

الگوی انواع راهبردهای ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های نظارتی

جمهوری اسلامی ایران

(مورد مطالعه: سازمان بازرسی کل کشور)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۰۵

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۱/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۲/۱۴

سید محمد اعرابی^۱ و رحیم زارع^۲

چکیده

زمینه و هدف: این پژوهش به دنبال آن است تا الگوی انواع راهبردهای ارزیابی عملکرد را، برای دستگاه‌های نظارتی ارائه کند. در این راستا این پژوهش دارای دو هدف اصلی است: اولین هدف آن بر کردن کاستی موجود در تحقیقات و ادبیات علمی ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های نظارتی و هدف دیگر شناسایی فرایندهای ارزیابی عملکرد در هدایت دستگاه‌های نظارتی است.

روش: در این تحقیق از روش تحقیق تلفیقی استفاده شده است. در واقع این روش ترکیبی از شیوه‌های کمی و کیفی است. از انواع تحقیق تلفیقی، نوع اکتشافی آن مورد استفاده قرار گرفت که هدف آن تحت‌تأثیر قرار دادن نتایج روش اول (کیفی) در روش دوم (کمی) است. در این تحقیق از روش تلفیقی اکتشافی طبق مدل ایجاد طبقه بندی با تأکید بر داده‌های کیفی، استفاده شده است. تحقیق حاضر در فاز اول از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی بوده و از نظر نتیجه، تحقیق بنیادی محسوب می‌شود و از داده‌های کیفی استفاده شد. **یافته:** در فاز کیفی مهم‌ترین یافته، ارائه الگویی جامع برای تعیین راهبردهای ارزیابی عملکرد می‌باشد که از دل داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌های عمیق به دست آمد. این الگو، گونه‌های مختلف راهبرد ارزیابی عملکرد در سازمان‌های نظارتی را تشریح می‌نماید. در فاز کمی، با توجه به آزمون فرض‌های انجام شده، تمامی مدل‌های اندازه‌گیری راهبرد ارزیابی عملکرد مناسب تشخیص داده شدند. همچنین ضرایب همبستگی بین تمامی راهبردهای ارزیابی عملکرد اعم از راهبرد ارزیابی عملکرد انسان محور، فرایند محور، نتیجه محور و بستر محور و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار به دست آمده‌اند. **نتیجه‌گیری:** پیشرفت قابل توجه در ادبیات راهبرد عملکرد منابع انسانی در بخش دولتی، بدون در نظر گرفتن موضوعاتی نظیر: توجه به رسالت‌های بخش عمومی، نقش و مشارکت ذی‌نفعانی نظیر شهروندان، توجه به موضوعات اخلاقی و ارزشی و... امکان‌پذیر نمی‌باشد. **واژگان کلیدی:** راهبرد ارزیابی عملکرد، سازمان‌های نظارتی، روش تحقیق ترکیبی

□ استناد: اعرابی، سیدمحمد؛ زارع، رحیم (تابستان، ۱۳۹۲). الگوی انواع راهبردهای ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های نظارتی جمهوری اسلامی

ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۲۱(۲)، ۱۵۵-۱۸۲.

۱. استاد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی و رئیس پژوهشکده سما sm.aarabi@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی rahimzarea@gmail.com

مقدمه

امروزه همه سازمان‌ها - اعم از دولتی و خصوصی - برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی دنیای کنونی به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند تا در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند (بانکر، چانگ، پیزینی؛ ۲۰۰۴).^۱ محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی شواهدی را ارائه دادند که نشان می‌دهد برخی ساختارهای مربوط به روند منابع انسانی تأثیر زیادی روی کارایی سازمان و افراد دارد (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۳). در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش، مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است (آلن، ۲۰۰۴).^۲ وجود ارزیابی عملکرد در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و راهبردها، به عنوان یکی از علائم پویایی، استمرار و سازگاری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از عملکرد خود بالاخص در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. (فرریا، ۲۰۰۹).^۳ از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد، که مشکلات زیادی را برای سازمان به وجود خواهد آورد (بینس و لانگفیلد، ۲۰۰۳).^۴ هنوز شناخت زیادی در مورد اینکه آیا در سیستم‌های منابع انسانی تناسب و هماهنگی داخلی وجود دارد و آیا شیوه‌های سیستم‌های منابع انسانی با هم همخوانی دارد یا نه؟ صورت نگرفته است (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش‌های قبلی در رابطه راهبرد - منابع انسانی - عملکرد نیز تا اندازه‌ای بی‌نتیجه مانده است چرا که مطالعات مختلف سطوح مختلف تجزیه و تحلیل و اقدامات مختلف عملکرد را به کار برده‌اند (بولر و مک ایوی، ۲۰۱۲). مطالعات انجام شده در مورد ارزیابی عملکرد و راهبردهای مربوط به آن، نشان می‌دهد که الگوی جامع ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های نظارتی در ایران وجود ندارد. در حال حاضر، دستگاه‌های نظارتی راهبرد روشنی برای ارزیابی سازمان‌های ارزیابی شونده ندارند. این ارزیابی‌ها، صرفاً بر اساس سلايق و رویه‌های

1. Banker, Chang, Pizzini,

2. Allen,

3. Ferreira

4. Baines, & Langfield

متنوع دستگاه‌های نظارتی صورت می‌گیرد که همین امر، مانع اثربخشی ارزیابی دستگاه‌های نظارتی شده است. این مسئله، شرایط و وضعیتی را به وجود می‌آورد که در آن، هزینه‌های انجام ارزیابی بیش از فواید و منافع آن می‌گردد. سابقه کار در سازمان بازرسی کل کشور و به طور مشخص، در بازبینی فعالیت‌های بخش بازرگانی و اقتصادی کشور، این واقعیت را به گونه‌ای عینی اثبات نموده که انجام ارزیابی‌های دارای معیارهای نامشخص، استفاده از الگوهای مختلف برای ارزیابی عملکرد سازمان، ناپایدار بودن و عدم ثبات الگوهای ارزیابی و ...، نه تنها سازمان را از مزایای سیستم‌های معتبر و مفید ارزیابی محروم ساخته است، بلکه هزینه‌های سنگینی مانند تزلزل در مدیریت، نگرانی‌ها و فشارهای روانی فراوان بر مدیران برای اتخاذ هر تصمیم، توجه به ابعاد غیرمهم و فاقد ضرورت عملکردی، عدم تمایل مدیران برجسته بخش خصوصی به فعالیت در بخش دولتی و ... را نیز بر کشور تحمیل می‌کند. حتی در حالت استفاده از الگوهای موفق و استاندارد ارزیابی عملکرد نیز شاهد هستیم که این الگوها، صرفاً به صورت ترجمه‌ای و بدون اعمال هیچ گونه تعدیل و تطبیق نسبت به شرایط فرهنگی جامعه مورد استفاده به کار گرفته می‌شوند. این در حالیست که اغلب صاحب نظران مدیریت نسبت به این نکته اذعان دارند، که مدل‌ها و تئوری‌های علوم انسانی و اجتماعی، مبتنی بر فرهنگ هستند و کاربرد آنها بدون رعایت و لحاظ کردن مفروضات بنیادین فرهنگ مبدأ، فاقد وجاهت علمی است. بنابراین مسئله اصلی در این پژوهش، این است که چگونه می‌توان الگوهای ارزیابی عملکرد را شناسایی کرد. به عبارت دیگر، از طریق مصاحبه با خبرگان دستگاه‌های نظارتی در نظام ج.ا.ا، چه راهبردهایی را می‌توان برای ارزیابی عملکرد شناسایی و تدوین نمود؟ همچنین با توجه به مسئله‌ای که مطرح شد هدف این پژوهش طراحی الگوی انواع راهبردهای ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های نظارتی جمهوری اسلامی ایران است.

مبانی نظری

دو جریان گسترده تحقیقی با مطالعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان نمایان شده‌اند. اولین جریان از این مسئله پشتیبانی می‌کند که راهکارهای مدیریت منابع انسانی تأثیر

مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد، در حالی که جریان دوم بحث می‌کند که راهکارهای مدیریت منابع انسانی فقط می‌تواند تأثیر غیر مستقیمی بر عملکرد سازمان داشته باشد. رویکرد تأثیر مستقیم، گروهی ایده‌آل از بهترین راهکارها را در برمی‌گیرد که به‌طور مداوم عملکرد سازمان برتر را بدون توجه به شرایط وضعیتی که سازمان در آن عمل می‌کند، تعمیم خواهد داد. رویکرد تأثیر غیر مستقیم ادعا می‌کند، دستیابی به عملکرد سطح بالا، با توجه به حصول تناسب بین راهکارهای مدیریت منابع انسانی و دیگر جنبه‌های سازمان، اقتضایی است (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۵۴).

مفهوم عملکرد یکی از مفاهیم قدیمی در محیط‌های کاری است. با این حال هنوز هم هیچ اجماعی در مورد ماهیت این مفهوم در میان صاحب‌نظران ایجاد نشده است. یکی از دوقطبی‌های موجود در تعاریف و نگرش‌های ارائه شده از عملکرد، پیوستار فرایند - رفتار است (گیز و همکاران، ۲۰۰۴).^۱ بدین معنی که برخی از اندیشمندان، عملکرد را به عنوان مجموعه رفتارهایی می‌دانند که طی انجام یک کار و فعالیت صورت می‌گیرد و برخی دیگر از صاحب‌نظران، عملکرد را به عنوان فرایند انجام فعالیت تعریف می‌کنند (بروآدبنت، گالوپ و لگلین؛ ۲۰۰۸).^۲ به عنوان مثال، دانیلز عملکرد را به عنوان فرایندی که دربرگیرنده مجموعه‌ای از رفتارهای معطوف به دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده است، تعریف می‌کند (دانیلز، ۱۹۸۹: ۲۷). آرمسترانگ و مورلیس عملکرد را سازه‌ای چندبعدی می‌دانند که سنجش و اندازه‌گیری آن، بسته به عوامل مختلف متفاوت است. آنها هم چنین معتقدند که می‌بایست میان نتایج (خروجی‌ها) و رفتار (فرایند) تفاوت قایل شد. بدین معنی که باید از ابتدا تصمیم‌گیری کرد؛ که آیا هدف سنجش، ارزیابی نتایج است و یا ارزیابی فرایند (آرمسترانگ و مورلیس، ۱۹۹۴: ۸۴). او تلی، معتقد است عملکرد، هم به انجام کار مربوط می‌شود و هم به نتایجی که از فعالیت مورد نظر به دست می‌آید (او تلی، ۱۹۹۹: ۳۶۶). به عقیده کمپبل، عملکرد رفتار است و می‌بایست از نتایج تفکیک شود، زیرا نتایج ممکن است از عوامل سیستم متأثر شوند (کمپبل، ۱۹۹۶: ۱۸).

از سوی دیگر، برخی از اندیشمندان این حوزه معتقدند عملکرد را باید بر اساس نتایج کار

1. Gibbs, Merchant, van-der-Stede, Vargus,

2. Broadbent, Gallop, Laughlin

تعریف کرد. از آن جمله می‌توان به بوان و تامسون اشاره کرد که معتقدند «عملکرد را می‌بایست به عنوان نتایج و خروجی‌های کار تعریف کرد زیرا این نتایج دارای رابطه‌ای قوی و مثبت با اهداف راهبردی، رضایت مشتری و سودآوری اقتصادی دارند» (بوان و تامسون، ۱۹۹۱: ۳۶).

علی‌رغم استفاده از واژه سنجش عملکرد از دهه ۷۰ میلادی، هنوز هم تعریف واحد و جهانشمولی از آن وجود ندارد. از دیدگاه مفهومی در مدیریت منابع انسانی، ارزیابی به‌عنوان یک فرایند با هدف سنجش عملکرد (ابطحی، ۱۳۷۷: ۲۲۱)، سنجش منظم عملکرد و ارائه بازخور (شرمرهون، ۱۳۷۸: ۱۴۶)، سنجش عملکرد و ارائه بازخور (سینجر، ۱۳۷۸: ۳۰۴)، سنجش منظم پیشرفت کار، ابتکار، قضاوت و نوآوری (پارکینسون، ۱۳۶۹: ۶۱) تعریف شده است. اداره پاسخگویی دولتی (GAO) آمریکا در سال ۱۹۸۰ سنجش عملکرد را، به عنوان ارزیابی عملکرد سازمان با در نظر گرفتن معیارها و سنج‌های بهره‌وری، اثربخشی، کیفیت و زمان‌بندی تعریف کرد (عملکرد دولت شهروندمحور، ۲۰۰۴). رایج‌ترین و پرکاربردترین تعریف مورد استفاده در ادبیات مدیریتی، تعریفی است که در سال ۱۹۹۸ توسط نیلی ارائه شد و سنجش عملکرد را به عنوان فرایند کمی سازی کارایی و اثربخشی اقدامات گذشته از طریق کسب، مقایسه، دسته‌بندی، تجزیه و تحلیل، تفسیر و انتشار داده‌های مناسب تعریف می‌کند.

دوگانگی دیگر که در مدل‌های ارزیابی عملکرد قابل مشاهده است، پیوستار معیارهای نرم (سنج‌های غیرمالی) در برابر معیارهای سخت (سنج‌های مالی و حسابداری) است. به طور سنتی، سیستم‌های مدیریت عملکرد خود را بر معیارها و سنج‌های سنتی حسابداری مالی (مانند بازده سرمایه‌گذاری، سود هر سهم و ارزش افزوده اقتصادی) و نیز تئوری‌های برخاسته از حیطه مطالعاتی اقتصاد متمرکز و محدود کرده‌اند (هگن بوم، ام. اوسوارد، آر. ۲۰۰۵). این رهیافت اگر چه در گذشته موفقیت‌هایی از خود نشان داده است، اما به نظر می‌رسد در محیط‌های متغیر و متلاطم نوین کسب و کار، کارایی چندانی نداشته باشد. اهمیت یافتن فزاینده مباحث مربوط به حمایت شرکتی و مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها، موجب شده است، تا شرکت‌ها نه تنها در قبال عملکرد و رفتارهای اقتصادی خود مسئول باشند، بلکه می‌بایست، در قبال عملکرد اجتماعی

خود نیز پاسخگو باشند(بالوگون و جانسون؛ ۲۰۰۴)^۱. به عبارت دیگر، طی سالیان گذشته در ادبیات مدیریت شاهد گونه‌ای تغییر جهت از رهیافت سهامداران که در آن، معیارهای عملکرد بر سودآوری کسب و کار از دید سهامداران تأکید داشت، بوده‌ایم. هم چنین به دلیل رشد اهمیت منابع انسانی سازمان‌ها، تأکید روز افزونی نیز بر جنبه‌های رفتاری حسابداری مدیریت می‌شود(مدل، ۲۰۰۵)^۲. همین تمایز میان معیارهای سخت و نرم است که موجب دو نگرش اطلاعاتی و رفتاری به ارزیابی عملکرد شده است. مطالعه ادبیات موجود در زمینه سیستم‌های ارزیابی عملکرد این سؤال را مطرح می‌کند که آیا سیستم‌های ارزیابی عملکرد، گونه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی هستند، که به سازمان در اتخاذ تصمیمات و نظارت بر اهداف کمک می‌کنند و یا نوعی از ساز و کارهای کنترل رفتاری هستند که وظیفه و کارکرد اصلی آنها، انگیزش، همسوسازی و جبران خدمات و کارکنان است؟ مطالعات موجود، اهمیت توجه به هر دو بعد رفتاری و اطلاعاتی سیستم‌های ارزیابی عملکرد را اثبات می‌کند هر چند موضوع مورد بررسی در هر کدام از این نگاه‌ها با هم متفاوت است(تلوین و هاپر؛ ۲۰۰۹)^۳. در حیطه رفتاری، رابطه میان رفتار فردی (اعم از رفتارهای مخرب و یا رفتارهای سازنده) از یک سو و میزان تکیه بر اطلاعات حسابداری برای ارزیابی عملکرد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد(اووکونن، ۲۰۰۷)^۴. از سوی دیگر، نگرش اطلاعاتی به بررسی این مسئله می‌پردازد که چگونه توانایی سازمان در عملکرد مناسب و کارا به در دسترس بودن اطلاعات ضروری عملکرد کسب و کار بستگی دارد. ارزیابی عملکرد کلی سازمان‌های امروزی، به دلیل فعالیت این سازمان‌ها در شبکه پیچیده‌ای از روابط، موضوعی بین رشته‌ای است. هم چنین ماهیت متفاوت و گاه متناقض این روابط به گونه‌ای است که عملکرد سازمانی را به سازه‌ای تبدیل می‌کند که دربرگیرنده بیش از یک بعد است(شیل و موریه، ۲۰۰۰: ۱۳). هم چنین این تفاوت در معیارهای عملکردی، در برخی دیگر از تحقیقات، در قالب طیف رویکردهای سایبرنتیک تا رویکردهای کل گرا را به خود گرفته است. در مدل‌های سایبرنتیک، عملکرد عمدتاً بر مبنای

1. Balogun, Johnson

2. Modell

3. Telvin and Hooper

4. Okkonen,

سنجه‌های مالی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و به آن به عنوان بخشی از حلقه و چرخه برنامه‌ریزی و کنترل نگریسته می‌شود (تاپیسون و دیسون، ۲۰۰۵).^۱ به طور خلاصه می‌توان گفت که از دیدگاه سایبرنتیک، استفاده از سنجش عملکرد عمدتاً همراه با کنترل میزان دستیابی به اهداف سازمانی و میزان تحقق و اجرایی‌سازی راهبردهای سازمانی است. سنجش عملکرد به طور ضمنی به مفهوم سیستم‌های کنترل تشخیصی پیوند خورده است که گونه‌ای سیستم رسمی بازخوردی برای ارزیابی و نظارت بر ره‌آوردهای سازمانی و اصلاح انحرافات از استانداردهای عملکردی از پیش تعیین شده است (تربوغت و اسکاپنس؛ ۲۰۰۸).^۲

اما در مدل‌های کل‌گرا، سنجه‌های عملکردی از میان عوامل و ابعاد غیرمالی انتخاب می‌شوند و خود فرایند ارزیابی به عنوان یک فرایند مستقل که در بافت مجموعه‌ای از فرایندهای سازمانی یکپارچه شده است مورد توجه قرار می‌گیرد (صلاح الدین، ۲۰۰۸).^۳ این مدل و رویکرد، دارای کاربردهای فراوانی است که در قالب پنج عنصر خلاصه می‌شوند. این کارکردها عبارتند از: تصمیم‌گیری، کنترل، انتقال پیام، آموزش و یادگیری، و ارتباطات خارجی (سایمونز، ۲۰۰۰: ۶۸). در این حالت، ارزیابی عملکرد سه نقش بسیار مهم را در سازمان به عهده می‌گیرد که عبارتند از: نقش هماهنگی، که توجه تصمیم‌گیرنده را به اهداف اولیه و ثانویه سازمان جلب می‌کند، نقش نظارتی، که دربرگیرنده سنجش و گزارش‌دهی عملکرد در راستای ارضای نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان است، و نقش تشخیصی که شامل ارزیابی روابط علت و معلول میان عملکرد فرایند، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی است (هنری، ۲۰۰۵: ۱۵). بعد دیگر مورد بحث در تئوری‌های عملکرد، توجه به ذی‌نفعان (درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی) است. رویکردهای مختلف ارزیابی سازمانی، با شدت و ضعف مختلفی با عامل ذی‌نفعان سازمانی مواجه می‌شوند (لایتینن، ۲۰۰۹).^۴

1. Tapinos and Dyson

2. TerBogt, Scapens,

3. Salaheldin

4. Simons

5. Henri

6. Laitinen

روش

با توجه به طرح مسئله، هدف اصلی این تحقیق، ارائه الگوی انواع راهبردهای ارزیابی عملکرد مطرح شد. این پژوهش به دنبال آن است تا الگوی انواع راهبردهای ارزیابی عملکرد را، برای دستگاه‌های نظارتی ارائه کند. در این راستا این پژوهش دارای دو هدف اصلی است؛ اولین هدف آن پر کردن کاستی موجود در تحقیقات و ادبیات علمی ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های نظارتی و هدف دیگر شناسایی فرایندهای ارزیابی عملکرد در هدایت دستگاه‌های نظارتی است. در این تحقیق از روش تحقیق تلفیقی استفاده شده است. در واقع این روش ترکیبی از شیوه‌های کمی و کیفی است. از انواع تحقیق تلفیقی، نوع اکتشافی مورد استفاده قرار گرفت که هدف آن تحت‌تأثیر قرار دادن نتایج روش اول (کیفی) در روش دوم (کمی) است. در این تحقیق از روش تلفیقی اکتشافی طبق مدل ایجاد طبقه بندی با تأکید بر داده‌های کیفی، استفاده شده است.

تحقیق حاضر در فاز اول از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی بوده و از نظر نتیجه، تحقیق بنیادی محسوب می‌شود و از داده‌های کیفی استفاده شد. در این فاز از تحقیق، براساس تحقیق کیفی انجام پذیرفت و راهبرد تحقیق، تحقیق مبنایی با هدف تئوری‌پردازی به کار گرفته شد، و سؤالی که در این جا مطرح شد، این بود که ماهیت گونه‌های راهبرد ارزیابی عملکرد چیست؟

تحقیق حاضر در فاز دوم از حیث هدف، یک تحقیق تبیینی و از حیث نتیجه، توسعه‌ای محسوب شده و از داده‌های کمی استفاده نموده است. راهبرد تحقیق در فاز دوم (روش کمی)، تحقیق پیمایشی است. به‌طور خلاصه از روش تحقیق تلفیقی برای بررسی تأیید دو روش کمی و کیفی استفاده شد. یعنی در این پژوهش ابتدا از روش تئوری مبنایی استفاده شده و پس از آن برای تأیید یافته‌ها از روش معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

جدول ۱: نوع تحقیق حاضر به تفکیک فاز اول و فاز دوم

فاز دوم	فاز اول	مبنای طبقه بندی
تبیینی	اکتشافی	هدف تحقیق
کاربردی	بنیادی	نتیجه تحقیق
کمی	کیفی	داده‌های تحقیق

طرح پژوهش کیفی

در مورد تحقیق حاضر، این سؤال به ذهن متبادر شده بود که با چه الگویی می‌توان راهبردهای ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های نظارتی کشور را تدوین کرد. لذا سؤالات این تحقیق عبارتند از اینکه سازمان‌های نظارتی کشور بر اساس چه الگویی راهبردهای ارزیابی عملکرد خود را تدوین می‌نمایند؟ ویژگی این الگو چیست؟ مقوله علی و مقوله محوری، در الگوی راهبرد ارزیابی عملکرد کدامند؟ ویژگی‌های راهبردهای مورد استفاده توسط این سازمان‌ها، کدامند و عوامل مداخله‌گر شرایط زمینه‌ای مؤثر بر اعمال این راهبردها چیست؟

راهبرد پژوهش در فاز اول (کیفی)

با توجه به تعریفی که از ارزیابی عملکرد ارائه شد، در ادبیات و مطبوعات مدیریت راهبردی، تعریف و تفکیک دقیقی از آن ارائه نشده و در متون موجود مدیریت راهبردی پدیده‌ای نسبتاً مبهم و ناشناخته بوده و متغیرهای مهم در آن باید شناسایی و کشف شود و لازم است برای تحقیق بیشتر، فرضیاتی ارائه شود. لذا با توجه به هدف این تحقیق که همانا ارائه الگوی راهبرد ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های نظارتی کشور است، با انجام بررسی‌های اولیه تصمیم بر آن شد تا از روش تئوری بنیادی برای ارائه نظریه‌ای در سطح متوسط اقدام شود.

جدول ۲. فرایند ساختن نظریه بنیادی

مرحله	فعالیت
۱. طرح تحقیق	تعریف مسئله تحقیق تعریف سازه‌های ساخته شده قبلی نمونه‌گیری نظری در برابر نمونه‌گیری تصادفی
۲. جمع‌آوری	تداخل مرحله جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها
۳. مرتب کردن داده‌ها	مرتب کردن تقویمی رویدادها
۴. تحلیل داده‌ها	کدگذاری آزاد، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی
۵. مقایسه ادبیات	مقایسه نظریه حاصل از داده‌ها با چارچوب‌های مشابه و متفاوت

ذکایی (۱۳۸۱: ۵۸)

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق داده‌های فاز کیفی توسط مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق به‌دست آمده

است. در مرحله گردآوری داده‌ها در گام اول از روش کدگذاری با جمله یا پاراگراف استفاده شد؛ به این شکل که مصاحبه‌های ضبط شده چندین بار مورد بررسی قرار گرفته و جملات کلیدی آن کشف و مفهوم آن به عنوان کد اولیه تعیین شده است. در گام دوم از الگوی پارادایم کوربین و استراوس (۱۹۹۰) برای کدگذاری محوری استفاده شده است. در این الگو، مفاهیم حول مقوله محوری، شرایط علی، بستر حاکم، شرایط مداخله گر، کنش‌ها و تعاملات (راهبردهای عملی) و پیامدها متمرکز می‌شوند.

ارائه نظریه و مقایسه با ادبیات

اولین قدم در مرحله‌ی یگانه کردن، تصمیم‌گیری در مورد طبقه‌بندی مرکزی است. طبقه‌بندی مرکزی، که گاهی طبقه‌بندی درونی هم نامیده می‌شود، تم تحقیق را نشان می‌دهد که محصول یک نوع تجرید است. در این تحقیق، با توجه به آنکه تعداد زیادی از پاسخ دهندگان پرسشنامه را افراد شرکت کننده در مصاحبه تشکیل داده بودند، الگوی برآمده از روش تئوری بنیادی به ایشان ارائه و تأییدیه آنها اخذ شده است نمونه این تحقیق نیز، مدیران ارشد و معاونت‌های مرتبط با موضوع در سازمان‌های بازرسی کل کشور بودند که نسبت به موضوع، آگاهی کافی و وافی داشتند. در طول نمونه گیری نظری سعی شده است از نظرات افراد مجرب که سابقه کار داشته‌اند استفاده شود. تأکید بر تجربه کاری از آن جهت بوده است که نظر فرد از روی شناخت سازمانی بیان شده و داده‌ها قابل اعتماد باشند.

روایی تحقیق (کیفی)

انتقال‌پذیری: این تحقیق در سازمان‌های نظارتی کشور انجام شده است، اما با توجه به اینکه تعداد معتناهی از مصاحبه شونده‌گان دارای تجربیات مفید در سازمان‌های دیگر نیز داشتند، احتمال انتقال مفاهیم به سایر سازمان‌ها را افزایش داده است.

قابلیت اطمینان: در این تحقیق به منظور سهولت ممیزی و بازبینی، کلیه مصاحبه‌ها ضبط شده و نکات کلیدی آنها استخراج گردیده است. برای سهولت پیگیری، بین نکات کلیدی، کدهای باز و مقوله‌ها از نشانگرهای عطف و ربط استفاده شده است.

تأیید پذیری: تأییدپذیری جایگزین مفهوم عینیت است و به رسیدگی و بازرسی به عنوان ابزاری برای اثبات کیفیت استناد می‌کند؛ برای مثال پژوهشگر می‌تواند یک تحلیل انعکاسی خودانتقادی را از روش‌شناسی به کار رفته در پژوهش فراهم آورد. تکنیک‌هایی مانند چندجانبه‌نگری (برای داده‌ها، پژوهشگر و زمینه) نیز می‌توانند ابزار مفیدی برای تأییدپذیری باشند. همانگونه که قبلاً نیز گفته شد، در این پژوهش، علاوه بر داده‌های کیفی از مراجعه به داده‌های کمی نیز استفاده شده است.

روش اجرای پژوهش در فاز دوم (کمی: پیمایش)

همانگونه که قبلاً اشاره شد، تحقیق حاضر در فاز دوم از حیث هدف، یک تحقیق تبیینی، از حیث نتیجه، کاربردی و از حیث داده‌ها، یک تحقیق کمی است. با توجه به اینکه در فاز اول تحقیق با استفاده از روش تئوری بنیادی، الگوی راهبرد ارزیابی عملکرد ارائه می‌شود، در فاز کمی به بررسی تأثیر میزان هماهنگی راهبرد ارزیابی عملکرد با شرایط اقتضایی بر عملکرد سازمان‌های نظارتی می‌پردازیم. برای نیل به این مقصود ابتدا سؤالات پژوهش و سپس بر اساس آن فرضیات تحقیق تدوین می‌شوند. گام بعدی تعیین جامعه نمونه تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات مربوط به نمونه آماری انتخابی است. در مرحله بعد، متغیرهای مستقل و وابسته محاسبه و همبستگی بین آنها مورد سنجش قرار گرفته و بر اساس آن فرضیات ارائه شده بر اساس آزمون مدلسازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار می‌گیرد.

سؤالات و فرضیه‌ها

این تحقیق در فاز کمی دارای یک سؤال اصلی (اهم) است. اولین سؤال اصلی این است که آیا به‌کارگیری راهبردهای متفاوت ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان تأثیری دارد؟

به تناسب سؤال اصلی، یک فرضیه اصلی و تعدادی فرضیه فرعی به شرح زیر تدوین و بیان می‌شود. فرضیه اصلی عبارت است از: بین نوع راهبرد ارزیابی عملکرد به‌کار گرفته شده توسط سازمان‌های بازرسی و عملکرد بازرسی آنها رابطه معناداری وجود دارد. فرضیات فرعی نیز عبارتند از:

بین راهبردهای ارزیابی عملکرد ۱- انسان محور، ۲- فرایند محور، ۳- نتیجه محور و ۴- بستر محور و عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

جامعه آماری این تحقیق، سازمان‌های نظارتی است. همچنین روش نمونه‌گیری این تحقیق در قسمت پیمایش به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انجام شد. این فرایند نهایتاً به تدوین ۲۴۰ پرسشنامه تکمیل شده منجر گردید. همچنین در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. لازم به ذکر است که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مندرج در جدول شماره ۴ شاخص‌هایی را تشکیل داده‌اند که مبنای ساخت پرسشنامه قرار گرفتند. این پرسشنامه شامل دو قسمت بود که عبارتند از:

الف) پرسشنامه مربوط به راهبردهای ارزیابی عملکرد: این پرسشنامه را کارکنان و مدیران پاسخ گفته‌اند و توسط محققان طراحی شده است و ۴ راهبرد انسان محور (۸ گویه)، راهبرد فرایند محور (۸ گویه)، راهبرد نتیجه محور (۶ گویه) و راهبرد بستر محور (۶ گویه) را می‌سنجد.

ب) پرسشنامه مربوط به عملکرد سازمانی: این پرسشنامه را کارکنان و مدیران پاسخ گفته‌اند. این پرسشنامه توسط محققان طراحی شده است که چهار بعد رشد و یادگیری (۲ گویه)، مشتریان (۲ گویه)، فرایندهای داخلی (۳ گویه) و مالی (۲ گویه) را می‌سنجد.

پرسشنامه این پژوهش مورد قضاوت چند نفر از خبرگان و اساتید قرار گرفت بنابراین کلیه سؤالات پرسشنامه‌های این تحقیق که با استفاده از پرسشنامه‌های معتبر علمی طراحی شده بودند، ابتدا مورد تحلیل عاملی اکتشافی و سپس جهت معنادار بودن مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفتند. اما با توجه به اینکه در تحقیق حاضر، عوامل اولیه مدل توسعه منابع انسانی پس از مصاحبه‌های اکتشافی و مرور ادبیات تحقیق مفروض در نظر گرفته شدند، لذا تحلیل عاملی اکتشافی مفروض در نظر گرفته شده و فقط تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری انجام شد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ مقیاس راهبردهای ارزیابی عملکرد ۸۲ درصد و مقیاس عملکرد سازمانی نیز ۷۶ درصد به دست آمد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات در فاز کیفی

در فاز کیفی که هدف آن دستیابی به نظریه و الگوی راهبردهای ارزیابی عملکرد بود، اطلاعات لازم از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند به دست آمد. در روش تئوری بنیادی، مرحله نمونه‌گیری و تجزیه و تحلیل اطلاعات توأم است. در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات محقق با تکیه بر نکات کلیدی مصاحبه‌ها اقدام به کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمود. شکل زیر این فرایند را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. فرایند تجزیه و تحلیل اطلاعات در فاز کیفی

گام اول: کدگذاری باز

در این مرحله از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده است. پژوهشگر از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرده است. یک کُد (نشانگر) شامل سه آیتم به هر کدام از این عبارات‌های مشخص شده اختصاص یافته است. به مثال زیر توجه کنید:

اطلاعات جمع‌آوری شده (مربوط به کیفیت) از دفتر تنقیح به دفتر نظارت داده شده و همراه با اطلاعات جمع‌آوری شده (مربوط به کمیت) توسط دفتر نظارت تلفیق و در نهایت نتایج توسط یک مرجع واحد یعنی دفتر نظارت مورد ارزیابی قرار گیرد {MA_۲}.

این کُد به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ شامل (M) نشان‌دهنده علامت مصاحبه است؛ حروف انگلیسی (A تا P) نیز نشان‌دهنده تعداد مصاحبه‌ها (۱۶ مصاحبه) است. و عدد ۲ در این مثال به معنای این است که این کُد دومین کُد در مصاحبه اول یعنی حرف انگلیسی (A) است.

جدول ۳: نمونه تحلیل نکات کلیدی مصاحبه با مورد

نشانگر	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	کدگذاری باز
MA _۱	سازمان بازرسی در پی کشف سوء جریانات و تخلفات اداری و جرائم دستگاه‌های اجرایی است.	کشف تخلفات اداری

عنوان انتخابی عمدتاً توسط خود محقق انتخاب شده‌اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط

و همخوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است داشته باشند. جدول (۴) مفاهیم و مقولات استخراج شده از کدها را نشان می‌دهد.

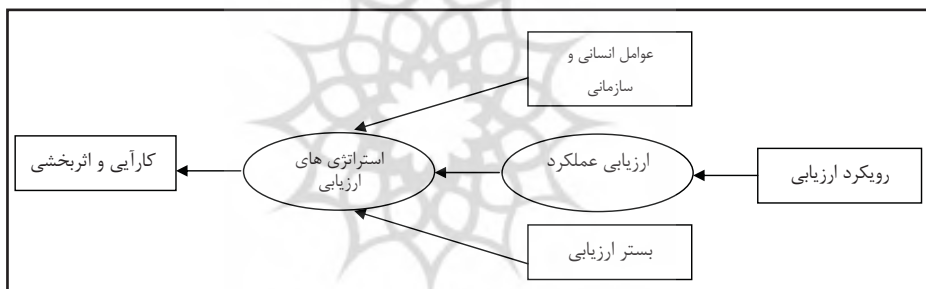
جدول ۴. مفاهیم و کدهای باز زیرمجموعه هر مفهوم

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
شرایط علی	مبارزه با فساد و سوء جریانات اداری (رویکرد مقابله ای)	MA۱, MA۷, MA۸, MB۱, MB۸, ME۹, MG۳, MJ۲, MJ۸, MI۶, ML۵, MK۵, MN۱, MM۱, MO۹, MP۴
شرایط علی	اصلاح ساختار دستگاه‌های اجرایی (رویکرد مشفقانه)	MA۱۲, MB۱, ME۳, MK۶, ML۶, ML۷, MN۱, MM۹
عملکرد	زمان	MA۹, MA۱۱, MB۵, MD۷, ME۴, MI۳, MI۴, MN۶, MN۱۲
عملکرد	هزینه	MA۱۰, MA۱۷, MJ۴, MN۸, MP۵
عملکرد	کیفیت	MA۲, MB۶, MD۶, MF۳, MG۸, MH۴, MI۷, MM۱۰, MP۸
عملکرد	انعطاف‌پذیری	MC۳, MC۶, MD۵, MF۷, MG۶, MK۱, ML۲, MP۶, MP۱۰
عوامل انسانی و سازمانی	دانش مداری	MA۱۶, MC۷, MD۱, MH۳, MH۵, MI۱, MK۲, ML۴, MP۹, MO۸
عوامل انسانی و سازمانی	منابع انسانی شایسته	MD۱, MD۱۳, ME۶, MG۴, MH۵, MI۱۱, MM۶, MP۲, MP۳
عوامل انسانی و سازمانی	منابع مالی (بودجه سازمان)	MB۷, MD۴, MI۵, ML۱۰, MP۳, MP۱۲
عوامل انسانی و سازمانی	ساختار سازمان	MB۹, MC۶, MD۲, ME۱, ME۱۰, MG۵, MG۶, MG۱۰, MI۱, MP۶, MO۸, MM۷, ML۹
عوامل انسانی و سازمانی	محیط سازمان	MA۶, MC۲, MD۱۱, MD۱۲, ME۷, ME۸, MF۲, MH۱, MH۲, MH۳, MI۸, MJ۹, MK۴, MN۴, MN۱۱, MO۶
زمینه و بستر حاکم	قوانین و اراده دولت	MA۶, ME۲, MG۱۱, MM۲, MP۷
زمینه و بستر حاکم	مطالبات مردمی	MA۱۳, MA۱۴, MD۳, MD۱۰, MG۱۲, MJ۵, MK۷, ML۱, ML۱۱, MN۱۰, MO۷, MP۱
زمینه و بستر حاکم	بلوغ سازمانی	MJ۱, MG۹, MD۸
زمینه و بستر حاکم	ارزش‌های اسلامی	MC۱, MF۴, MH۶, MI۱۰, MN۹, MO۴, MM۵
راهبردهای ارزیابی (بازرسی)	راهبرد بازرسی برنامه ای	MA۳, MA۴, MA۸, MB۳, MC۴, ME۵, MN۷, MN۵, MO۱, MO۲, MO۳
راهبردهای ارزیابی (بازرسی)	راهبرد بازرسی موردی	MA۵, MA۸, MB۱۰, MC۴, ME۵, MJ۳, ML۸, MN۷
راهبردهای ارزیابی (بازرسی)	راهبرد بازرسی فوق العاده	MA۸, MC۴, ME۵, MF۵, MK۳, MM۳, MN۷, MO۵
پیامدها و نتایج	ارتقا سلامت اداری	MCA, ML۳, MN۲, MO۹

MM۴ .MJ۷ .MI۹ .MG۷ .ME۱۱ .MD۱۴ .MB۴ .MA۱۵ MN۳	ارتقا رضایتمندی عمومی	پیامدها و نتایج
MJ۶ .MG۲ .MD۹	نظارت بر حسن جریان امور	پیامدها و نتایج
MM۸ .MJ۶ .MI۲ .MG۲ .MF۱	نظارت بر اجرای صحیح قوانین	پیامدها و نتایج

گام دوم: کدگذاری محوری

با توجه به مفاهیم به‌دست آمده از مرحله قبل، در این مرحله با انجام مطالعات مکرر و بررسی مجدد و فرآیند رفت و برگشت بین مفاهیم و مقولات، ارتباط بین مفاهیم و مقولات در این تحقیق در الگوی ارائه شده فوق در شش دسته مقوله علی، محوری، زمینه‌ای، شرایط حاکم، راهبردها و پیامدها مطابق با شکل ۱ ارتباط شماتیک بین مقوله‌های مختلف را نشان می‌دهد. البته لازم به ذکر است که در جدول ۴ دسته بندی مقولات بر اساس الگوی پارادایمیک ذکر شده است.



شکل ۱: ارتباط شماتیک بین مقوله‌های کیفی بر اساس الگوی پارادایمیک

گام سوم: مرحله کدگذاری انتخابی (تال جامع علوم انسانی)

با توجه به گام قبلی و نتایج حاصله از آن، خط اصلی داستان در تدوین الگوی راهبردهای ارزیابی عملکرد را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

سازمان‌های نظارتی از رویکردهای متفاوت برای ارزیابی و برنامه‌های نظارتی خود بهره می‌گیرند. در این راستا، سازمان بازرسی کل کشور از رویکرد مقابله‌ای و مشفقانه در فعالیت‌های بازرسی و ارزیابی خود بهره می‌گیرد که این رویکردها بر ارزیابی عملکرد وی تأثیر گذار بوده

است. در این هنگام، وقتی که سازمان از منابع انسانی شایسته و دانشی و منابع مالی لازم و کافی برخوردار باشد و همچنین ساختار و محیط سازمان پویا و انعطاف پذیر باشد، از راهبردهای ارزیابی موردی و فوق العاده و یا چهار گونه راهبرد متناظر استفاده می شود و در غیر این صورت از راهبردهای برنامه ای (مستمر) استفاده خواهد شد. همچنین مطالبات و خواسته های مردم و قوانین دولت و آمادگی خود سازمان و بستر جامعه اسلامی ایران بر شیوه انتخاب این راهبردها اثر گذار خواهد بود. به هر صورت، انتخاب و استفاده از هر کدام از راهبردهای ارزیابی باعث افزایش کارایی و اثربخشی سازمان می گردد.

در تحقیق حاضر، راهبردهای ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی به صورت برنامه ای، موردی و فوق العاده بوده است نه ارزیابی عملکرد سازمان بازرسی کل کشور. اما برای ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس الگوهای فوق می توان بر اساس دو بعد کنترل و کانون توجه چهار نوع راهبرد انسان محور، فرایند محور، نتیجه محور و بستر محور طبقه بندی نمود. که بر این اساس می توان بازرسی موردی را در خانه ارزیابی انسان مدار، بازرسی برنامه ای را در خانه ارزیابی فرایند محور، بازرسی فوق العاده را در خانه ارزیابی نتیجه محور قرار داد. البته از یک دیدگاه همه در ارزیابی فرایند محور قرار می گیرند.

جدول ۵: گونه شناسی راهبردهای ارزیابی عملکرد سازمانی

بازه	ارزیابی انسان محور (بازرسی موردی)	ارزیابی نتیجه محور (بازرسی فوق العاده)
	ارزیابی فرآیند محور (بازرسی برنامه ای)	ارزیابی بستر محور (بازرسی فراهمی الزامات)
کنترل	داخل	خارج
فرایند	داخل	خارج

البته با توجه به گونه‌شناسی راهبردهای ارزیابی عملکرد سازمانی (انسان محور، فرایند محور، نتیجه محور و بستر محور) در قسمت راهبرد ها (کد گذاری محوری)، می‌توان چندین گزاره نظری را در این زمینه ارائه نمود:

گزاره نظری ۱: زمانی که سازمان رویکردی مشفقانه دارد و منابع انسانی شایسته و محیط سازمان نیز منعطف است، راهبرد انسان محور مناسب است.

گزاره نظری ۲: زمانی که سازمان رویکردی مقابله‌ای دارد و به دنبال ارتقای سلامت اداری و رضایتمندی عموم مردم است، راهبرد نتیجه محور مناسب است.

گزاره نظری ۳: زمانی که سازمان رویکرد مقابله‌ای داشته و در حال بازرسی برنامه‌ای است و محیط سازمان نیز ثابت است، راهبرد فرایند محور مناسب است.

گزاره نظری ۴: زمانی که سازمان رویکرد مشفقانه داشته و در حال بازرسی موردی است و منابع انسانی و مالی کارآمد هستند، راهبرد انسان محور مناسب است.

گزاره نظری ۵: زمانی که سازمان رویکرد مقابله‌ای داشته و در حال بازرسی فوق العاده است و قوانین و اراده دولت در این بین دخیلند، راهبرد بستر محور مناسب است.

گزاره نظری ۶: زمانی که سازمان رویکرد مشفقانه داشته و ساختار سازمانی پویا و فرایندها متغیر باشند، راهبرد فرایند محور مناسب است.

مقایسه تئوری ارائه شده با ادبیات موضوع

گام نهایی در تئوری بنیادی، مقایسه تئوری در حال ظهور یا شکل‌گیری با متون موجود است. در این مرحله تئوری ارائه شده با چارچوب‌های متضاد و مشابه مقایسه شده و تعاریف و سازه‌های آن با توجه به ادبیات موضوع، بهبود یافته و در نتیجه روایی بیرونی و تعمیم‌پذیری آن افزایش می‌یابد. برای افزایش قابلیت انتقال پذیری، حتی‌الامکان، سوابق مطالعات مرتبط با هر طبقه پدید آمده در نظریه را باید مشخص نمود. با توجه به اینکه این احتمال که یافته‌های تحقیق برای سایر افراد در موقعیت‌های مشابه معنی پیدا می‌کنند، متون مرتبط با هر طبقه (مقوله) در نظریه باید توصیف شوند. توسط مشخص ساختن تشابهات بین یافته‌های مطالعه اصلی با سازه‌های نظری مطالعات دیگر، میزان قابلیت انتقال پدیده به سایر موقعیت‌ها در همان پدیده مورد نظر افزایش

می‌یابد (کرسول، ۱۳۹۱). به همین منظور ذیلاً در مقوله‌ها و طبقات تئوری ارائه شده در مورد تدوین الگوی راهبردهای ارزیابی عملکرد سازمانی با متون موجود در این زمینه و موارد مشابه تکمیلی آن ارائه می‌شود.

جدول ۶: مقایسه تئوری ارائه شده با ادبیات موضوع

ردیف	عنوان مقوله	ادبیات موضوع
۱	شرایط علی: رویکرد ارزیابی	تفاوت رویکردهای ارزیابی سنتی و نوین: اسپف و همکاران (به نقل از مهرگان (۱۳۸۳))
۲	مقوله محوری: ارزیابی عملکرد	رات و همکاران (۱۹۹۰). به نقل از مهرگان (۱۳۸۳)
۳	زمینه (بستر حاکم): بستر ارزیابی	دیویس و الندا (۱۹۹۹). به نقل از مهرگان (۱۳۸۳)
۴	شرایط مداخله گر: عوامل انسانی و سازمانی	کرافورد و کاکس، (لوستائوس و همکاران، ۲۰۰۲)
۵	راهبردها (کنش‌های متقابل): راهبرد (الگو)های ارزیابی	الگوی ارزیابی ارزش‌های رقابتی (رایبنز)، الگوی ارزیابی بالدریج، الگوی ارزیابی عملکرد گوران، الگوی ارزیابی عملکرد لئونارد، الگوی ارزیابی سیپ، الگوهای ارزیابی عملکرد سایمونز ارزیابی متوازن کاپلان و نورتن (۱۹۹۲، ۲۰۰۲، ۱۹۹۶ و ۲۰۰۵)
۶	پیامدها (نتایج): کارآیی و اثربخشی	(ابطحی، ۱۳۷۷)

تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها

پس از فرضیه سازی براساس تئوری ارائه شده، نوبت به آزمون فرضیات مورد نظر در جامعه مورد بررسی بود. ابتدا به منظور تأیید و نهایی سازی مدل مفهومی تحقیق حاصل از روش تئوری بنیادی قبل از اجرای آن به صورت پیمایش به تحلیل عاملی تاییدی مدل‌های اندازه‌گیری پرداخته و سپس به منظور بررسی روابط میان متغیرها از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. چون رابطه همبستگی بین متغیرها برقرار بود آنگاه جهت آزمون روابط علی مفروض، از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

آزمون همبستگی اسپیرمن این امکان را فراهم آورد تا با لحاظ کردن سطح معناداری ($\alpha=1\%$)، معنادار بودن آن را مورد بررسی قرار دهیم. با توجه به این که در این تحقیق از نرم‌افزار آماري Spss ۱۶ استفاده شده است و با عنایت به این که این نرم‌افزار پس از محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن، سطح معناداری آن را ارائه می‌کند؛ لذا در نتایج تحلیل‌ها هرگاه سطح معناداری کمتر

از ۱٪ بوده است این نتیجه حاصل شده است که بین دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد. چنانچه سطح معناداری بزرگ‌تر از ۱٪ بود فرض صفر پذیرفته شد و عدم وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مورد نظر را نشان می‌دهد. همچنین جهت رتبه‌بندی هر یک از راهبردهای ارزیابی عملکرد سازمانی مؤثر بر عملکرد سازمانی از آزمون فریدمن استفاده شد.

در مدل‌های اندازه‌گیری راهبرد ارزیابی عملکرد انسان محور، فرایند محور، نتیجه محور و بستر محور و همچنین مدل اندازه‌گیری عملکرد سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی سؤالات اساسی مطرح شده این بود که آیا این مدل‌های مورد نظر برای اندازه‌گیری مناسب هستند؟ برای پاسخ به این پرسش آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برای تمامی مدل‌ها وجود χ^2 پایین نشان دهنده برازش مناسب مدل‌ها بود. زیرا هر چه مقدار χ^2 کمتر باشد، مدل‌های ارائه شده با توجه به نتایج خروجی نرم‌افزار لیزرل مدل مناسب‌تری می‌باشد.

با نگاهی به نتایج خروجی لیزرل قسمت تخمین استاندارد مدل‌ها متوجه می‌شویم که تمامی مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد مدل‌های مناسبی بودند چون که مقدار کای دو و مقدار RMSEA آنها کم بوده و مقدار GFI و AGFI آنها بالای ۹۰ درصد است. خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده برای مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر است.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۶، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم‌افزار Lisrel 8.54 آزمون شد.

به دلیل اینکه در این تحقیق متغیرها کیفی هستند از همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۷) منعکس گردیده است. ضرایب همبستگی بین تمامی متغیرهای تحقیق در

سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار به دست آمده‌اند.

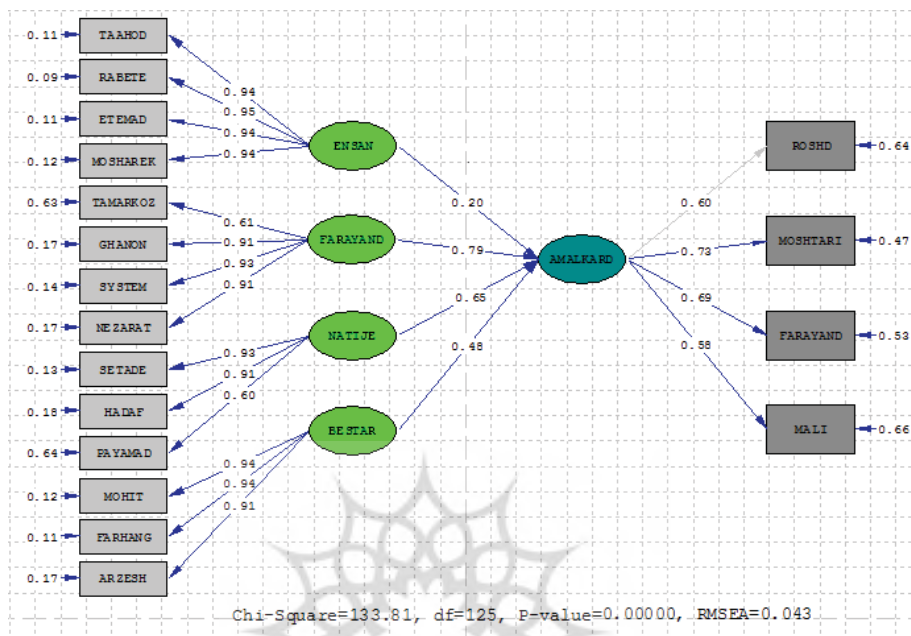
جدول ۷: ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

عملکرد سازمانی	راهبرد بستر محور	راهبرد نتیجه محور	راهبرد فرایند محور	راهبرد انسان محور
راهبرد انسان محور			۱	
راهبرد فرایند محور			۰/۴۷۲	۱
راهبرد نتیجه محور		۱	۰/۵۹۲	۰/۴۶۰
راهبرد بستر محور	۱	۰/۷۴۱	۰/۴۴۹	۰/۳۶۴
عملکرد سازمانی	۰/۵۱۱	۰/۷۹۲	۰/۸۱۷	۰/۴۴۱

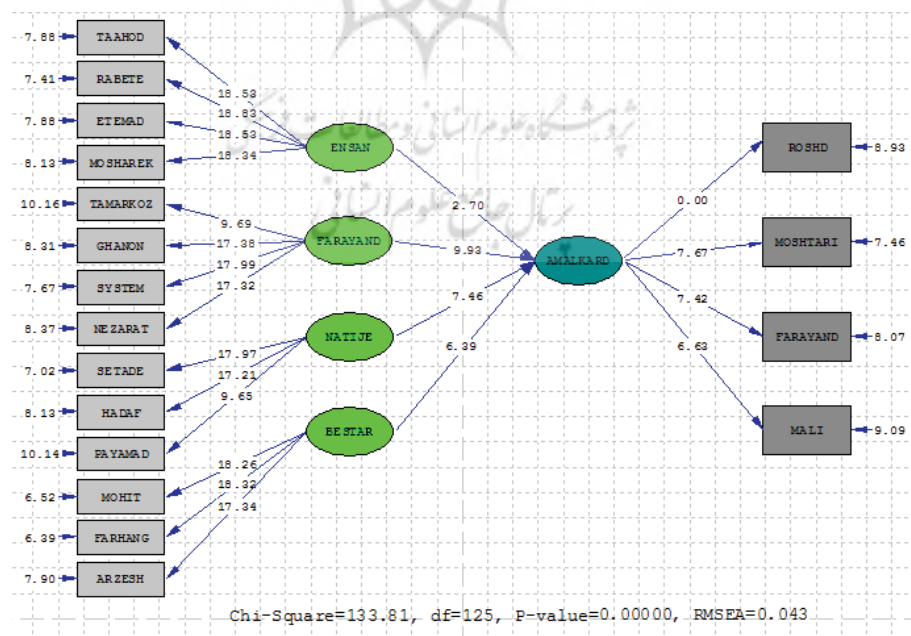
شکل ۲ و ۳ نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری را نشان می دهند. شکل ۲ و ۳ نمایانگر ضریب استاندارد (R) و رابطه علی پیشنهاد شده میان متغیرهای تحقیق می باشد. جدول شماره ۸ نیز R (ضریب استاندارد)، ارزش t^1 و شاخص های برازش مدل از قبیل کای دو، GFI، RMSEA و... را نشان می دهد. همانطور که پیش تر ذکر شد، اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچک تر از ۳، RMSEA^۲ کوچک تر از ۰/۱ و نیز GFI^۳ و AGFI^۴ بزرگ تر از ۹۰٪ باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد. ضریب استاندارد رابطه موجود نیز در صورتی که ارزش t ، از ۲ بزرگ تر یا از ۲- کوچک تر باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار خواهد بود.

1. T -value
2. Root Mean Square Error of Approximation
3. Goodness of Fit Index
4. Adjusted Goodness of Fit Index

شکل ۲: خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرهای تحقیق با استفاده از نرم‌افزار لیزرل در حالت استاندارد



شکل ۳: خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرهای تحقیق با استفاده از نرم‌افزار لیزرل در حالت معناداری



همانطور که در جدول ۸ مشاهده می شود، اولاً با توجه به معنادار بودن ارزش t ، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می شود، چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی کم و مقدار GFI و AGFI نیز بالای ۹۰ درصد است. لذا تمامی فرضیات (چهار فرضیه مدل تحقیق) تأیید می شوند.

جدول ۸: نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل مفهومی تحقیق

فرضیه	کای دو	RMSEA	Df	GFI	AGFI	روابط علی	میزان اثر (حالت استاندارد)	عدد معناداری	نتیجه فرضیه
۱	۱۳۳/۸۱	۰/۰۴۳	۱۲۵	۰/۹۶	۰/۹۴	راهبرد انسان محور ← عملکرد سازمانی	۰/۲۰	۲/۷۰	تأیید
۲	۱۳۳/۸۱	۰/۰۴۳	۱۲۵	۰/۹۶	۰/۹۴	راهبرد فرایند محور ← عملکرد سازمانی	۰/۷۹	۹/۹۳	تأیید
۳	۱۳۳/۸۱	۰/۰۴۳	۱۲۵	۰/۹۶	۰/۹۴	راهبرد نتیجه محور ← عملکرد سازمانی	۰/۶۵	۷/۴۶	تأیید
۴	۱۳۳/۸۱	۰/۰۴۳	۱۲۵	۰/۹۶	۰/۹۴	راهبرد بستر محور ← عملکرد سازمانی	۰/۴۸	۶/۳۹	تأیید

در ادامه به منظور رتبه بندی هر یک از راهبردهای ارزیابی عملکرد مؤثر بر عملکرد سازمانی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها در سازمان بازرسی کل کشور از آزمون فریدمن استفاده گردید. با توجه به جدول (۹) بهترین رتبه مربوط به راهبرد ارزیابی عملکرد فرایند محور می باشد و بدترین رتبه مربوط به راهبرد ارزیابی عملکرد انسان محور می باشد.

جدول ۹: میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن به منظور بررسی راهبردهای ارزیابی عملکرد مؤثر بر عملکرد سازمانی

ردیف	متغیر	میانگین رتبه	اولویت	درجه آزادی	sig
۱	انسان محور	۱/۴۰	فرایند محور	۳	۰/۰۰۰
۲	فرایند محور	۲/۳۸	نتیجه محور		
۳	نتیجه محور	۲/۲۹	بستر محور		
۴	بستر محور	۲/۲۲	انسان محور		

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش را می‌توان در دو بخش مورد بررسی قرار داد؛ بخش اول که مربوط به فاز کیفی تحقیق و بخش دوم مربوط به فاز کمی تحقیق می‌باشد. در فاز کیفی مهم‌ترین یافته ارائه الگویی جامع برای تعیین راهبردهای ارزیابی عملکرد می‌باشد که از دل داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌های عمیق به دست آمد. این الگو، گونه‌های مختلف راهبرد ارزیابی عملکرد در سازمان‌های نظارتی را تشریح می‌نماید.

در فاز کمی، با توجه به آزمون فرض‌های انجام شده، تمامی مدل‌های اندازه‌گیری راهبرد ارزیابی عملکرد مناسب تشخیص داده شدند. همچنین ضرایب همبستگی بین تمامی راهبردهای ارزیابی عملکرد اعم از راهبرد ارزیابی عملکرد انسان محور، فرایند محور، نتیجه محور و بستر محور و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار به دست آمده‌اند.

نتیجه‌گیری

ماهیت عملکرد سازمان‌های عمومی و بالاخص دستگاه‌های نظارتی نسبت به گذشته به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده است. نحوه عملکرد منابع انسانی نیز کم و بیش تغییراتی داشته است. مطالعه حاضر در مورد راهبردهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی فرصت‌های مناسب و جدیدی را فراهم می‌کند تا آغاز گر پاسخگویی به چالش‌های در این خصوص باشد. اما پژوهشگران آتی به طور فزاینده‌ای باید سایر عوامل مؤثر بر این گونه شناسی را به صورت همه جانبه و با دقت بررسی کنند. به بیان دقیق تر پیشرفت قابل توجه در ادبیات راهبرد عملکرد منابع انسانی در بخش دولتی، بدون در نظر گرفتن موضوعاتی نظیر: توجه به رسالت‌های بخش عمومی، نقش و مشارکت ذی‌نفعانی نظیر شهروندان، توجه به موضوعات اخلاقی و ارزشی و... امکان‌پذیر نمی‌باشد.

گونه شناسی پیشنهادی این پژوهش، ممکن است که کانون توجه جدیدی در مفاهیم نظری برای علم و عمل مدیریت منابع انسانی داشته باشد. در واقع بسیاری از سازمان‌های نظارتی، سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی را در مدل‌ها و راهبردهای عملکرد ایجاد می‌کنند و همچنین ممکن است فرصت‌های تحقیقی جدید و قابل ملاحظه‌ای را فراهم کند. در واقع این موقعیت،

فرصت نادری را بیان می‌کند در حالی که جامعه عالمان و عاملان به همان موضوعات مشابه علاقمند هستند. اما چالش‌های مدیریتی قابل توجهی را در ارتباط با بحث‌های شناسایی، مدیریت، ارتباطات با موقعیت‌های راهبردی راه، در بر می‌گیرد.

اولین چالش در راه پیاده سازی الگوی پیشنهادی این پژوهش، اعتبار بخشیدن به گونه‌های جدید راهبرد ارزیابی عملکرد می‌باشد. در حالی که آثار پیشین، اغلب بر شناسایی نوع راهبردی یا راهبرد منابع انسانی تمرکز کرده است، پژوهشگر معتقد است که این گونه شناسی جدید، لازم است تا بر استخراج مفاهیم راهبرد رقابتی سازمان نیز تمرکز کند. نکته متمایز کننده اصلی این است که این معیارها باید از نظر ماهیت شناخته شود. به عبارت دیگر، کار آینده باید فراتر از شناسایی ساده راهبرد حرکت کند، تا مشخص کند که چه اتفاقی باید برای آن بیافتد تا به طور مؤثر اجرا شود. در حالی که چنین کاری به لحاظ تاریخی خارج از حیطه ابعاد ادبیات راهبرد منابع انسانی بوده است، پیشرفت در این زمینه برای تسهیل مرحله بعدی در این فرایند، عملی کردن توانایی‌های راهبردی می‌باشد.

دومین چالش، توسعه دادن و معتبر ساختن معیارهای جدید برای گونه‌های راهبرد ارزیابی عملکرد به عنوان پیشرو در شناسایی موقعیت‌های راهبردی می‌باشد. به عنوان نتیجه فرعی، توسعه معیارهای مداخله کننده اجرای راهبرد بر مبنای عملکرد انفرادی فرایندهای کلان راهبردی، مهم خواهد بود، که می‌تواند برای قرار دادن شغل‌های راهبردی در زنجیره ارزشی شرکت کمک کند. سومین چالش، توسعه معیارهای بهتر ایجاد کردن شغل‌های راهبردی را در بر می‌گیرد. شغل‌های راهبردی موقعیت‌های مناسبی هستند که بر راهبرد تأثیر می‌گذارند (از طریق توانایی‌های راهبردی سازمان) و تنوع بالایی را در عملکرد کارکنان نشان می‌دهند. در حقیقت، سطح تنوع بالایی در عملکرد کارکنان می‌باشد، که شغل‌های راهبردی را بسیار مهم جلوه می‌دهد تا به طور مؤثر، شناسایی و مدیریت کند. از نظر مدیران، تنوع و گوناگونی مساوی است با فرصت، و هدف، شناسایی و سرمایه گذاری در شغل‌های راهبردی است. در حالی که تنوع در حال کاهش است، عملکرد در حال افزایش است. به عنوان نتیجه، مشاغل راهبردی می‌توانند در هر سطحی در سازمان وجود داشته باشند. در حقیقت با در نظر گرفتن تلاش و انرژی اختصاص داده شده به شغل‌های قرار

گرفته در سطوح بالاتر سلسله مراتب سازمان، راهبردی‌ترین نقش‌ها در هر سازمان، سطح میانگین است نه شغل‌هایی در سطح بالاتر. آنچه در این زمینه مهم است درک و شناخت نقش هر شغل (یا مجموعه‌ای از شغل‌ها) در اجرای راهبرد سازمان است. ذاتاً، ممکن است سال‌ها طول بکشد تا سرمایه‌گذاری در نیروی کار جواب دهد، در صورتی که استعداد، اولین سطح سرمایه‌گذاری در زنجیره ارزشی سازمان است. از اینرو درک اینکه چگونه سازمان از طریق سرمایه‌گذاری نیروی کار ارزش آفرینی می‌کند، می‌تواند پیچیده باشد و مسیر دیدن نتایج و بازده‌های با ارزش سازمان، همیشه مستقیم نیست. با وجود این توسعه چنین شناختی برای عالمان و عاملان، کلیدی می‌باشد. اما نهایتاً انجام تفکیک در راهبردهای ارزیابی عملکرد کارکنان، فرصت قابل ملاحظه‌ای را برای متخصصان ایجاد می‌کند تا ابعاد خرد و کلان را برای روشن ساختن فرایندهای علی مرتب با سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان ادغام کنند. پژوهشگر همچنین امیدوار است که این روند نهایتاً به مشارکت غنی‌تر در علم و عمل مدیریت منابع انسانی منتهی می‌شود.

همچنین ارزیابی پیامدهای عملکرد می‌تواند زمینه ساز برای تغییر نوآورانه در دستگاه‌های نظارتی دولتی باشد. با بررسی مجدد تعهد ذاتی در خدمات عمومی، فرصت‌های نوآوری آشکار می‌گردند. گونه شناسی ارائه شده برای ارزیابی عملکرد در این پژوهش چارچوبی فراهم می‌کند که مدیران دولتی می‌توانند برای جستجوی عملکرد برتر از آن استفاده کنند و از چالشی کردن فرضیاتی که از هر کدام از پیامدهای یک خدمت عمومی ارائه می‌شود، پشتیبانی کنند.

پیشنهادها

۱. جامعه آماری این تحقیق، سازمان بازرسی کل کشور بوده است؛ پیشنهاد می‌شود این الگو برای سایر دستگاه‌های نظارتی نظیر سازمان حساسی، دیوان محاسبات، و... نیز مورد بررسی و آزمون قرار گیرد.
۲. برای تدوین راهبردهای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های عمومی ابزار و روش‌های مختلف ارائه شده است. اما در خصوص سازمان‌های نظارتی به طور خاص ابزار و روشی پیش از این تحقیق پیشنهاد نشده بود. پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی با در نظر گرفتن چارچوب و نقاط

- مرجع ارائه شده در این تحقیق اقدام به ارائه چارچوبی برای تدوین سایر راهبردهای بخشی در سازمان‌های نظارتی به‌طور خاص نمایند.
۳. ما در این تحقیق تنها محورها و ابعاد ماتریس‌های تدوین، اجرا و کنترل را در هماهنگی مورد نظر قرار دادیم؛ گرچه در داخل ماتریس‌ها پیشنهادهایی را ارائه دادیم. پیشنهاد می‌شود محققان دیگر در مورد تکمیل داخل ماتریس‌های مذکور تحقیقاتی را انجام دهند.
۴. در این تحقیق آثار انحصاری بودن خدمت این سازمان‌ها، حمایت‌های دولت، تغییر دولت و تعاملات بین قوا دیده نشده است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی تأثیر متغیرهای مذکور دیده شود.
۵. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود حاکمیت تفکر راهبردی در ارزیابی عملکرد سازمان بازرسی صورت پذیرد و پیش از ورود به مرحله اجرا و قضاوت در باب عملکرد، بر مبنای تفکر راهبردی گونه‌های مناسب به کار گرفته شود.
۶. پیشنهاد می‌شود که با پیگیری میزان پیشرفت در جهت پیاده سازی گونه‌های راهبرد ارزیابی عملکرد مشخص شود که آیا راهبردهای تدوین شده، به صورت موفقیت آمیزی، قابلیت اجرا دارند یا خیر؟
۷. همچنین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده سازه‌های عملیاتی هر یک از گونه‌های راهبردهای ارزیابی عملکرد احصا گردد.
۸. پیشنهاد می‌شود که گزاره‌های مستخرج از تحلیل کیفی داده‌ها در تحقیقات جداگانه مورد بررسی تحلیل قرار گیرند.
۹. برقراری هماهنگی در سازمان‌های نظارتی هم موجب هم افزایی می‌شود و هم معیار بهره‌ور بودن فعالیت‌های سازمان می‌تواند قلمداد شود. از بین الگوهای هماهنگی در سطح استراتژیک پیشنهاد می‌شود از الگوهای همه جانبه (بر مبنای SRP) جهت برقراری هماهنگی در سازمان‌های نظارتی استفاده شود.

منابع

منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین (۱۳۷۷). *مدیریت منابع انسانی و فنون امور/استخدامی*. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- پارکینسون، نورث کوت، رستم جی وسایر (۱۳۶۹). *اندیشه‌های بزرگ در مدیریت* (مهدی ایران‌نژاد پاریزی، مترجم). تهران: مرکز آموزش بانکداری.
- ذکایی، محمد سعید (بهار ۱۳۸۱). نظریه و روش در تحقیقات کیفی. *فصلنامه جامعه‌شناسی و علوم اجتماعی*، (۱۷).
- سینجر. ج. مارک (۱۳۷۸). *مدیریت منابع انسانی* (فریده آل آقا، مترجم). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شرمهورن، جان آر، جیمز جی. هانت و ریچارد ان. ازبورن (۱۳۷۸). *مدیریت رفتار سازمانی* (مهدی ایران‌نژاد باریزی، محمد علی بابایی زکلیکی، محمدعلی سبحان‌اللهی، مترجم). تهران: مؤسسه آموزش و تحقیقات مدیریت وزارت نیرو.
- کرسول، جان (۱۳۹۱). *طرح پژوهش، رویکردهای کمی، کیفی، ترکیبی*، (علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس، مترجم). انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی.
- مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۳). *ارزیابی عملکرد سازمان‌ها: رویکرد کمی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها*، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، تهران چ ۱.

منابع انگلیسی

- Allen, K., (2004). *“MaxWeber A Critical Introduction”*. Pluto Press, London.
- Armstrong, M. And Murlis, H. 1994. *Handbook Of Salary Administration*. Nichols Publishing Company.
- Balogun, J., Johnson, G., (2004). Organizational restructuring and middle manager sense-making. *Academy of Management Journal* 47, 523– 549.
- Baines, A., Langfield-Smith, K., (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society* 28, 675–698.
- Broadbent, J., Gallop, C., Laughlin, R., (2008). *An Analysis of Societal Regulatory Systems: The Case of Higher Education in England*. Roehampton University Discussion Paper.
- Buller, Paul F., Glenn M. McEvoy, (2012)., “Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight” *Human Resource Management Review* (22)43–56.
- Campbell, P., (1996). *Analysing Performance: A Critical Reader*. Ed. Manchester: Manchester University Press.
- Citizen-Driven Government Performance, A Brief Guide For Performance Measurement In Local Government, Up-Dated 09 February (2004), <http://www.Andromeda.Rutgers.Edu/~Ncgp/Cdgp/Teaching/Brief Manual.Html> [Accessed 10 July 2009].
- Daniels, A.C., (1989). *Performance Management: Improving Quality Productivity Through Positive Reinforcement*. Turker, Georgia: PM Publications.
- Ferreira, A., Otley, D., (2009). *The Design and Use of Performance Management*
- Gibbs, D.M., Merchant, A.K., van-der-Stede, A.W., Vargus, E.M., (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review* 79, 409.
- Henri, Jean-Francois, (2005). *“Performance Measurement And Organizational Measurement: Bridging The Gap”*, University Of Laval, Canada.
- Hoogenboom. M, and Ossewaarde. R, (2005). “ From Iron Cage to Pigeon House: The

- Birth of Reflexive Authority". *Organization Studies* 26(4): 601–619
- Jiang. kaifeng, lepak.p.david., han. Kyongji, hong, ying, kim. Andrea, winkler. Anne-laure., (2012), "Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance" *Human Resource Management Review*(22)73–85.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. "*Harvard Business Review*", January- February, pp. 71-79.
- Laitinen, e.k. (2009), "Importance of performance Information in managerial work", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.109No.4, pp.550-569
- Lusthaus. Charles, Adrien. Marie-Helene, Anderson. Gary, Carden. Fred and Montalvan. George Plinio (2000); "Organizational Assessment. A Framework for Improving performance", Published Jointly by the International development Research Center (Carada) – From: <http://www.idrc.ca>.
- Modell, S., (2005). Students as consumers? An institutional field-level analysis of the construction of performance measurement practices. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 18 (4), 563–537 .
- Okkonen, J. (2007), "Democracy in management—the New coming of MBO via Organizational dialogue", *Bench marking: An International Journal* Vol.14No.1, pp.7-21
- Otley, D., (1999). "Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research," *Management Accounting Research*, Vol. 10, Pp. 363-82.
- Salaheldin, S., (2008), "Critical success factors for TQM Implementation and their impact On performance of SMEs", *International Journal of Productivity And Performance Management*, Vol.58No.3, pp.215-237
- Schiehl, Eduardo And Raymond Morissette, "Motivation, Measurement And Rewards From A Performance Evaluation Perspective", *RAC Journal*, Vol 4 , No 3, Sep-Dec 2000, Pp 7-24
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement And Control Systems For Implementing Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Singh. Satwinder, darvish.t.tamer, Cristina Costa .ana, anderson. Neil., (2012), "Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework", *Management Decision*, Vol. 50 No. 4, pp. 651-667
- Ter Bogt, H.J., (2001a). Politicians and output-oriented performance evaluation in municipalities. *Europ. Acc. Rev.* 10 (3), 621–643.
- Ter Bogt, H.J., (2001b). Politician's Use of Performance Information. Paper presented at *the CIGAR Conference in Valencia*, Spain, June 14–15, 2001.
- Ter Bogt, H.J., (2002a). De doelmatigheid van outputgerichte management informatie voor wethouders. *Beleidswetenschap* 16 (2), 114–143.
- Ter Bogt, H.J., (2002b). Prestatiebeoordeling in overheidsorganisaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 76 (10).
- Telvin , C.H. and Hooper, V. (2009), "Knowledge and information sharing in a Closed information environment", *Journal of knowledge management*, Vol. 13 No,2 p24.
- Tapinos, E and Dyson, R.G (2005), "The impact of performance Measurement in strategic planning", *International Journal of Productivity And Performance Management*, Vol.54No.5/6,2005,pp.370-384