

## طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۰

مریم ادیب‌زاده،<sup>۲</sup> رضا نجف‌بیگی،<sup>۳</sup> مرتضی موسی‌خانی،<sup>۴</sup> کریم‌اله دانش‌فرد،<sup>۵</sup> اکبر عالم‌تبریز<sup>۶</sup>

از صفحه ۱ تا ۲۴

### چکیده

**زمینه و هدف:** از جدیدترین مباحث در مدیریت به‌طور عام و در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌طور خاص مفهوم مدیریت عملکرد است. این مفهوم بعد از آن مطرح شد که اثربخشی پایین شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد به خصوص در نیل به اهداف راهبردی سازمان آشکار شد. هدف از این پژوهش طراحی الگوی مطلوب مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

**روش‌شناسی:** در اجرای این پژوهش از دو رویکرد کیفی و کمی به صورت تلفیقی استفاده شده است. ابتدا از طریق انجام روش کیو و با طراحی فضای گفتمان و نظرخواهی از ۳۰ نفر از خبرگان، الگوی مدیریت عملکرد طراحی شد و در فاز کمی به کمک تحلیل عاملی تأییدی این مدل در سطح سه دستگاه دولتی شامل وزارت آموزش و پرورش، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مورد آزمون قرار گرفت.

**یافته‌ها:** الگوی مدیریت عملکرد نهایی، در قالب سه سطح (کارکنان، مدیران و سازمان) و چهار بعد (فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد) به همراه شاخص‌های مرتبط، شناسایی و طبقه‌بندی شده است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش حاکی از این است که شاخص‌های مربوط به الگوی مدیریت عملکرد ۱۶۹ شاخص بوده که در چهار بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد در سه سطح مدیران، کارکنان و سازمان تعریف شد. بر این اساس، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور وضعیت بهتری از لحاظ شاخص‌ها نسبت به دو دستگاه دولتی دیگر دارد و بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهایی برای پیاده‌سازی الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، رویکرد کیفی و کمی.

<sup>۱</sup> این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

<sup>۳</sup> استاد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول): najafbagy2000@yahoo.com

<sup>۴</sup> استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

<sup>۵</sup> استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

<sup>۶</sup> استاد گروه مدیریت صنایع، دانشگاه شهیدبهشتی، تهران، ایران.

## مقدمه

مفهوم مدیریت عملکرد یکی از مهم‌ترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌های حاصله در حوزه مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر بوده است. این اصطلاح ابتدا توسط بیر و راه<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۶ به کار رفت. این رویکرد از این باور ناشی می‌شود که برای مدیریت و پاداش‌دهی عملکرد رویکردی منسجم و پایدارتر لازم است. سیستم‌های ارزشیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد که به صورت ابتدایی طراحی و اجرا شده بودند، نمی‌توانستند نتایج مورد انتظار افراد را برآورده کنند (آرمسترانگ،<sup>۲</sup> ۱۳۸۵: ۱).

سیستم‌های ارزیابی عملکرد در بخش دولتی اغلب به دلیل بی‌معنی بودن مورد انتقاد قرار می‌گیرند؛ زیرا معمولاً بیشتر کارکنان یک رتبه بالاتر از متوسط را دریافت می‌نمایند. به علاوه، بسیاری از کارکنان نارضایتی‌شان را نسبت به سیستم‌های ارزیابی عملکرد به دلیل عینی نبودن معیارهای عملکرد و متعصب بودن سرپرستان در رتبه‌بندی‌ها بیان داشته‌اند. ایده اصلی اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی ساده است؛ یک سازمان دولتی عملکرد مورد نظر را فرمول‌بندی و تبیین می‌کند که چگونه این عملکرد به وسیله تعریف شاخص‌های عملکرد اندازه‌گیری شود؛ اما به واقع، اندازه‌گیری عملکرد دولت دشوار است و این امر به‌ویژه در مورد پیامدها صحیح است. این پیامد به عوامل زیادی بستگی دارد. حداقل چهار دلیل اساسی برای جایگزینی مدیریت عملکرد به جای سیستم‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد: تأکید عمده بر مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها به سبب فراگیر شدن کنترل و ارتقای کیفیت، افزایش و بالا رفتن انتظار افراد در استفاده از پاداش‌های عملکرد بالا، اعتقاد کارکنان به اینکه تحقق اهداف و رسالت سازمان در گرو به هم پیوستگی اهداف فرد با سازمان است، وجود رقابت شدید، جهانی شدن بازارهای کالا و خدمات، افزایش مقررات زدایی و خصوصی‌سازی و ضرورت رشد و توسعه کشورها (ادیب‌زاده، ۱۳۹۵: ۵).

---

۱- Beer & Ruh

۲- Armstrong

بنابراین، با توجه به توضیحات بالا سؤالی که در ابتدا در این پژوهش مطرح می‌باشد این است که شاخص‌های مؤثر برای سنجش عملکرد و ایجاد نظام مدیریت عملکرد در بخش دولتی کدام است؟

**بیان مسئله:** یکی از کاستی‌های موجود در حوزه مدیریت عملکرد، نبود یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به‌ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان مشهودتر است (ادیب‌زاده، ۱۳۹۵: ۸).

نظام مدیریت عملکرد، فصل یازدهم از قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱ تا ۸۳) را به خود اختصاص داده و مشتمل بر سه نظام زیر طراحی شده است:

- نظام مدیریت عملکرد سطح سازمان: بر اساس تأکید و تصریح ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری برای طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد کلان سازمان‌های بخش عمومی، دولتی و دستگاه‌های اجرایی لحاظ شده است. با طراحی نظام مزبور، اهداف، مأموریت‌ها و انتظارات دستگاه‌های اجرایی با عملکرد آنها پایش و مقایسه شده و دستگاه‌های اجرایی قادر خواهند بود سطح عملکرد و اثربخشی اهداف سازمانی خود را ارتقاء دهند.

- نظام مدیریت عملکرد سطح مدیران: بر اساس تأکید و تصریح ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری برای طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی، سنجش، پایش و مدیریت عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی در سطوح مدیران پایه، میانی و ارشد تبیین شده است. نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد سطح مدیران، عملکردهای مورد انتظار را از سازمان‌ها، دستگاه‌های اجرایی و مدیران ارتقاء می‌بخشد.

- نظام مدیریت عملکرد سطح کارمندان: به منظور تدوین، طراحی و استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد کارمندان دستگاه‌های اجرایی و با هدف ارتقای سطح عملکرد و کارایی کارمندان متناسب با اهداف و مأموریت‌های سازمان و مدیران دستگاه اجرایی بر اساس تأکید و تصریح ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری طراحی شده است.

علی‌رغم گذشت بیش از پنج سال از تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری به نظر می‌رسد هنوز مدلی که در زمینه مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی که حاوی

طیف کاملی از شاخص‌ها و ابعاد باشد، در سه سطح طراحی نشده است و منظور از انجام این پژوهش این است که مدل مطلوب برای مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی پیشنهاد و ارائه شود. سؤالی که در این پژوهش مطرح می‌شود این است که:

۱. چه الگویی برای مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی مناسب است؟

۲. الگوی بالا حاوی چه شاخص‌ها و ابعادی می‌باشد؟

**مبانی نظری پژوهش:** برای تبیین مفهوم مدیریت عملکرد، تعاریف مختلفی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که این تعاریف ناظر به جنبه‌های مختلف مدیریت عملکرد است. اندیشمندی مدیریت عملکرد را تعریف، سنجش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان از طریق استقرار قواعد و رویه‌هایی برای آنان می‌داند (مگی، ۲۰۰۲: ۱۲). همچنین، مدیریت عملکرد را به‌عنوان یک فرایند اجتماعی و ارتباطی نیز تلقی می‌کنند (نعلبندیان، ۱۹۸۱: ۶۹). در تعریف دیگری، مدیریت عملکرد رویکردی یکپارچه و راهبردی برای ایجاد موفقیت پایدار در سازمان از طریق بهسازی عملکرد افراد سازمان و نیز قابلیت‌های تیم‌ها و افزایش میزان مشارکت افراد تعریف می‌کنند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۲).

در این پژوهش ابعاد مدل بعد از مطالعه ادبیات و ۳۴ الگو در سطح فردی و سازمانی استخراج شده که خلاصه مدل‌ها در جدول شماره یک آمده است:

جدول ۱: جمع‌بندی الگوهای مدیریت عملکرد (ادیب‌زاده، ۱۳۹۵)

ردیف	نام الگو	سطح تأکید شده	بعد فرایندی	بعد محتوایی	بعد زمینه‌ای	بعد بهبود و توسعه عملکرد
۱	مدیریت بر مبنای هدف	فردی	✓			
۲	سه مرحله‌ای بیر وراه <sup>۲</sup>	فردی	✓			
۳	مدیریت رفتار و نتایج	فردی		✓		
۴	مدیریت عملکرد اسپایر و بیگر <sup>۳</sup>	فردی	✓			
۵	چهاربخشی مورفی و کلوند <sup>۴</sup>	فردی			✓	

۱- Magee

۲- Nalbandian

۳- Beer & Ruh

۴- Spier & Baker

۵- Murphy & Cleveland

طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی

ردیف	نام الگو	سطح تأکید شده	بعد فرایندی	بعد محتوایی	بعد زمینه‌ای	بعد بهبود و توسعه عملکرد
۶	بازخور محور	فردی	✓			
۷	نظریه اسنادی	فردی		✓		
۸	مبتنی بر استراتژی (راهبرد)	فردی	✓			
۹	چرخه مدیریت عملکرد	فردی	✓		✓	
۱۰	توالی اقدام	فردی	✓		✓	
۱۱	مراحل مدیریت	فردی	✓			
۱۲	مدیریت عملکرد در جوامع در حال ساخت	فردی	✓		✓	
۱۳	مدیریت عملکرد و بهسازی کارکنان	فردی	✓		✓	
۱۴	مدیریت عملکرد بر اساس قضایای کلی عملکرد	فردی		✓		
۱۵	چهار مرحله‌ای عام	فردی	✓			
۱۶	فرایند دمنینگ <sup>۱</sup>	فردی	✓			
۱۷	فرایند مدیریت عملکرد دلپو <sup>۲</sup>	فردی	✓	✓		
۱۸	فرایند مدیریت عملکرد ایوانز <sup>۳</sup>	فردی	✓		✓	
۱۹	اقدام‌ها در مدیریت عملکرد	فردی	✓		✓	
۲۰	توسعه و طراحی نظام مدیریت عملکرد	فردی	✓	✓	✓	
۲۱	فرایند مدیریت عملکرد بوان و تامسون <sup>۴</sup>	فردی	✓			
۲۲	فرایندی بهسازی منابع انسانی	فردی	✓		✓	
۲۳	تعامل نظام مدیریت عملکرد فرد و سازمان	فردی	✓			
۲۴	فرایندی مدیریت عملکرد در سطح سازمان	سازمانی	✓			
۲۵	چارچوب پیشنهادی برای صنایع خدماتی	سازمانی		✓		
۲۶	فرایند کلان سازمان	سازمانی	✓			
۲۷	کارت امتیاز متوازن	سازمانی	✓	✓		
۲۸	مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی	سازمانی	✓		✓	
۲۹	جایزه کیفیت ملکوم بالدريج <sup>۵</sup>	سازمانی	✓		✓	
۳۰	جایگزین سنجش عملکرد	سازمانی	✓		✓	
۳۱	منشور عملکرد	سازمانی	✓			
۳۲	مرجع نظام‌های سنجش عملکرد یکپارچه	سازمانی	✓			
۳۳	مدیریت عملکرد جهان شمول	سازمانی	✓		✓	
۳۴	هشت مرحله‌ای بهبود عملکرد سینک و تاتل <sup>۶</sup>	سازمانی	✓		✓	
۳۵	مدل پیشنهادی پژوهش	فردی و سازمانی	✓	✓	✓	

۱- Deming

۲- Delpo

۳- Evans

۴- Bevan & Thompson

۵- Baldrige

۶- Sink & Tuttle

از جمع‌بندی الگوهای ارائه شده می‌توان این‌طور استناد کرد که الگوی مطلوب مدیریت عملکرد دارای چهار بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد می‌باشد و محقق نیز بر اساس همین مستندات الگوی خود را در این چهار بعد ارائه می‌کند.

تقسیم‌بندی دیگر از عناصری که در سنجش عملکرد مؤثر هستند، در راستای تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در زیر آورده شده است:

عملکرد تابعی از انگیزش و شایستگی است. همچنین دانشمندان عملکرد را تابعی از وضوح نقش (درجه روشن بودن وظایف و مسئولیت‌ها)، شایستگی (توانایی‌های لازم برای مدیریت کردن)، محیط (درجه مساعد بودن محیط و حمایت عملی شرایط محیطی از تلاش برای تحقق اهداف سازمان)، ارزش‌ها (نظام ارزشی حاکم بر محیط، مکانیزم هدفگذاری، نظام تصمیم‌گیری سازمان، مدیران و کارکنان)، تناسب ترجیحی (تا چه حد افراد شغل‌شان را به مشاغل دیگر ترجیح می‌دهند)، پاداش (درجه کارآمدی سیستم پاداش‌دهی سازمان) می‌داند. هرسی و گلداسمیت عملکرد را تابعی از توانایی (قدرت به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک تکلیف)، وضوح (روشنی در درک پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن)، حمایت سازمانی (حمایتی که کارمندان برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند)، انگیزه (شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف)، ارزیابی (سازوکار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار)، اعتبار (مناسبت، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر)، محیط (مجموعه عوامل مؤثر برون‌سازمانی) می‌داند (ادیب‌زاده، ۱۳۹۵: ۶۲). به صورت کلی، می‌توان عملکرد را تابعی از توان و تمایل، درک نقش و تمایل و توان، انطباق کار با نیازهای محیطی، هدایت و پشتیبانی و بازخورد و اعتبار می‌داند (هرسی و بلانچارد،<sup>۱</sup> ۱۳۷۸: ۵۱۰-۴۲۵).

از جمع‌بندی الگوهای ارائه شده می‌توان این‌طور استناد نمود که الگوی مطلوب مدیریت عملکرد دارای چهار بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد می‌باشد که در این جا لازم است ابعادی که برای این مدل مطلوب آورده شده است را تعریف کرد:

۱- Hersey & Blanchard

منظور از بعد فرایندی تمام عواملی نظیر هدفگذاری، بازخورد، بازبینی، یادگیری و مربی‌گری را شامل می‌شود. منظور از بعد محتوایی، تمام رویه‌ها و خطوط راهنما و مستندسازی در این رابطه است و منظور از بعد زمینه‌ای، عواملی نظیر فرهنگ، سبک مدیریت و ساختار است (رضاییان، ۱۳۹۰: ۱۲۱). همچنین در این پژوهش یک بعد دیگر به نام بهبود و توسعه نیز اضافه شده که شامل همه اقداماتی است که باید در سطح سازمان انجام شود تا عملکرد بهبود یابد؛ محقق نیز بر اساس همین مستندات الگوی خود را در این چهار بعد ارائه می‌کند.

**پیشینه پژوهش:** در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی» که در سال ۱۳۹۰ انجام شد، بیان گردید یکی از کاستی‌های موجود در حوزه مدیریت عملکرد، نبود یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به‌ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان مشهودتر است. در این پژوهش تلاش شده تا الگویی ارائه شود که بتواند یکپارچگی لازم را بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کند (رعنائی، ۱۳۹۰: ۹۵).

در مطالعه‌ای با عنوان «اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل» که در سال ۱۳۹۵ انجام شد، این‌طور نتیجه گرفته شد که پنج مؤلفه و مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی از جمله شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی، شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه)، شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه، راهبرد بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی و نتایج اجرای برنامه‌ها با زیرمؤلفه‌ها، باعث شکل‌دهی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی شده است. نتایج شاخص‌های برآزش مدل معادلات ساختاری پژوهش حاکی از آن است که تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و همچنین متغیرهای پیش‌بین ۶۰ درصد واریانس متغیرهای وابسته را تبیین کرده‌اند (فطرت، ۱۳۹۵: ۱۵۷).

در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQ» که در سال ۱۳۹۱ انجام شد، بیان گردید به منظور پیشرفت علمی، تحول و توسعه، بهبود عملکرد و تبدیل دانشگاه مورد مطالعه به یک

دانشگاه راهبرد محور، استفاده از مدیریت عملکرد سازمانی و پشتیبانی از تحقق چشم‌انداز ضرورت می‌یابد که یکی از الزامات آن استفاده از مدل‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که با تلفیق مدل‌های ارزیابی متوازن و تعالی سازمانی می‌توان چارچوب مناسبی را برای ارزیابی عملکرد فراهم کرد. در این مطالعه، پس از بررسی مفاهیم نظری و مقایسه مدل‌های یاد شده، نقاط قوت و ضعف هر یک مورد بررسی قرار گرفته و در پایان، به ارایه مدل مفهومی مدیریت عملکرد پرداخته که نتایج مفیدی در بر داشته است (احمدوند، ۱۳۹۱: ۵۱).

در پژوهشی با عنوان «ارتباطات سازمانی و عملکرد در ۱۲ واحد سازمانی» این‌طور نتیجه گرفته شد که کیفیت ارتباطات سازمانی و جابجایی اطلاعات رابطه بسیار قوی در عملکرد سازمانی دارد (اسنایدر و موریس،<sup>۱</sup> ۱۹۸۴: ۴۶۱-۴۶۵).

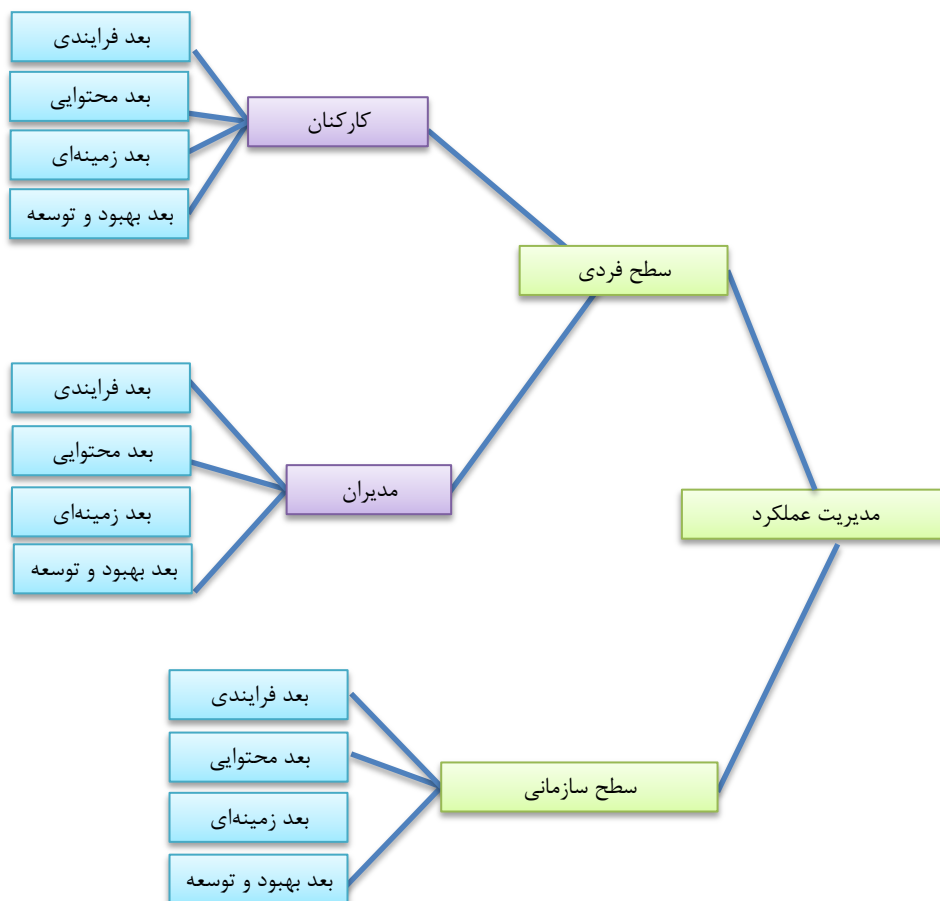
مطالعه‌ای با عنوان «مدیریت عملکرد در بخش عمومی انگلستان» در سال ۲۰۰۵ انجام شد. در این مطالعه ۷۰۰ پرسشنامه توزیع شد. یافته‌های این پژوهش حاکی از این بود که کارکنان در همه سطوح سیستم جدید مدیریت عملکرد را به خوبی درک کرده و آن را مفید می‌دانستند (ادیب‌زاده، ۱۳۹۵: ۷۹).

### مدل مفهومی پژوهش

با در نظر گرفتن الگوهای مورد مطالعه در مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی در نمودار شماره یک ارائه شده است:

۱- Snyder & Morris





نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

در اجرای این پژوهش از دو رویکرد کمی و کیفی و در دو فاز پی‌درپی و به صورت تلفیقی استفاده شد. بنابراین از حیث نتیجه، در فاز اول، یک پژوهش توسعه‌ای است و در فاز دوم، یک پژوهش کاربردی است؛ چرا که درصدد طراحی الگویی برای به‌کارگیری و بهره‌گیری مدیران دولتی و بهبود عملکرد است. معیار دیگر برای تعیین نوع پژوهش، هدف آن است؛ پژوهش‌های اجتماعی بر اساس هدفی که دارند ممکن است در سه گروه جای گیرند: کشف یک موضوع جدید (پژوهش اکتشافی)، توصیف یک پدیده اجتماعی

(پژوهش توصیفی) یا تبیین چرایی وقوع آن (پژوهش تبیینی). پژوهش حاضر از حیث هدف، در فاز اول، یک پژوهش اکتشافی و در فاز دوم، یک پژوهش توصیفی است؛ چرا که در پژوهش توصیفی تصویری مشروح و بسیار دقیق از وضع کنونی ارائه می‌شود. پژوهش‌ها از نظر نوع داده، به پژوهش‌های کمی و کیفی تقسیم‌بندی می‌شوند. بر این اساس، پژوهش حاضر در فاز اول، از نوع پژوهش‌های کیفی و در فاز دوم، یک پژوهش کمی است. در این پژوهش از روش پژوهش تلفیقی استفاده شده است. در واقع، این روش ترکیبی از شیوه‌های کمی و کیفی است. فرض اصلی در پژوهش تلفیقی این است که ترکیب رویکردهای کمی و کیفی درک بهتری از موضوعات پژوهش به وجود می‌آورد تا اینکه هر کدام به تنهایی مورد استفاده قرار گیرند. شیوه‌های پژوهش تلفیقی دارای نقاط قوتی است که می‌تواند ضعف‌های پژوهش کمی و کیفی را جبران کند. این شیوه‌ها نسبت به زمانی که شیوه‌های کمی و کیفی را به تنهایی به کار می‌گیریم، شواهد و مدارک جامع‌تری را برای پژوهش موضوع پژوهش ارائه می‌دهد و به ما کمک می‌کند تا به سؤالاتی پاسخ دهیم که رویکردهای کمی و کیفی نمی‌توانند پاسخگوی آنها باشند.

در فاز اولیه پژوهش با توجه به اینکه رویکرد کیفی می‌باشد، از روش کیو استفاده شد. برای این منظور، ابتدا پرسشنامه‌ای طراحی و بین ۳۰ نفر از خبرگان توزیع و گام‌های روش کیو روی آن پیاده شد. بر اساس مراحل روش‌شناسی کیو، ابتدا فضای گفتمان طراحی شد. فضای گفتمان این پژوهش در ارتباط با شاخص‌های مدیریت عملکرد در سه سطح مدیران و کارکنان و سازمان بر مبنای ادبیات پژوهش فراهم شد. بر این اساس، پرسشنامه‌ای طراحی و بین ۳۰ نفر از خبرگان توزیع شد. سپس، از آنها خواسته شد که موافقت خود را با شاخص‌های هر مؤلفه بر اساس درجه توافق اعلام نمایند که البته برای سهولت در محاسبه مقیاس منفی و مثبت نه گانه از ۴- تا ۴+ بر اساس کمترین تا بیشترین سطح توافق به ۱ تا ۹ بر همین اساس تغییر یافت. همچنین، گزینه‌ای در انتهای بازه هر شاخص ایجاد شد تا هر خبره بتواند شاخصی را به مجموعه اضافه کند. در نهایت، نمونه‌های کیو (شاخص‌ها) جمع‌آوری و دسته‌بندی شد و تعداد ۱۶۹ شاخص با این روش به دست آمد. در گام بعدی، از خبرگان درخواست شد تا مشخص کنند هر شاخص در داخل چه بعدی از ابعاد چهارگانه پژوهش (بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد) قرار می‌گیرد. پرسشنامه‌ها بعد از طی این

مراحل از خبرگان جمع‌آوری شد و به این ترتیب، ابعاد مورد نظر هر شاخص نیز مشخص شد.

جامعه آماری پژوهش تمام متخصصین و کارشناسان و رؤسا و مدیران منابع انسانی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری می‌باشد. البته گفتنی است که پژوهش حاضر در دو فاز کیفی و کمی صورت گرفته است. بنابراین در فاز اول، پژوهش و استفاده از روش‌شناسی کیو برای استخراج نمونه‌های معرف کیو از ۳۰ نفر از خبرگان به ترتیب زیر استفاده شد. بنابراین، جامعه آماری این پژوهش شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- خبرگان دانشگاهی: این گروه متخصصین دانشگاهی و عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی بودند که نخست، دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی با گرایش مدیریت منابع انسانی بودند و دوم، در حوزه ارزیابی عملکرد دارای تألیفاتی بودند، که تعداد آنها ۱۲ نفر بود.

۲- خبرگان اجرایی: این گروه متخصصین حوزه ارزیابی عملکرد شاغل در دستگاه‌های اجرایی در قسمت دفاتر ارزیابی عملکرد و مشاورین وزرا در این حوزه بودند. تعداد این گروه ۱۸ نفر بود. شرایط این گروه از خبرگان عبارت بود از:

- دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و بالاتر در رشته مدیریت بودند.
- سابقه بیشتر از ۵ سال فعالیت در حوزه ارزیابی عملکرد در سازمان دولتی را داشتند.
- در سطح سازمان خبره یا ارشد محسوب می‌شدند.
- آشنا به تمام دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها و همچنین اجرا در حوزه ارزیابی عملکرد بودند.

در فاز دوم، پژوهش و برای تست مدل ساخته شده جامعه آماری شامل همه کارشناسان و رؤسا و مدیران شاغل در سه دستگاه دولتی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و وزارت آموزش و پرورش می‌باشند. جامعه آماری فاز دوم پژوهش، با توجه به ارتباط ماهیت مأموریت و وظایف ستاد وزارتخانه‌های

دولت با موضوع پژوهش، مدیران و سرپرستان شاغل در این معاونت با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای مطالعه انتخاب شدند.

تعداد کل جامعه آماری ۵۱۲۰ نفر می‌باشد که حجم نمونه متناسب با آن با توجه به کثرت شاخص‌های مطروحه ۴۰۰ نفر می‌باشد. به منظور تقسیم این حجم نمونه بین طبقات از روش اختصاص متناسب استفاده شده است.

در گام نخست و در فاز کیفی با استناد به نظریه‌ها و ادبیات پژوهش شاخص‌های مربوط به هر سطح با استفاده از ابزار پرسشنامه استخراج شد. همچنین در این فاز ابعاد مربوط به هر شاخص نیز مشخص شد. در فاز دوم پژوهش نیز برای تست مدل پژوهش، پرسشنامه‌ای با ۱۷۴ گویه طراحی شد که پنج گویه آن مربوط به اطلاعات دموگرافیک و ۱۶۹ گویه آن که به صورت جملات خبری تنظیم شده بود، مربوط به شاخص‌ها در سه سطح می‌باشد. مقیاس سنجش در این پرسشنامه‌ها طیف لیکرت پنج گزینه‌ای شامل کاملاً موافقم، موافقم، نه موافق و نه مخالف، مخالفم و کاملاً مخالفم به ترتیب از یک تا پنج امتیازبندی شد.

جدول ۲: ترکیب سؤالات پرسشنامه با توجه به هر سطح

سطح	تعداد گویه
کارکنان	۷۰ گویه (از ۱ تا ۷۰)
مدیران	۶۰ گویه (از ۷۱ تا ۱۳۰)
سازمان	۳۹ گویه (از ۱۳۱ تا ۱۶۹)

برای حصول اطمینان از روایی محتوا و صوری و پرسشنامه، محقق چند راهبرد را در پیش گرفت. این اقدامات به شرح زیر می‌باشد:

ارائه الگوی مقدماتی به خبرگان و انجام مصاحبه با آنان برای تکمیل و تأیید الگو، انجام آزمون مقدماتی پرسشنامه و رفع نواقص و ابهامات، تدوین راهنمای تکمیل پرسشنامه و ارائه چکیده پژوهش برای آگاهی پاسخگویان از ویژگی‌های پژوهش و نحوه پاسخگویی به سؤالات، حضور محقق و گفتگوی چهره به چهره با پاسخ‌دهندگان و رفع اشکالات و ابهامات در هنگام پاسخگویی به سؤالات، انجام تحلیل عاملی تأییدی. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

## الف - یافته‌های توصیفی

جدول ۳: فراوانی و درصد توزیع متغیر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد	سازمان	فراوانی	درصد
مرد	۲۲۵	۵۶٪	آموزش و پرورش	۸۸	۳۹٪
			وزارت کار	۱۲۸	۵۷٪
			سازمان مدیریت	۹	۰۴٪
زن	۱۷۵	۴۴٪	آموزش و پرورش	۶۷	۳۸٪
			وزارت کار	۱۰۴	۶۰٪
			سازمان مدیریت	۳	۰۲٪

همان‌طور که در جدول شماره سه مشاهده می‌شود، توزیع متغیر جنسیت بدین گونه است که تعداد افراد با جنسیت مرد برابر است با ۲۲۵ که ۵۶٪ افراد پژوهش را تشکیل می‌دهند و تعداد افراد با جنسیت زن برابر است با ۱۷۵ که ۴۴٪ افراد پژوهش را تشکیل می‌دهند. در این خصوص فراوانی و درصد آن در هر سازمان در جدول شماره سه نمایان است. در این میان هم در بین زنان و هم در بین مردان وزارت کار بیشترین تعداد نمونه را داراست. بنابراین به لحاظ کثرت بیشترین تأثیر را در نتایج این پژوهش خواهد داشت.

جدول ۴: فراوانی و درصد توزیع متغیر پست سازمانی

عنوان							
کارشناس		رئیس گروه		معاون مدیر کل		مدیر کل	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۲۵۸	۶۴٪	۸۷	۲۲٪	۴۷	۱۲٪	۸	۰۲٪

همان‌طور که در جدول شماره چهار مشاهده می‌شود، بیشترین فراوانی در بین افراد کسانی هستند که در سمت کارشناس و رئیس گروه قرار دارند. این افراد ۸۶٪ از کل افراد مورد بررسی قرار گرفته را تشکیل می‌دهند. از سوی دیگر، یک امر طبیعی است که هرچه از طرف افراد کارشناس به سمت افراد مدیر کل رفته شود، تعداد آن با کاستی زیادی روبه‌رو شود. به سبب اینکه در این پژوهش سه سازمان تحت قانون مدیریت

خدمات کشوری مورد بررسی قرار گرفته شده است، تعداد هشت نفر مدیر کل برای غنای این پژوهش کافی می‌باشد.

جدول ۵: فراوانی و درصد توزیع متغیر سابقه خدمت

بازه (سال)					
۱-۵	۶-۱۰	۱۱-۱۵	۱۶-۲۰	۲۱-۲۵	۲۶-۳۰
فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد
۲۰	۳۴	۹٪	۶۶	۱۷٪	۱۰۱
۵٪	۲۵٪	۱۱۵	۲۹٪	۶۳	۱۵٪

همان‌طور که در نمودار شماره پنج مشخص است، نزدیک به ۷۰٪ از افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات تجربه شغلی بیشتر از ۱۶ سال را دارا هستند. از این‌رو، می‌توان نتیجه گرفت اطلاعات غنی از افراد در خصوص عنوان پژوهش گردآوری شده است؛ زیرا افراد به موازات اینکه تجربه‌شان در کار افزایش پیدا می‌کند، به همان میزان می‌توانند نسبت به موضوع مدیریت عملکرد و اهمیت آن در سازمان پی ببرند. بنابراین، تجربه این افراد به طراحی مدلی جامع در خصوص ارزیابی عملکرد کمک شایانی می‌کند.

جدول ۶: فراوانی و توزیع متغیر تحصیلات

دیپلم		لیسانس		فوق لیسانس		دکتری	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۲۲	۵٪	۱۷۰	۴۳٪	۱۸۹	۴۸٪	۱۹	۴٪

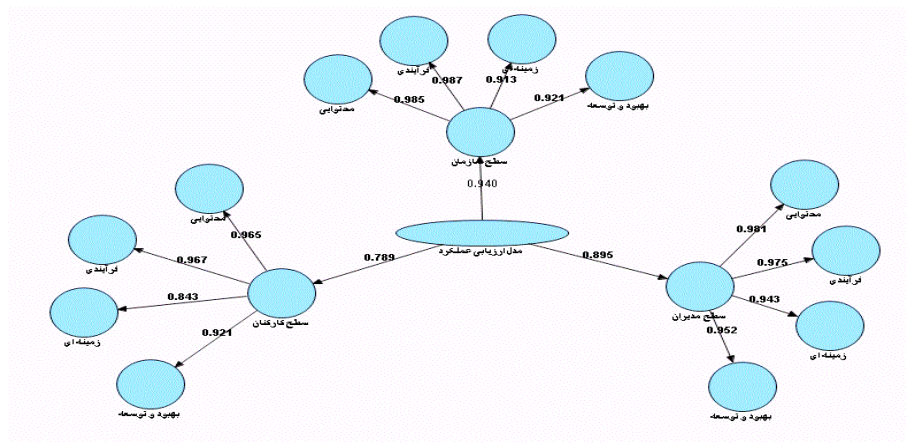
همان‌طور که در جدول شماره شش مشاهده می‌شود، بیشترین فراوانی در بین افراد با تحصیلات لیسانس و فوق لیسانس مشاهده می‌شود. با توجه به درصد فراوانی تجمعی، بیش از ۹۰ درصد افراد دارای تحصیلات آکادمیک هستند و این خود مهوری بر علمی بودن پژوهش دارد؛ زیرا در برخی عناوین مدیریتی مانند ارزیابی عملکرد کمتر نیاز به نظر افراد با تحصیلات پایین‌تر است؛ هر چند نباید از تجربه افراد با تحصیلات پایین غافل شد.

## ب - یافته‌های استنباطی:

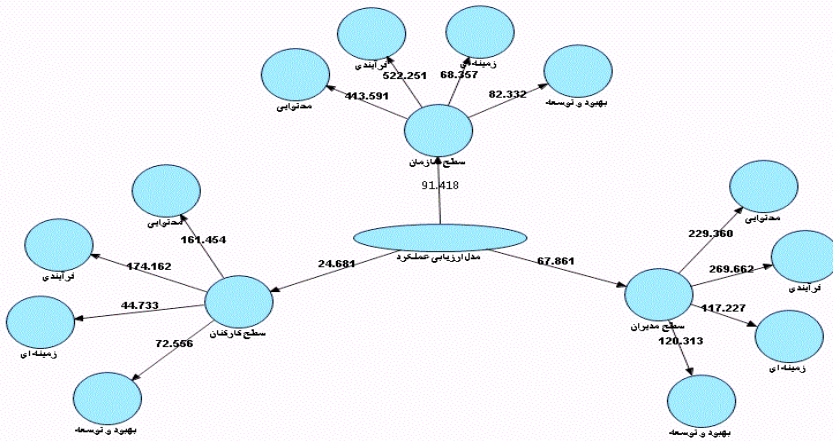
پس از اینکه شاخص‌ها از منظر متخصصان عملی و دانشگاهی حوزه منابع انسانی استخراج شد، شاخص‌ها در قالب پرسشنامه‌ای در بین این ۳۰ خبره توزیع شد تا بتوان دریافت آیا شاخص‌های مد نظر متخصصین و خبرگان درست احصاء شده‌اند یا خیر؟ با

توجه به اینکه این شاخص‌ها باید به‌بوته آزمودن قرار گیرند، در خصوص نظر متخصصین و خبرگان در این مرحله از پژوهش، از آزمون ضریب تغییرات استفاده شد تا در پایان با استفاده از تحلیل عاملی و آزمون میانگین در خصوص شاخص‌ها نتیجه قابل تعمیم‌تری گرفته شود. با توجه به اینکه همه شاخص‌ها میانگین بالاتر از سه و ضریب تغییرات کمتر از ۰.۲۵ دارند، هیچ شاخصی از مدل حذف نمی‌شود تا این مدل در نمونه ۴۰۰ تایی و در بین سازمان‌های متفاوت مورد سنجش قرار گیرد.

آزمون نرمال بودن داده‌ها (کلموگروف - اسمیرنوف): ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پس از اینکه مشخص شد تمامی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدنظر خبرگان احصاء شده‌اند (با توجه به میانگین و ضریب تغییرات)، بنابراین، این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در سه سازمان متفاوت مورد آزمون قرار گرفت تا ارتباط بین متغیرها و مؤلفه‌ها و صحت ارتباط آنها با یکدیگر سنجیده شود. به دلیل کثرت نمودارها فقط نمودار نهایی نمایش داده شده است.



نمودار ۲: مدل مدیریت عملکرد



نمودار ۳: معناداری مدل مدیریت عملکرد

به طور کلی، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تمامی شاخص‌ها در سه سطح و چهار بعد مورد تأیید قرار گرفته‌اند و مدل نهایی مدیریت عملکرد دارای همان ۱۶۹ شاخص است که گفته شد. نتایج حاکی از برازش کلی الگو نشان می‌دهد که مدل در بخش سطح سازمان دارای برازش بسیار قابل قبولی، هم در سطح اندازه‌گیری و هم در سطح ساختاری است. در نتیجه، این بعد از مدل ارزیابی عملکرد در سطح بسیار قابل قبولی در ارتباط با ابعاد خود است. همچنین، می‌توان نتیجه گرفت که به اعتقاد برخی از اندیشمندان، مدیریت عملکرد در سطح سازمان برآیند کلی سطح کارکنان و مدیران است، توجه به این بخش بیش از پیش احساس می‌شود. در بعد کارکنان، نتایج حاکی از آن است که در بین سه سازمان مؤلفه محتوایی، سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۴۳۷۵ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. مؤلفه فرایندی در سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۳۶۵۴ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. مؤلفه زمینه‌ای در سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۵۱۶۷ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. در نهایت، مؤلفه بهبود و توسعه در سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۴۷۷۳ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. در بین سازمان‌های یاد شده، سازمان مدیریت با مقدار ۴.۴۲۲۶ نسبت به دو سازمان دیگر در بعد کارکنان دارای وضعیت بهتری است.



در سطح مدیران در بین سه سازمان مؤلفه محتوایی، سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۲۰۱۴ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. مؤلفه فرایندی در سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۰۸۶۷ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است البته در این مؤلفه سازمان مدیریت با آموزش و پرورش تقریباً در یک سطح قرار دارند. مؤلفه زمینه‌ای در آموزش و پرورش با مقدار میانگین ۴.۱۴۸۴ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. البته در این مؤلفه آموزش و پرورش با سازمان مدیریت تقریباً در یک سطح قرار دارند. در نهایت، مؤلفه بهبود و توسعه در سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۲۱۶۷ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. در بین سازمان‌های یاد شده، سازمان مدیریت با مقدار ۴.۱۴۷۲ نسبت به دو سازمان دیگر در بعد مدیران دارای وضعیت بهتری است و این نشان‌دهنده یکدست بودن سازمان از نظر شاخص‌ها و شاید بهتر اداره شدن سازمان توسط مدیران آن باشد. در سطح سازمان، در بین سه سازمان مؤلفه محتوایی، سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۲۰۱۴ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. مؤلفه فرایندی در سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۰۸۶۸ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. البته در این مؤلفه سازمان مدیریت با آموزش و پرورش تقریباً در یک سطح قرار دارند. مؤلفه زمینه‌ای در آموزش و پرورش با مقدار میانگین ۴.۱۴۸۴ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. البته در این مؤلفه آموزش و پرورش با سازمان مدیریت تقریباً در یک سطح قرار دارند. در نهایت، مؤلفه بهبود و توسعه در سازمان مدیریت با مقدار میانگین ۴.۲۱۶۷ نسبت به دو سازمان دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. در بین سازمان‌های یاد شده، سازمان مدیریت با مقدار ۴.۱۴۷۲ نسبت به دو سازمان دیگر در بعد مدیران دارای وضعیت بهتری است و این نتیجه نشان‌دهنده این است که وزارت آموزش و پرورش از حیث پرداختن به شاخص‌ها در بعد محتوایی و زمینه‌ای تلاش بیشتری کرده است که می‌تواند ناشی از دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد در این وزارتخانه باشد.

برای اینکه مشخص شود مقدار میانگین‌های به‌دست آمده از سه جامعه با یکدیگر برابر بوده‌اند و فقط بر اساس تصادف میانگین‌ها با هم متفاوت است یا خیر، از آزمون کروسکال والیس برای مقایسه میانگین سه جامعه استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که تفاوت در

بین وزارت کار و آموزش و پرورش وجود دارد. بر اساس میانگین به دست آمده از آزمون کروسکال والیس می توان نتیجه گرفت اختلاف میانگین بین وزارت کار و آموزش تفاوت فاحش دارد. نمودار شماره چهار مدل نهایی پژوهش را تشکیل می دهد.



نمودار ۴: مدل نهایی پژوهش با توجه به شاخص ها



ادامه نمودار ۴: مدل نهایی پژوهش با توجه به شاخص‌ها



ادامه نمودار ۴: مدل نهایی پژوهش با توجه به شاخص ها

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شد مدل مطلوبی برای مدیریت عملکرد دستگاه‌های دولتی طراحی شود. بدین منظور با مطالعه ادبیات پژوهش و مدل‌های مختلف در زمینه مدیریت عملکرد این مهم حاصل شد. مدل پیشنهادی پژوهش در سطح سه دستگاه دولتی وزارت کار، وزارت آموزش و پرورش و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مورد آزمون قرار گرفت. از نظر پژوهشگر دلیل بهتر بودن وضعیت شاخص‌ها در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور عبارت‌اند از:

۱. کم بودن تعداد کارکنان؛

۲. یکپارچگی سازمانی از حیث داشتن شاخص‌ها؛

۳. کنترل بیشتر سازمان توسط مدیران؛

بنابراین، نتیجه پژوهش حاکی از آن است که سیستم مدیریت عملکرد در سازمان‌هایی که کارکنان کمتر و دارای انسجام بیشتر هستند بهتر جواب می‌دهد. همچنین دلیل اختلاف در یافته‌ها در سطح دو وزارتخانه مطرح‌شده عبارت‌اند از:

- ماهیت فعالیت‌ها و چشم‌انداز دو وزارتخانه با یکدیگر متفاوت است.

- وزارت آموزش و پرورش بیشتر با تدوین برنامه‌ها برای معلمان و دانش‌آموزان سروکار دارد؛ در حالی که وزارت کار بیشتر در اشتغال‌زایی نقش دارد.

- این دو وزارتخانه کارکنان زیادی دارند و اختلاف در رقب‌های بالا خود را نشان می‌دهد؛ موردی که در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وجود ندارد.

نتایج این پژوهش با پژوهش رعنائی در سال ۱۳۹۰ هم‌سو است؛ اما او تنها سطوح سازمانی و فردی را در نظر گرفته است در حالی که پژوهش حاضر به تعیین ابعاد نیز پرداخته است. همچنین نتیجه این پژوهش کامل‌تر از پژوهش فطرت می‌باشد؛ زیرا او فقط دانشگاه را در نظر گرفته است در حالی که الگوی حاصل از این پژوهش در سطح سه دستگاه دولتی مورد آزمون قرار گرفته است. همچنین کامل‌تر از پژوهش‌های سال ۲۰۰۵ است.

## پیشنهادها

۱. از آن جایی که در یافته‌های این پژوهش مشخص شد در سطح کارکنان، وضعیت هر چهار مؤلفه محتوایی، فرایندی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از دو وزارتخانه دیگر بهتر است، پیشنهاد می‌شود سیستمی ایجاد شود تا مدیریت عملکرد را در دو وزارتخانه دیگر مورد آسیب‌شناسی قرار دهد و علت ضعف آنها را در بعد کارکنان شناسایی کند.
۲. از آن جایی که در سطح مدیران وضعیت مؤلفه محتوایی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و آموزش و پرورش تقریباً به یک میزان است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی دلیل این یکسانی بررسی شود.
۳. از آن جایی که در سطح سازمان تمامی مؤلفه‌ها در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از بقیه سازمان‌های مورد بررسی بهتر است، پیشنهاد می‌شود مدل مدیریت عملکرد به تفکیک ابعاد در واحدهای کوچک‌تر وزارتخانه مورد آزمون قرار گیرد و نتایج آن با این پژوهش مورد مقایسه قرار گیرد.
۴. پیشنهاد می‌شود تا سازمان‌ها سیستم مدیریت عملکرد خود را مجهز به ابعاد چهارگانه یاد شده نمایند و درجه تأثیرپذیری و تأثیرگذاری ابعاد را بر مدیریت عملکرد خود بسنجند.
۵. در شاخص‌های یاد شده انعکاس نقاط قوت و ضعف به خود فرد وجود دارد که پیشنهاد می‌شود این شاخص تقویت شده و به صورت خود ارزیابی بروز کند که البته این مقوله احتیاج به فرهنگ‌سازی در زمینه صداقت و بیان حقایق دارد.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). «مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی». (ترجمه سعید صفری)، سازمان تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- احمدوند، علی محمد؛ تربتی، امیر؛ پوررضا، ناصر (۱۳۹۱). «طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM». مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی (بهار و تابستان)، شماره یازدهم، صص ۸۶-۵۵.
- ادیب‌زاده، مریم (۱۳۹۵). «آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد در قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه الگوی مطلوب مدیریت عملکرد». (رساله دکتری)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- رضائیان، علی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). «مدیریت عملکرد چپستی، چرایی و چگونگی». تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).
- رعنائی کردشولی، حبیب‌اله؛ سقاپور، آسیه (۱۳۹۰). «طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی چشم‌انداز مدیریت دولتی». (تابستان)، شماره ششم، صص ۹۵-۱۱۴.
- فطرت، محمدعلی؛ خراسانی، اباصلت؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد (۱۳۹۵). «اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل». مجله مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، (بهار)، شماره سیزدهم، صص ۱۸۵-۱۵۷.
- هرسی، پاول؛ بلانجارد، کنت اج (۱۳۷۸). «مدیریت رفتار سازمانی». (چاپ ششم)، تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Armstrong, M. (۲۰۰۶). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. ۳<sup>rd</sup> edition kongan page: London & Philadelphia
- Beer, M. & Ruh. R. A. (۱۹۷۶). Employee growth through Performance Management. Harvard Business review. ۵۴(۴).
- Berger, Lance. A. & Berger, Dorothy. (۲۰۰۴). The Talent Management Handbook. mcgraw.hill companies.
- Bevan, S. & Thompson. M. (۱۹۹۱). Performance Management at the crossroads. Personnel management vol. ۲۳. no ۱۱
- Brumback, G. B. (۱۹۸۲). from MBO to MBR. Public Administration Review. ۴۲(۴)

- Carter, Eural M. A & MCMahon. Frank. A. (۲۰۰۵). Improving Employee Performance through workplace coaching,a Practical guide to Performance Management Kogan Page:London and Sterling va
- Delpo, Amy. (۲۰۰۷). The Performance Appraisal Handbook: Legal & Practical Rules for Management ۲ edition, nolo.
- Evans, Nancie. Jeannette. (۱۹۹۶). Performance Management Systems as an Enabler or Inhibitor to Learning in Organization.University of Toronto.
- Grote, D. (۱۹۹۶). The complete guide to performance appraisal New York, NY:amacom.
- Heide, Darrel. p. (۱۹۹۳). A Comprehensive Performance Management Model.united states International University.
- Haddock, C. C. Nosky. C, Fargason, C. A & kurz, R. S. (۱۹۹۵). The Impact of CQI on Human Resources
- Management. Journal of the Foundation of American college of Healthcare Exacutives,۴۰(۱).
- Magee. Kimberly. Clauss. (۲۰۰۲). The Impact of Organizational Culture on the Implementatonal of Performance Management .Georgia State University
- Nalbandian, J. (۱۹۸۱). Performance Appraisal: if only Peoply were not Involved.Public Administration Review ۴۱(۳).
- Neely. Andy. (۲۰۰۴). Business Performance Measurement: theory and Practice.Cambridge University Press
- Pentland, Joanne. Lynne. (۱۹۸۸). Aspect of Organizational Culture that will Meaningeully Engage
- People in a Performance Management System.University of Lethbridge.
- Rothwell, w. (۲۰۰۲). models for Human Resource Improvement American Society for Training and Development Alexandria va
- Sage Andew, P. & Rouse, William. B. (۲۰۰۹). Handbook of SystemsManagement.۲nd edt.John wiley & sons inc
- Snyder, R. A. & Morris, j. H. (۱۹۸۴). organizational communication & performance. American Psychological Association , ۶۹, ۴۶۱-۴۶۵.