



طراحی مدلی برای مدیریت عملکرد سازمان (مورد مطالعه صنعت نفت)

قوام صالح

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

فرشاد حاج علیان (نویسنده مسؤل)

دکتری مدیریت دولتی، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

Email: f.hajalian@gmail.com

علی مهدی زاده اشرفی

دکتری مدیریت، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

مجید جهانگیر فرد

دکتری مدیریت دولتی، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵ * تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۰۷/۱۸

چکیده

امروزه یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد که برنامه‌های سازمان 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 ضرورت‌ها برای هر سازمان است. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت انجام شد. این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی توسط روش‌های دلفی فازی (بخش کیفی) و تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی (بخش کمی) انجام گرفت. بخش کیفی توسط مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته از ۲۰ نفر از خبرگان صنعت نفت و خبرگان دانشگاهی انجام شد. در بخش کمی، تعداد ۲۴۱ نفر از مدیران عالی و میانی چهار شرکت زیرمجموعه صنعت نفت ایران توسط نمونه گیری تصادفی و فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بر اساس نتایج بخش کیفی و روش دلفی فازی ۴ مولفه اصلی (رگلاتوری، شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد، برنامه اجرایی و سنجش عملکرد و اصلاح و بهبود مستمر عملکرد) و ۳۱ مولفه فرعی برای مدیریت عملکرد سازمان شناسایی گردید. در بخش کمی، نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد که ۹۶/۳۶۶ درصد کل واریانس توسط این ۳۱ مولفه تبیین می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نیز نشان داد که رگولاتوری (مقررات) بر شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد به میزان ۰/۷۷۱؛ شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد بر برنامه اجرایی و سنجش عملکرد به میزان ۱/۰۶۳ و برنامه اجرایی و سنجش عملکرد بر اصلاح و بهبود مستمر عملکرد به میزان ۱/۰۵۶ تاثیر دارند.

کلمات کلیدی: صنعت نفت، مدیریت عملکرد سازمان، طراحی مدل.

۱- مقدمه

یکی از محدودیت‌های حاضر در چارچوب مدیریت عملکرد، عدم تطبیق بین اجزای سیستم در ابعاد گوناگون سازمانی است و این موضوع به خصوص در عرصه ایجاد یکپارچگی بین سیستم‌های ارزشیابی عملکرد در ابعاد سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان قابل لمس است (Adibzadeh, 2015). بنابراین مدیران می‌کوشند محیطی ایجاد نمایند تا به بهترین گونه با شرایط محیط خارجی سازمان خود مطابقت داشته باشند (Adnan, Abdullah & Ahmad, 2016). مدیریت عملکرد نیازمند استفاده از مکانیسم ویژه خود است تا موجب پیشرفت سطح عملکرد سازمان گردد (De Harlez & Malagueno, 2016). همچنین مدیریت عملکرد در زمینه حصول به نتایج و واکنش‌های مورد انتظار از واحدهای دولتی و سازمان‌های کارآمد در آن و همچنین پاسخگویی به ذینفعان در برابر هزینه‌هایی که از بودجه عمومی صرف می‌شود، از اهمیت بسیار بالایی بهره‌مند است و تضمین کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است (Heinrich & Marschke, 2010).

صنعت نفت در کشور، مسئول بهره‌برداری، استخراج، پالایش، پخش و صادرات منابع نفت ایران را بر عهده دارد که از شرکت‌های نفت تشکیل شده است. یکی از مهم‌ترین مباحث در صنعت نفت، تدوین برنامه پنجم توسعه کشور در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی در راستای اهداف چشم‌انداز ملی، منطبق بر ماموریت‌های وزارت نفت و سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت و گاز است. مدیریت در صنعت نفت به ویژه در رقابت تنگاتنگ با شرکت‌های پیشرفته بین‌المللی بدون تردید نیازمند سازوکارهای پیشرفته و به روز مدیریتی است که لازمه وجود مدیریت عملکرد را در این سازمان نشان می‌دهد. زیرا بدون مدیریت کردن رفتار و عملکرد در صنعت نفت، هدایت سایر فعالیت‌ها کاری بس دشوار و حتی ناممکن است (Sayyad and Fayez, 2019).

اهمیت طراحی مدل مدیریت عملکرد در صنعت نفت به شناسایی مسایل واقعی و بالقوه، یعنی فرصت‌ها و تهدیدات، تصمیم‌گیری نسبت به آنچه که باید انجام شود و انجام دادن آن توسط خود شخص یا توسط دیگران و حفظ و بهبود بخشیدن عملکرد بر می‌گردد. لذا با توجه به بررسی‌های انجام شده در کشورمان ایران متأسفانه شکاف‌ها و خلأهایی که در حوزه عملی یا کاربردی وجود دارد نتوانست صورت اجرایی و تحقق‌پذیر به خود بگیرد و ارزیابی‌هایی که قرار بود سازمان را از گزند ناکارآمدی‌ها در امان دارد دچار چالش‌ها و موانع فراوان شد. از این رو، صنعت نفت نیز از این قاعده مستثنی نیست. زیرا با وجود سابقه طولانی در پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی، هنوز از ناکارآمدی شدیدی در حوزه مدیریت عملکرد رنج می‌برند.

با توجه به چشم‌انداز صنعت نفت به منظور دستیابی به جایگاه اول منطقه‌ای در صنعت و حضور فعال در بازارهای جهانی و دستیابی به اهدافی مانند بهبود رضایتمندی مشتریان، کارکنان و ذینفعان ایجاد می‌نماید که شرکت به دنبال دستیابی به شیوه‌ها و ابزارهای نوین مدیریتی باشد و بهره‌گیری از مدیریت عملکرد و در اختیار داشتن یک الگوی کاملاً منطبق با شرایط شرکت این امکان را بوجود می‌آورد تا شرکت بتواند در مسیر تحقق چشم‌انداز خود حرکت نماید. بررسی‌ها نشان داده است بسیاری از شرکت‌های نفتی توانسته‌اند با بهره‌گیری از چنین ابزارهایی خود را در زمره سودآورترین شرکت‌های این صنعت قرار دهند. با توجه به کاستی‌ها و نقاط ضعف‌های نظام ارزشیابی عملکرد حاکم بر صنعت نفت و ضرورت استقرار نظام مدیریت عملکرد، طبیعی است که باید یک مدل مناسب مدیریت عملکرد با توجه به اهداف و ویژگی‌های خاص شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران انتخاب و بکارگرفته شود و از آنجا که مدل‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد، بنابراین باید در انتخاب مدل مطلوب دقت کافی را مبذول کرد.

انجام این تحقیق و در واقع طراحی این الگوی مدیریت عملکرد به سازمان این امکان را می‌دهد تا از یک مدل مدیریت عملکرد کاملاً منطبق با اهداف، استراتژی‌ها و شرایط بهره‌مند شود و سازمان را به اهداف خود در رابطه با به کارگیری چنین نظامی برساند. از همین روی، در این رابطه پژوهش‌های کمی که نشان دهنده افزایش ارزیابی مدیریت عملکرد در ایران باشد، موجود نیست و این تحقیق تلاشی است در جهت پرکردن شکافی که از لحاظ نظری و به ویژه از جهت کاربردی در ارزیابی مدیریت عملکرد در ایران وجود دارد (Enige, 2020). نظر به اهمیت این موضوع، در این نوشتار به طراحی مدل مدیریت عملکرد در صنعت نفت پرداخته شده است. طی دهه‌های گذشته، مدیریت عملکرد موضوعی بسیار مهم برای سازمان‌ها مطرح شده است (Kubiak, 2020).

کینیکی^۱ و همکاران (۲۰۱۳) شاخص‌های مدیریت عملکرد را شامل ایجاد انگیزه و توسعه عملکرد مطلوب کارکنان سازمان می‌دانند. آگوئینیس و پیرس^۲ (۲۰۰۸) مهم‌ترین مولفه مدیریت عملکرد را بهبود عملکرد فردی (نیروی انسانی) می‌دانند که باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. گاه و اندرسون^۳ (۲۰۰۷) و یانگ و کلااس^۴ (۲۰۱۱) گردش مالی و غیبت را از مولفه‌های مدیریت عملکرد معرفی می‌کنند که بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است. آگوئینیس^۵ (۲۰۱۳)، شاخص‌های مدیریت عملکرد را مشتمل بر تصمیم‌گیری در مورد کارکنان (به عنوان مثال، جبران خسارت و ارتقاء)، توسعه کارکنان (به عنوان مثال ارائه بازخورد در مورد نقاط قوت و زمینه‌های توسعه) و تعمیر و نگهداری (به عنوان مثال برنامه ریزی و شناسایی نیازهای آموزشی) معرفی نموده است. کاپلی و تاویس^۶ (۲۰۱۶) و آدلر و همکاران^۷ (۲۰۱۶) معتقدند که بیشتر مدیران و کارکنان از روند مدیریت عملکرد در سازمان ناراضی هستند و باید راهی برای ارتقاء مدیریت عملکرد در سازمان‌ها به وجود آید.

پولاکوس^۸ (۲۰۰۹) در تحقیق خود نشان داد که تنها ۳۰ درصد از کارکنان گزارش داده‌اند که سیستم مدیریت عملکرد سازمان از آنها در بهبود عملکرد پشتیبانی می‌کند. رادنور و مک‌گوئیر^۹ (۲۰۰۴) مدیریت عملکرد را برای سازمان‌هایی می‌دانند که در اندازه‌گیری عملکرد و نتیجه واکنش نشان می‌دهند. از نظر سلیمانلی^{۱۰} (۲۰۱۸)، شاخص‌های مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد یا وظیفه به درستی است که فراتر از تعیین عملکرد است. بارس و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۰) اظهار داشتند که مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد شامل برنامه‌ریزی، کنترل پیشگیرانه، یادگیری، مقایسه میان عملکرد و غلبه بر کمبودها است که توسط آنها، سازمان می‌تواند عملکرد آتی را پیش‌بینی کند. کوهلمن^{۱۲} (۲۰۱۰) معتقد است که سازمان‌ها از طریق مدیریت عملکرد و ارزیابی خود، می‌توانند اقدامات و نتایج را کنترل کنند.

به اعتقاد نیلی و همکاران^{۱۳} (۲۰۰۵) و براز و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۱)، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، کیفیت خدمات، رضایت مشتری و مقرون به صرفه بودن به عنوان شاخص‌های مدیریت عملکرد در سازمان می‌باشند (Peixoto, Musett & de Mendonca, 2020). لویاکانگاس^{۱۵} (۲۰۲۱) بیان نمود که مدیریت عملکرد دارای مولفه‌های برنامه ریزی مدیریتی، استراتژی‌های درون سازمانی، استراتژی‌های ملی و توافقی‌های بین‌المللی است. ریبیرو^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که شاخص‌های عملکرد مانند برنامه ریزی مالی و غیر مالی، منابع انسانی و غیره در مدل مدیریتی برای بهبود مدیریت عملکرد نقش موثر دارد. مرور پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص مولفه‌های مدیریت عملکرد حاکی از آن است که پژوهش‌های گوناگون به صورت‌های متفاوت در این زمینه انجام شده است که می‌توان دلیل این امر را اهمیت آن در دنیای کنونی دانست. خلاصه پیشینه پژوهش‌های انجام شده در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول شماره (۱) خلاصه پیشینه پژوهش

عنوان	نتایج	نویسندگان
		1. Kinicki
		2. Aguinis & Pierce
		3. Goh & Anderson
		4. Yang & Klaas
		5. Aguinis
		6. Cappelli & Tavis
		7. Adler
		8. Pulakos
		9. Radnor & Mcguire
		10. Suleymanli
		11. Baars
		12. Kuhlmann
		13. Neely
		14. Braz
		15. Leviäkangas
		16. Ribeiro

(Ghanizadeh et al., 2021)	یافته‌های پژوهش مشتمل بر یک مضمون فراگیر (آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور)، ۶ مضمون سازمان‌دهنده (آسیب‌های عمده شامل: مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی، نارسایی‌های قانونی و زمینه‌ای، مشکلات تخصصی و ضعف بینش، مشکلات مربوط به تعارض منافع، نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی، مشکلات نظری در مدل کنونی) و ۵۵ مضمون پایه (عارضه‌های فرعی) است با لحاظ تنوع، تعدد و گستره آسیب‌های مذکور بجاست که اقدامات اصلاحی، با مشارکت تخصص‌های متنوع در حوزه دانش مدیریت انجام پذیرد.	آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران
(Rafizadeh et al., 2017)	تمامی متغیرهای ۱۶ گانه احصا شده در قالب سطوح مذکور، به‌عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت.	طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی توسط رویکرد کیفی و کمی
(Moghaddasi Nia, 2015)	بین حالات روحی کارمندان، نگرش آن‌ها به شغل شان و انگیزه‌های پنهان آن‌ها در رابطه با وظایف کاری با عملکرد کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد و ضرورت دارد که بانک نسبت به شیوه فعلی ارزشیابی کارکنان بازنگری نمایند تا با استفاده از بازخور ارزیابی رهیج عملکرد کارکنان به وضعیت مطلوب مورد نظر خود دست یابند.	طراحی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اساس الگوهای روانشناختی مطالعه موردی بانک صادرات کرمانشاه
(Wisetsri et al., 2022)	این مقاله با مروری کوتاه بر رایانش ابری در مدیریت عملکرد سازمان آغاز می‌شود که به نتایج اصلی به‌دست‌آمده اشاره می‌کند. نتایج به دست آمده با افزایش دانش در این بخش و ارائه مقدمه ای مناسب برای دانشگاه، استفاده از راه حل های ابری را در مدیریت عملکرد سازمان تشویق و تشویق می کند.	تحلیل اهمیت و تاثیر رایانش ابری بر مدیریت عملکرد سازمان در طول بحران های اقتصادی
(Zharfpeykan & Akroyd, 2022)	صنعت، اندازه شرکت و درک مدیران از اهمیت شاخص پایداری همگی بر ادغام آنها در سیستم مدیریت عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند.	عوامل موثر بر ادغام شاخص های پایداری در سیستم مدیریت عملکرد یک شرکت
(Steen et al., 2022)	تاب آوری مهندسی در سطوح فرهنگی، استراتژیک و عملیاتی منجر به بهبود مدیریت عملکرد می‌شوند.	تاب آوری مهندسی در سیستم مدیریت عملکرد زندان
(Boakye et al., 2020)	شرکت‌های کوچک و متوسط از سطح مدیریت عملکرد بهینه برخوردار هستند که عملکرد مالی آنها را به حداکثر می‌رساند.	ارتباط میان مدیریت عملکرد محیطی و عملکرد مالی شرکت‌های سرمایه‌گذاری انگلیس
(Kubiak, 2020)	بهره‌وری نیروی کار به عنوان واسطه میان عملکرد منابع انسانی و مدیریت عملکرد است.	افزایش بهره‌وری نیروی کار توسط اجرای روش‌های مدیریت عملکرد رضایتبخش
(Peixoto et al., 2020)	بیمارستان‌های تولید دارو در مناطق مورد بررسی، ناکارآمد هستند و بیمارستان‌های کارآمد، سازمان‌هایی هستند که قیمت نهاده‌ها در آنها کمتر است.	مدیریت عملکرد در سازمان‌های بیمارستانی از دیدگاه تحلیل مولفه‌های اصلی و تحلیل پوششی داده‌ها در برزیل
(Chirau & Blaser-Mapitsa, 2020)	یک سیستم مدیریت عملکرد کاملاً تثبیت شده، همراه با محدودیت‌های خاص در زمینه نوآوری و ایجاد فرهنگ ارزیابی، در ارتقاء عملکرد که هدف نظارت داشته باشد کمک می‌کند.	مقررات مدیریت عملکرد چگونه عملکرد ارزیابی را در شهرداری‌های آفریقای جنوبی شکل می‌دهد

(Bjorvatn & Wald, 2018)	در سطح تیم ظرفیت جذب برای مدیریت پروژه موفق می‌باشد. اما همچنین که ظرفیت جذب تنها می‌توانید تا حدی جبران تاثیر مضر و پیچیدگی پروژه باشد.	یچیدگی پروژه و در سطح تیم ظرفیت جذب به عنوان محرک‌های عملکرد
(Sun & Van Ryzin, 2014)	داده‌های جمع شده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید از طریق کانال‌های بازخوردی از قبل ایجاد شده و متمرکز گزارش داده شود و اغلب دولت مردان چگونگی استفاده از اطلاعات عملکردی به عنوان بزرگترین پرسش برای تحقیق در زمینه‌ی مدیریت عملکرد می‌دانند. آن‌ها ادعا نموده‌اند که تطبیق سیستم مدیریت بر مبنای پیامد به دولت‌ها اجازه می‌دهد تا شناخت بهتری از میزان پیشرفتی که برای رسیدن به اهداف داشته‌اند را تعیین کنند.	بررسی و مقایسه مدل‌های مدیریت عملکرد و ارتباط آن با نتایج به دست آمده در بخش دولتی

۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و روش پژوهش، آمیخته-اکتشافی می‌باشد. در اجرای پژوهش از روش کیفی و کمی استفاده خواهد شد. در بخش کیفی پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان صنعت نفت و خبرگان دانشگاهی و روش دلفی فازی استفاده شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، به صورت قضاوتی است و حجم نمونه تا اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام مصاحبه، با تعداد ۲۰ مصاحبه به اشباع نظری رسیدیم. همچنین از میان خبرگان مورد مطالعه، ۱۶ نفر مرد، ۴ نفر زن؛ ۲ نفر دارای تحصیلات کارشناسی، ۱۰ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۸ نفر دارای تحصیلات دکتری می‌باشند. در نهایت به جز ۶ نفر از آنان، سایر پاسخ دهندگان به مصاحبه، دارای سابقه فعالیت بالای ۱۰ سال بودند. روش دلفی فازی توسط ارائه پرسشنامه به ۱۰ نفر از خبرگان بخش کیفی انجام شد. با توجه به آن که این روش برای تایید شاخص‌های ارائه شده است، این تعداد خبرگان کفایت می‌کند. بر اساس انجام دو مرحله دلفی فازی، ۳۱ مولفه مورد شناسایی قرار گرفت. سپس با دسته‌بندی این تم‌ها مدل اولیه بومی مدیریت عملکرد صنعت نفت ترسیم و توسط خبرگان تایید گردید. در مرحله کمی ابعاد و مولفه‌های مدل اولیه که با رویکرد کیفی استخراج شده‌اند از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه ثانویه و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی مورد بررسی قرار گرفت. لازم به توضیح است که جامعه آماری تحقیق حاضر متشکل از مدیران عالی و میانی چهار شرکت زیرمجموعه صنعت نفت ایران است که شامل شرکت ملی نفت، شرکت ملی پالایش و پخش، شرکت ملی گاز و شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشد که در مجموع ۶۴۸ نفر بوده‌اند. نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع تصادفی بوده که نوعی نمونه‌گیری است که در آن، همه اعضای جامعه تعریف شده، دارای شانس برابر هستند و حجم نمونه با استفاده از رابطه «کوکران» محاسبه شده و تعداد نمونه براساس این رابطه تعیین شد. در نهایت تعداد نمونه در این تحقیق برابر با ۲۴۱ نفر است.

۳- نتایج و بحث

الف) یافته‌های بخش کیفی

در اولین قدم به منظور استخراج عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت عملکرد، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان صورت گرفت و ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌های مدیریت عملکرد در صنعت نفت شناسایی شد. سپس ادبیات تحقیق مورد واکاوی قرار گرفته و مجموع عوامل و مولفه‌های گردآوری شده در قالب یک پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت. بخش کیفی ابتدا در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شده و سپس کدهای نهایی توسط روش دلفی فازی مورد تایید قرار گرفته است.

- کدگذاری باز

در این مطالعه ابتدا محتوای کلیه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس کدگذاری باز آنها به روش کدگذاری نکات کلیدی انجام شد. بدین ترتیب در مجموع ۵۸ کد از کدگذاری باز مرحله سوم استخراج گردید. پس از کدگذاری اولیه، برای سادگی روند انجام کار، کدهایی که معنای نزدیک به یکدیگر داشتند با یکدیگر ادغام شده و در نهایت ۳۹ کد برای تحلیل وارد شبکه محوری شد. جدول (۲) پروتکل مصاحبه شامل هدف، ماهیت و سوالات اصلی مصاحبه را نشان می‌دهد. جدول (۴) نیز نتایج نهایی کدگذاری باز که شامل ۳۹ تم است را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۲): پروتکل مصاحبه

شرح	دسته بندی
طراحی مدل مدیریت عملکرد سازمان در صنعت نفت	هدف
دریافت و استفاده از نظرات، ایده‌ها و تجربیات خبرگان و افراد متخصص در زمینه مدیریت عملکرد سازمان	ماهیت
مدیریت عملکرد سازمان دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی است؟	سوال اصلی

ماخذ: یافته‌های پژوهش

- روش دلفی فازی

همانطور که بیان شد، پرسشنامه دلفی فازی حاصل بررسی دقیق و گسترده ادبیات پژوهش و نظر خبرگان و مصاحبه‌های عمیق با ایشان است، بدین صورت که تمامی آنچه به عنوان مولفه‌های مدیریت عملکرد در ادبیات پژوهش ارائه شده بود و یا خبرگان بیان داشته‌اند به صورت پرسشنامه‌ای با ۳۹ بعد در اختیار ایشان قرار گرفت. هدف از روش دلفی فازی، دسترسی به مطمئن ترین توافق گروهی خبرگان در مورد موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان، به دفعات، با توجه به بازخورد حاصل از آن‌ها صورت می‌پذیرد. این فرایند تا زمانی ادامه می‌یابد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی با ثبات شود. مقدار اختلاف نظر برای فازهای دلفی در این تحقیق مقدار ۰/۲ در نظر گرفته شده است. در صورتی که اختلاف نظر از این عدد بیشتر باشد، مولفه مربوطه حذف خواهد شد. اعداد فازی ذوزنقه‌ای به صورت جدول (۲) می‌باشد (Ahmadi, Karahi, Moghadam & Rahimi, 2012).

جدول شماره (۳): اعداد ذوزنقه‌ای هم ارز با متغیرهای زبانی (Ahmadi, Karahi Moghadam & Rahimi, 2012)

متغیر زبانی	عدد فازی هم ارز
کم	(۰ ۰ ۲۴)
متوسط	(۳ ۴۶۷)
زیاد	(۶۸ ۱۰ ۱۰)

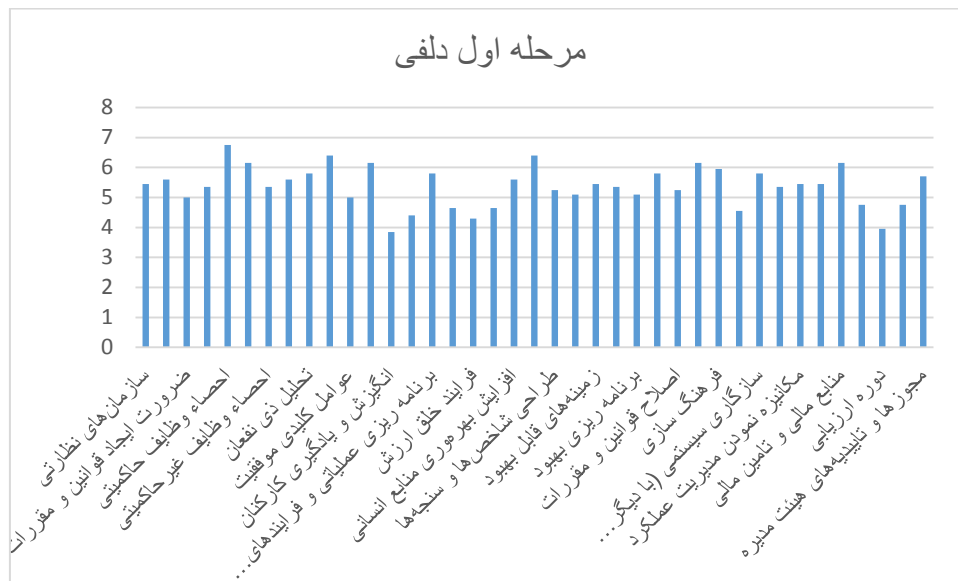
در مرحله اول دلفی فازی، مقوله‌های شناسایی شده در فاز کیفی، در قالب پرسشنامه دلفی فازی به خبرگان ارائه گردید. در مرحله دوم دلفی فازی، پرسشنامه دلفی فازی مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت و میانگین فازی و قطعی و همچنین اختلاف میانگین با مرحله قبل محاسبه گردید. میانگین فازی نظرات به همراه میانگین قطعی در هر دو مرحله و اختلاف میانگین‌ها در جدول (۴) ارائه شده است. همچنین موقعیت مولفه‌ها در هر مرحله از دلفی فازی در شکل‌های (۱) و (۲) نشان داده شده است. میانگین قطعی از تقسیم مجموع میانگین‌های فازی بر عدد ۴ بدست آمده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، تم‌های شماره ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۳۰، ۳۷ و ۳۸ به دلیل آن که اختلاف میانگین در آنها بیشتر ۰/۲ شده است، از روند تحلیل حذف شدند. بنابراین ۸ تم در روش دلفی حذف شدند که تعداد تم‌های باقیمانده برای بخش کمی را به ۳۱ عدد رساند.

جدول شماره (۴): مرحله اول و دوم دلفی فازی

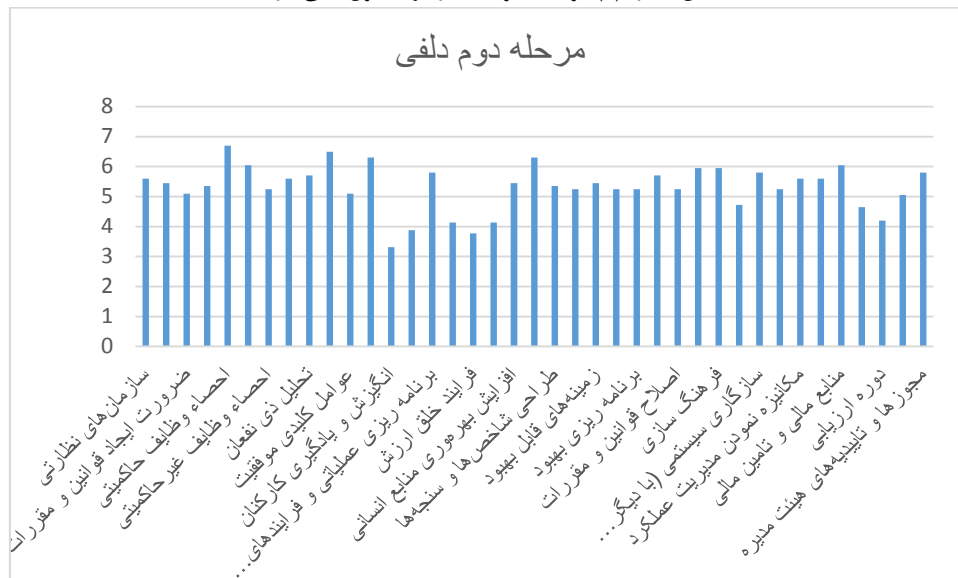
کدهای مفهومی	میانگین نظرات مرحله اول	میانگین قطعی مرحله اول	میانگین نظرات مرحله دوم	میانگین قطعی مرحله دوم	اختلاف میانگین
۱ سازمان‌های نظارتی	۳/۴ ۴/۵ ۶/۵ ۷/۴	۵/۴۵	۳/۵ ۴/۷ ۶/۷ ۷/۵	۵/۶	۰/۱۵
۲ شرح وظایف شرکت	۳/۵ ۴/۷ ۶/۷ ۷/۵	۵/۶	۳/۴ ۴/۵ ۶/۵ ۷/۴	۵/۴۵	-۰/۱۵
۳ ضرورت ایجاد قوانین و مقررات	۳/۰ ۴/۰ ۶/۰ ۷/۰	۵	۳/۱ ۴/۱ ۶/۱ ۷/۱	۵/۱	۰/۱
۴ ضرورت تحلیل وظایف و مسئولیت‌ها	۳/۳ ۴/۴ ۶/۴ ۷/۳	۵/۳۵	۳/۳ ۴/۴ ۶/۴ ۷/۳	۵/۳۵	۰
۵ احصاء وظایف حاکمیتی	۴/۵ ۶/۰ ۸/۰ ۸/۵	۶/۷۵	۴/۶ ۵/۹ ۷/۹ ۸/۴	۶/۷	-۰/۰۵
۶ ساختار حاکمیتی	۴/۰ ۵/۳ ۷/۳ ۸/۰	۶/۱۵	۳/۹ ۵/۲ ۷/۲ ۷/۹	۶/۰۵	-۰/۱
۷ احصاء وظایف غیرحاکمیتی	۳/۳ ۴/۴ ۶/۴ ۷/۳	۵/۳۵	۳/۲ ۴/۳ ۶/۳ ۷/۲	۵/۲۵	-۰/۱
۸ نتایج مورد انتظار	۳/۵ ۴/۷ ۶/۷ ۷/۵	۵/۶	۳/۵ ۴/۷ ۶/۷ ۷/۵	۵/۶	۰
۹ تحلیل ذی نفعان	۳/۷ ۴/۹ ۶/۹ ۷/۷	۵/۸	۳/۶ ۴/۸ ۶/۸ ۷/۶	۵/۷	-۰/۱

۰/۱	۶/۵	۴/۳	۵/۷	۷/۷	۸/۳	۶/۴	۴/۲	۵/۶	۷/۶	۸/۲	چشم‌انداز / مأموریت / اهداف / راهبردها	۱۰
۰/۱	۵/۱	۳/۱	۴/۱	۶/۱	۷/۱	۵	۳/۰	۴/۰	۶/۰	۷/۰	عوامل کلیدی موفقیت	۱۱
۰/۱۵	۶/۳	۴/۲	۵/۶	۷/۴	۸	۶/۱۵	۴/۰	۵/۳	۷/۳	۸/۰	حوزه‌های کلیدی عملکرد	۱۲
-۰/۵۳۷۵	۳/۳۱۲۵	۱/۹	۲/۵	۴/۹	۶/۹	۳/۸۵	۲/۰	۲/۷	۴/۷	۶/۰	انگیزش و یادگیری کارکنان	۱۳
-۰/۵۲۵	۳/۸۷۵	۲/۶	۳/۵	۵/۹	۷/۶	۴/۴	۲/۵	۳/۳	۵/۳	۶/۵	نظام‌های کاری	۱۴
.	۵/۸	۳/۷	۴/۹	۶/۹	۷/۷	۵/۸	۳/۷	۴/۹	۶/۹	۷/۷	برنامه ریزی عملیاتی و فرایندهای پشتیبانی	۱۵
-۰/۵۱۲۵	۴/۱۳۷۵	۲/۶	۳/۵	۵/۹	۷/۸	۴/۶۵	۲/۷	۳/۶	۵/۶	۶/۷	توسعه راهبرد	۱۶
-۰/۵۲۵	۳/۷۷۵	۲/۴	۳/۲	۵/۹	۷/۴	۴/۳	۲/۴	۳/۲	۵/۲	۶/۴	فرایند خلق ارزش	۱۷
-۰/۵۱۲۵	۴/۱۳۷۵	۲/۸	۳/۷	۵/۹	۷/۸	۴/۶۵	۲/۷	۳/۶	۵/۶	۶/۷	رضایت و رفاه کارکنان	۱۸
-۰/۱۵	۵/۴۵	۳/۴	۴/۵	۶/۵	۷/۴	۵/۶	۳/۵	۴/۷	۶/۷	۷/۵	افزایش بهره‌وری منابع انسانی	۱۹
-۰/۱	۶/۳	۴/۱	۵/۵	۷/۵	۸/۱	۶/۴	۴/۲	۵/۶	۷/۶	۸/۲	جمع‌آوری اطلاعات	۲۰
۰/۱	۵/۳۵	۳/۳	۴/۴	۶/۴	۷/۳	۵/۲۵	۳/۲	۴/۳	۶/۳	۷/۲	طراحی شاخص‌ها و سنجش‌ها	۲۱
۰/۱۵	۵/۲۵	۳/۲	۴/۳	۶/۳	۷/۲	۵/۱	۳/۱	۴/۱	۶/۱	۷/۱	تحلیل داده‌ها	۲۲
.	۵/۴۵	۳/۴	۴/۵	۶/۵	۷/۴	۵/۴۵	۳/۴	۴/۵	۶/۵	۷/۴	زمینه‌های قابل بهبود	۲۳
-۰/۱	۵/۲۵	۳/۲	۴/۳	۶/۳	۷/۲	۵/۳۵	۳/۳	۴/۴	۶/۴	۷/۳	گزارش دهی	۲۴
۰/۱۵	۵/۲۵	۳/۲	۴/۳	۶/۳	۷/۲	۵/۱	۳/۱	۴/۱	۶/۱	۷/۱	برنامه ریزی بهبود	۲۵
-۰/۱	۵/۷	۳/۶	۴/۸	۶/۸	۷/۶	۵/۸	۳/۷	۴/۹	۶/۹	۷/۷	اجرای قوانین	۲۶
.	۵/۲۵	۳/۲	۴/۳	۶/۳	۷/۲	۵/۲۵	۳/۲	۴/۳	۶/۳	۷/۲	اصلاح قوانین و مقررات	۲۷
-۰/۲	۵/۹۵	۳/۸	۵/۱	۷/۱	۷/۸	۶/۱۵	۴/۰	۵/۳	۷/۳	۸/۰	بررسی راهبردهای بهبود عملکرد	۲۸
.	۵/۹۵	۳/۸	۵/۱	۷/۱	۷/۸	۵/۹۵	۳/۸	۵/۱	۷/۱	۷/۸	فرهنگ سازی	۲۹
-۰/۵۱۲۵	۴/۷۲۵	۲/۴	۳/۲	۵/۹	۷/۴	۴/۵۵	۲/۶	۳/۵	۵/۵	۶/۶	دسترسی به تجهیزات	۳۰
.	۵/۸	۳/۷	۴/۹	۶/۹	۷/۷	۵/۸	۳/۷	۴/۹	۶/۹	۷/۷	سازگاری سیستمی (با دیگر سیستم‌های منابع انسانی)	۳۱
-۰/۱	۵/۲۵	۳/۲	۴/۳	۶/۳	۷/۲	۵/۳۵	۳/۳	۴/۴	۶/۴	۷/۳	حمایت مدیران ارشد	۳۲
۰/۱۵	۵/۶	۳/۵	۴/۷	۶/۷	۷/۵	۵/۴۵	۳/۴	۴/۵	۶/۵	۷/۴	مکانیزه نمودن مدیریت عملکرد	۳۳
۰/۱۵	۵/۶	۳/۵	۴/۷	۶/۷	۷/۵	۵/۴۵	۳/۴	۴/۵	۶/۵	۷/۴	آموزش منابع انسانی	۳۴
-۰/۱	۶/۰۵	۳/۹	۵/۲	۷/۲	۷/۹	۶/۱۵	۴/۰	۵/۳	۷/۳	۸/۰	منابع مالی و تامین مالی	۳۵
-۰/۱	۴/۶۵	۲/۷	۳/۶	۵/۶	۶/۷	۴/۷۵	۲/۸	۳/۷	۵/۷	۶/۸	دستورالعمل اجرایی	۳۶
۰/۲۵	۴/۲	۲/۳	۳/۱	۵/۱	۶/۳	۳/۹۵	۲/۱	۲/۸	۴/۸	۶/۱	دوره ارزیابی	۳۷
-۰/۵۱۲۵	۵/۰۵	۲/۸	۳/۷	۵/۹	۷/۸	۴/۷۵	۲/۸	۳/۷	۵/۷	۶/۸	اصلاح نظام‌های پرداخت	۳۸
۰/۱	۵/۸	۳/۷	۴/۹	۶/۹	۷/۷	۵/۷	۳/۶	۴/۸	۶/۸	۷/۶	مجوزها و تاییدیه‌های هیئت مدیره	۳۹

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل شماره (۱) موقعیت مولفه‌ها در مرحله اول دلفی فازی



شکل شماره (۲) موقعیت مولفه‌ها در مرحله دوم دلفی فازی

- کدگذاری محوری و انتخابی

پس از تایید کدها (۳۱ کد) در روش دلفی فازی، کدگذاری محوری جهت ایجاد ارتباط میان تم‌ها و تشکیل تم‌های اصلی و فرعی انجام شد. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقات تولید شده در مرحله کدگذاری باز است (Creswell, 1998; Sun, 2011; He & Shi, 2009). جدول (۵) نتیجه نهایی کدگذاری محوری و انتخابی را نمایش می‌دهد. تم‌های اصلی در کدگذاری محوری و انتخابی، توسط بررسی پژوهش‌های پیشین به دست آمده است. چنانچه ملاحظه می‌شود، بر اساس کدهای باز استخراج شده و تحلیل و جمع‌بندی از آنها، ۴ تم اصلی شامل رگلاتوری، شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد، برنامه اجرایی و سنجش عملکرد و اصلاح و بهبود مستمر عملکرد شناسایی شدند؛ که هر یک از این تم‌های اصلی، دارای تم‌های فرعی مربوط به خود می‌باشد.

جدول شماره (۵): نتیجه نهایی کدهای مفهومی مدیریت عملکرد در صنعت نفت

تم اصلی	تم فرعی
رگولاتوری (مقررات)	سازمان‌های نظارتی

شرح وظایف شرکت	
ضرورت ایجاد قوانین و مقررات	
ضرورت تحلیل وظایف و مسئولیت‌ها	
احصاء وظایف حاکمیتی	
ساختار حاکمیتی	
احصاء وظایف غیرحاکمیتی	
نتایج مورد انتظار	شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد
تحلیل ذی نفعان	
چشم‌انداز / مأموریت / اهداف / راهبردها	
عوامل کلیدی موفقیت	
حوزه‌های کلیدی عملکرد	
برنامه ریزی عملیاتی و فرایندهای پشتیبانی	برنامه اجرایی و سنجش عملکرد
افزایش بهره‌وری منابع انسانی	
جمع‌آوری اطلاعات	
طراحی شاخص‌ها و سنجش‌ها	
تحلیل داده‌ها	
زمینه‌های قابل بهبود	
گزارش دهی	
فرهنگ سازی	
سازگاری سیستمی (با دیگر سیستم‌های منابع انسانی)	
حمایت مدیران ارشد	
مکانیزه نمودن مدیریت عملکرد	
آموزش منابع انسانی	
منابع مالی و تامین مالی	
دستورالعمل اجرایی	
مجوزها و تاییدیه‌های هیئت مدیره	
برنامه ریزی بهبود	اصلاح و بهبود مستمر عملکرد
اجرای قوانین	
اصلاح قوانین و مقررات	
بررسی راهبردهای بهبود عملکرد	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

(ب) یافته‌های بخش کمی

در این بخش، پرسشنامه‌ای توسط تم‌های شناسایی شده در بخش کیفی طراحی گردید و در اختیار نمونه آماری قرار داده شد. در ابتدا روایی و پایایی پرسشنامه توسط روایی محتوایی (CVR) و آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. مقدار CVR و آلفای کرونباخ به ترتیب برابر ۰/۴۸ و ۰/۸۴۸ بدست آمد که روایی و پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهد.

- تحلیل عاملی اکتشافی

همانطور که قبلاً اشاره شد پرسشنامه‌ای با ۹۳ گویه (در راستای ۳۱ مولفه شناسایی شده) برای ارزیابی مولفه‌های مدل اولیه تدوین شد. ارزیابی گویه‌ها بر پایه طیف ۵ گزینه لیکرت از کاملاً موافق (۵) تا کاملاً مخالف (۱) تنظیم شده بود. ۹۳ گویه (سؤال) پرسشنامه ثانویه در معرض تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفت که نتایج آن در ادامه ارائه می‌شود. اندازه‌های KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت در جدول (۶) نمایش داده شده است.

جدول شماره (۶): اندازه KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت در تحلیل مرتبه اول

KMO		بارتلت
۰/۸۰۹	کای-دو	۱۶۱۳/۱۲۳
۱۰۴	درجه آزادی	۰/۰۰۰
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

چنان که جدول (۵) دیده می‌شود، مقدار KMO برابر با ۰/۸۰۹ است که نزدیک ۱ است. همچنین سطح معنادار بودن مشخصه آزمون کرویت بارتلت نیز ۰/۰۰۰ است که کوچکتر از ۰/۰۵ است و نشان می‌دهد از لحاظ آماری معنادار است. بنابراین، بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی براساس ماتریس همبستگی حاصل در گروه نمونه مورد مطالعه، مناسب خواهد بود. با توجه به جدول (۷) نتایج حاصل از تحلیل عاملی بر روی پاسخ‌های نمونه مورد مطالعه، ۳۱ مولفه را نشان می‌دهد که ۹۶/۳۶۶ درصد کل واریانس توسط این ۳۱ مولفه تبیین می‌شود. به عبارت دیگر، چنانچه از مجموعه گویه‌ها بر پایه مطالب بالا، ۳۱ عامل استخراج شود، به اندازه ۹۶/۳۶۶ درصد کل واریانس تبیین می‌شود.

جدول شماره (۷): مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و واریانس تجمعی مولفه‌ها

مولفه	بعد از چرخش واریانس	درصد تجمعی	مولفه	ارزش ویژه	درصد واریانس	بعد از چرخش واریانس	درصد تجمعی
۱	۴/۹۴۷	۵/۳۱۹	۱۷	۲/۴۷۵	۲/۶۶۱	۶۸/۲۸۰	۶۸/۲۸۰
۲	۴/۶۲۵	۴/۹۷۳	۱۸	۲/۳۳۱	۲/۵۰۶	۷۰/۷۸۶	۷۰/۷۸۶
۳	۴/۵۰۶	۴/۸۴۵	۱۹	۲/۲۴۸	۲/۴۱۷	۷۳/۲۰۳	۷۳/۲۰۳
۴	۴/۴۸۷	۴/۸۲۴	۲۰	۲/۱۲۲	۲/۲۸۱	۷۵/۴۸۴	۷۵/۴۸۴
۵	۴/۴۵۹	۴/۷۹۵	۲۱	۲/۱۱۵	۲/۲۷۴	۷۷/۷۵۹	۷۷/۷۵۹
۶	۴/۳۳۸	۴/۶۶۵	۲۲	۲/۰۵۰	۲/۲۰۵	۷۹/۹۶۴	۷۹/۹۶۴
۷	۴/۲۹۵	۴/۶۱۸	۲۳	۲/۰۳۴	۲/۱۸۷	۸۲/۱۵۱	۸۲/۱۵۱
۸	۴/۱۳۸	۴/۴۵۰	۲۴	۱/۸۴۸	۱/۹۸۷	۸۴/۱۳۸	۸۴/۱۳۸
۹	۴/۰۶۷	۴/۳۷۳	۲۵	۱/۸۳۳	۱/۹۷۱	۸۶/۱۰۹	۸۶/۱۰۹
۱۰	۳/۲۷۴	۳/۵۲۱	۲۶	۱/۸۳۲	۱/۹۷۰	۸۸/۰۷۹	۸۸/۰۷۹
۱۱	۳/۲۴۲	۳/۴۸۶	۲۷	۱/۸۲۸	۱/۹۶۶	۹۰/۰۴۵	۹۰/۰۴۵
۱۲	۳/۱۰۰	۳/۳۳۳	۲۸	۱/۷۰۷	۱/۸۳۵	۹۱/۸۸۰	۹۱/۸۸۰
۱۳	۳/۰۷۵	۳/۳۰۶	۲۹	۱/۵۳۰	۱/۶۴۵	۹۳/۵۲۵	۹۳/۵۲۵
۱۴	۲/۹۹۴	۳/۲۱۹	۳۰	۱/۴۰۴	۱/۵۰۹	۹۵/۰۳۴	۹۵/۰۳۴
۱۵	۲/۷۸۰	۲/۹۸۹	۳۱	۱/۲۳۸	۱/۳۳۱	۹۶/۳۶۶	۹۶/۳۶۶
۱۶	۲/۶۹۹	۲/۹۰۲				۶۵/۶۱۹	۶۵/۶۱۹

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها با توجه به اینکه در حجم نمونه‌های زیاد، آزمون کولموگروف اسمیرنوف سطح معنی‌داری را کمتر از ۰/۰۵ گزارش می‌دهد و از آنجاییکه در مطالعه حاضر حجم نمونه برابر با ۲۴۱ نفر و زیاد می‌باشد، لذا از شاخص‌های چولگی و کشیدگی استفاده شده است. در جدول (۸)، اطلاعات مربوط به چولگی و کشیدگی مؤلفه‌های استخراج شده ارائه شده است. با توجه به یافته‌های جدول فوق، هر چه میزان چولگی و کشیدگی کمتر بوده و به سمت صفر میل کند، داده‌ها نرمال‌تر خواهند بود و همچنین اگر چولگی و کشیدگی بین «-۲ تا +۲» باشد داده‌ها تقریباً نرمال می‌باشند. جدول فوق تأیید کننده نرمال بودن داده‌های پژوهش می‌باشد.

جدول شماره (۸): خلاصه نتایج تحلیل آمار تک متغیری برای مولفه‌ها

متغیرها	چولگی	کشیدگی	نتیجه	چولگی	کشیدگی	نتیجه
سازمانهای نظارتی	-۰/۰۲۴	-۰/۴۴۸	نرمال	۰/۰۱۸	۰/۷۹۸	نرمال

متغیرها	چولگی	کشیدگی	نتیجه	چولگی	کشیدگی	نتیجه
شرح وظایف شرکت	۰/۴۰۹	-۰/۰۲۵	نرمال	۰/۴۰۹	-۰/۰۲۵	نرمال
ضرورت ایجاد قوانین و مقررات	۰/۱۹۴	۰/۲۲۵	نرمال	۰/۱۹۴	۰/۲۲۵	نرمال
ضرورت تحلیل وظایف و مسئولیت‌ها	-۰/۰۴۹	۰/۴۶۸	نرمال	-۰/۰۴۹	۰/۴۶۸	نرمال
احصاء وظایف حاکمیتی	۰/۰۰۷	-۰/۰۰۸	نرمال	۰/۰۰۷	-۰/۰۰۸	نرمال
ساختار حاکمیتی	۰/۱۲۹	-۰/۰۴۴	نرمال	۰/۱۲۹	-۰/۰۴۴	نرمال
احصاء وظایف غیرحاکمیتی	-۰/۰۰۱	۰/۰۰۷	نرمال	-۰/۰۰۱	۰/۰۰۷	نرمال
نتایج مورد انتظار	-۰/۰۴۸	۰/۰۸۳	نرمال	-۰/۰۴۸	۰/۰۸۳	نرمال
تحلیل ذی نفعان	۰/۴۱۰	۰/۷۱۲	نرمال	۰/۴۱۰	۰/۷۱۲	نرمال
چشم‌انداز / ماموریت / اهداف / راهبردها	۱/۳۲۱	۱/۶۷۳	نرمال	۱/۳۲۱	۱/۶۷۳	نرمال
عوامل کلیدی موفقیت	۰/۳۲۶	۱/۶۷۶	نرمال	۰/۳۲۶	۱/۶۷۶	نرمال
حوزه‌های کلیدی عملکرد	-۰/۱۵۹	-۰/۳۸۹	نرمال	-۰/۱۵۹	-۰/۳۸۹	نرمال
برنامه ریزی عملیاتی و فرایندهای پشتیبانی	-۰/۰۱۸	۰/۴۵۶	نرمال	-۰/۰۱۸	۰/۴۵۶	نرمال
افزایش بهره‌وری منابع انسانی	-۰/۳۶۴	۰/۲۵۰	نرمال	-۰/۳۶۴	۰/۲۵۰	نرمال
جمع‌آوری اطلاعات	-۰/۱۴۳	۰/۳۵۷	نرمال	-۰/۱۴۳	۰/۳۵۷	نرمال
طراحی شاخص‌ها و سنجش‌ها	۰/۱۴۴	۰/۶۱۵	نرمال	۰/۱۴۴	۰/۶۱۵	نرمال

(منبع: یافته‌های پژوهش)

- تحلیل عاملی تاییدی

در این بخش به منظور تایید روایی همگرایی متغیرهای تحقیق، تحلیل عاملی تاییدی (با استفاده از نرم‌افزار AMOS) ارائه شده و سرانجام مشخصه‌های برازش مدل ارائه خواهد شد. برای تمام مولفه‌های تحقیق تحلیل عاملی تاییدی انجام گرفت و سپس مدل کلی مورد ارزیابی قرار داده می‌شود. با توجه به سطح معناداری بدست آمده و مقدار CR بالای ۱/۹۶ برای هر یک از وزن‌های رگرسیونی غیراستاندارد، همه روابط موجود در مدل بررسی می‌گردد. در ابتدا مقادیر شاخص‌های برازش بخش‌های مدل و مدل نهایی در جدول (۹) نمایش داده شده است. همچنین در جداول (۱۰) تا (۱۷) نتایج معادلات ساختاری به طور کامل ارائه شده است. همچنین شکل (۳) مدل نهایی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. به دلیل تعداد بالای خروجی مدل‌ها، تنها مدل نهایی ارائه شده است.

جدول شماره (۹): شاخص‌های برازش مربوط به کل مدل

CFI	IFI	NFI	RMSEA	GFI	df/x ²	بعد
۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۸۴	۰/۰۷۸	۰/۸۰	۲/۸۹	رگولاتوری (مقررات)
۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۰۸۸	۰/۸۹	۲/۸۶	شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد
۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۰۶۹	۰/۸۸	۲/۸۶۸	برنامه اجرائی و سنجش عملکرد (۱)
۰/۸۱	۰/۸۸	۰/۸۴	۰/۰۶۹	۰/۹۰	۲/۲۰۹	برنامه اجرائی و سنجش عملکرد (۲)
۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۰۷۱	۰/۹۱	۲/۸۶۴	اصلاح و بهبود مستمر عملکرد
۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۰۵۸	۰/۹۸	۲/۰۸۱	مدل نهایی

جدول شماره (۱۰) تحلیل عاملی تاییدی مرحله رگلاتوری (مقررات) (منبع: یافته‌های پژوهش)

ارتباط سازه‌ها	بار	واریانس	t	ارتباط سازه‌ها	بار	واریانس	t
	عاملی	تیبیین شده			عاملی	تیبیین شده	

۳/۸۲۲	۰/۰۹۷	۰/۳۶۹	تحلیل وظایف و مسئولیتها بر احصا وظایف غیرحاکمیتی	۳/۷۸۸	۰/۱۰۹	۰/۴۱۳	سازمانهای نظارتی بر تحلیل وظایف و مسئولیتها
۴/۹۵۰	۰/۱۰۳	۰/۵۰۹	تحلیل وظایف و مسئولیتها بر احصا وظایف حاکمیتی	۵/۳۳۱	۰/۰۹۸	۰/۵۲۵	ضرورت ایجاد قوانین و مقررات بر تحلیل وظایف و مسئولیتها
۶/۲۲۰	۰/۱۹۸	۱/۲۶۱	احصا وظایف حاکمیتی بر ساختار حاکمیتی	۳/۶۲۴	۰/۰۸۸	۰/۳۱۸	شرح وظایف بر تحلیل وظایف و مسئولیتها

در مرحله رگولاتوری (مقررات) ارتباط بین دو متغیر احصا وظایف غیر حاکمیتی و ساختار حاکمیتی مورد تایید واقع نشد و از مدل حذف گردید. پس از حذف این ارتباط مدل مجدداً برازش داده شد و مدل نمایش داده شده پس از حذف این ارتباط است که از معناداری قابل قبولی برخوردار است.

جدول شماره (۱۱): تحلیل عاملی تاییدی مرحله شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد (منبع: یافته‌های پژوهش)

T	واریانس تبیین شده	بار عاملی	ارتباط سازه‌ها	T	واریانس تبیین شده	بار عاملی	ارتباط سازه‌ها
۶/۶۵۹	۰/۱۰۲	۰/۶۸۲	چشم‌انداز ماموریت هدف و راهبردها حوزه‌های کلیدی عملکرد	۳/۲۹۱	۰/۱۶۸	۰/۵۵۴	پیامدهای مورد انتظار بر چشم‌انداز ماموریت هدف و راهبردها
۸/۹۴۰	۰/۱۱۰	۰/۹۸۰	چشم‌انداز ماموریت هدف و راهبردها بر عوامل کلیدی موفقیت	۶/۰۶۸	۰/۰۷۶	۰/۴۶۴	تحلیل ذینفعان بر چشم‌انداز ماموریت هدف و راهبردها

جدول شماره (۱۲): تحلیل عاملی تاییدی قسمت اول مرحله برنامه اجرایی و سنجش عملکرد

t	واریانس تبیین شده	بار عاملی	ارتباط سازه‌ها	t	واریانس تبیین شده	بار عاملی	ارتباط سازه‌ها
۵/۲۰۹	۰/۰۷۶	۰/۳۵۸	مکانیزاسیون بر برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی	۷/۲۴۴	۰/۰۵۷	۰/۷۱۴	آموزش منابع انسانی بر برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی
۱۱/۰۵۴	۰/۰۴۷	۰/۱۷۳	برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی بر مجوزها	۲/۴۶۱	۰/۰۷۲	۰/۲۴۷	حمایت مدیران ارشد بر برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی
۱۱/۶۲۱	۰/۰۴۸	۱/۱۵۶	برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی بر دستورالعملهای اجرایی	۳/۹۶۲	۰/۰۵۴	۰/۱۸۴	سازگاری سیستمی بر برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی
۱۰/۳۱۰	۰/۰۴۵	۱/۱۸۵	برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی بر منابع مالی	۵/۲۶۹	۰/۰۵۳	۰/۲۲۰	فرهنگ سازمانی بر برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول شماره (۱۳): تحلیل عاملی تاییدی قسمت دوم مرحله برنامه اجرایی و سنجش عملکرد (منبع: یافته‌های پژوهش)

t	واریانس تبیین شده	بار عاملی	ارتباط سازه‌ها	t	واریانس تبیین شده	بار عاملی	ارتباط سازه‌ها
۷/۲۴۲	۰/۱۳۳	۰/۹۶۴	تحلیل داده‌ها بر زمینه‌های قابل بهبود	۷/۹۷۵	۰/۱۰۳	۰/۸۲۲	طراح شاخص‌ها و سنججه‌ها بر جمع‌آوری اطلاعات
۸/۹۳۴	۰/۰۹۱	۰/۸۱۳	زمینه‌های قابل بهبود بر گزارش دهی	۶/۵۳۵	۰/۰۸۰	۰/۵۲۴	جمع‌آوری اطلاعات بر تحلیل داده‌ها

جدول شماره (۱۴): تحلیل عاملی تاییدی مرحله اصلاح و بهبود مستمر عملکرد

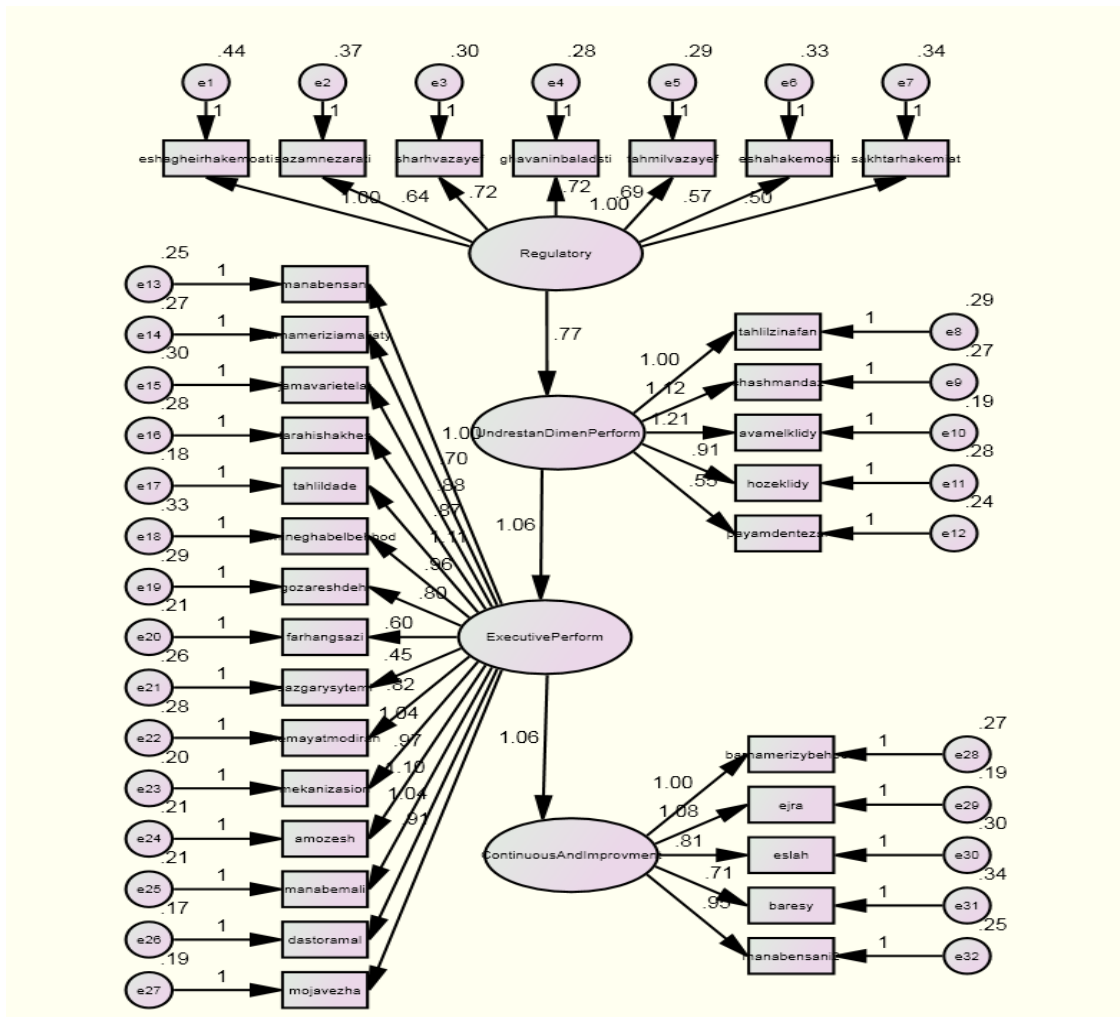
ارتباط سازه‌ها	بار عاملی	واریانس تبیین شده	t	ارتباط سازه‌ها	بار عاملی	واریانس تبیین شده	t
افزایش بهره‌وری منابع انسانی بر بررسی راهبردهای بهبود عملکرد	۰/۴۳۵	۰/۵۴	۸/۰۳۱	برنامه ریزی بهبود بر اجرای قوانین	۰/۸۱۷	۰/۰۹۸	۸/۳۳۸
افزایش بهره‌وری منابع انسانی بر اصلاح قوانین و مقررات	۰/۰۹۰	۰/۰۶۱	۱/۴۷۵	افزایش بهره‌وری منابع انسانی بر اجرای قوانین	۰/۱۳۷	۰/۷۷	۱/۷۸۵
بررسی بر اصلاح قوانین و مقررات	۰/۶۸۸	۰/۱۴۶	۴/۷۱۷	بررسی راهبردهای بهبود عملکرد بر اجرای قوانین	۰/۱۱۶	۰/۱۴۳	۲/۸۱۰
اصلاح قوانین و مقررات بر برنامه ریزی بهبود	۰/۶۰۶	۰/۱۲۷	۴/۷۷۴				

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول شماره (۱۵): تحلیل عاملی تاییدی مدل نهایی

ارتباط سازه‌ها	بار عاملی	واریانس تبیین شده	t
رگلاتوری (مقررات) بر شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد	۰/۷۷۱	۰/۰۴۳	۱۸/۰۷۸
شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد بر برنامه اجرایی و سنجش عملکرد	۱/۰۶۳	۰/۰۶۴	۱۶/۵۰۱
برنامه اجرایی و سنجش عملکرد بر اصلاح و بهبود مستمر عملکرد	۱/۰۵۶	۰/۰۵۹	۱۷/۹۵۷

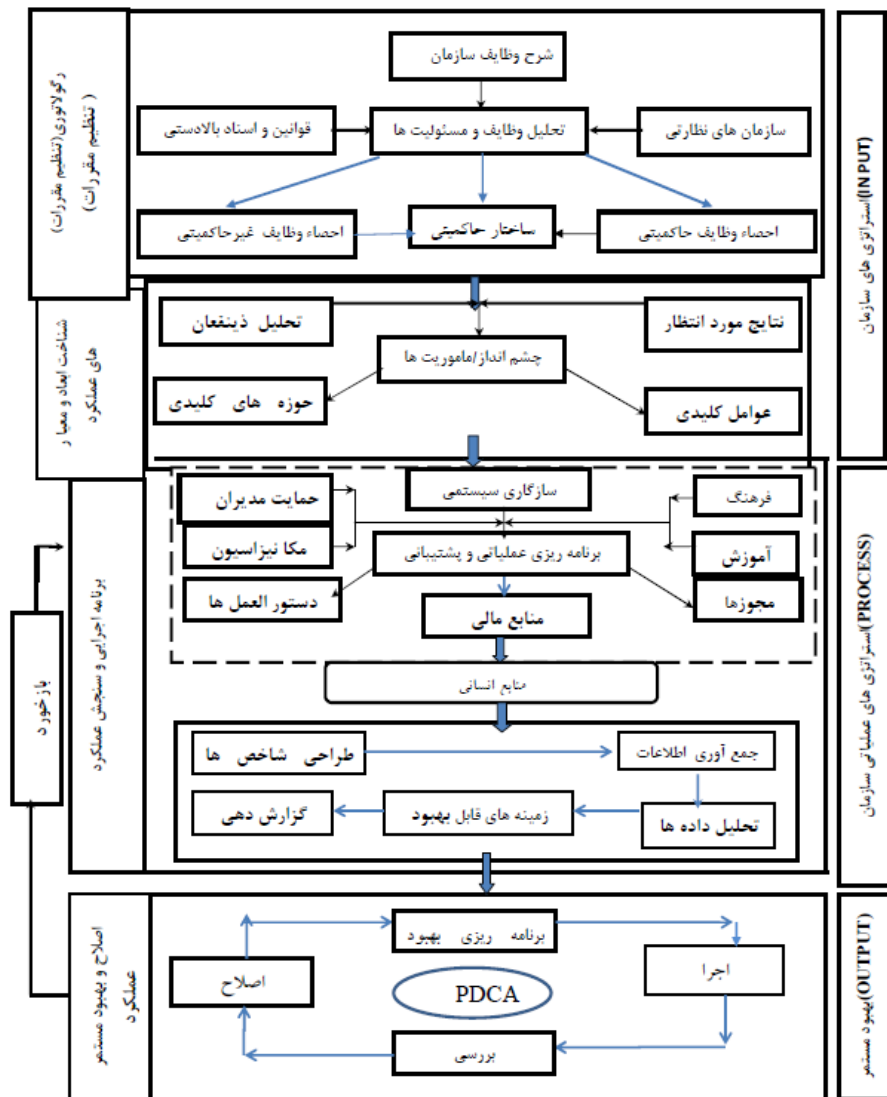
(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل شماره (۳): تحلیل عاملی تاییدی مدل نهایی (منبع: یافته‌های پژوهش)

هر چند عملکرد یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در تئوری و عمل مدیریت دولتی کنونی و معرف دولت نوین است، اما هنوز ابهامات و حتی پراکندگی‌هایی در خصوص مفهوم عملکرد، به اندازه‌ای است که بیشتر محققان این حیطه مدعی هستند که به طور کلی دانش انباشته در این رشته، فاقد دید روشن در زمینه مهم‌ترین عناصر تشریحی برای مقایسه و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و خصوصی است. به صورت کلی در سازمان‌های دولتی، بسیاری از سیستم‌های مدیریت عملکرد کارکنان به کارگیری از معیار-های عملکردی گرایش دارند در صورتیکه در بخش خصوصی به دنبال استفاده موثر از معیارها برای صحت مدیریت، تصمیم‌گیری، پاسخگویی و در نهایت توسعه است.

بر اساس نتایج بخش کیفی، مدل نهایی این مطالعه به شکل (۴) می‌باشد.



۲۱۰

شکل شماره (۴): مدل نهایی پژوهش حاضر

در بخش کمی، تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شده توسط بخش کیفی، به روش تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت. در تحلیل عاملی اکتشافی، ۹۶/۳۶۶ درصد کل واریانس توسط ۳۱ مولفه شناسایی شده تبیین می‌شود. به عبارت دیگر، چنانچه از مجموعه گویه‌ها بر پایه مطالب بالا، ۳۱ عامل استخراج شود، به اندازه ۹۶/۳۶۶ درصد کل واریانس تبیین می‌شود. در تحلیل عاملی تاییدی، بارهای عاملی نشان می‌دهد که در تم رگولاتوری، تاثیر احصای وظایف حاکمیتی بر ساختار حاکمیتی دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۱/۲۶۱ می‌باشد. در تم شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد، تاثیر چشم‌انداز ماموریت هدف و راهبردها بر عوامل کلیدی موفقیت دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۰/۹۸۰؛ در تم قسمت اول مرحله برنامه اجرایی و سنجش عملکرد، تاثیر برنامه‌ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی بر منابع مالی دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۱/۱۵۸؛ در تم قسمت دوم مرحله برنامه اجرایی و سنجش عملکرد، تاثیر تحلیل داده‌ها بر زمینه‌های قابل بهبود دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۰/۹۶۴ و در تم اصلاح و بهبود مستمر عملکرد، تاثیر برنامه‌ریزی بهبود بر اجرای قوانین دارای بالاترین بار عاملی و برابر ۰/۸۱۷ می‌باشند.

بنابراین برای بهبود عملکرد سازمان به ویژه صنعت نفت کشور، باید از این روشها استفاده شود. بدین معنا که در جهت ارتقاء مدیریت عملکرد سازمان، وظایف حاکمیتی برای ارتقاء ساختار حاکمیتی؛ چشم اندازه ماموریت و اهداف و راهبردها برای ارتقاء عوامل کلیدی موفقیت؛ برنامه ریزی عملیاتی برای ارتقاء فرآیند پشتیبانی بر منابع مالی؛ تحلیل دادهها برای ارتقاء زمینههای قابل بهبود و برنامه ریزی بهبود برای اجرای قوانین مورد توجه قرار گیرد تا در راستای آن بتوان مدیریت عملکرد را در صنعت نفت کشور ارتقا داد. نتایج بدست آمده از مطالعه حاضر، از نظر توجه به منابع انسانی با پژوهشهای آگوئینیس و پیرس (۲۰۰۸)، آگوئینیس (۲۰۱۳)، کویاک (۲۰۲۰) همخوانی دارد. از نظر ارزیابی فرهنگ در سازمان به عنوان شاخصی برای مدیریت عملکرد، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ماییتسا (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

پژوهش حاضر، تحلیل دادهها را به عنوان یکی از مولفههای موثر بر مدیریت عملکرد شناسایی نموده است که با نتایج پژوهش سون و فان ریزین (۲۰۱۴) همخوانی دارد. از نظر اهمیت نتایج مورد انتظار، این پژوهش با یافتههای کوهلمن (۲۰۱۰) همخوانی دارد. از منظر جمعآوری اطلاعات به عنوان یکی از شاخصهای مهم در مدیریت عملکرد، نتایج این پژوهش با مطالعه سون و فان ریزین (۲۰۱۴) همخوانی دارد. بارس و همکاران (۲۰۱۰)، یادگیری را یکی از مولفههای مدیریت عملکرد می دانند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

بنابراین بر اساس نتایج بدست آمده، در بعد رگولاتوری (مقررات) پیشنهاد می گردد مدیران سازمانها، برنامههای مدون و مصوب در جهت توازن بین منافع خصوصی و عمومی تدوین نمایند. با توجه به نتایج بخش کمی، رگولاتوری یا مقررات تدوین شده می تواند معیارهای بهبود عملکرد را به سازمان نشان دهد و ابعاد و معیارهای عملکرد را با سهولت بیشتری شناسایی نماید. لذا توصیه می شود مقررات سازمانی در جهتی تدوین شود که وظایف حاکمیتی و ضرورت ایجاد قوانین و مقررات را نشان دهد.

با توجه به نتایج بدست آمده در بخش کمی مربوط به بعد شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد، چشم انداز ماموریت هدف و راهبردها باید توسط سازمان شناسایی شوند که این امر توسط اتخاذ مدیران مسئول و آینده نگر و دارای هدف برای پستهای مدیریتی سازمان امکان پذیر است.

با توجه به نتایج بعد برنامه اجرایی و سنجش عملکرد در بخش کمی، پیشنهاد می شود برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند پشتیبانی توسط مدیران سازمانها به نحوی انجام شود که بتوان وضعیت عملکرد سازمان را پیش بینی نموده و برای ارتقای آن برنامه ریزی نمود. برای دستیابی به این هدف لازم است مدیران خبره و برنامه ریزان توانمند برای سازمان به کار گرفته شوند و همچنین مدیران از نظرات مشاوران متخصص در زمینه برنامه ریزی عملیاتی برای تصمیم گیریها و فرآیندهای سازمان استفاده نمایند.

با توجه به نتایج بعد اصلاح و بهبود مستمر عملکرد در بخش کمی، توصیه می شود برنامه ریزی برای بهبود وضعیت داخلی سازمان انجام شود که این امر توسط مدیران خبره صورت می پذیرد. لذا ضروری است مدیران با برنامه ریزان مشاوره های لازم را داشته باشند و مشکلات سازمان را در هر لحظه شناسایی نموده و نسبت به بهبود وضعیت اقدامات لازم را انجام دهند.

۴- منابع

1. Adibzadeh, M. (2015). *Pathology of performance evaluation in civil service management law and presenting the optimal model of performance management*. PhD Thesis, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran. (In Persian)
2. Adler, S., Champion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander Krane, R., & Pulakos, E.D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2): 219-252.
3. Adnan, Z., Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2016). Assessing the Moderating Effect of Competition Intensity on HRM Practices and Organizational Performance Link: The Experience of Malaysian R&D Companies. *Procedia Economics and Finance*, 35, 462-467.
4. Aguinis, H. (2013). *Performance management (3rd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

5. Aguinis, H., & Pierce, C.A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1): 139–145.
6. Ahmadi, I. Karahi Moghadam, S. & Rahimi, F. (2012). *The impact of knowledge management strategies on innovation and performance of Jihad Agricultural Organization of Chaharmahal and Bakhtiari Province*. University of Science and Research, Khuzestan Branch. (In Persian)
7. Baars, I. J., Evers, S. M., Arntz, A., & Van Merode, G. G. (2010). Performance measurement in mental healthcare: Present situation and future possibilities. *The International Journal of Health Planning and Management*, 25, 198–214.
8. Bjorvatn, T., & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *International Journal of Project Management*, 36(6): 876-888.
9. Boakye, D.J., Tingbani, I., Ahinful, G.S. & Nsor-Ambala, R. (2021). The relationship between environmental management performance and financial performance of firms listed in the Alternative Investment Market (AIM) in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 278.
10. Braz, R. G. F., Scavarda, L. F., & Martins, R. A. (2011). Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Production Economics*, 133, 751–760.
11. Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10): 58–67.
12. Chirau, T.J. & Blaser-Mapitsa, C. (2020). How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities. *Evaluation and Program Planning*, 82.
13. Creswell, (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage, Thousand Oaks, CA.
14. De Harlez, Y., & Malagueno, R. (2016). Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. *Management accounting research*, 30, 2-17.
15. Enige, R. (2020). The effect of integration on job satisfaction and organizational performance (Case study: Alborz Province Industry, Mining and Trade Organization). *Quarterly Journal of Interdisciplinary Strategic Studies*, 11(31): 283-296. (In Persian)
16. Goh, F.A., & Anderson, M.C. (2007). Driving business value from performance management at Caterpillar. *Organization Development Journal*, 25(2): 219–226.
17. Ghanizadeh, A., Noori, R., Hassanpoor, A. & Vakili, Y. (2022). Pathology of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations, *Journal of Public Organization Management*, 10(1), 47-66. (In Persian)
18. He, Y. & Shi, D. (2009). Study on Grounded Theory in Social Surveys, 5, 46-48
19. Heinrich, C. J., & Marschke, G. (2010). Incentives and their dynamics in public sector performance management systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29, 183-208.
20. Kinicki, A. J., Jacobson, K.J., Peterson, S.J., & Prussia, G.E. (2013). Development and validation of the performance management behavior questionnaire. *Personnel Psychology*, 66(1): 1–45.
21. Kubiak, E. (2020). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*.

22. Kuhlmann, S. (2010). Performance measurement in European local governments: A comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76, 331–345.
23. Leviäkangas, P. (2021). Addressing sustainability or following political climate Rhetoric? Anatomy of government Agency's performance management, *Case Studies on Transport Policy*, 9(1), 191-199.
24. Moghaddasi Nia, H. (2014). Designing an employee performance evaluation model based on psychological patterns: a case study of Kermanshah Export Bank. *National Conference on Management Sciences Research. (In Persian)*
25. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1228–1263.
26. Peixoto, M.G.M., Musetti, M.A. & de Mendonca, M.C.A. (2020). Performance management in hospital organizations from the perspective of Principal Component Analysis and Data Envelopment Analysis: the case of Federal University Hospitals in Brazil. *Computers & Industrial Engineering*, 150.
27. Pulakos, E.D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
28. Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: Fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53m, 245–260.
29. Rafizadeh, A. & Mirsapasi, N. (2016). Designing a performance management model with emphasis on higher education. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 7(17): 55-33. (In Persian)
30. Ribeiro, J., Ladeira, M., de Faria, A. & Barbosa, M. (2021). A reference model for science and technology parks strategic performance management: An emerging economy perspective, *Journal of Engineering and Technology Management*, 59.
31. Sayad, S. & Fayez, S. (2019). *Implementation of a new performance appraisal system in the National Iranian Oil Company: A comprehensive performance management information system. (In Persian)*
32. Steen, R., Ingvaldsen, G., & Patriarca, R. (2022). Engineering resilience in a prison's performance management system, *Safety Science*, 142.
33. Suleymanli, S. (2018). Common challenges in public sector performance measurement in post-soviet countries-remedies taken to escape from the Soviet legacy. *Khazar Journal of Humanities & Social Sciences*, 21, 23–33.
34. Sun, R., & Van Ryzin, G. G. (2014). Are performance management practices associated with better outcomes? Empirical evidence from New York public schools. *The American Review of Public Administration*, 44(3): 324-338.
35. Sun, X. (2011). Grounded theory: theory-development in in-depth interview research. *J. Xi'an Jiaot. Univ.* 31(6): 87-92.
36. Wisetsri, W., John, S.F., Prasad, A.B., Garg, S., Mohiddin, K. & Bhaskar, B. (2022). Analysing the importance and impact of cloud computing on organization's performance management during economic crises, *Materials Today*, 56(4), 2217-2220.
37. Yang, H., & Klaas, B.S. (2011). Pay dispersion and the financial performance of the firm: Evidence from Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10): 2147–2166.
38. Zharfpeykan, R. & Akroyd, C. (2022). Factors influencing the integration of sustainability indicators into a company's performance management system, *Journal of Cleaner Production*, 331.

Designing a Model for Organization's Performance Management (Case Study: Oil Industry)

Ghavam Saleh

PhD Student, Department of Governmental Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Dr. Farshad Haj Alian (Corresponding Author)

Assistant Professor, Department of Governmental Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Email: f.hajalian@gmail.com

Dr. Ali Mehdizadeh Ashrafi

Assistant Professor, Department of Governmental Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Dr. Majid Jahangir Fard

Assistant Professor, Department of Governmental Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Abstract

Nowadays, one of the necessities for every organization is an assessment and monitoring system in performance management form, monitoring the organization's plans with a systemic approach at all levels, besides providing the feedback required to pave the way to achieve the predetermined objectives and plans. The present study was aimed at designing a model for an organization's performance management in the oil industry. It was carried out in two qualitative and quantitative phases by fuzzy Delphi (qualitative part) and exploratory factor analysis methods, as well as confirmatory factor analysis (CFA) (quantitative part). The qualitative phase was progressed by semi-structured interviews with 20 experts in oil industry and academic experts. In the quantitative phase, 241 senior and middle managers of four Iranian oil industry subsidiaries were chosen as the statistical sample by random sampling method and Cochran's formula. Based on the qualitative phase's results and the fuzzy Delphi method, four main components (regulatory, recognition of criteria and dimensions of performance, executive plan and performance measurement, and continuous performance improvement) and 31 sub-components were identified for the organization's performance management. The results of the exploratory factor analysis in quantitative phase revealed that 96.366% of the total variance is explained by these 31 components. Furthermore, according to the confirmatory factor analysis results, regulatory component affects the recognition of performance measures dimensions with the size of 0.771; recognition of criteria and dimensions of the performance has an effect with the size of 1.063 on the executive plan and performance measurement; and finally, the executive plan and performance measurement have an effect with the size of 1.056 on the continuous improvement and modification.

Keywords: Oil Industry, Organization's Performance Management, Model Design.