

## ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط مشی (مورد مطالعه: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی)<sup>۱</sup>

مهدی مهدویان صدر<sup>۲</sup>

دکتر کرم‌اله دانشفرد<sup>۳</sup>

دکتر حسن گیوریان<sup>۴</sup>

### چکیده

هر سازمانی برای تعالی و توسعه پایدار به بهبود مدیریت عملکرد نیاز دارد و سازمان‌های دولتی و مراکز خصوصی برای دستیابی به اهداف ترسیم شده سازمانی تلاش دارند، از الگوهای موفق مدیریتی بهره‌گیرند و از طریق مدل‌ها و رویه‌های مدیریت عملکرد نوین، مترصد ارتقاء خروجی‌ها و تحصيل برنامه‌های استراتژیک خویش هستند و به همین دلیل، مطالعات خط‌مشی در سازمان حائز اهمیت هستند و مراکز موثر دولتی و مؤسسات خصوصی مترصد تأسیس مؤسسات مطالعات خط‌مشی برای بهبود عملکرد خویش هستند. در این مسیر، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی به عنوان یکی از نهادهای پژوهشی مؤثر در جمهوری اسلامی ایران که از مؤسسات مطالعات خط‌مشی وابسته به نهاد تقنینی در کشور است، نیازمند توجه به مدیریت عملکرد برای ارتقاء سازمان در راستای ارائه خدماتی بهتر به نهادهای قانونی و تصمیم‌ساز مربوطه است. در این راستا، فهم و درک خط‌مشی‌گذاری و مؤسسات مرتبط به آن در مدیریت عملکرد و مختصات آن برای مدیران این نهاد امری ضروری است و این مقاله با بهره‌گیری از مطالعات کیفی، مترصد پاسخ به این سؤال اصلی است: الگوی مفهومی برای برای مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی با تأکید بر مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی چگونه است؟ برای ترسیم الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی از مطالعات بین‌المللی بهره‌گرفته می‌شود و تلاش گردید تا ضمن بررسی مفهومی مدیریت عملکرد و لایه‌های مربوطه به آن، اهداف و اهمیت متصور برای بهبود مدیریت عملکرد

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری مدیریت دولتی گرایش توسعه و تطبیقی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران با عنوان «آسیب‌شناسی نظام مطالعات خط‌مشی در ایران و ارائه الگوی عملکرد (مورد مطالعه: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی)» می‌باشد.

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی - تطبیقی و توسعه، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران mahdaviansadr400@gmail.com

۳. استناد تمام، عضو هیئت علمی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) daneshfard@srbiau.ac.ir

۴. دانشیار، عضو هیئت علمی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

در سازمان، مؤلفه‌ها و چالش‌های پیش روی آن ترسیم شود. یافته‌ها نشان می‌دهند؛ مؤسسات مطالعات خط‌مشی بخصوص پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی با مدیریت عملکرد صحیح می‌توانند، به اهداف ترسیم شده دست یابند و در این مسیر به برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری؛ نظارت مستمر و مریبگری، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد نیاز دارد و در صورت توجه به این مسئله، دستاوردهایی نظیر؛ رونق سیستم کسب‌وکار، تولید فرهنگ مطلوب و ترویج رهبری مؤثر برای این نهاد پژوهشی در حوزه مطالعات خط‌مشی در ایران خواهد داشت.

واژگان کلیدی: مؤسسات مطالعات خط‌مشی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، چالش‌ها، مدل‌های مدیریتی، سبک رهبری.

### ۱. مقدمه و بیان مسئله

عملکرد، یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می‌شود؛ زیرا بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد. به عبارتی دیگر، موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد؛ از این رو، ارزیابی عملکرد اهمیت یافت و استفاده از آن با هدف بهبود عملکرد در سطح فردی و متعاقب آن نیز در سطح سازمانی بسیار گسترش پیدا کرد. ارزیابی عملکرد به عنوان ابزار مدیریتی به سرعت در دهه ۱۹۵۰ رشد کرد. برای بیش از نیم قرن، ارزیابی عملکرد محور تحقیقات و اقدامات منابع انسانی بوده است. با وجود این سابقه طولانی، نارضایتی زیادی در خصوص فرایندها و نتایج بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد طی این سال‌ها مشاهده می‌شود. این نارضایتی‌ها سبب شد تا مفهوم مدیریت عملکرد به وجود آید. مدیریت عملکرد، فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که موجب بهبود مستمر و توسعه توانایی‌های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی، دسته‌جمعی و نهایتاً تعالی سازمان می‌شود. همچنین مدیریت عملکرد، رویکردی نظام‌مند است که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، تعیین شاخص‌ها، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به‌کارگیری نتایج آنها، منجر به بهبود عملکرد سازمان و کارکنان می‌گردد. مدیریت عملکرد باید به عنوان یک فرایند مستمر مشاهده و اجرا شود. هنوز هم در بسیاری از سازمان‌ها این امر اغلب به‌عنوان رویدادهای رسمی و گسسته انجام می‌شود که سالی یک یا دو بار برگزار می‌گردد. (سلامت و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲۹) مدیریت عملکرد به این معنا استراتژیک است که مربوط به موضوعات کلی‌تری است که سازمان با آن روبرو می‌شود تا بتواند در محیطی که جهت کلی

جهت دستیابی به اهداف بلند مدت خود دارد، به طور مؤثر عمل کند. مدیریت عملکرد باید در فرآیند پیچیده مدیریت سازمان ادغام شود و با سایر فرایندهای کلیدی؛ مانند استراتژی سازمان و توسعه کارکنان ارتباط داشته باشد (تراکیانو، ۲۰۱۷: ۲۰). همان‌گونه که دیوید گاروین<sup>۲</sup> توضیح می‌دهد «امروز مدیران شیفته فرایندها هستند. فهمیدن دلیل آن آسان است. بسیاری از سازمان‌های مدرن عملکردی و سلسله‌مراتبی دارند. آنها از بخش‌های جداگانه، هماهنگی ضعیف و ارتباطات جانبی محدود رنج می‌برند. اغلب اوقات، کارها به صورت پراکنده و منشعب شده است و مدیران برای انجام کار دشوار هستند. دانشمندان در تحقیقات خود با مشکلات مشابهی روبرو شده‌اند و تلاش می‌کنند عملکرد سازمانی را غیر از اصطلاحات ایستا و کاملاً جمع شده توصیف کنند.» (گاروین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸) می‌توان گفت سودمندی سیستم اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد به اثبات رسیده است، اما همانطور که سربان و هرسیا<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) تأکید می‌نمایند مشکلی که نظریه‌پردازان با آن روبرو هستند، تنظیم شاخص‌های عملکرد مناسب است. مدل‌های توسعه‌یافته، ابزاری هستند که مدیران می‌توانند از آنها برای سنجش و مدیریت عملکرد استفاده کنند، اما باید متناسب با متن باشند. همچنین، گرایش به استفاده از شاخص‌های عملکرد غیرمالی، مدیران را برای طراحی یک سیستم اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد بسیار دشوار می‌کند؛ زیرا شامل ادغام متغیرهای کیفی، غیرکمی و درک عمیق از محیط داخلی و خارجی شرکت است (سربان و هرسیا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۲۳۱). بنابراین، در دنیای امروز کشورهای مختلف به دنبال ارزیابی و پایش مستمر مدیریت در نظام‌های اداری و سازمانی هستند تا از این طریق با نگاهی سیستمی روند کارکرد و فعالیت یک نهاد یا سازمان را مورد ارزیابی قرار داده و با بررسی عمل و عکس‌العمل‌ها، روند مدیریتی عملکرد صحیح و لازم به منظور دستیابی به اهداف مدنظر را ارزیابی کنند. قوانین دولتی، قواعد، تصمیمات قضایی و شیوه‌های اداری که تهیه‌کننده این موارد نیز آنها را تهیه و ارائه می‌کنند و همچنین محصولات

- 
1. Nicola Terracciano
  2. David A. Garvin
  3. Garvin
  4. Radu-Alexandru □erban & Mihaela Herciu
  5. □erban & Herciu

و خدمات پشتیبانی شده توسط مردم عملکرد دولت را تعیین می‌کنند. (لین، هاینریش و هیل، ۲۰۰۱) نقش مدیریت عملکرد، شکل‌دهی و سازماندهی برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان‌های بخش عمومی و مدیریت آنها تا دستیابی به اهداف عمومی تعیین شده و نتایج مطلوب است. (هاینریش، ۲۰۱۵)

از سوی دیگر، خط‌مشی‌گذاری از وظایف و اعمال حاکمیتی دولت‌ها به شمار می‌آید. دو نوع عمل حاکمیتی و تصدی‌گری برعهده دولت‌ها نهاده شده است. در عمل‌های تصدی‌گرایانه، دولت‌ها با اقداماتی مانند وظایف بخش خصوصی، کالا و خدمات تولید می‌کنند و در اعمال حاکمیتی دولت‌ها در بازار و تولید کالا و بنگاه‌داری حضور پیدا نمی‌کنند و تلاش می‌کنند تا با تنظیم قواعد و مقررات و سیاست‌ها نقش هماهنگ‌کننده را برعهده بگیرند (قلی‌پور، ۱۳۸۷: ۹۴). از همین‌رو، خط‌مشی‌گذاری سازوکاری سیاسی، مدیریتی، اداری و مالی است که برای دستیابی به اهداف تعریف‌شده طراحی می‌شود. همچنین، خط‌مشی‌ها ممکن است در سازمان‌های دولتی یا خصوصی، گروه‌ها و افراد مختلف به کار گرفته شود (گنورتز، ۲۰۱۱: ۶). البته، باید توجه داشت ارائه چارچوبی اقتضائی به منظور انتخاب رویکرد خط‌مشی‌گذاری مناسب و کاربردپذیری آن وابسته به شرایط خاص می‌باشد (دانشفرد و همکاران، ۱۳۹۹ الف: ۱). لاجرم، در شرایطی که قدرت پیش‌بینی وجود نداشته باشد، رویکرد چرخه خط‌مشی عمومی فاقد کاربرد است. تحت چنین شرایطی اول باید به کمک روش‌های انطباقی، قدرت پیش‌بینی را افزایش داد و سپس به کمک یکی از رویکردهای چرخه خط‌مشی عمومی، نوآوری باز، نوآوری بسته و یا شبکه‌سازی اقدام به خط‌مشی‌گذاری نمود. انتخاب هر یک از این رویکردها نیز وابسته به دو متغیر مشارکت‌گرایی عمومی و نوآوری‌گرایی عمومی می‌باشد (دانشفرد و همکاران، ۱۳۹۹ ب: ۳۹). بررسی موارد متعدد شکست خط‌مشی‌ها در سال‌های اخیر نشان‌دهنده این نکته است که دولت‌ها به منزله مهم‌ترین عوامل اجرایی نتوانسته‌اند آنچه به عنوان خط‌مشی پذیرفته‌اند یا خود به آن شکل داده‌اند را به خوبی انجام دهند، این موضوع در ماهیت پیچیده خط‌مشی و عوامل گوناگون محیطی موثر ریشه دارد (پوراحمدی و همکاران، ۱۳۹۷).

مدیریت عملکرد موفق به توانایی اندازه‌گیری صحیح دستاوردها در برابر اهداف از پیش تعیین شده بستگی دارد. علاوه بر این هدف نیز باید قابل دستیابی و واقع‌بینانه باشد (فوریه، ۲۰۱۲). بدون شك یکی از نهادهای اصلی که در فرایند توسعه کشورها و به تبع آن خط‌مشی‌گذاری

نقش قابل اعتنایی دارد، نهاد قانونگذاری است. بدون وجود يك نهاد قانونگذاری کارآمد نمی توان به توسعه دست یافت. برنامه های توسعه تقنینی، شامل برنامه هایی هستند که قوه مقننه رایاری می کنند تا آن را به نهادی باز، مسئولیت پذیر و کارآمد تبدیل کند (اعلمی فریمان، ۱۳۹۱). درس هایی که می توان از تجربه آموخت بیانگر وجود مراکز مطالعات پارلمانی به عنوان عقل منفصله نهاد قانونگذاری است. در بیشتر کشورهایی که حاکمیت خود را براساس استقرار دموکراسی استوار کرده و از وجود مجالس بهره می برند، زیر مجموعه هایی چون کتابخانه و مرکز تحقیقات نیز به عنوان ابزارهای پژوهش پارلمانی به کار گرفته می شود. هدف از وجود کتابخانه ها و مراکز تحقیقاتی، تغییر ماهیت گفتگو و مذاکره بین نمایندگان، مسئولان اجرایی و وزراء است تا قانونگذاران بتوانند نقش فعال تری در فرایند سیاسی داشته باشند. این مراکز برای دستیابی به این هدف مهم نقش های گوناگونی برعهده گرفته اند. نقش عمده مراکز تحقیقاتی و کتابخانه های پارلمان آن است که منبعی اطلاعاتی برای قانونگذاران باشند. (راسخ، ۱۳۸۲)

پژوهش های تقنینی، موتور محرکه توسعه نظام قانونگذاری به شمار می روند. به همین دلیل یکی از اولویت های پارلمان های دنیا، ایجاد و حمایت از شکل گیری مراکز پژوهشی پارلمانی است. این مراکز از شیوه های متفاوتی برای تقویت پژوهش های تقنینی و ارتباط دهی مستمر با نمایندگان استفاده می کنند که مطالعه تطبیقی این روش ها می تواند در بهبود فرایندهای قانونگذاری در جمهوری اسلامی ایران و پیاده سازی اصول و مولفه های حکمرانی مطلوب مفید باشد (مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴). از آنجایی نظام اداری بخصوص مؤسسات مطالعات خط مشی در ایران یکی از زیرساخت های مهم توسعه محسوب می شود، ارائه الگوی خط مشی گذاری اصلاح نظام مطالعات خط مشی در ایران می تواند به بهبود عملکرد و ارتقاء سازمانی این نهاد کمک شایانی نماید (دانشفرد و همکاران، ۱۳۹۷). در جمهوری اسلامی ایران به دلیل فقدان حضور موثر احزاب، ضرورت وجود مرکز پژوهش ها به عنوان ارائه راهکار و مشورت به نمایندگان مردم در مجلس شورای اسلامی بیش از گذشته بروز و ظهور پیدا کرده است. مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی در کنار ارائه گزارش های کارشناسی به نمایندگان، می تواند نقشی موثر در ارائه آموزه های مردم سالاری دینی به جامعه و استفاده هر چه بیشتر از توان رسانه ها در شفاف سازی امر قانونگذاری و نقش و وظیفه نمایندگان در راستای عملکرد قوه مقننه ایفا

نماید. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی به عنوان بازوی مشورتی قوه مقننه، طی بیش از دو دهه فعالیت خود با برخورداری از پژوهشگران و کارشناسانی در حوزه‌های سیاسی، حقوقی، اقتصادی و بودجه، فرهنگی، اجتماعی، تولیدی و زیربنایی، گزارش‌های متعددی را تهیه و تدوین کرده است که بسیاری از این گزارش‌ها به مانند بررسی فضای کسب‌وکار یا ارزیابی بازار انرژی، به طور دوره‌ای منتشر می‌شود. بخشی از این گزارش‌های تهیه شده به مسئولان و مقامات کشور ارسال می‌گردد. البته بخش عمده‌ای از این گزارش‌ها که فاقد طبقه‌بندی هستند، در اختیار تمامی شهروندان قرار می‌گیرد که در وب‌سایت این مرکز قرار داده شده‌اند. در این مقاله، تلاش برای این است تا الگوی مفهومی مدیریت عملکرد برای مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی تهیه و ارائه شود.

## ۲. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف از این پژوهش تهیه الگویی مفهومی برای مؤسسات مطالعات خط‌مشی در خصوص مدیریت عملکرد با رویکرد آسیب‌شناسی نظام مراکز مطالعات خط‌مشی در ایران است. حال اگر این مسیر و در تهیه الگویی کارآمد در حوزه مفاهیم در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی با آسیب‌شناسی نظام مطالعات خط‌مشی در ایران مورد تحقق قرار گیرد، این پژوهش می‌تواند در مراحل بعدی، پل ارتباطی میان سازوکارهای پژوهشی پارلمانی و نظام خط‌مشی را بررسی نماید. به‌طور کلی و براساس مطالب عنوان شده هدف اصلی این مطالعه عبارت است از: ارائه الگوی مطلوب مفهومی «مدیریت عملکرد» در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. همچنین اهداف فرعی این مقاله عبارتند از: ارائه الگوی مفهوم مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی و لایه‌های آن، بررسی اهمیت مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی با تأکید بر مرکز پژوهش‌های مجلس، ترسیم اهداف مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی، شناسایی مولفه‌های مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی، بررسی چالش‌های مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی، بررسی مدل‌های مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی و تبعات آن برای مرکز پژوهش‌های مجلس. همچنین سؤالات این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد.

- مدیریت عملکرد مبتنی بر پیشرفت در مؤسسات مطالعات خط‌مشی دارای چه مفهوم

و لایه‌هایی است؟

- مدیریت عملکرد چه اهمیتی برای مؤسسات مطالعات خط‌مشی دارد؟
- اهداف مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی چه خواهد بود؟
- مولفه‌های مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی بر چه اساس و رویکردهایی خواهد بود؟
- چالش‌های مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی شامل چه مواردی خواهد بود؟
- مدل‌های مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی چگونه بوده و چه تبعاتی برای مرکز پژوهش‌های مجلس دارند؟

### ۳. پیشینه پژوهش

در خصوص مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی و بخصوص مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی پژوهش‌چندانی انجام نشده است. دانشفرد و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی مشترک با عنوان «الگوی نظری خط‌مشی‌گذاری برای اصلاح نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر روش داده‌بنیاد» مترصد ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری اصلاح نظام اداری در ایران است. بر اساس نتایج این پژوهش، مقوله‌های بهره‌وری، مدیریتی، ساختاری و سازمان‌دهی، سرمایه انسانی، ارتباطات بین‌المللی و قوانین و مقررات به عنوان عوامل علی به همراه عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری مؤثر است و همچنین اجرای راهبردهای پیشنهادی منجر به پیامدهای بهبود اصلاح نظام اداری خواهد شد. در مقاله‌ای علمی پژوهشی توسط دانشفرد و همکاران (۱۳۹۹)، با عنوان «پالت خط‌مشی‌گذاری عمومی: مطالعه تلفیقی فراترکیب با فن دلفی» تأکید شده است؛ به کمک سه متغیر محیطی قدرت پیش‌بینی، مشارکت‌گرایی و نوآوری‌گرایی، می‌توان شرایط استفاده و بکارگیری هر یک از رویکردهای مرحله‌ای، انطباقی، شبکه‌ای و اشاعه‌نوآوری را در خط‌مشی‌گذاری تبیین نمود. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد؛ هیچ یک از رویکردهای مرحله‌ای، انطباقی، شبکه‌ای و اشاعه‌نوآوری برای استفاده در تمامی محیط‌های خط‌مشی‌گذاری، مناسب نیستند. بلکه کاربردپذیری هر یک از این رویکردها، وابسته به شرایط اقتضائی خاص می‌باشد. پورا احمدی،

مختاریان‌پور و یاسوری (۱۳۹۷)، در مطالعه‌ای با عنوان «آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های خصوصی‌سازی در ایران»، خصوصی‌سازی را یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دولتی نوین در ایران به شمار می‌آورند که موافقان و مخالفانی دارد. آنها در این مطالعه با استفاده از روش تحلیل مضمون و بهره‌مندی از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با صاحب‌نظران، مدیران و کارشناسان عرصه خصوصی‌سازی که به کمک روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، به جمع‌آوری اطلاعات پرداختند. فتاح شریف‌زاده و دیگران (۱۳۹۵)، در مطالعه‌ای با عنوان «آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های فرهنگی مراکز استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران»، با استفاده از مدل‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری و به کمک شاخص‌هایی که از مدل‌های مورد تأکید استادان دانشگاهی مرتبط با رسانه و علوم ارتباطات و همچنین کارشناسان رسانه الگوی خط‌مشی فرهنگی مراکز استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران را به دست آورده‌اند؛ سپس با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی شاخص‌های مدل ایجادشده را الویت‌بندی کرده‌اند. محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶)، در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی» با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی در بخش استخراج مدل و بر پایه پیمایش میدانی الگویی برای مدیریت عملکرد برای توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی ارائه دادند که ابعاد اصلی آن شامل تأثیرپذیری استراتژی سرمایه انسانی از استراتژی سازمانی و اسناد بالادستی است. حاجی‌پور و دیگران (۱۳۹۴) در پژوهشی کاربردی-توسعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران» تصویر کاملی از چالش‌های فضای خط‌مشی‌گذاری عمومی، چالش‌های فضای عمومی خط‌مشی و چالش‌های فضای اجرای خط‌مشی عمومی ترسیم شده و در نهایت پیامدهای اجرای ناموفق آن ارائه شده است. محسن رنانی (۱۳۸۲)، گزارشی با عنوان «ماموریت، راهبردها و برنامه‌های مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی» در فصلنامه مجلس و راهبرد منتشر ساخته است و هدف از تهیه این گزارش، ارائه چارچوبی راهبردی برای برنامه‌ریزی و بسترسازی به منظور تسهیل فرایند دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی به‌عنوان یک «بنگاه دانش» است.



## ۴. ملاحظات مفهومی و نظری پژوهش

## ۴-۱. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی نهادی وابسته به مجلس شورای اسلامی ایران است که پژوهش‌های علمی لازم را جهت استفاده در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات حقوقی و فناوریانه انجام می‌دهد. این مرکز در تلاش است تا بدور از جهت‌گیری‌های سیاسی و به‌طور مستقل، نظرات کارشناسان حوزه‌های مختلف را به نمایندگان مردم عرضه کند. این مرکز، دارای قانون مصوب مجلس بوده و از لحاظ بودجه، تشکیلات استخدامی و ترتیبات اداری و مالی از مجلس شورای مستقل می‌باشد. مرکز پژوهش‌های مجلس نیز از مراکز مهم تحقیقاتی در ایران است که اسناد، مدارک و اطلاعات عمومی سایر سازمان‌های دولتی در آن قابل دسترسی است و تصمیمات، مذاکرات و اسناد حکومتی دیگر ارگان‌های جمهوری اسلامی نیز در آن یافت می‌شود. نتایج مطالعات عمومی و غیرمحرمانه در وبگاه مرکز به آگاهی عموم می‌رسد و عمده تحقیقات در حوزه قانون‌گذاری و بررسی طرح‌ها و لوایح است (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۹).

## ۴-۲. عملکرد

طبق تعریف فرهنگ لغت آکسفورد، عملکرد یعنی هر آنچه که افراد و ماشین‌ها انجام می‌دهند. برخی صاحب‌نظران ادعا می‌کنند عملکرد، عبارت است از هر آنچه در امروز انجام می‌شود تا در آینده منجر به نتایجی قابل‌سنجش و ارزشمند شود. عملکرد را معمولاً به صورت ساده در قالب مفاهیم خروجی به این صورت نیز می‌توان تعریف کرد: «دستیابی به اهداف کمی»؛ اما عملکرد موضوعی است که علاوه بر چیستی آنچه افراد به آن دست می‌یابند، چگونگی دستیابی نیز در آن مهم است. برخی اعتقاد دارند: «عملکرد یعنی هم رفتارها و هم نتایج. عملکرد را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌توان تصور و تعریف کرد. بر این اساس عملکرد فردی عبارت است از میزان سهم هر فرد در دستیابی به اهداف سازمان (محوالاتی و بهرامی، ۱۳۹۷: ۹۲)

۳-۴. ارزیابی و مدیریت عملکرد<sup>۱</sup>

ارزیابی عملکرد، یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است تا جایی که به‌عنوان یک درونداد یا مولفه اصلی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است. ارزیابی عملکرد به عنوان قلب فرآیندهای مبتنی بر مدیریت عملکرد، پایه و اساس برنامه‌های بهبود و تحول سازمانی تلقی می‌شود (محولاتی و بهرامی، ۱۳۹۷: ۸۷). ارزیابی عملکرد نیز صرفاً میزان دستیابی یک نهاد یا شرکت به اهداف تعیین شده از طریق اندازه‌گیری مجموعه‌ای از شاخص‌ها را معین می‌کند (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰). مدیریت عملکرد<sup>۲</sup> فرآیند مداوم بهبود عملکرد با تعیین اهداف فردی و تیمی است که با اهداف استراتژیک سازمان همسو است که مبتنی بر برنامه‌ریزی عملکرد برای دستیابی به اهداف، بررسی و ارزیابی پیشرفت و توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد است (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۵۳). مدیریت عملکرد، یک فرایند ارتباطی است که از طریق آن مدیران و کارمندان با هم همکاری می‌کنند تا اهداف کاری و سهم کلی کارمندان را برنامه‌ریزی، نظارت و بررسی کنند. فراتر از یک بررسی عملکرد سالانه، مدیریت عملکرد فرایند مداوم تعیین اهداف، ارزیابی پیشرفت و ارائه مربیگری و بازخورد مداوم است تا اطمینان حاصل شود که کارکنان اهداف و اهداف شغلی خود را برآورده می‌کنند. مدیریت عملکرد بسیار بیشتر از نشست سالانه بررسی عملکرد است. مدیریت عملکرد یک فرآیند مداوم برنامه‌ریزی، مربی‌گری و بررسی عملکرد کارکنان است (اومس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۴).

## ۴-۴. خط‌مشی عمومی

خط‌مشی عمومی عبارت است از تصمیم‌ها و سیاست‌هایی که به وسیله مراجع مختلف بخش عمومی (مجلس، قوای سه‌گانه و...) که نماینده حفظ منافع عمومی هستند، اتخاذ می‌شود یا اقدامات هدف‌دار، راه و روش انجام هدف‌های نظام، بایدها و نبایدها و راهنمای عمل، قلمرو و خط‌مشی عمومی جامعه است (دانشفرد، ۱۳۸۸). خط‌مشی گذاری عمومی همواره مترصد

1. Performance Measurement
2. Performance Management
3. Christopher D. Lee
4. OMES

راهکار و انتخاب گزینه‌هایی است که آحاد جامعه را منتفع سازد و پیامدهای آن منجر به توسعه پایدار شود (گیوریان و ربیعی، ۱۳۹۷: ۱۷).

## ۵. روش پژوهش

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی است. بنابراین از نظر هدف، یک پژوهش بنیادی و توسعه‌ای است، چرا که دارای جنبه آگاهی‌بخشی و علمی است. قلمرو مکانی این تحقیق مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی می‌باشد. این مقاله نیز تحقیقی کیفی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی و مطالعات کتابخانه‌ای بهره گرفته می‌شود. از حیث حدود و ثغور زمانی نیز باید اشاره شود قلمرو زمانی این تحقیق از فروردین ۱۳۹۹ تا اسفند ۱۳۹۹ می‌باشد. به لحاظ موضوعی، این مطالعه در محدوده خط‌مشی گذاری و مدیریت عملکرد می‌باشد. به عنوان ملاحظه نظری روش‌شناسی، تلاش شده است بی‌طرفی پژوهشگر در گردآوری و تفسیر اطلاعات رعایت شود.

## ۶. یافته‌های پژوهش

### ۱-۶. مفهوم و لایه‌های مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی

در این بخش تلاش بر این است به سؤال زیر پاسخ داده شود؛ مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی مبتنی بر پیشرفت دارای چه مفهوم و لایه‌هایی است؟ باید اشاره کرد مفهوم مدیریت عملکرد در پاسخ به سؤالات مکرر بسیاری مطرح شده است: «ما چگونه عمل می‌کنیم؟ آیا در پروژه‌های صحیح سرمایه‌گذاری می‌کنیم؟ وضع گردش وجوه در سازمان ما چگونه است؟ مشتریان ما در مورد ما چگونه فکر می‌کنند؟». مضمون همه این سؤال‌ها و پرسش‌های مرتبط دیگر نیز گردآورنده اطلاعاتی کلیدی است که برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که شاخص‌های داخلی، خارجی و رشد را با یکدیگر پیوند دهند تا چشم‌انداز روشنی را در مورد مفهوم مبهم عملکرد سازمان مهیا کنند (لاورتو و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت عملکرد بر اساس تعریف آرمسترانگ (۲۰۰۸) عبارت است از ارائه موفقیت پایدار

برای سازمان از طریق بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد و گروه‌ها. مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن سازمان عملکرد خود را با اهداف و استراتژی‌های سازمانی و کارکردی یکپارچه می‌نماید (گریش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بر اساس نظر مار<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، مدیریت عملکرد را به مثابه رویکردی سازمانی به شفاف‌سازی، ارزیابی، اجرا و بهبود مستمر راهبردهای سازمان معرفی می‌کند. اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می‌گردد که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش‌های سازمانی می‌باشد (جکوبسن، ۲۰۱۷). مدیریت عملکرد وسیله‌ای برای رسیدن به نتایج بهتر از طرف اجزای سازمان، تیم‌ها و کارکنان آن از طریق اداره و فهم عملکرد در قالب یک چارچوب مقرر از اهداف طرح‌ریزی شده، استانداردها و شایستگی‌ها می‌باشد و فرایندی است جهت مدیریت و توسعه افراد به روشی که احتمال حصول نتیجه در کوتاه مدت یا بلند مدت را افزایش دهد که آن از طریق مدیریت تعیین و ارائه می‌گردد (مونیهان و الکسندر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها، مسئولیت بهبود مداوم فرایندها، مهارت‌ها و میزان مشارکت خود را بر عهده بگیرند (جیمز و الیس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). اکثر محققان بر این باورند که عملکرد بنگاه در سازمان‌های خدماتی، تابعی از متغیرهای کارکنان و مشتریان است. در محیط رقابتی کنونی که روز به روز در حال گسترش بیشتر است، سازمان‌ها باید به تحویل خدمات با کیفیت به مشتریان و ارتقای تجربه و رضایت مشتریان متعهد باشند (منصوری، ۱۳۹۹).

در یک سازمان، مفهوم «عملکرد» یکی از رایج‌ترین موارد استفاده شده است. کارفرمایان به دنبال بهترین بازیکنان هستند و کارمندان می‌خواهند تحریک شوند تا در محل کار خود بهتر باشند. برای دستیابی به عملکرد، برخی از شرکت‌ها معتقدند که کافی است مجموعه‌ای از اهداف را برطرف کرده و سپس با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم، در حالی که برخی دیگر از ابزارهای خاص برای مدیریت این شاخص استفاده می‌کنند. امروزه، شرکت‌های بیشتری به

- 
1. Gerrish
  2. Marr
  3. Moynihan & Alexander
  4. James & Alice

دنبال نهاده‌سازی هرچه بیشتر و جلب نظر آنچه متخصصان آن را مدیریت عملکرد می‌نامند، هستند (تراکیانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۹). برنامه‌ریزی عملکرد حاوی تعریف مسئولیت‌های عادی، تعیین انتظارات عملکردی و اهداف سازمانی است و در وظیفه هدایت، مدیریت سازمان با ایجاد ارتباطات و انگیزش در کارکنان اهداف سازمانی را با اهداف فردی هم راستا می‌سازد. در ارزیابی عملکرد اجرایی برنامه‌ها مورد پایش قرار گرفته و در صورت لزوم اصلاحات لازم به عمل می‌آید. مدیریت عملکرد فرآیندی دائم و پویا است که معطوف به مقطع و مرحله خاصی نمی‌باشد و مدیران با اتکاء به آن می‌توانند به‌طور موثری اهداف سازمان را محقق سازند و در تحقق این اهداف نباید شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای را از یاد ببرند (مرتضی‌خان و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت عملکرد، در مفهوم جدید خود چرخه‌ای است که به مدیران کمک می‌کند پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد عملکرد و رفتار کارکنان تحت سرپرستی خود در ابتدای دوره ارزیابی، به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره ارزیابی بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت‌بخش و به‌کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان فراهم آورند (قربان‌زاده، ۱۳۹۲). به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد یک فرایند منظم و مبتنی بر اطلاعات است که کمک می‌کند تا مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف، اجرای برنامه‌ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به خوبی مدیریت کنند. مدیریت عملکرد مستلزم آن است که رفتارها تحلیل شود، عملکردها سنجیده شود، به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوب‌تر تقویت و تشویق شوند. در حقیقت فرایند مدیریت عملکرد یک چرخه مستمر است (بورس‌هی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). برخی از تعاریف مدیریت عملکرد در ادبیات استراتژیک و مدیریت به قرار زیر است:

- مدیریت عملکرد، پیشرفت اشخاص دارای صلاحیت و تعهد است که برای دستیابی به دستاوردهای مشترک معنی‌دار در سازمان حامی و مشوق دستاوردهایشان، کار می‌کنند.
- مدیریت عملکرد، مدیریت کسب و کار است.
- مدیریت عملکرد، فرآیند هدایت و حمایت کارمندان برای کار کردن به صورت هرچه

1. Nicola Terracciano

2. Burce Hey

- موثرتر و کارا تر در راستای نیازهای سازمانی است.
- مدیریت عملکرد، روشی راهبردی و یک پارچه به منظور ارائه موفقیتی پایدار برای سازمان است که با بهبود عملکرد افرادی که در این سازمان‌ها کار می‌کنند و نیز به کمک توسعه ظرفیت‌های گروهی و فردی تأمین می‌شود.
  - مدیریت عملکرد فرآیند تعریف، ارزیابی و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان از طریق استقرار قواعد و رویه‌هایی برای آن است.
  - فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی، بازبینی و بازآفرینی عملکرد می‌باشد.
  - فرآیندی جامع که یکپارچگی میان فعالیت‌های مختلف منابع انسانی را تسهیل و آنها را با اهداف کسب و کار و سازمان همسو می‌کند و در نهایت عملکرد کلی را بهبود می‌بخشد.
  - راهی برای ایجاد پاسخ‌گویی در قبال هدف‌گذاری و فرآیند بازخورد است و می‌تواند به مدیران و کارکنان کمک کند تا مسئولیت خود را برای درک کسب و کار، و جمع‌آوری داده و ارزیابی عملکرد تسهیم نمایند.
  - فرآیندی جهت هدایت و پشتیبانی از کارکنان برای عملکرد کارا و اثربخش در راستای نیازهای سازمان است.
  - فرآیندی است که کمک می‌کند تا افراد به نتایج توافق شده و برنامه‌ریزی شده دست یابند. مدیریت عملکرد بر این مسئله تمرکز دارد که چه چیزی باید انجام شود، چگونه باید انجام شود و به چه چیزی باید دست پیدا کرد (محولاتی و بهرامی: ۷۹-۷۸).

جدول ۱. شاخص مفهومی مدیریت عملکرد برای مؤسسات مطالعات خط‌مشی (یافته‌های نگارندگان)

ردیف	شاخص مفهومی
۱	پیشرفت اشخاص دارای صلاحیت و تعهد برای دستیابی به دستاوردهای مشترک
۲	مدیریت فعالیت‌ها و امور محول شده به مرکز
۳	هدایت و حمایت کارمندان برای کنش موثر و کارا تر در راستای نیازهای مرکز
۴	راهبردی برای ارائه موفقیتی پایدار برای مرکز با بهبود عملکرد افرادی
۵	کمک به توسعه ظرفیت‌های گروهی و فردی
۶	ارزیابی و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان مرکز از طریق استقرار قواعد و رویه‌ها
۷	فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی، بازبینی و بازآفرینی عملکرد

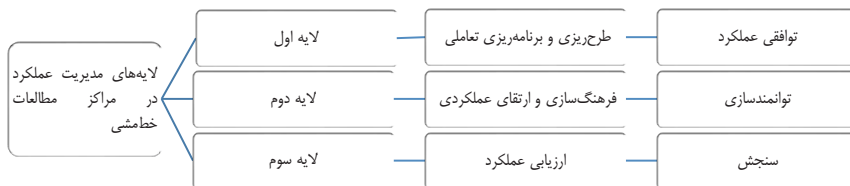
۸	تسهیل یکپارچگی میان فعالیت‌های مختلف منابع انسانی
۹	همسو سازی کارمندان با اهداف ترسیم شده مرکز
۱۰	ایجاد پاسخ‌گویی در قبال هدف‌گذاری و فرآیند بازخورد
۱۱	فرآیندی برای کمک به افراد در راستای تحصيل نتایج توافق شده و برنامه‌ریزی شده مرکز

بررسی مفاهیم فوق نشان می‌دهد الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی از سه لایه؛ توافق عملکرد، فرهنگ‌سازی و ارتقای عملکرد؛ و سنجش/ارزیابی عملکرد تشکیل شده است: لایه اول- طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی تعاملی (توافقی عملکرد): برای سنجش و ارزیابی درست، بایستی یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک استراتژی تدوین شده وجود داشته باشد تا بتوان در هر برهه‌ای از زمان پیشرفت‌ها را با آن سنجید. ضمن آنکه همه راهبردهای کمی و کیفی را باید قابل تشخیص و قابل ارزیابی کرد. در الگوهای ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمانی، که تا به حال مطرح بوده، این موضوع کاملاً مشهود است که بنای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در قالب مأموریت‌ها و اهداف کلان سازمانی مشخص، و آنگاه با روش‌ها و فرایندهایی برای سطوح مختلف سازمانی تبیین و ابلاغ شده است. این رویکرد تحت عنوان نظام طرح‌ریزی، برنامه و بستری راهبردی با نظام نواف عملکرد در سازمان‌ها انجام می‌گیرد. بنابراین اولین سنگ زیربنای نظام مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان‌های کشور وجود نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و با نظام توافق عملکرد با هدف ایجاد مبنای ارزیابی و مدیریت عملکرد است. از این‌رو، به منظور تحقق ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان، طراحی نظام توافق عملکرد با نظام طرح‌ریزی راهبردی به عنوان اولین قدم در ورود به مدیریت عملکرد خواهد بود. لایه دوم- فرهنگ‌سازی و ارتقای عملکردی (توانمندسازی): در سازمان‌ها باید برای مدیریت بهتر عملکرد، توانمندسازی و ارتقای عملکردی کارکنان مورد توجه جدی قرار گیرد. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان است و در فرایند ارزیابی عملکرد ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان، هماهنگ‌سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل نیز به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید افراد برای هماهنگی با دنیای متحول و پیشرفته است؛ اما تواناسازی کارکنان، راهی اساساً متفاوت برای کارکردن انسان‌ها با یکدیگر است. در فرایند توانمندسازی سعی بر این است تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد

و آزادی عمل داشته باشد. لایه دوم الگوی مدیریت عملکرد سازمانی، تحت عنوان فرهنگ‌سازی و ارتقای عملکردی، و هدف آن ایجاد زمینه و بستر مناسبی است تا از حداکثر شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد در اجرای کارها استفاده کرد. برای رسیدن به این هدف مهم، باید تغییر و تحول سودمندی در سطح رده‌های سازمان و هم در شایستگی‌های افراد ایجاد شود. با ایجاد تحولات مناسب در مؤلفه‌های سازمانی از قبیل ساختار، یک فرماندهی و مدیریت می‌توان زمینه مناسبی را فراهم کرد تا به بهبود عملکرد و ارتقای اثربخشی عملکردی رده‌ها منجر شود و از طرفی با ارائه آموزش‌های لازم، دانشی تخصصی و مهارت‌های افراد را به روز کرده؛ و نوع نگرش و بینش آنان را نسبت به کارها ارتقاء بخشید. این تغییر و تحولات باید پیوسته در سازمان‌ها صورت گیرد (تولایی و زاهدیان، ۱۳۹۷: ۶۰-۵۷).

لایه سوم- سنجش و ارزیابی عملکرد: در لایه سوم، که به سنجش و ارزیابی عملکرد سطوح مختلف مربوط است باید شاخص‌های عملکردی هر سطح تعیین شود و مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد. بر اساس نتایج ارزیابی‌ها و تحلیل‌ها، اقدامات اصلاحی با فوریتی پیشنهاد می‌شود. ساختارهای بازخوردی مناسب می‌تواند پیشنهادهای فرماندهان و مدیران را در اختیار رده‌های اجرایی قرار دهد و نتایج آن را پس از اعمال در اهداف، راهبردها و یا اقدامات در اختیار فرماندهان و مدیران قرار دهند. میزان تحقق و دستیابی به اهداف تعیین شده، تعیین نقاط قوت و ضعف، اعتبار یا عدم اعتبار شاخص‌های عملکردی، تعیین روند حرکتی و مواردی از این قبیل نیز از جمله نتایجی است که می‌توان در این لایه بدان‌ها دست پیدا کرد. برخی از الزامات مهمی که در دستیابی به این نتایج نقش دارند عبارت است از: تعریف دقیق شاخص‌های عملکردی، تعیین حد استاندارد یا حد مورد انتظار هر شاخص بر اساس اهداف پیش‌بینی شده، جمع‌آوری داده‌های دقیق و صحیح برای شاخص‌ها، ارزیابی و تحلیل دقیق و صحیح داده‌ها و اطلاعات، تهیه و تنظیم گزارش‌های تحلیلی دقیق و صحیح به منظور فرستادن برای فرماندهان و مدیران، تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهادهای و تعریف طرح‌های بهبود بر اساس گزارش‌های تحلیلی، کسب اطمینان از اجرای به موقع طرح‌های بهبود و اجرایی شدن دیگر پیشنهادهای (تولایی و زاهدیان، ۱۳۹۷: ۶۰-۶۱).





شکل ۱: لایه‌های مدیریت عملکرد در مراکز مطالعات خط‌مشی

## ۲-۶. اهمیت مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی

در این بخش تلاش خواهد شد تا به سؤال «مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی چه اهمیتی برای پیشرفت مؤسسات خط‌مشی نظیر مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی دارد؟» پاسخ داده شود. در محیط در حال رشد تجاری و رقابت جهانی امروزی نیز تنها کافی نیست که سازمان‌ها بدانند کجا هستند و به کجا می‌خواهند حرکت کنند؛ بلکه برای رقابت در این محیط باید به سرعت حرکت کنند و واکنش نشان دهند و در این راه از کمترین منابع، بیشترین استفاده را ببرند. در این وضعیت، سازمان باید محیط داخلی و خارجی خود را به خوبی بشناسد و در مورد آنها داده‌های لازم را کسب کند، تا بتواند کنش مناسب را در تعامل با آنها بروز دهد. برای اداره کردن این چالش باید بتوان راه حلی پیدا نمود تا تمامی بخش‌های سازمان با یکدیگر پیوند داشته باشند و بتوانند یک رویکرد کلی را نسبت به سازمان ایجاد کنند. یکی از راهکارهایی که در این زمینه به عنوان مبنایی برای یکپارچه‌سازی رفتار و عملکرد منابع انسانی مطرح گردیده، مدیریت عملکرد است. بنابراین، یکی از مباحث جدید در مدیریت به طور عام و در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌گونه ویژه، مفهوم مدیریت عملکرد می‌باشد. این مفهوم پس از آن مطرح شد که اثربخشی پایین شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد بویژه در نیل به اهداف استراتژیک سازمان آشکار گردید. به گفته دمینگ، مسئول شکست بیشتر برنامه‌های بهبود عملکرد، سیستم است و نه فرد. وی معیارهای سنتی ارزیابی عملکرد را به شدت مورد انتقاد قرار داده است. نتیجه بسیاری از ارزیابی‌های عملکرد به جای این‌که به افزایش عملکرد بیانجامد، به کاهش آن منجر می‌شود. همچنین، رویکرد سنتی به ارزیابی عملکرد عمدتاً بر عملکرد گذشته تأکید دارد. از سوی دیگر، دانش کنونی در زمینه ارزیابی عملکرد بسیار متنوع و پراکنده شده است و ضروری است به‌منظور اثربخشی بیشتر، در چارچوب مفهوم جدید مدیریت عملکرد

دنبال گردد. لاجرم، مدیریت عملکرد يك اقدام اساسی برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه انسانی سازمان و ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از کارکردهای آن به‌شمار می‌آید. افزون بر ارزیابی، مواردی چون هدف‌گذاری، طراحی عملکرد، مرور، بررسی و تحلیل عملکردها و در نهایت، اصلاح و بهبود رفتارها نیز جزء وظایف این مدیریت بشمار می‌آیند. مدیریت عملکرد در واقع اقدامی فراتر از جلسه‌هایی است که برای مرور اقدام‌های گذشته و تنظیم هدف‌های سال بعد برگزار می‌شود (ترکزاده و جعفری، ۱۳۹۱: ۶۴). با توجه به همین رویکرد است که می‌توان گفت برای پیشرفت کارمندان و سازمان نیز ارزیابی عملکرد سازمانی بسیار مهم است. با کمک ارزیابی عملکرد، اهداف سازمانی و اهداف فردی به راحتی برآورده می‌شوند. ارزیابی عملکرد همچنین به سازمان کمک می‌کند تا با مشاهده عملکرد گذشته کارکنان، عملکرد آینده آنها را پیش‌بینی کند. از این رو، سازمان‌ها می‌توانند با دادن برنامه‌های آموزشی و توسعه بیشتر به کارمندان، آمادگی خود را برای پر کردن شکاف در عملکرد و افزایش بهره‌وری برای آینده افزایش دهند و آمادگی لازم را کسب نمایند (دسا و کامادها، ۲۰۱۶: ۴۱). به اعتقاد رادیکا کاپور (۲۰۲۰) عملکرد کلیه اعضای سازمان به عنوان عامل اصلی عملکرد کلی سازمان و دستیابی به اهداف تلقی می‌شود. برای افراد بسیار مهم است که هر از گاهی عملکرد خود را ارتقا دهند. دلیل این امر را باید این‌گونه تشریح کرد که عملکرد سازمان تا حد زیادی به عملکرد کارکنان بستگی دارد. به منظور ارتقا عملکرد آنها، ایجاد آگاهی از نظر روش‌های نوین، فنی و ابتکاری و تلقین صفات کوشش، تدبیر و وظیفه‌شناسی برای کارفرمایان و کارمندان بسیار حیاتی است (کاپور، ۲۰۲۰). به همین دلیل است که دسا و کامادها اشاره می‌نمایند «ارزیابی عملکرد» بخشی جدایی‌ناپذیر در هر سازمان است. کارمندان به عنوان یکی از دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مهم سازمان محسوب می‌شوند. سرمایه‌گذاری همانند انسان‌ها بازدهی دارد. از این رو برای بررسی کارایی و اثربخشی کارکنان سازمان ارزیابی عملکرد انجام می‌شود. ارزیابی عملکرد به سازمان کمک می‌کند تا به کارمندان با بهترین عملکرد پاداش دهد و کارکنان دارای عملکرد ضعیف را تربیت کند. همچنین دستیابی به هدف سازمانی از طریق ارزیابی عملکرد قابل اندازه‌گیری است. همچنین کار تیمی، انگیزه را افزایش می‌دهد و همچنین کارمندان مسئولیت‌های خود را انجام می‌دهند (دسا و کامادها، ۲۰۱۶: ۳۷). اهمیت عملکرد به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و نیز بهداشت و سلامت

نیروی کار دارد. مدیریت عملکرد این امکان را دارد که الزامات عملیاتی و راهبردی سازمان، افراد و نیز نیازهای حرفه‌ای کارکنان را به فنون گوناگون برآورده نماید. اهمیت و نیازهای مدیریت عملکرد که در مؤسسات مطالعات خط‌مشی هم قابل درک است، به قرار زیر است:

(۱) محیط رقابتی کسب‌وکار، (۲) مشارکت منابع انسانی-کسب‌وکار، (۳) مدیریت عملکرد هسته منابع انسانی، (۴) ابزارهای انگیزشی یکپارچه، (۵) توان نهادینه‌سازی فرهنگ عملکرد عالی کار، (۶) نتایج پایدار و تاثیرات بلندمدت، (۷) توسعه‌ی جمعی و فردی، (۹) بهینه‌سازی سرمایه انسانی، (۱۰) نوسازی پیوسته و مستمر شایستگی‌ها، (۱۱) برابری عملکرد کسب‌وکار با عملکرد کارکنان و (۱۲) برابری در مدیریت (کاندولا، ۱۳۸۹).

### ۳-۶. اهداف مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی

در این بخش، تلاش خواهد شد به این سؤال پاسخ داده شود: اهداف مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی چه خواهد بود؟ قبل از ورود به بحث اصلی باید اشاره کرد با بررسی سلسله مراتب برنامه‌های سازمان در می‌یابیم که فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تعیین‌کننده فعالیت‌های آینده است. این برنامه‌های خط‌مشی از گوناگونی، تنوع و سلسله مراتب برخوردارند. در سلسله مراتب برنامه‌ها، هر برنامه، برنامه قبل از خود را تفسیر نموده و بسط می‌دهد (دانشفرد، ۱۳۹۴). با توجه به این مسئله، مدیریت عملکرد فرایند طراحی و اجرای راهبردها، ملاحظه‌ها و پیش‌ران‌هایی است که هدف آن تبدیل استعداد خام منابع انسانی به عملکردهایی سازمانی است. مدیریت عملکرد منابع انسانی نقش تبدیل استعداد به عملکرد را برعهده دارد که با برداشتن موانع و تشویق منابع انسانی به این کار نایل می‌آیند. برخی عملکرد را معادل با اثربخشی و کارایی می‌دانند و برخی اعتقاد دارند عملکرد عبارت است از جمع همه فرایندهایی که به مدیریت کمک می‌کند تا بتواند با نیم‌نگاهی به ایجاد یک سازمان عمل‌گرا در آینده (برای مثال: یک سازمان کارا و اثر بخش) اقدام مناسب اتخاذ کند. به عبارت دیگر، عملکرد عبارت است از: انجام هر آن چه در امروز که منجر به نتایج قابل سنجش ارزشمند در آینده می‌شود (نیلی، ۲۰۰۷). براج معتقد است، عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند که عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. هدف از استراتژی مدیریت عملکرد، فراهم آوردن ابزار و راه‌هایی است که از طریق آن نتیجه

بهتری از سازمان، گروه‌ها و افراد حاصل شود و این مهم از طریق درک و مدیریت عملکرد در داخل و در راستای چارچوبی توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازهای شایستگی برنامه‌ریزی شده میسر و ممکن می‌گردد. مدیریت عملکرد به توسعه‌ی فرآیندهایی برای جلب موفقیت کارکنان و مدیران سازمان در خصوص کارهای لازم‌الاجرا می‌پردازد و نگرشی به مدیریت و پرورش کارکنان ایجاد می‌کند که احتمال موفقیت سازمان را در کوتاه‌مدت و بلندمدت افزایش می‌دهد. استراتژی مدیریت عملکرد در وهله‌ی نخست به بهبود عملکرد برای حصول به اثربخشی سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد. همان‌طور که لاوسن (۱۹۹۵) گفته است، سازمان‌ها باید بگذارند کارها با موفقیت انجام بشوند. ثانیاً استراتژی مدیریت عملکرد به توسعه و پرورش کارکنان می‌شود. سوم آن‌که استراتژی مدیریت عملکرد بر تامین نیازها و انتظارات تمام گروه‌های ذینفع سازمان-مالکان، مدیران، کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان و عموم مردم- تاکید می‌کند. سرانجام آن‌که استراتژی مدیریت عملکرد بر ارتباطات و مشارکت کارکنان تاکید دارد (زارعی رباط، ۱۳۹۳). از دیدگاهی دیگر نیز مدیریت عملکرد دارای سه هدف عمده است: - تضمین تحویل اهداف و مقاصد؛ - ارزیابی، کنترل و توسعه‌ی روش‌ها و فرآیندها و - مقایسه و ارزیابی عملکرد سازمان‌های مختلف، سیستم‌ها و افراد.

در ادامه اهداف مدیریت عملکرد در طیفی از سازمان‌ها براساس مطالعات آرمسترانگ مورد بررسی قرار می‌گیرند: توانمندسازی، تشویق و پاداش‌دهی به کارمندان در قبال انجام وظایف به بهترین شکل ممکن؛ متمرکز کردن وظایف کارمندان روی مسائل صحیح و انجام دادن صحیح آنها؛ همتراز سازی اهداف فردی با اهداف سازمان؛ مدیریت فعال عملکرد منابع در برابر مسئولیت‌ها و اهداف تعهد شده؛ ارتباط دادن عملکرد شغلی به دستیابی به استراتژی میان مدت و طرح خدماتی؛ همترازسازی اهداف شخصی/فردی با گروه، دپارتمان/بخش و برنامه‌های شرکت‌های بزرگ؛ ارائه اهداف با تعریف مشخص مقصود/آماج با استفاده از سنج‌های عددی و غیر عددی؛ کنترل عملکرد و آماده‌سازی اقدامات مداوم مورد نیاز؛ آگاه‌سازی تمامی افراد درباره اینکه برای موفقیت چه لازم دارند و چه استانداردهایی مورد انتظار است و این‌که این امر چگونه به موفقیت کل سازمان کمک می‌کند، با گرفتن بازخوردی منظم، منصفانه و صحیح و هدایت و تشویق آنان برای دستیابی به بهترین‌ها؛ روشی راهبردی برای همترازسازی مسئولیت‌های فردی با اهداف و فعالیت‌های سازمانی؛ فرآیند و رفتاری که مدیران، عملکرد افراد را برای دستیابی به

شرکتی موفق، مدیریت می‌کنند؛ بیشینه‌سازی پتانسیل‌های فردی و گروهی برای منافع خود و سازمان با تمرکز بر دستیابی به اهدافشان؛ مدیریت عملکرد با هدف تحقق ملاحظات زیر در سازمان صورت می‌گیرد؛ ایجاد درک مشترک از آنچه باید حاصل شود؛ کمک به افزایش موفقیت در کوتاه و بلندمدت سازمان؛ ایجاد فرهنگی که افراد و گروه‌ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار، مشارکت و مهارت‌های خود را به عهده بگیرند؛ کمک به توسعه قابلیت‌های کارکنان؛ شناسایی نقاط قوت برای تقویت و حوزه‌های بهبود برای تبدیل به نقطه قوت؛ اطمینان از تحقق بهتر اهداف فردی و سازمانی؛ ایجاد یکپارچگی بین روش، نظام‌ها، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک سازمان؛ کمک به تقویت انگیزه کارکنان؛ استفاده بهتر از امکانات مادی، پاداش، ارتقاء و... برای تقویت انگیزه کارکنان (محولاتی و بهرامی، ۱۳۹۷: ۸۲-۸۱).



شکل ۲. اهداف مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی

#### ۴-۶. مؤلفه‌های مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی

در این بخش تلاش می‌شود تا به سؤال «مؤلفه‌های مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی با تأکید بر مرکز پژوهش‌های مجلس بر چه اساس و رویکردهایی خواهد بود؟» پاسخ داده شود. مدیریت عملکرد دارای مفهوم پیچیده و مشکلی است که تبیین آن کار ساده‌ای نیست و لازم است از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گیرد (سلطانی، ۱۳۸۳). ابعاد مفهوم مدیریت عملکرد به شرح زیر هستند:

## ۱-۴-۶. مدیریت عملکرد به عنوان یک فرهنگ و سبک رهبری

یکی از ابعاد مدیریت عملکرد این است که به مثابه یک فرهنگ و سبک رهبری<sup>۱</sup> در نظر گرفته شود. اوگبونا و هریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اشاره داشته‌اند؛ مباحث رهبری و فرهنگ سازمانی مورد توجه قابل توجهی از دانشگاهیان قرار گرفته است. بیشتر علاقه به این دو حوزه مبتنی بر ادعاهای صریح و ضمنی است که هم رهبری و هم فرهنگ با عملکرد سازمانی مرتبط هستند. با این حال، در حالی که ارتباط بین رهبری و عملکرد و فرهنگ به طور مستقل بررسی شده است، مطالعات کمی ارتباط بین این سه مفهوم را بررسی کرده‌اند. شواهد تجربی ارائه شده توسط اوگبونا و هریس نشان می‌دهد رابطه بین سبک رهبری و عملکرد توسط شکل فرهنگ سازمانی وجود دارد (اوگبونا و هریس، ۲۰۰۰). مطالعات پیمایشی پیرامون این رابطه عملکرد، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری در مراکز مختلف ضمن تأکید ارتباط این سه مؤلفه، نشان می‌دهد که مدیران باید علاوه بر فرهنگ سازمانی پذیرش، سازگاری و تنوع، در ارائه آموزش بیشتر و توسعه مهارت‌های کارکنان کوشا باشند (ماماری و صاحب<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). رگان دهب<sup>۴</sup> اعتقاد دارد سازمان‌ها باید سعی در ایجاد، مدیریت و حفظ فرهنگ‌های قوی داشته باشند. یک فرهنگ سازمانی عالی و قوی باعث می‌شود که یک سازمان بتواند از مزیت رقابتی برخوردار شود و در فضای پیچیده و پویای تجارت امروز زنده بماند و اکیداً توصیه می‌شود که سازمان‌های ملی (کوچک و بزرگ) فرهنگ خود را بررسی کنند؛ هنجارها و ارزش‌ها را قوی‌تر کنند. بعد از آن، باید به سبک‌های رهبری توجه شود و در این زمینه اکیداً توصیه می‌شود که رهبران از سبک رهبری دموکراتیک یا سبک رهبری تحول‌آفرین یا سبک رهبری معامله‌ای استفاده کنند. اما نه سبک رهبری خودکامه. دلیل این امر آن است که نتایج تحقیقات نشان داده است که سبک‌های رهبری دموکراتیک، تحول‌آفرین و معاملاتی تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند در حالی که سبک خودکامه یا اقتدارگرا بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی دارد (دبب، ۲۰۲۰: ۹). بر اساس این مسئله، وقتی الگوی‌های مختلف رهبری در

1. Performance management as a culture and leadership style
2. Emmanuel Ogbonna & Lloyd C. Harris
3. Bassem E. Maamari & Adel Saheb
4. Regan Debebe

سازمان با تئوری و عملکرد رهبری مقایسه شود، می‌توان پیچیدگی‌های بیشتری را در توسعه رهبران سازمان شناسایی کرد. بررسی بیشتر موارد کاربردی در سازمان‌ها مشخص می‌کند که چارچوب‌های شایستگی می‌توانند به پیشرفت رهبری در بهبود مدیریت عملکرد کمک کنند (بلاک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). سومندو بیسوا<sup>۲</sup> تأکید دارد؛ مطالعات در مورد موضوعات مدیریتی، به‌ویژه در مورد مدیریت منابع انسانی نیز عوامل مختلفی را که تأثیر مستقیم بر اثربخشی فردی و سازمانی دارند، مشخص می‌کند. فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین تأثیر مهمی بر توسعه منابع انسانی و عملکرد تک تک کارکنان دارد (بیسوا، ۲۰۰۹: ۶۱۱).

شاین (۱۹۹۲) اظهار داشت که فرهنگ سازمانی و رهبری در هم آمیخته‌اند. باس و آولیو (۱۹۹۳) با طرح این پیشنهاد که رابطه بین این دو مفهوم نمایانگر یک کنش متقابل است که در آن رهبر فرهنگ را شکل می‌دهد و به نوبه خود توسط فرهنگ حاصل شکل می‌گیرد، استدلال شاین (۱۹۹۲) را منعکس می‌کنند. باس (۱۹۸۵) با بررسی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر فرهنگ، رابطه بین رهبری و فرهنگ در مدیریت عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. او استدلال می‌کند که رهبران معاملاتی تمایل دارند در داخل کشور فعالیت کنند. در حالی که رهبران تحول‌گرا غالباً در جهت تغییر فرهنگ سازمانی مطابق با چشم انداز خود تلاش می‌کنند (یلدریم و برینسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

از نقطه نظر فرهنگ و سبک رهبری مدیریت عملکرد مجموعه‌ای از نیروهای به هم پیوسته است که رفتار گروهی را به وجود می‌آورد. در مدیریت عملکرد افراد با هر یک از فرهنگ‌های درون سازمانی منطبق شده و با توسعه‌ی نوعی سبک رهبری به اندازه‌ی کافی هم‌نواختی در فرهنگ سازمان ایجاد می‌شود. به یک مفهوم، عملکرد اداره کردن در فرهنگ و رهبری به معنای حفظ تعادل میان بخش‌های مختلف یک سازمان است و این کار آسانی نیست که همیشه موفق و روشن باشد (سلطانی، ۱۳۸۳: ۱۹۱). براساس مطالعات تئوریک مشترک یلدریم و برینسی، رهبری و فرهنگ تحول‌گرا به عنوان زمینه‌ای برای موفقیت سازمانی طولانی مدت در طی تغییرات سازمانی شناخته می‌شوند. در ادبیات، فرهنگ و رهبری شرکت به عنوان عوامل اصلی موفقیت

1. Simon A. Black
2. Soumendu Biswas
3. Yıldırım & Birinci

فرآیند تحول سازمانی در ادغام مطرح می‌شود، زیرا آنها تأثیر زیادی در ساختارهای سازمانی، فرایندها و عملکرد شرکت‌ها دارند. در این زمینه، باید توجه داشت که ویژگی‌های فرهنگی و رهبری سازمانی یک شرکت یا سازمان نیز علی‌رغم چالش‌های تغییر فرهنگی و سازمانی، می‌توانند در محافظت از موقعیت رقابتی و عملکرد تجاری خود موفق باشند که یک مرحله مهم در کسب این امر، عناصر رهبری و فرهنگ با توجه به مزایا و معایب این عناصر در طول بازسازی سازمانی، با ارتباط با رهبری و فرهنگ تحول‌گرا است (یلدریم و برینسی، ۲۰۱۳: ۷۱).

#### ۲-۴-۶. مدیریت عملکرد به عنوان یک سیستم تجاری

در رویکرد دوم، مدیریت عملکرد به مثابه یک سیستم تجاری<sup>۱</sup> در نظر گرفته می‌شود. در این بُعد، مدیریت عملکرد وسیله‌ای است برای ایجاد انگیزه در منابع انسانی جهت دستیابی به نتایج مطلوب و به دنبال برقراری ارتباطات منطقی بین عوامل تولید است و علاوه بر لحاظ کردن گذشته متمرکز بر آینده می‌باشد (سلطانی، ۱۳۸۳). در این راستا، مدیریت عملکرد کسب‌وکار که فقط مدیریت عملکرد نامیده می‌شود، با مدیریت فعالیت‌های تجاری محدود می‌شود تا اهداف همیشه به طور موثر برآورده شوند. روش دیگر نگاه به مدیریت عملکرد تجاری، استفاده از آن برای مدیریت فرایندها، محصولات و خدمات است. براساس این رویکرد، عملکرد را با بهبود فرایندهای کسب‌وکار باید افزایش داد. باید توجه داشت مدیریت عملکرد کسب و کار یک جایگزین معاصر برای مدل‌های مدیریت در گذشته است که از نظر مالی و هم از نظر تولید، برای پیش‌بینی عملکرد و شرایط آینده در نظر گرفته می‌شود. امروزه، یک سیستم مدرن مدیریت عملکرد کسب‌وکار این امکان را می‌دهد آنچه را که در شرکت اتفاق می‌افتد در زمان واقعی ردیابی کرده، چابکی را در تصمیم‌گیری‌ها و امکان تنظیمات سریع برای دستیابی موثرتر به اهداف، کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری را به ارمغان بیاورد. یکی دیگر از جنبه‌های مهم مدیریت عملکرد کسب‌وکار امکان بهبود مستمر فرایندها از طریق مدیریت فعالیت‌ها در راستای سهولت کار آن برای ارزیابی، نظارت، کنترل، برنامه‌ریزی و برای پیشرفت است. رقابت فوق‌العاده، بازارهای جدید و جهانی‌سازی چالش‌هایی را برای شرکت‌ها به وجود آورده است که فقط با مدیریت چابک، انعطاف‌پذیر و نوآورانه می‌توان به آنها پاسخ داد. برخی از چالش‌های قابل

1. Performance management as a business system



حل در این فرایند عبارتند از؛ عملیات پیچیده‌تر، افزایش خطر و عدم اطمینان، رقابت جهانی شده، ارزش دادن به مردم و دانش، نیاز دائمی به نوآوری. در این زمینه، استفاده از اطلاعات در فناوری مدیریت تجارت ضروری شده است. و یک سیستم مدیریت عملکرد تجاری پاسخی موثر به این خواسته‌ها می‌دهد. مدیریت عملکرد تجاری تقریباً به عنوان یک مترادف برای مدیریت هدف با عملکرد شغلی کارکنان مرتبط شده است. برخلاف آنچه که بسیاری تصور می‌کنند، این سیستم برای ارتقا کار کارمندان طراحی شده است، و عملکرد را به‌طور واضح بهم پیوند می‌دهد. مزایای اصلی آن را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: چشم انداز مشترک اهداف شرکت، انگیزه دادن افراد و تیم‌ها، کاهش گردش کارکنان، ارزش‌گذاری کارمندان، عملکرد فردی و گروهی بهبود یافته و دستیابی به اهداف استراتژیک (ویرات، ۲۰۱۶).

### ۳-۴-۶. مدیریت عملکرد به‌عنوان بازخورد شخصی و فرآیند یادگیری<sup>۲</sup>

در این چشم‌انداز مدیریت عملکرد را می‌توان از نقطه نظر فرد ملاحظه کرد. در این سطح، عملکرد در درون فرآیند ارزیابی ظاهر می‌شود. مدیریت عملکرد در اینجا، یعنی مرور دوره‌ای که افراد و گروه‌ها چگونه کار می‌کنند، دادن بازخورد به آن‌ها و به‌حرکت در آوردن آن‌ها از طریق توسعه‌ی خود، مشوق‌ها و یا چیزهای دیگر. موضوع مهم عبارت است از رابطه‌ی بین آنچه که شخص انجام و تحویل می‌دهند و این‌که تا چه حد به خوبی آن‌ها را منصفانه تلقی می‌کند. بازخورد در مدیریت عملکرد باید بر توسعه متمرکز شود و لازم است دامنه‌ی یادگیری سازمانی و فردی را به حساب آورده و به غنی‌سازی توانایی در سطح فردی و نهایتاً سازمانی منجر شود (سلطانی الف، ۱۳۸۳: ۱۹۲-۱۹۱). توضیحات و دسته‌بندی فوق نشان می‌دهد برای عملی کردن نظام حاکم بر مدیریت عملکرد، طراحی و اجرای آن به شکل عملیاتی در سازمان ضروری است. مدیریت عملکرد با یک روش جامع‌نگر کلیه عوامل و مولفه‌های درگیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده و نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها به دست می‌دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره‌وری، بهره‌برداری می‌کند. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد. فرآیند مدیریت عملکرد به‌نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود

1. Pierre Veyrat

2. Performance management as a personal feedback and learning process

مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. استفاده از مدل بهبود سازماند برای ارزیابی اثربخشی سازمانی زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت عملکرد را بهتر فراهم می‌کند؛ زیرا مدل فوق بر مواردی همچون رفتار سرپرستان نسبت به زیردستان، روحیه جمعی، اعتماد متقابل و آزادی مدیریت در هدف‌گذاری تأکید دارد. برای ترکیب و هماهنگی اهداف و نیازهای سازمان به منظور رشد سازمانی و بهبود سیستم باید دانش و تکنیک‌های علوم رفتاری به کار گرفته شود تا سازمانی به وجود آید که در آن توانایی‌های هر یک از اعضاء به طور کامل مورد استفاده قرار گیرد. از مدل مدیریت عملکرد بایستی ویژگی‌های مثبت را مورد توجه قرار داد و برای جاری کردن آن در سازمان تلاش کرد.

برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های مطالعات خط‌مشی نظیر مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی طی مراحل مختلفی نیاز است که به صورت خلاصه می‌توان مراحل مربوطه را به شرح زیر بیان کرد:

**الف.** بررسی پیش‌نیازهای نظام مدیریت عملکرد: برای طراحی و اجرای نظام مدیریت عملکرد لازم است ابتدا در مورد پیش‌نیازهای آن در سازمان بررسی و سپس دست به طراحی آن زد. به طور کلی فهرست‌وار پیش‌نیازهای اصلی نظام مدیریت عملکرد که در عمل تجربه شده و مورد نیاز است را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان؛ وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد) در سازمان؛ حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد؛ بومی‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان؛ تمایز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش‌دهی در سازمان؛ و پذیرفتن این اصل که با استقرار مدیریت عملکرد همه مشکلات سازمان را نمی‌توان یکجا حل کرد.

**ب.** مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان: برای استقرار نظام مدیریت عملکرد یک چهارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیربنای کار مورد نیاز است. در این راستا برای انتخاب مدل مناسب عملکرد برای هر سازمان لازم است. مدل‌های موجود مورد بررسی قرار گرفته و متناسب با شرایط فرهنگی، تولیدی، نیروی انسانی و ... سازمان، مدلی مناسبی انتخاب و معرفی گردد (سلطانی، ۱۳۸۳: ۵۷-۵۴).

**پ.** مرحله بومی‌کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان: منظور از بومی کردن مدل این است که ابعاد مدل با شرایط مختلف انسانی، فرهنگی و ... در سازمان سازگار شده و سازمان

آن را بپذیرد. برای بومی کردن مدل مراحل زیر بایستی طی شود: توجیه مقدماتی نظام مدیریت عملکرد: در این مرحله با تشکیل جلسات آگاه‌سازی لازم است کلیات، مفاهیم اساسی، اهداف و فلسفه نظام مدیریت عملکرد برای کارکنان تشریح گردد.

ت. مرحله شروع طراحی و پیاده‌سازی: در این مرحله با توجه به جمع‌آوری اطلاعات در مراحل قبلی کار طراحی و تدوین بنیادهای نظام مدیریت عملکرد شروع می‌شود. مرحله طراحی نیازمند بررسی دقیق و همه‌جانبه کارشناسی دارد که بتوان اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده را خوب پردازش کرد و آنها را با همدیگر ترکیب و به‌نحو مطلوبی از آنها ایده گرفت. در مرحله طراحی و پیاده‌سازی اقدامات زیر بایستی صورت گیرد: اول) طراحی فرم‌های ارزیابی عملکرد، دوم) طراحی و تعیین امتیازات، سوم) طراحی گردشکار اجرایی.

ث. مکانیزه کردن نظام مدیریت عملکرد: با توجه به اینکه انجام ارزیابی عملکرد به صورت رایج موجب اتلاف وقت شده و از دقت آن کاسته می‌شود، بهتر است نظام مدیریت عملکرد به سایر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی وصل شود تا بتوان هم ارزیابی عملکرد را به خوبی انجام داد و هم با یکپارچگی که به‌وجود می‌آید از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده کرد. به‌طور کلی، مزایای مکانیزه کردن نظام مدیریت عملکرد در سازمان را می‌توان به صورت فهرست‌وار به شرح زیر بیان کرد: جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی؛ حاکم شدن روش ارزیابی عملکرد با استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی؛ قابل کنترل شدن نظام ارزیابی عملکرد؛ اخذ گزارش‌های متنوع و مورد نیاز از نظام رایانه‌ای؛ تحلیل بهتر نتایج ارزیابی عملکرد؛ مقایسه بهتر نتایج ارزیابی عملکرد در کل سازمان و استخراج مواد غیر متعارف (سلطانی، ۱۳۸۳).

ج. مرحله فرهنگ‌سازی: مرحله فرهنگ‌سازی اساسی‌ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. در صورت پذیرش آن از سوی سازمان، اجرای خوب طراحی‌های انجام شده و نتایج و دستاوردهای قابل قبولی برای سازمان به دنبال دارد. فرهنگ‌سازی برای نظام مدیریت عملکرد مشکل و وقت‌گیر است و لازم است که این کار با حوصله پیگیری شود. شروع کار نظام مدیریت عملکرد به دلیل تجارب قبلی افراد و ناقص اجرا شدن نظام‌های ارزیابی عملکرد در گذشته سازمان، مقاومت‌ها و بعضاً بی‌تفاوتی‌هایی در سازمان وجود دارد که با فرهنگ‌سازی می‌توان آن را تبدیل به پذیرش کرد. در فرهنگ‌سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌طور کلی، با مکانیسم‌های زیر

می‌توان در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فرهنگ‌سازی معقول و مطلوبی انجام داد: اول) آموزش توجیهی، دوم) تهیه بروشورهای عملی، سوم) حمایت و تأکید مدیریت ارشد سازمان، و چهارم) اصلاح ساختار شغل.

ج. مرحله اجرای آزمایشی-نهادی: پس از طی مراحل مختلف ذکرشده لازم است نظام ارزیابی عملکرد به صورت آزمایشی به مورد اجرا درآید. فلسفه اجرای آزمایشی همانند فلسفه راه‌اندازی تجهیزات و ماشین‌آلات یک کارخانه تولیدی است. در مرحله راه‌اندازی تجهیزات یک کارخانه تولیدی از ابتدای خط تولید تمام تجهیزات تست شده و راه‌اندازی و به مرور وارد مرحله بهره‌برداری می‌گردد. نظام ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست و بایستی قبل از اجرای رسمی به صورت آزمایشی و نیمه‌رسمی اجرا و پس از رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی در فرآیندهای رسمی سازمان قرار گیرد. مراحل اجرای آزمایشی نظام مدیریت عملکرد عبارتند از: انتخاب یک واحد نمونه در سازمان که بتواند منعکس‌کننده کل سازمان باشد؛ توجیه ویژه و خلاصه نظام مدیریت عملکرد برای واحد نمونه؛ تعیین محدوده زمانی برای اجرای آزمایشی؛ اجرای نظام‌نامه‌ها و گردش کارهای تدوین شده؛ جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل و نتیجه‌گیری؛ تدوین نتایج به دست آمده؛ تثبیت نتایج و تعمیم نتایج به کل سازمان و توصیه به اجرای نظام مدیریت عملکرد در کل سازمان.

ح. مرحله به‌کارگیری نتایج مدیریت عملکرد: آنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می‌دهد و لزوم آن در سازمان بیان می‌کند به کارگیری نتایج حاصل از آن است، اگر از نتایج به دست آمده از مدیریت عملکرد به خوبی استفاده نشود، پس از مدتی بی‌تفاوتی و بی‌اعتقادی بر نظام مستولی و اثرات بسیار نامطلوبی برای سازمان به دنبال دارد، بنابراین، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به مقدار زیادی می‌تواند در اصلاح افراد، فرآیندها، روش‌ها و عملکرد سازمان موثر باشد. براین اساس، مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها می‌توانند از نتایج و دستاوردهای مدیریت عملکرد در مقوله‌های زیر بهره‌برداری کنند: در پرورش منابع انسانی از طریق شناخت نقاط ضعف و نارسائی‌ها و تبدیل آنها به نقاط قوت؛ تعیین نیازهای آموزشی و یا اصلاح استانداردهای آموزشی مورد نیاز در سازمان؛ متعادل کردن سطح ذهنیت خود و کارکنان سازمان؛ ایجاد بستر کار گروهی و مشارکت عملی در سازمان؛ ترمیم انگیزه‌های درونی جهت کار بهتر و بیشتر در منابع انسانی.

خ. مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد یک نظام، پویا کردن سازمان‌ها است که خود بیشتر از هر چیزی نیازمند پویا ماندن است. براین اساس، در درون نظام مدیریت عملکرد لازم است مکانیزمی طراحی شود که به صورت فرآیندی و دائمی نقاط ضعف و نارسائی‌های نظام مدیریت عملکرد را شناسایی و نسبت به رفع آنان گام بردارد، پویا نگهداشتن نظام مدیریت عملکرد با مکانیسم‌های زیر امکان‌پذیر می‌شود: نظرخواهی منظم و در فاصله‌های زمانی مشخص از وضعیت نظام مدیریت عملکرد؛ انجام به موقع و جدی ارزیابی عملکرد در سازمان؛ به روزکردن عوامل و مولفه‌های ارزیابی عملکرد متناسب با شرایط جدید سازمان؛ و حاکم کردن ارزیابی چندجانبه (سلطانی، ۱۳۸۳: ۵۷-۵۴).

#### ۵-۶. چالش‌های مدیریت عملکرد

در اینجا به این سؤال پاسخ داده می‌شود که مدیریت عملکرد با چالش‌هایی مواجه است؟ باید اذعان شود عملکرد سازمانی سیستم مدیریت به مدیریت عالی کمک می‌کند تا اهداف استراتژیک را بدست آورد و اطلاعات معتبر و مفیدی را برای تصمیم‌گیری استراتژیک در مورد کارمندان فراهم کند. این اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان، انتظارات سازمانی و سرپرست است. علی‌رغم مزایای ناشی از اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد به خوبی طراحی شده، بخش دولتی در خیلی از کشورها هنگام تحقق آن هنوز با چالش‌هایی روبرو است. مطالعات کاپا و آتیکا<sup>۱</sup> با هدف بررسی چالش‌های پیش‌روی بخش دولتی در اجرای سیستم مدیریت عملکرد نشان می‌دهد برخی چالش‌های مدیریت عملکرد عبارتند از؛ نظارت و ارزیابی ناکافی، کمبود سیاست‌های پشتیبانی‌کننده روند پیاده‌سازی، ارتباط ضعیف در برنامه‌ریزی عملکرد، فقدان بررسی عملکرد، بازخورد ضعیف از عملکرد و عدم مشارکت کارکنان در اجرای سیستم مدیریت عملکرد. از این رو، پیشنهاد می‌کنند مدیریت باید آموزش‌ها و کارگاه‌هایی را برای حساس کردن کارکنان در مورد اهداف و مزایای یک سیستم مدیریت عملکرد ارائه دهد و سیاست‌هایی را برای اجرای انطباق در بخش دولتی توسعه دهد (کاپا و آتیکا، ۲۰۲۰: ۲۵).

کلی پترز<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) با شناسایی شش چالش مدیریتی در مطالعات خود، اشاره می‌کند صاحبان

1. Stewart Kaupa & Sulaiman Olusegun Atiku
2. Kelly Peters

مشاغل و رهبران در مورد مدیریت عملکرد با مشکلات خاصی روبرو می‌شوند. این چالش‌ها و چگونگی غلبه بر آنها را این چنین توضیح می‌دهد: الف. تنظیم اهداف و نقاط عطف، ب. برنامه‌ریزی استراتژیک و تمرکز، پ. ارزیابی و بازخورد مناسب، ت. مربی‌گری و آموزش منظم، ث. پشتیبانی از رهبری و مدیریت و ج. برنامه‌های پاداش و شناخت (پترز، ۲۰۱۹).

براساس مطالعات سرینی کاندولا، طراحی و اجرای راهبردها، مداخلات و پیشران‌های مدیریت عملکرد دشوارتر از آن است که بیان می‌گردد. این گام مستلزم مدیریت چالش‌های کلان و غیرکلان است. این چالش‌ها در رویکرد کاندولا در ادامه آورده شده‌اند:

۱) **رویکرد عقلی:** مدیریت عملکرد به رویکرد عقلانی و کاملاً عینی در پذیرش روندها و شیوه‌های گوناگون منابع انسانی دعوت می‌نماید. موضوع و قصدی والا در تمام تلاش‌های مدیریت عملکرد می‌بایست جریان داشته باشد. هر يك از شیوه‌های منابع انسانی باید دارای چارچوب منطقی و قابلیت تحویل مشخص در تمام مراحل باشد. اغلب چنین مدیریت عقلانی مستلزم تحول و دگرگونی سازمان و مهندسی مجدد روند می‌باشد.

۲) **همسویی مهندسی:** مدیریت عملکرد فقط زمانی قصد، جهت و جایگاه پایداری به دست می‌آورد که راهبردها، مداخلات و پیشران‌های گوناگون به وضوح با راهبردهای کسب‌وکار سازمان هماهنگ گردد. یعنی مدیریت عملکرد باید نقش شتاب‌دهنده در کسب اهداف بلند مدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت سازمان بازی کند (کاندولا، ۱۳۸۹).

۳) **فرهنگ ترکیبی:** موفقیت مدیریت عملکرد تا حد زیادی به توانمندی‌اش در ترکیب فرهنگ با فعالیت‌های گوناگون بستگی دارد. تمام سازمان‌ها، دارای نوعی فرهنگ کاری هستند که قابل تشخیص و تاریخی است و مدت‌ها است که در قالب برنامه‌ریزی شده و یا به صورت خودجوش پرورش یافته است. چالش آن است که این فرهنگ کاری باید تناسب کامل با نوع مدیریت عملکردی که طراحی شده یا اجرایی شده است، داشته باشد. به این دلیل که کاربرد مدیریت عملکرد مستلزم تغییرات در سیستم، سیاست و رویه‌ها است. این تغییر صرفاً به صورت فیزیکی پیشرفت مورد انتظار را به دنبال نخواهد داشت.

۴) **استقامت:** برخلاف دیگر سیستم‌های مدیریت، برنامه‌ریزی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد مستلزم تلاش‌های طولانی و انجام سال‌ها کار سخت است. در این بین تمام کارکنان نیز صمیمانه باید مشارکت داشته باشند. متأسفانه، سازمان‌ها انتظار دارند به سرعت نتایج چشمگیر

به دست آورند لذا یا عدول می‌کنند یا تلاش‌هایشان را کم‌رنگ می‌کنند.

۵) **شایستگی‌های منابع انسانی:** رهبری منابع انسانی به‌شدت به شیوه اثربخش مدیریت عملکرد انتقاد دارد. مدیران منابع انسانی باید مهارت‌های کسب‌وکار خویش را همانند مهارت‌های نرم انسانی خویش بهینه نمایند. آن‌ها باید بتوانند تکنیک‌های کمی را همانند شیوه‌های کیفی به کار گیرند و در فناوری اطلاعات زبردست باشند (کاندولا، ۱۳۸۹).

۶) **ابزارگرایی منفعت‌طلب:** مدیریت عملکرد اغلب محصول ابزارگرایی منفعت‌طلب تلقی می‌گردند. در جایی که مدیریت عملکرد اقدامات زیر را تشویق می‌نماید: تامین منابع انسانی ارزان، حفظ افراد تا زمانی که سودمند هستند و قطع ارتباط کاری به محض این که سودمندی نداشته باشد. به هر حال حقیقت آن است که هنر و دانش مدیریت عملکرد بر پایه منابع انسانی گذاشته شده است که دارای استعداد نامحدودی است. چشم انداز بشر دوستانه، پیشران اصلی شیوه‌های گوناگون مدیریت عملکرد است.

۷) **پاسخگویی (مسئولیت‌پذیری):** مقصد اصلی مدیریت عملکرد ایجاد شاخص‌های مربوط به عملکرد است که بر اساس آن افراد بتوانند بر سطح عملکرد نظارت داشته باشند. این شاخص‌ها به آنان کمک خواهد کرد که فعالیت‌های خویش را برنامه‌ریزی نمایند، اقدامات اصلاحی را آغاز کنند و برای بالا بردن عملکرد خویش شیوه‌های مناسب را دنبال کنند. به عبارت دیگر، کمک کنند تا حوزه‌های پاسخ‌گویی به لحاظ ارزش افزوده و یا منافع کسب‌وکار تشریح گردد. لذا مدیریت عملکرد با پذیرش سیستم کامل پاسخ‌گویی باید نشان دهد که یک نمونه آرمانی است.

۸) **روند مهندسی فراموشی آموخته‌ها:** به طور سنتی، اکثر سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی اداری، منظم و نگهداشت محور را دنبال می‌کنند. این فن ممکن است مانعی برای معرفی شیوه‌های مدیریت عملکرد باشد. در اقدامات اساسی مقاومت قابل انتظار است. برخی مقاومت‌ها از چنان پتانسیلی برخوردار هستند که می‌توانند سرعت پیشرفت مدیریت عملکرد را کاهش دهند. مدیران در مدیریت عملکرد ابتدا باید این مقاومت‌ها را مدیریت کنند.

۹) **تضمین انسجام درونی:** بزرگ‌ترین چالش مدیریت عملکرد، تضمین انسجام هرچه بیشتر بین راهبردها، مداخله‌ها و پیشران‌ها می‌باشد. دلایل تجربی وجود دارد که هرچه انسجام درونی بین راهبردها، مداخله‌ها و پیشران‌های گوناگون بیشتر باشد، تاثیر این کارکردها بیشتر

خواهد بود. به طور معمول اکثر سازمان‌ها، شیوه‌های منابع انسانی مستقل چند پاره را دنبال می‌کنند. دلیل عمده آن نیز فقدان توجه و عدم وجود اهداف فردی برای کارکرد منابع انسانی است.

۱۰) **تشویق کارکنان به مشارکت:** تأثیر مدیریت عملکرد به مشارکت فعال تمام کارکنان به‌ویژه مدیران صفی بستگی دارد. برخلاف برخی کارکردهای منابع انسانی، در مدیریت عملکرد، کارکنان صرفاً هدف و ذی نفع نیستند بلکه مالک و مجری هستند. نقش مدیریت عملکرد نیز آسان‌سازی، مشاوره و هدایت در تمام مراحل مسیر به‌علاوه نقش پیشرو در نظارت دوره‌ای سیستم است.

۱۱) **پیشچیدگی:** توسعه و اجرای راهبردها، مداخله‌ها و پیشران‌های مدیریت عملکرد فعالیت پیشچیده‌ای است. این پیشچیدگی به این دلیل است که مستلزم گونه‌های نرم و سخت مدیریت منابع انسانی است که نگرش و استعداد منابع انسانی را پرورش می‌دهد تا آنان را به عملکردهای ملموس تبدیل نمایند و تعالی کسب‌وکار را به‌دست آورند. هم‌چنین مستلزم به‌کارگیری فنون و ابزار خاص تشخیص، کاربرد و ارزیابی مدیریت عملکرد است (کاندولا، ۱۳۸۹).

مارک روین<sup>۱</sup> در مطالعات خود به پنج چالش اساسی و رایج مدیریت عملکرد اشاره می‌کند و اعتقاد دارد چالش مدیریت عملکرد در سازمان‌ها ابعاد زیادی در فضای کسب‌وکار امروز دارد و ایجاد ابتکارهای متمرکز برای غلبه بر این چالش‌ها یک روش گلوله نقره‌ای نیست. در بسیاری از موارد، طرح‌های پاداش سیستم عملکردی را هدایت می‌کنند که باعث ایجاد عواقب طولانی مدت در رفتار و فرهنگ سازمانی می‌شود. در موارد دیگر، مدیریت ارشد چنان بر مدیریت کارت امتیاز متمرکز است که مردم را مسئول می‌داند تا جایی که ایجاد کارت امتیاز با حوزه‌های تمرکز کسب‌وکار منطبق نیست، بلکه با تعدادی از پروژه‌ها و وظایف قابل تحویل مطابقت دارد. در ادامه این پنج چالش که ممکن است در مؤسسات مطالعات خط‌مشی هم مشاهده شود، مورد اشاره قرار می‌گیرد:

**چالش اول- عدم هم‌ترازی:** اولین چالش عدم هم‌سویی به دلیل فرآیندهای مختلف سازمانی است که به طور جداگانه ایجاد می‌شود. ارتباط بین توسعه استراتژی، بودجه‌بندی و

1. Mark Van Rooyen



برنامه‌ریزی عملیاتی توسط گروه‌های مختلفی از افراد با چارچوب‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. سیستم مدیریت عملکرد فاقد همسویی بین عملکرد فردی، عملکرد دپارتمان و تحویل سازمانی است و بنابراین همه سیستم‌ها به طور پیش فرض به اندازه‌گیری‌های مالی باز می‌گردند.

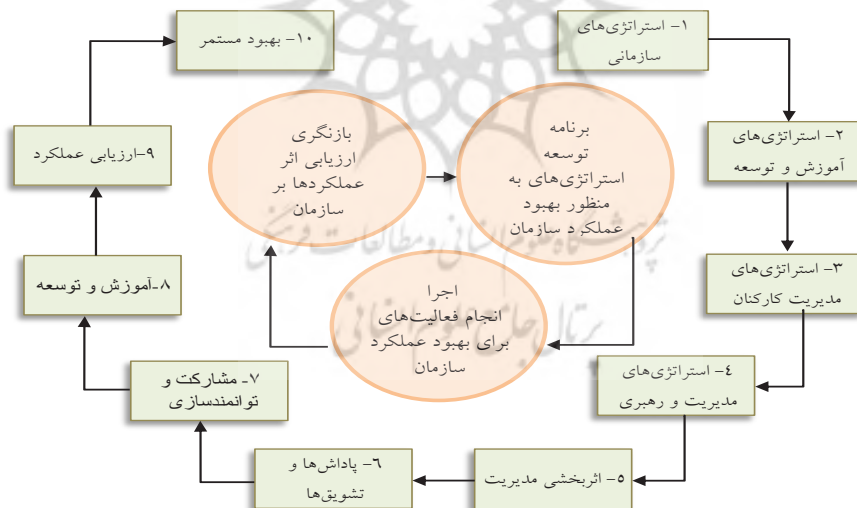
**چالش دوم- عدم اندازه‌گیری:** چالش دوم در سطوح مختلف سازمان به این دلیل اتفاق می‌افتد که اقدامات ضعیفی ایجاد شده است. در بسیاری از موارد اهداف تعیین می‌شود اما هیچ اقدام مربوطه اعمال نمی‌شود. در موارد دیگر، هیچ داده‌ای نمی‌تواند جمع‌آوری شود یا به عنوان مدرکی برای ردیابی عملکرد نگهداری شود.

**چالش سوم- تعهد رهبری و مدیریت:** چالش رهبری و مدیریت تأثیر بسزایی در یکپارچه‌سازی و همسویی سیستم مدیریت برای ارائه یک سیستم مدیریت عملکرد جامع دارد. تعهد و درک رهبری و مدیریت الزامات دستیابی به یک سیستم عملکردی قابل اجرا برای موفقیت در عملکرد حیاتی است.

**چالش چهارم- مدیریت سیستم عملکرد:** مدیریت یک سیستم عملکرد در یک سازمان به یک چارچوب منظم نیاز دارد. این امر به سازمان نیاز دارد تا یک طرح جامع را که به بخش‌های مربوطه و حوزه‌های مسئولیت تقسیم شده است، کار کند. مسئولیت مدیریت در سطوح مختلف باید فرآیند قرارداد، توسعه اندازه‌گیری و ارزیابی را به‌خوبی درک کند و به‌طور مداوم اعمال کند. ثانیاً مدیریت باید درک کند که مدیریت عملکرد یک رویداد نیست بلکه چیزی است که روزانه مدیریت می‌شود اما از طریق بررسی و ارزیابی در زمان‌های مشخص ثبت و گزارش می‌شود.

**چالش پنجم- مدیریت عملکرد ضعیف:** مدیریت عملکرد ضعیف معمولاً یک رویکرد واکنشی است، اما در بسیاری از موارد با تأخیر انجام می‌شود و بنابراین به بحثی تبدیل می‌شود که به سختی قابل بحث است. دلیل دیگر عدم مدیریت به موقع عملکرد ضعیف، عدم اندازه‌گیری معتبر و جمع‌آوری شواهد و داده‌های اندازه‌گیری مورد نیاز است. راه‌حل‌های این چالش‌ها در یک رویکرد جامع و اطمینان از هم‌ترازی یا سیستم‌های برنامه‌ریزی، مدیریت و عملکرد تعبیه شده است (روین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

۶-۶. مدل‌های مدیریت عملکرد مؤسسات مطالعات خط‌مشی و دستاوردهای آن در پاسخ به این سؤال که مدل‌های مدیریت عملکرد و دستاوردهای آنها برای مؤسسات مطالعات خط‌مشی چگونه هستند؟ اشاره می‌شود هدیگا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در طراحی مدلی فرایندی برای مدیریت عملکرد کارکنان عنوان می‌دارد که هر مدل مدیریت عملکردی متأثر از فرایند برنامه، اجرا و بازنگری است. گام اول در مدیریت عملکرد کارکنان موضوع «برنامه» است که به سبب نیاز به توسعه استراتژی‌های مختلف و هماهنگی اهداف سازمانی با مدیریت عملکرد توجه به آن امری ضروری است. مرحله «اجرا» شامل مجموعه‌ای از اقدامات به منظور بهبود عملکرد است. این فاز شامل ارزیابی عملکرد، بازخورد و پاداش، مشارکت کارکنان در وظایف و توسعه عملکرد آنان با ایجاد یک برنامه عملیاتی و مجموعه اقداماتی است که باید برای توسعه عملکرد انجام شود. گام دیگری به نام «نظارت» بین «اجرا» و «بازنگری» قرار دارد که به هدف نظارت بر بهبود عملکرد و کارایی کارکنان پس از جلسه بازخورد باید در نظر گرفته شود. این مدل به IIP معروف شده است. در گام آخر این مدل مرحله «بازنگری» به عنوان گام آخر و سوم ارائه شده است که در مورد ارزیابی برنامه توسعه عملکرد کارکنان در قالب یک جلسه بررسی یا مصاحبه راهکارهایی ارائه می‌شود (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۴۱)

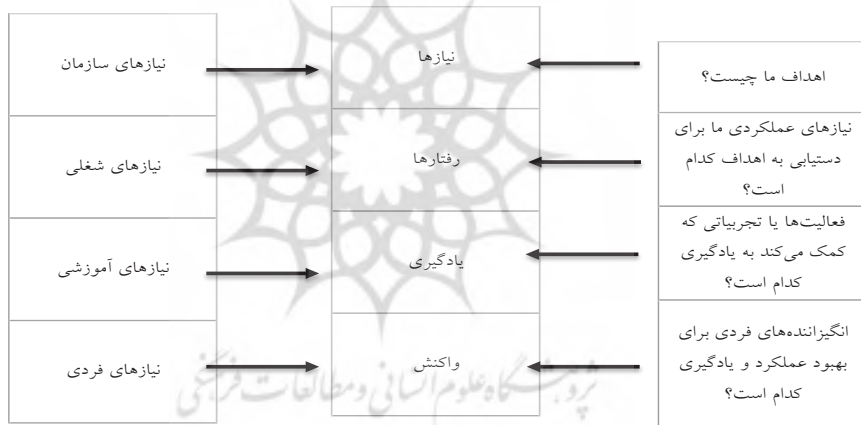


شکل ۳. مدل مدیریت عملکرد کارکنان IIP (هدیگا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)

1. Hedwig

2. Hedwig

علاوه بر مدل‌های فوق کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در موضوع تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان و استفاده از اطلاعات آن در طراحی آموزش‌های سازمانی بیان می‌کند که می‌توان با استفاده از ابزار برنامه ریزی معکوس رابطه معناداری بین استراتژی‌های سازمان و یادگیری برای تکرار عملکرد بهتر برقرار کرد. بر اساس تحقیقات کلارک درصد بسیار کمی از برنامه‌های بهبودی که ضرورت آن توسط نظام مدیریت عملکرد کارکنان تشخیص داده شده است، با رویکرد توسعه منابع انسانی و با محوریت آموزش بوده است. کلارک در پژوهش خود بیان می‌کند، برای این که کارکنان سازمان تبدیل به منابع ارزشمندی برای سازمان شوند، ضرورت دارد تا نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان ارتباط مؤثری برقرار کند تا آن‌ها بدانند، انتظار از آنان چیست و تلاش‌ها و برنامه‌های بهبود خود را بر آن اساس تنظیم کنند (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶)



شکل ۴. مدل مدیریت عملکرد کلارک (کلارک، ۲۰۱۸؛ محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶)

بر اساس کتاب «مدیریت منابع انسانی» چرخه (فرایند) مدیریت عملکرد کارکنان شامل چهار مرحله اصلی و به هم پیوسته به شرح زیر است: ۱. مرحله اول: برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، ۲. مرحله دوم: نظارت مستمر و مربیگری، ۳. مرحله سوم: ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد و ۴.

مرحله چهارم: تحلیل و مرور عملکرد و اقدامات اصلاحی (ابوالعالی، ۱۳۹۶).

با گزینش مدل‌های مدیریت عملکرد، این رویکرد برای سازمان، دستاوردهای آشکار و پنهان بسیاری دارد که به برخی از دستاوردهای آشکار آن که برای مؤسسات مطالعات خط‌مشی قابل تصور است، در زیر اشاره می‌شود (سلطانی، ۱۳۸۵):

**اول)** رونق سیستم کسب‌وکار: یکی از دستاوردها و نتایج استقرار مدیریت عملکرد این است که به برنامه کسب و کار رونق می‌دهد و این به خاطر آن است که از طریق ساز و کارهای مدیریت عملکرد، تک تک کارکنان و سیستم‌های سازمان به سمت اهداف سازمان سوق پیدا می‌کنند.

**دوم)** تولید فرهنگ مطلوب: از جمله دستاوردهای مدیریت عملکرد در سازمان به وجود آوردن فرهنگ مطلوب سازمانی است. مدیریت عملکرد، نظام فرهنگ ساز سازمانی است. فرهنگ سازمانی پس از مدتی تحت تأثیر عوامل مختلف ضعیف شده و این ضعف فرهنگی عملکرد کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار داده و آن را کاهش می‌دهد. لذا فرهنگ هر سازمانی نیازمند بهبود و بازنگری است و باید آن دسته از مؤلفه‌های فرهنگی که مطلوبیت خود را از دست داده‌اند حذف و مؤلفه‌های جدید جایگزین شود. از طریق مدیریت عملکرد می‌توان این حذف و جایگزینی فرهنگی را انجام داد.

**سوم)** ترویج رهبری مؤثر: رهبری اثر بخش همانند عشق و زیبایی مقوله‌ای است که هر کسی وجود آن را می‌شناسد. رهبران اثربخش چهار نوع مهارت انسانی را ایجاد می‌کنند: مدیریت تمرکز و توجه بر چشم‌انداز، مدیریت معنابخشی و جهت‌دهی به چشم‌انداز، مدیریت اعتماد و اعتمادسازی، و مدیریت خویشتن و جستجو برای خودآگاهی و عزت نفس. (قربان‌زاده، ۱۳۹۲)

مهمترین وظیفه منابع انسانی در سازمان کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است، اثربخشی درجه و میزان تحقق اهداف به چارچوب‌ها و استراتژی‌های مدیریت عملکرد بستگی دارد (کشتگار و شاکوهی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از این‌رو در تعریف عملکرد می‌توان میزان تحقق

یک یا چند هدف را ملاک و معیار قرار داد. اهداف عملکرد می‌تواند متفاوت و با توجه به کاربردهای تیمی و سازمانی آن باشد. اهداف شرکت‌ها در بحث عملکرد، معطوف به مقاصد، عنصر زمان که نقطه عطف اهداف هست و قوانین مربوط به در اولویت بودن مسیر کسب آن مقاصد است. این سه عنصر (مقصد، زمان و تقدم اهداف) نشان می‌دهد که در ساختار و سلسله مراتب سازمانی عملکرد از یک رابطه علی پیروی می‌کند، رابطه‌ای که در آن بین داده‌ها و پیامدها پل ارتباطی برقرار می‌کند. در این رابطه جایگاه هر ذینفع و عنصر فعال سازمانی درست تعریف شده است. در این مدل عملکرد هدف را تعریف نمی‌کند، بلکه مسیر رفتن را به خوبی و زیبایی می‌تواند ترسیم کند.

از نظر سنگ و لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) عملکرد لازمه‌ی موفقیت سازمانی در سه سطح فردی (رضایت شغلی، کسب اهداف و قضاوت شخصی)، سطح گروهی (اخلاق، همبستگی، اثر بخشی و بهره‌وری) و در سطح سازمانی (درآمد، کارایی و بهره‌وری، نرخ غیبت، نرخ بازگشت سرمایه و سازگاری) است. بهبود کارکرد افراد در سازمان از طریق اهداف روشن و تنظیم برنامه‌های آموزشی و پرورشی، تأثیرگذاری این برنامه‌ها در فرایندهای پرداخت، از کارکردهای عمده عملکرد است (شافوداه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). کاربرد سازمانی عملکرد از آن رو است که یک شعار<sup>۳</sup> حرفه‌ای برای تمرکز بر اهداف از قبل تعیین شده جهت بیان مطلوبیت‌های سازمانی است (نیوکامر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). قریشی و همکاران (۲۰۰۹) در بررسی ارزیابی عملکرد در چند سازمان پاکستانی به شش متغیر رسیدند، آن‌ها مدیریت عملکرد موفق را در بررسی دقیق و مؤثر این شش عامل دانسته‌اند. رهبری، کارکنان، سیاست‌ها و استراتژی‌ها، سهامداران و منابع، فرایندهای چرخه عمر پروژه/ سازمان و شاخص‌های کلیدی عملکرد، متغیرهای مورد توجه آن‌ها بود. معیارها و شاخص‌های عملکرد را به دو دسته کلی مالی و غیر مالی تقسیم نموده‌اند. معیارهای مالی سنجش عملکرد برای اخذ تصمیمات استراتژیک و گزارش‌های بیرونی مهم هستند، در حالی که

- 
1. Tseng & Lee
  2. Shafudah
  3. watchword
  4. Newcomer, et al.

معیارهای غیر مالی برای فرایند کنترل مؤثر و عملیات روزانه مفید هستند. (پررا و پررا، ۲۰۱۳)

## ۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مؤسسات مطالعات خط‌مشی برای بهبود عملکرد فردی و گروهی نیازمند مدیریت عملکرد است و بی‌توجهی به مؤلفه‌ها، شاخص‌ها، رویه‌ها و لایه‌های مدیریت عملکرد منجر به تضعیف خروجی‌های مرکز در قالب وظایف محوله آن خواهد بود. مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی با تأکید بر مرکز پژوهش‌های مجلس شامل شاخص‌های مفهومی زیر می‌باشد: پیشرفت اشخاص دارای صلاحیت و تعهد برای دستیابی به دستاوردهای مشترک، مدیریت فعالیت‌ها و امور محول شده به مرکز، هدایت و حمایت کارمندان برای کنش مؤثر و کارآتر در راستای نیازهای مرکز، راهبردی برای ارائه موفقیتی پایدار برای مرکز با بهبود عملکرد افرادی، کمک به توسعه ظرفیتهای گروهی و فردی، ارزیابی و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان مرکز از طریق استقرار قواعد و رویه‌ها، فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی، بازبینی و بازآفرینی عملکرد، تسهیل یکپارچگی میان فعالیت‌های مختلف منابع انسانی، همسوسازی کارمندان با اهداف ترسیم شده مرکز، ایجاد پاسخ‌گویی در قبال هدف‌گذاری و فرآیند بازخورد، و فرآیندی برای کمک به افراد در راستای تحصیل نتایج توافق شده و برنامه‌ریزی شده مرکز. اهمیت مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی به دلیل وجود مسائل زیر است: محیط رقابتی کسب‌وکار، مشارکت منابع انسانی-کسب‌وکار، مدیریت عملکرد هسته منابع انسانی، ابزارهای انگیزشی یکپارچه، توان نهادینه‌سازی فرهنگ عملکرد عالی کار، نتایج پایدار و تأثیرات بلندمدت، توسعه‌ی جمعی و فردی، بهینه‌سازی سرمایه انسانی، نوسازی پیوسته و مستمر شایستگی‌ها، برابری عملکرد کسب‌وکار با عملکرد کارکنان، برابری در مدیریت وقتی مسائل فوق برای مرکز پژوهش‌های مجلس وجود داشته باشد، روندها و فرایند مدیریت عملکرد دارای سه هدف عمده خواهد بود که دستاورد آنها تحقق اهداف ترسیم شده برای مرکز مزبور خواهد بود. سه هدف راهبردی مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی به قرار زیر است؛ اول) تضمین تحصیل اهداف و مقاصد. دوم) ارزیابی، کنترل و توسعه‌ی روش‌ها

و فرآیندها. سوم) مقایسه و ارزیابی عملکرد سازمان‌های مختلف، سیستم‌ها و افراد. البته در مسیر تحقق اهداف فوق، چالش‌هایی وجود خواهند داشت که مرکز را با مشکل مواجه سازند. این چالش‌ها در شکل‌ها و رویه‌های مختلفی شکل می‌دهند که مبتنی بر تجارب بین‌المللی، این چالش‌هایی که مرکز پژوهش‌های مجلس می‌تواند با آنها مواجه شود در قالب‌های زیر قابل بررسی هستند: عدم هم‌ترازی، عدم اندازه‌گیری، تعهد رهبری و مدیریت، مدیریت سیستم عملکرد و مدیریت عملکرد ضعیف. برای رهایی از چالش‌های عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی باید به مدیریت منابع انسانی توجه داشت و عملکرد کارکنان در چهار مرحله مورد رصد و پایش قرار بگیرد. از این رو، چرخه (فرایند) مدیریت عملکرد در مؤسسات مطالعات خط‌مشی نیز مراحل مستمر زیر را باید بگذرانند: (۱) برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، (۲) نظارت مستمر و مربی‌گری، (۳) ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد، (۴) تحلیل و مرور عملکرد و اقدامات اصلاحی. اگر این مراحل به خوبی مورد توجه قرار گیرد و مدیران ارشد مرکز پژوهش‌های مجلس به ترتیب و اولویت‌بندی‌ها توجه داشته باشند، دستاوردهای مختلف پنهان و آشکاری برای مرکز خواهد داشت که از جمله آن تبعات ایجابی به قرار زیر می‌باشد: اول رونق سیستم کسب‌وکار، دوم تولید فرهنگ مطلوب، و سوم ترویج رهبری مؤثر.

## منابع

۱. ابوالعالی، بهزاد (۱۳۹۶). کلینیک مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۲. اعلمی فریمان، هادی (۱۳۹۱). قوه مقننه و حکومت داری خوب، بی‌جا، بی‌نا.
۳. پوراحمدی، معین؛ مختاریان‌پور، مجید و طهمورث حسنقلی‌پور (۱۳۹۷). «آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های خصوصی‌سازی در ایران»، مدیریت دولتی ۱۰(۳)، صص ۳۳۳-۳۵۶.
۴. ترک‌زاده، جعفر و سکینه جعفری (۱۳۹۱). «امکان‌سنجی کاربرد مدیریت عملکرد در گروه‌های آموزشی دانشگاه شیراز از دیدگاه مدیران»، دومانه‌نامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره سوم، مهر و آبان، شماره ۱۱، صص ۸۸-۶۳.
۵. تولایی، محمد و غلامرضا زاهدیان (۱۳۹۵). «ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان‌های دفاعی»، فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، دوره ۱۵، پاییز، شماره ۸۳، صص ۶۷-۴۹.

۶. حاجی‌پور، ابراهیم؛ فروزنده، لطف‌الله؛ دانایی‌فرد، حسن و اصغر فانی (۱۳۹۴). «طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران»، فصلنامه مدیریت نظامی، سال پانزدهم، تابستان، شماره ۵۸، صص ۲۳-۱.
۷. دانشفرد، کرم‌اله (۱۳۸۸). مبانی خط‌مشی گذاری عمومی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. دانشفرد، کرم‌اله (۱۳۹۴). فرآیند خط‌مشی گذاری عمومی، تهران: نیاز دانش.
۹. دانشفرد، کرم‌اله؛ ابوالحسنی، احمد؛ فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۸). «الگوی نظری خط‌مشی گذاری برای اصلاح نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر روش داده‌بنیاد»، راهبرد، زمستان، شماره ۸۹، صص ۱۷۶-۱۵۱.
۱۰. دانشفرد، کرم‌اله؛ اسکندری‌نیا، نیما؛ فقیهی، ابوالحسن (الف ۱۳۹۹). «پالت خط مشی‌گذاری عمومی: مطالعه تلفیقی فراترکیب با فن دلفی»، خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت، زمستان، شماره ۴۰، صص ۱۴-۱.
۱۱. دانشفرد، کرم‌اله؛ اسکندری‌نیا، نیما؛ فقیهی، ابوالحسن (ب ۱۳۹۹): «انتخاب رویکرد مناسب خط‌مشی گذاری عمومی در محیط‌های مختلف: مطالعه فراترکیب»، مجله مدیریت سازمان‌های دولتی، زمستان، شماره ۲۹، صص ۱۸۱-۱۶۹.
۱۲. راسخ، محمد (۱۳۸۲). «مطالعات تطبیقی مراکز پژوهشی پارلمانی در جهان»، فصلنامه مجلس و پژوهش، سال دهم، پاییز، شماره ۴۰، صص ۹۶-۳۳.
۱۳. رنانی، محسن (۱۳۸۲). «ماموریت، راهبردها و برنامه‌های مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی». فصلنامه مجلس و راهبرد، پاییز، شماره ۴۰، صص ۱۱-۳۲.
۱۴. زارعی رباط، فاطمه (۱۳۹۳). بررسی تأثیر استرس شغلی و بی تفاوتی سازمانی بر عملکرد کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۵. سلامت، شادی؛ میرسپاسی، ناصر و حمیده رشادت‌جو (۱۳۹۸). «طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری اقتصادی». فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری. دوره هفتم، شماره ۲۷، صص ۱۴۱-۱۲۵.
۱۶. سلطانی، ایرج (۱۳۸۳). «مدیریت عملکرد و سازوکارهای اجرایی آن در تولید کیفیت». فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۱ و ۴۲، صص ۲۰۸-۱۸۹.



۱۷. سلطانی، ایرج (۱۳۸۳). «مراحل پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد. ماهنامه تدبیر»، سال پانزدهم، بهار، شماره ۱۴۵، صص ۵۴-۵۷.
۱۸. سلطانی، ایرج (۱۳۸۵). «نقش ممیزی مدیریت عملکرد در دستیابی به حوزه‌های بهبود»، نشریه مدیریت، شماره ۱۱۴-۱۱۳، صص ۳۶-۳۹.
۱۹. شریف‌زاده، فتاح؛ سیدنقوی، میرعلی؛ قربانی‌زاده، وجه‌اله و محمدعلی مختاری (۱۳۹۵). «آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های فرهنگی مراکز استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران»، چشم انداز مدیریت دولتی، تابستان، شماره ۲۶، صص ۱۵-۳۴.
۲۰. قربانزاده، منصور (۱۳۹۲). «مدیریت عملکرد کارکنان. ماهنامه کار و جامعه»، شماره ۱۶۰، صص ۵۳-۳۹.
۲۱. قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری و خط‌مشی عمومی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
۲۲. کاندولا، سرینی؛ و واس آر (۱۳۸۹). «بررسی ضرورت مدیریت عملکرد و مبانی نظری آن»، ترجمه غلام جاپلقیان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، خرداد و تیر، شماره ۲۹، صص ۱۵۵-۱۲۳.
۲۳. گوریان، حسن. و محمدرضا ربیعی مندجین (۱۳۹۷). فرآیند خط‌مشی‌گذاری دولتی پیشرفته، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۲۴. محمدی، محمد و فتاح شریف‌زاده (۱۳۹۶). «طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، زمستان، شماره ۱۵، پیشین، صص ۱۵۹-۱۳۳.
۲۵. محولاتی، سعید. و سیدمحمدعلی بهرامی (۱۳۹۷). «مدیریت و ارزیابی عملکرد: تعاریف و مفاهیم»، فصلنامه پیام فرهیختگان (مدیریت)، سال اول، تابستان، شماره ۱، صص ۷۵-۱۰۱.
۲۶. منصور، حسین (۱۳۹۹). «شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی»، مدیریت بهره‌وری، سال چهاردهم، تابستان، شماره ۵۳، صص ۱۱۸-۹۷.
۲۷. وب‌سایت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۴). بخش معرفی و چارت سازمانی.

28. Biswas, Soumendu. (2009). Organizational Culture & Transformational Leadership as Predictors of Employee Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, No. 4 (Apr.), PP. 611-627.
29. Black, Simon A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*. Vol.4 No.2, June 16.
30. Burce Hey, Robert. (2017). *Performance Management for the Oil, Gas, and Process Industries*, Gulf Professional Publishing.
31. Clark, D.R. (2018). Performance Analysis in Instructional Design, Retrieved from: [http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze\\_system.html](http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze_system.html).
32. Debebe, Regan. (2020). The Effect of leadership style and organizational culture on performance of small and medium enterprises in Jig-Jiga city: A Literature Review, Jig Jiga University, MPRA Paper No. 104822, posted 29 Dec.
33. Dsa, Reshma & A. Kumudha. (2016). The Importance of Performance Management appraisal in Organization, *Abhinav-National Monthly Refereed Journal of Research In Commerce & Management*, Volume 5, Issue 1 (January), PP. 37-41.
34. Garvin, David A. (1998). "The processes of organization and management", *Sloan Management Review*, Summer, 39(4). PP. 33-50.
35. Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: a meta-analysis. *Public Administration Review*, 76 (1), 48-66.
36. Hedwiga, H. (2016). Developing a model of employee's performance management process for Tallinn hotel businesses, Bachelor's Thesis Degree Programme in Experience, HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.
37. Heinrich, Carolyn, J. (2015). The The Role of Performance Management in Good Governance and Its Application in Public Education.

38. James, O., Alice, M. (2014). Does performance information about public services affect citizens' perceptions, satisfaction, and voice behaviour? Field experiments with absolute and relative performance information. *Public Administration*, 92 (2), PP. 493-511.
39. Kaupa, Stewart & Atiku, Sulaiman Olusegun (2020). Challenges in the Implementation of Performance Management System in Namibian Public Sector, *International Journal of Innovation and Economic Development* 6 (2). PP. 25-34.
40. Keshtegar, A., Shukuhy, J. (2015). "Explaining the relationship between human resource information systems and the effectiveness of human resource management", *Public Management Researches*, vol. 8, No. 29, PP. 152-131.
41. Lavertu, S., David, E. L., Donald, P. M., (2013). Government reform, political ideology, and administrative burden: the case of performance management in the bush administration. *Public Administration Review*, 73 (6), PP. 845-57.
42. Lee, Christopher D. (2005). "Rethinking the goals of your performance-management system", *Volume 32, Issue 3, Autumn (Fall)*, PP. 53-60.
43. Lynn, Laurence E. Jr., Carolyn J. Heinrich, and Carolyn J. Hill. (2001). *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2001.
44. Maamari, Bassem E. & Saheb, Adel. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders, *International Journal of Organizational Analysis* 26(8).
45. Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge University Press.
46. Neely, A.D., & Richards, A.H., & Mills, J.F., & Platts, K.W., & Bourne, M.C.S., & Gregory, M. & Kennerley, M. (2000). *Performance Measurement System Design: Developing and Testing a process-*

- based Approach, International Journal of Operations & Production Management, 20 (10), PP. 1119-1145.
47. Ogbonna, Emmanuel & Harris, Lloyd C. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies", International Journal of Human Resource Management, August, 11 (4), PP. 766-788.
48. OMES. (2021). Performance management process: It is not merely evaluation. Oklahoma City: State of Oklahoma Training and Development OMES Human Capital Management.
49. Perera, P. S. T, Perera, H. S. C. (2013). Developing a Performance Measurement System for Apparel Sector Lean Manufacturing Organizations in Sri Lanka, The journal of Business Perspective, vol. 17, No. 4, PP. 293-301.
50. Peters, Kelly. (2019). How to Deal with 6 Common Performance Management Challenges, At: <https://www.jazzhr.com/blog/how-to-deal-with-6-common-performance-management-challenges/>.
51. Rooyen, Mark Van. (2021). Five Challenges in implementing Performance Management, At: <http://www.pmiafrica.co.za/five-challenges-in-implementing-performance-management/>.
۵۲. erban, Radu-Alexandru & Mihaela Herciu. (2019). Performance Management Systems-Proposing and Testing a Conceptual Model, Studies in Business and Economics, April, 14(1): PP.231-244.
53. Shafudah, Ericah b. (2011). Appraising performance management processes: a case of the directorate of customs and excise, ministry of finance, Namibia, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.
54. Terracciano, Nicola (2017). performance management at the organizational level", Annals of Spiru Haret University, Economic Series, vol. 17, issue 2, PP.19-28.
55. Terracciano, Nicola (2017). performance management at the

organizational level”, Annals of Spiru Haret University, Economic Series, vol. 17, issue 2, PP.19-28.

56. Tseng, S. M. & Lee, P. S. (2012). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance, Journal of Enterprise Information Management Vol. 27, No. 2, PP. 159-179.
57. Veyrat, Pierre (2016). Business Performance Management: Learn the keys to modern management, At: <https://www.heflo.com/blog/business-management/business-performance-management/>.
58. Y ld r m, Nihan & Birinci, Seda (2013). Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions, Social and Behavioral Sciences, Volume 75, 3 April, PP. 71-82.

