

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۴

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال هفتم / شماره بیستم و چهارم / زمستان ۱۳۹۵

تعیین متغیرهای طراحی مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت

علالدین رفیع‌زاده^۱ - ناصر میرسپاسی^۲ - عادل آذر^۳

چکیده

زمینه: احصای متغیرهای مناسب و تعیین اولویت و ارتباط بین آن‌ها برای طراحی مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت (با توجه به اهمیت موضوع در مدیریت دولتی) بسیار مهم است. بنابراین متغیرهای احصا شده در این مقاله در این زمینه بسیار کمک کننده می‌باشد.

هدف: هدف اصلی در این مقاله احصای متغیرهای تاثیرگذار در طراحی مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت و رتبه‌بندی و تعیین ارتباط بین آن‌ها بوده است که در قالب سه سوال اقدام به مطالعه شده است.

روش‌ها: 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 و دسته‌بندی 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.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق حاکی از این است که؛ در سطح متغیرهای مربوط به مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک؛ دو متغیر؛ «اهداف استراتژیک» و «بهبود عملکرد» با کسب میانگین رتبه یکسان ۸/۲۴ به عنوان دو متغیر اول، در سطح سازمان، دو متغیر؛ «خروجی» و «اهداف عملیاتی» با کسب میانگین رتبه به ترتیب ۶/۹۷ و ۵/۹۲ در ردیف اول و دوم و در سطح کارکنان نیز دو متغیر؛ «بهبود عملکرد» و «اهداف عملیاتی» با کسب میانگین رتبه به ترتیب ۶/۴۲ و ۵/۹۹ در ردیف اول و دوم گرفتند. همچنین با توجه به این که قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی روابط بین متغیرها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ و نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگتر از ۰/۵ بدست آمد، لذا هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تایید می‌شوند.

نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق نشان می‌دهد متغیرهای ۲۷ گانه احصا شده در این تحقیق بایستی در طراحی مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت مورد توجه قرار گیرد.

واژگان کلیدی: عملکرد، سنجش عملکرد، نظارت بر عملکرد، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد

^۱ دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

^۲ استاد مدیریت و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران (مسئول مکاتبات)

^۳ استاد مدیریت و عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

آنچه که در دو دهه اخیر در این رابطه در کشور ما اتفاق افتاده است کم توجهی به شاخص‌های کلان که برگرفته از چشم‌انداز ۲۰ ساله و سایر اسناد بالادستی است، از یک طرف و عدم وجود ارتباط منطقی بین این اهداف و شاخص‌های کلان با اهداف و شاخص‌های مورد عمل در سطح دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری 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 مد نظر داشته است. اما با توجه با مباحث مطرح شده از حیث نظری و اقدامات انجام شده در کشور در خصوص مدیریت عملکرد، آنچه که در عمل اتفاق افتاده است، این است که در خصوص مدیریت عملکرد در سطوح دستگاه‌های اجرایی (مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری) اقدام‌های تقریباً مناسبی صورت گرفته است اما با توجه به این که در سطح کلان دولت (ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری) چارچوب مناسبی تدوین نشده است لذا ارتباط بین اسناد بالادستی و اهداف تعیین شده برای دستگاه‌های اجرایی روشن نیست و همین عامل باعث شده است تا از نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته استفاده مناسبی 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 ارائه نماید، یکی از ضرورت‌هاست که در حال حاضر به عنوان یک مسئله اصلی مطرح است و ما قصد داریم در این مقاله متغیرهای مورد نیاز برای طراحی مدل

جان هالیگان و گریث بوکارت^۱ (۲۰۰۶) در کتاب «خط‌مشی‌گذاری عمومی»^۲ (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 دوده اخیر یاد می‌کنند. ووترون‌دورن و همکاران^۳ (۲۰۱۰) نیز در کتابی تحت عنوان «مدیریت عملکرد در بخش دولتی»^۴ به موضوع مدیریت عملکرد در سطح کلان دولت و ارتباط آن با مدیریت دولتی نوین پرداخته و در قالب یک فصلی جداگانه از این کتاب (فصل هفتم) مدیران دولتی، وزیران، اعضای پارلمان، شهروندان و رسانه‌ها را به عنوان کاربران اصلی مدیریت عملکرد فرض می‌کند. کرنی و برمن^۵ (۱۹۹۹) نیز در این باره اشاره می‌کند 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 تضمین کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است. کارمین و ویلیام^۶ (۲۰۱۴) از سیستم‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد در دولت‌ها صحبت می‌کند و این سیستم‌ها را شروع بهبود عملکرد در دولت و ارائه دهنده اطلاعات مربوط به ایجاد تغییر و به تبع آن بهبود عملکرد در دولت فرض می‌کند. 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 کننده‌ای دارد، چرا که ارائه اطلاعات مورد درخواست مردم می‌تواند از طریق شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تنظیم و در بازه‌های زمانی مشخص گزارش‌های لازم به مردم ارائه شود.

نکته دوم: موضوع دیگری که به نظر می‌رسد در مرحله اجرا و استقرار نظام‌های مدیریت عملکرد مورد غفلت واقع شده است، 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^{۲۰} (۲۰۱۰)، میلر^{۲۱} (۲۰۰۹)، آزیورن و گیبلر^{۲۲} (۱۹۹۲)، هالاچمی^{۲۳} (۲۰۰۵) به نقل از کینگ^{۲۴} (۲۰۰۲)، رفیع‌زاده و رونق: (۱۳۹۲)، رحیمی (۱۳۸۵)، طبرسا (۱۳۷۸)، گروت^{۲۵} (۲۰۰۲)، فسید^{۲۶} (۲۰۱۳)، کاترینا^{۲۷} (۲۰۱۳)، (الماسی: ۱۳۷۴) ایبلی و موفقی (۱۳۸۲)، ون‌دورن^{۲۸} (۲۰۱۰)، سالویک^{۲۹} (۲۰۱۴)، هالاچمی^{۳۰} (۲۰۰۵)، رضاییان (۱۳۹۰) هرکدام از نگاه‌های مختلفی مورد بحث قرار داده‌اند. اما با نگاه تحلیلی می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که؛ اینکه در یک دهه اخیر مدیریت عملکرد، به‌عنوان یک ابزار مناسب برای آسیب‌شناسی سازمانی و به‌تبع آن بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی توسط محققین و مدیران اجرایی کشور مورد توجه قرار گرفته است، امر بدیهی است. چرا که 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 آن هاست. 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 تاکید بر برنامه راهبردی و بودجه‌ریزی عملیاتی نشان از اهمیت بالای این مفهوم یا به عبارت بهتر این ابزار دارد. اما آن چه که مسلم است، این است که، نحوه تفسیر مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد و استقرار نظام مناسب در این زمینه عامل اصلی موفقیت در استفاده از

مفهومی مناسب در خصوص استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح دولت را ارائه دهیم.

مروری بر ادبیات علمی

جمع‌بندی ادبیات نظری بررسی شده در حوزه مدیریت عملکرد را می‌توان در قالب نکات زیر بیان کرد:

نکته اول: 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. نظریه پردازانی مثل؛ آرمسترانگ^۶ به نقل از کین^۸ (۱۹۹۶)، برناردین^۹ (۲۰۰۳)، (آرمسترانگ: ۱۳۸۵)، سلطانی (۱۳۹۰)، اوان‌ام-برمن^{۱۰} (۱۳۹۰)، دونیک^{۱۱} (۲۰۰۵)، تانگن^{۱۲} (۲۰۰۴)، بیکر^{۱۳} (۱۹۹۰)، مورفی^{۱۴} (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^{۱۵}، پیامد^{۱۶} و اثر^{۱۷}) کسب شده و هم به معنی رفتار (ورودی‌ها^{۱۸} و فرایند^{۱۹}) صورت گرفته، می‌باشد. با مطالعه ادبیات موجود در حوزه عملکرد به این نتیجه می‌رسیم که تحلیل ارائه شده از سوی گروه سوم تحلیل جامع و درستی است است که مطابق با چارچوب تمام مدل‌های ارزیابی عملکرد بوده و مبنای کار در استقرار نظام مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد.

و آشفورس^{۴۲} (۱۹۹۳)، کلوت و مارتین^{۴۳} (۲۰۰۰)، قدری و انگلیش^{۴۴} (۱۹۹۷) و سینکلر^{۴۵} (۱۹۹۵)، سوئی‌مینگ‌ودورا^{۴۶} (۲۰۱۱) و همچنین نتایج مطالعات تطبیقی انجام شده در برخی کشورهای مثل؛ کشورهای در حال توسعه، استرالیا، کره جنوبی، ژاپن، بلژیک، برزیل، انگلستان، ایالات متحده امریکا، آفریقای جنوبی، فرانسه، کانادا، مدیریت عملکرد در سطوح دولت، سازمان و کارکنان مطرح بوده و ۵ هدف اصلی؛ پاسخگویی در مقابل عملکرد، بهبود عملکرد، تحقق اهداف، پرداخت مبتنی بر عملکرد و تشویق و تنبیه را دنبال می‌کند.

نکته پنجم: نگاه تحلیلی به مدیریت عملکرد در سطح سازمان نیز از دیدگاه محققینی مثل؛ داریانی و رفیع‌زاده (۱۳۸۵)، علیرضایی و دیگران (۱۳۷۹)، یاوری و زاهدی (۱۳۹۲)، آفاقی، (۱۳۸۷)، منصور (۱۳۷۸)، رفیع‌زاده (۱۳۹۰)، پناهی (۱۳۸۶)، و مقایسه تطبیقی مدل‌های مطرحی مثل؛ EFQM، BSC، CED، SCR&PI و مالکوم بالدريج، یک نگاه سیستمی است که از یک طرف با اهداف بالادستی سازمان و دولت مرتبط بوده و از طرف دیگر با استفاده از رویکردهای تدوین شاخص از قبیل؛ شاخص‌های اثربخشی، شاخص‌های کارایی، شاخص‌های حجم کار، شاخص‌های توجه به ستاده‌ها، شاخص‌های توجه به خروجی‌ها و ... اقدام به ارزیابی و آسیب‌شناسی دقیق عملکرد سازمانی می‌نماید.

نکته ششم: در نهایت مدیریت عملکرد در سطح کارکنان از نگاه نظری‌پردازان و پژوهش‌گرانی مثل؛ میرسپاسی (۱۳۸۰)، ابوالعالایی (۱۳۸۹)، قلیچ‌لی و غلام‌زاده (۱۳۸۵)، لانجنکر و نیکودیم^{۴۷} (۱۹۹۶)، رابرتس و پاولاک^{۴۸} (۱۹۹۶)، استردویک^{۴۹} (۲۰۰۵)، بایرز و رو^{۵۰} (۲۰۰۸)، کارل و دیگران^{۵۱} (۲۰۰۰)، فوت و هوک^{۵۲} (۱۹۹۹)، برناردین^{۵۳} (۲۰۰۳)، ایوانسویچ^{۵۴} (۲۰۰۷)، اسنل و بولندر^{۵۵} (۲۰۰۷) به عنوان یک فرایند اساسی در حوزه منابع انسانی بوده و

این ابزار می‌باشد. اما آنچه که بایستی در مدل نظام مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گیرد، در مرحله اول تفکیک مفاهیم مذکور از حیث محتوا و تعریف دقیق ارتباط و تعامل مفاهیم مذکور از حیث اجرا و استفاده از نتایج، در مرحله دوم می‌باشد.

نکته سوم: واقعیت امر این است که مدیریت عملکرد از نظر بسیاری از پژوهشگران در سطح عملکرد مدیران و کارکنان یا نیروی انسانی یا همان سرمایه انسانی خلاصه می‌شود. 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. اما نتایج مطالعات انجام شده توسط نظریه‌پردازانی مثل؛ هاتری^{۳۱} ((1999)، ون‌دورن^{۳۲} ((2006)، (پولیت^{۳۳} (۲۰۰۶)، (ون‌دورن^{۳۴} (۲۰۰۸)، (مک دیوید و هاتورن^{۳۵} (۲۰۰۶)، (استرک^{۳۶} ((2007)، (هالیقان، میلر و پاور^{۳۷} (۲۰۰۷)، (ون‌دورن^{۳۸} (۲۰۰۴)، فلین^{۳۹} (۲۰۰۷)، در بخش مدیریت دولتی در دهه‌های اخیر به ویژه از زمانی که بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد مطرح شد، حاکی از این است که، عملکرد در سطح کارکنان، تابعی از عملکرد سطح سازمان و عملکرد سطح سازمان نیز تابعی از عملکرد سطح دولت می‌باشد. به عبارت دیگر این سه سطح عملکردی در راستای یکدیگر ترسیم شده و اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند. برای مثال عملکرد کارکنان بایستی در راستای عملکرد سازمان بوده و عملکرد سازمان نیز بایستی در راستای اهداف کلان دولت باشد. بنابراین اگر قرار است مدیریت عملکرد به معنی واقعی استقرار یابد بایستی به این سه سطح عملکردی به عنوان یک سیستم وابسته به هم توجه نمود.

نکته چهارم- از نگاه نظریه‌پردازانی مثل؛ بوکارت و جان‌هالیگان^{۴۰} (۲۰۰۶)، مویینیهان^{۴۱} (۲۰۰۸)، قبادیان

لزوم توجه به نظام موجود در حوزه منابع انسانی را یک ضرورت فرض می‌کنند. چرا که تمام صاحب-نظران 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 بایستی مورد توجه جدی قرار گیرد این است که شاخص‌های ارزیابی عملکرد مطرح در حوزه منابع انسانی بایستی برگرفته از اهداف سازمانی باشد.

مراحل و روش تحقیق

مرحله اول؛ جستجو و گردآوری رویکردها و مدل‌ها در مرحله اول این تحقیق، ابتدا مدل‌ها، رویکردها و تجربه برخی کشورها در خصوص مدیریت عملکرد در

سطح دولت‌ها و دولت‌های محلی از طریق؛ مطالعات کتابخانه‌ایی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس با توجه به ویژگی‌ها و اجزای تشکیل دهنده مدل‌ها، رویکردها و تجارب، اقدام به دسته‌بندی از طریق گونه‌شناسی شده است. برای نیل به این مقصود از روش تحلیل مضمونی استفاده شده و با اجرای این روش، از دل ادبیات نظری و تجربه برخی کشورها در خصوص مدیریت عملکرد در سطح دولت‌ها، به مضامین محوری دست پیدا می‌کنیم و از آن‌ها به مثابه ساخت-های نظری در گونه‌شناسی استفاده می‌کنیم. خلاصه مدل‌ها و رویکردهای مطالعه شده به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول شماره 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.	• استفاده کنندگان از نتایج عملکردی (شامل؛ مدیران دولتی، وزیران، اعضای پارلمان، شهروندان و رسانه‌ها) • شاخص‌های اندازه‌گیری عملکردی (اثر، پیامد، خروجی، فرایند) • موانع اندازه‌گیری عملکرد
جان هالیگان و گریت بوکارت GeertBouckaert and John Halligan	2006	مدیریت عملکرد ابزار اصلی هدایت و بهبود عملکرد کلان دولت است.	• کاربرد مدیریت عملکرد در حکومت‌داری • سیاست‌گذاری توسط خط‌مشی‌گذاران • سنجش منظم اعتماد مردم • اطلاعات بودجه‌ایی
کرنی و برمن Kearney and Berman	1999	مدیریت عملکرد تضمین کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است.	• پیامدها • نتایج • پاسخگویی
کارمین و ویلیام Carmine Bianchi and William C. Rivenbark	2014	استفاده از سیستم‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد دولت‌ها	• اهداف • شاخص‌های عملکردی
وندی‌وال و رابرتز Van de Walle and Roberts	2008	مدیریت عملکرد جزء لاینفک در توسعه دولت‌های مدرن است.	• شاخص‌های عملکردی متناسب با سطوح عملکردی • سیستم‌های سنجش عملکرد • خروجی
پیترو میچلی و اندی نیلی Pietro Micheli & Andy Neely	2010	مدیریت عملکرد به عنوان زنجیره طلایی و در قالب ستون فقرات سنجش عملکرد دولت	• اهداف کلان • اهداف عملیاتی • اثر • پیامد

جدول شماره ۱: خلاصه مدل‌ها و رویکردهای مطالعه شده

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
		قرار می‌گیرد.	
اریک هالاچمی ArieHalachmi	2005	مدیریت عملکرد تغییر جهتی است به سمت ایده اصلی مدیریت.	•سنجش عملکرد •اندازه‌گیری عملکرد •ارزیابی عملکرد •مدیریت عملکرد
سون‌هی کیم Soonhee Kim	2010	ارتباط مثبت و معناداری بین عملکرد دولت و اعتماد عمومی وجود دارد.	•شهروندان •خود بیانگری ^{۵۶} •عملکرد دولت •توانمند سازی
مودل و گروند Modell, S.& Gronlund, A	2007	مدیریت عملکرد ابزار حرکت در مسیر حکمرانی خوب است.	•پیامدها •اثربخشی •خواسته‌های شهروندان •حکمرانی خوب
هولتون و بیتز Holton and Bates	1995	عملکرد دارای یک ساختار چند بعدی است.	•نتایج •موفقیت •تحقق هدف
سلطانی	1390	عملکرد دارای یک ساختار چند بعدی است.	•اثربخشی •کارایی •نتیجه •فرایند
دونیک Dunnick	2005	مفهوم عملکرد در بخش - های دولتی و خصوصی متفاوت است.	•عملکرد به عنوان تولید •عملکرد به عنوان شایستگی / ظرفیت پاسخگویی •عملکرد به عنوان کالای خوب •عملکرد به عنوان نتایج پایدار
تانگن Tangen	2004	ابهام‌زدایی از مفاهیم عملکرد و بهره‌وری.	•عملکرد •سودآوری •مدیریت عملکرد •اثربخشی •کارایی •بهره‌وری
آزبورن و گیبلیر OsborneandGaebler	1992	ترسیم تعامل بین مفاهیم عملکردی.	•پاداش عملکردی •بهبود عملکرد •عملکرد •اندازه‌گیری
گروت Grote	2002	ارزیابی عملکرد خروجی‌های سازمان و افراد را دربر می‌گیرد.	•خروجی سازمان •نتیجه عملکرد فرد •فرایند •استاندارد عملکرد
کاترینا Kateřina	2013	ارزیابی عملکرد، فرایند سنجش و اندازه‌گیری خروجی‌های عملکردی افراد و سازمان است.	•ارزیابی سازمان •خروجی فردی •ارزیابی رسمی •ارزیابی غیر رسمی
سالویک Slavic	2014	هدف مدیریت عملکرد بهبود عملکرد در سطوح مختلف می‌باشد.	•بهبود عملکرد •ارزیابی عملکرد •تربیت کارکنان
ون دورن Van Dooren	2008	تشریح کاربران اصلی اطلاعات عملکردی	•شاخص‌های عملکردی سطح جامعه •شاخص‌های عملکردی سطح رسانه •شاخص‌های عملکردی سطح منتخبان جامعه •شاخص‌های عملکردی سطح مدیران برنامه‌ریزی
مک دیوید و هائورن McDavid and	2006	کاربرد مدیریت عملکرد در سطح سیاست‌ها	•فشارهای سیاسی •قراردادهای عملکردی •پاسخگویی سیاسی •بهبود سیاست‌ها

جدول شماره ۱: خلاصه مدل‌ها و رویکردهای مطالعه شده

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
Hawthorn			
ون‌دورن Van Dooren	2004	ارائه چهار مدل از حضور شهروندان در سنجش عملکرد	• مدل شاخص‌های جامعه • مدل همکاری در تولید
موینیهان Moynihan	2008	«حکمرانی مبتنی بر عملکرد» ^{۴۷}	• برنامه‌ریزی استراتژیک • اندازه‌گیری عملکرد • انتشار اطلاعات • بازخورد اطلاعات
قبادیان و آشفورس Ghobadian, Abby and Ashworth John	1993	ارائه چارچوب عمومی برای مدیریت عملکرد	• شاخص‌های رقابت‌پذیری • شاخص‌های کیفیت خدمات • شاخص‌های بهره‌برداری از منابع • شاخص‌های انعطاف‌پذیری • توانمندسازها • نتایج • شاخص‌های مالی • شاخص‌های نوآوری
کلوت و مارتین Kloot Louise and Martin John	2000	ارائه مدل مدیریت عملکرد استراتژیک برای دولت‌های محلی	• وجه مالی • وجه جامعه • فرایندهای کسب و کار • نوآوری و یادگیری • کارایی • پاسخگویی مدیریتی • پیامدها • اثر • اثربخشی
قدری و انگلیش Guthrie and English	1997	توجه به مدیریت عملکرد در سطح دولت‌های محلی	• پاسخگویی مدیریتی (اثربخشی، کارایی و بهره‌وری) • پاسخگویی سیاسی (پیامدها و اثر)
سوئی‌مینگ و دورا Siu-Ming Kwok & Dora M.	2011	چالش‌های سنجش پیامدها در دولت‌ها	• آسیب‌شناسی برنامه‌ها • بهبود عملکرد • پیامدها • نتایج
پولیدانو، موتیا Polidano, Mwita, Schacter	سالهای ۲۰۰۰ ۲۰۰۲	وضعیت مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه	• تفویض اختیار • توسعه رقابت‌پذیری • پاسخگویی • عملکرد گرای • 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

جدول شماره ۱: خلاصه مدل‌ها و رویکردهای مطالعه شده

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
مدیریت عملکرد در ایالات متحده امریکا	۲۰۱۱	مطالعه چارچوب مدیریت عملکرد ایالات متحده امریکا	• قانون نتایج و عملکرد فدرال • اهداف استراتژیک سازمان‌ها • 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 سلسله‌مراتبی
برناردین، ایوانسویچ، اسنل و بولندر Bernardin, Ivancevich, Snell and Bohlander	سال‌های ۲۰۰۳، ۲۰۰۷، ۲۰۰۷	مطالعه کاربردهای مدیریت عملکرد در منابع انسانی	• ارتباطات موثر • توسعه کارکنان • اتخاذ تصمیم در مورد کارکنان (از قبیل: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفسال) • جبران خدمات • بهبود عملکرد • مستندسازی • ایجاد انگیزه

سال هفتم / شماره بیستم و چهارم / زمستان ۱۳۹۵

مرحله دوم؛ تحلیل مضمونی رویکردها و مدل‌ها 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) تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به قول بویاتسینز^{۵۸} (۱۹۹۸) به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای:

- ۱) دیدن متن
- ۲) برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب
- ۳) تحلیل اطلاعات کیفی
- ۴) مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ
- ۵) تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰)

در واقع مضمون یا تم^{۵۹}، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سوالات 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) به طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که با نظر پژوهشگر، نشان دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سوالات تحقیق است. (King &Horrocks, 2010)

بنابراین در گام دوم، تحلیل مدل‌ها در دستور کار قرار گرفته و در قالب روش تحلیل مضمونی^{۶۰} اقدام شده است. در این مرحله مضامین استخراج شده در سه محور اصلی؛ مدیریت عملکرد در سطح دولت، مدیریت عملکرد در سطح سازمان و مدیریت عملکرد در سطح کارکنان مورد تحلیل قرار گرفته و استخراج شده است. تحلیل مضمونی مدیریت عملکرد در قالب سه سطح مذکور در قالب جداول ۲، ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۲: مضمون‌های مربوط به عناصر مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک

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

جدول شماره ۳: مضمون‌های مربوط به عناصر مدیریت عملکرد در سطح سازمان

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

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

ردیف	عنصر	رویکردها و مدل‌ها	تکرار
۱	وردی (Input)	وندی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیل، مدیریت عملکرد در استرالیا، رفیع‌زاده، دیوید نورتون و رابرت کاپلان.	۵
۲	فرایندها (Throughput)	کرنی و برمن، کارمین و ویلیام، وندی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیل، اریک هالاچمی، سون‌هی‌کیم، مودل و گروند، سلطانی، دونیک، گروت، کاترینا، ون دورن، کلوت و مارتین، مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در ایالات متحده امریکا، رفیع‌زاده.	۱۷
۳	اهداف عملیاتی	کارمین و ویلیام، وندی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیل، هولتون و بیتز، سلطانی، آذربورن و گیبلر، گروت، موینیان، 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 امریکا، 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 امریکا، مدیریت عملکرد در آفریقای جنوبی.	۹
۵	بودجه‌ریزی	جان هالیگان و گریت بوکارت، وندی‌وال و رابرتز، اریک هالاچمی، هولتون و بیتز، گروت، مدیریت عملکرد در انگلستان، مدیریت عملکرد در ایالات متحده امریکا.	۷
۶	پاسخگویی بوروکراتیک	بوکارت، دورن و هالیگان، جان هالیگان و گریت بوکارت، کرنی و برمن، سون‌هی‌کیم، مودل و گروند، ون دورن، مک دیوید و هائورن، قدری و انگلیش.	۹
۷	بهبود عملکرد	جان هالیگان و گریت بوکارت، کارمین و ویلیام، وندی‌وال و رابرتز، پیتر میچلی و اندی‌نیل، اریک هالاچمی، سون‌هی-کیم، سلطانی، دونیک، تانگن، آذربورن و گیبلر، گروت، سالویک، کلوت و مارتین، سوئی‌مینگ و دورا، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، مدیریت عملکرد در انگلستان.	۱۷
۸	تشویق و تنبیه اسنل و بولندر.	مدیریت عملکرد در استرالیا، مدیریت عملکرد در بلژیک، مدیریت عملکرد در برزیل، نو و دیگران، برناردین، ایوانسویچ، اسنل و بولندر.	۶

سال هفتم / شماره بیستم و چهارم / زمستان ۱۳۹۵

اصلی؛ مدیریت عملکرد در سطح دولت، مدیریت عملکرد در سطح سازمان و مدیریت عملکرد در سطح کارکنان مورد تحلیل قرار گرفته و استخراج شد. ۲۷ شاخص استخراج شده در سه محور مذکور در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

۲- یافته‌های تحقیق در ارتباط با سوال دوم: ضریب اهمیت و رتبه‌بندی متغیرهای احصا شده به منظور طراحی مدل مدیریت عملکرد دولت چگونه است؟

با توجه به این که متغیرهای احصا شده با استفاده از روش تحلیل مضمونی و گونه‌شناسی، دسته بندی شده و در مجموع در قالب ۲۷ متغیر نهایی شد. برای پاسخگویی به این سوال متغیرهای ۲۷ گانه با استفاده از آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفته و اولویت بندی شدند. طبق این نتایج، متغیرهای اصلی مدیریت عملکرد دولت به ترتیب اهمیت، دسته بندی شدند. بنابراین با توجه به نتایج آزمون انجام شده متغیرهای مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک (با کسب میانگین رتبه ۲/۰۳) در رتبه اول، متغیرهای مدیریت عملکرد در سطح سازمان (با کسب میانگین رتبه ۲/۰۲) در رتبه دوم و متغیرهای مدیریت عملکرد در سطح کارکنان نیز (با کسب میانگین رتبه ۱/۹۵) در رتبه سوم قرار گرفتند.

مرحله سوم؛ اعتباریابی و رتبه‌بندی متغیرهای احصا شده در این مرحله برای اعتباریابی و تست متغیرها، متغیرهای ۲۷ گانه احصا شده، در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از خبرگان این حوزه که از بین ۲۱۰ نفر از صاحب‌نظران حوزه برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر انتخاب شده بودند، نظرخواهی به عمل آمد، در نهایت اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم-افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

۱- یافته‌های تحقیق در ارتباط با سوال اول: ابعاد و مولفه‌های نظام مدیریت عملکرد دولت، کدام است؟ همانطور که در روش تحقیق توضیح داده شد برای پاسخ‌گویی به این سوال، ابتدا مدل‌ها، ریکردها و تجربه برخی کشورها در خصوص مدیریت عملکرد در سطح دولت‌ها و دولت‌های محلی از طریق؛ مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس با توجه به ویژگی‌ها و اجزای تشکیل دهنده مدل‌ها، رویکردها و تجارب برخی کشورها اقدام به دسته‌بندی از طریق گونه‌شناسی شد. سپس، تحلیل مدل‌ها در دستور کار قرار گرفته و در قالب روش تحلیل مضمونی^{۱۱} اقدام شد. در این مرحله مضامین استخراج شده در سه محور

جدول شماره ۵: ابعاد و مولفه‌های نظام مدیریت عملکرد دولت

مدیریت عملکرد سطح کارکنان	مدیریت عملکرد سطح سازمان	مدیریت عملکرد سطح استراتژیک
• اثر (Impact)	• پیامد (Outcome)	• بودجه‌ریزی
• پیامد (Outcome)	• خروجی (Output)	• جامعه
• اهداف استراتژیک	• فرایندها (Throughput)	• شهروندان
• اهداف عملیاتی	• اهداف عملیاتی	• اعتماد مردم
• توافق‌نامه‌های عملکردی	• توافق‌نامه‌های عملکردی	• بهبود عملکرد
• پاسخگویی سیاسی	• بودجه‌ریزی	
	• پاسخگویی مدیریتی	
	• بهبود عملکرد	
	• تشویق و تنبیه	

روابط بین خود متغیرهای مکنون با یکدیگر مورد آزمون قرار می‌گیرد. نتایج خروجی نرم افزار لیزرل در شکل شماره ۱ آزمون t مربوط به معنی داری ضرایب متغیرها نشان داده شده است. با توجه به شکل شماره ۱ 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. پس هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تایید می‌شوند.

پس از تایید روابط میان متغیرهای مشاهده شده با ابعاد مدیریت عملکرد دولت (سه سطح اصلی) در مرحله اول، رابطه میان ابعاد یا سطوح مذکور با خود مدیریت عملکرد دولت را در مرحله دوم مورد بررسی قرار دادیم. به عبارت دیگر هدف بررسی ارتباط بین سه بعد، مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک، مدیریت عملکرد در سطح سازمان و مدیریت عملکرد در سطح کارکنان با عامل مدیریت عملکرد دولت می‌باشد. همانطور که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود در این مرحله نیز قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی روابط بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ می‌باشد، در شکل شماره ۱ 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 تایید می‌شوند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

آنچه روشن است، این است که؛ 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

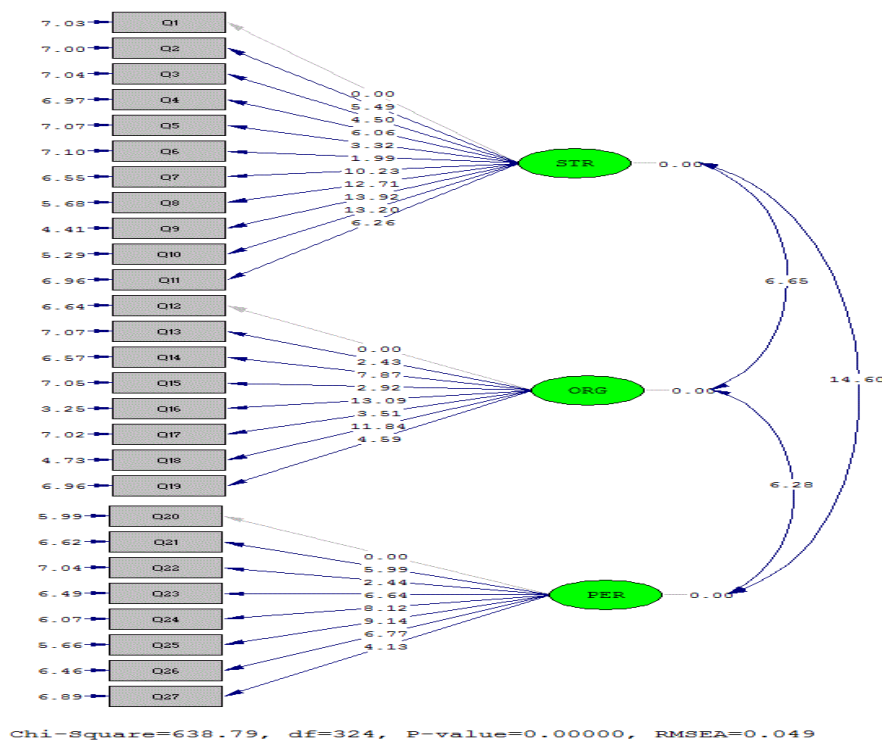
نتایج آزمون انجام شده در درون دسته‌بندی انجام شده نیز حاکی از این بود که در سطح متغیرهای مربوط به مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک؛ دو متغیر؛ «اهداف استراتژیک» و «بهبود عملکرد» با کسب میانگین رتبه یکسان ۸/۲۴ در ردیف اول و متغیرهای دیگر که به ترتیب شامل؛ اثر (۷/۹۵)، شهروندان (۷/۱۹)، پاسخگویی سیاسی (۶/۰۴)، اعتماد مردم (۵/۶۸)، جامعه (۵/۵۸)، بودجه‌ریزی (۴/۵۰)، توافق - نامه‌های عملکردی (۴/۵۰)، اهداف عملیاتی (۴/۱۵) و پیامد (۳/۹۳) می‌باشند در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

در سطح متغیرهای مربوط به مدیریت عملکرد در سطح سازمان؛ دو متغیر؛ «خروجی» و «اهداف عملیاتی» با کسب میانگین رتبه به ترتیب ۶/۹۷ و ۵/۹۲ در ردیف اول و دوم و متغیرهای دیگر که به ترتیب شامل؛ بهبود عملکرد (۵/۷۸)، بودجه‌ریزی (۴/۱۰)، توافق‌نامه‌های عملکردی (۴/۰۲)، پاسخگویی مدیریتی (۳/۷۴)، فرایندها (۲/۷۵) و پیامدها (۲/۷۲) می‌باشند در رتبه‌های بعدی تا رتبه هشتم قرار گرفتند.

در سطح متغیرهای مربوط به مدیریت عملکرد در سطح کارکنان نیز دو متغیر؛ «بهبود عملکرد» و «اهداف عملیاتی» با کسب میانگین رتبه به ترتیب ۶/۴۲ و ۵/۹۹ در ردیف اول و دوم و متغیرهای دیگر که به ترتیب شامل؛ توافق‌نامه‌های عملکردی (۴/۸۲)، تشویق و تنبیه (۴/۷۹)، بودجه‌ریزی (۴/۵۷)، پاسخگویی بوروکراتیک (۳/۷۳)، فرایندها (۳/۴۲) و ورودی (۲/۲۵) می‌باشند در رتبه‌های بعدی تا رتبه هشتم قرار گرفتند.

۳- یافته‌های تحقیق در ارتباط با سوال سوم: روابط بین متغیرهای احصا شده به منظور طراحی مدل مدیریت عملکرد، دولت چگونه است؟

برای برآورد و تایید رابطه بین متغیرهای تحقیق از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. در مرحله اول با تعریف متغیرهای مکنون مدیریت عملکرد سطح استراتژیک، سطح سازمان و سطح کارکنان و بررسی روابط بین آنها و متغیرهای مشاهده شده و همچنین



شکل شماره ۱: مدل ساختاری متغیرها در حالت معنی داری (t-value)

تایید رسید، ارتباط متقابل این سه سطح با یکدیگر و لزوم توجه به این سه سطح در قالب یک نظام یکپارچه و سیستمی است.

منابع و مأخذ

ابوالعالایی بهزاد (۱۳۸۹)، مدیریت عملکرد راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

آفاقی آذر، (۱۳۷۸) پنج مارکینگ (ارزیابی عملکرد درونی یک سازمان در مقایسه با دیگر رقیبان)، استاندارد، شماره ۹۴.

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

ایلی خدایار و موفق حسن (۱۳۸۲)، دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران: نشر شیوه.

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 با مباحث مطرح شده از حیث نظری و اقدامات انجام شده در کشور ما در خصوص مدیریت عملکرد، آنچه که در عمل اتفاق افتاده است، این است که در خصوص مدیریت عملکرد در سطوح دستگاه‌های اجرایی (مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری) اقدام‌های تقریباً مناسبی صورت گرفته است اما با توجه به این که در سطح کلان دولت (ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری) چارچوب مناسبی تدوین نشده است لذا ارتباط بین اسناد بالادستی و اهداف تعیین شده برای دستگاه‌های اجرایی روشن نیست و همین عامل باعث شده است تا از نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته استفاده مناسبی به منظور اصلاح برنامه‌ها و اسناد بالادستی صورت نگیرد. نکته قابل توجهی که در قلب اعتباریابی و تست متغیرها به

- عباسزادگان سید محمد (۱۳۸۸)، مدیریت عملکرد، انتشارات شرکت سهامی انتشار، چاپ سوم.
- علیرضایی محمدرضا، جعفری سعید (۱۳۷۹)، تحلیل پوششی داده‌ها ابزاریکارآمد در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، مجموعه مقالات دومین همایش بررسی ابعاد ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، سومین جشنواره شهید رجایی.
- قلیچ‌لی بهروز و غلامزاده داریوش (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- عابدی جعفری حسن، تسلیمی محمد سعید، فقیهی ابوالحسن، شیخزاده محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره دوم، پاییز و زمستان، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸
- منصوری، هدایت ... (۱۳۷۸)، نتایج گزارش مطالعات پنج مارکینگاندازه‌گیری عملکرد در ۳۲ کشور نمونه جهان، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، دومین جشنواره شهید رجایی.
- میرسپاسی ناصر (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، چاپ نوزدهم.
- یاوری وحید و شمس‌السادات زاهدی (۱۳۹۲)، طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، ۱۲۲- اندیشه مدیریت راهبردی، سال هفتم، شماره اول، بهار و تابستان شماره پیاپی ۱۳، صص ۷۹.
- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.
- ArieHalachmi (2005), Performance measurement is only one way of managing performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 7, pp. 502-516
- Baker, H. Spir, M. & dhmmanungune, S. (1990) trust, credibility and Empowerment. Paper
- پناهی علی (۱۳۸۶)، بودجه ریزی عملیاتی (از تئوری تا عمل)، انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس.
- الماسی حسن (۱۳۷۴)، از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۵۶.
- اوان ام برمن (۱۳۹۰)، بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌ها دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه، کاظمی مهدی، رنجبر وحید، شهابی کارگر مریم، انتشارات سمت، تهران.
- طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸)، «بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی»، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- داریانی محمدعلی و رفیعزاده علالدین (۱۳۸۴)، بررسی تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- داریانی محمدعلی و رفیعزاده علالدین (۱۳۸۵)، رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد، مجموعه مقالات سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵)، «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان»، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- رضائیان علی و گنجعلی اسد ... (۱۳۹۰)، به نقل از آکسفورد، مدیریت عملکرد چیستی، چرایی و چگونگی، انتشارات دانشگاه امام صادق، تهران.
- رفیعزاده علالدین (۱۳۹۰)، راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد، انتشارات فرمنش.
- رفیعزاده علالدین، رونق یوسف (۱۳۹۲)، مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی-کاربردی، انتشارات فرمنش.
- سلطانی ایرج (۱۳۹۰)، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، انتشارات ارکان دانش، تابستان.

- HalachmiArie, (2005), Performance measurement is only one way of managing performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 7, pp. 502-516
- Halligan, J., Miller, R. and Power, J. (2007) *Parliament in the 21st Century: Institutional Reform and Emerging Roles*. Melbourne, Melbourne University Press.
- Hatry, H. P. (1999) *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, DC, Urban Institute Press.
- GeertBouckaert and JohnHalligan, (2006) *Handbook of Public Policy "Performance and Performance Management"*, SAGE Publications Ltd, London Louise Kloot and John Martin (2000), *Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government*, *Management Accounting Research*, 11, 231-251
- Tangen Stefan, (2004), *Demystifying productivity and performance*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 1, pp. 34-46
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). *Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study*, *Public Personnel Management*. Vol. 25. No. 2, summer.
- Murphy, K & Cleveland, J (1995), *understanding performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based perspectives*. SAGE publications.
- Miller, G. A. (2009) *Wordnet*. Princeton, Trustees of Princeton University.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: McGrawHill, 347
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*, Penguin, New York, NY.
- PietroMicheli and Andy Neely, (2010), *Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread*, *Public Administration Review*, July|August, pp591-600
- Polidano, C (1999), "The New public management in developing countries", *Public Policy and management working paper* No 13.
- Pollitt, C. (2006) *Performance information for democracy: the missing link? Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice*, 12, 39-56.
- McDavid, J. C. and Hawthorn, L. R. L. (2006) *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. Thousand Oaks, Sage.
- presented at the bay Area Organizational Development Network Conference.
- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3 The Editions. New York: McGrawHill.
- Boyatzis, R. E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: McGrawHill.
- CarellMicheal R and et al. (2000). *Personnel/ Human Resource Management*. Mac Millan Publishing.
- Carmine Bianchi andWilliam 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.
- Dunnick, M. (2005) *Accountability and the promise of performance: in search of mechanisms*. *Public performance & Management Review*, 28, 376-417.
- Faseehullah khan Muhammad, (2013), *Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation*, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 4 (Mar. - Apr), PP 66-83
- Foot. M and Hook. C (1999). *Introducing Human Resource Management*. Longman.
- Guthrie, J. and English, L., 1997. *Performance information and program evaluation in the Australian public sector*, *International Journal of Public Sector Management*, 10 (3).
- Bouckaert, G & John Haligan (2006), *Handbook of Public Policy "performance and performance management"*, London, SAGE Publications Ltd, pp 443-461
- 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 , CristianeFaiad and Ludmyla.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill, pp253
- Ghobadian. Abby and Ashworth John (1993), *Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice*. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 5, 1994, pp. 35-51
- Grote Dick, (2002), *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*, a division of American Management Association, 1601 Broadway, New York, NY 10019, pp. 1-10

- country study. *International Review of Administrative Sciences*, 73, 189-203.
- Stredwick John (2005) *An Introduction to Human Resource Management*. Elsevier Ltd.
- 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.
- Van Dooren, W, Bouckaert Geert, and Halligan John (2010), and *Performance Management in public sector*, First Published Routledge

یادداشت‌ها

^۱GeertBouckaert and John Halligan^۲Handbook of Public Policy^۳Van Dooren^۴Performance management in the public sector^۵Kearney and Berman^۶Carmine Bianchi andWilliam C. Rivenbark^۷Armstrong^۸Kane^۹Bernardiin^{۱۰}Evan M Berman^{۱۱}Dunnick^{۱۲}Tangen^{۱۳}Baker^{۱۴}Murphy^{۱۵}Output^{۱۶}Outcome^{۱۷}Impact^{۱۸}Input^{۱۹}throughput^{۲۰}Van Dooren and others^{۲۱}Miller^{۲۲}OsborneandGaebler^{۲۳}Halachmi^{۲۴}King^{۲۵}Grote^{۲۶}Faseeh^{۲۷}Kateřina^{۲۸}Van Doren

Moynihan, Donald p. (2008), *the dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform*, Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Modell, S. Gronlund, A. (2007). *Outcome-based Performance Management Experiences from Swedish Central Government*. *Public Performance & Management Review*, Vol.31: No.2, pp. 275-288.

Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). *Municipal government Personnw Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?* *Public Personnel Management*, Vol. 25. No. 3, Fall

Kane, S. (1996), the conceptualization and representation of total performance effectiveness, *Human Resource Management Review*, Volume 6, Issue 2, Pages 123-145.

Katerina, VenclovaSalkova Andrea, Kolackova Gabriela (2013), *Identification of Employee Performance Appraisal*, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, Issue 2, pp. 20-36, *Methods in Agricultural Organizations*.

Kearney, Richard C. & Berman, Evan M. (1999), *Public sector performance: management, motivation, and measurement*, ASPA classics; Boulder, Colo: Westview Press.

King, N., &Horrocks, C. (2010), *Interviews in qualitative research*, London: Sage.

Kloot, L. and Martin, J (2000), *Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government*, *Management Accounting Research*, 11, 231-251.

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.

Soonhee Kim, (2010), *Public Trust in Government in Japan and South Korea: Does the Rise of Critical Citizens Matter?* *Public Administration Review*, September/October 2010

Slavic Agnes, nemanja Berber and BojanLekovic (2014) *Performance Management In International Human resource Management: Evidence from the cee Region*, *Serbian Journal of Management* 9 (1) pp45 - 58.

Snell, S. A &Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company,pp333

Sterck, M. (2007) *the impact of performance budgeting on the role of the legislature: a four-*

-
- ^{۳۹}Slavic
^{۳۷}Halachmi
^{۳۱}Hatry
^{۳۲}Van Dooren
^{۳۳}Pollitt
^{۳۴}Van Dooren
^{۳۵}McDavid and Hawthorn
^{۳۶}Sterck
^{۳۷}Halligan, Miller and Power
^{۳۸}Van Dooren
^{۳۹}Flynn
^{۴۰}Bouckaert & John Haligan
^{۴۱}Moynihan
^{۴۲}Ghobadian, Abby and Ashworth John
^{۴۳}Kloot Louise and Martin John
^{۴۴}Guthrie and English
^{۴۵}Sinclair
^{۴۶}Siu-Ming Kwok & Dora M. Y. Tam
^{۴۷}Longenecker and Nykodym
^{۴۸}Roberts and pavlak
^{۴۹}Stredwick
^{۵۰}Byars and Rue
^{۵۱}Carell and et al
^{۵۲}Foot and Hook
^{۵۳}Bernardin
^{۵۴}Ivancevich
^{۵۵}Snell and Bohlander
^{۵۶}Self-expression values
^{۵۷}governance by performance management
^{۵۸}Boyatzis
^{۵۹}Theme
^{۶۰}Thematic Analysis
^{۶۱}Thematic Analysis

