



Type of Article: Research

## Comprehensive organizational performance management model

Majid Shiasi<sup>1</sup>, Rashid Zolfaghari Zafarani<sup>2\*</sup>, Mohammad Taghi Imani Galla Pardsar<sup>3</sup>

Received: 2025/11/29

PP: 57-86

Accepted: 2026/02/28

### Abstract

In today's competitive world, organizations are constantly in need of performance improvement and must make every effort to achieve performance excellence. In the current situation, the vacuum of the performance management system has become the biggest challenge for organizations. In recent years, various models and patterns have been proposed for measuring and managing the performance of organizations, each of which examines a specific aspect of an organization's performance and often fails to play its role due to lack of comprehensiveness. Therefore, it is necessary to design a comprehensive model that can capture all dimensions, components, and indicators of organizational performance management. Therefore, the main issue of the present study is which is the appropriate comprehensive model for organizational performance management? This study has analyzed the themes of 34 performance management models using a qualitative method and thematic analysis strategy and using the maxqda qualitative analysis software, which has resulted in extracting and presenting 37 basic themes, 11 organizing and 3 comprehensive. Finally, by indexing and conceptualizing, and drawing and discovering the connections between concepts, a new theoretical model has been extracted and presented in three dimensions: performance planning and planning (performance agreement), performance empowerment and capacity building, and performance measurement and evaluation.

**KeyWords:** Performance management, Organizational performance management, Content analysis.

**Reference:** Shiasi, M., Zolfaghari Zafarani, R. & Imani Galla Pardsar, M. T. (2026). Comprehensive organizational performance management model. *Strategic management attitude*, 4(1), 57-86.  
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.8.0>

<sup>1</sup> PhD student in public administration, Organizational Behavior, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor, Faculty of Educational Sciences and Counseling, Roudehen Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

<sup>3</sup> Associate Professor, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Tehran, Iran.



نوع مقاله: پژوهشی

## الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمانی

مجید شیاسی<sup>۱</sup>، رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۲\*</sup>، محمدتقی ایمانی گله پرده‌سری<sup>۳</sup>

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۹

صص: ۵۷-۸۶

دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۸

### چکیده

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به‌طور دائم نیازمند بهبود عملکرد بوده و باید تمام تلاش خود را در راستای دستیابی به تعالی عملکرد به‌کار گیرند. در شرایط کنونی، خلأ نظام مدیریت عملکرد به چالش بیشتر سازمان‌ها بدل شده است. طی سالیان اخیر، الگوهای مختلفی برای اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است که هر یک از جنبه خاصی عملکرد یک سازمان را موردبررسی قرار می‌دهد و اغلب به دلیل نداشتن جامعیت نتوانسته‌اند نقش خود را ایفا کنند؛ بنابراین طراحی الگویی جامع که بتواند همه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد سازمانی را احصا کند، ضرورت دارد. از این‌رو مسئله اصلی پژوهش کنونی این است که الگوی جامع مناسب مدیریت عملکرد سازمانی کدام است؟ این پژوهش با روش کیفی و راهبرد تحلیل مضامین و با بهره‌گیری از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودا به تحلیل مضامین ۳۴ الگوی مدیریت عملکرد اقدام کرده است که به استخراج و ارائه ۳۷ مضمون پایه، ۱۱ سازمان‌دهنده و ۳ فراگیر منتج شده است. در نهایت با شاخص‌سازی و مفهوم‌سازی و ترسیم و کشف ارتباطات بین مفاهیم، الگوی نظری جدیدی استخراج شده است که در سه بُعد طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی عملکرد (توافق عملکرد)، توانمندسازی و ظرفیت‌سازی عملکرد و سنجش و ارزیابی عملکرد، طبقه‌بندی و ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** الگو، ابعاد، شاخص، مدیریت عملکرد سازمانی.

**استناددهی (APA):** شیاسی، مجید، ذوالفقاری زعفرانی، رشید و ایمانی گله پرده‌سری، محمدتقی (۱۴۰۵). الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمانی. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۴(۱)، ۵۷-۸۶

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.8.0>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.  
majid.sh0589@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار دانشکده علوم تربیتی و مشاوره دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
rashid\_zo@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران  
imani1348mn@gmail.com



«مدیریت عملکرد»، یک فرایند منسجم و راهبردی است که موفقیت پایدار سازمان را میسر می‌سازد و به بهبود عملکرد آن کمک می‌کند. در دوره معاصر که کارکرد سازمان‌ها بسیار گسترده شده و انتظارات از آنها به‌طور مداوم رو به گسترش است، توفیق پاسخگویی به این انتظارات، نیازمند ایجاد ارتباطی تنگاتنگ، مستمر و مؤثر بین فرایندهای سازمانی و انتظارات است. از سویی دیگر در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها در هر محیطی که فعالیت کنند، به‌طور دائم نیازمند بهبود عملکرد بوده و باید تمام تلاش خود را در راستای دستیابی به تعالی عملکرد به کار گیرند. با وجود اهمیت موضوع، هنوز مشکلات مهمی در مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی وجود دارد (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۴). هرچند نظام‌های مدیریت عملکرد بسیار متداول هستند، اما نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل مختلف، عملکرد خود را به‌طور مطلوب مدیریت نمی‌کنند (سربان و هرسیو، ۲۰۱۹: ۲۳۱).<sup>۱</sup> افزون بر این نظام‌های یادشده به‌ندرت به روشی ایدئال پیاده‌سازی می‌شوند (ماسترو، البیول و گراگرا، ۲۰۲۰: ۱۲)<sup>۲</sup> و در مجموع نبودن نظام مدیریت عملکرد به چالش سازمان‌های بخش دولتی بدل شده است (منصوری، ۱۳۹۹: ۱۱۱).

چالش سازمان‌های دولتی این است که باید تدابیر لازم را برای بهبود عملکرد خود اتخاذ کنند. این تدابیر باید با شرایط خاص هر سازمانی سازگار باشد؛ به عبارتی دیگر، باید در چارچوب «نظام‌های عملکردی» هر سازمان شکل بگیرند. این دستگاه‌ها، مجموعه‌ای از قوانین، فرهنگ‌ها و رویه‌هایی هستند که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. هدف از این مداخلات، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود در سازمان است؛ ظرفیت‌هایی که از مأموریت‌های خدماتی و اهداف رفاهی این سازمان‌ها نشئت می‌گیرند. با وجود این، تدابیر یادشده باید محدودیت‌هایی را نیز در نظر بگیرند؛ محدودیت‌هایی که از ساختار حکومتی هر سازمان ناشی می‌شوند و ممکن است مانع از دستیابی به اهداف شوند (ویرانی و واندروال، ۲۰۰۳).<sup>۳</sup>

طی سالیان اخیر، الگوهای مختلفی برای اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است که هر یک از جنبه خاصی عملکرد یک سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و اغلب به دلیل نداشتن جامعیت نتوانسته‌اند نقش خود را با توجه به اهداف پیش‌بینی‌شده، ایفا

1. Serban & Hersiu
2. Maestro, Albiol & Grau Grau
3. Virani & van der Wal

کنند؛ بنابراین ضرورت طراحی الگوها و مدل‌هایی که بتواند ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد را احصا کند، بیش از هر زمان دیگر محسوس است.

بنابراین ضرورت تدوین نظام مدیریت عملکرد سازمانی، این پژوهش را به طراحی الگوی جامع مدیریت عملکرد از میان الگوهای مدیریت عملکرد قبلی ترغیب کرد. در این راستا طراحی الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمانی و تعیین فرایندهای کلان آن، با تکیه بر پژوهش‌های علمی مطرح در این حوزه، مهم‌ترین هدف این پژوهش است. از این‌رو مسئله اصلی و اساسی پژوهش کنونی این است که «الگوی جامع مناسب مدیریت عملکرد سازمانی» کدام است؟ و این الگو از چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی تشکیل شده است؟

### پیشینه و مبانی نظری پژوهش

#### پیشینه

علیائی و دیگران (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن» با روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون، به ارائه الگوی مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند. در این الگو، چهار عنصر شناسایی و تأیید شد: عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی (شرایط علی، عوامل تسهیل‌گر و شرایط محیطی)، ابعاد و معیارهای عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، راهبردهای مدیریت عملکرد سازمانی که به پیامدهای درونی و بیرونی مدیریت عملکرد سازمانی نظیر بهبود در ارائه خدمات و جلب رضایت ذی‌نفعان منجر می‌شود.

تقی محمدی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد اخلاق‌مداری در سازمان‌های دولتی» با روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام دادند و پس از بررسی میدانی، ۲۰ مؤلفه سازمانی، ۸ مؤلفه فردی و ۵ مؤلفه گروهی شناسایی کردند؛ مؤلفه‌های شناسایی‌شده در بُعد سازمانی عبارت‌اند از: مدیریت منابع انسانی، فرایندهای داخلی، مشتریان و ذی‌نفعان، عملکرد اخلاق مالی، مدیریت سیستم‌های اطلاعات و کیفیت ارائه خدمات؛ مؤلفه‌های فردی شامل انگیزش، ارتباطات سالم و مؤثر، انضباط و تعهدکاری، مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های فردی؛ و در بُعد گروهی: تسهیل مشارکت‌های گروهی، دستیابی به اهداف گروهی، پاداش‌های گروهی صحیح و عادلانه و مدیریت مشارکتی اخلاقی.

علیرضا زمانی و مهدی آذری مزده (۱۳۹۴) در کتاب الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان، نسبت به ارائه الگوی منطق چهار لایه‌ای عملکرد و موفقیت اقدام نموده‌اند. بر اساس این الگو،



عملکرد یک سازمان در قالب چهار لایه منطقی تعریف می‌شود. لایه اول تأمین خوب ورودی‌های سازمان است که از طریق فرایندهای پشتیبان انجام می‌شود، جزء عملکرد سازمان است. لایه دوم اجرای خوب فرایندهای اصلی سازمان است. لایه سوم، حصول خروجی‌های خوب است، خروجی‌های خوب جزو عملکرد سازمان به‌شمار می‌رود. لایه چهارم، تحقق پیامدهای مناسب است، یعنی تأثیراتی که یک سازمان در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بر محیط مأموریتی خود می‌گذارد، نیز جزو عملکرد سازمان به‌شمار می‌رود (علیرضا آذری و مهدی زمانی مزده، ۱۳۹۴: ۱۸۳).

وحید یآوری (۱۳۹۱) در رساله دکتری خود الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان اوقاف و امور خیریه را ارائه داده که در آن به پیشران‌ها و فرایند و نتایج و پیامدها توجه شده و در دو بخش اصلی توانمندسازها و نتایج ارائه‌شده است (یآوری و زاهدی، ۱۳۹۱: ۱۶۹). علاءالدین رفیع‌زاده (۱۳۹۰)، در کتاب راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد (سازمان، مدیران و کارکنان)، به این مسئله پرداخته است که جایگاه مدیریت عملکرد در مباحث مدیریتی، در قوانین کشوری چیست و چه پیش‌نیازی در اجرا لازم دارد. نویسنده در این پژوهش برای تبیین مسئله، شکل ۶ را مناسب می‌داند. در این شکل، منظور از خروجی، کالا یا خدمت تولیدشده است و منظور از دستاورد برگرفته از برنامه‌ها و نتایج قابل‌انتظاری است که در یک یا چند دستاورد خلاصه می‌شود که برگرفته از یک یا چند خروجی است. پیامد (اثر) حامل یک یا چند دستاورد است که ممکن است در راستای یکی یا چند برنامه تنظیم شده باشد (رفیع‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۲-۱۱). مدیریت عملکرد دنبال این است که عملکرد را در مراحل مشخص‌شده (ورودی، فرایند، خروجی، دستاورد و اثر) مدیریت نماید. به عبارت دیگر می‌توان گفت در سطح کلان دو مرحله، «دستاورد» و «اثر» متغیرهای وابسته‌ای هستند که توسط متغیرهای مستقل با عنوان فرایندها و خروجی‌ها (به‌عنوان متغیرهای مستقل تأثیرگذار) پشتیبانی می‌شوند (رفیع‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۳-۱۱).

کاستلو و گومز (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان «نقش سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد در تغییر سازمان‌های عمومی: یک مطالعه اکتشافی»، با هدف ارائه جدیدترین اصلاحات اداری، نه صرفاً باز کردن سازمان‌های عمومی به روی شهروندان، بلکه تشویق سایر سازمان‌ها به انجام ابتکارات مشابه، یعنی همکاری، شفافیت و در دسترس بودن اطلاعات به

این نتایج دست یافته است که سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد می‌تواند ابزار میانجی در اجرای مؤثر اصلاحات اداری باشد. این به مدیران و کارکنان سازمان‌های عمومی کمک می‌کند تا درک کنند که چگونه فرایندهای سنجش عملکرد را بهبود بخشند و رفتارهای ناکارآمدی را که باعث اثرات ناخواسته بر عملکرد سازمانی می‌شوند، کاهش دهند.

ژیان‌فنگ و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان: «مسیر تکامل و عوامل مؤثر بر سیستم مدیریت عملکرد» در یک مطالعه موردی به روش طولی در چین، سیستم مدیریت عملکرد را مورد بررسی قرار دادند. آنان معتقدند که مدیریت عملکرد برای عملکرد افراد و سازمان‌ها حیاتی است. آنها یک مطالعه طولی بر روی یک شرکت فهرست شده (برای نمونه شرکت نیوسافت) در چین انجام دادند تا برای اولین بار چهار مرحله از روند رشد آن را شناسایی کنند: مراحل شروع اولیه، رشد، بلوغ و مراحل توسعه پایدار. مسیر تکامل سیستم مدیریت عملکرد در این شرکت را می‌توان به عنوان سیستم‌های ارزیابی نقطه‌ای، خطی، سطحی و راهبرد سطحی در مراحل اولیه راه‌اندازی، رشد، بلوغ و توسعه پایدار توصیف کرد. این چهار عامل به تدریج با تکامل سیستم مدیریت عملکرد ظاهر می‌شوند. این مقاله به ساخت یک ساختار جامع و پویا برای سیستم مدیریت عملکرد کمک می‌کند و درک سامانمند از عوامل تأثیرگذار حیاتی این سیستم ایجاد می‌کند.

ترون‌گام و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر عوامل سازمانی بر اثربخشی سیستم‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی»، با هدف تحلیل عوامل تعیین‌کننده یک سیستم مدیریت عملکرد، یک الگوی نظری را توسعه می‌دهد که در نظریه مبتنی بر منابع و نظریه نهادی ریشه دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که سیستم مدیریت عملکرد فقط به‌طور متوسط مؤثر است. مشارکت مدیران، درگیری مدیریت ارشد و بازخورد عملکرد، پیش‌بینی‌کننده‌های مهمی برای اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد هستند. مفاهیم عملی یافته‌ها نشان می‌دهد که اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد به‌شدت به مشارکت مدیریت ارشد وابسته است. بر این اساس، مدیران بخش دولتی باید اطمینان حاصل کنند که کاملاً متعهد و درگیر وظایف مدیریت عملکرد هستند. اصالت/ ارزش این مطالعه به تحقیقات محدود در مورد اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه که فرهنگ بوروکراتیک و عملکرد متفاوتی با کشورهای توسعه‌یافته دارند، کمک می‌کند.

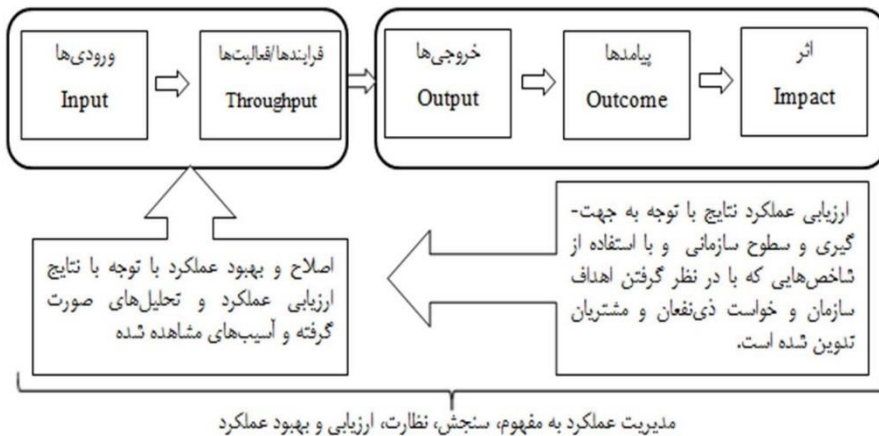
1. Jianfeng Jia, Yuxin Jiao, Jiaqi Yan, Jiexiang Wang & Hailong Jia

2. Teeroovengadum, V., Nunkoo, R. and Dulloo, H.

## مبانی نظری

### مدیریت عملکرد

سالویک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، مدیریت عملکرد را به عنوان ابزاری فرض می‌کند که هدف آن بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) از طریق ارزیابی عملکرد، است. رضاییان و همکاران (۱۳۹۰) در تحلیل محتوای تعاریف مدیریت عملکرد، استدلال می‌کنند که مدیریت عملکرد، یک رویکرد، نظام، فرایند، روش، رویه راه و وسیله است. آگوئینز (۲۰۰۹)، مدیریت عملکرد را «فرایند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها همراه با همسوسازی عملکرد با اهداف راهبردی سازمان» تعریف کرده است. اجزای کلیدی این تعریف پیوسته بودن و هم‌راستا بودن با اهداف راهبردی است (آگوئینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۵)؛ بنابراین جایگاه مدیریت عملکرد را در قالب شکل ۱ می‌توان ترسیم کرد.



شکل ۱. مفهوم مدیریت عملکرد با نگرش سیستمی (آگوئینز، ۲۰۰۹: ۵)

### ابعاد و متغیرهای مدیریت عملکرد

متغیرهای مدیریت عملکرد، مجموعه‌ای از ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی است که بیانگر محتوای نظام مدیریت عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است (گنجعلی، ۱۳۹۰: ۱۴). دانشمندان مختلف، ابعاد گوناگونی را در پاسخ به چپستی عملکرد در سازمان‌های دولتی و

غیرانتفاعی مطرح کرده‌اند که در جدول ۱، نمایش داده شده است (یاوری، ۱۳۹۲: ۸۵).  
جدول ۱. ابعاد عملکرد از منظر دانشمندان مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی (یاوری، ۱۳۹۲: ۸۵)

| پولیت <sup>۱</sup> ، ۱۹۹۹: ۲۰۰۵                                                                                | بوکرت و هالیگان <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۶                                                                       | بونی <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۶: ۱۴-۱۵                                                                                    | پوستر <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۳: ۳۶-۵۵                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ورودی‌ها<br>فعالیت‌ها<br>خروجی‌ها<br>پیامدها<br>کارایی<br>اثربخشی<br>مطلوبیت و پایداری<br>مرتبط بودن<br>برابری | منابع<br>فعالیت‌ها<br>خروجی‌ها<br>اثرات<br>کارایی<br>صرفه اقتصادی<br>اثربخشی<br>هزینه اثربخشی<br>اعتماد   | خروجی‌ها<br>کارایی<br>اثربخشی<br>مسئولیت‌پذیری<br>پیامدهای مردم‌سالارانه<br>(پاسخ‌گویی، راستی، برابری<br>و مشارکت) | منابع<br>فعالیت‌ها<br>خروجی‌ها<br>پیامدها<br>کارایی<br>بهره‌وری<br>کیفیت خدمات<br>اثربخشی<br>هزینه اثربخشی<br>رضایت مشتری |
| کرنی و برمن <sup>۵</sup> ، ۱۹۹۹: ۲                                                                             | تالبوت <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۷                                                                                | سامرمتر و سیگل <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۸                                                                                 | فرایر و دیگران، ۲۰۰۹                                                                                                      |
| کارایی<br>اثربخشی<br>برابری                                                                                    | پاسخ‌گویی<br>انتخاب کاربر<br>خدمات مشتری<br>کارایی<br>نتایج<br>اثربخشی<br>تخصیص منابع<br>ایجاد ارزش عمومی | ورودی<br>عملیات<br>خروجی<br>پیامد<br>کارایی<br>اثربخشی<br>بهره‌وری<br>کیفیت<br>برابری و انصاف<br>رضایت ذی‌نفعان    | پاسخ‌گویی<br>شفافیت<br>کیفیت خدمات<br>ارزش برای پول                                                                       |

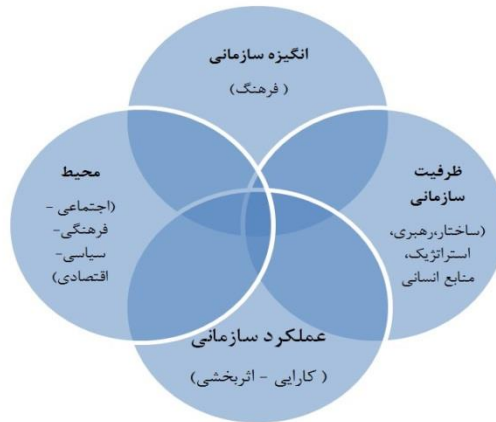
1. Pollitt
2. Bouckaert & Halligan
3. Boyne
4. Poister
5. Kearney & Berman
6. Talbot
7. Siegel & Summermatter

برخی از این ابعاد عملکرد به فرایند عرضه خدمت اشاره می‌کند که ورودی‌ها (منابع)، فعالیت‌ها (عملیات)، خروجی‌ها و پیامدها (اثرها) را دربرمی‌گیرد و برخی دیگر، مفاهیم نسبتی همچون کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، بهره‌وری، هزینه اثربخشی، مطلوبیت و پایداری و مرتبط بودن (اهداف به نیازها) هستند که اغلب، عملکرد را با آنها معرفی می‌کنند (یاوری، ۱۳۹۲: ۸۶).

#### مدیریت عملکرد سازمانی

مدیریت عملکرد سازمانی (CPM)<sup>۱</sup> یک عبارت معرفی شده توسط مطالعات گارتنر<sup>۲</sup> است که آن را بدین صورت تعریف می‌کند: یک عبارت پوشش‌دهنده که روش‌ها، سنجه‌ها، فرایندها و سیستم‌های مورد استفاده برای نظارت و مدیریت عملکرد یک سازمان را توصیف می‌کند (بایتندیک و راینر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۱۲). چهار مرحله ذیل فرایند چرخه‌ای CPM را توصیف می‌کند: می‌کند: ۱. تنظیم استانداردها؛ ۲. اندازه‌گیری وضعیت حاضر؛ ۳. تحلیل وضعیت مشاهده‌شده توسط مقایسه با وضعیت مطلوب؛ ۴. در نظر گرفتن اقدامات مبتنی بر تفاوت‌های کشف‌شده در این تحلیل (راینر و بایتندیک، ۲۰۰۲: ۱۲).

عملکرد سازمان متأثر از چند مؤلفه اصلی است؛ درواقع عملکرد، خروجی تعامل نهایی عوامل ذیل است (آندرس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۹۲).



شکل ۲. چارچوب عملکرد سازمانی (آندرس، ۲۰۰۰: ۹۲)

1. Corporate Performance Management
2. Gartner
3. Buytendijk & Rayner
4. Anderse



### الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی

الگوی منطق چهار لایه‌ای عملکرد و موفقیت:

بر اساس این الگو، در سازمان، خوبی‌های رفتار در قالب دو لایه: تأمین خوب ورودی‌ها و اجرای خوب فرایندهای مأموریتی و خوبی‌های رفتار در قالب دو لایه: حصول خروجی‌های مناسب و تحقق پیامدهای مناسب واقع می‌شود. درواقع خروجی‌ها، آثار مستقیم و پیامدها، آثار غیرمستقیم عمل هستند.

به عبارت دیگر، عملکرد یک سازمان با خوب عمل کردن سازمان در قالب چهار لایه منطقی تعریف می‌شود. لایه اول تأمین خوب ورودی‌های سازمان است که از طریق فرایندهای پشتیبان انجام می‌شود، جزء عملکرد سازمان است. لایه دوم اجرای خوب فرایندهای اصلی سازمان است. لایه سوم، حصول خروجی‌های خوب است، یعنی سازمان باید امور خود را به گونه‌ای انجام دهد که به تولید یک محصول یا ارائه یک خدمت مناسب منجر شود. خروجی‌های خوب جزء عملکرد سازمان به‌شمار می‌رود. لایه چهارم، تحقق پیامدهای مناسب است، یعنی تأثیراتی که یک سازمان در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بر محیط مأموریتی خود می‌گذارد، نیز جزء عملکرد سازمان به‌شمار می‌رود (علیرضا آذری و مهدی زمانی مزده، ۱۳۹۴: ۱۸۳).

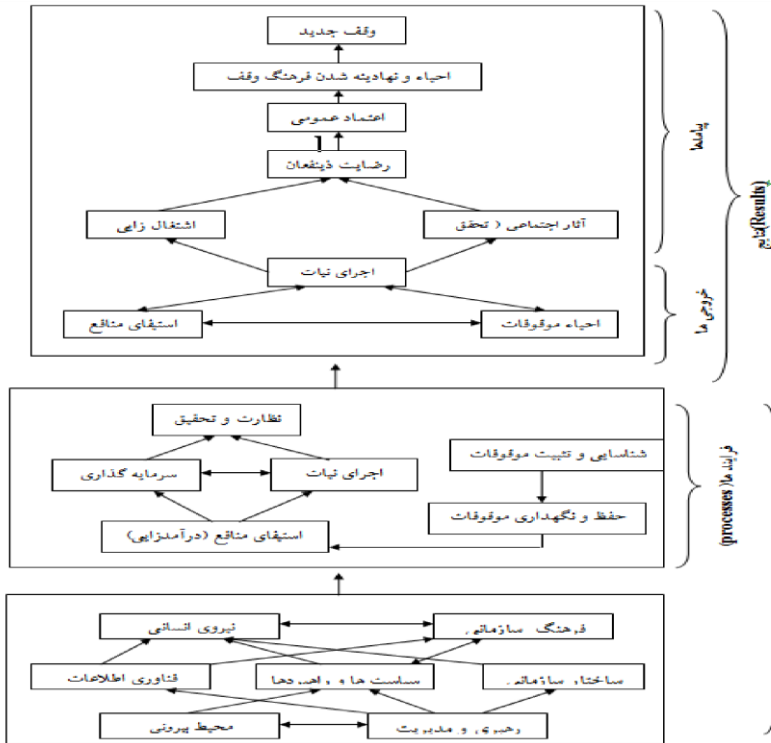


شکل ۳. الگوی منطق چهار لایه‌ای عملکرد و موفقیت

(علیرضا آذری و مهدی زمانی مزده، ۱۳۹۴: ۱۸۳)

### الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمان اوقاف و امور خیریه

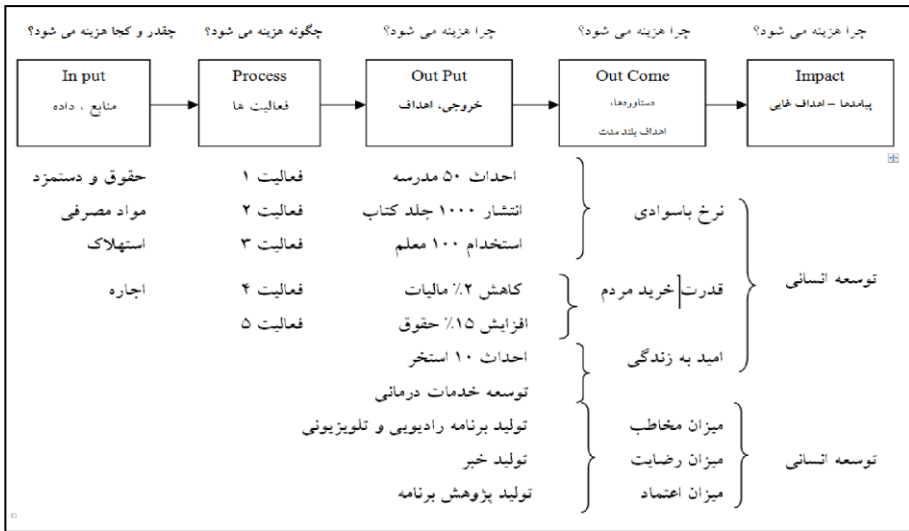
وحید یآوری و شمس‌السادات زاهدی، الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان اوقاف و امور خیریه را ارائه داده که در آن به پیشران‌ها و فرایند و نتایج و پیامدها توجه شده و در دو بخش اصلی، توانمندسازها و نتایج ارائه شده است (یآوری و زاهدی، ۱۳۹۱: ۱۶۹).



شکل ۴. الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان اوقاف و امور خیریه  
(یاوری و زاهدی، ۱۳۹۱: ۱۶۹)

### الگوی مدیریت عملکرد کشوری

این مسئله که جایگاه مدیریت عملکرد در مباحث مدیریتی، در قوانین کشوری چیست و چه پیش‌نیازی در اجرا لازم دارد، بسیار مهم است و برای تبیین مسئله، شکل زیر مناسب است. در شکل ۵، منظور از خروجی، کالا یا خدمت تولید شده است و منظور از دستاورد برگرفته از برنامه‌ها و نتایج قابل‌انتظاری است که در یک یا چند دستاورد خلاصه می‌شود که برگرفته از یک یا چند خروجی است. پیامد (اثر) حامل یک یا چند دستاورد است که ممکن است در راستای یکی یا چند برنامه تنظیم شده باشد (رفیع‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۲-۱۱).



شکل ۵. فرایند مدیریت عملکرد در کشور با ذکر نمونه‌ای از مراحل

(رفیع‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۲-۱۱)

مدیریت عملکرد دنبال این است که عملکرد را در مراحل مشخص شده (ورودی، فرایند، خروجی، دستاورد و اثر) مدیریت کند. به عبارت دیگر می‌توان گفت در سطح کلان، دو مرحله «دستاورد» و «اثر» متغیرهای وابسته‌ای هستند که توسط متغیرهای مستقل با عنوان فرایندها و خروجی‌ها (به عنوان متغیرهای مستقل تأثیرگذار) پشتیبانی می‌شوند. بنابراین چنانچه عملکرد پایینی در متغیرهای وابسته ملاحظه شود، بایستی دنبال علت‌های آن در متغیرهای مستقل بگردیم؛ به همین ترتیب در سطح دستگاه‌های اجرایی (سازمان)، خروجی‌ها به عنوان متغیرهای وابسته و فرایندها به عنوان متغیرهای مستقل تلقی می‌شود (رفیع‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۳-۱۱).

#### چارچوب نظری و الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و توسعه‌ای است، بایستی به دنبال تعمیم یا در ادامه یک یا چند الگوی مدیریت عملکرد بومی‌شده در کشور باشد، بنابراین چارچوب نظری و الگوی مفهومی ذیل در این پژوهش مبنا قرار گرفته‌اند؛

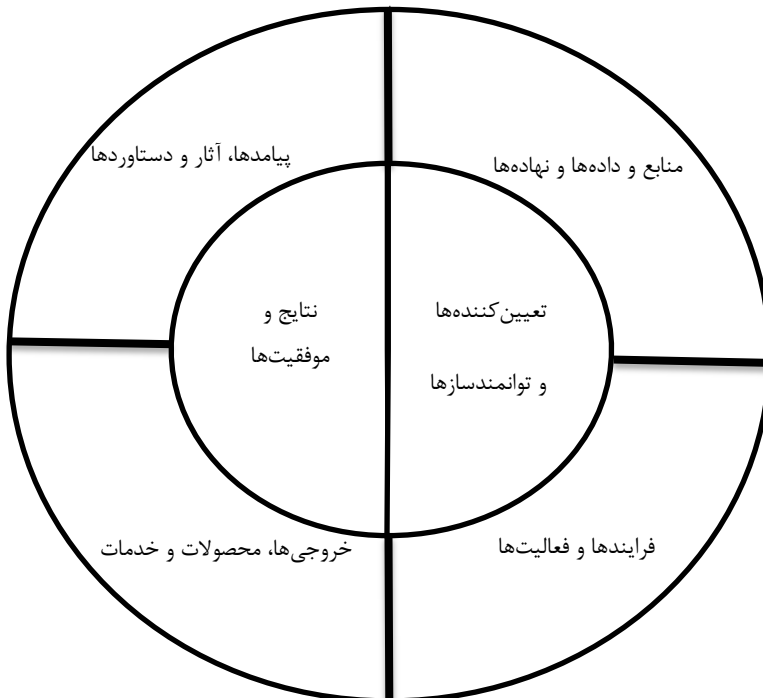
از آنجایی که پژوهش کنونی کاربردی به شمار می‌رود، حداقل باید از سایر نظریات در حوزه الگوی مدیریت عملکرد سازمانی تبعیت کند، بنابراین بر اساس الگوی منطق چهار لایه‌ای عملکرد و موفقیت آذری و زمانی مزده (۱۳۹۴) و همچنین الگوی مفهومی مدیریت عملکرد



یاوری و زاهدی (۱۳۹۱) برای سازمان اوقاف و امور خیریه، دو بُعد «تعیین‌کننده‌ها» و «نتایج» و همچنین چهار مؤلفه «پیشران‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و پیامدها» برای دو بُعد پیش‌گفته در این پژوهش مبنا و بستر شاخص‌های مدیریت عملکرد قرار می‌گیرند. در فرایند مدیریت عملکرد رفیع‌زاده (۱۳۹۰) که در مطابقت با قوانین کشوری انجام شده، پنج مؤلفه «پیامدها و اهداف غایی»، «دستاوردها و اهداف بلندمدت»، «خروجی‌ها و اهداف»، «فعالیت‌ها» و «منابع و داده‌ها» به جای چهار مؤلفه یادشده ارائه شده‌اند.

#### الگوی مفهومی کلان پژوهش

بر اساس چارچوب نظری و اجزای الگوهای پیش‌گفته، الگوی مفهومی این پژوهش به صورت ذیل خواهد بود. هرچند به دلیل آمیخته‌بودن (به‌ویژه کیفی بودن در پاسخ به پرسش اصلی پژوهش یعنی تعیین ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت عملکرد سازمانی با روش تحلیل مضامین)، این تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های ذیل نیز ممکن است تغییر کنند.



شکل ۶. الگوی مفهومی کلان برای مدیریت عملکرد سازمانی

## روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و توسعه‌ای است و از لحاظ روش، کیفی به‌شمار می‌رود. جامعه آماری آن با توجه به موضوع و اهداف پژوهش، اسناد و متون تخصصی الگوهای مدیریت عملکرد برای استنباط و کشف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت عملکرد با ویژگی‌هایی از قبیل پرداختن به تمام یا بخشی از الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌ها؛ تبیین شاخص‌های مدیریت عملکرد و شیوه‌های سنجش آن است. اسنادی که از آنها در حوزه کاربردی و توسعه‌ای مدیریت عملکرد بیشتر مورد استفاده قرار گرفته باشند، مدنظر بوده است. برای نمونه‌گیری اسناد و متون تخصصی یادشده، از روش تمام‌شمار جامعه آماری یعنی مراجعه به همه الگوهای کتابخانه‌ای موجود و مرتبط که تعداد الگوهای یادشده ۳۴ مورد می‌باشد، استفاده شده است.

داده‌های این پژوهش عمدتاً به روش مطالعه اسناد جمع‌آوری شده است و برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ابعاد و الگوهای مدیریت عملکرد از فیش‌برداری استفاده شده است. برای سنجش روایی تحقیق، ضمن مطالعه مبانی نظری، پیشینه، اهداف تحقیق و منابع و رعایت انسجام ساختاری آنها، نظرات و رهنمودهای ۵ نفر از خبرگان نیز در این زمینه لحاظ شده و پیش از شناسه‌گذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمده است. برای محاسبه پایایی از روش باز آزمون (شاخص ثبات) استفاده شده است. بدین صورت که از الگوها، تعداد ۱۰ الگو به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگر، شناسه‌گذاری شده‌اند که پایایی باز آزمون مصاحبه این تحقیق برابر ۹۶ درصد است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که پایایی این پژوهش با درصد بالایی تأیید می‌شود.

در پژوهش کنونی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از اسناد علمی الگوهای مدیریت عملکرد از روش «تحلیل مضمون ۱» برای کشف و استنباط ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های الگو با کمک نرم‌افزار مکس کیودا ۲ استفاده شده است. فرایند تحلیل داده‌ها در روش تحلیل مضمون شامل سه مرحله شناسه‌گذاری مضامین پایه، شناسه‌گذاری مضامین سازمان‌دهی شده و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است. در این پژوهش فرایند تحلیل داده‌ها با شناسایی ۳۷ (بدون لحاظ کردن شناسه‌های تکراری) مضمون پایه آغاز شده است؛ مضامینی که به‌طور

1. Theme Analysis
2. Maxqda



مستقیم از پیکره داده‌ها استخراج شده و بازتاب‌دهنده نکات جزئی و متکثر هستند. این مجموعه نخستین، دارای هم‌پوشانی‌ها و قرابت‌های مفهومی است. در مرحله بعد، مضامین پایه‌ای که ویژگی‌های مشترک داشته‌اند، در قالب ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده، سامان‌دهی شده‌اند. این سطح میانی، با ایفای نقش حلقه اتصال، توانست داده‌های پراکنده را در چارچوب‌هایی منسجم‌تر جای دهد. با ارتقای سطح انتزاع، مضامین سازمان‌دهنده در هم ادغام شده و در نهایت به ۳ مضمون فراگیر تبدیل شده‌اند، مضامینی که به‌طور مستقیم پاسخگوی پرسش پژوهش بوده و چارچوب نهایی تحلیل را شکل داده‌اند.

پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی

الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمانی کدام است؟

پرسش‌های فرعی

الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمانی از چه ابعادی تشکیل شده است؟

الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمانی از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمانی از چه شاخص‌هایی تشکیل شده است؟

یافته‌های پژوهش

درختواره مفهومی تحقیق (حاصل از شناسه‌گذاری و مفهوم‌سازی)

شناسه‌های باز، سازمانده و فراگیر، برگرفته از الگوهای ۳۴ گانه‌ای است که در جدول ذیل مشخص شده است:

جدول ۲. استناد مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی پیشنهادی مبتنی بر الگوهای ۳۴ گانه

| شناسه<br>فراگیر<br>(ابعاد) | شناسه<br>سازمانده<br>(مؤلفه)    | شناسه باز<br>(شاخص)<br>(زیرمؤلفه)                | سند واحد تحلیل                                           | نشانی                             |
|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| توافق<br>عملکرد            | محیط‌شناسی و<br>وضعیت‌شناسی     | اشراف و تحلیل<br>محیطی در ابعاد<br>داخلی و خارجی | بیاضی طهرابند (۱۳۸۸)<br>مدل مدیریت عملکرد<br>ذی‌نفع محور | بیاضی طهرابند،<br>۵۱: ۱۳۸۸        |
|                            | تبیین مبانی و<br>اسناد بالادستی | بازخوانی رسالت و<br>مأموریت                      | مرتضوی و همکاران<br>(۱۳۹۰) مدل مدیریت<br>راهبردی عملکرد  | مرتضوی و<br>همکاران، ۱۳۹۰:<br>۴۷۹ |



| شناسه<br>فراگیر<br>(ابعاد) | شناسه<br>سازمانده<br>(مؤلفه) | شناسه باز<br>(شاخص)<br>(زیرمؤلفه)                                                | سند واحد تحلیل                                                                                                                                                       | نشانی                                                |
|----------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                            |                              | شفاف سازی<br>انتظارات ذی نفعان                                                   | رضائیان و گنجعلی<br>(۱۳۹۰) مدل فرایندی<br>مدیریت عملکرد سازمانی،<br>بیاضی طهرابند (۱۳۸۸)<br>مدل مدیریت عملکرد<br>ذی نفع محور، کنرلی و<br>نیلی (۲۰۰۰) منشور<br>عملکرد | بیاضی طهرابند،<br>۱۳۸۸: ۵۱-۵۰<br>مهاجری، ۱۳۸۷:<br>۴۹ |
|                            |                              | سیاست گذاری بر<br>مبنای سیاست های<br>بالادستی                                    | شمس السادات زاهدی و<br>وحید یآوری (۱۳۹۱)<br>مدل مدیریت عملکرد<br>سازمان اوقاف                                                                                        | یآوری و زاهدی،<br>۱۳۹۱: ۱۶۹                          |
|                            |                              | تفسیر روزآمد و<br>مبانی و اصول<br>سازمان (فلسفه<br>وجودی، اصول غایی<br>و ابزاری) | رضائیان و گنجعلی<br>(۱۳۹۰) مدل فرایندی<br>مدیریت عملکرد سازمانی                                                                                                      | رضائیان و<br>گنجعلی، ۱۳۹۰:<br>۴۵۲                    |
|                            | تعیین نتایج و<br>آثار        | تعیین خروجی های<br>محصولی و خدمتی                                                | آذری و زمانی مزده<br>(۱۳۹۴) منطق چهار<br>لایه ای عملکرد و موفقیت،<br>علاءالدین رفیع زاده<br>(۱۳۹۰) مدل مدیریت<br>عملکرد کشوری                                        | علیرضا آذری و<br>مهدی زمانی<br>مزده، ۱۳۹۴:<br>۱۸۳    |
|                            |                              | تعیین پیامدها و<br>نتایج اقدامات<br>سازمان                                       |                                                                                                                                                                      | علیرضا آذری و<br>مهدی زمانی<br>مزده، ۱۳۹۴:<br>۱۸۳    |
|                            |                              | تعیین آثار<br>جلب کننده رضایت<br>ذی نفعان                                        |                                                                                                                                                                      | رفیع زاده، ۱۳۹۰:<br>۱۱-۱۲                            |
|                            | طراحی و                      | آینده نگاری نزدیک و                                                              | اوتلی و فریرا (۲۰۰۳)                                                                                                                                                 | برودبنت و                                            |



| شناسه<br>فراگیر<br>(ابعاد)     | شناسه<br>سازمانده<br>(مؤلفه)         | شناسه باز<br>(شاخص)<br>(زیرمؤلفه)                                             | سند واحد تحلیل                                                                                | نشانی                                                                |
|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                                | اجرای راهبرد و<br>مهندسی<br>فرایندها | دور                                                                           | مدل مدیریت عملکرد                                                                             | لافلین، ۲۰۰۹:<br>۲۸۵                                                 |
|                                |                                      | هدف گذاری و<br>طرح ریزی                                                       | سیلورمان و مولر (۲۰۰۹)<br>مدل مدیریت عملکرد                                                   | سیلورمن و مولر،<br>۲۰۰۹: ۵۲۹                                         |
|                                |                                      | توافق بر اهداف                                                                | پیتر دراگر (۱۹۵۴) الگوی<br>مدیریت بر مبنای هدف<br>مالکوم بالدريج (۱۹۸۹)<br>مدل مالکوم بالدريج | هاروی، ۲۰۰۱:<br>۳۴۵<br>دسلر، ۲۰۰۳:<br>۲۵۱<br>رضائیان، ۱۳۹۰:<br>۵۹-۶۱ |
|                                |                                      | برنامه ریزی و<br>بودجه بندی<br>(راهبردی، عملیاتی<br>و اجرایی)                 |                                                                                               |                                                                      |
| تأمین ورودی و<br>منابع         | تدارک زیرساختها<br>و تجهیزات ضروری   | کنرلی و نیلی (۲۰۰۰)<br>منشور عملکرد                                           |                                                                                               | مهاجر، ۱۳۸۷:<br>۴۹                                                   |
|                                |                                      | ادوارد دمینگ (۱۹۸۸)<br>مدل PDCA                                               |                                                                                               | (رضائیان، ۱۳۹۰:<br>۴۱-۴۰)                                            |
|                                | تأمین منابع مالی                     | بنیاد اروپایی مدیریت<br>کیفیت (۲۰۰۳) مدل<br>تعالی بنیاد اروپایی کیفیت<br>EFQM |                                                                                               | بنیاد اروپایی<br>مدیریت کیفیت،<br>۲۰۰۳: ۳۲-۱۵                        |
|                                |                                      | روزآمدسازی منابع<br>دانشی مأموریت و<br>سازمان                                 | باب پالادینو (۲۰۱۳)<br>مدل مدیریت عملکرد<br>سازمان مرکزی                                      | پالادینو، ۲۰۱۳:<br>۲۴                                                |
| پیشرانهای<br>فردی و<br>سازمانی | فعال سازی<br>ظرفیت های<br>سازمانی    | تقویت فرهنگ و جو<br>سازمانی                                                   | کنرلی و نیلی (۲۰۰۰)<br>منشور عملکرد،<br>اندرسن و همکاران                                      | رضایان و<br>گنجعلی، ۱۳۹۰:<br>۴۵۲                                     |
|                                |                                      | تحول و اصلاح                                                                  |                                                                                               |                                                                      |



| شناسه<br>فراگیر<br>(ابعاد) | شناسه<br>سازمانده<br>(مؤلفه)   | شناسه باز<br>(شاخص)<br>(زیرمؤلفه)                               | سند واحد تحلیل                                                                                  | نشانی                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                | ساختارها و نظامات                                               | (۲۰۰۶) چارچوب مدیریت عملکرد جامع گرا، رضائیان و گنجعلی (۱۳۹۰) مدل فرایندی مدیریت عملکرد سازمانی | رفیع زاده و رونق، ۱۴۴: ۱۳۹۲<br>مهاجری، ۱۳۸۷: ۴۹                                                                                                                                                                                                                                    |
|                            |                                | تدارک الزامات سازمانی (حمایت و پشتیبانی، فناوری، زیرساخت و ...) |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                            | توانمندسازی سرمایه انسانی      | اجرای نظام مدیریت دانش                                          | مالکوم بالدريج (۱۹۸۹) مدل مالکوم بالدريج                                                        | معیارهای مدل مالکوم بالدريج<br>۱. رهبری (۱۲۰ امتیاز)<br>۲. طرح ریزی راهبردی (۸۵ امتیاز)<br>۳. تمرکز بر مشتری و بازار (۸۵ امتیاز)<br>۴. اندازه گیری و تحلیل و مدیریت دانش (۹۰ امتیاز)<br>۵. تمرکز بر نیروی کار (۸۵ امتیاز)<br>۶. مدیریت فرایند (۸۵ امتیاز)<br>۷. نتایج (۴۵۰ امتیاز) |
|                            | پیشرانهای مشترک فردی و سازمانی | استفاده حداکثری از مشوقهای سازمانی                              | سیلورمان و مولر (۲۰۰۹) مدل مدیریت عملکرد، کاوه مهاجری (۱۳۸۷) مدل مدیریت عملکرد                  | سیلورمن و مولر، ۵۲۹: ۲۰۰۹<br>مهاجری، ۱۳۸۷: ۶۳                                                                                                                                                                                                                                      |
|                            |                                | حمایت از ارتباطات غیررسمی منطقی                                 |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



| شناسه<br>فراگیر<br>(ابعاد)             | شناسه<br>سازمانده<br>(مؤلفه)                                             | شناسه باز<br>(شاخص)<br>(زیرمؤلفه)                                                   | سند واحد تحلیل                                                                                                                                                                                  | نشانی                                                                                                                           |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                                                          | دلبستگی به<br>مأموریت و خدمات<br>سازمان برای<br>انگیزش معنوی و<br>اجتماعی           | فناوری اطلاعات                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                 |
|                                        |                                                                          | جلب مشارکت<br>حداکثری کارکنان                                                       |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
|                                        |                                                                          | توجه به ابعاد مختلف<br>مدیریت عملکرد<br>(سازمانی، فردی و<br>...)                    |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
| سنجش و<br>ارزیابی<br>عملکرد<br>سازمانی | توجه همه جانبه<br>و همزمان به<br>سطوح، ابعاد و<br>انواع مدیریت<br>عملکرد | توجه به سطوح<br>مختلف مدیریت<br>عملکرد (راهبردی،<br>عملیاتی و راه کنشی)             | گیانک چینی (۲۰۱۲)<br>مدیریت عملکرد بخش<br>عمومی، مایکل<br>آرمسترانگ (۲۰۰۶)<br>مدیریت عملکرد در یک<br>ساخت اجتماعی،<br>اگوینیس (۲۰۰۹) مدل<br>عمومی مدیریت عملکرد                                 | گیانک چینی،<br>۹:۲۰۱۲<br>آرمسترانگ،<br>۳۰۹:۲۰۰۹<br>اگوینیس،<br>۴۹:۲۰۰۹                                                          |
|                                        |                                                                          | توجه به انواع<br>مختلف مدیریت<br>عملکرد (پیامدها،<br>خروجی ها، فرایندها<br>و منابع) |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
|                                        |                                                                          | تشکیل گروه های<br>خبرگی<br>شاخص سازی                                                |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
| شاخص سازی و<br>سنجش                    |                                                                          | تعیین شاخص های<br>کلیدی عملکرد                                                      | مرتضوی و همکاران<br>(۱۳۹۰) مدل مدیریت<br>هماهنگی عملکرد، کاوه<br>مهاجری (۱۳۸۷) مدل<br>مدیریت عملکرد فناوری<br>اطلاعات،<br>بنیاد اروپایی مدیریت<br>کیفیت (۲۰۰۳) مدل<br>تعالی بنیاد اروپایی کیفیت | مرتضوی و<br>همکاران، ۱۳۹۰:<br>۴۷۹ – ۴۸۰<br>روز، ۲۰۰۹: ۳۲<br>مهاجری، ۱۳۸۷:<br>۶۳<br>بنیاد اروپایی<br>مدیریت کیفیت،<br>۱۵-۳۲:۲۰۰۳ |
|                                        |                                                                          | تعیین استانداردهای<br>عملکردی برای<br>شاخص ها (کارایی،<br>اثربخشی، کیفیت،           |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
|                                        |                                                                          |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |



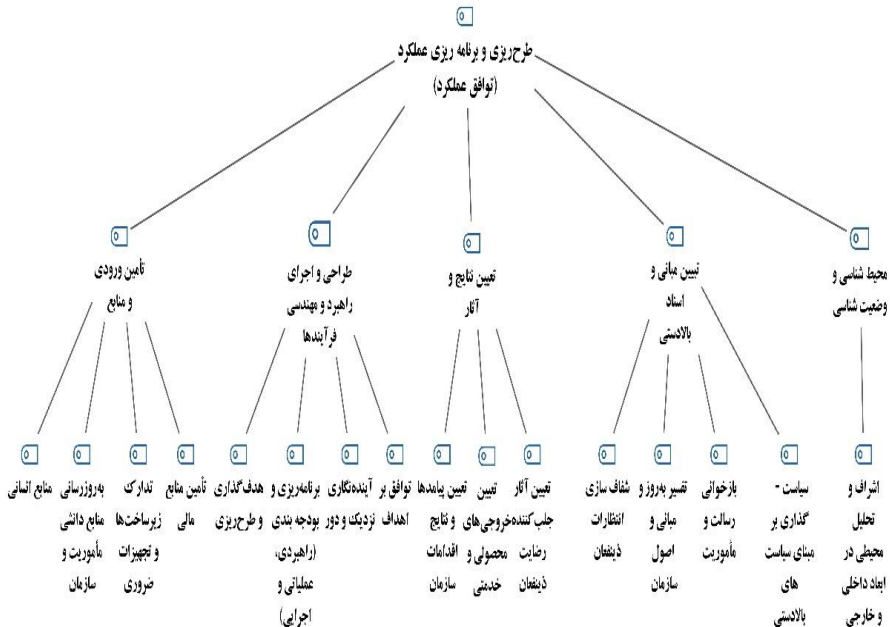
| شناسه<br>فراگیر<br>(ابعاد) | شناسه<br>سازمانده<br>(مؤلفه) | شناسه باز<br>(شاخص)<br>(زیرمؤلفه)                                               | سند واحد تحلیل                                                                                                | نشانی                                   |
|----------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                            |                              | کمیت، زمان، هزینه<br>(و...)                                                     | EFQM<br>وزارت استانی آفریقای<br>جنوبی (۲۰۰۹) مدل<br>مدیریت عملکرد دولت<br>محلی                                |                                         |
|                            |                              | گزارش‌گیری و<br>پاسخ‌گویی عملکرد                                                |                                                                                                               |                                         |
|                            |                              | استقرار نظام<br>جمع‌آوری و تحلیل<br>داده‌ها (گزارش‌گیری<br>گزارش‌دهی<br>عملکرد) |                                                                                                               |                                         |
|                            | اصلاح و بهبود<br>عملکرد      | بهبود، اصلاح و<br>تقویت                                                         | شمس‌السادات زاهدی و<br>وحید یاور (۱۳۹۲)<br>مدل مدیریت عملکرد<br>سازمانی برای سازمان‌های<br>دولتی و غیرانتفاعی | یاوری، ۱۳۹۲:<br>۱۱۴                     |
|                            |                              | تشکیل گروه‌های<br>اقدام                                                         | سینک و تاتل (۱۹۹۰)<br>الگوی هشت مرحله‌ای<br>برنامه‌ریزی بهسازی<br>عملکرد                                      | تانجنت، ۲۰۰۴:<br>۷۳۰                    |
|                            |                              | کنترل عملکرد                                                                    | دمینگ () مدیریت<br>کیفیت جامع TQM                                                                             | کهنعلی، ۱۳۸۷:<br>۶۰-۶۲                  |
|                            |                              | پویش و پایش<br>عملکرد (شناسایی<br>نقاط قابل بهبود)                              | رضائیان و گنجعلی<br>(۱۳۹۰) مدل فرآیندی<br>مدیریت عملکرد سازمانی                                               | رضائیان و<br>گنجعلی، ۱۳۹۰:<br>۴۴۶       |
|                            |                              | بازنگری و بازبینی<br>عملکرد                                                     | دووال (۲۰۰۷) مدل<br>مدیریت عملکرد دووال،<br>گروت (۲۰۰۲) الگوی<br>عملکرد راهبردمحور                            | دووال، ۱۳۸۶:<br>۳۸۴<br>گروت، ۲۰۰۲:<br>۳ |

تبیین عناصر الگوی مفهومی بر اساس شناسه‌ها (باز، سازمانده و فراگیر)

در ادامه این مرحله از تحلیل داده‌ها (شناسه‌گذاری باز) شاخص‌ها، شناسه‌های سازمانده، فراگیر و آرایش نظری آنها در چارچوب سازه‌های الگوی مفهومی رویش پیدا کرده، به ترتیب زیر تشریح و تبیین می‌شود.

#### شناسه فراگیر (بعد) توافق عملکرد

این شناسه فراگیر (بعد) از الگوی مفهومی، از ۵ شناسه سازمانده و ۱۶ شاخص شکل یافته است. در شکل زیر شبکه معنایی شناسه‌های باز و سازمانده این بعد (مستخرج از نرم‌افزار مکس کیودا) نشان داده شده است.

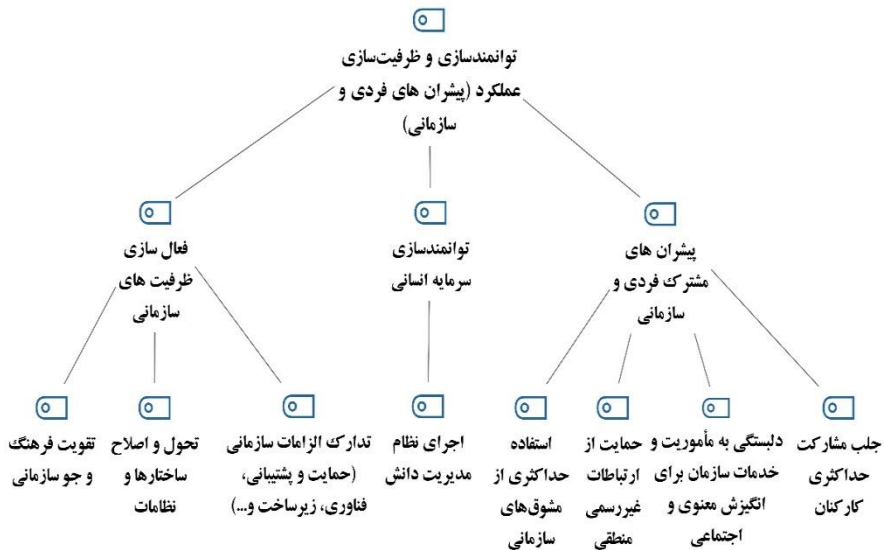


شکل ۷. شاخص‌های پایه و سازمانده شناسه فراگیر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی عملکرد (توافق عملکرد)

(منبع: یافته‌های پژوهش)

#### شناسه فراگیر (بعد) پیشران‌های فردی و سازمانی

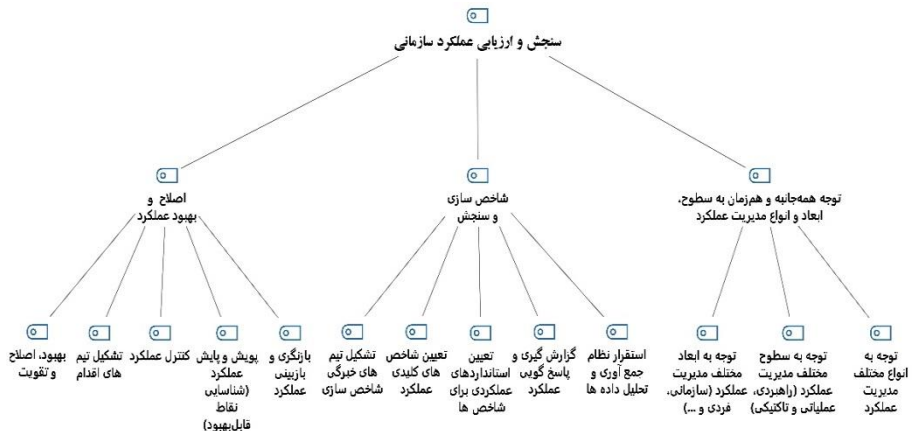
این کد فراگیر (بعد) از الگوی مفهومی، از ۳ کد سازمانده و ۸ شاخص شکل یافته است. در شکل زیر شبکه معنایی کدهای باز و سازمانده این بعد (مستخرج از نرم‌افزار MaxQDA) نشان داده شده است.



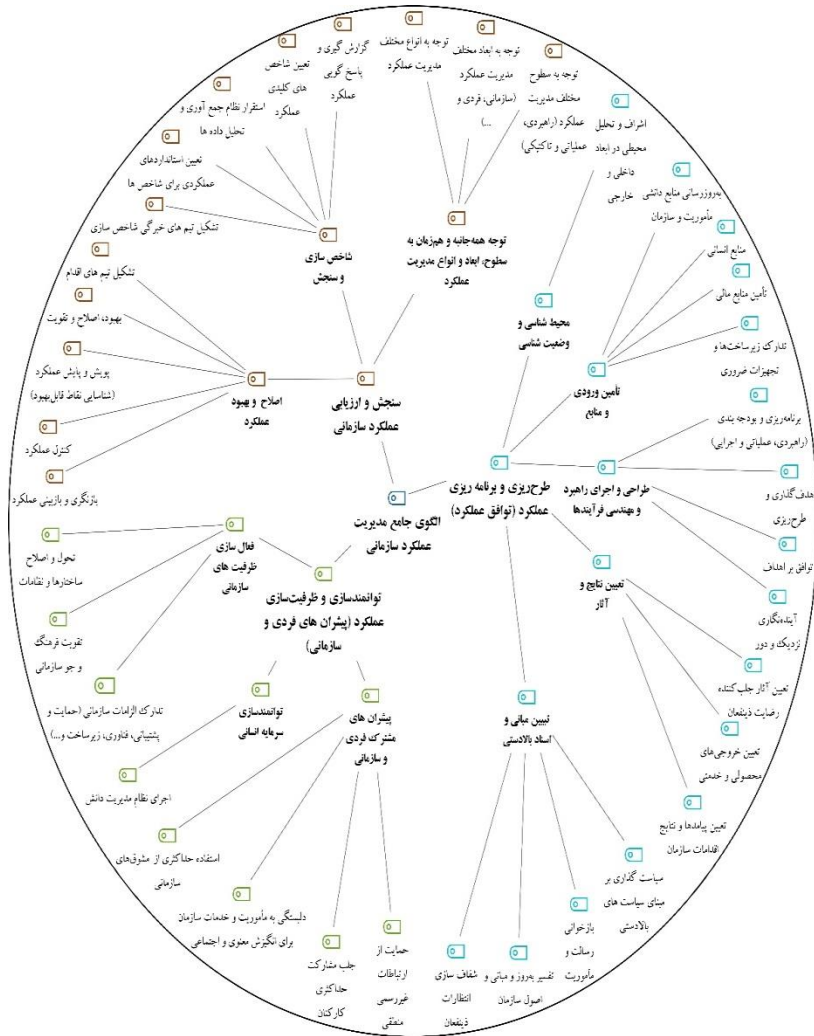
شکل ۸. شاخص‌های باز و سازمانده‌شناسه فراگیر توانمندسازی و ظرفیت‌سازی عملکرد (پیشران‌های فردی و سازمانی) (منبع: یافته‌های پژوهش)

### شناسه فراگیر (بعد) سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانی

این شناسه فراگیر (بعد) از الگوی مفهومی، از ۳ شناسه سازمانده و ۱۳ شاخص شکل یافته است. در شکل زیر شبکه معنایی شناسه‌های باز و سازمانده این بعد (مستخرج از نرم‌افزار مکس کیودا) نشان داده شده است.



شکل ۹. شاخص‌های باز و سازمانده‌کد فراگیر سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۱۰. الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی الگوی ارائه‌شده، می‌توان اذعان داشت که نقطه تمرکز آن، در راستای پاسخگویی به انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان سازمان بوده و با هدف اطمینان از هم‌افزایی و کارکرد صحیح سازمان و تمام اجزای آن (زیرمجموعه‌ها، فرایندها، گروه‌ها، کارکنان و ...) به صورت کارا برای تحقق اهداف و نتایج طرح‌ریزی‌شده و موفقیت پایدار سازمان توسعه داده‌شده و در سه حوزه مهم در توسعه مدیریت عملکرد نقش اساسی دارد: ۱. طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی عملکرد (توافق

عملکرد)، ۲. پیشران‌های فردی و سازمانی (توانمندسازی و ظرفیت‌سازی عملکرد) و ۳. سنجش و ارزیابی عملکرد.

#### مرحله اول؛ طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی عملکرد (توافق عملکرد)

در این مرحله، طرح کلی، اهداف کلان، سیاست‌های عملی و برنامه‌های اجرایی تدوین می‌شود که در برخی از متون علمی، از آن به‌عنوان «توافق عملکرد» نیز تعبیر شده است. اولین سنگ زیربنای نظام مدیریت عملکرد سازمانی، وجود نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی یا نظام توافق عملکرد با هدف ایجاد مبنایی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد است. در نظام توافق عملکرد، ابتدا بایستی بر اساس انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان اصلی سازمان، مأموریت‌ها، اهداف و راهبردهای کلان سازمان، در سطح کلان سازمان تعریف، تبیین و مورد توافق قرار گرفته و به سایر سطوح ابلاغ شود، آنگاه بر اساس توافق به‌عمل آمده، سایر سطوح سازمانی نیز بایستی درباره اهداف، مأموریت‌ها و برنامه‌های مربوط با واحدهای زیرمجموعه به توافق برسند. خروجی حاصل از نظام توافق عملکرد، به مدیران کمک خواهد کرد تا شاخص‌های عملکردی را هم‌راستا با اهداف سازمانی تعریف کرده و از این طریق، بستر اصلی برای ارزیابی و تحلیل عملکرد دقیق و درست را فراهم کنند. از این‌رو، برای تحقق ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمانی، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی عملکرد (نظام توافق عملکرد)، به‌عنوان اولین قدم در ورود به مدیریت عملکرد سازمانی خواهد بود.

#### مرحله دوم؛ پیشران‌های فردی و سازمانی (توانمندسازی و ظرفیت‌سازی عملکرد)

در این مرحله، طرح کلی و اسناد بالادستی مرتبط با آن بایستی برای سطوح مختلف سازمان، مفهوم‌سازی و تبیین شده و دستورالعمل‌های اجرایی موردنیاز، تدوین و به زیرمجموعه‌ها ابلاغ شود تا شناخت کافی و لازم از آنچه مبنای عمل است و نحوه و چگونگی اجرای آن، پیدا کنند. اجرای اثربخش مدیریت عملکرد در سازمان‌ها به عناصر انسانی آن بستگی دارد و زمانی سازمان‌ها می‌توانند از توانایی انسان‌ها بهره‌مند شوند که در محیط آنها عناصر انسانی مناسب در دسترس باشند. هدف این مرحله ایجاد شرایط و بستر مناسبی است تا از حداکثر شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد در اجرای امور محول شده به آنان استفاده کرد. برای رسیدن به این هدف مهم، می‌بایست تغییر و تحول سودمندی هم در سطح سازمان و هم در قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد ایجاد شود. با ایجاد تحولات مناسب در مؤلفه‌های سازمانی از قبیل ساختار، سبک مدیریت و ... می‌توان شرایط مناسبی را ایجاد کرد تا به بهبود عملکرد و بالا



رفتن اثربخشی عملکردی واحدها منجر شد و از طرف دیگر با ارائه آموزش‌های لازم، دانش تخصصی و مهارت‌های افراد را روزآمد نموده و نوع نگرش و بینش آنان را نسبت به انجام امور محول شده ارتقاء داد. این تغییر و تحولات بایستی به صورت دائمی و مستمر در سازمان صورت گرفته و تأثیرات آن در عملکرد کلی سازمان محسوس باشد.

#### مرحله سوم؛ سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانی

مرحله سوم، ارزیابی و نظارت مستمر و دائمی بر اجرای برنامه‌ها و تحقق راهبردها و طرح کلی مجموعه است. برای این منظور، بایستی مرکز رصد قوی و بینایی وجود داشته باشد که به‌طور دقیق پیشرفت‌ها را پایش کند؛ داده‌ها و اطلاعات را گردآوری نموده و اقدام به پردازش و استنتاج آنها نماید و گزارش عملکرد کاملی از وضعیت مجموعه را برای تصمیم‌گیری درباره بهبود عملکرد مجموعه، تنظیم و ارائه کند. بنابراین بایستی با یک زمان‌بندی مشخص، برنامه هر مقطع و مرحله تعیین‌شده و شاخص‌های ارزیابی آن تعریف و ارائه شود تا در هر مرحله‌ای بتوان پیشرفت برنامه‌ها را در قالب شاخص‌ها ارزیابی کرده و مشخص شود که راهبردها و سیاست‌هایی که موردتوافق قرار گرفته، چقدر پیش رفته و چقدر عقب‌ماندگی وجود دارد؛ نقاط قوت و نقاط ضعف مجموعه کجاست و چه راه‌کارها و پیشنهادهایی برای برون‌رفت از موانع و مشکلات وجود دارد. برخی از الزامات مهمی که بایستی مورد ملاحظه قرار گیرد، عبارت‌اند از: تعریف دقیق شاخص‌های عملکردی، تعیین حد استاندارد یا حد مورد انتظار هر شاخص بر اساس اهداف پیش‌بینی‌شده، اولویت‌بندی و وزن دهی شاخص‌ها، جمع‌آوری داده‌های دقیق و صحیح برای شاخص‌ها، ارزیابی و تحلیل دقیق و صحیح داده‌ها اطلاعات، تهیه و تنظیم گزارش‌های تحلیلی دقیق و صحیحی که برای مدیران ارسال می‌شود، تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهادهای و تعریف پروژه‌های بهبود بر اساس گزارش‌های تحلیلی و کسب اطمینان از اجرای به‌موقع پروژه‌های بهبود و اجرایی شدن سایر پیشنهادهای.

نکته مهم اینکه گزارش تدوین‌شده بایستی برای مدیران مجموعه‌ای که مورد ارزیابی و نظارت قرار گرفته، ارائه شود تا راه‌کارهای پیشنهادی، بر اساس نظرات تخصصی مجموعه مورد ارزیابی، به راه‌کارهای قابل‌اجرا و به‌اصطلاح عملیاتی تبدیل شود و از آنجایی که راه‌کارها و پیشنهادهای موردپذیرش و توافق قرار می‌گیرد، ضمانت اجرایی بالاتری پیدا کرده و زمینه پیاده‌سازی و اجرای آن فراهم می‌شود.



به منظور تعیین اولویت و اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مورد نظر، از دیدگاه ۵ نفر خبره‌ای که روایی تحقیق را مورد ارزیابی قرار داده بودند، استفاده شد. نتایج حاصل، مطابق جدول ۳، نشان می‌دهد همه ابعاد از نظر ضرورت و اهمیت در اولویت اول قرار دارند. در بین مؤلفه‌های بُعد اول، سه مؤلفه «تعیین نتایج و آثار»، «طراحی و اجرای راهبرد و مهندسی فرایندها» و «تأمین ورودی‌ها و منابع» و در بُعد دوم مؤلفه «پیشران‌های مشترک فردی و سازمانی» و در بُعد سوم مؤلفه «شاخص‌سازی و سنجش عملکرد»، اولویت اول و مهم‌ترین انتخاب شدند و مابقی مؤلفه‌ها، اولویت دوم هستند. اولویت شاخص‌ها نیز تابع اولویت مؤلفه‌ها تشخیص داده شد.

جدول ۳. اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد با پیمایش نظرات خبرگان

| اولویت | مؤلفه‌ها                                                                                                                                                            | اولویت | ابعاد                                          |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------|
| دوم    | محیط‌شناسی و وضعیت‌شناسی                                                                                                                                            | اول    | توافق<br>عملکرد<br>(طرح‌ریزی و<br>برنامه‌ریزی) |
| دوم    | تبیین مبانی و اسناد بالادستی                                                                                                                                        |        |                                                |
| اول    | تعیین نتایج و آثار                                                                                                                                                  |        |                                                |
| اول    | طراحی و اجرای راهبرد و مهندسی فرایندها                                                                                                                              |        |                                                |
| اول    | تأمین ورودی‌ها و منابع                                                                                                                                              |        |                                                |
| دوم    | فعال‌سازی ظرفیت‌های سازمانی                                                                                                                                         | اول    | پیشران‌های<br>فردی و<br>سازمانی                |
| دوم    | توانمندسازی سرمایه انسانی                                                                                                                                           |        |                                                |
| اول    | پیشران‌های مشترک فردی و سازمانی                                                                                                                                     |        |                                                |
| دوم    | توجه همه‌جانبه و هم‌زمان به سطوح (راهبردی، عملیاتی و راه‌کنشی)، ابعاد (سازمانی، فردی، اجتماعی، خانوادگی و ...) و انواع عملکرد (پیامدها، خروجی‌ها، فرایندها و منابع) | اول    | سنجش و<br>ارزیابی<br>عملکرد<br>سازمانی         |
| اول    | شاخص‌سازی و سنجش عملکرد                                                                                                                                             |        |                                                |
| دوم    | اصلاح و بهبود عملکرد                                                                                                                                                |        |                                                |

منبع: یافته‌های پژوهش

در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که الگوی ارائه‌شده در این پژوهش یک الگوی جامع برای مدیریت عملکرد سازمانی است و به دلیل تمرکز چندگانه و چندبُعدی بر طراحی توافقی، تسهیل‌کننده‌ها و ارزیابی و سنجش؛ پرداختن توان‌ها به لایه‌های ورودی، فرایندی، خروجی و نتایج در بُعد توافق و طراحی؛ توجه هم‌زمان به محرک‌ها و تسهیل‌کننده‌های فردی و سازمانی در بُعد پیشران‌ها؛ پردازش موازی شاخص‌سازی و سنجش و اصلاح در بُعد ارزیابی، در قیاس با الگوهای ارائه‌شده پیشین دارای نوآوری‌های زیادی است.



## سپاسگزاری

در این مقاله جا دارد از استادان گران قدر که در این مسیر ما را همراهی کردند، تشکر ویژه داشته باشیم.

## تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

## فهرست منابع

- احمدی کهنعلی، رضا (۱۳۸۷). طراحی مدل مدیریت عملکرد جامع زنجیره تأمین صنعت خودرو ایران خودرو. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- آذری، علیرضا، و زمانی مزده، مهدی (۱۳۹۴). الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان. تهران: انتشارات دانشگاهی فرهنگ.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد فرد تیم سازمان. ترجمه بهروز قلیچ لی و داریوش علامزاده. تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد. ترجمه ناصر میرسپاسی، اسماعیل کابوسی و علمی رشیدپور. تهران: انتشارات ترمه.
- آگوئینیس، هرمان (۱۳۹۶). مدیریت عملکرد. ترجمه علیرضا افشارنژاد، مهدی خیراندیش و مریم ولایی ملکی. تهران: انتشارات الگوی دانش‌بنیان.
- آگوئینیس، هرمان (۱۳۹۶). مدیریت عملکرد. ترجمه محمود محمدی، مجتبی بیات و حسین اسدی. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی (تهران مرکز).
- اندرسن، دونالد آل (۱۳۹۵). تحول سازمان: فرایند رهبری تغییر سازمانی. ترجمه شیما خسروی، میرعلی سیدنقوی، زهرا کوثر و سپیده مسعود سینکی. تهران: انتشارات بازتاب، کوهسار.
- آیس گروپ (۱۳۸۶). سامانه مدیریت کیفیت در مؤسسه‌های رسانه‌ای رادیو تلویزیون اینترنت. قم: ترجمه و انتشار از مرکز پژوهش‌های اسلامی صداوسیما.
- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۱۳). مدل تعالی EFQM. ترجمه علی نقی‌زاده، علی خلیلو و آيسان خلیلو. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- بیاضی طهرابند، علی، عقیلی، حسن، و معین نجف‌آبادی، فقیه (آذر ۱۳۸۸). مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر، ش ۲۱۱، ۵۲-۴۹.
- دسلر، گری (۱۳۷۱). مبانی مدیریت. ترجمه داود مدنی. چاپ سوم. تهران: انتشارات پیشبرد.
- دووال، آندره (۱۳۸۶). توانمندی‌های مدیریت عملکرد. ترجمه محمد صائبی. تهران: معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهوری، مرکز مدارک علمی.

- رضائیان، علی (۱۳۹۴). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). چاپ نهم. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی، و آذر، عادل، حاج کریمی، عباسعلی، و دهقانان، حامد (بهار ۱۳۹۰). طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد در رسانه ملی. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال ۱۸، ش ۶۵.
- رضائیان، علی، و اسدالله گنجعلی (۱۳۹۶). مدیریت عملکرد چیست، چرایی و چگونگی. چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- رفیع زاده، علاءالدین (۱۳۹۰). راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد (سازمان، مدیران و کارکنان). تهران: انتشارات فرمنش.
- رفیع زاده، علاءالدین، عفتی، محمدعلی، و رونق، مریم (۱۳۸۹). «مدیریت عملکرد با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی». ویراست سوم. تهران: انتشارات فرمنش.
- رفیع زاده، علاءالدین، و رونق، یوسف (۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی کاربردی. تهران: انتشارات فرمنش.
- زمانی مزده، مهدی، و آذری، علیرضا (۱۳۹۴). الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان. ویراستاران اکبر سلیمانی‌فرد و معصومه سراج‌القوم. تهران: انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- علیائی، لیلا، همتیان، هادی، دانایی، ابوالفضل، و شکاری، غلامعباس (۱۴۰۲). طراحی مدل مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای خراسان. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۱۱، ش ۳، ۳۳-۴۸.
- گروت، دیک (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد (کتاب پرسش‌ها و پاسخ‌ها): دستورالعملی جامع برای مدیران، ترجمه محمد صبوری‌مطلق، انتشارات نسیم.
- گنجعلی، اسدالله (۱۳۸۹). طراحی مدل مدیریت عملکرد با رویکرد چند سطحی. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- محمدی، تقی، بهلولی، نادر، بیک، زاده، جعفر، و رحیمی، غلامرضا (۱۴۰۰). تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد اخلاق مداری در سازمان‌های دولتی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۶ (۲)، ۱۵۵-۱۴۸.
- محمدی، محمد، و شریف‌زاده، فتح (۱۳۹۶). مدیریت عملکرد در بخش دولتی. ویرایش افسانه رحیمیان. تهران: انتشارات به‌پویش.
- مرتضوی، مهدی، نوشمند، محمداسماعیل، و مالکی، محمدرضا (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی عملکرد تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- منصوری، طیبه (۱۳۹۳). مدیریت بازار. تهران: انتشارات ریسمان.



مهاجری، کاوه (۱۳۸۷). طراحی سیستم مدیریت عملکرد فناوری اطلاعات با رویکردی ارزش گرا. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

وال، اندر (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد راهبردی. ترجمه مهدی مرتضوی، محمداسماعیل نوشمند و محمد رضا مالکی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

یاوری، وحید (۱۳۹۱). طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان اوقاف و امور خیریه. رساله دکتری به راهنمایی شمس السادات زاهدی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

یاوری، وحید، و شمس السادات زاهدی (بهار و تابستان ۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، سال هفتم، شماره اول، ۷۹-۱۲۲.

Aguinis, H. Gottfredson, R. K. & Joo, H. Using performance management to win the talent war. Business Horizons.

Aguinis, H. Performance management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Aguinis, Herman. (2009). An Expanded View of performance Management, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Altat Virani, Zeger van der Wal Book Subtitle Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership

Broadbent, Jane & Richard Laughlin. (2009). performance Management Systems: A Conceptual Model. Management Accounting Research 20, no. c: 283-295.

Broadbent, Jane; Laughlin, Richard. (2009). Performance management systems: A conceptual model, Management Accounting Research, Iss. 4, Vol. 20

Buytendijk, f. & Rayner, N. (2002). A starter's guide To CPM Methodologies, Research note Tu-16-2429. Gartner, inc.

Castelo, Samuel Leite & Carlos F, Gomes. (2024). The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study, Public Money & Management Volume 44, 2024 Issue 5, <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400>.

Editors Mireia las Heras Maestro, Nuria Chinchilla Albiol, Marc Grau Grau Five Key Principles of Corporate Performance Management Bob Paladino <https://www.amazon.com/Five-Principles-Corporate-Performance-Management/dp/0470009918#>

Herciu, M. & Șerban, R.-A. (2019). Performance management systems – Proposing and testing a conceptual model. Studies in Business and



- Economics, 14(1), 231–244. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0018>  
<https://www.researchgate.net/profile/Agnes-Slavic>
- Jianfeng Jia, Yuxin Jiao, Jiaqi Yan, Jiexiang Wang & Hailong Jia. (2023). Evolution path and critical influencing factors of performance management system: a longitudinal case study in China, Asia Pacific Business Review Volume 29, <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2076449>.
- Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems January 2007 in [https://www.researchgate.net/publication/280010610\\_Management\\_by\\_Measurement\\_Designing\\_Key\\_Indicators\\_and\\_Performance\\_Measurement\\_Systems#:~:text=Aabstract,identify%20them%20d%20not%20exist](https://www.researchgate.net/publication/280010610_Management_by_Measurement_Designing_Key_Indicators_and_Performance_Measurement_Systems#:~:text=Aabstract,identify%20them%20d%20not%20exist).
- Paladino. Bob. (2013). Corporate performance Management Best Practices, Wiley. John & Sons, Hobokem Newjersy.
- Perspectives on Public Management and Governance, Volume 6, Issue 1, March 2023, Pages 54 65, <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac026>
- Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management as New Management Concepts – in Central and Eastern Europe July 2014
- Teeroovengadam, V., Nunkoo, R. and Dulloo, H. (2019). "Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector", European Business Review, Vol. 31 No. 3, pp. 447-466. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0003>.

#### COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

