

## ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت

علاءالدین رفیع‌زاده<sup>۱\*</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۲</sup>، عادل آذر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

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

دریافت: (۱۳۹۲/۲/۱۴) پذیرش: (۱۳۹۲/۱۲/۱۶)

## Design Model of Performance Management at the State Level

\*Ala -e- Ddin Rafiezadeh<sup>1</sup>, Naser Mirsepasi<sup>2</sup>, Adel Azar<sup>3</sup>

1. Ph.D Student of Public Management, Islamic Azad university Tehran, Iran

2. Assistant Professor of Public Management, Islamic Azad university Tehran, Iran

3. Assistant Professor of Industrial Management Tehran, Iran

Received: (4/May/2013)

Accepted: (6/March/2014)

### Abstract

Designing the evaluation system, monitoring and overall performance management is essential subject for a state. Through which a government strategic plans with a systematic approach at all levels, monitored and feedback necessary to pave the way for the country's 20-year perspective. In this paper we present a comprehensive model in this regard. To develop the model, first consider research questions, in the form of literature, approaches and models of performance management with performance management in three different levels, including the strategic level, the organizational level and the staff were studied. Then, using qualitative content analysis, content extracted from the scientific literature in the form of three levels and ultimately classified and coded the content networks were drawn. Finally, using any of the methods of qualitative, comprehensive model was extracted. According to the analysis conducted thematic and typology, a total of 27 variables were identified that each of the three levels: strategic, organization and personnel respectively 11, 8 and 8 respectively variable. Finally to validate and test the model, 27 persons inferred variables, In a questionnaire survey were adjusted and experts, All the data collected was analyzed using LISREL software and extract variables as well as research prototype has been approved.

### Keywords

performance; Performance Measurement; Performance Control; Performance Assessment; performance management.

### چکیده

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

### واژه‌های کلیدی

عملکرد، سنجش عملکرد، نظارت بر عملکرد، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد.

## مقدمه

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

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

بنابراین، یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد در سطح کلان که اسناد بالادستی، برنامه‌های توسعه و ... را در قالب برنامه‌های زمان‌بندی یک‌ساله و حتی کمتر، مورد پایش قرار داده و بازخوردهای لازم را جهت هموار کردن راه رسیدن به چشم‌انداز در سطوح مختلف ساختاری و مدیریتی را

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

1. Wouter van Dooren, Geert Bouckaert & John Halligan
2. Albert Einstein
3. Princeton University
4. GeertBouckaert & John Halligan
5. Handbook of Public Policy
6. Kearney & Berman
7. Carmine Bianchi & William C. Rivenbark

است که مطابق با چارچوب تمام مدل‌های ارزیابی عملکرد بوده و مبنای کار در استقرار نظام مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد. موضوع دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد، این است که مفاهیمی مثل سنجش، نظارت، بازرسی، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد با نگاه یکسانی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. این موضوع را نیز در نگاه اکثر نظریه‌پردازان می‌توان مشاهده نمود. برای مثال ون‌دورن و دیگران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰)، میلر<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۹)، آیزورن و گیلبر<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۲)، هالاچی<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۵) به نقل از کینگ<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۲)، (رفیع‌زاده و رونق، ۱۳۹۲)، رحیمی (۱۳۸۵)، طبرسا (۱۳۷۸)، گروت<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۲)، فسید<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۳)، کاترینا<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۳)، (الماسی، ۱۳۷۴) ایلی و موفقی (۱۳۸۲)، ووتر<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۰)، سالویک<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۴)، هالاچی<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۵)، رضاییان (۱۳۹۰) هر کدام از نگاه‌های مختلفی مورد بحث قرار داده‌اند. اما با نگاه تحلیلی می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که اینکه در یک دهه اخیر مدیریت عملکرد، به عنوان یک ابزار مناسب برای آسیب‌شناسی سازمانی و به تبع آن بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی توسط محققان و مدیران اجرایی کشور مورد توجه قرار گرفته است، امر بدیهی است. چراکه از یک طرف انجام سنجش، نظارت و ارزیابی عملکرد معطوف به اهداف و رسالت‌های سازمان، به صورت علمی و درست، در یک چنین محیط مرتب در حال تغییر، لازمه زنده ماندن سازمان‌ها و ادامه بقای آنهاست. از طرف دیگر، توجه دولت و نظام اداری در این زمینه از طریق قانونی ساختن استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی به استناد فصل یازدهم و مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین مواد ۲۱۷ و ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه با تأکید بر برنامه راهبردی و بودجه‌ریزی عملیاتی نشان از اهمیت بالای این مفهوم یا به عبارت بهتر این ابزار دارد.

ارائه نماید، یکی از ضرورت‌هاست که در حال حاضر به عنوان سؤال اصلی تحقیق با عنوان «مدل مناسب برای مدیریت عملکرد دولت کدام است؟» مطرح می‌باشد. بنابراین، قصد داریم در این مقاله مدل مفهومی را که می‌تواند در این زمینه کمک‌کننده باشد، از طریق مطالعه علمی و تجربه دیگر کشورها ارائه دهیم.

## مبانی نظری

نگاهی تحلیلی به برخی مفاهیم مرتبط و بررسی‌ها نشان می‌دهد که «عملکرد» مفهوم چندگانه‌ای دارد و در سطوح مختلف نیز قابل بحث و تحلیل است. این موضوع را در دیدگاه اکثر نظریه‌پردازان می‌توان مشاهده کرد. نظریه‌پردازانی مثل آرمسترانگ<sup>۱</sup> به نقل از هولتون و بیتز<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، کین<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، برناردین<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، (آرمسترانگ، ۱۳۸۵)، سلطانی (۱۳۹۰)، اوان‌ام‌برمن<sup>۵</sup> (۱۳۹۰)، دونیک<sup>۶</sup> (۲۰۰۵)، تانگن<sup>۷</sup> (۲۰۰۴)، بیکر<sup>۸</sup> (۱۹۹۰)، مورفی<sup>۹</sup> (۱۹۹۵)، عباس‌زادگان (۱۳۸۸)، رضاییان (۱۳۹۰) و رفیع‌زاده (۱۳۹۰) هر کدام به فراخور قلمرو موضوعی مورد مطالعه خود به جنبه‌های مختلفی از عملکرد اشاره کرده‌اند که در یک جمع‌بندی می‌توان در سه گروه دسته‌بندی نمود: گروه اول عملکرد را تمام اقدامات و فعالیت‌های یک فرد یا یک سازمان یا یک دولت می‌دانند که در یک دوره زمانی معین انجام می‌گیرد. گروه دوم عملکرد فرد، سازمان و دولت را صرفاً نتایج (ستاده، پیامد و اثر) حاصل شده می‌دانند و توجهی به اقدامات صورت گرفته (ورودی‌ها) ندارند. گروه سوم، توجه به هر دو جنبه را ضروری می‌دانند از نظر این گروه، عملکرد، هم به معنی نتایج (ستاده<sup>۱۰</sup>، پیامد<sup>۱۱</sup> و اثر<sup>۱۲</sup>) کسب شده و هم به معنی رفتار (ورودی‌ها<sup>۱۳</sup> و فرایند<sup>۱۴</sup>) صورت گرفته می‌باشد. با مطالعه ادبیات موجود در حوزه عملکرد به این نتیجه می‌رسیم که تحلیل ارائه‌شده از سوی گروه سوم تحلیل جامع و درستی

1. Armstrong
2. Holton & Bates
3. Kane
4. Bernardiin
5. Evan M. Berman
6. Dunnick
7. Tangen
8. Baker
9. Murphy
10. Output
11. Outcome
12. Impact
13. Input
14. throughput

15. Van Dooren & others
16. Miller
17. Osborne & Gaebler
18. Halachmi
19. King
20. Grote
21. Faseeh
22. Kateřina
23. Wouter
24. Slavic
25. Halachmi

### سطوح مدیریت عملکرد

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

مدیریت عملکرد در سطح سازمان نیز از دیدگاه محققانی مثل داریانی و رفیع‌زاده (۱۳۸۵)، علیرضایی و دیگران (۱۳۷۹)، آفاقی (۱۳۸۷)، منصور (۱۳۷۸)، پناهی (۱۳۸۶) و مقایسه تطبیقی مدل‌های مطرحی مثل SCR & PI، BSC، EFQM و CED و مالکوم بالدريج، یک نگاه سیستمی است که از یک طرف با اهداف بالادستی سازمان و دولت مرتبط بوده و از طرف دیگر با استفاده از رویکردهای تدوین شاخص از قبیل شاخص‌های اثربخشی، شاخص‌های کارایی، شاخص‌های حجم کار، شاخص‌های توجه به ستاده‌ها، شاخص‌های توجه به خروجی‌ها اقدام به ارزیابی و آسیب‌شناسی دقیق عملکرد سازمانی می‌نماید.

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

نتایج مطالعات انجام شده توسط نظریه‌پردازانی مثل هاتری<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹)، ون‌دورن<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶)، پولیست<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶)، ون‌دورن<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸)، مک دیوید و هاثورن<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۶)، استرک<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۷)، هالیقان، میلر و پاور<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۷)، الفورد<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۲)، ون‌دورن (۲۰۰۴) و فلین<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۷)، در بخش مدیریت دولتی در دهه‌های اخیر به ویژه از زمانی که بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد مطرح شد، حاکی از این است که عملکرد در سطح کارکنان، تابعی از عملکرد سطح سازمان و عملکرد سطح سازمان نیز تابعی از عملکرد سطح دولت می‌باشد. به عبارت دیگر، این سه سطح عملکردی درخصوص یکدیگر ترسیم شده و اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند.

اهداف مدیریت عملکرد از نگاه نظریه‌پردازانی مثل بوکارت و جان‌هالیگان<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۶)، موبینیهان<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۸)، استون ریبورن و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۸)، قبادیان و آشفورس<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۳)، کلوت و مارتین<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۰)، قدری و انگلیش<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۷) و سینکلر<sup>۲۵</sup> (۱۹۹۵)، سوئی‌مینگ‌ودورا<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۱) و همچنین نتایج مطالعات تطبیقی انجام‌شده در برخی از کشورها مانند کشورهای در حال توسعه، استرالیا، کره جنوبی، ژاپن، بلژیک، برزیل، انگلستان، ایالات متحده آمریکا، آفریقای جنوبی، فرانسه، کانادا، مدیریت عملکرد در سطوح دولت، سازمان و کارکنان مطرح بوده و پنج هدف اصلی پاسخگویی در مقابل عملکرد، بهبود عملکرد، تحقق اهداف، پرداخت مبتنی بر عملکرد و تشویق و تنبیه را دنبال می‌کند. جمع‌بندی ادبیات نظری بررسی شده در حوزه مدیریت عملکرد در جدول شماره ۱ بیان شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و

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

از نرم‌افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به استفاده از روش کیفی و لزوم، انجام تحلیل تم<sup>۱</sup>، احصای مضامین، ترسیم شبکه مضامین و گونه‌شناسی، مراحل انجام تحقیق را در ۶ مرحله می‌توان خلاصه کرد. (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲)

### مرحله اول: جست‌وجو و گردآوری رویکردها و مدل‌ها

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

### مرحله دوم: تحلیل مضمونی رویکردها و مدل‌ها

در واقع، مضمون یا تم مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌های تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداقل به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد. (Boyatzis, 1998) بنابراین، در این مرحله مضامین استخراج شده در سه محور اصلی «مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک»، «مدیریت عملکرد در سطح سازمان» و «مدیریت عملکرد در سطح کارکنان» مورد تحلیل قرار گرفته و استخراج شده است. تحلیل مضمونی مدیریت عملکرد در قالب سه سطح مذکور در قالب جداول ۲، ۳ و ۴ ارائه شده است.

پیمایشی می‌باشد. بدین معنی که به منظور طراحی مدل مدیریت عملکرد از ادبیات و دانش موجود و همچنین تجربه کشورهای دیگر استفاده شده است. برای ساماندهی پیچیدگی‌ها و تفاوت‌های مفهومی ناشی از بررسی مدل‌ها و تجربه کشورها و به منظور تسهیل در طراحی مدل نهایی، از رویکرد کیفی و آمیخته‌ای از روش‌های تحلیل مضمونی، طبقه‌بندی و گونه‌شناسی استفاده شده است. چرا که، تحلیل مضمونی، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (Braun & Clarke, 2006) شبکه‌های مضامین، به محقق کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به دست آمده را تشریح کند و الگوهای آنها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه‌های مضامین، پژوهشگر باید مجدداً به متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند. (Attride-Stirling, 2001) گونه‌شناسی، نیز نظام پیچیده و مترقی ذخیره و بازیابی اطلاعات است که امکان نظم‌دهی، مقایسه و دسته‌بندی مصادیق مختلف پدیده مورد مطالعه را بدون از دست دادن غنای محتوایی و تنوع موجود در گونه‌ها فراهم می‌کند. (Rich, 1992)

قلمرو مکانی این تحقیق دربرگیرنده تمام دستگاه‌های اجرایی در بخش دولتی و عمومی بوده و سه سطح اصلی «مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک»، «مدیریت عملکرد در سطح سازمان» و «مدیریت عملکرد در سطح کارکنان» به عنوان قلمرو موضوعی این مطالعه بوده است. با توجه به ماهیت و نوع تحقیق، باید نمونه انتخاب شده از بین کارگزاران و سیاست‌گزاران کلان کشور و افرادی که در تنظیم اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه کشور هستند، باشند. بنابراین، نمونه انتخاب شده از بین کارشناسان ارشد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استان‌ها می‌باشد. در این رابطه از بین ۲۱۰ نفر از کارشناسان ارشد این سازمان با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که ۹۵ نفر اقدام به تکمیل پرسشنامه نمودند. بنابراین، برای اعتباریابی و تست مدل، متغیرهای ۲۷ گانه احصا شده (شکل شماره ۱)، در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و اقدام لازم به جمع‌آوری داده‌های مورد نظر انجام گرفت. در نهایت، اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده

جدول ۱. خلاصه مدل‌ها و رویکردهای مطالعه شده

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
بوکارت، دورن و هالیگان Bouckaert, Dooren and Halligan	2010	تقریباً تمام دولت‌ها در سنجش و اندازه‌گیری عملکرد مشکل دارند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده‌کنندگان از نتایج عملکردی (شامل مدیران دولتی، وزیران، اعضای پارلمان، شهروندان و رسانه‌ها)</li> <li>شاخص‌های اندازه‌گیری عملکردی (اثر، پیامد، خروجی، فرایند)</li> <li>موانع اندازه‌گیری عملکرد</li> </ul>
جان هالیگان و گریت بوکارت Geert Bouckaert and John Halligan	2006	مدیریت عملکرد ابزار اصلی هدایت و بهبود عملکرد کلان دولت است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاربرد مدیریت عملکرد در حکومت‌داری</li> <li>سیاست‌گذاری توسط خط‌مشی‌گذاران</li> <li>سنجش منظم اعتماد مردم</li> <li>اطلاعات بودجه‌ای</li> </ul>
کرنی و برمن Kearney and Berman	1999	مدیریت عملکرد تضمین‌کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیامدها</li> <li>نتایج</li> <li>پاسخگویی</li> <li>ذینفعان</li> <li>مردم</li> </ul>
کارمین و ویلیام Carmine Bianchi and William C. Rivenbark	2014	استفاده از سیستم‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد دولت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیامدها</li> <li>شهروندان</li> <li>جامعه</li> <li>اهداف</li> <li>شاخص‌های عملکردی</li> </ul>
ون‌دی‌وال و رابرتز Van de Walle and Roberts	2008	مدیریت عملکرد جزء لاینفک در توسعه دولت‌های مدرن است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>شاخص‌های عملکردی متناسب با سطوح عملکردی</li> <li>سیستم‌های سنجش عملکرد</li> <li>خروجی</li> </ul>
پیترو میچلی و اندی نیلی Pietro Micheli & Andy Neely	2010	مدیریت عملکرد به عنوان زنجیره طلایی و در قالب ستون فقرات سنجش عملکرد دولت قرار می‌گیرد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>اهداف کلان</li> <li>اهداف عملیاتی</li> <li>اثر</li> <li>پیامد</li> <li>خروجی</li> <li>ورودی</li> <li>سطوح دولت</li> <li>سطوح سازمان</li> </ul>
اریک هالاجمی Arie Halachmi	2005	مدیریت عملکرد تغییر جهتی است به سمت ایده اصلی مدیریت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سنجش عملکرد</li> <li>اندازه‌گیری عملکرد</li> <li>ارزیابی عملکرد</li> <li>مدیریت عملکرد</li> </ul>
سون‌هی کیم Soonhee Kim	2010	ارتباط مثبت و معناداری بین عملکرد دولت و اعتماد عمومی وجود دارد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>شهروندان</li> <li>خود بیانگری<sup>۱</sup></li> <li>عملکرد دولت</li> <li>توانمندسازی</li> </ul>
مدل و گروند Modell, S. & Gronlund, A.	2007	مدیریت عملکرد ابزار حرکت در مسیر حکمرانی خوب است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیامدها</li> <li>اثر بخشی</li> <li>خواسته‌های شهروندان</li> <li>حکمرانی خوب</li> </ul>
هولتون و بیتز Holton and Bates	1995	عملکرد دارای یک ساختار چند بعدی است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتایج</li> <li>موفقیت</li> <li>تحقق هدف</li> </ul>
سلطانی	1390	عملکرد دارای یک ساختار چند بعدی است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتیجه</li> <li>فرایند</li> <li>اثر بخشی</li> <li>کارایی</li> </ul>
دونیک Dunnick	2005	مفهوم عملکرد در بخش‌های دولتی و خصوصی متفاوت است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>عملکرد به عنوان تولید</li> <li>عملکرد به عنوان شایستگی / ظرفیت پاسخگویی</li> <li>عملکرد به عنوان کالای خوب</li> <li>عملکرد به عنوان نتایج پایدار</li> </ul>

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
تانگن Tangen	2004	ابهام‌زدایی از مفاهیم عملکرد و بهره‌وری.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اثربخشی</li> <li>• کارایی</li> <li>• بهره‌وری</li> <li>• عملکرد</li> <li>• سودآوری</li> <li>• مدیریت عملکرد</li> </ul>
آزبورن و گیبلر Osborne and Gaebler	1992	ترسیم تعامل بین مفاهیم عملکردی.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملکرد</li> <li>• اندازه‌گیری</li> <li>• پاداش عملکردی</li> <li>• بهبود عملکرد</li> </ul>
گروت Grote	2002	ارزیابی عملکرد خروجی‌های سازمان و افراد را دربر می‌گیرد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خروجی سازمان</li> <li>• نتیجه عملکرد فرد</li> <li>• فرایند</li> <li>• استاندارد عملکرد</li> </ul>
کاترینا Kateřina	2013	ارزیابی عملکرد، فرایند اندازه‌گیری خروجی‌های عملکردی افراد و سازمان است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خروجی سازمان</li> <li>• خروجی فردی</li> <li>• ارزیابی رسمی</li> <li>• ارزیابی غیر رسمی</li> </ul>
سالویک Slavic	2014	هدف مدیریت عملکرد بهبود عملکرد در سطوح مختلف می‌باشد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود عملکرد</li> <li>• ارزیابی عملکرد</li> <li>• تربیت کارکنان</li> </ul>
ون دورن Van Dooren	2008	تشریح کاربران اصلی اطلاعات عملکردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شاخص‌های عملکردی سطح جامعه</li> <li>• شاخص‌های عملکردی سطح رسانه</li> <li>• شاخص‌های عملکردی سطح منتخبان جامعه</li> <li>• شاخص‌های عملکردی سطح مدیران برنامه‌ریزی</li> </ul>
مک دیوید و هاثورن Mc David and Hawthorn	2006	کاربرد مدیریت عملکرد در سطح سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی سیاسی</li> <li>• بهبود سیاست‌ها</li> <li>• فشارهای سیاسی</li> <li>• قراردادهای عملکردی</li> </ul>
ون دورن Van Dooren	2004	ارائه چهار مدل از حضور شهروندان در سنجش عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدل مدیریت عملکرد</li> <li>• مدل شراکتی</li> <li>• مدل شاخص‌های جامعه</li> <li>• مدل همکاری در تولید</li> </ul>
موینیهان Moynihan	2008	«حکمرانی مبتنی بر عملکرد»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه‌ریزی استراتژیک</li> <li>• اندازه‌گیری عملکرد</li> <li>• انتشار اطلاعات</li> <li>• بازخورد اطلاعات</li> </ul>
قبادیان و آشفورس Ghobadian Abby and Ashworth John	1993	ارائه چارچوب عمومی برای مدیریت عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شاخص‌های رقابت‌پذیری</li> <li>• شاخص‌های کیفیت خدمات</li> <li>• شاخص‌های بهره‌برداری از منابع</li> <li>• شاخص‌های انعطاف‌پذیری</li> <li>• توانمندسازها</li> <li>• نتایج</li> <li>• شاخص‌های مالی</li> <li>• شاخص‌های نوآوری</li> </ul>
کلوت و مارتین Kloot Louise and Martin John	2000	ارائه مدل مدیریت عملکرد استراتژیک برای دولت‌های محلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجه مالی</li> <li>• وجه جامعه</li> <li>• فرایندهای کسب و کار</li> <li>• نوآوری و یادگیری</li> <li>• کارایی</li> <li>• پاسخگویی مدیریتی</li> <li>• پیامدها</li> <li>• اثر</li> </ul>
قدری و انگلیش Guthrie and English	1997	توجه به مدیریت عملکرد در سطح دولت‌های محلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی مدیریتی (اثربخشی، کارایی و بهره‌وری)</li> <li>• پاسخگویی سیاسی (پیامدها و اثر)</li> </ul>
سوئی‌مینگ و دورا Siu-Ming Kwok & Dora M.	2011	چالش‌های سنجش پیامدها در دولت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آسیب‌شناسی برنامه‌ها</li> <li>• بهبود عملکرد</li> <li>• پیامدها</li> <li>• نتایج</li> </ul>
پولیدانو، موتیا	سالهای	وضعیت مدیریت عملکرد در	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفویض اختیار</li> <li>• عملکرد گرای</li> </ul>

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
Polidano, Mwita, Schacter	۲۰۰۰ ۲۰۰۲	کشورهای در حال توسعه	توسعه رقابت‌پذیری پاسخگویی • کارایی
مدیریت عملکرد در استرالیا	2012	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد استرالیا	توجه ویژه به نتایج عملکردی قابلیت اندازه‌گیری خروجی‌ها توسعه رفتارها و مهارت کارکنان
مدیریت عملکرد در کره جنوبی	2015	چارچوب مدیریت عملکرد کره جنوبی	اهداف استراتژیک سیستم جمع‌آوری داده‌ها • اهداف عملیاتی • اهداف منطقه‌ای
مدیریت عملکرد در ژاپن	1392	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد ژاپن	سازمان اجرایی استقرار مدیریت عملکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد سلسله مراتب اهداف سلسله مراتب شاخص‌های عملکردی
مدیریت عملکرد در بلژیک	1392	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد بلژیک	برنامه‌های اجرایی سازمان‌ها برنامه‌های مدیریتی و اجرایی مدیران • اهداف کلان دولت • اهداف عملیاتی • توافقنامه عملکردی
مدیریت عملکرد در برزیل	۲۰۱۲ و ۲۰۱۶	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد برزیل	اهداف استراتژیک دولت اهداف استراتژیک وزارتخانه‌ها ارزیابی سازمان‌ها متناسب با اهداف استراتژیک وزارتخانه ارزیابی افراد متناسب با اهداف سازمان و واحد پرداخت مبتنی بر عملکرد
مدیریت عملکرد در انگلستان	۲۰۱۰ و ۲۰۱۱	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد انگلستان	موافقت‌نامه‌های خدمات عمومی برنامه واحدها و گروه‌های اجرایی پاسخگویی در مقابل عملکرد • قراردادهای اجرایی • اهداف هماهنگ • برنامه‌های اجرایی بخش‌ها
مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا	۲۰۱۱	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد ایالات متحده آمریکا	قانون نتایج و عملکرد فدرال اهداف استراتژیک سازمان‌ها موافقت‌نامه‌های عملکردی • برنامه‌های عملیاتی • اهداف دولت • بودجه فدرال
مدیریت عملکرد در فرانسه	2006	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد فرانسه	اهداف راهبردی اهداف عملیاتی شاخص‌های عملکرد
مدیریت عملکرد در کانادا	2015	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد کانادا	اولویت‌های مشاوران سلطنتی توافقنامه عملکردی سلسله مراتبی • روش‌های اجرایی • اولویت‌های سازمان‌ها
برناردین، ایوانسویچ، اسنل و بولندر Bernardin, Ivancevich, Snell and Bohlander	سال‌های ۲۰۰۳ ۲۰۰۷ ۲۰۰۷	مطالعه کاربردهای مدیریت عملکرد در منابع انسانی	ارتباطات مؤثر توسعه کارکنان انتخاب تصمیم در مورد کارکنان (از قبیل ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال) • جبران خدمات • بهبود عملکرد • مستندسازی • ایجاد انگیزه



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

تکرار	متغیر	رویکردها و مدل‌ها
۱۳	۱ اثر (Impact)	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیلی، اریک هالاچی، سون‌هی‌کی، دونیک، کلوت و مارتین، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، رفیع‌زاده.
۲۰	۲ پیامد (Outcome)	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیلی، اریک هالاچی، سون‌هی‌کی، مودل و گروند، سلطانی، دونیک، گروت، کاترینا، ون دورن، کلوت و مارتین، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، رفیع‌زاده.
۱۷	۳ اهداف استراتژیک	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، پیتر میچلی و اندی‌نیلی، مک دیوید و هائورن، مویینیهان، مدیریت عملکرد در کره جنوبی، مدیریت عملکرد در ژاپن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در فرانسه، مدیریت عملکرد در کانادا، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.
۱۵	۴ اهداف عملیاتی	کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیلی، هولتون و بیتز، سلطانی، آزبورن و گیبلر، گروت، مویینیهان، مدیریت عملکرد در کره جنوبی، مدیریت عملکرد در ژاپن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در فرانسه.
۹	۵ توافق‌نامه‌های عملکردی	هولتون و بیتز، تانگن، گروت، مک دیوید و هائورن، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا، مدیریت عملکرد در آفریقای جنوبی.
۷	۶ بودجه‌ریزی	جان هالیگان و گریت بوکارت، ون‌دی‌وال و رابرتز، اریک هالاچی، هولتون و بیتز، گروت، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا.
۱۱	۷ جامعه	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، سون‌هی‌کی، مودل و گروند، ون دورن، مویینیهان، کلوت و مارتین، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.
۱۲	۸ شهروندان	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، سون‌هی‌کی، مودل و گروند، دونیک، ون دورن، مویینیهان، قبادیان و آشفورس، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.
۹	۹ پاسخگویی سیاسی	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، سون‌هی‌کی، مودل و گروند، ون دورن، مک دیوید و هائورن، قدری و انگلیش.
۸	۱۰ اعتماد مردم	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، سون‌هی‌کی، مودل و گروند، ون دورن.
۱۷	۱۱ بهبود عملکرد	جان هالیگان و گریت بوکارت، کارمین و ویلیام، ون‌دی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیلی، اریک هالاچی، سون‌هی‌کی، سلطانی، دونیک، تانگن، آزبورن و گیبلر، گروت، سالویک، کلوت و مارتین، سوئی-مینگ و دورا، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان.

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

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

**جدول ۴. مضمون‌های مربوط به عناصر مدیریت عملکرد در سطح کارکنان**

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

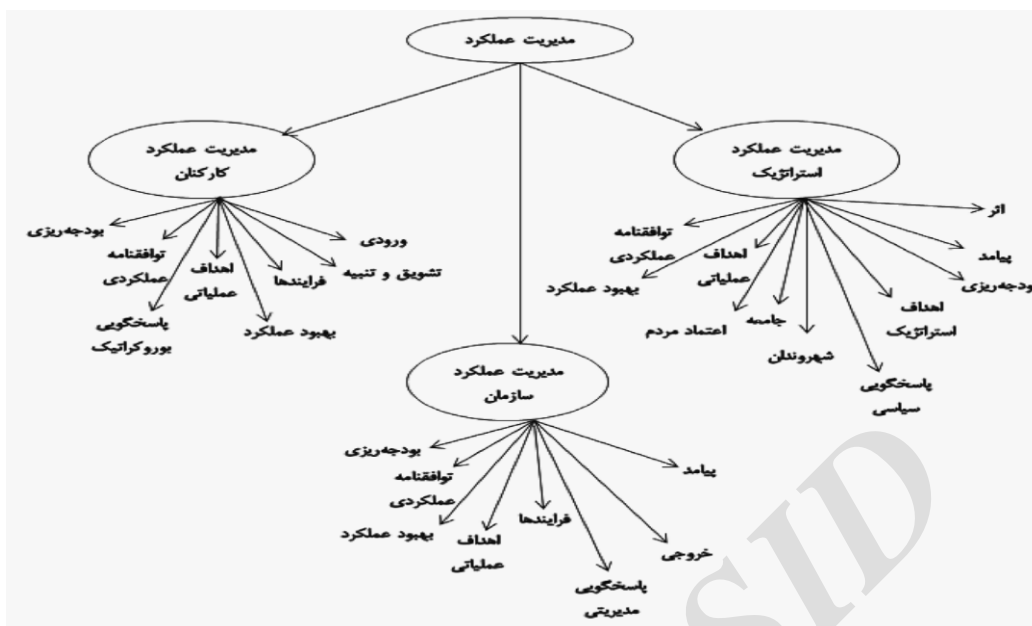
است که امکان نظم‌دهی، مقایسه و دسته‌بندی مصادیق مختلف پدیده مورد مطالعه را بدون از دست دادن غنای محتوایی و تنوع موجود در گونه‌ها فراهم می‌کند. (Rich, 1992) گونه‌شناسی جامع و دقیق، بنیانی محکم برای نظریه‌پردازی و پژوهش تجربی است. (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲) در این فرآیند با ضرب ابعاد و ویژگی‌های گونه ایده‌آل در یکدیگر و انتخاب ترکیب‌های مختلفی از آنها، به گونه‌های دیگری دست می‌یابیم که گونه‌های میانی نام دارد. گونه‌های میانی هرچند مانند گونه ایده‌آل کامل نیست، اما با عرضه همه حالت‌های ممکن پدیده، با رویکردی قیاسی، در شناخت و تبیین واقعیت آن راهگشاست. بنابراین، در این مرحله پس از تحلیل مدل‌ها، مضامین محوری را مشخص نموده و از آنها برای طبقه‌بندی و تشکیل جدول گونه‌ها استفاده شده است. جدول شماره ۵ نتیجه گونه‌شناسی مدیریت عملکرد دولت را نشان می‌دهد.

#### مرحله سوم: ترسیم شبکه مضامین

تحلیل شبکه مضامین وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت‌بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌تواند مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل و داده‌ها را براساس آنها تحلیل کند. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. باید توجه داشت که شبکه‌های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. (Attride-Stirling, 2001) بنابراین، در این مرحله پس از جمع‌بندی مضامین بررسی شده شبکه مضامین ترسیم شد. شبکه مضامین در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

#### مرحله چهارم: گونه‌شناسی

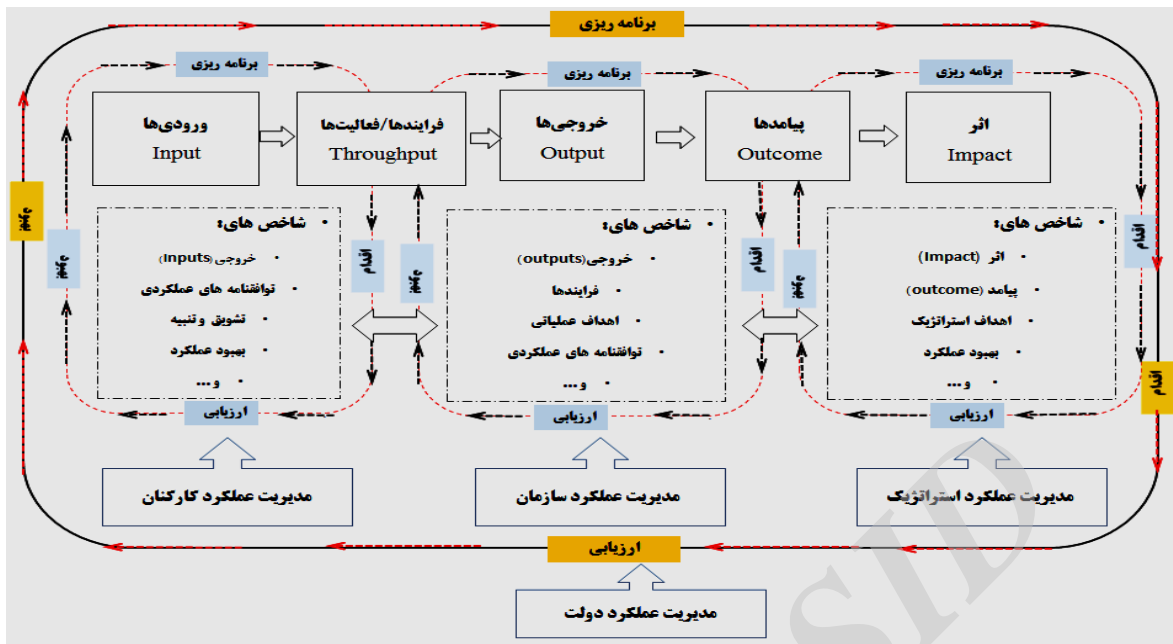
گونه‌شناسی نظام پیچیده و مترقی ذخیره و بازیابی اطلاعات



شکل ۱. شبکه مضامین مدیریت عملکرد

جدول ۵. گونه‌شناسی مدل‌های مدیریت عملکرد دولت

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



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی		کشیدگی	
			مقدار	خطا	مقدار	خطا
Q7	4.15	.750	-.967	.239	1.406	.474
Q8	4.35	.740	-.422	.239	1.714	.474
Q9	4.28	.736	-.266	.239	1.368	.474
Q10	4.27	.720	-.116	.239	1.961	.474
Q11	4.66	.536	-.644	.239	1.145	.474
Q12	3.63	.644	.077	.239	-.261	.474
Q13	4.72	.635	-.045	.239	1.687	.474
Q14	3.57	.738	.135	.239	-.317	.474
Q15	4.64	.642	-.563	.239	1.192	.474
Q16	3.94	.627	-.451	.239	1.040	.474
Q17	4.34	.589	-.255	.239	-.647	.474
Q18	3.86	.546	-.830	.239	1.268	.474
Q19	4.70	.503	-.332	.239	.761	.474
Q20	3.72	.709	-.379	.239	.176	.474
Q21	4.03	.751	-.478	.239	.054	.474
Q22	4.59	.603	-.730	.239	1.538	.474
Q23	4.51	.502	-.040	.239	-1.039	.474
Q24	4.26	.612	-.010	.239	1.558	.474
Q25	4.12	.618	-.103	.239	1.884	.474
Q26	4.84	.365	-.915	.239	1.702	.474
Q27	4.34	.477	.671	.239	-1.582	.474

برای برآورد و تأیید مدل ساختاری تحقیق از تحلیل عاملی

### مرحله پنجم: طراحی مدل مفهومی

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

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

توصیف متغیرها و تست شرایط اولیه برای انجام آزمون تحلیل عاملی تأییدی

با توجه به اطلاعات به دست آمده می توان گفت متغیر Q1 دارای میانگین و انحراف معیار به ترتیب با ۴/۴۴ و ۱/۶۸۳ بوده و مقادیر چولگی و کشیدگی آن برابر ۰/۹۲۱- و ۱/۷۰۳ می- باشد. این آماره‌ها برای سایر متغیرهای تحقیق نیز در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. آماره‌های توصیفی و وضعیت توزیع متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی		کشیدگی	
			مقدار	خطا	مقدار	خطا
Q1	4.44	.683	-.921	.239	1.703	.474
Q2	3.99	.554	-.718	.239	1.992	.474
Q3	4.61	.600	-.833	.239	1.932	.474
Q4	4.06	.542	-.715	.239	1.741	.474
Q5	4.02	.344	.321	.239	1.803	.474
Q6	4.02	.344	.321	.239	1.803	.474

جدول ۷. مقادیر شاخص‌های برازش مدل

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

### یافته‌های تحقیق

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

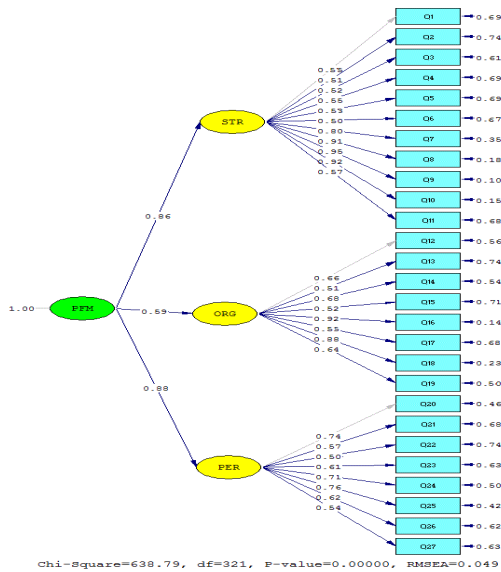
شکل شماره ۵ مدل اندازه‌گیری مدیریت عملکرد دولت را در حالت برآورد استاندارد نشان می‌دهد. بارهای عاملی مدل در این حالت میزان تأثیر هر کدام از متغیرها را در تبیین واریانس عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، بار عاملی در این حالت نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده با متغیر مکنون است. در شکل شماره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

پس از تأیید روابط میان متغیرهای مشاهده‌شده با ابعاد مدیریت عملکرد دولت (سه سطح اصلی) در مرحله اول، رابطه میان ابعاد یا سطوح مذکور با خود مدیریت عملکرد دولت را در مرحله دوم مورد بررسی قرار دادیم. به عبارت دیگر، هدف بررسی ارتباط بین سه بُعد، مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک، مدیریت عملکرد در سطح سازمان و مدیریت عملکرد در سطح کارکنان با عامل مدیریت عملکرد دولت می‌باشد. همان‌طور که در شکل شماره ۶ مشاهده می‌شود در این

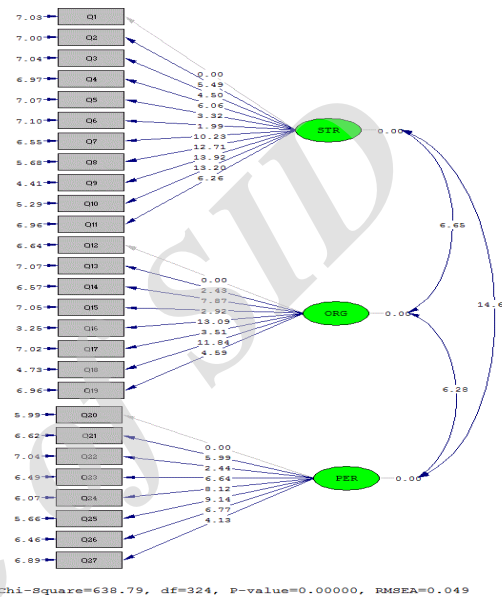
تأییدی استفاده شده است. یکی از ملزومات تحلیل عاملی متقارن بودن داده‌هاست. با توجه به مقادیر چولگی داده‌ها که بین ۱- و ۱ قرار دارد متقارن بودن داده‌ها تأیید می‌شود (جدول ۶). در مرحله اول، مدل با تعریف متغیرهای مکنون مدیریت عملکرد سطح استراتژیک، سطح سازمان و سطح کارکنان و بررسی روابط بین آنها و متغیرهای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

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

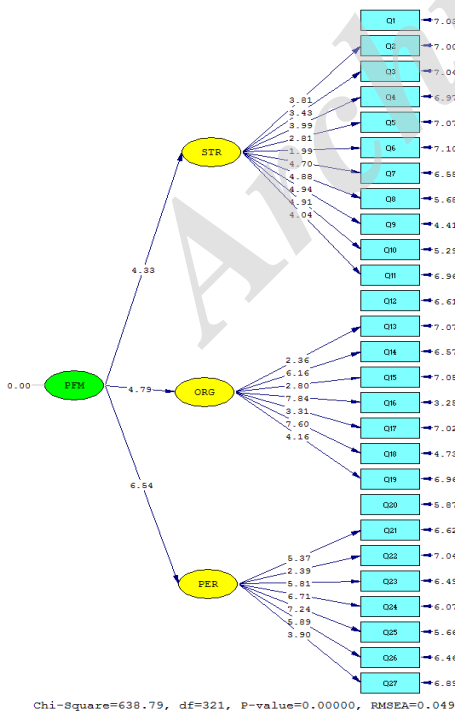
مرحله نیز قدر مطلق مقدار آماره  $t$  برای تمامی روابط بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ می‌باشد. در شکل شماره ۵ نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند، پس می‌توان نتیجه گرفت روابط بین متغیرها با اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند و هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط در مدل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



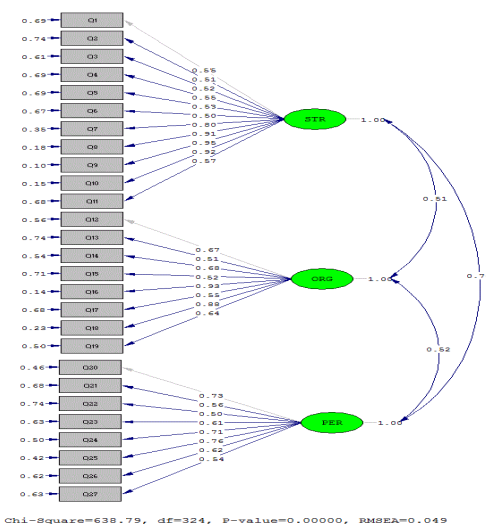
شکل ۵. ضرایب استاندارد شده مدل نهایی



شکل ۳. ضرایب استاندارد شده مدل اولیه



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



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

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

## بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه یافته‌های این مطالعه با نتایج بررسی وضعیت اجرایی فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری در دستگاه‌های اجرایی کشور به عنوان تمرکز اصلی و قلمرو موضوعی این تحقیق جالب توجه بوده و تأییدکننده نتایج این تحقیق می‌باشد. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در مطالعات مربوط به تدوین لایحه برنامه ششم توسعه در ارتباط با موضوع مدیریت عملکرد، مطالعه جامعی در این ارتباط از وضعیت دستگاه‌های اجرایی به عمل آمد که نشان‌دهنده ضعف دستگاه‌های اجرایی در بسیاری از مؤلفه‌های مورد مطالعه این تحقیق بوده است. برای مثال دستگاه‌های اجرایی در تدوین برنامه استراتژیک (که در این مطالعه به عنوان یک متغیر اصلی رتبه اول را کسب کرده است) ضعف‌های عمده‌ای دارند. به طوری که از بین ۲۱ دستگاه اصلی (وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و معاونت‌های وابسته به رئیس‌جمهور) ۱۵ دستگاه دارای برنامه راهبردی (به ادعای خود دستگاه اجرایی) هستند، اما نکته‌ای که در این زمینه قابل توجه است این است که این برنامه‌های راهبردی از یک طرف با برنامه‌ها و شاخص‌های بین‌المللی و چشم‌انداز ۲۰ ساله ارتباط ضعیفی دارد و از طرف دیگر اقدامات و استراتژی‌های مشخصی که برای اجرایی نمودن آن در سازمان‌های وابسته و واحدهای استانی دستگاه باید مدنظر قرار گیرد، وجود ندارد، یا حداقل نگاه منسجمی در این رابطه موجود نیست. در مرحله ارزیابی عملکرد برنامه‌های عملیاتی (به عنوان یکی دیگر از متغیرهای مهم تحقیق) نیز

## منابع

بررسی‌ها نشان داد که نظام ارزیابی در ۷۱ درصد از دستگاه‌های اجرایی (در سطح سازمان) کفایت لازم را ندارد و دلیل اصلی آن ضعف در شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب (در سطوح اثر، پیامدها، خروجی‌ها، فرایندها و ...) در حوزه‌ها و سطوح مختلف می‌باشد. در سطح ارزیابی عملکرد کارکنان نیز همین مشکل قابل مشاهده می‌باشد. به طوری که بررسی‌ها نشان داد که اولاً ۴۵ درصد دستگاه‌ها نتوانسته‌اند نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را اجرا کنند و از بین دستگاه‌های اجرایی که موفق به انجام شده‌اند نیز ۴۱ درصد کفایت لازم را ندارد. در بقیه مؤلفه‌های مربوط نیز وضعیت مشابهی وجود دارد.

با عنایت به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر اینکه مدل مناسب مدیریت عملکرد دولت کدام است؟ و با توجه به مباحث مطرح شده و نتایج حاصل از این مطالعه و همچنین با توجه به متغیرهای احصا شده و تأیید مدل مفهومی تحقیق، پیشنهاد اصلی این تحقیق اجرایی نمودن مدل طراحی شده با در نظر گرفتن مفاد فصل یازدهم قانون و لحاظ نمودن تعاملات موجود در مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و نتایج حاصل از این تحقیق می‌باشد که در این ارتباط پیشنهاد سه فاز اجرایی ۱. قانونی‌سازی چارچوب اجرایی مدل؛ ۲. اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی و آموزش و طراحی «سازمان کار» مناسب و ۳. اجرا و ارزیابی فرایند اجرا (آسیب‌شناسی به منظور بهبود فرایند مدیریت عملکرد) پیشنهاد می‌شود.

ابوالعالی بهزاد (۱۳۸۹). مدیریت عملکرد راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

ایبلی، خدایار؛ موفقی، حسن (۱۳۸۲). دریاچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی. تهران: نشر شیوه.

اوان ام. برمن (۱۳۹۰). بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. ترجمه مهدی کاظمی مهدی، وحید رنجبر و مریم شهابی کارگر مریم. تهران: انتشارات سمت. آرمسترانگ مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان). ترجمه بهروز قلیچ‌لی و داریوش غلام‌زاده. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. آفاقی، آذر (۱۳۷۸). «بنج مارکینگ (ارزیابی عملکرد درونی یک

سازمان در مقایسه با دیگر رقیبان)». استناد دارد. شماره ۹۴. پناهی، علی (۱۳۸۶). بودجه‌ریزی عملیاتی (از تئوری تا عمل). انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس. داریانی، محمدعلی؛ رفیع‌زاده، علالدین (۱۳۸۴). بررسی تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد. مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. دانشگاه تهران. — (۱۳۸۵). رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد. مجموعه مقالات سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. دانشگاه تهران. رحیمی، غفور (۱۳۸۵). «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان». مجله تدبیر. شماره ۱۷۳. رضاییان، علی؛ گنجعلی، اسد... (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد



داده‌ها ابزاری کارآمد در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی. مجموعه مقالات دومین همایش بررسی ابعاد ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. سومین جشنواره شهید رجایی.

قلیچ‌لی، بهروز؛ غلامزاده، داریوش (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

الماسی، حسن (۱۳۷۴). «از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد». مجله تدبیر. شماره ۵۶.

منصوری، هدایت ... (۱۳۷۸). نتایج گزارش مطالعات پنج مارکینگ اندازه‌گیری عملکرد در ۳۲ کشور نمونه جهان. مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. دومین جشنواره شهید رجایی.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر. چاپ نوزدهم.

هدیه‌لو، مریم (۱۳۹۳). بررسی موانع استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی. پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت واحد علوم و تحقیقات تهران.

یاوری، وحید؛ زاهدی، شمس‌السادات (بهار و تابستان ۱۳۹۲). «طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی». ۱۲۲-۱۲۱/اندیشه مدیریت راهبردی. سال هفتم. شماره اول. شماره پیاپی ۱۳. صص ۱۲۲-۷۹.

چیستی، چرایی و چگونگی. به نقل از آکسفورد. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.

رفیع‌زاده، علالدین (۱۳۹۰). راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات فرمنش.

رفیع‌زاده، علالدین؛ رونق، یوسف (۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی-کاربردی. تهران: انتشارات فرمنش.

سلطانی، ایرج (تابستان ۱۳۹۰). مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی. اصفهان: انتشارات ارکان دانش.

طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸). «بررسی و تبیین نقش اقتضات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی». مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (پاییز و زمستان ۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». اندیشه مدیریت راهبردی. شماره دوم. شماره پیاپی ۱۰. صص ۱۹۸-۱۵۱.

عباس‌زادگان، سیدمحمد (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات شرکت سهامی انتشار. چاپ سوم.

علیرضایی، محمدرضا؛ جعفری، سعید (۱۳۷۹). تحلیل پوششی

Arie Halachmi (2005). "Performance measurement is only one way of managing performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. 54(7), 502-516.

Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". *Qualitative Research*. 1(3), 385-405.

Bailey, Kenneth D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*, Sage University papers: Quantitative applications in the social sciences. 07-102. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Baker, H. Spir, M. & Dhmmangune, S.

(1990). *Trust, credibility and Empowerment. Paper presented at the bay Area Organizational Development Network Conference*.

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

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

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

Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*. 3(2),

- 77-101.
- Byars, L. I. & Rue, L. W. (2008). *Human Resource Management*. 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Carell Micheal, R. and et al. (1992). *Personnel/ Human Resource Management*. Mac Millan Publishing.
- Carmine Bianchi and William C. Rivenbark (2014). "Performance Management in Local Government: The Application of System Dynamics to Promote Data Use". *International Journal of Public Administration*, 37, 945-954.
- Doty, D. Harold and Glick, H. William (1994). "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling". *The Academy of Management Review*. 19(2),230-251.
- Dunnick, M. (2005). "Accountability and the promise of performance: in search of mechanisms". *Public performance & Management Review*, 28, 376-417.
- Faseeh Ullah Khan Muhammad (2013). "Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. e-ISSN: 2278-487X. 8(4), (Mar. - Apr), 66-83.
- Flynn, N. (2007). *Public sector management. Thousand oaks, sage Francisco Antonio Coelho Junior, Luciana Mourao, Helena Karla Barbosa de Lima, Simone Maria Vieira de Velasco, Cristiane Faiad and Ludmyla*.
- Foot. M and Hook. C. (1999). *Introducing Human Resource Management*. Longman.
- Geert Bouckaert and John Halligan (2006). *Handbook of Public Policy "Performance and Performance Management"*. SAGE Publications Ltd. London.
- Louise Kloot and John Martin (2000). "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government". *Management Accounting Research*. 11, 231-251.
- Ghobadian Abby and Ashworth John (1993). "Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice". *International Journal of Operations & Production Management*. 14(5), 35-51.
- Grote Dick (2002). *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers, a division of American Management Association, 1601 Broadway*. New York: NY 10019, 1-10.
- Guthrie, J. and English, L. (1997). "Performance information and program evaluation in the Australian public sector". *International Journal of Public Sector Management*. 10(3).
- Halachmi, Arie (2005). "Performance measurement is only one way of managing performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. 54(7), 02-516.
- Halligan, J.; Miller, R. and Power, J. (2007). *Parliament in the 21st Century: Institutional Reform and Emerging Roles*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Hatry, H. P. (1999). *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, D. C.: Urban Institute Press.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill. p. 253.
- Kane, S. (1996). "The conceptualization and representation of total performance effectiveness". *Human Resource Management Review*. 6(2),123-145.
- Katerina, Venclova Salkova Andrea, Kolackova Gabriela (2013). "Identification of Employee Performance Appraisal". *Journal of Competitiveness. Methods in Agricultural Organizations*, 5(2),20-36.
- Kearney, Richard C. & Berman, Evan M. (1999). *Public sector performance: management, motivation, and measurement, ASPA classics; Boulder*. Colo: Westview Press.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Kloot, L. and Martin, J. (2000). "Strategic performance management: A balanced

- approach to performance management issues in local government". *Management Accounting Research*. 11, 231-251.
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (Summer 1996). "Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study". *Public Personnel Management*. 25(2).
- Mc David, J. C. & Hawthorn, L. R. L. (2006). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. Thousand Oaks. Sage.
- Miller, G. A. (2009). *Wordnet*. Princeton, Trustees of Princeton University.
- Modell, S. Gronlund, A. (2007). "Outcome-based Performance Management Experiences from Swedish Central Government". *Public Performance & Management Review*. 31(2), 275-288.
- Moynihan, Donald P. (2008). *The dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Murphy, K. & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based perspectives*. SAGE publications.
- Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhurt, B. & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill. p. 347.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*, Penguin. New York: NY.
- Pietro Micheli and Andy Neely (July/August 2010). "Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread". *Public Administration Review*, 591-600.
- Polidano, C. (1999). "The New public management in developing countries". *Public Policy and management working paper*, 13.
- Pollitt, C. (2006). "Performance information for democracy: the missing link? Evaluation". *The International Journal of Theory, Research and Practice*, 12, 39-56.
- Rich, Philip (1992). "The Organizational Taxonomy: Definition and Design". *The Academy of Management Review*, 17(4), 758-781.
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). "Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?" . *Public Personnel Management*. 25(3), Fall.
- Sinclair, A. (1995). "The chameleon of accountability: Forms and discourses". *Accounting, Organisations and Society*. 20 (2/3), 219-37.
- Siu-Ming Kwok & Dora M. Y. Tam (2011). "Challenges of Appraising Intangible Outcomes with Unclear Objectives: Performance Management Issues in Local Government in Ontario". *Public Organiz Rev*, 11, 297-306.
- Slavic Agnes, Nemanja Berber and Bojan Lekovic (2014). "Performance Management In International Human resource Management: Evidence from the cee Region". *Serbian Journal of Management*, 9 (1), 45 - 58.
- Snell, S. A. & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company. P. 333.
- Soonhee Kim (September/October 2010). "Public Trust in Government in Japan and South Korea: Does the Rise of Critical Citizens Matter?" . *Public Administration Review*.
- Sterck, M. (2007). "The impact of performance budgeting on the role of the legislature: a four-country study". *International Review of Administrative Sciences*. 73, 189-203.
- Stredwick John (2005). *An Introduction to Human Resource Management*. Elsevier

- Ltd.
- Tangen Stefan (2004). "Demystifying productivity and performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. 54(1), 34-46.
- Van Dooren, W.; Bouckaert Geert and Halligan John (2010). *Performance Management in public sector*. first Published Routledge.
- Van Dooren, W. (2004). "Supply and demand of policy indicators". *Public Management Review*, B, 511-30.
- Van Dooren, W. (2006). *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach*. Leuven: Faculty of Social Sciences.
- Van Dooren, W. and Van de Walle, S. (2008). *Performance Information in the Public Sector: How It Is Used*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wouter Van Dooren, Geert Bouckaert and John Halligan (2010). *Performance management in the public sector*. First Published Routledge, London.

Archive of SID