خروجی‌ها و ... اقدام به ارزیابی و آسیب‌شناسی دقیق عملکرد سازمانی می‌نماید.

نتایج مطالعات انجام شده توسط نظریه‌پردازانی مثل؛ هاتری^{۱۰} (۱۹۹۹)، ون‌دورن^{۱۱} (۲۰۰۶)، (پولیت^{۱۲}: ۲۰۰۶)، (ون-دورن^{۱۳}: ۲۰۰۸)، (مک دیوید و هاثورن^{۱۴}: ۲۰۰۶)، استرک^{۱۵} (2007)، هالیگان، میلر و پاور^{۱۶}: ۲۰۰۷، (الفورد^{۱۷}: ۲۰۰۲)، (ون‌دورن^{۱۸}: ۲۰۰۴)، فلین^{۱۹} (۲۰۰۷)، در بخش مدیریت دولتی در دهه‌های اخیر به ویژه از زمانی که بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد مطرح شد، حاکی از این است که، عملکرد در سطح کارکنان، تابعی از عملکرد سطح سازمان و عملکرد سطح سازمان نیز تابعی از عملکرد سطح دولت می‌باشد. به عبارت دیگر این سه سطح عملکردی در راستای یکدیگر ترسیم شده و اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند.

اهداف مدیریت عملکرد - از نگاه نظریه‌پردازانی مثل؛ بوکارت و جان‌هالیگان^{۲۰} (۲۰۰۶)، موبینیهان^{۲۱} (۲۰۰۸)، استون‌ردبورن و همکاران^{۲۲} (۲۰۰۸)، قبادیان و آشفورس^{۲۳} (۱۹۹۳)، کلوت و مارتین^{۲۴} (۲۰۰۰)، قدری و انگلیش^{۲۵} (۱۹۹۷) و سینکلر^{۲۶} (۱۹۹۵)، سوئی‌مینگ‌ودورا^{۲۷} (۲۰۱۱) و همچنین

ساختن استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی به استناد فصل یازدهم و مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین مواد ۲۱۷ و ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه با تاکید بر برنامه راهبردی و بودجه‌ریزی عملیاتی نشان از اهمیت بالای این مفهوم یا به عبارت بهتر این ابزار دارد.

سطوح مدیریت عملکرد - مدیریت عملکرد از نظر بسیاری از پژوهشگران در سطح عملکرد مدیران و کارکنان یا نیروی انسانی یا همان سرمایه انسانی خلاصه می‌شود. مدیریت عملکرد در سطح کارکنان از نگاه نظریه‌پردازان و پژوهش‌گرانی مثل؛ میرسیاسی (۱۳۸۰)، ابوالعالی (۱۳۸۹)، قلیچ‌لی و غلام‌زاده (۱۳۸۵)، لانجنکر و نیکودیم^۱ (۱۹۹۶)، رابرتس و پاوالاک^۲ (۱۹۹۶)، استردویک^۳ (۲۰۰۵)، بایرز و رو^۴ (۲۰۰۸)، کارل و دیگران^۵ (۲۰۰۰)، فوت و هوک^۶ (۱۹۹۹)، برناردین^۷ (۲۰۰۳)، ایوانسویچ^۸ (۲۰۰۷)، اسنل و بولندر^۹ (۲۰۰۷) به عنوان یک فرایند اساسی در حوزه منابع انسانی بوده و لزوم توجه به نظام موجود در حوزه منابع انسانی را یک ضرورت فرض می‌کنند. چراکه تمام صاحب‌نظران اعتقاد راسخی به سرمایه انسانی به‌عنوان اولین سرمایه یک سازمان داشته و تحقق اهداف سازمانی و به تبع آن اهداف کلان را درگرو عملکرد صحیح نیروی انسانی می‌دانند. اما نکته‌ای که بایستی موردتوجه جدی قرار گیرد این است که شاخص‌های ارزیابی عملکرد مطرح در حوزه منابع انسانی بایستی برگرفته از اهداف سازمانی باشد. بنابراین در این دیدگاه تمرکز اصلی روی سطح عملکردی نیروی انسانی می‌باشد و خروجی اصلی آن نیز توجه به نیروی انسانی و اقداماتی است که در بهبود عملکرد نیروی انسانی نقش مهمی دارد. برای مثال توجه اصلی متمرکز بر روی آموزش، انگیزش، مشارکت و ... کارکنان می‌باشد.

مدیریت عملکرد در سطح سازمان نیز از دیدگاه محققینی مثل؛ داریانی و رفیع‌زاده (۱۳۸۵)، علیرضایی و دیگران (۱۳۷۹)،

10 Hatry
11 Van Dooren
12 Pollitt
13 Van Dooren
14 McDavid and Hawthorn
15 Sterck
16 Halligan, Miller and Power
17 Alford
18 Van Dooren
19 Flynn
20 Bouckaert & John Haligan
21 Moynihan
22 Stevens, F, Redburn, Robert J. Shea, and Terry F
23 Ghobadian. Abby and Ashworth John
24 Kloot Louise and Martin John
25 Guthrie and English
26 Sinclair
27 Siu-Ming Kwok & Dora M. Y. Tam

1. Longenecker and Nykodym
2. Roberts and pavlak
3. Stredwick
4. Byars and Rue
5. Carell and et al
6. Foot and Hook
7. Bernardin
8. Ivancevich
9. Snell and Bohlander

اجرائی در بخش دولتی و عمومی بوده و سه سطح اصلی؛ «مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک»، «مدیریت عملکرد در سطح سازمان» و «مدیریت عملکرد در سطح کارکنان» به عنوان قلمرو موضوعی این مطالعه بوده است. با توجه به ماهیت و نوع تحقیق، بایستی نمونه انتخاب شده از بین کارگزاران و سیاست‌گذاران کلان کشور و افرادی که در تنظیم اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه کشور هستند، باشد. لذا نمونه انتخاب شده از بین کارشناسان ارشد؛ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استان‌ها می‌باشد. در این رابطه از بین ۲۱۰ نفر از کارشناسان ارشد این سازمان با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که ۹۵ نفر اقدام با تکمیل پرسشنامه نمودند. بنابراین برای اعتباریابی و تست مدل، متغیرهای ۲۷ گانه احصا شده (شکل شماره ۱)، در قالب پرسشنامه‌های تنظیم و اقدام لازم به جمع‌آوری داده‌های موردنظر انجام گرفت. در نهایت اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به استفاده از روش کیفی و لزوم، انجام تحلیل تم^۴، احصای مضامین، ترسیم شبکه مضامین و گونه‌شناسی، مراحل انجام تحقیق را در ۶ مرحله می‌توان خلاصه کرد. (یاوری و زاهدی؛ ۱۳۹۲)

مرحله اول؛ جستجو و گردآوری رویکردها و مدل‌ها

در مرحله اول این تحقیق، ابتدا مدل‌ها، رویکردها و تجربه برخی کشورها در خصوص مدیریت عملکرد در سطح دولت‌ها و دولت‌های محلی از طریق؛ مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس با توجه به ویژگی‌ها و اجزای تشکیل‌دهنده مدل‌ها، رویکردها و تجارب اقدام به دسته‌بندی از طریق گونه‌شناسی شده است. تعیین ساخت‌های نظری نیز نیازمند شناخت جامع و عمیقی از پدیده مورد مطالعه است. برای نیل به این مقصود از روش تحلیل مضمونی استفاده شده است. با اجرای این روش، از دل ادبیات نظری در خصوص مدیریت عملکرد، به مضامین محوری دست پیدا کرده‌ایم و از آن‌ها به‌مثابه ساخت‌های نظری در گونه‌شناسی استفاده شده است. خلاصه مدل‌ها و رویکردهای مطالعه شده به شرح جدول ۱ می‌باشد.

نتایج مطالعات تطبیقی انجام شده در برخی کشورهای مثل؛ کشورهای در حال توسعه، استرالیا، کره جنوبی، ژاپن، بلژیک، برزیل، انگلستان، ایالات متحده آمریکا، آفریقای جنوبی، فرانسه، کانادا، مدیریت عملکرد در سطوح دولت، سازمان و کارکنان مطرح بوده و ۵ هدف اصلی؛ پاسخگویی در مقابل عملکرد، بهبود عملکرد، تحقق اهداف، پرداخت مبتنی بر عملکرد و تشویق و تنبیه را دنبال می‌کند. جمع‌بندی ادبیات نظری بررسی شده در حوزه مدیریت عملکرد در جدول شماره ۱ بیان شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و پیمایشی می‌باشد. بدین معنی که، به منظور طراحی مدل مدیریت عملکرد از ادبیات و دانش موجود و همچنین تجربه کشورهای دیگر استفاده شده است. برای ساماندهی پیچیدگی‌ها و تفاوت‌های مفهومی‌ای ناشی از بررسی مدل‌ها و تجربه کشورها و به منظور تسهیل در طراحی مدل نهایی، از رویکرد کیفی و آمیخته‌ایی از روش‌های تحلیل مضمونی، طبقه‌بندی و گونه‌شناسی استفاده شده است. چراکه، تحلیل مضمونی، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلرک^۱، ۲۰۰۶). شبکه‌های مضامین، به محقق کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به دست آمده را تشریح کند و الگوهای آن‌ها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه‌های مضامین، پژوهشگر باید مجدداً به متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند. (اتراید و استرلینگ^۲، ۲۰۰۱) مونه‌شناسی، نیز نظام پیچیده و مترقی ذخیره و بازیابی اطلاعات است که امکان نظم‌دهی، مقایسه و دسته‌بندی مصادیق مختلف پدیده مورد مطالعه را بدون از دست دادن غنای محتوایی و تنوع موجود در گونه‌ها فراهم می‌کند. (ریچ^۳، ۱۹۹۲)

قلمرو مکانی این تحقیق دربرگیرنده تمام دستگاه‌های

3. Braun & Clarke
4. Attride-Stirling
5. Rich

مرحله دوم؛ تحلیل مضمونی رویکردها و مدل‌ها

در واقع مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌های تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد.

(Boyatzis, 1998) بنابراین در این مرحله مضامین استخراج شده در سه محور اصلی؛ «مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک»، «مدیریت عملکرد در سطح سازمان» و «مدیریت عملکرد در سطح کارکنان» مورد تحلیل قرار گرفته و استخراج شده است. تحلیل مضمونی مدیریت عملکرد در قالب سه سطح مذکور در قالب جداول ۲، ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۱ خلاصه مدل‌ها و رویکردهای مطالعه شده

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
بوکارت، دورن و هالیگان	۲۰۱۰	تقریباً تمام دولت‌ها در سنجش و اندازه‌گیری عملکرد مشکل دارند.	<ul style="list-style-type: none"> استفاده کنندگان از نتایج عملکردی (شامل؛ مدیران دولتی، وزیران، اعضای پارلمان، شهروندان و رسانه‌ها) شاخص‌های اندازه‌گیری عملکردی (اثر، پیامد، خروجی، فرایند) موانع اندازه‌گیری عملکرد
جان هالیگان و گریت بوکارت	۲۰۰۶	مدیریت عملکرد ابزار اصلی هدایت و بهبود عملکرد کلان دولت است.	<ul style="list-style-type: none"> کاربرد مدیریت عملکرد در حکومت‌داری سیاست‌گذاری توسط خط‌مشی‌گذاران سنجش منظم اعتماد مردم اطلاعات بودجه‌ای
کرنی و برمن	۱۹۹۹	مدیریت عملکرد تضمین کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است.	<ul style="list-style-type: none"> پیامدها نتایج پاسخگویی ذینفعان مردم
کارمین و ویلیام	۲۰۱۴	استفاده از سیستم‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد دولت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> پیامدها شهروندان جامعه اهداف شاخص‌های عملکردی
ون‌دی‌وال و رابرتز	۲۰۰۸	مدیریت عملکرد جزء لاینفک در توسعه دولت‌های مدرن است.	<ul style="list-style-type: none"> شاخص‌های عملکردی متناسب با سطوح عملکردی سیستم‌های سنجش عملکرد خروجی
پیتر میچلی و اندی نیلی	۲۰۱۰	مدیریت عملکرد به عنوان زنجیره طلایی و در قالب ستون فقرات سنجش عملکرد دولت قرار می‌گیرد.	<ul style="list-style-type: none"> اهداف کلان اهداف عملیاتی اثر پیامد خروجی ورودی سطوح دولت سطوح سازمان
اریک هالاچی	۲۰۰۵	مدیریت عملکرد تغییر چستی است به سمت ایده اصلی مدیریت.	<ul style="list-style-type: none"> سنجش عملکرد اندازه‌گیری عملکرد ارزیابی عملکرد مدیریت عملکرد
سون‌هی کیم	۲۰۱۰	ارتباط مثبت و معناداری بین عملکرد دولت و اعتماد عمومی وجود دارد.	<ul style="list-style-type: none"> شهروندان خود بیانگری^۱ عملکرد دولت توانمند سازی
مدل و گروند	۲۰۰۷	مدیریت عملکرد ابزار حرکت در مسیر حکمرانی خوب	<ul style="list-style-type: none"> پیامدها خواسته‌های شهروندان

¹Self-expression values

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
		است.	• اثربخشی • حکمرانی خوب
هولتون و بیتز	۱۹۹۵	عملکرد دارای یک ساختار چند بعدی است.	• نتایج • موفقیت • تحقق هدف
سلطانی	۱۳۹۰	عملکرد دارای یک ساختار چند بعدی است.	• نتیجه • فرایند • اثربخشی • کارایی
دونیک	۲۰۰۵	مفهوم عملکرد در بخش‌های دولتی و خصوصی متفاوت است.	• عملکرد به‌عنوان تولید • عملکرد به‌عنوان شایستگی / ظرفیت پاسخگویی • عملکرد به‌عنوان کالای خوب • عملکرد به‌عنوان نتایج پایدار
تانگن	۲۰۰۴	ابهام‌زدایی از مفاهیم عملکرد و بهره‌وری.	• اثربخشی • کارایی • بهره‌وری • عملکرد • سودآوری • مدیریت عملکرد
آزبورن و گیبلر	۱۹۹۲	ترسیم تعامل بین مفاهیم عملکردی.	• عملکرد • اندازه‌گیری • پاداش عملکردی • بهبود عملکرد
گروت	۲۰۰۲	ارزیابی عملکرد خروجی‌های سازمان و افراد را دربر می‌گیرد.	• خروجی سازمان • نتیجه عملکرد فرد • فرایند • استاندارد عملکرد
کاترینا	۲۰۱۳	ارزیابی عملکرد، فرایند اندازه‌گیری خروجی‌های عملکردی افراد و سازمان است.	• خروجی سازمان • خروجی فردی • ارزیابی رسمی • ارزیابی غیررسمی
سالویک	۲۰۱۴	هدف مدیریت عملکرد بهبود عملکرد در سطوح مختلف می‌باشد.	• بهبود عملکرد • ارزیابی عملکرد • تربیت کارکنان
ون دورن	۲۰۰۸	تشریح کاربران اصلی اطلاعات عملکردی	• شاخص‌های عملکردی سطح جامعه • شاخص‌های عملکردی سطح رسانه • شاخص‌های عملکردی سطح منتخبان جامعه • شاخص‌های عملکردی سطح مدیران برنامه‌ریزی
مک دیوید و هائورن	۲۰۰۶	کاربرد مدیریت عملکرد در سطح سیاست‌ها	• پاسخگویی سیاسی • بهبود سیاست‌ها • فشارهای سیاسی • قراردادهای عملکردی
ون‌دورن	۲۰۰۴	ارائه چهار مدل از حضور شهروندان در سنجش عملکرد	• مدل مدیریت • عملکرد • مدل شراکتی • مدل شاخص‌های جامعه • مدل همکاری در تولید
موینبهان	۲۰۰۸	«حکمرانی مبتنی بر عملکرد»	• برنامه‌ریزی استراتژیک • اندازه‌گیری عملکرد • انتشار اطلاعات • بازخورد اطلاعات
قبادیان و آشفورس	۱۹۹۳	ارائه چارچوب عمومی برای	• شاخص‌های رقابت‌پذیری • توانمندسازها

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
		مدیریت عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> شاخص‌های کیفیت خدمات شاخص‌های بهره‌برداری از منابع شاخص‌های انعطاف‌پذیری نتایج شاخص‌های مالی شاخص‌های نوآوری
کلوت و مارتین	۲۰۰۰	ارائه مدل مدیریت عملکرد استراتژیک برای دولت‌های محلی	<ul style="list-style-type: none"> وجه مالی وجه جامعه فرایندهای کسب‌وکار نوآوری و یادگیری کارایی پاسخگویی مدیریتی پیامدها اثر
قدری و انگلیش	۱۹۹۷	توجه به مدیریت عملکرد در سطح دولت‌های محلی	<ul style="list-style-type: none"> پاسخگویی مدیریتی (اثربخشی، کارایی و بهره‌وری) پاسخگویی سیاسی (پیامدها و اثر)
سوئی‌مینگ و دورا	۲۰۱۱	چالش‌های سنجش پیامدها در دولت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> آسیب‌شناسی برنامه‌ها بهبود عملکرد پیامدها نتایج
پولیدانو، موتیا	سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲	وضعیت مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه	<ul style="list-style-type: none"> تفویض اختیار توسعه رقابت‌پذیری پاسخگویی عملکردگرایی کارایی
مدیریت عملکرد در استرالیا	۲۰۱۲	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد استرالیا	<ul style="list-style-type: none"> توجه ویژه به نتایج عملکردی قابلیت اندازه‌گیری خروجی‌ها توسعه رفتارها و مهارت کارکنان
مدیریت عملکرد در کره جنوبی	۲۰۱۵	چارچوب مدیریت عملکرد کره جنوبی	<ul style="list-style-type: none"> اهداف استراتژیک سیستم جمع‌آوری داده‌ها اهداف عملیاتی اهداف منطقه‌ای
مدیریت عملکرد در ژاپن	۱۳۹۲	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد ژاپن	<ul style="list-style-type: none"> سازمان اجرایی استقرار مدیریت عملکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد سلسله‌مراتب اهداف سلسله‌مراتب شاخص‌های عملکردی
مدیریت عملکرد در بلژیک	۱۳۹۲	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد بلژیک	<ul style="list-style-type: none"> برنامه‌های اجرایی سازمان‌ها برنامه‌های مدیریتی و اجرایی مدیران اهداف کلان دولت اهداف عملیاتی توافقنامه عملکردی
مدیریت عملکرد در برزیل	۲۰۱۲ و ۲۰۱۶	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد برزیل	<ul style="list-style-type: none"> اهداف استراتژیک دولت اهداف استراتژیک وزارتخانه‌ها ارزیابی سازمان‌ها متناسب با اهداف استراتژیک وزارتخانه ارزیابی افراد متناسب با اهداف سازمان و واحد پرداخت مبتنی بر عملکرد
مدیریت عملکرد در انگلستان	۲۰۱۰ و ۲۰۱۱	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد انگلستان	<ul style="list-style-type: none"> موافقت‌نامه‌های خدمات عمومی برنامه واحدها و گروه‌های اجرایی پاسخگویی در مقابل عملکرد قراردادهای اجرایی اهداف هماهنگ برنامه‌های اجرایی بخش‌ها
مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا	۲۰۱۱	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد ایالات متحده آمریکا	<ul style="list-style-type: none"> قانون نتایج و عملکرد فدرال اهداف استراتژیک سازمان‌ها موافقت‌نامه‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی اهداف دولت بودجه فدرال
مدیریت عملکرد در	۲۰۰۶	مطالعه چارچوب مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> اهداف راهبردی

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
فرانسه		عملکرد فرانسه	<ul style="list-style-type: none"> اهداف عملیاتی شاخص‌های عملکرد
مدیریت عملکرد در کانادا	۲۰۱۵	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد کانادا	<ul style="list-style-type: none"> اولویت‌های مشاوران سلطنتی توافقنامه عملکردی سلسله مراتبی روش‌های اجرایی اولویت‌های سازمان‌ها
برناردین، ایوانسویچ، اسنل و بولندر	سال‌های ۲۰۰۳، ۲۰۰۷، ۲۰۰۷	مطالعه کاربردهای مدیریت عملکرد در منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> ارتباطات موثر توسعه کارکنان انتخاب تصمیم در مورد کارکنان (از قبیل: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال) جبران خدمات بهبود عملکرد مستندسازی ایجاد انگیزه

جدول ۲. مضمون‌های مربوط به عناصر مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک

ردیف	متغیر	رویکردها و مدل‌ها	تکرار
۱	اثر	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر و میچلی و اندی‌نیل، اریک هالاچی، سون‌هی‌کی، دونیک، کلوت و مارتین، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، رفیع‌زاده.	۱۳
۲	پیامد	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر و میچلی و اندی‌نیل، اریک هالاچی، سون‌هی‌کی، مودل و گروند، سلطانی، دونیک، گروت، کاترینا، ون دورن، کلوت و مارتین، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، رفیع‌زاده.	۲۰
۳	اهداف استراتژیک	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، پیتر و میچلی و اندی‌نیل، مک دیوید و هاتون، مویینیهان، مدیریت عملکرد در کره جنوبی، مدیریت عملکرد در ژاپن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در فرانسه، مدیریت عملکرد در کانادا، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.	۱۷
۴	اهداف عملیاتی	کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر و میچلی و اندی‌نیل، هولتون و بیتز، سلطانی، آزیورن و گیبلر، گروت، مویینیهان، مدیریت عملکرد در کره جنوبی، مدیریت عملکرد در ژاپن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در فرانسه.	۱۵
۵	توافق‌نامه‌های عملکردی	هولتون و بیتز، تانگن، گروت، مک دیوید و هاتون، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در آفریقای جنوبی.	۹
۶	بودجه‌ریزی	جان هالیگان و گریت بوکارت، ون‌دی‌وال و رابرتز، اریک هالاچی، هولتون و بیتز، گروت، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا.	۷
۷	جامعه	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، سون‌هی‌کی، مودل و گروند، ون دورن، مویینیهان، کلوت و مارتین، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.	۱۱
۸	شهروندان	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، سون‌هی‌کی، مودل و گروند، دونیک، ون دورن، مویینیهان، قبادیان و آشفورس، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.	۱۲

۹	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، سون‌هی کیم، مودل و گروند، ون دورن، مک دیوید و هائورن، قدری و انگلیش.	پاسخگویی سیاسی	۹
۸	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، سون‌هی کیم، مودل و گروند، ون دورن.	اعتماد مردم	۱۰
۱۷	جان هالیگان و گریت بوکارت، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی نیلی، اریک هالاچی، سون‌هی کیم، سلطانی، دونیک، تانگن، آزرورن و گیلر، گروت، سالویک، کلوت و مارتین، سوئی‌مینگ و دورا، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان.	بهبود عملکرد	۱۱

جدول ۳. مضمون‌های مربوط به عناصر مدیریت عملکرد در سطح سازمان

ردیف	متغیر	رویکردها و مدل‌ها	تکرار
۱	پیامد	بوکارت، دورن و هالیگان، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی نیلی، مودل و گروند، سلطانی، کاترینا، ون دورن، کلوت و مارتین، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، رفیع‌زاده.	۱۵
۲	خروجی	بوکارت، دورن و هالیگان، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی نیلی، اریک هالاچی، سون‌هی کیم، هولتون و بیتز، کلوت و مارتین، گروت، کاترینا، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، رفیع‌زاده.	۱۴
۳	فرایندها	ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی نیلی، مودل و گروند، سلطانی، دونیک، تانگن، گروت، قبادیان و آشفورس، کلوت و مارتین، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، رفیع‌زاده.	۱۳
۴	اهداف عملیاتی	کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی نیلی، هولتون و بیتز، سلطانی، آزرورن و گیلر، گروت، موینبهان، مدیریت عملکرد در کره جنوبی، مدیریت عملکرد در ژاپن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در فرانسه.	۱۵
۵	توافق‌نامه‌های عملکردی	هولتون و بیتز، تانگن، گروت، مک دیوید و هائورن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در آفریقای جنوبی.	۹
۶	بودجه‌ریزی	جان هالیگان و گریت بوکارت، ون‌دی‌وال و رابرتز، اریک هالاچی، هولتون و بیتز، گروت، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا.	۷
۷	پاسخگویی مدیریتی	بوکارت، دورن و هالیگان، کرنی و برمن، مودل و گروند، هولتون و بیتز، دونیک، کاترینا، سالویک، ون دورن، موینبهان، قبادیان و آشفورس، کلوت و مارتین، قدری و انگلیش، پولیدانو، موتیا، اسکاتر، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در ژاپن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در فرانسه.	۲۲
۸	بهبود عملکرد	جان هالیگان و گریت بوکارت، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی نیلی، اریک هالاچی، سون‌هی کیم، سلطانی، دونیک، تانگن، گروت، سالویک، کلوت و مارتین، سوئی‌مینگ و دورا، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.	۱۷

جدول شماره ۴ مضمون‌های مربوط به عناصر مدیریت عملکرد در سطح کارکنان

ردیف	متغیر	رویکردها و مدل‌ها	تکرار
۱	وردی	ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیل، مدیریت عملکرد در استرالیا، رفیع‌زاده، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.	۵
۲	فرایندها	کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیل، اریک هالاچی، سون‌هی‌کیم، مودل و گروند، سلطانی، دونیک، گروت، کاترینا، ون دورن، کلوت و مارتین، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، رفیع‌زاده.	۱۷
۳	اهداف عملیاتی	کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیل، هولتون و بیتز، سلطانی، آزیورن و گیلبر، گروت، موینیهان، مدیریت عملکرد در کره جنوبی، مدیریت عملکرد در ژاپن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در فرانسه.	۱۵
۴	توافق‌نامه‌های عملکردی	هولتون و بیتز، تانگن، گروت، مک دیوید و هائورن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در آفریقای جنوبی.	۹
۵	بودجه‌ریزی	جان هالیگان و گریت بوکارت، ون‌دی‌وال و رابرتز، اریک هالاچی، هولتون و بیتز، گروت، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا.	۷
۶	پاسخگویی بوروکراتیک	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، سون‌هی‌کیم، مودل و گروند، ون دورن، مک دیوید و هائورن، قدری و انگلیش.	۹
۷	بهبود عملکرد	جان هالیگان و گریت بوکارت، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیل، اریک هالاچی، سون‌هی‌کیم، سلطانی، دونیک، تانگن، آزیورن و گیلبر، گروت، سالویک، کلوت و مارتین، سوئی‌مینگ و دورا، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان.	۱۷
۸	تشویق و تنبیه	مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، نو و دیگران، برناردین، ایوانسویچ، اسنل و بولندر.	۶

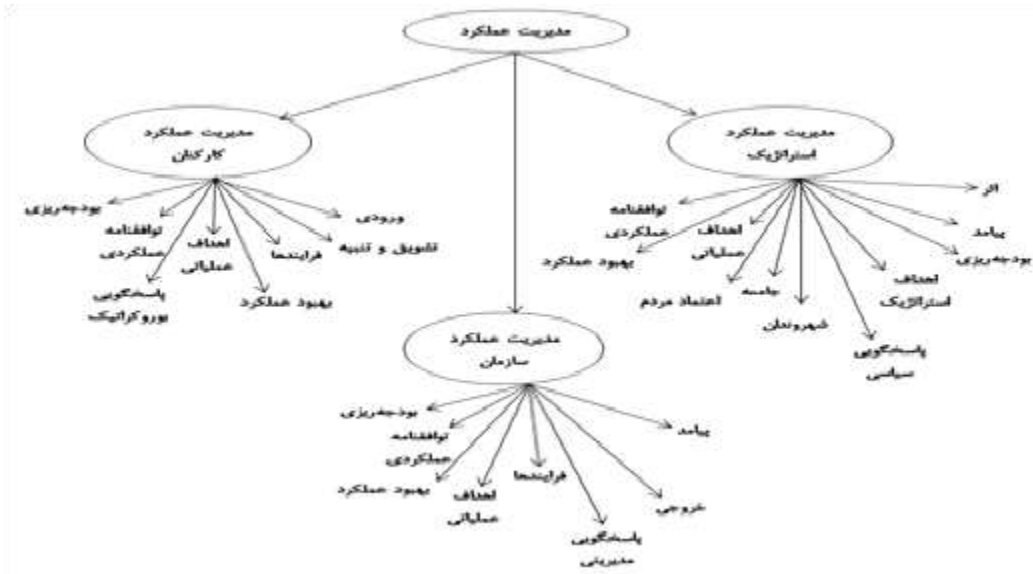
مرحله سوم؛ ترسیم شبکه مضامین

تحلیل شبکه مضامین وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌تواند مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل کند. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. باید توجه داشت که، شبکه‌های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. (اترید و استرلینگ، ۲۰۰۱) بنابراین در این مرحله پس از جمع‌بندی مضامین بررسی شده شبکه مضامین ترسیم شد. شبکه مضامین در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

مرحله چهارم؛ گونه‌شناسی

گونه‌شناسی، نظام پیچیده و مترقی ذخیره و بازیابی اطلاعات

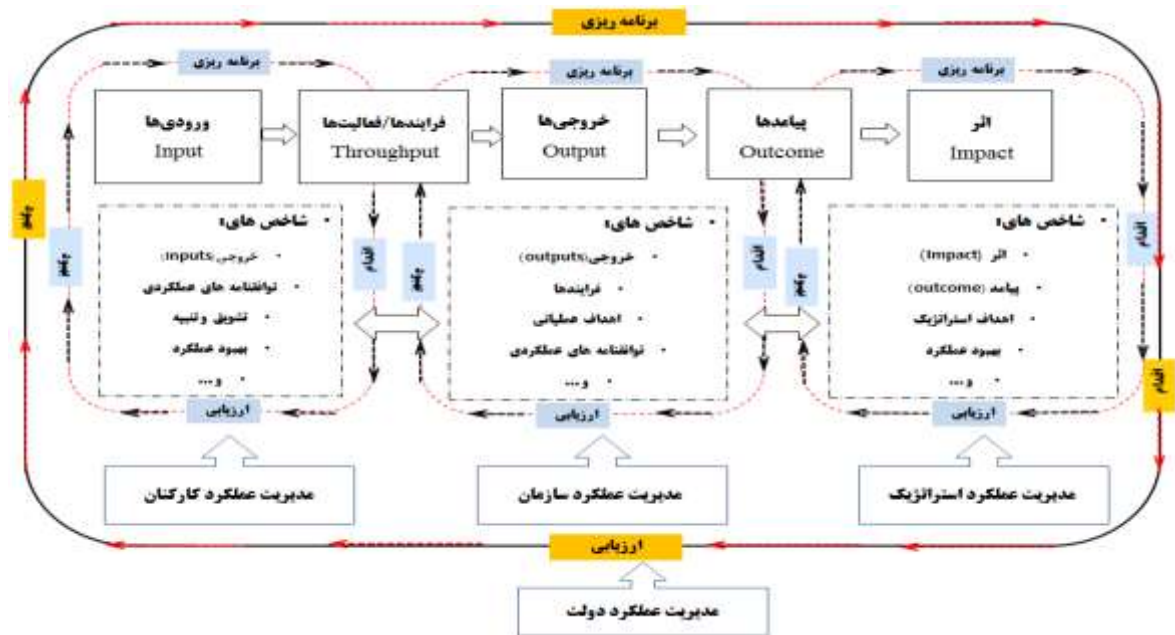
است که امکان نظم‌دهی، مقایسه و دسته‌بندی مصادیق مختلف پدیده مورد مطالعه را بدون از دست دادن غنای محتوایی و تنوع موجود در گونه‌ها فراهم می‌کند. (ریچ، ۱۹۹۲) گونه‌شناسی جامع و دقیق، بنیانی محکم برای نظریه‌پردازی و پژوهش تجربی است. (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲) در این فرآیند با ضرب ابعاد و ویژگی‌های گونه ایده‌آل در یکدیگر و انتخاب ترکیب‌های مختلفی از آنها، به گونه‌های دیگری دست می‌یابیم که گونه‌های میانی نام دارد. گونه‌های میانی هرچند مانند گونه ایده‌آل کامل نیست اما با عرضه همه حالت‌های ممکن پدیده، با رویکردی قیاسی، در شناخت و تبیین واقعیت آن راه گشا است. لذا در این مرحله پس از تحلیل مدل‌ها، مضامین محوری را مشخص نموده و از آنها برای طبقه‌بندی و تشکیل جدول گونه‌ها استفاده شده است. جدول شماره ۵ نتیجه گونه‌شناسی مدیریت عملکرد دولت را نشان می‌دهد.



شکل ۱. شبکه مضامین مدیریت عملکرد

جدول ۵. جدول گونه‌شناسی مدل‌های مدیریت عملکرد دولت

مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک	مدیریت عملکرد در سطح سازمان	مدیریت عملکرد در سطح کارکنان	گونه‌های ممکن	مدل‌ها
وجود: ۱	وجود: ۱	وجود: ۱	۱-۱-۱ (گونه ایدئال)	گریت بوکارت، ون‌دورن، جان‌هالیگان، پیترو میچلی و اندی‌نیلی، مدیریت عملکرد در ژاپن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در فرانسه، رفیع‌زاده
		عدم: ۰	۰-۱-۱	کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، کلوت و مارتین، قدری و انگلیش، سوئی‌مینگ و دورا، پولیدانو، موتیا، اسکاتر، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در کره جنوبی، مدیریت عملکرد در کانادا
عدم: ۰	عدم: ۰	وجود: ۱	۱-۰-۱	-
		عدم: ۰	۰-۰-۱	سون‌هی کیم، مک دیوید و هاثورن، موینیهان
عدم: ۰	وجود: ۱	وجود: ۱	۱-۱-۰	ون‌دی‌وال و رابرتز، اریک هالاچی، مودل و گروند، سلطانی، دونیک، تانگن، آزیورن و گیبلر، گروت، کاترینا، قبادیان و آشفورس، مدیریت عملکرد در آفریقای جنوبی
		عدم: ۰	۰-۱-۰	هولتون و بیتز، داریانی و رفیع‌زاده، دیوید نورتون و رابرت کاپلان
عدم: ۰	عدم: ۰	وجود: ۱	۱-۰-۰	سالویک، نو و دیگران، برناردین، ایوانسویچ، اسنل و بولندر
		عدم: ۰	۰-۰-۰	-



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی		کشیدگی	
			مقدار	خطا	مقدار	خطا
Q7	۴/۱۵	۰/۷۵۰	-۰/۹۶۷	۰/۲۳۹	۱/۴۰۶	۰/۴۷۴
Q8	۴/۳۵	۰/۷۴۰	-۰/۴۲۲	۰/۲۳۹	۱/۷۱۴	۰/۴۷۴
Q9	۴/۲۸	۰/۷۳۶	-۰/۲۶۶	۰/۲۳۹	۱/۳۶۸	۰/۴۷۴
Q10	۴/۲۷	۰/۷۳۰	-۰/۱۱۶	۰/۲۳۹	۱/۹۶۱	۰/۴۷۴
Q11	۴/۶۶	۰/۵۳۶	-۰/۶۴۴	۰/۲۳۹	۱/۱۴۵	۰/۴۷۴
Q12	۳/۶۳	۰/۶۴۴	۰/۰۷۷	۰/۲۳۹	-۰/۲۶۱	۰/۴۷۴
Q13	۴/۷۲	۰/۶۳۵	-۰/۴۵	۰/۲۳۹	۰/۶۸۷	۰/۴۷۴
Q14	۳/۵۷	۰/۷۳۸	۰/۱۳۵	۰/۲۳۹	-۰/۳۱۷	۰/۴۷۴
Q15	۴/۶۴	۰/۶۴۲	-۰/۵۶۳	۰/۲۳۹	۱/۱۹۲	۰/۴۷۴
Q16	۳/۹۴	.627	-۰/۴۵۱	۰/۲۳۹	۱/۰۴۰	۰/۴۷۴
Q17	۴/۳۴	۰/۵۸۹	-۰/۲۵۵	۰/۲۳۹	-۰/۶۴۷	۰/۴۷۴
Q18	۳/۸۶	۰/۵۴۶	-۰/۸۳۰	۰/۲۳۹	۱/۲۶۸	۰/۴۷۴
Q19	۴/۷۰	۰/۵۰۳	-۰/۳۳۲	۰/۲۳۹	۰/۷۶۱	۰/۴۷۴
Q20	۳/۷۲	۰/۷۰۹	-۰/۳۷۹	۰/۲۳۹	۰/۱۷۶	۰/۴۷۴
Q21	۴/۰۳	۰/۷۵۱	-۰/۴۷۸	۰/۲۳۹	۰/۰۵۴	۰/۴۷۴
Q22	۴/۵۹	۰/۶۰۳	-۰/۷۳۰	۰/۲۳۹	۱/۵۳۸	۰/۴۷۴
Q23	۴/۵۱	۰/۵۰۲	-۰/۰۴۰	۰/۲۳۹	-۱/۰۳۹	۰/۴۷۴
Q24	۴/۲۶	۰/۶۱۲	-۰/۱۰	۰/۲۳۹	۱/۵۵۸	۰/۴۷۴
Q25	۴/۱۲	۰/۶۱۸	-۰/۱۰۳	۰/۲۳۹	۱/۸۸۴	۰/۴۷۴
Q26	۴/۸۴	۰/۳۶۵	-۰/۹۱۵	۰/۲۳۹	۱/۷۰۲	۰/۴۷۴
Q27	۴/۳۴	۰/۴۷۷	۰/۶۷۱	۰/۲۳۹	-۱/۵۸۲	۰/۴۷۴

برای برآورد و تأیید مدل ساختاری تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. یکی از ملزومات تحلیل عاملی

مرحله پنجم؛ طراحی مدل مفهومی

در این مرحله با استفاده از گام‌های اول تا چهارم به عنوان پشتوانه اصلی تحقیق، اقدام به طراحی و ارائه مدل مفهومی مدیریت عملکرد برای دولت شد. که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

یافته ها

توصیف متغیرها و تست شرایط اولیه برای انجام آزمون تحلیل عاملی تأییدی- با توجه به اطلاعات بدست آمده می‌توان گفت متغیر Q1 دارای میانگین و انحراف معیار به ترتیب با ۴/۴۴ و ۰/۶۸۳ بوده و مقادیر چولگی و کشیدگی آن برابر ۰/۹۲۱- و ۱/۷۰۳ می‌باشد. این آماره‌ها برای سایر متغیرهای تحقیق نیز در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶ آماره‌های توصیفی و وضعیت توزیع متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی		کشیدگی	
			مقدار	خطا	مقدار	خطا
Q1	۴/۴۴	۰/۶۸۳	-۰/۹۲۱	۰/۲۳۹	۱/۷۰۳	۰/۴۷۴
Q2	۳/۹۹	۰/۵۵۴	-۰/۷۱۸	۰/۲۳۹	۱/۹۹۲	۰/۴۷۴
Q3	۴/۶۱	۰/۶۰۰	-۰/۸۳۳	۰/۲۳۹	۱/۹۳۲	۰/۴۷۴
Q4	۴/۰۶	۰/۵۴۲	-۰/۷۱۵	۰/۲۳۹	۱/۷۴۱	۰/۴۷۴
Q5	۴/۰۲	۰/۳۴۴	۰/۳۲۱	۰/۲۳۹	۱/۸۰۳	۰/۴۷۴
Q6	۴/۰۲	۰/۳۴۴	۰/۳۲۱	۰/۲۳۹	۱/۸۰۳	۰/۴۷۴

جدول ۷ مقادیر شاخص‌های برازش مدل

مقدار	شاخص
۰/۹۶	Comparative Fit Index (CFI)
۰/۹۶	Incremental Fit Index (IFI)
۰/۹۱	Goodness of Fit Index (GFI)
۰/۹۳	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
۰/۹۴	Normed Fit Index (NFI)
۰/۹۳	Non-Normed Fit Index (NNFI)
۰/۶۴	Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)
۰/۵۷	Parsimony Normed Fit Index (PNFI)

یافته‌های تحقیق

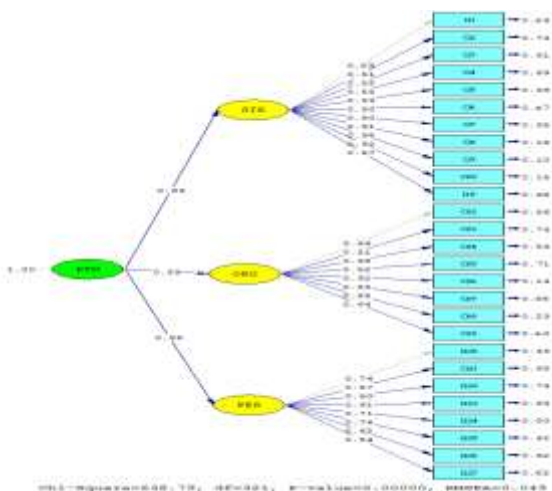
نتایج خروجی نرم‌افزار لیزرل برای ضرایب استاندارد شده مدل در شکل شماره ۳ و در شکل شماره ۴ آزمون t مربوط به معنی داری ضرایب مدل نشان داده شده است. با توجه به شکل شماره ۴ قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی روابط بزرگتر از مقدار بحرانی $۱/۹۶$ می‌باشد، پس می‌توان نتیجه گرفت روابط بین متغیرها با اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند همچنین تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگتر از $۰/۵$ هستند (شکل شماره ۵)، پس هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط در مدل تأیید می‌شوند.

شکل شماره ۵ مدل اندازه‌گیری مدیریت عملکرد دولت را در حالت برآورد استاندارد نشان می‌دهد. بارهای عاملی مدل در این حالت میزان تأثیر هر کدام از متغیرها را در تبیین واریانس عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر بار عاملی در این حالت نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده‌شده با متغیر مکنون است. در شکل شماره ۵ می‌توان بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌شده را ملاحظه نمود. برای مثال بار عاملی متغیر مشاهده‌شده $Q10$ در متغیر مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک برابر $۰/۹۲$ می‌باشد. همچنین این متغیر تقریباً ۸۵ درصد از واریانس متغیر استراتژیک را تبیین می‌کند و ۱۵ درصد مقدار خطا می‌باشد.

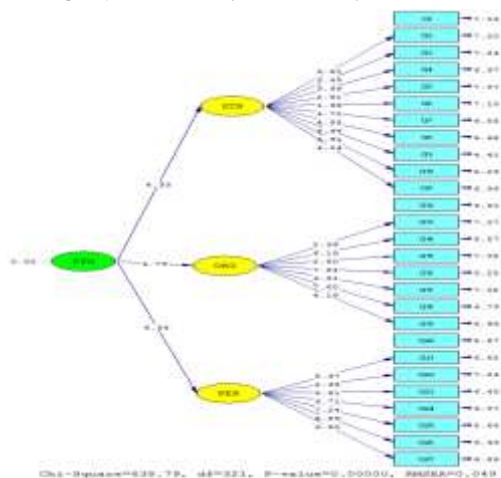
پس از تأیید روابط میان متغیرهای مشاهده‌شده با ابعاد مدیریت عملکرد دولت (سه سطح اصلی) در مرحله اول، رابطه میان ابعاد یا سطوح مذکور با خود مدیریت عملکرد دولت را در مرحله دوم مورد بررسی قرار دادیم. به عبارت دیگر هدف بررسی ارتباط بین سه بعد، مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک، مدیریت عملکرد در سطح سازمان و مدیریت عملکرد در سطح

مقارن بودن داده‌هاست. با توجه به مقادیر چولگی داده‌ها که بین ۱- و ۱ قرار دارد مقارن بودن داده‌ها تأیید می‌شود (جدول ۶). در مرحله اول، مدل با تعریف متغیرهای مکنون مدیریت عملکرد سطح استراتژیک، سطح سازمان و سطح کارکنان و بررسی روابط بین آن‌ها و متغیرهای مشاهده‌شده و همچنین روابط بین خود متغیرهای مکنون با یکدیگر مورد آزمون قرار گرفت. نرم‌افزار لیزرل علاوه بر تخمین ضرایب و خطاهای مدل، یک سری از شاخص‌های تناسب مدل را به ارائه می‌کند که با استفاده از آن‌ها می‌تواند برازش کلی مدل را مورد آزمون قرار دهد. یکی از شاخص‌های مهم در معادلات ساختاری شاخص $RMSEA$ می‌باشد. بر اساس دیدگاه کلی مقدار این شاخص کوچکتر از $۰/۰۵$ باشد برازندگی مدل بسیار عالی می‌باشد. مقدار مجاز این شاخص برابر $۰/۰۸$ است. بر اساس خروجی نرم‌افزار لیزرل (شکل ۳) شاخص $RMSEA$ برای مدل برابر $۰/۰۴۹$ می‌باشد. که با توجه به مطالب اشاره‌شده می‌توان گفت مدل از برازندگی بسیار خوبی برخوردار می‌باشد. همچنین یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش شاخص کای-دو بهنجار است که از تقسیم ساده کای-دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد مطلوب است. اغلب مقادیر بین ۲ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند. بهترین حالت مقادیر کمتر از ۲ می‌باشد. بر اساس نتایج خروجی نرم‌افزار این شاخص برای مدل برابر $۱/۹۷$ به دست آمده که این مقادیر کمتر از ۲ می‌باشد و بسیار مطلوب است. شاخص‌های برازش مدل در جدول ۷ نشان داده شده است. مقدار شاخص‌های مذکور باید در طیف (۱ تا ۰) قرار داشته باشند و هر چه به ۱ نزدیک تر باشند مدل در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد. برای شاخص‌های GFI ، IFI ، CFI ، $AGFI$ ، NFI و $NNFI$ مقادیر مطلوب باید بزرگ‌تر از $۰/۹۰$ باشند. مقدار این شاخص‌ها در پژوهش حاضر قابل قبول می‌باشد. برای شاخص‌های مقتصد بودن $PGFI$ و $PNFI$ مقادیر مطلوب باید بزرگ‌تر از $۰/۵۰$ باشند. مقدار این شاخص‌ها نیز در پژوهش حاضر قابل قبول می‌باشد. با توجه به شاخص‌های ذکر شده برازش مدل بسیار مناسب می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل به صورت مناسبی برآورد شده و می‌توان به بررسی ضرایب مدل پرداخت.

متغیرها را در تبیین واریانس عامل اصلی نشان می‌دهد. در متغیر مدیریت عملکرد دولت بار عاملی متغیر عملکرد در سطح استراتژیک برابر ۰/۸۶، متغیر عملکرد در سطح سازمان برابر ۰/۵۹ و متغیر عملکرد در سطح پرسنل برابر ۰/۸۸ می‌باشد. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده، مدل پژوهش و روابط بین متغیرها مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۵ ضرایب استاندارد شده مدل نهایی

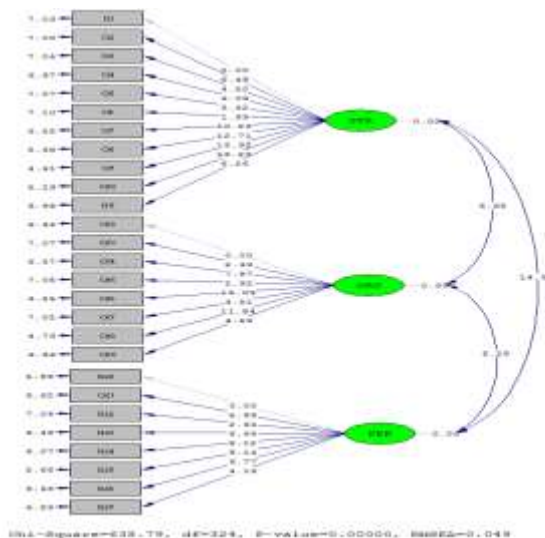


شکل ۶. مدل نهایی در حالت معنی‌داری (t-value) مدل

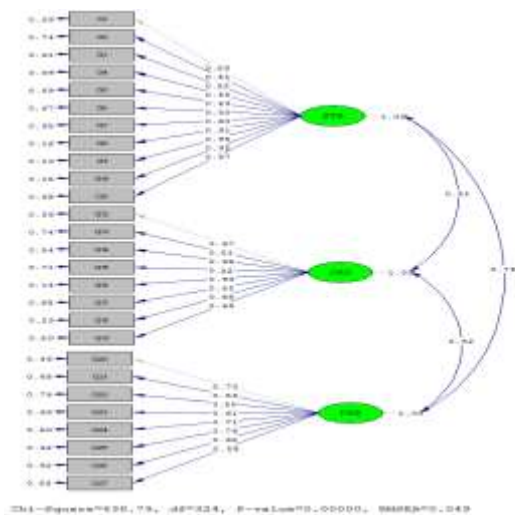
بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه یافته‌های این مطالعه با نتایج بررسی وضعیت اجرایی فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری در دستگاه‌های اجرایی کشور به‌عنوان تمرکز اصلی و قلمرو موضوعی این تحقیق جالب توجه بوده و تأییدکننده نتایج این تحقیق می‌باشد.

کارکنان با عامل مدیریت عملکرد دولت می‌باشد. همان‌طور که در شکل شماره ۶ مشاهده می‌شود در این مرحله نیز قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی روابط بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ می‌باشد، در شکل شماره ۵ نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگتر از ۰/۵ هستند، پس می‌توان نتیجه گرفت روابط بین متغیرها با اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند و هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط در مدل تأیید می‌شوند.



شکل ۳. ضرایب استاندارد شده مدل اولیه



شکل ۴. مدل ساختاری در حالت معنی‌داری (t-value) مدل اولیه

همچنین شکل شماره ۵ مدل اندازه‌گیری نهایی مدیریت عملکرد دولت را در حالت برآورد استاندارد نشان می‌دهد. در این مرحله نیز بارهای عاملی مدل میزان تأثیر هر کدام از

ندارد، و دلیل اصلی آن ضعف در شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب (در سطوح اثر، پیامدها، خروجی‌ها، فرایندها و ...) در حوزه‌ها و سطوح مختلف می‌باشد. در سطح ارزیابی عملکرد کارکنان نیز همین مشکل قابل مشاهده می‌باشد. به‌طوری‌که بررسی‌ها نشان داد که اولاً ۴۵ درصد دستگاه‌ها نتوانسته‌اند نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را اجرا کنند و از بین دستگاه‌های اجرایی که موفق به انجام شده‌اند نیز ۴۱ درصد کفایت لازم را ندارد. در بقیه مؤلفه‌های مربوط نیز وضعیت مشابهی وجود دارد. با عنایت به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر این‌که؛ مدل مناسب مدیریت عملکرد دولت کدام است؟ و با توجه به مباحث مطرح شده و نتایج حاصل از این مطالعه و همچنین با توجه به متغیرهای احصا شده و تأیید مدل مفهومی تحقیق، پیشنهاد اصلی این تحقیق اجرایی نمودن مدل طراحی شده با در نظر گرفتن مفاد فصل یازدهم قانون و لحاظ نمودن تعاملات موجود در مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و نتایج حاصل از این تحقیق می‌باشد. که در این ارتباط پیشنهاد سه فاز اجرایی؛ (۱) قانونی‌سازی چارچوب اجرایی مدل (۲) اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی و آموزش و طراحی «سازمان کار» مناسب (۳) اجرا و ارزیابی فرایند اجرا (آسیب‌شناسی به‌منظور بهبود فرایند مدیریت عملکرد) پیشنهاد می‌شود.

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در مطالعات مربوط به تدوین لایحه برنامه ششم توسعه در ارتباط با موضوع مدیریت عملکرد، مطالعه جامعی در این ارتباط از وضعیت دستگاه‌های اجرایی به عمل آمد که نشان‌دهنده ضعف دستگاه‌های اجرایی در بسیاری از مؤلفه‌های مورد مطالعه این تحقیق بوده است. برای مثال دستگاه‌های اجرایی در تدوین برنامه استراتژیک (که در این مطالعه به‌عنوان یک متغیر اصلی رتبه اول را کسب کرده است) ضعف‌های عمده‌ای دارند. به‌طوری‌که از بین ۲۱ دستگاه اصلی (وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و معاونت‌های وابسته به رئیس‌جمهور) ۱۵ دستگاه دارای برنامه راهبردی (به ادعای خود دستگاه اجرایی) هستند اما نکته‌ای که در این زمینه قابل توجه است، این است که؛ این برنامه‌های راهبردی از یک‌طرف با برنامه‌ها و شاخص‌های بین‌المللی و چشم‌انداز ۲۰ ساله ارتباط ضعیفی دارد و از طرف دیگر اقدامات و استراتژی‌های مشخصی که برای اجرایی نمودن آن در سازمان‌های وابسته و واحدهای استانی دستگاه بایستی مدنظر قرار گیرد، وجود ندارد، یا حداقل نگاه منسجمی در این رابطه موجود نیست. در مرحله ارزیابی عملکرد برنامه‌های عملیاتی (به‌عنوان یکی دیگر از متغیرهای مهم تحقیق) نیز بررسی‌ها نشان داد که نظام ارزیابی در ۷۱ درصد از دستگاه‌های اجرایی (در سطح سازمان) کفایت لازم را

منابع

- ابوالعالایی بهزاد (۱۳۸۹)، "مدیریت عملکرد راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان"، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ایبلی خدایار و موقفی حسن (۱۳۸۲)، "دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی"، تهران: نشر شیوه.
- اوان ام برمن (۱۳۹۰)، "بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌ها دولتی و غیرانتفاعی"، ترجمه، کاظمی مهدی، رنجبر وحید، شهابی کارگر مریم، انتشارات سمت، تهران.
- آرمسترانگ مایکل (۱۳۸۵)، "مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)" ترجمه؛ قلیچ‌لی بهروز، غلام‌زاده داریوش، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- آفاقی آذر، (۱۳۷۸) پنج مارکینگ (ارزیابی عملکرد درونی یک سازمان در مقایسه با دیگر رقیبان)، استاندارد، شماره ۹۴.
- پناهی علی (۱۳۸۶)، بودجه‌ریزی عملیاتی (از تئوری تا عمل)،
- انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس.
- داریانی محمدعلی و رفیع‌زاده علاء‌الدین (۱۳۸۴)، "بررسی تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد"، مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- داریانی محمدعلی و رفیع‌زاده علاء‌الدین (۱۳۸۵)، "رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد"، مجموعه مقالات سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵)، "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- رضائیان علی و گنجعلی اسد... (۱۳۹۰)، به نقل از آکسفورد، مدیریت عملکرد چیستی، چرایی و چگونگی، انتشارات دانشگاه امام صادق، تهران.
- رفیع‌زاده علاء‌الدین (۱۳۹۰)، "راهنمای گام‌به‌گام استقرار نظام مدیریت عملکرد"، انتشارات فرمنش.

جشنواره شهید رجایی.
 قلیچلی بهروز و غلامزاده داریوش (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد
 (فرد، تیم، سازمان)، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات
 صنعتی ایران
 الماسی حسن (۱۳۷۴)، از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد،
 مجله تدبیر، شماره ۵۶.
 منصوری، هدایت ا... (۱۳۷۸)، "نتایج گزارش مطالعات پنج
 مارکینگ اندازه گیری عملکرد در ۳۲ کشور نمونه جهان"،
 مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای
 اجرایی کشور، دومین جشنواره شهید رجایی.
 میرسپاسی ناصر (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و
 روابط کار، انتشارات میر، چاپ نوزدهم.
 هدیه‌لو مریم (۱۳۹۳)، "بررسی موانع استقرار مدیریت عملکرد
 در دستگاههای اجرایی"، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد،
 دانشکده مدیریت واحد علوم و تحقیقات تهران.
 یاوری وحید و شمس‌السادات زاهدی (۱۳۹۲)، "طراحی مدل
 مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمانهای دولتی
 و غیرانتفاعی"، 122-اندیشه مدیریت راهبردی، سال
 هفتم، شماره اول، بهار و تابستان شماره پیاپی 13، صص
 79.

رفیع‌زاده علاء‌الدین، رونق یوسف (۱۳۹۲)، "مدیریت و ارزیابی
 عملکرد با رویکرد علمی-کاربردی"، انتشارات فرمنش.
 سلطانی ایرج (۱۳۹۰)، "مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع
 انسانی"، انتشارات ارکان دانش، تابستان.
 طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸)، "بررسی و تبیین نقش اقتضائات
 استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های
 دولتی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی
 ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، تهران: سازمان
 امور اداری و استخدامی کشور.
 عابدی جعفری حسن، تسلیمی محمد سعید، فقیهی ابوالحسن،
 شیخ‌زاده محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛
 روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده-
 های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره دوم، پاییز و
 زمستان، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.
 عباس‌زادگان سید محمد (۱۳۸۸)، مدیریت عملکرد، انتشارات
 شرکت سهامی انتشار، چاپ سوم.
 علیرضایی محمدرضا، جعفری سعید (۱۳۷۹)، تحلیل پوششی
 داده‌ها ابزاری کارآمد در ارزیابی عملکرد دستگاههای
 اجرایی، مجموعه مقالات دومین همایش بررسی ابعاد
 ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، سومین

Network Conference.

Bernardin, H.J. (2003). Human Resource Management: an experiential approach. 3 Th Editions. New York: Mc GrawHill.

Bouckaert, G & John Haligan (2006), "Handbook of Public Policy" performance and performance management", London, SAGE Publications Ltd, pp 443-461

Boyatzis, R. E. (1998), Transforming qualitative information: thematic analysis and code development, Sage.

Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.

Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.

Carell Micheal R and et al. (1992).

Arie Halachmi (2005), Performance measurement is only one way of managing performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 No. 7, pp. 502-516

Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", Qualitative Research, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.

Bailey, Kenneth D. (1994), Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques, Sage University papers: Quantitative applications in the social sciences, No. 07-102.: Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Baker, H. Spir, M. & dhmanungune, S. (1990) trust, credibility and Empowerment. Paper presented at the bay Area Organizational Development

- Personnel/ Human Resource Management. Mac Millan Publishing.
- Carmine Bianchi and William C. Rivenbark (2014), Performance Management in Local Government: The Application of System Dynamics to Promote Data Use, *International Journal of Public Administration*, 37: 945–954.
- Doty, D. Harold and Glick, H. William (1994), "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 230-251.
- Dunnick, M. (2005) Accountability and the promise of performance: in search of mechanisms. *Public performance & Management Review*, 28, 376-417.
- Faseeh ullah khan Muhammad, (2013), Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 4 (Mar. - Apr), PP 66-83
- Flynn, N. (2007) public sector management. Thousand oaks, sage Francisco Antonio Coelho Junior , Luciana Mourao , Helena Karla Barbosa de Lima, Simone Maria Vieira de Velasco , Cristiane Faiad and Ludmyla.
- Foot. M and Hook. C (1999). *Introducing Human Resource Management*. Longman.
- GeertBouckaert and JohnHalligan, (2006) *Handbook of Public Policy "Performance and Performance Management"*, SAGE Publications Ltd, London Louise Kloot and John Martin (2000), Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, *Management Accounting Research*, 11, 231–251
- Ghobadian. Abby and Ashworth John (1993), Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 5, 1994, pp. 35-51
- Grote Dick,(2002), The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers, a division of American Management Association, 1601 Broadway, New York, NY 10019, pp. 1-10
- Guthrie, J. and English, L., 1997. Performance information and program evaluation in the Australian public sector, *International Journal of Public Sector Management*, 10(3).
- Halachmi Arie,(2005), Performance measurement is only one way of managing performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 7, pp. 502-516
- Halligan, J., Miller, R. and Power, J. (2007) *Parliament in the 21st Century: Institutional Reform and Emerging Roles*. Melbourne, Melbourne University Press.
- Hatry, H. P. (1999) *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, DC, Urban Institute Press.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill, pp253
- Kane, S. (1996), the conceptualization and representation of total performance effectiveness, *Human Resource Management Review*, Volume 6, Issue 2, Pages 123-145.
- Katerina, Venclova Salkova Andrea, Kolackova Gabriela (2013), Identification of Employee Performance Appraisal, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, Issue 2, pp. 20-36, Methods in Agricultural Organizations.
- Kearney, Richard C. & Berman, Evan M. (1999), *Public sector performance: management, motivation, and measurement*, ASPA classics; Boulder, Colo: Westview Press.
- King, N., & Horrocks, C. (2010), *Interviews*

- in qualitative research, London: Sage.
- Kloot, L. and Martin, J (2000), Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, *Management Accounting Research*, 11, 231–251.
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, *Public Personnel Management*. Vol. 25. No. 2, summer.
- McDavid, J. C. and Hawthorn, L. R. L. (2006) Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice. Thousand Oaks, Sage.
- Miller, G. A. (2009) Wordnet. Princeton, Trustees of Princeton University
- Modell, S. Gronlund, A. (2007). Outcome-based Performance Management Experiences from Swedish Central Government. *Public Performance & Management Review*, Vol.31: No.2, pp. 275-288.
- Moynihan, Donald p. (2008), the dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform, Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Murphy, K & Cleveland, J (1995), understanding performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based perspectives. SAGE publications.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill, 347
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government, Penguin, New York, NY.
- Pietro Micheli and Andy Neely, (2010), Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread, *Public Administration Review*, July|August, pp591-600
- Polidano, C(1999), "The New public management in developing countries", *Public Policy and management working paper No 13*
- Pollitt, C. (2006) Performance information for democracy: the missing link? Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice, 12, 39-56.
- Rich, Philip (1992), "The Organizational Taxonomy: Definition and Design", *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 758-781.
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnw Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? *Public Personnel Management*, Vol. 25. No. 3, Fall
- Sinclair, A., 1995. The chameleon of accountability: Forms and discourses, *Accounting, Organisations and Society*, 20(2/3), 219–37.
- Siu-Ming Kwok & Dora M. Y. Tam (2011), Challenges of Appraising Intangible Outcomes with Unclear Objectives: Performance Management Issues in Local Government in Ontario, *Public Organiz Rev* 11:297–306.
- Slavic Agnes, nemanja Berber and Bojan Lekovic (2014) Performance Management In International Human resource Management: Evidence from the cee Region, *Serbian Journal of Management* 9 (1) pp45 – 58
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company, pp333
- Soonhee Kim, (2010), Public Trust in Government in Japan and South Korea: Does the Rise of Critical Citizens Matter? *Public Administration Review*, September/October 2010

- Sterck, M. (2007) the impact of performance budgeting on the role of the legislature: a four-country study. *International Review of Administrative Sciences*, 73, 189-203.
- Stredwick John (2005) *an Introduction to Human Resource Management*. Elsevier Ltd.
- Tangen Stefan, (2004), Demystifying productivity and performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 1, pp. 34-46
- Van Dooren, W, Bouckaert Geert, and Halligan John (2010), *and Performance Management in public sector*, first Published Routledge
- Van Dooren, W. (2004) Supply and demand of policy indicators. *Public Management Review*, b, 511-30.
- Van Dooren, W. (2006) *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach*. Leuven, Faculty of Social Sciences.
- Van Dooren, W. and Van de Walle, S. (2008) *Performance Information in the Public Sector: How It Is Used*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Wouter van Dooren, GeertBouckaert and JohnHalligan(2010) *Performance management in the public sector*, First Published Routledge, London.