

طراحی و تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد فرآیند محور در سه لایه (فردی، گروهی و سازمانی) در دستگاه های دولتی

تقی محمدی^۱ نادر بهلولی*^۲ جعفر بیک زاد^۳ و غلام رضا رحیمی^۴

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد سازمان بر اساس رویکرد فرآیند محور در سه لایه (فردی، گروهی و سازمانی) در سازمان های دولتی است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش خبرگان دانشگاهی، اجرایی و همچنین در اجرای الگو کلیه کارشناسان و روسا و مدیران استان آذربایجان غربی می باشد. نمونه آماری با استفاده از نمونه گیری هدفمند شامل ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۸ نفر خبرگان سازمانی آشنا به مباحث ارزیابی عملکرد مصاحبه شد. تجزیه تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و بر اساس آن مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج این بخش به شناسایی ۲۷ مؤلفه در بخش سازمانی، ۸ مؤلفه در بخش فردی و ۵ مؤلفه در بخش گروهی منجر شده است. نتایج پژوهش نشان داد، ابعاد فردی شامل (انگیزش، ارتباطات، رشد و یادگیری، توسعه توانمندی ها، دستیابی به اهداف فردی، خلاقیت و نوآوری)، ابعاد گروهی شامل (مشارکت های گروهی، دستیابی به اهداف گروهی، خلاقیت تیمی) و بعد سازمانی شامل (مدیریت منابع انسانی، فرآیندهای داخلی، مشتریان و ذینفعان، عملکرد مالی، دستیابی به اهداف سازمانی، کیفیت ارائه خدمات، انعطاف پذیری) می باشد.

واژه های کلیدی: مدیریت عملکرد، ابعاد فردی، ابعاد گروهی، ابعاد سازمانی و رویکرد فرآیند محور

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

^۲ عضو هیئت علمی، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

^۳ عضو هیئت علمی، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

^۴ عضو هیئت علمی، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین‌المللی با چالش‌های عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییرات پرسرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حل‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت سازمان‌ها مواجه‌اند. در چنین فضایی ارزیابی عملکرد و سپس مدیریت عملکرد، بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود چراکه تنها ارزیابی مالی سازمان‌ها بر اساس سود و زیان و ترازنامه‌های مالی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، ما را به گمراهی خواهد کشاند (دنیسی و مورفی^۱، ۲۰۱۷، ۲۵). در این میان سازمان‌های دولتی معمولاً به‌منظور اجرای وظایف قانونی در جهت نیل به اهداف دولت، اجرای برنامه‌های مصوب و ارائه خدمات به مردم تشکیل می‌شوند و به فعالیت می‌پردازند با توجه به دامنه وسیع فعالیت‌های دولت، افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط سیاسی و اقتصاد جهان توجه به سازمان‌های دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است؛ لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد. در سازمان‌های دولتی مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش را مدیران بر عهده‌دارند. اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت (جاپلقیان، ۱۳۸۸، ۵۶). در همین خصوص می‌توان بیان نمود که عدم ارائه مدل‌های جامع ارزیابی عملکرد در بخش‌های دولتی سبب شده است تا نوعی عدم هماهنگی در برنامه‌های این بخش‌ها به‌خوبی مشهود باشد؛ و این امر می‌تواند در صورت تداوم به جزیره‌ای شدن بخش‌های مختلف دولتی و عدم دستیابی به اهداف و درنهایت هدر رفتن منابع و فرصت‌های ازدست‌رفته بیشتری گردد. البته عوامل مختلفی موجب بروز چنین مسئله‌ای شده است که شاید بتوان مهم‌ترین این عوامل را در بعدها فعالیت‌های سازمانی و فردی و گروهی دسته‌بندی نمود. در بعد سازمانی قوانین و مقررات متناقض و بروکراسی شدید. در بعد فردی عدم وجود انگیزه کافی در نیروهای انسانی و در بعد گروهی نبود روحیه تیمی می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین جنبه‌های تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی موجب بروز این مسائل برای سازمان‌ها باشد (تومازئیک و همکاران، ۲۰۱۷) در واقع باید بیان نمود که عملکرد به این معنی است که سازمان تا چه اندازه توانسته است به اهداف، استراتژی‌هایی که تدوین نموده است، دست پیدا کرده است. برای رسیدن به عملکرد مطلوب منابع تأثیر فراوانی دارند. این منابع شامل مالی و غیر مالی می‌گردد. در همین زمینه باید بیان نمود که در این تحقیق تلاش می‌شود تا با استفاده از یک رویکرد فرآیند محور به بررسی

¹.DeNisi, A. S., & Murphy, K. R

ابعاد و شاخص های مدل مفهومی پرداخته شود. در واقع در تعریف علمی رویکرد فرآیند محور می توان بیان نمود که این رویکرد به پدیده ها به عنوان فرآیندهایی نگاه می نماید که دارای یک منبع ورودی، یک فرآیند و یک منبع خروجی می باشد و بازخور می تواند در بهبود این فرآیند موثر باشد. در واقع این رویکرد تلاش می نماید تا به تمامی ابعاد یک مسئله به صورت یک فرآیند که از ورودی شروع، پردازش انجام شده و در نهایت نیز یک خروجی ایجاد می گردد، نگاه می نماید (لپین و همکاران^۱، ۲۰۱۶، ۱۰۳۷)؛ بنابراین مدل نهایی عملکردی این تحقیق بر اساس این رویکرد تدوین می شود. به این صورت که در بخش شناسایی شاخص ها و ابعاد مدل مفهومی بر این رویکرد تمرکز می شود و تلاش می شود تا تمامی فرآیندهای موجود مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. این ابعاد و مؤلفه ها و شاخص ها در ابتدا با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد شناسایی و بررسی ادبیات و مطالعه کیفی، مدل نهایی استخراجی مورد بررسی قرار می گیرد.

پناهی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به بررسی نظام مدیریت عملکرد پرداخته و تلاش می کند تا میان بازخور و تنظیم اهداف عملکرد فردی در راستای ماموریت، مقصود نهایی و اهداف سازمانی پیوند ایجاد نماید. از این رو مدیریت عملکرد، پایه بهبود و تعالی عملکردی سازمان هاست. مرور ادبیات تحقیق نشان داد که مهمترین چالش های شناسایی شده حوزه مدیریت عملکرد عبارتاند از: (۱) شاخص و معیار، (۲) عدالت و سلیقه، (۳) توجه نبودن ارزیابان، (۴) موانع زیرساختی، (۵) روش های ارزیابی. میرشکاری (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان بررسی نظام ارزیابی عملکرد و تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با رویکرد آسیب شناسی در شهرداری زاهدان بیان نمود که سنجش و ارزیابی عملکرد با رویکردی کاربردی همواره یکی از مشکلات و مسایل اساسی در انتصاب و انتخاب نیروی انسانی و بویژه مدیران بوده است که هموار شدن آن تنها با داشتن ملاک و سپس تدوین معیارهای کارکردی در جهت ارزیابی با استفاده از مبانی مورد پذیرش علم مدیریت، امکان پذیر است. ارزیابی عملکرد از جهت اولویت و برتری برنامه ها در سازمان ها می تواند گامی موثر در جهت پیشرفت سازمان باشد. نظام ارزیابی عملکرد در شهرداری زاهدان در ابعاد درونداد، فرآیند، برونداد و بازخورد، با آسیب مواجه بوده و بیشترین اولویت مربوط به بعدبازخورد و بازتاب و تأثیر در استعدادیابی مربوط به مؤلفه شناسایی و انتخاب و کمترین اولویت مربوط به درونداد و مؤلفه توسعه می باشد.

نجفی زاده و زاهدی (۱۳۹۵)، در تحقیقی با عنوان آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی بیان نموده است که آسیب های نظام

¹. LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L

۲۱۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه شاخگی عبارتند از: آسیب‌های ساختاری (سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد)، آسیب‌های رفتاری (عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پائین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی) و آسیب‌های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد).

سگری (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان پیاده سازی نظام های مدیریت عملکرد سازمانی؛ فرصت ها و چالش ها بیان نموده است که سنجش و مدیریت عملکرد همواره از مسائل ابهام برانگیز و پر چالش عرصه مدیریت بوده است. مدیریت عملکرد، به عنوان یکی از نظام های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمان ها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان ها ایفاء می نماید؛ اما طراحی، استقرار و اجرای این نظام، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد هر مجموعه، نه تنها ضمانت اجرایی نظام طراحی شده را زیر سوال خواهد برد، بلکه اثربخشی آن را نیز کاهش می دهد.

قدمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان نظام مدیریت عملکرد و رابطه آن با ارتقای بهره وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: سازمان مرکزی شهرداری ساری) بیان نموده اند که بین مدیریت عملکرد با بهره وری نیروی انسانی و ابعاد آن (توانایی، وضوح کمک، ارزیابی، اعتبار، انگیزش، محیط) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فاضل و همکاران (۱۳۹۴) به شناسایی و مدل سازی انگیزه های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در کسب و کارهای بزرگ ایرانی پرداخت. یافته ها نشان میدهد حدود ۷۰ درصد برنامه ای تحولی در کسب و کارها از قبیل برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد، به دلیل عدم احساس نیاز و انگیزه لازم برای تحول با شکست مواجه میشوند. برای کاهش نرخ شکست، شناسایی و افزایش انگیزانندهای کسب و کارها برای بکارگیری این برنامه های تحولی از اهمیت زیادی برخوردار است. با اهمیت ترین انگیزه های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد عبارتند از: فعالیت شرکت در فضای رقابتی، احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار، کنترل و اطمینان از تحقق اهداف، همراهی اهداف فردی و سازمانی، پایش عملکرد و پاداش دهی براساس عملکرد و شناخته شدن بر اساس عملکرد. شناسایی روابط بین انگیزاننده ها نشان داد که وجود فضای رقابتی، به عنوان یکی از علل برانگیخته شدن کسب و کارها برای استفاده از نظام مدیریت عملکرد، بر سایر انگیزاننده ها تأثیر

قابل ملاحظه‌های داشته است. همچنین برخی دیگر از انگیزانندهها از قبیل پاداشدهی براساس عملکرد، پایش عملکرد و شناخته شدن براساس عملکرد نیز تأثیر متقابلی بر یکدیگر دارند. زاهدی (۱۳۹۴) در بررسی آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین بیان نموده است که آسیبهای نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه شخگی عبارتند از: آسیب های ساختاری سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند، میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیمانه سازی نظام مدیریت عملکرد آسیب های رفتاری عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد پایین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی.

قنبریان (۱۳۹۴) در بررسی شیوه استقرار نظام مدیریت عملکرد سازمانی بیان نموده است که نظام مدیریت عملکرد به عنوان مؤثرترین ابزار شناسایی و حل مشکلات عارضه های سازمانی و هدایت کننده سازمانها در مسیر رشد و تعالی می باشد. دانش مدیریت عملکرد در دهه اخیر با ارائه مدل‌های متنوع رشد زیادی نموده است؛ اما هنوز سازمانها با شیوه برخورددار شدن از مزایای این نظام مدیریتی مفید، آشنایی چندانی ندارند. وی بیان نموی اقدامات قابل انجام در استقرار نظام مدیریت عملکرد سازمانی طی چهارمرحله صورت می پذیرد. اولین مرحله ایجاد آمادگی سازمانی جهت استقرار نظام می باشد که پیش نیازهای ساختاری، سیستمی و محتوای مورد نیاز فراهم می گردد. دومین مرحله تدوین محتوای نظام مدیریت عملکرد یا تدوین نظامنامه مدیریت عملکرد سازمانی می باشد که هر یک از عناصر و بخش‌های نظامنامه تدوین می شوند. سومین مرحله اجرای فرایندهای مدیریت عملکرد می باشد که در آن ابزارهای اجرایی مورد نیاز، مراحل اجرا و نحوه انجام آن طراحی می گردد. چهارمین مرحله آسیب شناسی و تحلیل عملکرد سازمان می باشد که بر اساس اقدامات اجرایی انجام شده در مرحله سوم، آسیب ها شناسایی شده و عملکرد سازمان مورد تحلیل قرار می گیرد.

شکاری و شیبانی (۱۳۹۰) در بررسی ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارمندان شرکت گاز خراسان رضوی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت های کارکنان بیان نموده است که این پژوهش نظام مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی را بر اساس مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی ارزیابی می کند. روش تحقیق این بررسی از لحاظ هدف کاربردی است و بر اساس نحوه گردآوری داده ها توصیفی می باشد. نتایج این پژوهش نشان می دهند که حوزه فرایندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی در حد مطلوب نیست و می بایست

۲۱۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

اقدامات پیاده سازی و نهادینه سازی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکت مذکور انجام پذیرد.

ایکرامولا و همکاران^۱ (۲۰۱۶) در تحقیقی ضمن بررسی مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد به بیان دیدگاه‌های مختلف در ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان در بخش‌های مختلف بخصوص بخش‌های مرتبط با حوزه دولتی پرداخته است.

نیکلاس و همکاران (۲۰۱۶) در بررسی الگوی جامع عملکردی بخش خدماتی در استرالیا بیان نموده اند که در این تحقیق با استفاده از تحلیل محتوی مقالات موجود در حوزه مدیریت عملکرد در نهایت مدلی در بخش خدمات ارائه شده است که دارای ۶ بعد اصلی و ۱۸ مؤلفه می باشد که در حوزه‌های سازمانی و میان فردی مطرح شده است.

دیوید و ژانگ^۲ (۲۰۱۳) در آسیب شناسی الگوهای جامع مدیریت عملکرد در کشور مالزی بیان نموده اند که این الگوها غالباً در بعد‌های سازمانی و شغلی مطرح می باشند و کمتر به ویژگی‌های فردی و میان فردی افراد در ارزشیابی عملکرد توجه می کنند.

اسپینلیا و همکاران^۳ (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان ارائه یک مدل ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه بیان نموده است که ضعف عمده مدل‌های ارائه شده در خصوص ارزیابی عملکردی تک بعدی بودن این مدل ها می باشد. لیکن نیاز به یک مدل جامع همواره مطرح بوده است. در این تحقیق تلاش شده است تا یک مدل جامع ارائه گردد که بتواند جنبه‌های مختلف ارزیابی عملکرد را ارزیابی نماید. تمرکز این مدل بر اساس مدل‌های اطلاعاتی و سیستم‌های اطلاعاتی می باشد.

روش شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از حیث نوع پژوهش، در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. در بخش کیفی به ارائه الگو و در بخش کمی به اجرای آن در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی پرداخته شده است. برای ارائه الگو از روش تحلیل داده بنیاد استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه متخصصین و کارشناسان و روسا و مدیران منابع انسانی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری می‌باشد. البته لازم به ذکر است که پژوهش حاضر در فاز کیفی صورت گرفته است؛ بنابراین در فاز اول تحقیق و استفاده از روش شناسی برای استخراج نمونه‌های گفته شده از ۴ روش مطرح شده از ۳۰ نفر از خبرگان به ترتیب زیر استفاده گردید:

¹ Ikramullah, M., Van Prooijen, J. W., Iqbal, M. Z., & Ul-Hassan, F.

² Espinilla, M., de Andrés, R., Martínez, F. J., & Martínez, L

³ Wang, M., Zhu, C. J., Mayson, S., & Chen, W.

طراحی و تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد فرآیند محور در سه لایه ... □ ۲۱۳

خبرگان دانشگاهی: این گروه متخصص دانشگاهی و عضو هیات علمی دانشگاه ها و مراکز پژوهشی بودند که اولاً دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی بودند و ثانیاً در حوزه ارزیابی عملکرد دارای تالیفاتی بودند که تعداد آنها ۱۲ نفر بود.

خبرگان اجرایی: این گروه متخصصین حوزه ارزیابی عملکرد شاغل در دستگاه‌های اجرایی در قسمت دفاتر ارزیابی عملکرد و مشاورین وزا در این حوزه بودند تعداد این گروه ۱۸ نفر و شرایط این گروه از خبرگان عبارت است از:

دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته مدیریت
سابقه بیشتر از ۵ سال فعالیت در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی
در سطح سازمان خبره یا ارشد محسوب شوند
آشنا به کلیه دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها و همچنین اجرا در حوزه ارزیابی عملکرد

در این تحقیق به منظور شناسایی و ارائه مدل مورد نظر از دو دسته اطلاعات کلی استفاده می‌شود. در مرحله نخست به منظور جمع‌آوری مبانی نظری و مطالب علمی در خصوص موضوع مورد بررسی از مطالعات کتابخانه‌ای و در قالب مقالات، پایان‌نامه‌ها، اخبار و اطلاعات استفاده می‌شود. در مرحله دوم به منظور سنجش و شناسایی مؤلفه‌های مورد نظر در ترسیم مدل مفهومی از تحلیل محتوی مقالات و پایان‌نامه‌ها و همچنین با استفاده از نظرات خبرگان و از طریق ابزار مصاحبه و فیش برداری اطلاعات جمع‌آوری می‌شود. مصاحبه‌شوندگان مطابق با چارچوب پرسش‌های باز مصاحبه عمیق پژوهش، پاسخ‌هایی را ارائه دادند که در هر جلسه با توجه به تخصص و تجربه فرد پاسخگو در هر شرکت، چالش‌های ایجاد شده توسط محقق در هر مصاحبه و نیز دانش محقق این پاسخ‌ها دسته‌بندی شده‌اند. بدین شکل که پاسخ‌های ارائه شده براساس نوع و محتوایشان در یکی از مقوله‌های پژوهش، دسته‌بندی شده و به‌عنوان ملاک ارزشیابی آن مقوله تعریف و تعیین شدند و درنهایت با توجه به محتوای پاسخ‌های ارائه شده، هر یک از مفاهیم زیرمجموعه در مقوله مرتبط با خود قرار گرفتند. قابل ذکر است در فرآیند تحقیق کیفی، براساس نمونه‌گیری انجام شده از مدیران و متخصصان حوزه مربوطه، از ۳۰ نفر از این افراد، طی مصاحبه‌های عمیق به جمع‌آوری نظرات پرداخته شده است. در ادامه مقاله به ارائه فرآیند و نتایج تحقیق کیفی خواهیم پرداخت تا درنهایت به چارچوب نهایی تحقیق دست یابیم.

یافته های تحقیق: در تحلیل داده‌هایی که از روش داده بنیاد جمع آوری شده‌اند از فرآیند کدگذاری^۱ استفاده می‌شود. کدگذاری نشانگر عملیاتی است که طی آن داده ها خرد می‌شوند، مفهوم پردازی می‌شوند و آنگاه به روش‌های جدید دوباره به یکدیگر متصل می‌شوند. در این فرآیند، داده ها تجزیه و مفهوم‌سازی شده و در نهایت به شکل تازه ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند (فلیک، ۱۳۸۷). اشتراس و کوربین^۲ (۱۹۹۸) فرآیند کدگذاری را به سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی^۳ تقسیم کرده‌اند (ابوالمعالی، ۱۳۹۱). در یک نگاه کلی می‌توان اینگونه بیان کرد که فرآیند تحلیل از کدگذاری باز آغاز می‌شود و در حالت ایده آل به کدگذاری انتخابی ختم می‌شود.

در^۴ مرحله کدگذاری باز، کلیه مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و متخصصان، به تفکیک پیاده‌سازی شده و تمامی جملات مرتبط با موضوعات اساسی پژوهش، به طور کامل ثبت و کدگذاری شده است. سپس محقق به تفسیر هر یک از این نکات کلیدی و کدگذاری این نکات پرداخته است. قابل ذکر است که به‌منظور اطمینان از کدگذاری درست و مناسب نکات کلیدی نظرات متخصصان، پس از کدگذاری باز توسط محقق اصلی، از یک نفر محقق دیگر هم کمک گرفته شده است تا براساس نکات به کدگذاری مجدد کلیه نظرات براساس دیدگاه تخصص خود بپردازد. در نهایت براساس نظرات استاد راهنما، کد نهایی برای هر یک از نکات کلیدی انتخاب شده و این کدها شماره‌گذاری شده‌اند.

در کدگذاری محوری (سطح دوم کدگذاری) نامی است که به عملیات ثانوی در تحلیل، داده بنیاد نامیده می‌شود که در آن مقولات اصلی کدگذاری باز داده‌ها تکوین یافته‌اند و با یکدیگر مرتبط شده‌اند. اصطلاح کدگذاری محوری توسط اشتراس و کوربین با هدف مرتبط کردن مقوله‌هایی که در کدگذاری باز تعریف شده‌اند، مورد استفاده قرار گرفت. اگر در کدگذاری باز داده‌ها را بشکنیم و از هم جدا کنیم، یا به‌منظور نمایش داده‌ها و مقوله‌های نظری داده‌ها را باز کنیم، کدگذاری محوری دوباره مقوله‌های قبلی را با روش‌های متفاوت مفهومی در کنار هم قرار می‌دهد؛ بنابراین در کدگذاری محوری بین مقوله های اساسی که در کدگذاری باز گسترش یافته‌اند، ارتباطات درونی برقرار می‌شود (ابوالمعالی، ۱۳۹۱: ۴۰۸). در این مرحله کلیه کدهای باز مستخرج از مرحله اول، براساس ارتباط با مفاهیم اصلی پژوهش در قالب محورهای اصلی جمع‌بندی شده‌اند. خروجی این مرحله، کدهای

1 - Coding

2 - Strauss and Corbin

3 - Open, Axial and Selective Coding

طراحی و تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد فرآیند محور در سه لایه ... □ ۲۱۵

محوری، کدهای متناظر با آنها و تعداد تکرار آنها می‌باشد. در جداول مربوطه در هر ردیف یک مفهوم درج شده است که در واقع ترکیبی از چند کد است. در ستون بعدی کدهای متناظر با آن مفهوم و میزان تکرار آنها در مصاحبه‌های مختلف ذکر شده است. براین اساس و با توجه به کدگذاری محوری صورت گرفته بر روی مطالعه کیفی پژوهش، تعداد ۴۰ مفهوم شناسایی گردید.

جدول ۱: کدگذاری محوری مطالعه اکتشافی

تکرار	کدهای متناظر	مفهوم	ردیف
۴	۱B۱A ۶B۱A ۱۰B۴A ۱۴B۲A	مشارکت های گروهی	۱
۱۰	۷B۱A ۱۳B۱A ۴B۲A ۲B۴A ۲B۵A ۷B۷A ۵B۹A ۶B۱۰A ۸B۱۰A ۱۷B۱۰A	اهداف گروهی	۲
۶	۸B۱A ۷B۲A ۲B۳A ۱۷B۷A ۶B۸A ۱۲B۸A	انگیزش	۳
۴	۹B۷A ۷B۸A ۸B۸A ۲۰B۸A	ارتباطات	۴
۳	۱۷B۳A ۱۸B۳A ۹B۸A	رشد و یادگیری	۵

۲۱۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

ردیف	مفهوم	کدهای متناظر	تکرار
۶	انعطاف منابع	۱۰B۲A ۱B۲A ۳B۲A ۱۰B۸A	۴
۷	عملکرد فرآیندهای مدیریتی	۹B۲A ۱۰B۵A ۱۲B۷A	۳
۸	مهارت های فردی	۱۱B۴A ۱۴B۴A ۱۵B۴A ۴B۳A ۱۰B۳A	۵
۹	پیچیدگی ساختاری	۱۴B۱A ۱۵B۱A ۱۵B۲A ۱۵B۳A ۴B۹A ۱۶B۹A	۶
۱۰	تمرکز ساختاری	۱۶B۱A ۱۹B۲A ۲۰B۲A ۸B۷A ۱۶B۷A ۱۷B۹A	۶
۱۱	توسعه توانمندی ها	۲۱B۱۰A	۱
۱۲	خلاقیت تیمی	۱۷B۲A ۱۸B۲A ۹B۴A	۳
۱۳	حمایت مدیریت از ارزیابی عملکرد	۱۶B۳A ۱۳B۲A	۲
۱۴	مدیریت استخدام و توسعه کارکنان	۱۱B۱A ۱۲B۱A ۵B۴A ۶B۴A	۵

طراحی و تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد فرآیند محور در سه لایه ... □ ۲۱۷

ردیف	مفهوم	کدهای متناظر	تکرار
		۱B۶A	
۱۵	پذیرش عملکرد	۱۲B۲A ۴B۴A ۴B۵A ۱۰B۷A	۴
۱۶	مدیریت مشارکتی	۴B۱A ۵B۱A ۳B۴A ۱B۱۰A	۴
۱۷	دستیابی به اهداف فردی	۲B۱A ۳B۱A ۶B۲A ۵B۳A	۴
۱۸	ارزیابی عملکرد بر اساس نظرات مشتریان	۱B۲A ۲B۲A ۳B۲A ۵B۸A	۴
۱۹	خلاقیت و نوآوری	۹B۱A ۱۰B۱A	۲
۲۰	رسمیت سازمانی	۱۶B۲A	۱
۲۱	انعطاف مدیریتی	۶B۳A ۷B۳A ۸B۳A ۱۱B۵A ۱۲B۳A ۱۳B۳A ۱۳B۸A ۱۶B۸A ۱۷B۸A ۱۸B۸A ۱۹B۸A	۱۱
۲۲	پشتیبانی مالی مدیریت	۱۱B۲A	۱
۲۳	وظایف/مسئولیت ها	۵B۲A	۱

۲۱۸ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

ردیف	مفهوم	کدهای متناظر	تکرار
۲۴	هدفگذاری بلند مدت و استراتژیک	۸B۲A ۹B۲A ۸B۵A ۱۷B۵A	۴
۲۵	شخصیت فردی	۱۴B۳A ۱۴B۸A	۲
۲۶	سیستمهای اطلاعاتی مدیریت	۱B۴A ۷B۴A ۸B۴A ۱B۷A ۲B۷A ۳B۷A ۴B۷A ۵B۷A	۸
۲۷	تحلیل هزینه-منفعت	۱۶B۴A ۲B۸A	۲
۲۸	پاداش های گروهی	۳B۵A ۱B۵A	۲
۲۹	هدفگذاری کوتاه و میان مدت	۷B۵A ۹B۵A ۱۱B۵A ۱۲B۵A ۱۳B۵A ۱۴B۵A ۱۲B۴A ۱۳B۴A ۱۸B۱۰A	۹
۳۰	نسبت های مالی	۱۵B۵A ۱۶B۵A ۱۳B۷A ۲B۱۰A ۴B۱۰A ۵B۱۰A	۶
۳۱	مهارت های سیستم اطلاعاتی	۶B۷A	۲

طراحی و تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد فرآیند محور در سه لایه ... □ ۲۱۹

تکرار	کدهای متناظر	مفهوم	ردیف
	۱۱B۸A		
۸	۴B۶A ۵B۶A ۶B۶A ۷B۶A ۸B۶A ۹B۶A ۱۱B۷A ۱۱B۹A	زیرساخت های کنترلی	۳۲
۹	۱۴B۷A ۳B۹A ۶B۹A ۱۲B۹A ۱۳B۹A ۱۴B۹A ۱۵B۹A ۱۶B۱۰A ۲۰B۱۰A	پاسخگویی	۳۳
۹	۱۵B۷A ۱B۹A ۲B۹A ۷B۹A ۸B۹A ۹B۹A ۱۰B۹A ۱۵B۱۰A ۱۱B۱۰A	بهبود مستمر ارائه خدمات	۳۴
۱۱	۱۰B۶A ۱۱B۶A ۱۲B۶A ۱۳B۶A ۱۴B۶A ۱۵B۶A ۱۶B۶A	تطابق با نیازها	۳۵

۲۲۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

ردیف	مفهوم	کدهای متناظر	تکرار
		۱۲B۱۰A ۱۳B۱۰A ۱۴B۱۰A ۱۹B۱۰A	
۳۶	انعطاف ساختاری	۲۱B۸A ۹B۱۰A ۱۰B۱۰A	۳
۳۷	عملکرد فرایندهای مدیریتی	۱۵B۸A	۱
۳۸	انگیزه های مدیریتی	۷B۱۰A ۵B۵A	۲
۳۹	مدیریت ارتباط با مشتریان	۱B۸A	۱
۴۰	زیرساخت های تصمیم گیری	۲B۶A	۱

سومین عملیات در تحلیل GT، کدگذاری انتخابی است. اصطلاح «انتخابی» به این علت برای این مرحله بکار می رود که تحلیل گر به وضوح یک جنبه مرکزی از داده ها را به عنوان «مقوله هسته ای»^۱ انتخاب می کند و روی آن متمرکز می شود؛ بنابراین در کدگذاری انتخابی، همان تکنیک هایی را که در کدگذاری محوری و باز به کار می بریم، استفاده می کنیم (اما در سطح بالاتری از انتزاع). این تمرکز حالا روی یافتن یک مفهوم بالاتر است، یک مقوله مفهومی مرکزی که در سطح دوم انتزاع قرار دارد

با توجه به توضیحات فوق در این مرحله کدهای محوری مرحله قبل گروه بندی شد و جدول نهایی متغیرها و شاخص های مرتبط به هریک از آنها از دید متخصصان و مدیران تهیه گردید. در جدول مربوط به کدگذاری انتخابی، مفاهیم متناظر با هر مقوله و میزان دفعات تکرار آنها ذکر شده- اند. براین اساس، ۴۰ مفهوم شناسایی شده در قالب ۱۲ مقوله دسته بندی گردید که این مقوله ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲ جدول کدگذاری انتخابی مطالعه کیفی - اکتشافی

ردیف	عنوان مقوله	مفاهیم متناظر	دفعات تکرار مفاهیم
۱	پشتیبانی مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> • حمایت مدیریت از ارزیابی عملکرد • پذیرش عملکرد • انگیزه های مدیریتی • پشتیبانی مالی مدیریتی 	۴
۲	مشتریان و ذینفعان	<ul style="list-style-type: none"> • . مدیریت ارتباط با مشتریان • ارزیابی عملکرد بر اساس نظرات مشتریان 	۲
۳	کیفیت خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • پاسخ گویی • بهبود مستمر ارائه خدمات • تطابق با نیازها 	۳
۴	عملکرد مالی	<ul style="list-style-type: none"> • . تحلیل هزینه - منفعت • نسبت های مالی 	۲
۵	ساختار سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> • پیچیدگی ساختاری • تمرکز ساختاری • رسمیت سازمانی • وظایف / مسئولیت ها 	۴
۶	دستیابی به اهداف سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> • . هدف گذاری بلند مدت و استراتژیک • هدف گذاری کوتاه و میان مدت 	۲
۷	انعطاف پذیری	<ul style="list-style-type: none"> • انعطاف منابع • انعطاف مدیریتی • انعطاف ساختاری 	۳
۸	مدیریت سیستم اطلاعاتی	<ul style="list-style-type: none"> • dss • زیرساخت های کنترلی • زیرساخت های تصمیم گیری • مهارت های سیستم اطلاعاتی 	۴
۹	ابعاد گروهی	<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت های گروهی • اهداف گروهی • خلاقیت تیمی 	۶

۲۲۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

ردیف	عنوان مقوله	مفاهیم متناظر	دفعات تکرار مفاهیم
		<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت مشارکتی • پاداش های گروهی 	
۱۰	ابعاد فردی	<ul style="list-style-type: none"> • . انگیزش • ارتباطات • رشد و یادگیری • توسعه توانمندی ها • دستیابی به اهداف فردی • خلاقیت و نوآوری • مهارت های فردی • شخصیت فردی 	۹
۱۱	فرآیندهای داخلی	<ul style="list-style-type: none"> • عملکرد فرایندهای اجرایی • عملکرد فرایندهای مدیریتی 	۲
۱۲	مدیریت منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت استخدام و توسعه کارکنان 	۱

تاکنون دو مرحله برای دستیابی به الگوی نهایی تحقیق انجام گرفته است. ابتدا در مرحله اول محقق با بررسی گسترده ادبیات تحقیق، متغیرهای مرتبط با موضوع تحقیق، الگوی اولیه را شناسایی شد سپس در مرحله دوم، محقق به مطالعه کیفی پرداخت و براساس مصاحبه‌های عمیق انجام شده با مدیران مدل نهایی تدوین شد.

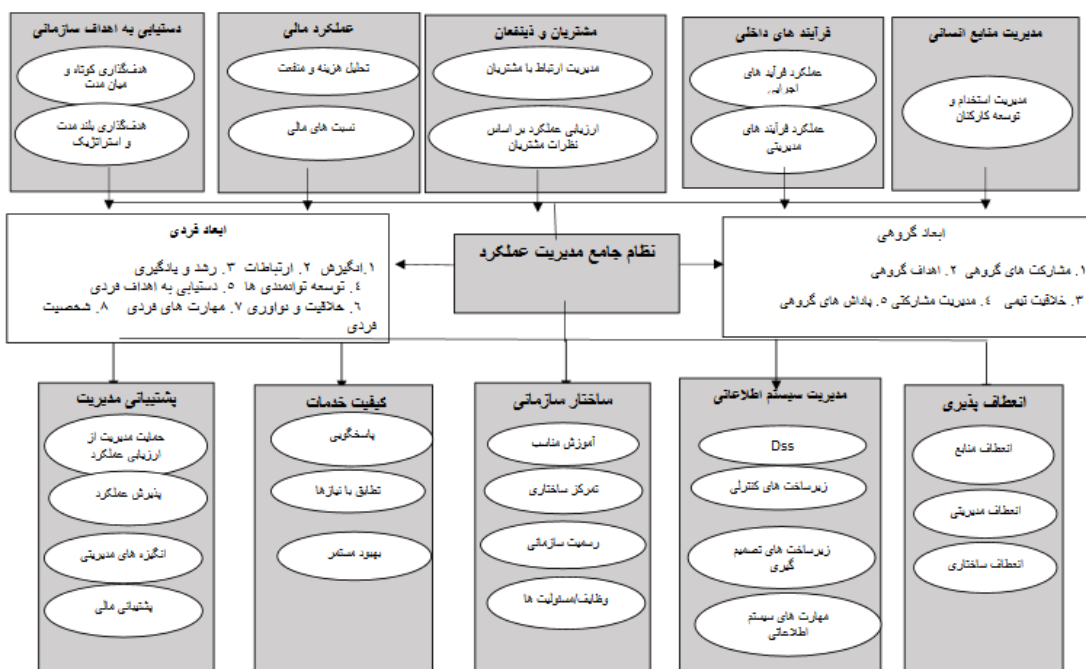
در این بخش از تحقیق، جمع بندی دو روش مذکور (بررسی ادبیات و مطالعه کیفی) در قالب الگوی نهایی تحقیق و کلیه متغیرهای آن در جدول شماره ۳ ارائه می‌گردد.

جدول ۳ متغیرهای الگوی نهایی تحقیق (ترکیب دو روش ادبیات موضوعی و تحقیق کیفی)

ردیف	مفهوم	کدهای متناظر
۱	پشتیبانی مدیریت	- حمایت مدیریت از ارزیابی عملکرد - پذیرش عملکرد - انگزه های مدیریتی - پشتیبانی مالی مدیریتی
۲	مشتریان و ذینفعان	- مدیریت ارتباط با مشتریان - ارزیابی عملکرد بر اساس نظرات مشتریان
۳	کیفیت خدمات	- پاسخگویی - بهبود مستمر ارائه خدمات - تطابق با نیازها
۴	عملکرد مالی	- تحلیل هزینه- منفعت - نسبت های مالی
۵	ساختار سازمانی	- پیچیدگی ساختاری - تمرکز ساختاری - رسمیت سازمانی - وظایف/مسئولیت ها
۶	دستیابی به اهداف سازمانی	- هدف گذاری بلند مدت و استراتژیک - هدف گذاری کوتاه و میان مدت
۷	انعطاف پذیری	- انعطاف منابع - انعطاف مدیریتی - انعطاف ساختاری
۸	مدیریت سیستم اطلاعاتی	- dss - زیرساخت های کنترلی - زیرساخت های تصمیم گیری - مهارت های سیستم اطلاعاتی
۹	ابعاد گروهی	- مشارکت های گروهی - اهداف گروهی - خلاقیت تیمی - مدیریت مشارکتی - پاداش های گروهی
۱۰	ابعاد فردی	- انگیزش - ارتباطات - رشد و یادگیری

۲۲۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

ردیف	مفهوم	کدهای متناظر
		- توسعه توانمندی ها - دستیابی به اهداف فردی - خلاقیت و نوآوری - مهارت های فردی - شخصیت فردی
۱۱	فرآیندهای داخلی	- عملکرد فرآیندهای اجرایی - عملکرد فرآیندهای مدیریتی
۱۲	مدیریت منابع انسانی	- مدیریت استخدام و توسعه کارکنان



الگوی ۱ مدل نهایی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

در بررسی ابعاد و شاخص های فرآیندهای نظام جامع مدیریت عملکرد در لایه فردی در سازمان های دولتی در گام اول با استفاده از روش بنیاد و استفاده از نظرات خبرگان این عوامل در سطح فردی شناسایی شد. در این بخش از خبرگان درخواست گردید تا شاخص ها و مؤلفه های

طراحی و تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد فرآیند محور در سه لایه ... □ ۲۲۵

مرتبط با نظام جامع عملکرد در سطح فردی ارائه شود؛ بنابراین بعد از شناسایی و دسته‌بندی شاخص های مورد مطالعه در نهایت شاخص های زیر شناسایی شده اند:

انگیزش، رشد و یادگیری، توسعه توانمندی ها، دستیابی به اهداف فردی، خلاقیت و نوآوری، مهارت های فردی و شخصیت فردی

در بررسی ابعاد و شاخص های فرآیندهای نظام جامع مدیریت عملکرد در لایه گروهی در سازمان های دولتی با استفاده از روش تحلیل محتوی و استفاده از نظرات خبرگان این عوامل در سطح گروهی شناسایی شدند و از خبرگان درخواست گردید تا شاخص ها و مؤلفه های مرتبط با نظام جامع عملکرد در سطح گروهی ارائه شود؛ بنابراین بعد از شناسایی و دسته‌بندی شاخص های مورد مطالعه در نهایت شاخص های زیر شناسایی شده اند:

- مشارکت های گروهی، اهداف گروهی، خلاقیت تیمی، مدیریت مشارکتی و پاداش های

گروهی

در بررسی ابعاد و شاخص های فرآیندهای نظام جامع مدیریت عملکرد در لایه سازمانی در سازمان های دولتی با ورود داده ها به نرم افزار تحلیل اطلاعات کیفی انجام گرفت و از خبرگان درخواست گردید تا شاخص ها و مؤلفه های مرتبط با نظام جامع عملکرد در سطح سازمانی ارائه شود؛ بنابراین بعد از شناسایی و دسته‌بندی شاخص های مورد مطالعه در نهایت شاخص های زیر شناسایی شده اند:

پشتیبانی مدیریت، مشتریان و ذینفعان، کیفیت خدمات، عملکرد مالی، ساختار سازمانی، دستیابی به اهداف سازمانی، انعطاف پذیری، مدیریت سیستم اطلاعاتی، فرآیندهای داخلی و مدیریت منابع انسانی

در این زمینه می توان بیان نمود که تحقیقات مختلفی همچون (کاپلان و نورتن، تومازئیک و همکاران ۲۰۱۷)، ایکرامولا و همکاران (۲۰۱۶)، لویز و دیگران (۲۰۰۵)، مدوری و استیل (۲۰۰۰)، آتوهن گیما (۲۰۰۰)، منشور عملکرد (۲۰۰۲) در ارائه مدل های جامع عملکردی خود به شاخص های سازمانی همچون نتایج این تحقیق اشاره نموده اند. نظام جامع ارزیابی عملکرد باید به صورتی طراحی شود که تمامی فرآیندهای اجرایی سازمان در نهایت بر اساس تحلیل هزینه و منفعت های ایجاد شده برای سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. در ارزیابی عملکرد فرآیندهای اجرایی سازمان ها باید نسبت های مالی به عنوان یک شاخص مورد توجه قرار گیرد به صورتیکه نسبت های مالی در نهایت عملکرد کمی سازمان را در بحث مالی به خوبی نمایان باشد. نظام جامع ارزیابی عملکرد باید به گونه باشد که در نهایت بتواند هدفگذاری های کوتاه مدت و میان مدت سازمانی را در بر بگیرد. نظام جامع

۲۲۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

ارزیابی عملکرد باید به گونه باشد که درنهایت بتواند هدفگذاری های بلند مدت و استراتژیک سازمانی را در بر بگیرد. در طراحی نظام جامع عملکرد سازمانی ایجاد انعطاف در منابع سازمانی می بایست مورد توجه قرار گیرد. در نظام جامع عملکرد سازمانی سیستم مدیریت اطلاعات می بایست به گونه ای طراحی شود که درنهایت به کسب اطلاعات دقیق منجر شود. زیرساخت های تصمیم گیری در نظام جامع عملکردی می بایست به صورت مستمر و سریع و منعطف قرار گیرد. در نظام جامع عملکردی می بایست به گونه ای این سیستم ها طراحی شود که درنهایت بتواند آموزش های مناسب سازمانی را در کلیه بخش های سازمان ایجاد نمود.

منابع

- حاجی حسینی، حجت اله؛ نورزاد مقدم، احسان. (۱۳۹۳). تاثیر نوآوری و بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار و مزیت رقابتی پایدار در بنگاه های صنعتی. توسعه تکنولوژی صنعتی: بهار و تابستان ۱۳۹۳، شماره ۲۳؛ صص ۲۱ - ۲۹.
- دیوانداری، علی؛ نیکوکار، غلامحسین؛ نهبانندیان، محمد؛ آقازاده، هاشم. (۱۳۸۷). بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در ایران. مدیریت بازرگانی: پاییز و زمستان ۱۳۸۷، دوره ۱، شماره ۱؛ صص ۳۹ - ۵۴.
- رحیم نیا، فربرز. نیک خواه، زهرا. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر جو اخلاقی سازمان بر عملکرد سازمانی و تمایل به ترک خدمت، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال دوازدهم، شماره ۳۷.
- رفیع زاده، علالدین (۱۳۸۸)، الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولتی، نشریه تدبیر.
- زالی، محمدرضا؛ شات، توماس؛ کردنائیج، اسداله؛ نجفیان، مینا. (۱۳۹۱). تاثیر شبکه اجتماعی بر عملکرد کسب و کار: اثر تعدیل کنندگی الگوی نقش و انگیزه کارآفرینانه (شواهدی مبتنی بر داده های GEM ایران، کرواسی و دانمارک). پژوهش های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی): تابستان ۱۳۹۱، دوره ۱۶، شماره ۲ (پیاپی ۷۵)؛ صص ۹۱ - ۱۱۱.
- سنجقی، محمدابراهیم: فرهی بوزنجانی، برزو: درودی، حمید (۱۳۹۲). "تبیین رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با میانجی تبادلات اجتماعی از منظر عدالت سازمانی"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شمار سوم، از صص ۹-۱۰.
- عطافر، علی. امیری، زینب. کاظمی، علی. امیری، یداله. (۱۳۹۲). تأثیر رهبری معنوی اسلامی بر عملکرد سازمانی مورد مطالعه: (شرکت گاز استان لرستان)، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، شماره ۱، صص ۲۳۹-۲۱۹.

- فاضل حسن آبادی، مهسا، محمدی، قنبر و رضایی زاده، مرتضی (۱۳۹۴)، شناسایی و مدل‌سازی انگیزه های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در کسب و کار های بزرگ ایرانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی.
- نجفی زاده؛ محمد محسن و زاهدی، سید محمد (۱۳۹۵)، آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول.
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2008). Perceived diversity and Organizational Performance. *Employee Relations*, Vol.30, No.1, P. 20.
- Chan, C.W., 1998. Transfer pricing negotiation outcomes and the impact of negotiator mixed-motives and culture: empirical evidence from the U.S. and Australia. *Management Accounting Research* 9, 139–161.
- Chow, C.W., Shields, M.D., Wu, A., 2018. The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations. *Accounting, Organizations and Society* 24, 441–461.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?
- Espinilla, M., de Andrés, R., Martínez, F. J., & Martínez, L. (2013). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222, 459-471.
- Fadol, Y. Barhem, B. Elbanna, S. (2015), "The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance", *Management Decision*, Vol. 53 Iss 5 pp 1-33.
- Fadol, Y. Barhem, B. Elbanna, S. (2015), "The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance", *Management Decision*, Vol. 53 Iss 5 pp 1-33.
- Folan, p, and Browne, J. (2005), "A review of performance measurement: towards performance management", *Computer industry*, 56, pp. 663-680.
- Gupta, V., Kumar, R., & Garg, D. (2017). Efficacy appraisal model of TQM elements in auto industry in India. *International Journal of Services and Operations Management*, 26(1),
- Idar, R. Yusoff, Y. Mahmood, R. (2012). The Effect of Market Orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance* 4 (2012) 68 – 75.
- Ikramullah, M., Van Prooijen, J. W., Iqbal, M. Z., & Ul-Hassan, F. S. (2016). Effectiveness of performance appraisal: developing a conceptual framework using competing values approach. *Personnel Review*, 45(2), 334-352.
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their

gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059.

- Millar, P; Stevens, J. (2012), Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances, *sport management*, vol. 15, No.3, pp. 288-303.
- Rus, C.L; Ranas, G & Baban, A. (2012), "An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective", *Procedia- social and Behavioral*, vol. 33, pp. 727-731.
- Tomaževič, N., Tekavčič, M., & Peljhan, D. (2017). Towards excellence in public administration: Organisation theory-based performance management model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 578-599.
- Vanacker, T., Collewaert, V. and Paeleman, I. (2013), "The Relationship between Slack Resources and the Performance of Entrepreneurial Firms: The Role of Venture Capital and Angel Investors", *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 6, pp. 1070-1096.
- Wang, M., Zhu, C. J., Mayson, S., & Chen, W. (2017). Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-18.
- Wiersma, E. "How and when do firms translate slack into better performance?" in VU University Amsterdam, Amsterdam, 2011.
- Wu SI, Liu SY (2010). The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies A case of opto-electronic industry. *International Journal of Quality & Reliability Management* 27 (1): 27-