


|   |   |   |
|---|---|---|
| <br>Academy of Organizational<br>Behavior Management | <b>Organizational Behavior Studies Quarterly</b><br><br>Spring 2022 (Serial No. 41), Vol. 11, No. 1 | Print ISSN: 2322-1518<br>Online ISSN: 3456-6452 |
|---|---|---|

## Designing a Model for Iranian Public Sector Organizations Performance Management; The Leadership as a Driver


**Roohallah Noori (Ph.D.)<sup>1</sup>**  
**Akbar Hassanpoor (Ph.D.)<sup>2</sup>**  
**Yousef Vakili (Ph.D.)<sup>3</sup>**  
**Abdorrezza Ghanizadeh<sup>4</sup>**

### Abstract

Models for public sector organizations performance management have ignored the role of leadership. In other words, there is no consistency between leadership in performance management models and its concept in the theoretical foundations of organizational behavior management. Thus, this research aims to design a model for Iranian public sector organizations performance management with an emphasis on leadership as a driver. The methodology of this research is design science. First, 240 literature sources on performance management (at the organizational level) and leadership were reviewed, classified and thematically analyzed. The same process was followed for semi-structured interviews with experts. Experts were selected by snowball sampling technique according to scientific, experimental and perceptual conditions. Then, using thematic analysis, a new performance management model based on leadership as a driver was designed. The proposed model categorized the components into three levels: ten elements for the first level (performance management main components) and at the second and third levels, leadership consists of 3 dimensions and 14 sub-components, respectively: leadership traits (5 sub-components), leadership behaviors (5 sub-components), context in the form of leadership neutralizers and substitutes (4 sub-components). It is necessary to pay attention to these components in the Iranian public sector organizations PM model.

**Keywords:** *Performance; Performance Management; Public Sector Organization; Leadership; Design Science.*

- 
1. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
  2. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
  3. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
  4. Ph.D. Candidate, Organizational Behavior Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (Corresponding Author), ag78912@gmail.com.

|  |   |  |
|--|---|--|
| شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲<br>شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶ | فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی<br>سال یازدهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۴۱)، بهار ۱۴۰۱: ۱۴۵-۱۷۴ | <br>انجمن مدیریت رفتارشناسی |
|--|---|--|

## طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری<sup>۱</sup>

روح‌اله نوری\*، اکبر حسن‌پور\*\*  
یوسف وکیلی\*\*\*، عبدالرضا غنی‌زاده\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷

### چکیده

در مدل‌های موجود در زمینه مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی، مؤلفه رهبری به‌طور شایسته دیده نشده است. به عبارت دیگر، مؤلفه رهبری در مدل‌های مذکور با مفهوم و گستره آن در مبانی نظری مدیریت رفتار سازمانی سازگاری ندارد. از این رو، هدف پژوهش حاضر، طراحی مدلی برای مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری است. روش‌شناسی این پژوهش علم طراحی می‌باشد. در اجرای مراحل علم طراحی، ۲۴۰ منبع در زمینه ادبیات موضوع مدیریت عملکرد (در سطح سازمان) و رهبری مطالعه شد و منابع منتخب مرور، طبقه‌بندی و تحلیل مضمون شدند. پس از آن براساس نتایج اولیه، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی انجام پذیرفت. خبرگان با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی با در نظر گرفتن شرایط علمی، تجربی و ادراکی برگزیده شدند. سپس تحلیل مضمون نهایی انجام پذیرفت و مدل هدف استخراج شد. در مدل پیشنهادی مؤلفه‌ها در سه سطح طبقه‌بندی شده‌اند: در سطح فوقانی، مدل مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور شامل ۱۰ عنصر است. در سطوح دوم و سوم، رهبری به ترتیب مشتمل بر ۳ بعد و ۱۴ زیرمؤلفه است: ویژگی‌ها و صفات رهبری (۵ زیرمؤلفه)، ابعاد رفتاری رهبری (۵ زیرمؤلفه)، زمینه در قالب خنثی‌کنندگان و جانشینان رهبری (۴ زیرمؤلفه). نتایج پژوهش مؤید ضرورت گنجاندن عوامل مذکور در مدل فعلی کشور است.

**کلیدواژه:** عملکرد؛ مدیریت عملکرد؛ سازمان بخش دولتی؛ رهبری؛ علم طراحی

۱. برگرفته از رساله دکتری

\*. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\*\* استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\*\*\* استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت، گرایش مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

ag78912@gmail.com

## مقدمه

امروزه نقش و تأثیر مدل‌های مدیریت عملکرد در ارتقای کیفیت و بهبود عملکرد سازمان‌ها نیازی به اثبات ندارد (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۱: ۵). بی‌شک بهبود عملکرد و تعالی، منافع بسیاری برای سازمان، ذی‌نفعان و کارکنان در پی دارد. علاوه بر این، اصلاح و بهبود عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی، منافع آحاد مردم را تأمین نموده و باعث تضمین بقای یک دولت و مشروعیت بخشی به آن نیز هست. مشروعیت اساس و پایه حاکمیت است که هم‌زمان به دو موضوع متقابل اشاره دارد: یکی ایجاد حق حکومت برای حاکمان و دیگری شناسایی و پذیرش این حق از سوی حکومت‌شوندگان (نوری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۵). علی‌رغم اهمیت موضوع، هنوز مشکلات مهمی در مدیریت عملکرد<sup>۱</sup> سازمان‌های بخش دولتی وجود دارد (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۴). واقعیت این است که نظام‌های مدیریت عملکرد به ندرت به روشی ایدئال پیاده‌سازی می‌شوند (ماسترو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۲) هرچند این نظام‌ها بسیار متداول هستند، اما نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل مختلف، عملکرد خود را به طور مطلوب مدیریت نمی‌کنند (سربان و هرسیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۲۳۱). اختلاف میان مدل‌های مختلف مدیریت عملکرد، بر خلاف نظری در این حوزه دلالت می‌نماید (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲: ۷۹). مدل‌های مذکور، تاکنون در حد انتظارات عمل نکرده‌اند. اغلب مدل‌های مدیریت عملکرد در سطح سازمان در معیارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی دارای نقطه ضعف اساسی هستند؛ زیرا در معرفی زیرمعیارهای آنها دچار کلی‌گویی می‌باشند (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶). این مسئله در خصوص پیشران<sup>۴</sup> رهبری نیز وجود دارد. به عبارت دیگر، علی‌رغم تداوم در توسعه مدل‌های رهبری (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۵) و نقش رهبری برجسته در استخراج بهترین عملکرد (پفرمن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۲۶۸) همچنان زیرمؤلفه‌های رهبری در مدل‌های مدیریت عملکرد، به امور کلی و نمادین رهبر محدود شده‌اند و همچون تعدادی از مؤلفه‌های مدیریت رفتار سازمانی به حاشیه رفته‌اند که برای مدیریت عملکرد سازمان‌ها به شکل ایدئال، کافی به نظر نمی‌رسد.

در این پژوهش در وهله نخست تلاش شده از طریق توجه به مؤلفه‌های رفتاری، بین عناصر فرایندی و رفتاری در مدل مدیریت عملکرد پیشنهادی، توازن برقرار شود. به علاوه با توجه به اینکه در مدل کنونی

1. Performance Management
2. Maestro et al
3. Şerban & Herciu
4. Driver
5. Pfeffermann

مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور مؤلفه رهبری سازمانی منظور نشده است و به بیان دیگر نقش رهبری در اقدامات و میزان تحقق اهداف سازمان‌های دولتی مستتر مانده و جعبه سیاه عملکرد سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود، از این رو، در هسته مرکزی پژوهش بر نقش پیشران رهبری آنچنان که در «رفتار سازمانی» مطرح می‌باشد، تمرکز می‌شود و از این طریق خلأ مؤلفه مذکور در مدل کشور با طراحی مدل بومی مرتفع خواهد شد.

شایان ذکر است براساس فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری و ضوابط قانونی مرتبط، استقرار و اجرای نظام مدیریت عملکرد در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور مشتمل بر کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته به آنها و سازمان‌های مستقل زیر نظر رئیس قوه مجریه، الزامی است و متولی نهایی آن، «امور مدیریت عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی سازمان اداری و استخدامی کشور» می‌باشد که با همکاری دفاتر مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، نسبت به انجام این مهم اقدام می‌نمایند (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۸: ۳۷۲-۳۸۲)؛ لذا اصلاح مدل کنونی و کاربست مدل مطلوب و جامع مدیریت عملکرد، موجب ارتقا و بهبود عملکرد در سازمان‌های دولتی و قوه مجریه خواهد شد.

براین اساس، پژوهش حاضر برای پاسخگویی به این سؤالات اصلی انجام پذیرفت: مدل مفهومی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور چگونه است؟ مؤلفه رهبری به عنوان یک پیشران عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور، از چه عناصری تشکیل شده است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در بخش دولتی، توافق اندکی در زمینه مفهوم «عملکرد» وجود دارد. اگرچه در این بخش شاخص‌های عملکردی مالی هم وجود دارند، لیکن عملکرد در بخش دولتی غالباً غیرمالی دیده می‌شود (بورگونی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۹-۱۱). براین اساس، عملکرد هم به معنای نتایج (ستاده<sup>۲</sup>، دستاورد<sup>۳</sup> و اثر<sup>۴</sup>) کسب شده و هم به معنای رفتار (ورودی‌ها<sup>۵</sup> و فرایندها<sup>۶</sup>) صورت گرفته می‌باشد (رفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵ا: ۸۳).

1. Borgonovi et al
2. Output
3. Outcome
4. Impact
5. Input
6. Throughput

مدیریت عملکرد مفهوم و روش جدیدی برای افراد و سازمان‌ها نیست، بلکه این مفهوم به دلیل اینکه سازمان‌ها در تلاش هستند راهی برای بهبود پیدا کنند، اهمیت یافته و توانسته است چارچوب یکپارچه‌ای را شکل دهد (کاندولا<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹: ۱۳۴). مدیریت عملکرد، عبارت است از فرایندهای مدیریتی و مدیریت بر رفتارها که برای اداره نمودن عملکرد یک سازمان استفاده می‌شوند (تاتیچی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۰۴) و تحقق کارا و اثربخش اهداف سازمان را تقویت می‌کنند (هرواث و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱: ۲). این مفهوم مجموعه‌ای گسترده از ابزارها را دربرمی‌گیرد که به منظور بهینه کردن موفقیت هر یک از کارکنان، هر واحد کاری، مدیر و سازمان به کار برده می‌شوند (باکال، ۱۳۹۴: ۱۸). مدیریت عملکرد قصد دارد تا نمایی از تصویر بزرگ تر را خلق کرده و بفهماند که یک سازمان در کلیت خود چگونه کار می‌کند (کوکینز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۱۴)؛ لذا یک فرایند مدیریتی نسبتاً کامل است (وو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۵). نظام مدیریت عملکرد، می‌باید در یک چرخه مستمر و تجدیدشونده متشکل از: ۱. طرح ریزی، ۲. اقدام، ۳. نظارت و ارزیابی و ۴. بازنگری<sup>۶</sup> و بهبود، تعریف شود (آرمسترانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹: ۶۲). به رغم وجود برخی روندهای جهانی، مؤلفه‌های نظام‌های مدیریت عملکرد در کشورها متفاوت هستند (رشید<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱: ۱۴۳).

در ادبیات مدیریت عملکرد پیشران‌ها (توانمندسازها<sup>۹</sup>) منابع، شایستگی‌ها و فعالیت‌های محوری می‌باشند که جهت ارائه ستاده‌ها و دستاوردها، ضروری هستند (مار<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸: ۵). عملکرد بالا در توانمندسازهای «حال حاضر»، منجر به عملکرد بالا در نتایج «آینده» می‌شود (تالبوت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۶۴). از بین تمامی پیشران‌ها، مهم‌ترین توانمندساز رهبری متعهد است (باروز و نیلی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲: ۳۶).

رهبری، فرایندی است که از بسیاری جهات شبیه مدیریت است. رهبری همچون مدیریت شامل اثرگذاری است و همچون مدیریت به کار با مردم نیاز دارد، رهبری به دنبال تحقق مؤثر هدف است و

1. Kandula
2. Taticchi
3. Horváth & Partners Management Consultants
4. Cokins
5. Wu
6. Review
7. Armstrong
8. Rashid
9. Enablers
10. Marr
11. Talbot
12. Barrows & Neely

مدیریت نیز همین‌طور (افجه، ۱۳۸۸: ۴۲۳). وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل را هم نمی‌توان از فرایند تأثیرگذاری لازم هنگام رهبری جدا کرد (گلسنکی و هگر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۸۲). به‌طور کلی، رهبری توانایی جهت تأثیرگذاری بر یک گروه در راستای تحقق یک چشم‌انداز یا مجموعه‌ای از اهداف است (رایتزر و جاج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲۱۷) و رهبری در سازمان‌ها، فرایند راهنمایی و هدایت رفتار کارکنان در محیط کار می‌باشد (نلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱۹۸).

میزان شواهد تجربی در مورد تأثیر مدیریت و رهبری بر عملکرد سازمان به سرعت در حال رشد است (لگرید و ورهوست<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۲۱۱). رهبران در همه سازمان‌ها جایگاهی حیاتی دارند (ان‌گنگ‌تنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۲). آنها مهم‌ترین عامل در اجرای مدیریت عملکرد (موینیهان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸: ۱۶) و اصلی‌ترین عنصر موفقیت سازمان در محیط‌های بسیار متغیر می‌باشند (کانتولا و نزیر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰: ۴۵۷).

در سراسر فرایند ارزیابی و مدیریت عملکرد، به حمایت رهبری نیاز است (ایموردینو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴: ۴۵). اجرای مدیریت جامع عملکرد به تلاش پایدار چندساله و منابع قابل توجهی، تحول در فرهنگ و تعهد سازمانی نیاز دارد. این مسائل را باید با رهبری قوی و پایدار تنظیم کرد (هالاچی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱: ۳۴). رهبری در دو سطح برای نظام مدیریت عملکرد مهم است. نخست رهبران<sup>۱۰</sup> وزارتخانه باید به‌طور جدی از روند راه‌اندازی و اجرای نظام مدیریت عملکرد حمایت کنند؛ اما به همان اندازه مهم است که در سطح رهبری سیاسی<sup>۱۱</sup> نیز حامی توسعه، پیاده‌سازی و استفاده از سیستم مذکور باشند (مک‌دیوید و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹: ۴۵۲-۴۵۳).

موضوع رهبری سازمانی سؤالات زیر را در پی دارد:

- رهبر چه کسی باید باشد؟
- چه رفتارهایی برای رهبری عملکرد مهم است؟

1. Golensky & Hager  
2. Robbins & Judge  
3. Nelson  
4. Legreid & Verhoest  
5. Ngang Tang  
6. Moynihan  
7. Kantola & Nazir  
8. Immordino  
9. Halachmi  
10. Senior Executives  
11. Political Leadership  
12. McDavid et al

- رهبری در عملکرد از کجا می‌آید و چگونه باید آن را تقویت کرد؟ (وان دورین و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۰۳)

پس از مرور مبانی نظری مدیریت عملکرد و پیشران رهبری، لازم است اهمیت استفاده از مدل برای مدیریت عملکرد سازمان‌ها و سپس بررسی نقش رفتار سازمانی و مؤلفه رهبری در مدل‌های رایج نیز بیان شود. صرف نظر از اندازه، بخشی که سازمان در آن کار می‌کند یا سطوح جاری موفقیت، سازمان‌ها به یک چهارچوب کلی مدیریتی یا یک مدل نیاز دارند که بتوانند موقعیت خود را در مسیر کلی تعالی دریابند و نقاط بهسازی را معین کنند (نورتون، ۱۳۸۱: ۳۷). به عبارت دیگر، دستیابی به اهداف پایدار سازمان‌ها در گرو اجرای رویکردهایی است که در چهارچوب مدل مدیریت عملکرد یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند (طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۳: ۹۷). ویژگی بارز این مدل‌ها، نوع نگرش به سازمان (کل‌نگری) است که به مدیریت این امکان را می‌دهد تا ضمن ارزیابی و مذاقه سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمان‌های مشابه مقایسه نماید (اسفندیار و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۶).

جدول (۱) میزان توجه مدل‌های مدیریت عملکرد به عناصر انسانی و به‌ویژه مؤلفه‌های خاص مدیریت رفتار سازمانی را نمایش می‌دهد. با وجود تنوع مدل‌ها، اغلب محققان توجه کافی به عناصر رفتار سازمانی به‌ویژه رهبری در مؤلفه‌های اصلی مدل نداشته‌اند و توازن مناسبی بین ابعاد فرایندی و انسانی (رفتاری) مدل برقرار نکرده‌اند. از آنجاکه رهبری بر جنبه انسانی علم مدیریت متمرکز است، توجه به مؤلفه‌های رفتاری استخراج شده از مدل‌ها که در قالب این جدول ارائه شده‌اند، برای پژوهش حاضر حائز اهمیت به‌شمار می‌آید و دید مناسبی از مسئله حاصل می‌کند.

طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری (نوری و همکاران)

جدول ۱. مقایسه میزان نقش مدیریت رفتار سازمانی در مدل‌های مدیریت عملکرد با تمرکز بر مدل‌های بخش دولتی

| ردیف | نام مدل                            | محقق / بهره‌بردار                  | انعکاس مدیریت رفتار سازمانی در اهم مؤلفه‌های مدل |                |             |         | منبع   |
|------|------------------------------------|------------------------------------|--|----------------|-------------|---------|--|
| ۱    | برنامه بازبینی قابلیت <sup>۱</sup> | بررسی مستقل به سفارش کشور استرالیا | هدایت کردن                                       | انگیزش کارکنان | رشد کارکنان | مسئولیت | (پال <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۶: ۲۰-۱۸)                   |
| ۲    | سند چهارچوب نتایج <sup>۳</sup>     | کشور هند                           | -  | -              | -           | -       | (برنامه توسعه ملل متحد <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۳: ۲۶-۴۷) |
| ۳    | چارچوب عملکرد ملی <sup>۵</sup>     | دولت اسکاتلند                      | مشارکت   | همبستگی        | -           | -       | (بورگونی و همکاران، ۲۰۱۸: ۸۳-۹۲)                   |
| ۴    | چرخه عملکرد <sup>۶</sup>           | کشور ایتالیا                       | اندازه‌گیری عملکرد انفرادی                       | پاداش          | شایستگی     | -       | (دی‌وریس و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۹: ۱۲۷-۱۲۹)   |
| ۵    | منشور عملکرد <sup>۸</sup>          | نیلی و آدامز                       | -  | -              | -           | -       | (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۵۸)                        |
| ۶    | چارچوب جامع                        | میزراهی <sup>۱۰</sup>              | -  | -              | -           | -       | (میزراهی،  |

1. Capability Review Program
2. Pal
3. Results-Framework Document
4. United Nations development programme
5. The Scottish Government's National Performance Framework
6. Performance cycle
7. de Vries et al
8. Performance Prism
10. Mizrahi



| ردیف | نام مدل                                      | محقق / بهره‌بردار                       | انعکاس مدیریت رفتار سازمانی در اهم مؤلفه‌های مدل |                     |                     |           | منبع           |                                       |
|------|--|---|--|---------------------|---------------------|-----------|----------------|---------------------------------------|
|      | برنامه‌ریزی سیستم مدیریت عملکرد <sup>۱</sup> |   |  |                     |                     |           | ۲۰۱۷: ۱۰۶-۱۲۸  |                                       |
| ۷    | EFQM   | بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت <sup>۲</sup> | فرهنگ سازمانی                                    | رهبری               | مشارکت ذی‌نفعان     | تجول      | ادراک ذی‌نفعان | (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۲۰۱۹: ۸) |
| ۸    | مدل تعالی سازمانی بخش دولتی                  | میرسپاسی و همکاران                      | رهبری  | مدیریت منابع انسانی | اصول اخلاقی و ارزشی | رضایتمندی | رضایتمندی      | (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۱: ۵)         |
| ۹    | مدل مدیریت و تحویل عملکرد <sup>۴</sup>       | مار                                     | یادگیری  | فرهنگ عملکردمدار    |                     |           |                | (مار، ۲۰۰۸: ۷)                        |
| ۱۰   | مدل فرایندی مدیریت عملکرد سازمانی            | رضائیان و گنجعلی                        | رهبری  | مربیگری             | یادگیری و توسعه     |           |                | (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۵: ۴۴۵-۴۵۲)     |
| ۱۱   | مدل محتوایی مدیریت عملکرد سازمانی            | رضائیان و گنجعلی                        | فرهنگ و جو سازمانی                               | رهبری و مدیریت      | منابع سازمانی       |           |                | (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۵: ۴۵۲-۴۵۶)     |
| ۱۲   | فرایند مدیریت عملکرد <sup>۵</sup>            | بارث و دی‌بیر <sup>۶</sup>              | مربیگری  | تشویق               | احترام و اعتماد     |           |                | (بارث و دی‌بیر، ۲۰۱۸: ۷-۸)            |
| ۱۳   | مدل نظام مدیریت                              | آرمسترانگ                               | مربیگری  | تعهد                | گفتگو               |           |                | (آرمسترانگ،                           |

1. Comprehensive Framework For Planning A Performance Management System
3. European Foundation of Quality Management
4. Managing and Delivering Performance
5. Performance Management Process (PMP)
6. Barth & De Beer

طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری (نوری و همکاران)

| ردیف | نام مدل   | محقق / بهره‌بردار                         | انعکاس مدیریت رفتار سازمانی در اهم مؤلفه‌های مدل |                     |                         |       | منبع                                 |
|------|---|---|--|---------------------|-------------------------|-------|--------------------------------------|
|      | عملکرد <sup>۱</sup>   |   |  |                     |                         |       | ۲۰۰۹: ۳۱۹-<br>(۳۲۰)                  |
| ۱۴   | جایزه مدیریت کیفیت مالکوم بالدريج <sup>۲</sup>                        | مؤسسه ملی استاندارد و فناوری <sup>۳</sup> | رهبری  | تمرکز بر نیروی کار  | مفاهیم و ارزش‌های محوری | -     | (موسسه ملی استاندارد و فناوری، ۲۰۱۹) |
| ۱۵   | مدل مدیریت عملکرد   | مونیهان                                   | ارتباط با کارکنان                                | -                   | -                       | -     | (مونیهان، ۲۰۰۸: ۵)                   |
| ۱۶   | مدل عملکرد بیشینه <sup>۴</sup>  | آلن و همکاران                             | فرهنگ  | بهبود عملکرد انسانی | متعهد کردن کارکنان      | رهبری | (آلن و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۴۷-<br>(۱۵۱)  |
| ۱۷   | BSC <sup>۵</sup>  | کاپلان و نورتون <sup>۷</sup>              | یادگیری و رشد                                    | -                   | -                       | -     | (عالم تبریز و محمدرحیمی، ۱۳۸۸: ۵۱۰)  |
| ۱۸   | مدل مدیریت عملکرد در محیط‌های متلاطم <sup>۸</sup> متلاطم <sup>۸</sup> | نیلی                                      | ارتباطات مستمر                                   | آموزش سریع          | رهبری متعهد             | -     | (باروز و نیلی، ۲۰۱۲: ۳۱-۳۸)          |
| ۱۹   | مدل عملکرد سازمانی <sup>۹</sup> سازمانی <sup>۹</sup>                  | هانا <sup>۱۰</sup>                        | کارکنان  | پاداش‌ها            | فرهنگ                   | -     | (هانا، ۱۹۸۸: ۶۶)                     |

1. Model of A Performance Management System
2. The Baldrige Criteria for Performance Excellence (CPE)
3. National Institute of Standards and Technology (NIST)
4. Peak Performance Model
5. Allen et al
6. Balanced Scorecard
7. Kaplan & Norton
8. Performance Management for Turbulent Environments (PM4TE) process model
9. Organization Performance Model
10. Hanna

| ردیف | نام مدل  | محقق / بهره‌بردار                            | انعکاس مدیریت رفتار سازمانی در اهم مؤلفه‌های مدل |                                      |   | منبع                                       |
|------|--|--|--|--------------------------------------|---|--|
| ۲۰   | مدل سازمان اداری و استخدامی کشور               | ایران  | مدیریت سرمایه انسانی                             | توسعه فرهنگ سازمانی                  | - | (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۸: ۵-۱۳) |
| ۲۱   | مدل سازمان همکاری اقتصادی و توسعه <sup>۱</sup> | OECD   | منابع انسانی                                     | -                                    | - | (پال، ۲۰۱۶: b: ۷)                          |
| ۲۲   | بهبود عملکرد بخش دولتی                         | بانک جهانی <sup>۲</sup>                      | رهبری  | مشوق‌ها                              | - | (بانک جهانی، ۲۰۱۸: ۱۷)                     |
| ۲۳   | جایزه دمنینگ <sup>۳</sup>                      | جامعه مهندسين و دانشمندان ژاپنی <sup>۴</sup> | ارزش‌های جدید                                    | توسعه و استفاده فعال از منابع انسانی | - | (جامعه مهندسين و دانشمندان ژاپنی، ۲۰۱۹)    |
| ۲۴   | مرکز تعالی APO                                 | سازمان بهره‌وری آسیایی <sup>۵</sup>          | -  | -                                    | - | (مندوزا، ۲۰۱۶: ۲۲-۲۴)                      |

منبع: نویسندگان

پس از مرور میزان توجه مدل‌های مدیریت عملکرد به مؤلفه‌های خاص مدیریت رفتار سازمانی، مدل‌هایی که مؤلفه رهبری را لحاظ کرده بودند، مورد بررسی تکمیلی قرار گرفتند. بدین منظور، نسبت به استخراج عوامل تشکیل دهنده مؤلفه رهبری در مدل‌ها اقدام شد. با بررسی زیرمؤلفه‌های مربوط به رهبری در سطوح پایین‌تر مدل‌های مدیریت عملکرد، مشخص شد زیرمؤلفه‌هایی که ذیل رهبری در مدل‌ها وجود دارند، با مبانی نظری رایج در مدیریت رفتار سازمانی سازگاری ندارد. توجه به عناصر رهبری مندرج در

1. Organisation for Economic Co-operation and Development
2. World Bank
3. Deming Prize
4. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)
5. Asian Productivity Organization
6. Mendoza

طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری (نوری و همکاران)

جدول (۲) بینش مناسبی از این مسئله حاصل می‌کند.

جدول ۲. مقایسه عوامل تشکیل‌دهنده رهبری در مدل‌های مدیریت عملکرد

| ردیف | نام مدل                           | محقق / بهره‌بردار                   | مؤلفه‌های رهبری در مدل  |   |                                   |  |
|------|-----------------------------------|-------------------------------------|---|---|-----------------------------------|--|
| ۱    | EFQM                              | بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۱۹)   | هدایت فرهنگ سازمانی و پرورش ارزش‌ها   | به وجود آوردن موقعیت‌ها برای تحقق تغییر           | توانمندسازی برای اخلاقیت و نوآوری | متحد و متعهد کردن به هدف نهایی، چشم‌انداز و راهبرد |
| ۲    | مدل تعالی سازمانی بخش دولتی       | میرسیاسی و همکاران (۱۳۹۱)           | -   | -   | -                                 | -  |
| ۳    | مدل فرایندی مدیریت عملکرد سازمانی | رضائیان و گنجعلی (۱۳۹۵)             | تعیین الگوی رهبری و هدایت سازمان  | تعیین الگوی مریبگری                               | -                                 | -  |
| ۴    | مدل محتوایی مدیریت عملکرد سازمانی | رضائیان و گنجعلی (۱۳۹۵)             | مشارکت، همکاری و تعامل با ذی‌نفعان  | نقش در برنامه‌ریزی، راهبردی، به کارگیری و ارزیابی | شایستگی ایفای وظایف مدیریتی       | شایستگی ایفای نقش‌های مدیریتی                      |
| ۵    | جایزه مدیریت کیفیت مالکوم بالدربچ | مؤسسه ملی استاندارد و فناوری (۲۰۱۹) | نقش مدیران ارشد (تعیین ارزش‌ها، تقویت فرهنگ سازمانی، ارتباطات، ایجاد ارزش برای همه ذی‌نفعان، ایجاد تمرکز سازمانی بر عمل.) | الگو بودن مدیران ارشد                             | رفتار اخلاقی و قانونی             | خلق محیطی مناسب برای نوآوری                        |

| ردیف | نام مدل                              | محقق / بهره‌بردار    | مؤلفه‌های رهبری در مدل          |   |  |
|------|--------------------------------------|----------------------|---------------------------------|---|--|
| ۶    | مدل عملکرد بیشینه                    | آلن و همکاران (۲۰۱۹) | الگوسازی                        | ترسیم مسیر سازمان از طریق راهبرد و اجرا | نشان‌دادن رفتارهای درست در عمل، رویه و سیاست |
| ۷    | مدل مدیریت عملکرد در محیط‌های متلاطم | نیلی (۲۰۱۲)          | مسئولیت برای چشم‌انداز و راهبرد | مسئولیت برای تنظیم سیستم‌ها در سازمان   | مدیریت کردن نتایج عملکردی برای ذینفعان       |
| ۸    | بهبود عملکرد بخش دولتی               | بانک جهانی (۲۰۱۸)    | نوآوری                          | همکاری و غلبه بر مخالفت‌ها              | -  |

منبع: نویسندگان

چنانکه قبلاً یاد شد، پژوهشی که با دید تخصصی رفتار سازمانی بر پیشران رهبری در قالب مدل مدیریت عملکرد تمرکز نماید، یافت نشد. لیکن در زمینه مدیریت عملکرد علاوه بر مدل‌های فوق‌الذکر پژوهش‌هایی به شرح زیر انجام شده است: طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی (۱۳۸۹)، پژوهشگران: میرسپاسی و همکاران، پژوهش مذکور منتهی به مدلی است که می‌تواند عملکرد واحدهای منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی مورد ارزیابی قرار دهد. طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی (۱۳۹۲)، پژوهشگران: یآوری و زاهدی، در این پژوهش به گونه‌شناسی مدل‌های مدیریت عملکرد پرداخته شده و توجه به سه عنصر معیارهای عملکرد، پیشران‌ها و فرایند را در مدل‌ها، با لحاظ اقتضائات سازمانی مطلوب می‌داند. تعیین متغیرهای طراحی مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت (۱۳۹۵b)، پژوهشگران: رفیع‌زاده و همکاران، در این پژوهش در سطوح: دولت، سازمان و کارکنان به مقوله مدیریت عملکرد پرداخته شده و استنتاج گردیده از نتایج ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها، استفاده مناسبی در اصلاح اسناد بالادستی صورت نمی‌پذیرد.

## روش‌شناسی پژوهش

مشخصات پژوهش حاضر براساس لایه‌های پیاز پژوهش بدین شرح است: جهت‌گیری: کاربردی و توسعه‌ای؛ فلسفه: تفسیری؛ رویکرد: استقرایی؛ راهبرد: تحلیل مضمون؛ هدف: اکتشافی؛ افق زمانی: تک‌مقطعی (سال ۱۳۹۹)؛ فنون گردآوری اطلاعات: اسناد و مدارک و مصاحبه. روش‌شناسی مورد استفاده علم طراحی<sup>۱</sup> است. در یک تعریف کلی، طراحی ترتیب‌بندی عناصر به صورت سنجیده در راستای تحقق بخشیدن به مقصود است (فسن‌مایر و ژیانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۹۹). پارادایم طراحی اساساً یک مدل حل مسئله می‌باشد (هونر و رم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۷۶). طراحی شامل سه رکن تحلیل، ترکیب و ارزیابی است (تندی و امرایی، ۱۳۹۷: ۱۴۴). در صورت ایجاد فضا برای پارادایم علم طراحی در کنار پژوهش‌های مبتنی بر پارادایم علوم تبیینی، می‌توان تنگناهای پژوهش دانشگاهی در حوزه مدیریت را کاهش داد (ون اکن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۲۴۱). از این رو، تعدادی از صاحب‌نظران، بهبود عملکرد سازمانی را به عنوان هدفی اساسی از پژوهش علم طراحی و پیامد نتایج نظری آن به رسمیت شناخته‌اند (هونر و چاترجی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۲۰۰-۲۰۵).

در پژوهش علم طراحی، روش مجموعه‌ای از گام‌های یک الگوریتم و تعدادی فن است که برای انجام یک وظیفه تعیین می‌شوند. گام‌های پیشنهادی پفرز<sup>۶</sup> یکی از پراستنادترین و منسجم‌ترین دستورالعمل‌های اجرای پژوهش در علم طراحی است (میر کاظمی مود و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۹). روش‌شناسی پژوهش علم طراحی از نظر پفرز شامل این گام‌ها است:

۱. شناسایی مسئله و انگیزه: مسئله پژوهش علم طراحی تعریف و ارزش ارائه راه‌حل برای آن مورد بحث قرار می‌گیرد.

۲. تعریف اهداف یک راه‌حل: براساس ابعاد مختلف مسئله تعریف شده، در مورد چگونگی کمک روش پیشنهادی (مصنوع) به حل مسئله بحث می‌شود.

۳. طراحی و توسعه: خلق فرآورده یا مصنوع اتفاق می‌افتد (میر کاظمی مود و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۹). مفهوم مصنوع گسترده است حتی می‌توان الگوریتم‌ها، روش‌ها، مدل و ساختارهای مفهومی را نیز

1. Design Science  
2. Fesenmaier & Xiang  
3. Hevner & Ram  
4. Van Aken  
5. Hevner & Chatterjee  
6. Peffers

به عنوان مصنوع در نظر گرفت (ویرینگا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۴).

۴. نمایش<sup>۲</sup>: از مصنوع مورد نظر برای حل یک یا تعداد بیشتری از نمونه‌های مسئله، استفاده می‌شود. ارزیابی: قابلیت مصنوع در حل مسئله مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (میر کاظمی مود و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶۷). ارزیابی یک مصنوع می‌تواند توسط یک یا چند متخصص انجام پذیرد (پفرز و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۰۲). به طور کلی با توجه به مصنوع مورد نظر، ابزارهای ارزیابی می‌توانند متفاوت باشند.
۶. ارتباطات: سعی می‌شود تا در قالب یک گزارش، مسئله، هدف از طراحی مصنوع، چگونگی طراحی، بررسی کاربردپذیری و اعتبار نظری آن برای مخاطبین حرفه‌ای شرح داده شود (میر کاظمی مود و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶۸-۱۶۲).
- از آنجا که گام‌های یک، دو و شش روش‌شناسی مذکور در خلال بخش‌های مختلف این پژوهش توضیح داده می‌شوند، در این بخش تنها به تشریح گام‌های ۳، ۴ و ۵ پرداخته می‌شود.

### طراحی و توسعه

در این گام، با تحلیل مضمون<sup>۳</sup> مبانی نظری (مرحله یک این گام) همچنین تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان (مرحله دو این گام)، خلق فرآورده اتفاق افتاد. این مصنوع (مدل) با توجه به به کارگیری نگاه رفتاری و تمرکز بر مبحث رهبری، حاوی نوآوری عمده پژوهش می‌باشد. تحلیل مضمون با مطالعه داده‌ها، برچسب‌گذاری آنها با مضامین احتمالی، مرور، مقایسه و سازمان‌دهی مضامین تا حصول به مجموعه‌ای منسجم و توصیف‌کننده خواص مهم داده‌های کیفی انجام می‌پذیرد (ثلوال<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۹۲) که به دلیل توانمندی در ارائه تفاسیر همراه با بینش و توضیح نکات صریح و ضمنی (میلز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۹۲۵-۹۲۷) مورد استفاده قرار گرفت.

مضامین را می‌توان به روش استقرایی (مبتنی بر داده) شناخت که تا حدودی شبیه نظریه داده‌بنیاد است. طبقه‌بندی مضامین براساس موقعیت مضمون در شبکه مضامین، بدین ترتیب صورت می‌پذیرد: ۱. فراگیر: در کانون شبکه مضامین جای می‌گیرد، ۲. سازمان‌دهنده: واسط مضمون‌های فراگیر و پایه در شبکه

1. Wieringa
2. Demonstration
3. Thematic Analysis
4. Thelwall
5. Mills et al

مضامین است، ۳. پایه: بیان‌کننده نکته مهمی در داده‌ها می‌باشد و با ترکیب آنها، مضمون سازمان‌دهنده تشکیل می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶۰-۱۷۴). در پژوهش حاضر فرایند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله کلان و شش گام پیشنهادی عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) بدین منوال انجام پذیرفت: اول، تجزیه و توصیف متن (آشناسدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جستجو و شناخت مضامین)، دوم، تشریح و تفسیر متن (ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین) و سوم، ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (تدوین گزارش). جزئیات تحلیل مضمون به تفکیک دو مرحله بدین ترتیب است:

در مرحله اول: برای جمع‌آوری اطلاعات جهت طراحی مدل اولیه از شیوه بررسی اسناد بهره برده شد تا درک درستی از موضوع پژوهش حاصل شده و نیز محتوای لازم برای شکل‌دهی به ساختار مصاحبه‌ها در مرحله بعد آماده شود. براین اساس، سه دسته از داده‌ها مورد تحلیل مضمون قرار گرفت:

۱. ادبیات موضوعی مدیریت عملکرد اعم از مفاهیم، نقطه‌نظرها، رویکردها علی‌الخصوص در سطح سازمان‌های بخش دولتی.

۲. مدل‌های مدیریت عملکرد در سطح سازمان‌های بخش دولتی به‌عنوان هسته میانی نظری مدیریت عملکرد: پس از گزینش مقدماتی مدل‌ها، گزینه‌ها به رؤیت و تأیید خبرگان مبحث مدیریت عملکرد رسید و تکمیل شد. بدین ترتیب انتخاب‌ها تا اشباع<sup>۱</sup> و کفایت نظری ادامه پیدا نمود. مدل‌های منتخب به شرح ستون اول جدول (۱) هستند.

۳. ادبیات موضوعی رهبری سازمانی در قالب مراجع علمی رشته مدیریت رفتار سازمانی اعم از کتب و مقالات (با رعایت شرایطی که در بند ۲ برای مدل‌های مدیریت عملکرد ذکر شد) به‌قرار زیر انتخاب و بررسی شدند:

منابع انگلیسی زبان: آرمسترانگ و همکاران (۲۰۱۴)، برت<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، بروکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، سرتو و سرتو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، گریفین و مورهد<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، دولت کانادا (۲۰۱۶)، مک‌شین و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۶)، سازمان همکاری

1. Saturation
2. Brett
3. Brooks
4. Certo & Certo
5. Griffin & Moorhead
6. McShane et al



اقتصادی و توسعه (۲۰۰۱)، پفرمن (۲۰۲۰)، رایبترز و جاج (۲۰۱۷)، ترنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، وان وارت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، منابع ترجمه شده: براون ترجمه لطیفی (۱۳۸۲)، کلر و پرایس ترجمه صادق (۱۳۹۳)، کانگر و کانانگو ترجمه کمالیان و گیوی (۱۳۹۰)، هرسی و بلانچارد ترجمه کبیری (۱۳۷۵)، منابع فارسی: برومند (۱۳۹۹)، رضائیان (۱۳۹۹)، رهنورد و همکاران (۱۳۹۷)، غلامزاده (۱۳۹۱)، کیانی (۱۳۸۹)، فیضی (۱۳۹۸)، محمدیان و همکاران (۱۳۹۷). بررسی داده‌های کد شده تا حد کفایت نظری ادامه پیدا نمود.

در مرحله دوم: برای ساخت مدل هدف از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۳</sup> با خبرگان استفاده شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند به شیوه گلوله‌برفی<sup>۴</sup> با در نظر گرفتن شرایط علمی، تجربی و ادراکی ایشان انتخاب شدند. در این مرحله در مجموع با ۱۹ نفر از خبرگان واجد شرایط شاغل در حوزه مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور مصاحبه شد. به‌طور میانگین برای مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه زمان مفید صرف شده است. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه تا زمانی ادامه یافت که عناصر اساسی مطالعه به حد اشباع برسند و مفاهیم مرتبط با اهداف پژوهش که توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح می‌شدند، نکته جدیدی به مضامین مدل اضافه نمی‌نمود. جدول (۳) ویژگی‌های خبرگان پژوهش را نشان می‌دهد. شایان ذکر است برای تحلیل مضمون از نرم‌افزار MAXQDA 2018 بهره‌گیری شده است.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناسی خبرگان پژوهش

| تحصیلات خبرگان |               | سطوح سازمانی خبرگان |             | سابقه اداری مرتبط |            |
|----------------|---------------|---------------------|-------------|-------------------|------------|
| تعداد          | سطح تحصیلات   | تعداد               | پست سازمانی | تعداد             | سنوات شغلی |
| ۱۱             | کارشناسی ارشد | ۹                   | کارشناس     | ۱۱                | ۱۵-۵       |
| ۷              | دانشجوی دکترا | ۴                   | مدیر پایه   | ۶                 | ۲۵-۱۶      |
| ۱              | دکترا         | ۶                   | مدیر میانی  | ۲                 | ۳۵-۲۶      |
| ۱۹             | جمع           | ۱۹                  | جمع         | ۱۹                | جمع        |

جدول (۴) خلاصه اطلاعات مرتبط با تحلیل مضمون مراحل یک و دو را به‌شکل مقایسه‌ای نمایش

می‌دهد.

1. Turner
2. Van Wart et al
3. Semi-structured Interview
4. Snowball Sampling

جدول ۴. اطلاعات تحلیل مضمون در مراحل یک و دو به صورت مقایسه‌ای

| مرحله دو | مرحله یک |   |
|----------|----------|---|
| ۱۸۸      | ۱۵۵      | تعداد کل کدها                           |
| ۱۶۳۲     | ۸۰۲      | تعداد کل تکرار کدها                     |
| ۱۴       | ۱۴       | تعداد مضامین پایه مدل                   |
| ۵        | -        | تعداد مضامین پایه اصلاح شده مدل         |
| ۳        | ۳        | تعداد مضامین سازمان‌دهنده مدل           |
| -        | -        | تعداد مضامین سازمان‌دهنده اصلاح شده مدل |
| ۱۱       | ۱۱       | تعداد مضامین فراگیر مدل                 |
| ۱        | -        | تعداد مضامین فراگیر اصلاح شده مدل       |
| ۲۸       | ۲۸       | تعداد کل مضامین مدل                     |

روایی (اعتماد‌پذیری): مشهورترین و مرسوم‌ترین شیوه‌های ارزیابی پژوهش کیفی به نقل از گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> است (محسن پور، ۱۳۹۰: ۵۲) که از معیار اعتماد‌پذیری یا قابلیت اعتماد<sup>۲</sup> جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (محمدپور، ۱۳۸۸: ۸۱-۸۳)؛ لذا برای اطمینان از روایی مراحل یک و دو تحلیل مضمون از معیارهای چهارگانه اعتماد‌پذیری بدین ترتیب بهره‌گیری شد: ۱. باورپذیری (با نظام‌مند بودن انتخاب منابع در مرحله یک و بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی در مرحله دوم، دریافت بازخورد در حین کدگذاری، تأیید نتایج توسط خبرگان پژوهش و خبرگان بیرونی)، ۲. اطمینان‌پذیری (داده‌ها، روش‌ها و فرایندهای پژوهش ارائه شده است. براین اساس واکاوی پژوهش توسط محققان دیگر نیز امکان‌پذیر می‌باشد)، ۳. تأییدپذیری (روند تحلیل داده‌ها و جزئیات تحلیل مضمون و تعدیل‌های به عمل آمده در مدل طی فرایند پژوهش ارائه شده است) و ۴. انتقال‌پذیری (انتخاب نمونه از الف) منابع ادبیات موضوعی و ب) مصاحبه‌شوندگان، نظام‌مند بوده است و از ویژگی‌های لازم و تنوع مناسب برخوردار هستند، از این رو نتایج قابل تعمیم به کلیه سازمان‌های بخش دولتی کشور ایران می‌باشد. پایایی: پایایی تحلیل مضمون انجام‌پذیرفته از طریق شاخص ثبات (بازآزمون) بررسی شد. چنانچه پایایی

1. Guba & Lincoln  
2. Trustworthiness

بازآزمون بیش از شصت درصد باشد، می‌توان گفت پایایی کدگذاری‌های پژوهش مورد تأیید می‌باشد (خواستار، ۱۳۸۸: ۱۶۸-۱۶۹). در این راستا از میان کل داده‌های کدشده در مراحل یک و دو، ۳ مدل و ۳ مصاحبه به‌طور تصادفی انتخاب و برای هر کدام از آنها در فاصله زمانی ۳۰ روزه کدگذاری و مقایسه انجام پذیرفت. بر این اساس، پایایی مراحل یک و دو به ترتیب: ۹۱٫۶ و ۹۰٫۴ درصد است.

### نمایش و ارزیابی

از آنجا که قوانین و مقررات حاکم بر سازمان‌های بخش دولتی کشور اجازه به‌کارگیری مدل پیشنهادی را در بستر واقعی نمی‌دهد (مرحله نمایش) افزون‌بر این سنجش کیفیت مدل پیشنهادی در ابعاد واقعی با توجه به مؤلفه‌های متعدد و پیچیده نیاز به طی نمودن ادواری از چرخه مدیریت عملکرد دارد (مرحله ارزیابی) و عملاً از فرصت این پژوهش خارج است؛ لذا اعتباریابی مدل پیشنهادی برای حل مسئله پژوهش به‌وسیله بهره‌گیری از روایی محتوا در دو قالب کیفی و کمی (نسبت روایی محتوا)<sup>۱</sup> انجام پذیرفت.

۱. کیفی: در این راستا مدل برآمده از مرحله دوم و نیز تعدادی سؤال باز جهت اخذ نظرات و صحه‌گذاشتن بر مدل به رؤیت ده نفر از خبرگان حوزه مدیریت عملکرد و رهبری در بخش دولتی رسیده و مورد تأیید ایشان واقع شد.

۲. کمی (نسبت روایی محتوا): در پانل خبرگان از نظرات ده نفر از متخصصان در حوزه‌های مدیریت عملکرد و مدیریت منابع انسانی (به‌ویژه رهبری) بهره‌گیری شد (در هر حوزه پنج متخصص) تا امکان قضاوت دقیق و صحیح فراهم شود. از آنجا که بر مبنای مقادیر جدول لاوشه، حداقل مقدار CVR مورد پذیرش برای ده نفر متخصص، ۰/۶۲ است (لاوشه<sup>۲</sup>، ۱۹۷۵: ۵۶۸). به لحاظ اینکه مقدار نسبت روایی محتوا حاصل از تحلیل گویه‌ها (شامل کلیه مؤلفه‌های مدل) بیش از این مقدار بود؛ لذا تمامی مؤلفه‌ها مورد پذیرش قرار گرفتند.

### یافته‌های پژوهش

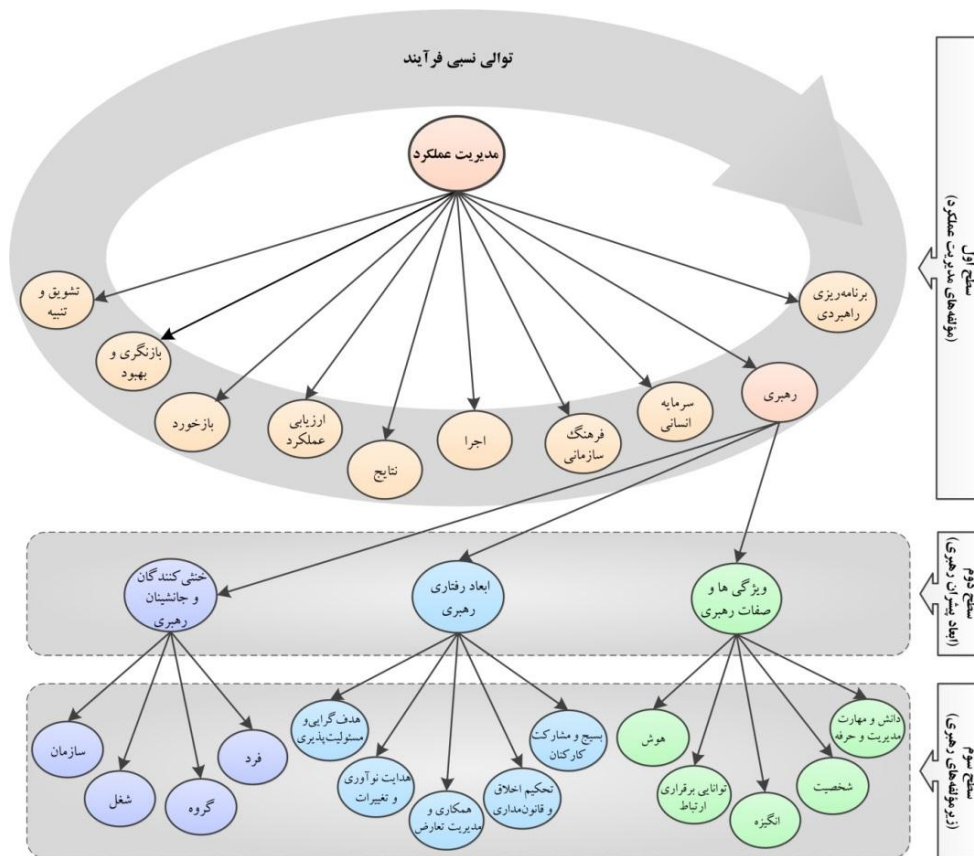
نقطه اشتراک طبقه‌بندی‌های صورت‌پذیرفته توسط علمای رفتار سازمانی در زمینه رهبری لحاظ نمودن عوامل سه‌گانه‌ای شامل: ویژگی‌های رهبری، رفتارهای رهبری و زمینه رهبری است. لیکن این عوامل به‌طور

1. Content Validity Ratio (CVR)  
2. Lawshe

شایسته در مدل‌های مدیریت عملکرد حضور ندارند: ۱. در برخی مدل‌های مدیریت عملکرد، مؤلفه رهبری لحاظ نشده است (به‌عنوان نمونه: چارچوب جامع برنامه‌ریزی نظام مدیریت عملکرد). ۲. در تعدادی از مدل‌ها، زیرمؤلفه‌ای برای رهبری تعیین نشده است (به‌عنوان مثال: مدل تعالی سازمانی بخش دولتی). ۳. در بخشی دیگر از مدل‌ها، ابعاد رهبری از نظر رفتار سازمانی رعایت نشده است (به‌طور نمونه: بهبود عملکرد بخش دولتی). ۴. در تعدادی از مدل‌های مدیریت عملکرد هم، زیرمؤلفه‌های رهبری فقط بر ابعدی خاص و هم‌خانواده متمرکز شده است (به‌عنوان نمونه: جایزه مدیریت کیفیت مالکوم بالدريج). در این بخش ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدل پیشنهادی جهت رفع خلأ مذکور که با انجام مراحل علم طراحی و تحلیل مضمون، استخراج شده است، تشریح می‌شود. مدل مذکور در شکل (۱) قابل مشاهده است.

### توضیحات و ویژگی‌های مدل:

۱. سطوح و مؤلفه‌های مدل نهایی به شرح زیر هستند:
  - سطح اول یا فوقانی (معادل مضامین پایه) - مؤلفه‌های نظام مدیریت عملکرد شامل ۱۰ عنصر است: ۱. برنامه‌ریزی راهبردی، ۲. رهبری، ۳. سرمایه انسانی، ۴. فرهنگ سازمانی، ۵. اجرا، ۶. نتایج، ۷. ارزیابی عملکرد، ۸. بازخورد عملکرد، ۹. بازنگری و بهبود عملکرد، ۱۰. تشویق و تنبیه.
  - سطح دوم یا میانی (معادل مضامین سازمان‌دهنده) - ابعاد پیشران رهبری مبتنی بر ۳ جزء: ۱. ویژگی‌ها و صفات رهبری، ۲. ابعاد رفتاری رهبری و ۳. زمینه در قالب خنثی‌کنندگان و جانشینان رهبری می‌شود.
  - سطح سوم یا زیرین (معادل مضامین فراگیر) - زیرمؤلفه‌های رهبری مشتمل بر ۱۴ عنصر به‌قرار بندهای ۲، ۳ و ۴ در ذیل هستند.
۲. زیرمؤلفه‌های ویژگی‌ها و صفات رهبری، عبارتند از:
  - دانش و مهارت مدیریت و حرفه: دانش رهبر در مورد سازمان و علم مدیریت، او را قادر می‌سازد تا تصمیماتی با بینش عمیق‌تر اتخاذ کند. مهم است که رهبران سازمان از وسعت دید و مهارت‌های کافی برای اداره حوزه مسئولیت برخوردار باشند.



شکل ۱. مدل مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر پیشران رهبری

- شخصیت: اهم زیرمؤلفه‌های شخصیت مشتمل بر این مشخصه‌ها است: وجدان کاری، دقت و خودمنظم بودن، قابلیت اعتماد، صداقت، اعتماد به نفس و قاطعیت، ثبات و بلوغ عاطفی، قابلیت انعطاف، تواضع، انسان‌گرایی.
- انگیزه: تعلق خاطر به سازمان و خدمت کردن در بخش دولتی. دغدغه و تحرک درونی رهبر برای دستیابی به اهداف سازمانی به همراه انرژی لازم برای انجام وظایف.
- توانایی برقراری ارتباط: قابلیت برقراری ارتباطات انسانی شفاهی و مکتوب و استفاده از زبان بدن و رصد احساسات خود و دیگران.

- هوش: توانایی شناختی و منطقی رهبر در پردازش اطلاعات و حل مسائل و مشکلات در دنیای واقعی. همچنین هوشیاری و هوش هیجانی مناسب به‌عنوان زمینه‌ساز کنش و واکنش رهبران در قبال کارکنان سازمان.
- ۳. زیرمؤلفه‌های ابعاد رفتاری رهبری، عبارتند از:
  - بسیج و مشارکت کارکنان: رهبران می‌باید ایجاد انگیزه کرده و از ظرفیت کارکنان بهره‌گیری نمایند. آنها را در فرایندهای تصمیم‌گیری و مدیریتی مشارکت داده و تیم‌هایی کارا و اثربخش را جهت انجام وظایف سازمانی تشکیل دهند.
  - تحکیم اخلاق و قانون‌مداری: رهبران علاوه بر اینکه الگویی از رعایت اخلاق اداری، احترام، تعهد شغلی و قانون‌مداری در محیط کاری هستند، باید محیطی از رویه‌های اخلاقی، راستی، حرفه‌ای‌بودن و رعایت قانون به‌وجود آورند.
  - همکاری و مدیریت تعارض: ضروری است رهبران سازمان در قبال تعارض‌های محیط کاری، خوددار بوده و در عین حال واکنش مناسب و سریعی نشان دهند. آنها می‌باید جو مناسبی برای همکاری و رقابت عادلانه و برابر فراهم نمایند. به‌علاوه شخصاً نیز برای ایجاد اجماع و بهبود نتایج انعطاف‌پذیری به‌خرج دهند.
  - هدایت نوآوری و تغییرات: ایجاد محیطی که از تفکر، خلاقیت، آزمایش، ریسک‌پذیری هوشمندانه و ابتکارات پشتیبانی می‌کند. رهبران، باید نوآوری‌های فردی را مدیریت و به پیشرفت و تغییرات مثبت سازمانی تبدیل نمایند.
  - هدف‌گرایی و مسئولیت‌پذیری: رهبران باید در راستای تحقق اهداف از همه ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و منابع سازمان استفاده کنند. آنها می‌باید قابل‌اتکا بوده و در صورت عدم تحقق اهداف، مسئولیت شکست را برعهده گیرند و پاسخگو باشند.
- ۴. نتایج پژوهش حاضر در زمینه جانشینان رهبری به‌قرار زیر می‌باشد، بدیهی است در شرایطی که وضعیت نامطلوب در این مؤلفه‌ها حاکم باشد، خنثی‌کنندگان رهبری محسوب می‌شوند:
- فرد: حرفه‌ای‌بودن فرد از نظر شغلی، انگیزه جهت انجام وظایف شغلی، تجربه و آموزش فرد، میزان اهمیت پاداش برای فرد.

- شغل: سطح ساختاریافته / خودکار بودن شغل، میزان کنترل شده بودن شغل، سطح رضایت بخشی ذاتی شغل، میزان باز خورد شغل.
  - گروه: هنجارها و ارزش های گروهی، چگونگی و میزان انسجام گروهی.
  - سازمان: صراحت و شفافیت اهداف سازمان، قابلیت انعطاف روش ها و مقررات سازمان، سطح قدرتمندی نظام پاداش سازمانی.
۵. شایان ذکر است مؤلفه های سطوح اول و سوم مدل براساس تحلیل مضمون به شرحی که قبلاً یاد شده استخراج شده و در سطح دوم مبتنی بر طبقه بندی تعدادی از مراجع معتبر مدیریت رفتار سازمانی از جمله بروکس (۲۰۰۹)، رایینز و جاج (۲۰۱۷) و (۲۰۱۸)، گریفین و مورهد (۲۰۱۳)، نلسون (۲۰۱۹) و لوتانز و داه<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) است.
۶. مدل طراحی شده علاوه بر تمرکز بر پیشران رهبری، هم جنبه های فرایندی مدیریت و هم مدیریت رفتار سازمانی را پوشش می دهد. براین اساس، توازن مناسبی در مدل مشهود است و دیدگاه یا گرایش مدیریتی خاصی در مدل غلبه ندارد. مؤلفه های فرایندی با رعایت اصول جامع بودن و مانع بودن به گونه ای تعریف شده اند که ضمن جلوگیری از شلوغ و پیچیده شدن مدل، جنبه فرایندی را به شکل مناسبی پوشش دهند. به عنوان نمونه: مفاهیم ستاده، دستاورد و اثر تحت مضمون جامع و مانع «نتایج» لحاظ شده است. همین رویه در خصوص مفاهیمی مانند: فرایندها، ساختار سازمانی، فناوری، تخصیص منابع با تعریف مضمون «اجرا»<sup>۲</sup> و جای دادن این مفاهیم ذیل آن، انجام پذیرفته است.
۷. مدل حاضر با مؤلفه های جامع و مانعی که داراست برای کلیه سازمان ها (علی الخصوص بخش دولتی) قابل استفاده است. قابلیت انعطاف و پویایی مدل از آنجا ناشی می شود که به ویژه در مؤلفه برنامه ریزی راهبردی می توان با لحاظ شرایط خاص هر سازمان، چستی، ابعاد و ماهیت متفاوتی را برای «عملکرد» هر سازمان مفروض نمود.

1. Luthans & Doh  
2. Implementation

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بخشی از خلأ مدل‌های مدیریت عملکرد سازمان‌ها به کم‌توجهی به جنبه تخصصی مؤلفه رهبری در مدل‌های مذکور مربوط است. درحالی‌که براساس دیدگاه بسیاری از علمای مدیریت عملکرد، مهم‌ترین توانمندساز رهبری متعهد است؛ لذا لحاظ آن در مؤلفه‌های اصلی مدل‌ها ضروری است. رهبران، به‌صرف آنکه مدیر هستند، به یک شیوه عمل نمی‌کنند. مانند سایر افراد خصوصیات فردی و رفتاری خود را دارند و در بستری متفاوت رهبری می‌کنند. این تفاوت‌ها گرچه ممکن است جزئی باشند، ولی هنگامی که استمرار می‌یابند به شکاف‌های عمیق عملکردی و نتایج سازمانی متفاوت منجر می‌شوند. عدم توجه کافی به این مؤلفه در مدل‌های مدیریت عملکرد، رهبری را جعبه سیاه عملکرد سازمان‌ها باقی نگاه خواهد داشت. بااین‌وجود، مدل فعلی مدیریت عملکرد کشور به مؤلفه مذکور بی‌توجه بوده و شکاف دانشی را در مدل به‌وجود آورده که بدین لحاظ تحلیل‌های برآمده از آن مدل کامل و روا نیست؛ چراکه تمامی عناصر مؤثر در عملکرد سازمان دیده نشده‌اند.

ازاین‌رو، محققان در این پژوهش با استفاده از روش‌شناسی علم طراحی درصدد رفع خلأ مذکور و طراحی مدل مدیریت عملکرد مناسب با تمرکز بر سازمان‌های بخش دولتی بوده‌اند. براین‌اساس، نسبت به تحلیل مضمون مبانی نظری مدیریت عملکرد شامل ۲۴ مدل مدیریت عملکرد و نیز مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، برای استخراج مؤلفه‌های سطح فوقانی مدل اقدام نمودند. سپس عوامل رهبری در سطح میانی مدل با استفاده از ۵ منبع معتبر رفتار سازمانی طراحی شدند. در سطح زیرین مدل پس از تحلیل مضمون مبانی نظری رهبری شامل ۲۳ منبع و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، عناصر استخراج شدند. به‌طور خلاصه ابعاد و زیرمؤلفه‌های رهبری در مدل طراحی شده شامل این عناصر می‌باشند:

الف) ویژگی‌ها و صفات رهبری: دانش و مهارت مدیریت و حرفه، شخصیت، انگیزه، توانایی برقراری ارتباط، هوش؛

ب) ابعاد رفتاری رهبری: بسیج و مشارکت کارکنان، تحکیم اخلاق و قانون‌مداری، همکاری و مدیریت تعارض، هدایت نوآوری و تغییرات، هدف‌گرایی و مسئولیت‌پذیری؛

ج) زمینه در قالب خنثی‌کنندگان و جانشینان رهبری: فرد، گروه، شغل، سازمان.

برخی از یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو بوده و مؤید و تقویت‌کننده آنهاست؛ ازجمله: الف) ویژگی‌ها و صفات رهبری و ب) ابعاد رفتاری رهبری با براینده مدل‌های:



شایستگی‌های رهبران اثربخش<sup>۱</sup> (مک‌شین و همکاران، ۲۰۱۶)، شایستگی‌های اصلی مدیران در ایالات متحده<sup>۲</sup> (ون‌مارت و همکاران، ۲۰۱۵) و نیمرخ شایستگی‌های کلیدی رهبری کانادا<sup>۳</sup> (دولت کانادا، ۲۰۱۶) با اندکی تعدیل هم‌راستا است. در مبحث خنثی‌کنندگان و جانشینان رهبری، نتایج پژوهش مؤید طبقه‌بندی گریفین و مورهد (۲۰۱۳) و استحکام و جامعیت آن می‌باشد.

با توجه به محدودیت‌های بخش دولتی، مدل به‌صورت عملی پیاده‌سازی و آزمون نشده است؛ لذا سایر پژوهشگران می‌توانند نسبت به بررسی و آزمون تجربی مدل اقدام نمایند. علاوه بر این، رهبری به‌عنوان جنبه انسانی مدیریت در هر کشور اقتضائات خاص خویش را دارد که (جهت تعمیم نتایج به سایر کشورها) می‌باید در سطح سوم مدل به‌طور جزئی مورد توجه قرار گردد. شایان ذکر است نوآورانه بودن روش‌شناسی علم طراحی در حوزه علم مدیریت باعث شد دسترسی به منابع علمی و بهره‌گیری از تجارب سایر محققان در زمینه روش‌شناسی محدود باشد.

تلاش شده است مدل طراحی شده، منعکس‌کننده رویکردهای فرایندی، سیستمی و کل‌نگری، اقتضایی، راهبردی و تخصص‌گرایی (تمرکز بر رهبری) به‌صورت هم‌زمان و درهم‌تنیده باشد. کاربرد این مدل به‌صورت تلفیقی و مکمل دیگر مدل‌های موجود، مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی را اثربخش‌تر می‌کند.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر شایسته است سازمان‌های اداری و استخدامی کشور، مبحث رهبری را به شکل جدی‌تر پیگیری و در الگوی مدیریت عملکرد کشور منظور نماید. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری مدل پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی عملکرد رهبران (بر پایه ارزیابی ابعاد رهبری: ویژگی‌ها، رفتار و بستر رهبری) که نشان‌دهنده نقش آنها در اقدامات و نتایج سازمانی است، مبنای تصمیمات بعدی برای توانمندسازی، به‌کارگماری، پیشرفت شغلی و جبران خدمات قرار گیرد. بدیهی است هر یک از سازمان‌های دولتی نیز می‌توانند برای بهبود عملکرد (به‌ویژه در حوزه رهبری) از مدل حاضر به‌عنوان مکمل مدل رسمی کشور بهره‌گیری نمایند.

1. Competencies of effective leaders  
2. Executive Core Qualifications (ECQs)  
3. The Key Leadership Competency profile

## منابع

- اسفندیار، اسماعیل؛ جهانگیر فرد، مجید و حسینی، سیدمهدی (۱۳۹۴)، ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و بررسی رابطه آن با سلامت اداری کارکنان دستگاه‌های دولتی فیروزکوه، فصلنامه مدیریت، دوره دوازدهم، شماره سی و هفتم: ۱۱۵-۱۳۸.
- افجه، علی اکبر (۱۳۸۸)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ ششم.
- باکال، رابرت (۲۰۰۷)، درس‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان، ترجمه مجید نوریان، تهران: انتشارات مبلغان، چاپ سوم.
- براون، جیمز داگلاس (۱۹۷۳)، ماهیت انسانی سازمان‌ها، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت. برومند، زهرا (۱۳۹۹)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: دانشگاه پیام نور.
- تندی، احمد و امرایی، بابک (۱۳۹۸)، بازنگری در نظریه طراحی به مثابه یک نظام تحلیل محتوای مطالعات روش‌شناسی طراحی معاصر، مبانی نظری هنرهای تجسمی، شماره هشتم: ۱۴۱-۱۵۴.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸)، ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، مجله روش‌شناسی علوم انسانی، دوره پانزدهم، شماره پنجاه و هشتم: ۱۶۱-۱۷۴.
- رضائیان، علی (۱۳۹۹)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی و گنجعلی، اسدا... (۱۳۹۵)، مدیریت عملکرد، چیستی، چرایی و چگونگی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- رفیع‌زاده، علاءالدین؛ میرسپاسی، ناصر و آذر، عادل (۱۳۹۵a)، ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره چهارم، شماره چهارم: ۸۱-۱۰۰.
- رفیع‌زاده، علاءالدین؛ میرسپاسی، ناصر و آذر، عادل (۱۳۹۵b)، تعیین متغیرهای طراحی مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت، خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، دوره هفتم، شماره بیست و چهارم: ۱-۱۷.
- رهنورد، فرج‌اله؛ محمدی فاتح، عمران و اسدی، رضا (۱۳۹۷)، تفکر سیستمی بستری برای ارتقای عملکرد رهبران و اثربخشی سازمان‌های دولتی، فرایند مدیریت و توسعه، دوره سی و یکم، شماره دوم: ۱۱۱-۱۸۳.

- سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۸)، **مجموعه راهنمای برنامه جامع اصلاح نظام اداری**، تهران: انتشارات فرمنش.
- طباطبایی مزداآبادی، سیدمحسن (۱۳۹۳)، **بررسی مدل‌های تعالی سازمانی، فصلنامه ترویج علم**، دوره پنجم، شماره هفتم: ۹۷-۱۱۲.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، **تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی**، **اندیشه مدیریت راهبردی**، دوره پنجم، شماره دوم: ۱۵۱-۱۹۸.
- عالم تبریز، اکبر و محمدرحیمی، علی‌رضا (۱۳۸۸)، **رویکردهای مدیریت تولید و عملیات در ارزیابی و بهبود فرایندهای کسب‌وکار**، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- غلام‌زاده، داریوش (۱۳۹۱)، **رهبری: استنتاج درس‌هایی از بافت سازمان**، تهران: انتشارات ترمه.
- فیضی، طاهره (۱۳۹۸)، **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- کاندولا، سرنی (۱۳۸۹)، **بررسی ضرورت مدیریت عملکرد و مبانی نظری آن**، ترجمه غلام چالقیان، **دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، دوره هفتم، شماره بیست‌ونهم: ۱۲۳-۱۵۵.
- کانگر، جی و کانانگو، رابیندرا (۱۹۹۸)، **رهبری فرهمند در سازمان‌ها**، ترجمه وحید کمالیان مهریزی و حمیدرضا اسمعیلی گیوی، تهران: انتشارات سمت.
- کلر، اسکات و پرایس، کولین (۲۰۱۱)، **فرا‌تر از عملکرد**، ترجمه رضا صادق، تهران: نشر آریانا قلم.
- کیانی، غلامرضا (۱۳۸۹)، **ده اصل اثربخشی استراتژی**، تهران: نشر فرا، چاپ دوم.
- محسن‌پور، محدثه (۱۳۹۰)، **ارزیابی داده‌های کیفی، فصلنامه علمی- پژوهشی کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی سبزوار**، دوره شانزدهم، شماره سوم: ۵۰-۵۵.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۸)، **ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتباریابی و تعمیم‌پذیری، فصلنامه علوم اجتماعی**، شماره چهل‌وهشتم: ۷۳-۱۰۵.
- محمدی، محمد و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶)، **طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، دوره چهارم، شماره پانزدهم: ۱۳۳-۱۵۹.

طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری (نوری و همکاران)

محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷)، تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره دهم، شماره چهارم: ۵۶۳-۵۸۲.

میرسپاسی، ناصر؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ معمارزاده، غلامرضا و پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹)، طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی، مجله پژوهش‌های مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۸۷: ۱-۲۳.

میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا؛ عالم تبریز، اکبر؛ نجف‌بیگی، رضا و علی‌زاده، مهدی (۱۳۹۱)، شناسایی معیارهای تعالی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره یازدهم: ۱-۶.  
میرکاظمی‌مود، محمد؛ محقر، علی و صادقی‌مقدم، محمدرضا (۱۳۹۸)، توسعه روش‌شناسی پژوهش در علم طراحی به‌منظور طراحی روشی برای مدل‌سازی سیستم‌های فنی-اجتماعی، پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، دوره چهارم، شماره دوم: ۱۴۵-۱۷۳.

نورتون، باب (۲۰۰۰)، تعالی سازمانی در یک هفته، ترجمه بدری نیک فطرت، تهران: انتشارات کیفیت و مدیریت.

نوری، روح‌اله؛ عابدی جعفری، حسن؛ فیرحی، داوود؛ فقیهی، ابوالحسن و طالقانی، غلامرضا (۱۳۹۱)، ارتباط دولت و مدیریت عمومی در ایران؛ نگاهی تاریخی - تطبیقی، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره چهارم، شماره نهم: ۱۱۷-۱۴۰.

وان دورین، ووتر؛ بوکایرت، گریت و هالیگان، جان (۲۰۱۵)، مدیریت عملکرد در بخش دولتی، ترجمه ناصر میرسپاسی و علاءالدین رفیع‌زاده، تهران: انتشارات میر.

هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۹۸۲)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

یاوری، وحید و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۲)، طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره هفتم، شماره یکم: ۷۹-۱۲۲.

Allen, P. M., Alston, F. E., & DeKerchove, E. M. (2019). **Peak Performance**. CRC Press, Boca Raton.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management**. Koganpage, London.

- Armstrong, M. (2009). **Armstrong's handbook of performance management**. Kogan, London and Philadelphia.
- Barrows, E., & Neely, A. (2012). **Managing Performance in Turbulent Times**. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
- Barth, A., & de Beer, W. (2018). **Performance Management Success**. Springer International Publishing.
- Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E., & Bianchi, C. (2018). **Outcome-Based Performance Management in the Public Sector**. Springer International Publishing.
- Brett, J. (2019). **Evolving Digital Leadership**. Apress Media, LLC, California.
- Brooks, I. (2009). **Organisational behaviour: individuals, groups and organisation**. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2016). **Modern Management**. Pearson Education, Inc, Boston.
- Cokins, G. (2004). **Performance Management**. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
- de Vries, M. S., Nemec, J., & Špaček, D. (2019). **Performance-Based Budgeting in the Public Sector**. Palgrave Macmillan, Cham.
- EFQM (2019). **The EFQM Model**. EFQM, Brussels. Retrieved from: [www.efqm.org](http://www.efqm.org), Accessed August 15, 2020.
- Fesenmaier, D. R., & Xiang, Z. (2017). **Design Science in Tourism**. Springer International Publishing, Switzerland.
- Golensky, M., & Hager, M. A. (2020). **Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations**. Oxford University Press, New York.
- Government of Canada (2016). **Key Leadership Competencies**. Retrieved form: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html>, Accessed July 07, 2020.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2013). **Organizational Behavior**. South-Western, Cengage Learning, Australia.
- Halachmi, A. (2011). Imagined promises versus real challenges to public performance management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 60(1), 24-40.
- Hanna, D. P. (1988). **Designing Organizations for High Performance**. Addison-Wesley, Reading.
- Hevner, A., & Chatterjee, S. (2010). **Design Research in Information Systems**. Springer Science+Business Media, LLC, New York.
- Hevner, A., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, 28(1), 75-105.
- Horváth & Partners Management Consultants (2021). **The Controlling Concept: Cornerstone of Performance Management**. World Scientific Publishing Co & Verlag Franz Vahlen GmbH, Singapore.
- Immordino, K. M. (2014). **Organizational assessment and improvement in the public sector workbook**. CRC Press, Boca Raton.
- Kantola, J., & Nazir, S. (2020). **Advances in Human Factors, Business Management and Leadership**. Springer Nature Switzerland, Cham.

- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Legreid, P., & Verhoest, K. (2010). **Governance of Public Sector Organizations, Proliferation, Autonomy and Performance**. Palgrave Macmillan, New York.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). **International management: culture, strategy, and behavior**. McGraw-Hill Education, New York.
- Maestro, M., Albiol, N., & Grau Grau, M. (2020). **The New Ideal Worker**. Springer, Cham.
- Marr, B. (2008). **Managing and Delivering Performance**. Elsevier Ltd, Amsterdam.
- McDavid, J. C., & Huse, I., & Hawthorn, L. R. L. (2019). **Program Evaluation and Performance Measurement**. SAGE Publications, Inc, Los Angeles.
- McShane, S., Olekalns, M., Newman, A., & Travaglione, T. (2016). **Organisational behaviour, Emerging Knowledge**. McGraw-Hill Education, Australia.
- Mendoza, M. L. (2016). **APO Program and Center of Excellence on Public Sector Productivity**. APO, Manila.
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). **Encyclopedia of Case Study Research**. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Mizrahi, S. (2017). **Public Policy and Performance Management in Democratic Systems**. Palgrave Macmillan, Cham.
- Moynihan, D. P. (2008). **The Dynamics of Performance Management**. Georgetown University Press, Washington, D.C.
- National Institute of Standards and Technology (2020). **Baldrige Criteria for Performance Excellence Categories and Items**. Retrieved from: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>, Accessed September 27, 2020.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). **The Performance Prism**. Pearson Education, London.
- Nelson, D. L. (2018). **ORGB6, Organisational Behaviour**. Cengage Learning, Inc, Boston.
- Ngang Tang, K. (2019). **Leadership and Change Management**. Springer, Singapore.
- OECD (2001). **Public Sector Leadership for the 21st Century**. OECD Publications, Paris.
- Pal, L. A. (2016a). **Performance Management and Measurement Best Practices and Recent Initiatives: Part II**. APO, Manila.
- Pal, L. A. (2016b). **Performance Management and Measurement: Best Practices and Recent Initiatives: Part I**. APO, Manila.
- Peffer, K., Rothenberger, M., & Kuechler, B. (2012). **Design Science Research in Information Systems**. Springer-Verlag, Berlin.
- Pfeffermann, N. (2020). **New Leadership in Strategy and Communication**. Springer, Cham.
- Rashid, F. R. H. (2021). **Performance management in the public sector of Brunei Darussalam**. *PJAEE*, 18 (2), 140-158.

- Robbins, S., & Judge, T. (2018). **Essentials of organizational behaviour**. Pearson, Harlow.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). **organizational behavior**. Pearson, Harlow.
- Şerban, R., & Herciu, M. (2019). Performance management systems – proposing and testing a conceptual model. **Studies in Business and Economics**, 14(1), 231-244.
- Talbot, C. (2010). **Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain**. Oxford University Press Inc, New York.
- Taticchi, P. (2010). **Business Performance Measurement and Management**. Springer, Heidelberg.
- Thelwall, M. (2021). **Word Association Thematic Analysis**. Morgan and Claypool, San Rafael.
- Turner, P. (2019). **Leadership in healthcare, Delivering Organisational Transformation and Operational Excellence**. Palgrave Macmillan, Cham.
- Union of Japanese Scientists and Engineers (2020). **Journey toward the Deming Prize: Evaluation Criteria**. Retrieved from: [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/challenge/03.html](https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/03.html), Accessed September 14, 2020.
- United Nations development programme. (2013). **Proceedings of Global Roundtable on Government Performance Management**. NewDelhi, India.
- van Aken, J. E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences. **Journal of Management Studies**, 41(2), 219-246.
- Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E., & Suino, P. (2015). **Leadership and Culture**. Palgrave Macmillan, New York.
- Wieringa, R. J. (2014). **Design Science Methodology for Information Systems and Software Engineering**. Springer, Heidelberg.
- World Bank (2018). **Improving Public Sector Performance: Through Innovation and Inter-Agency Coordination**. Global Report Public Sector Performance. Washington, D.C.: World Bank Group. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/833041539871513644/Improving-Public-Sector-Performance-Through-Innovation-and-Inter-Agency-Coordination>, Accessed July 2, 2020.
- Wu, B. (2020). **Government Performance Management in China**. Springer, Singapore.