

## آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اصفهان بر اساس

### آموزه‌های نهج البلاغه

#### Empooyee's Prrforma Maaagemttt System Pathology at Isfahan municipality Based on Teachings of NahjAlbalaghah

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۱، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰

#### نوع مقاله: علمی - پژوهشی

M.Javani., (PhD student), S.M.Allameh.,  
(PhD), & A.Safari., (PhD)

#### Abstract

an employee's performance management can affect the performance of employees and subsequently the performance of the organization. Therefore, it should be considered as an important process in the human resource management system of organizations. The objective of the present study is the pathology of the current performance management system of Isfahan municipality Based on Teachings of NahjAlbalaghah.

The research is based on a mixed method. First the literature reviews of the studies related to the subject was evaluated and then related concepts and indicators to the employees' performance management were extracted through thematic analysis. The Islamic management experts' viewpoints were collected and changed in case of necessity via interviews and questionnaires. A questionnaire was designed to assess the degree of the model governance in the quantitative part of the study after extracting performance management model, and they were then distributed among extracted samples from the statistical population, i.e., 15 zones of Isfahan municipality. The sampling method has been clustered random sampling method in the quantitative part in a way that it was attempted to distribute the questionnaires among all organizational levels of Isfahan municipality staff. Therefore, 400 questionnaires were distributed among the aimed statistical samples and 262 ones were completed and collected. Finally, through data analysis from the questionnaires, the distance between the status quo and ideal condition in the organization under study (Isfahan municipality) was evaluated for each of the dimensions and indicators separately and some suggestions were offered to improve the present performance management system of the organization.

**Keywords:** Performance Management, Training and Development, Performance appraisal, Service compensation, Islamic Management

ملیحه جوانی<sup>۱</sup>، سید محسن علامه<sup>۲</sup> و علی صفری<sup>۳</sup>

#### چکیده

مدیریت عملکرد کارکنان، عملکرد کارکنان و متعاقباً عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، از این رو باید به عنوان یک فرایند مهم در سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد. هدف این پژوهش استخراج شاخص‌های مدیریت عملکرد کارکنان از نهج البلاغه و سپس آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد کنونی شهرداری اصفهان بر این اساس می باشد. پژوهش از نوع ترکیبی است. به این صورت که ابتدا پیشینه پژوهش مطالعه گردیده و در ادامه با مطالعه نهج البلاغه، با استفاده از روش تحلیل مضمون، شاخص‌های مرتبط با مدیریت عملکرد کارکنان استخراج گردیدند. پس از آن از طریق مصاحبه و پرسشنامه نظرات متخصصان مدیریت اسلامی جمع‌آوری و تغییرات لازم اعمال گردید. در بخش کمی پژوهش نیز پرسشنامه‌ای جهت سنجش میزان حاکمیت شاخص‌های استخراج شده در پنج بعد تعیین هدف، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و انضباط طراحی گردیده و در نمونه‌ی مستخرج از جامعه آماری یعنی مناطق ۱۵ گانه شهرداری اصفهان توزیع گردید. روش نمونه‌گیری در بخش کمی، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده است. بدین منظور ۴۰۰ پرسشنامه در نمونه‌ی آماری مدنظر توزیع گردید که در نهایت ۲۶۲ پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون پارامتری -t- تک نمونه‌ای استفاده گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از این است که در بعد آموزش و توسعه وضعیت کنونی شهرداری از دیدگاه کارکنان بالا تر از ایده آل، در بعد هدف‌گذاری ایده آل و در ابعاد انضباط، ارزشیابی عملکرد و سیستم جبران خدمت پایین تر از ایده آل قرار دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، مدیریت اسلامی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

## مقدمه

در جهان رقابتی و پرچالش کنونی تنها سازمان‌هایی می‌توانند بقا یابند که انعطاف‌پذیر بوده و بتوانند خود را با تغییرات روزافزون محیطی تطبیق دهند. استقرار نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر بهره‌وری کارکنان، منجر به ارتقای راهبردهای توسعه و به‌روز نگه‌داشتن نیروی انسانی شده و در نتیجه ارتقای بهره‌وری نیروی کار را به دنبال دارد. سیستم مدیریت عملکرد اثربخش از طریق خلق یک محیط پویا و مشارکتی، تعیین اهداف و شیوه‌ی دستیابی به آن‌ها و هم‌چنین برقراری جلسات ارزیابی، ارائه‌ی بازخور، آموزش مستمر کارکنان و نیز با بهره‌گیری از سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، می‌تواند منجر به هم‌راستایی اهداف فردی با اهداف سازمانی شده و در نهایت بهره‌وری افراد و در نتیجه سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. سازمان‌هایی که به دنبال توسعه و پیشرفت هستند، کارکنان خود را برانگیخته و عملکرد آنان را در قالب برنامه‌های متنوع منابع انسانی افزایش می‌دهند (گانگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در جهان رقابتی کنونی، عملکرد هر سازمانی بستگی به این دارد که به چه میزان می‌تواند وضعیت کنونی را مدیریت کرده تا بدین طریق بتواند به خوبی برای آینده آماده و مهیا شود. در دهه‌های گذشته سازمان‌ها از طریق محدود کردن خود به ارزیابی عملکرد بیشتر برگزیده تمرکز می‌کردند. در صورتی که آنچه در گذشته به کارآمده ممکن است اکنون مفید نباشد و همین‌طور در آینده کارایی لازم را نداشته باشد. این مسئله همان‌طور که در مورد سازمان‌ها صدق می‌کند در مورد افراد و تیم‌ها نیز صادق است. ارزیابی در ارتباط با گذشته است ولی برنامه‌ریزی برای آینده بیشتر مورد نیاز است. سازمان‌های خوب دامنه‌ای از استقلال را برای کارکنانشان فراهم می‌کنند که افراد در آن حیطه بتوانند تغییر و نوآوری داشته باشند. مدیریت عملکرد بر این موضوع تمرکز می‌کند (راو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد موفق، یک ضرورت و پیش‌شرطی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز کارکردهای دیگر منابع انسانی از قبیل آموزش، برنامه‌ریزی نیروی کار، استخدام، انتخاب و جبران خدمت می‌باشد (اگوینیس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). یک سیستم مدیریت عملکرد کارا و اثربخش می‌تواند تطابق کارکنان با تغییرات محیطی و استراتژیکی سازمان را تسهیل نموده و منجر به کسب مزیت رقابتی و هم‌چنین جلب رضایت ارباب رجوع گردد. نوآوری پژوهش حاضر، استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد کارکنان بر مبنای فرمایشات گهربار امیرالمؤمنین علی (ع) در کتاب ارزشمند نهج البلاغه بوده، سپس الگوی مدیریت عملکرد کنونی شهرداری اصفهان بر مبنای آموزه‌های نهج البلاغه آسیب شناسی شده و میزان حاکمیت شاخص‌های مبتنی بر ارزش‌های

1. Gungor
2. Rao
3. Aguinis

اسلامی در شهرداری اصفهان مورد ارزیابی قرار می گیرد. لازم به ذکر است مدل مدیریت عملکردی که مبنای پژوهش است، ابعاد تعیین هدف، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، پاداش و انضباط را در برمی گیرد. اهمیت نظری پژوهش را می توان از دوجنبه موردبررسی قرار داد. نخست اهمیت و نقشی که مفهوم مدیریت عملکرد کارکنان به خودی خود در توسعه منابع انسانی و به دنبال آن موفقیت سازمان ها دارد و از جنبه دیگر می توان به ضرورت انطباق و پایه ریزی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان مبتنی بر ارزش های اسلامی و منطبق با فطرت انسانی اشاره نمود. در مورد اهمیت فرایند مدیریت عملکرد کارکنان، دوال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، معتقدند در سازمان ها مدیریت عملکرد کارکنان یک عامل اثربخش برای موفقیت و توسعه عملکرد آنان است. هم چنین مدیریت عملکرد عامل کلیدی مدیریت بهتر سازمان، کارآمدی و پیشگامی است (نانان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). اهمیت مدیریت عملکرد در موفقیت بلندمدت سازمان عامل اولیه و ابتدایی برای پرداختن به این موضوع بوده تا از این طریق بتوان ابزاری قابل اطمینان برای سنجش و توسعه عملکرد مستمر کارکنان در سازمان توسعه داد. اهمیت ارائه الگوی مدیریت عملکرد کارکنان مبتنی بر مفاهیم اسلامی از جمله نهج البلاغه نیز از این منظر است که روش ها و رویکردهای مختلفی که برای سنجش عملکرد کارکنان، ابتدا در قالب ارزیابی عملکرد و در دهه های اخیر تحت عنوان مدیریت عملکرد مطرح شده است و هم چنان ادامه دارد، کاملاً غربی هستند؛ اما مشکل اصلی رویکردهای غربی از آنجا ناشی می شود که نظریه های مطرح شده در غرب اکثراً برخاسته از پیش فرض های صرفاً مادی بوده که هدف نهایی آن ها کسب سود و بهره وری سازمان ها است. به طور مثال بر مدیریت عملکرد کارکنان تأکید می شود چون نقش اساسی در موفقیت و اثربخشی سازمان دارند. در صورتی که الگوهای اسلامی مبتنی بر رویکردها و پیش فرض های انسانی و اخلاقی بوده که هدف نهایی آن ها رشد و تعالی انسان است. در اسلام بر نظارت بر عملکرد افراد تأکید می شود چون بررسی و نظارت عملکرد می تواند مقدمه ای برای رشد و تعالی انسان ها فراهم کند که از قبیل این رشد و توسعه، می توان اطمینان یافت کارکنان حداکثر توان و انرژی خود را در شغل به کار می بندند.

### پیشینه و مبانی نظری پژوهش

به منظور تبیین مضامین مدیریت عملکرد در پرتو نهج البلاغه، ابتدا ادبیات موجود در این حوزه و هم چنین پیشینه داخلی و خارجی پژوهش موردبررسی قرار گرفت سپس بر اساس چارچوب

---

1. De wall  
2. Na-Nan

آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اصفهان بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه

کلی مستخرج از مبانی نظری، مضامین و مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد و ابعاد آن از نهج البلاغه استخراج گردید. در ادامه به برخی از تعاریف و مفاهیم غربی مرتبط با مدیریت عملکرد کارکنان اشاره می‌گردد. اسنل مدیریت عملکرد را فرایند خلق محیط کاری تعریف می‌کند که افراد بتوانند در آن بهترین توانایی‌های خود را به‌منظور دستیابی به اهداف شرکت به‌کارگیرند (اسنل<sup>۱</sup>، ۲۸۰:۲۰۱۹). نو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) نیز مدیریت عملکرد را این‌چنین تعریف می‌کنند " شیوه‌ای که از آن طریق مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که فعالیت‌ها و نتایج عملکردی کارکنان منطبق با اهداف سازمانی است " (نو و همکاران، ۲۰۲۳). آگونیس (۲۰۲۳) مدیریت عملکرد را یک فرایند مستمر تعیین، اندازه‌گیری و توسعه‌ی عملکرد در سازمان‌ها از طریق مرتبط کردن اهداف و عملکرد افراد با اهداف و رسالت کلی سازمان تعریف می‌کند. این تعریف شامل دو جزء اصلی است:

۱- **فرایند مستمر**<sup>۳</sup>: مدیریت عملکرد فرایندی مستمر و مداوم است که شامل فرایند پایان‌ناپذیر تعیین اهداف، مشاهده‌ی عملکرد، گرفتن و دادن بازخور مداوم و مربیگری<sup>۴</sup> مستمر می‌باشد.

۲- **مرتبط بودن با رسالت و اهداف**<sup>۵</sup>: در فرایند مدیریت عملکرد لازم است که مدیران اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌های کارکنان و برون داده‌ها در راستای اهداف سازمان بوده و در نتیجه به سازمان کمک می‌کنند که مزیت رقابتی کسب کند؛ بنابراین مدیریت عملکرد ارتباط مستقیمی بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمانی برقرار می‌کند (آگونیس، ۲۰۲۳). به‌طور کلی مدیریت عملکرد شامل فعالیت‌هایی می‌شود که اگر به‌درستی مدیریت شوند، منجر به مدیریت اثربخش افراد می‌گردد (اشدون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). در جدول ۱، برخی از پژوهش‌های مرتبط با مدیریت عملکرد کارکنان به صورت خلاصه ذکر گردیده است.

- 
1. Snell
  2. Noe et al.
  3. Continuous process
  4. Coaching
  5. Link to mission and goals
  6. Ashdown

جدول ۱. برخی از پژوهش‌های صورت گرفته مرتبط با مدیریت عملکرد کارکنان

نویسندگان	عنوان پژوهش	خلاصه‌ی پژوهش
ایمانی و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در قالب ۷ تم اصلی، ۱۹ تم فرعی و ۵۴ مفهوم استخراج گردیده که تم‌های اصلی عبارت‌اند از شفافیت، پاسخگویی، عدالت محوری، اخلاق محوری، قانون محوری، بازدارندگی و حرفه‌ای گرایی.	مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در قالب ۷ تم اصلی، ۱۹ تم فرعی و ۵۴ مفهوم استخراج گردیده که تم‌های اصلی عبارت‌اند از شفافیت، پاسخگویی، عدالت محوری، اخلاق محوری، قانون محوری، بازدارندگی و حرفه‌ای گرایی.
جانسون و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	ارائه‌ی چارچوب مفهومی برای سیستم‌های مدیریت عملکرد از طریق مرور و بررسی مدل‌ها و منابع علمی موجود در این زمینه به‌منظور درک سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌ها.	توسعه‌ی یک چارچوب مفهومی برای تجزیه‌وتحلیل سیستم‌های مدیریت عملکرد از طریق مرور و بررسی مدل‌ها و منابع علمی موجود در این زمینه به‌منظور درک سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌ها.
طهماسبی و احمدی (۱۳۹۹)	طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدکودک در شرایط و عوامل سازمانی، ۳- عملکرد مسئولان، ۴- استراتژی بهبود عملکرد مربیان، ۵- نتایج و پیامدها (درون‌سازمانی: فرایند یاددهی- یادگیری، بیرون‌سازمانی: پاسخگویی به نیازهای جامعه) می‌باشد.	طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدکودک که شامل پنج مؤلفه‌ی اصلی: ۱- شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی، ۲- شرایط و عوامل سازمانی، ۳- عملکرد مسئولان، ۴- استراتژی بهبود عملکرد مربیان، ۵- نتایج و پیامدها (درون‌سازمانی: فرایند یاددهی- یادگیری، بیرون‌سازمانی: پاسخگویی به نیازهای جامعه) می‌باشد.
سانها و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	چرا مدیریت عملکرد اجرا نمی‌شود؟	بررسی دلایل پافشاری بر شیوه‌های ضعیف مدیریت عملکرد و تعیین ضعف‌های ساختاری سیستم مدیریت عملکرد در پرغال
نورنبا و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)	پایاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد	تعیین عوامل مختلفی که در زمان به‌کارگیری سیستم مدیریت عملکرد باید در نظر گرفته شوند و هم‌چنین ارائه‌ی چک‌لیستی از عواملی که می‌تواند منجر به شکست سیستم مدیریت عملکرد در طول اجرای آن شود.
نجفی و قلی‌پور (۱۳۹۵)	آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) بازار سرمایه ایران (مطالعه موردی تامین سرمایه امین)	آسیب‌شناسی و ارائه راه‌کارهای عملی برای طراحی سیستم مدیریت عملکرد بومی به‌منظور ارتقای کارایی و اثربخشی کارکنان. در این پژوهش مهم‌ترین و بیشترین کدهای فرعی مربوط به چالش‌های شناسایی شده در قالب تم‌های «شاخص و معیار»، «توجه نبودن ارزیابان» و «عدالت و سلیقه» بوده است.
قادر پناه و همکاران (۱۳۹۳)	آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران	شناسایی آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد موجود در ارتش ج.ا.ا و ارائه‌ی راهکارهای مناسب

1. Johanson et al.
2. Cunha et al.
3. Noronha et al.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با استفاده از روش ترکیبی که آمیخته‌ای از روش کمی و کیفی است، صورت گرفته است. به این صورت که ابتدا پیشینه‌ی پژوهش، مقالات و کتب مرتبط با موضوع مطالعه گردیده و در ادامه با مطالعه‌ی نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه، با استفاده از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup>، مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد استخراج گردید. پس از اینکه شاخص‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از ابعاد مدل مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه استخراج گردید، با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه نظرات متخصصان علوم اسلامی و مدیریت اسلامی در مورد شاخص‌های استخراج شده جمع‌آوری گردید. در این بخش از پژوهش نمونه به صورت هدفمند انتخاب گردید. به این ترتیب که ۱۳ نفر از صاحب‌نظران و پژوهشگران نهج‌البلاغه، مدیریت اسلامی و مدیریت از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بوده‌اند که ۳ نفر از ایشان متخصص و پژوهشگر در حوزه‌ی نهج‌البلاغه، ۸ نفر صاحب‌نظر و پژوهشگر در حوزه‌ی مدیریت اسلامی و ۲ نفر از اساتید مدیریت بوده‌اند. پس از جمع‌آوری نظرات متخصصان مربوطه، تغییرات و اطلاعات مدنظر مشارکت‌کنندگان اعمال شده و در نهایت مدل توسعه‌یافته مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه تبیین گردید.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش دربرگیرنده‌ی تمامی کارکنان مناطق ۱۵ گانه‌ی شهرداری اصفهان می‌باشد. بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از واحد منابع انسانی شهرداری اصفهان، حدود ۸۰۰ نفر به‌صورت رسمی درمجموع مناطق شهرداری اصفهان مشغول به کار هستند. جهت پاسخ به سوال اصلی پژوهش و آسیب‌شناسی، بر اساس جدول مورگان با حجم جامعه‌ی ۸۰۰ کارمند، حجم نمونه ۲۶۰ نفر برآورد می‌گردد. لذا در این میان حدود ۴۰۰ پرسشنامه توزیع گردید و درنهایت ۲۶۲ پرسشنامه تکمیل و در اختیار پژوهشگر قرار گرفت. روش نمونه‌گیری در این بخش نیز، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده است. در نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن تر هستند گروه بندی می‌شوند، سپس به صورت تصادفی از میان طبقات، نمونه‌گیری صورت می‌گیرد. بر این اساس تلاش شد در همه‌ی سطوح سازمانی مناطق شهرداری اصفهان از قبیل کارمند، کارشناس، کارشناس مسئول و مسئول پرسشنامه توزیع گردد.

در بخش کمی پژوهش، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ی محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی پژوهش گردآوری شدند. پرسشنامه از دو بخش سوالات عمومی و سوالات تخصصی تشکیل شده است. در قسمت سوالات عمومی، سوالاتی از قبیل سن، جنس، میزان تحصیلات، رده

---

### 1. Thematic Analysis

سازمانی و سابقه‌ی کار فرد مورد پرسش قرار گرفت و در بخش سوالات تخصصی نیز سوالات مرتبط با مدل و هدف پژوهش مطرح گردید. لازم به ذکر است که به‌منظور سنجش میزان حاکمیت مدل مدیریت عملکرد در جامعه‌ی آماری مدنظر، میزان موافق بودن کارکنان با هر یک از گویه‌ها را به‌صورت طیف لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم مورد بررسی قرار می‌دهد. شیوه‌ی نمره دهی پرسشنامه به‌صورت ۱ (معادل گزینه خیلی کم) تا ۵ (معادل گزینه خیلی زیاد) است. جهت بررسی وضعیت شهرداری از نظر مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه لازم است که میانگین مقادیر هریک از مؤلفه‌ها با حالت ایده‌آل یا همان میانگین فرض ۳ (معادل گزینه متوسط در پرسشنامه) آزمون شود.

به‌منظور سنجش روایی بخش کمی، از روایی همگرا استفاده‌شده است. روایی همگرا میزان هم‌بستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد به‌این‌ترتیب که هر چه میزان همبستگی بالاتر باشد برازش نیز بهتر است. روایی هم‌گرا با ضریب AVE بررسی می‌شود و مقادیر بالای ۰/۴ برای این شاخص مطلوب است. برای تمامی ابعاد مدل، شاخص‌های به‌دست‌آمده همگی روایی داده‌ها را تأیید می‌کنند. پایایی پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ، ۰,۹۴ برآورد گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش کمی و کیفی ارائه می‌گردد. ابتدا در بخش یافته‌های کیفی پژوهش مؤلفه‌های استخراج شده مرتبط با هریک از ابعاد مدیریت عملکرد (تعیین هدف، آموزش و توسعه‌ی فردی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت) ارائه می‌گردد. سپس یافته‌های بخش کمی پژوهش در قالب میزان حاکمیت شاخص‌های استخراج شده در نمونه‌ی آماری ارائه می‌شود.

### یافته‌های کیفی پژوهش

**تعیین هدف:** تعیین هدف به فرایند شفاف‌سازی و تعیین اهداف کاری کارکنان در سازمان اشاره دارد. برای تعیین هدف ۷ شاخص اصلی از نهج‌البلاغه استخراج گردیده است. در جدول ۲، شاخص‌های استخراج شده به همراه حداقل یک مضمون برای هر شاخص ارائه شده است.

## جدول ۲. شاخص‌های تعیین هدف

بعد	شاخص‌ها	مضامین
شفافیت	کار هر کدام از خدمتکاران را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی (نامه ۳۲).	
ارائه راهکار برای شرایط مبهم	اگر بر سر دوراهی دو کار قرار می‌گرفت، می‌اندیشید که کدام یک با خواسته نفس نزدیک‌تر است با آن مخالفت می‌کرد (حکمت ۲۸۹) و (نامه ۵۳).	
هم‌راستایی وظایف با علائق کارکنان	آن کس که از جنگ کراهت دارد بهتر است که شرکت نداشته باشد و شرکت نکردنش از یاری دادن اجباری بهتر است (نامه‌ی ۴) و نامه ۵۳.	
مشارکت کارکنان	با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان (مردم) را به کارهای مختلف وادار نکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است (نامه‌ی ۵۳).	
عدم تغییر رویه‌های مثبت گذشته	آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و ملت اسلام با آن پیوند خورده و رعیت با آن اصلاح شدند، بر هم مزن و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌کند، پدید نیآور... (نامه ۵۳) و (خطبه‌های ۱۴۵، ۱۶۴).	
انطباق وظایف محوله با توانایی‌های افراد	فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است (نامه‌ی ۳۴). و نامه‌های ۱۳، ۴۱، ۴۲، ۵۳ و خطبه‌ی ۱۴۹.	
عدم توجیه وسیله برای رسیدن به هدف	آیا به من دستور می‌دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم درباره امت اسلامی که بر آن‌ها ولایت دارم استفاده کنم؟ به خدا سوگند تا عمر دارم، هرگز چنین کاری نخواهم کرد... (خطبه ۱۲۶) و (نامه‌ی ۳۱)، (خطبه ۲۰۰). نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	

تعیین هدف

**آموزش و توسعه‌ی فردی:** آموزش و توسعه در سازمان اشاره بر فرایندهای کسب دانش، مهارت و رفتارهایی دارد که توانایی‌های کارکنان برای ایجاد تغییرات لازم متناسب با الزامات شغلی، مطالبات ارباب رجوع و مشتریان را ارتقا می‌دهد (نو و همکاران<sup>۱</sup>، 2023). همان‌طور که در جدول ۳ ذکر شده است برای آموزش و توسعه، ۱۶ شاخص اصلی شناسایی شده است.

1. Noe et al.



جدول ۳. شاخص‌های آموزش و توسعه‌ی فردی

مضامین	شاخص‌ها	بعد
همانا این قرآن پنددهنده‌ای است که نمی‌فریبد و هدایت‌کننده‌ای است که گمراه نمی‌سازد ... (خطبه ۱۷۶). هم چنین در خطبه‌های ۱۵۸، ۱۷۶ و ۱۹۸، در قالب ۱۱ مضمون دیگر قرآن به‌عنوان منبع اصلی دانش معرفی گردیده است.	بهره‌گیری از قرآن به‌عنوان منبع دانش	
... پیش از آن‌که به خود مشغول گردید از معدن علوم (اهل‌بیت علیهم السلام) دانش استخراج‌کنید (خطبه‌ی ۱۰۵). و خطبه‌های ۱۵۴، ۱۲۰، ۱۴۷، ۲۳۹.	بهره‌گیری از تعالیم اهل بیت	
پس در تربیت تو شتاب کردم... تا به استقبال کارهایی بروی که صاحبان تجربه، زحمت آزمون آن را کشیده‌اند و تو را از تلاش و یافتن بی‌نیاز ساخته‌اند... (نامه‌ی ۳۱) و حکمت ۸۶ و ۲۱۱.	به‌کارگیری تجربیات خود و دیگران	
بهترین سخن آن است که سودمند باشد، بدان علمی که سودمند نباشد، فایده‌ای نخواهد داشت و دانشی که سزاوار یادگیری نیست سودی ندارد (نامه ۳۱) و خطبه‌ی ۱۹۳.	یادگیری دانش اثربخش	
علم دو گونه است: علم فطری و علم اکتسابی، علم اکتسابی اگر هماهنگ با علم فطری نباشد سودمند نخواهد بود (حکمت ۳۳۸).	هم‌راستایی آموزه‌ها با فطرت انسانی	
بی‌ارزش‌ترین دانش، دانشی است که بر سر زبان است و برترین علم، علمی است که در اعضا و جوارح آشکار است (حکمت ۹۲). هم چنین حکمت‌های ۹۸، ۲۸۹، ۳۶۶، ۳۷۲ و خطبه‌های ۱۰۵، ۲۳۹، ۱۱۱.	کاربست یادگیری	
خدا از مردم نادان عهد نگرفت که بیاموزند تا آن‌که از دانایان عهد گرفت که آموزش دهند (حکمت ۴۷۸) و خطبه‌ی ۳۴.	انتقال آموخته‌ها به دیگران	
کسی که خود را رهبر مردم قرارداد، باید پیش از آن‌که به تعلیم دیگران پردازد، خود را بسازد و پیش از آن‌که به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد... (حکمت ۷۳). هم چنین در حکمت ۲۱۶ و خطبه‌های ۱۰۵ و ۱۶۴.	خودسازی قبل از آموزش دیگران	
از کسانی مباحث که اندرز سودشان ندهد، مگر با آزردن فراوان، زیرا عاقل با اندرز و آداب پند گیرد و حیوانات با زدن (نامه‌ی ۳۱).	رعایت اخلاق آموختن	
کسی که عبرت آموزد آگاهی یابد و آن‌که آگاهی یابد می‌فهمد و آن‌که بفهمد دانش آموخته است (حکمت ۲۰۸) و در خطبه‌های ۱۵۷، ۱۹۲، ۱۸۲، ۱۷۶ و نامه‌های ۳۱ و ۴۹ و حکمت‌های ۲۹۷ و ۳۶۵.	عبرت آموزی	
امیرالمؤمنین (ع) علاوه بر نامه‌ی ۵۳ که درباره‌ی اداره‌ی گروه‌های مختلف جامعه از قبیل کارگزاران دولتی، بازرگانان و... به‌تفصیل رهنمودهایی بیان کرده‌اند، هم چنین در نامه‌های ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۸، ۲۵، ۲۷، ۴۶، ۵۱.	ارائه‌ی رهنمودهای عملکردی	

مضامین	شاخص‌ها	بعد
ای مردم کار تربیت خود را خود بر عهده گیرید و نفس را از عادت‌هایی که به آن حرص دارد بازگردانید (حکمت ۳۵۹). و حکمت‌های ۳۶۵، ۴۲۳ و خطبه‌ی ۱۷۶ و نامه‌های ۵۹ و ۶۹.	تهذیب نفس	توسعه فردی
ارزش هر کس به مقدار دانایی و تخصص اوست. (حکمت ۸۱) و حکمت ۲۸۸.	ارزش گذاری افراد بر اساس دانش	
آنچه نمی‌دانی نگو، گر چه آنچه را می‌دانی اندک است (نامه‌ی ۳۱) و قسمت دیگری از نامه ۳۱ و حکمت‌های ۸۲، ۸۵ و ۳۸۲.	عدم اظهار نظر در حوزه غیر تخصصی	
عمل کننده بدون آگاهی چون رونده‌ای است که بیراهه می‌رود، پس هر چه شتاب کند از هدفش دورتر می‌ماند و عمل کننده از روی آگاهی، چون رونده‌ای بر راه راست است... (خطبه‌ی ۱۵۴)	اقدام مبتنی بر آگاهی	
کسی که از خرد خویش بهرمنند نگردد برای پند گرفتن از عقل و فکر دیگران عاجزتر است... (خطبه ۱۲۰) و خطبه‌ی ۱۰۳ و حکمت ۱۱۳.	خردورزی	

**ارزیابی عملکرد:** یک سیستم بازخوردی است که ارزیابی مستقیم عملکرد افراد و گروه‌های کاری را توسط یک ناظر، مدیر و یا سرپرست انجام می‌دهد (کامینگز و وورلی، ۲۰۱۹). مطابق با جدول شماره ۴، برای ارزیابی عملکرد ۱۸ شاخص از نهج البلاغه استخراج شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## 1. Cummings & Worley

**جدول ۴. شاخص‌های ارزیابی عملکرد**

مضامین	شاخص‌ها	بعد
بندگان خدا، خود را بسنجید قبل از آن که موردسنجش قرار گیرید، پیش از آن که حسابتان را برسند حساب خود را برسید... (خطبه‌ی ۹۰) و خطبه‌های ۲۱۶ و ۲۲۲.	خودارزیابی	
... جاسوسانی راست‌گو و وفای‌پیشه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت‌داری و مهربانی با رعیت خواهد بود (نامه‌ی ۵۳). و نامه‌های ۱۸، ۳۴، ۴۰ و ۴۳.	عیون (منابع نامحسوس ارزیابی)	
همانا دهقانان مرکز فرمانداری‌ات، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند (نامه‌ی ۱۹) و نامه‌ی ۶۰.	ارزیابی توسط زیردستان	
... در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن (نامه ۵۳) و قسمت دیگری از نامه‌ی ۵۳.	ارزیابی توسط مافوق	
هر چه زودتر حساب اموال را برای من بفرست و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم سخت‌تر است (نامه‌ی ۴۰) و نامه‌های ۵، ۲۰، ۴۱.	حسابرسی هزینه‌ها	
هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند (نامه‌ی ۵۳).	عدالت محوری	
هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز بشمار (نامه‌ی ۵۳).	عدم انتساب نتایج عملکردی کارکنان به یکدیگر	
کار نیک به‌جا آورید و آن را هر مقدار که باشد کوچک بشمارید، زیرا کوچک آن بزرگ و اندک آن فراوان است (حکمت ۴۲۲).	منظور کردن تلاش‌های جزئی در ارزیابی	
داوری باگمان بر افراد مورداطمینان، دور از عدالت است (حکمت ۲۲۰).	عدم پیش‌داوری	
از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده ... (نامه‌ی ۵۳) و قسمت دیگری از نامه‌ی ۵۳ و نامه‌ی ۱۸.	ارزیابی سخت-گیرانه منصوبین	
مردم دو دسته اند... اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا خواسته و ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌گردند، آنان را ببخشی و بر آنان آسان‌گیر، (نامه ۵۳)،	چشم‌پوشی از	

ارزیابی عملکرد

مضامین	شاخص‌ها	بعد
نامه ۲۳، حکمت ۲۰ و خطبه ۱۴۰.	خطاهای قابل اغماض زیردستان	ارزیابی عملکرد
در گذشته برادری دینی داشتم که در چشم من بزرگ مقدار بود چون دنیای حرام در چشم او بی‌ارزش می‌نمود... (حکمت ۲۸۹) و حکمت ۴۳۶	الگو پردازی عملکرد	
امیرالمومنین در نامه به یکی از فرمانداران می‌فرمایند:... با دیگر خیانت کنندگان خیانت کردی... با تمام توان اموال بیت‌المال را که سهم بیوه‌زنان و یتیمان بود، به یغما بردی... (نامه‌ی ۴۱) و هم چنین نامه‌های ۳، ۴۱، ۴۰، ۱۹، ۱۸، ۴۳.	ارائه‌ی بازخور	
...بایدها و نیایدها را ابلاغ کرد و اوامر و نواهی را آموزش داد و راه عذر را بر شما بست و حجت را تمام کرد (خطبه‌ی ۸۶) و خطبه‌ی ۱۷۶ و نامه‌ی ۵۳.	اتمام حجت از طریق ارائه‌ی بایدها و نیایدها	
پس از انتخاب قاضی، هر چه بیشتر در قضاوت‌های او ببیندیش (نامه‌ی ۵۳) و قسمت‌های دیگری از نامه‌ی ۵۳.	ارزیابی دقیق و عمیق عملکرد	
قاضی (ارزیاب) در شبهات از همه بااحتیاط‌تر عمل کند (نامه‌ی ۵۳).	ارزیابی پس از حصول اطمینان	
در کشف امور از همه شکیباتر باشد (نامه‌ی ۵۳).	پافشاری برای کشف واقعیت	
در یافتن دلیل اصرار او از همه بیشتر باشد (نامه‌ی ۵۳)	ریشه‌یابی علل ضعف عملکرد	

**جبران خدمت:** سیستم جبران خدمت، کلیه‌ی پرداخت‌ها شامل حقوق، دستمزد و پاداش را در برمی‌گیرد. حقوق و دستمزد به پرداخت‌های مالی برای انجام کار گفته می‌شود درحالی‌که پاداش به سیستم‌های پرداختی (مالی و یا غیرمالی) که برانگیزاننده یا تشویق‌کننده‌ی افراد برای تلاش اضافی و یا کار سخت‌تر است، اطلاق می‌گردد (فوت و همکاران، ۲۰۱۶). مدیر از قدرت پاداش می‌تواند در جهت تأثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان بهره‌گیرد. مدیریت سازمان بایستی بتواند با فراهم نمودن سازکاری مناسب، کارکنان را به شرکت در فعالیتهای مختلف سازمان هدایت نموده و با اقدامات مرتبط نگرشی مثبت در کارکنان ایجاد نماید. نگرشی که

1. Foot et al.

نهایتاً منجر به بهبود فرایندهای کاری گردد (فرجاد و همکاران، ۱۴۰۱). مطابق با جدول ۵ برای جبران خدمت ۵ شاخص از نهج البلاغه استخراج شده است.

جدول ۵. شاخص‌های جبران خدمت

مضامین	شاخص‌ها	بعد
همان‌گونه که ما حق تو را می‌دهیم، تو هم باید نسبت به حقوق آنان (ضعیفان) وفادار باشی... (نامه‌ی ۲۶) و نامه‌های ۷۹ و ۵۳ و خطبه‌ی ۳۷.	احقاق حقوق کارکنان	تربیت
برگزیده‌ترین فرماندهان سپاه تو، کسی باشد که از همه بیشتر به سربازان کمک رساند و از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان گذارد، به‌اندازه‌ای که خانواده‌هایشان در پشت جبهه و خودشان در آسایش کامل باشند تا درنبرد با دشمن، سربازان اسلام تنها به یک‌چیز بیندیشند (نامه‌ی ۵۳) سمت دیگری از نامه ۵۳.	پرداخت حقوق و مزایای مکفی	
سپس روزی فراوان بر آنان (کارگزاران دولتی) ارزانی دار که با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نزنند و اتمام حجتی است بر آنان اگر فرمات را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند (نامه‌ی ۵۳) و قسمت دیگری از نامه‌ی ۵۳.	پرداخت فراتر از معمول به کارکنان کلیدی	
همواره از آنان (نظامیان) ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را برمی‌انگیزاند و ترسوها را به تلاش وامی‌دارد (نامه‌ی ۵۳) و نامه‌ی ۴۲ و خطبه‌های ۱۱۸ و ۲۲۵.	قدردانی از خدمات برجسته	
هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند... پس هرکدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده (نامه‌ی ۵۳).	پاداش مبتنی بر عملکرد	

**انضباط:** به شرایطی اشاره دارد که سازمان فراهم می‌کند تا کارکنان رفتار خود را در چارچوب قوانین و استانداردهای قابل قبول، هدایت کنند (دیسنزو و همکاران، ۲۰۱۸). همانطور که در جدول ۶ ذکر شده برای انضباط، ۵ شاخص اصلی از نهج البلاغه استخراج شده است.

جدول ۶. شاخص‌های بعد انضباط

مضامین	شاخص‌ها	بعد
بدکار را با پاداش دادن به نیکوکار آزار ده (حکمت ۱۷۷).	تنبیه سازنده	آب ب ط
... خوارترین افراد نزد من انسان کج رفتار است، که او را به سختی کیفر خواهم داد و هیچ راه فراری نخواهد داشت... (نامه‌ی ۵۰) و نامه‌های ۴۱، ۵۳ و ۶۰.	کیفر افراد کج رفتار	
پس بهترین چیز نزد تو در دنیا، رسیدن به لذت‌ها، یا انتقام گرفتن نباشد، بلکه هدف تو خاموش کردن باطل، یا زنده کردن حق باشد (نامه‌ی ۶۶) و نامه‌ی ۵۳.	رعایت اخلاق در کیفر کردن	
پس از آشکار شدن حقیقت، در فصل خصومت از همه برنده‌تر باشد (نامه‌ی ۵۳)	برخورد قاطعانه	
آنگاه که فرصت خیانت یافتی شتابان حمله‌ور شوی و با تمام توان اموال بیت‌المال را که سهم بیوه‌زنان و یتیمان بود به یغما بردی... (نامه ۴۱) و نامه‌های ۳، ۴۳، ۵۳، ۶۱ و ۷۱ و خطبه‌ی ۲۵.	نکوهش خطاکاران	

یافته‌های کمی پژوهش

در بخش کمی پژوهش میزان حاکمیت شاخص‌های مدیریت عملکرد استخراج شده از نهج البلاغه در شهرداری اصفهان برآورد گردید. جهت بررسی وضعیت شهرداری از نظر مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه لازم است که میانگین مقادیر هریک از مؤلفه‌ها با حالت ایده‌آل یا همان میانگین فرض ۳ (معادل گزینه متوسط در پرسشنامه) آزمون شود که در این راستا از آزمون پارامتری  $t$ - تک نمونه‌ای استفاده می‌گردد. اگر سطح معناداری به دست آمده در این آزمون بیش از ۰/۰۵ باشد ( $P > 0/05$ )، نتیجه می‌شود وضعیت شهرداری از نظر مؤلفه مورد نظر در حالت ایده‌آل است. چنانچه سطح معناداری آزمون  $t$  تک نمونه‌ای کمتر از خطای ۵ درصد باشد ( $P < 0/05$ ) و از طرفی مقدار میانگین مورد نظر کمتر از ۳ (حد متوسط) باشد، می‌توان نتیجه گرفت شهرداری در مؤلفه مربوطه با حالت ایده‌آل فاصله معناداری دارد و باید روی مؤلفه مربوطه بیشتر تمرکز نمود. چنانچه سطح معناداری آزمون  $t$  تک نمونه‌ای کمتر از خطای ۵ درصد باشد ( $P < 0/05$ ) و از طرفی مقدار میانگین مورد نظر بیش از ۳ (حد متوسط) باشد، می‌توان نتیجه گرفت شهرداری در مؤلفه مربوطه در وضعیت بسیار مطلوب (فرا تر از ایده-آل) قرار دارد.

شرط استفاده از آزمون پارامتری  $t$ - تک نمونه‌ای نرمال بودن توزیع مؤلفه است. از آنجاکه طبق قضیه حد مرکزی در آمار، چنانچه تعداد نمونه‌ها بیش از ۲۵ باشد، توزیع میانگین متغیر

مربوطه تقریباً نرمال است، لذا با توجه به نمونه‌های پژوهش (۲۶۲ نمونه)، قادر به استفاده از آزمون t- تک نمونه‌ای جهت بررسی سنجش وضعیت هستیم.

جدول ۷. مقایسه‌ی شاخص‌های تعیین هدف با مقدار ایده‌آل در شهرداری اصفهان

شاخص‌های مستخرج	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	اختلاف با مقدار ایده‌آل نتیجه مقایسه (۳)
تبیین شفاف مسئولیت‌ها	۳/۵۴۳	۰/۹۴۲	۹/۲۵۳	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۰/۵۴۳۰
ارائه راهکار برای شرایط مبهم	۲/۷۵۲	۰/۹۶۷	-۴/۱۲۲	*۰/۰۰۰	پایین‌تر از ایده‌آل -۰/۲۴۸
هم‌راستایی وظایف با علایق کارکنان	۲/۸۳۳	۱/۰۳۲	-۲/۵۹۳	*۰/۰۱۰	پایین‌تر از ایده‌آل -۰/۱۶۷
مشارکت کارکنان در تعیین هدف	۲/۸۸۸	۱/۰۸۷	-۱/۶۶۱	۰/۰۹۸	ایده‌آل -۰/۱۱۲
انطباق وظایف با توانایی‌های افراد	۳/۴۳۰	۱/۱۱۵	۶/۲۰۰	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۰/۴۳۰
عدم تغییر رویه‌های مثبت گذشته	۳/۰۴۳	۰/۹۲۲	۰/۷۴۳	۰/۴۵۸	ایده‌آل ۰/۰۴۳
عدم توجه و وسیله برای رسیدن به هدف	۲/۶۰	۱/۰۶	-۵/۹۰۵	*۰/۰۰۰	پایین‌تر از ایده‌آل -۰/۳۹
تعیین هدف	۳/۰۱	۰/۶۲۶	۰/۳۵۵	۰/۰۷۰	ایده‌آل ۰/۰۱۴

نتایج نشان می‌دهد با اطمینان ۹۵ درصد وضعیت شهرداری در مضمون‌های سازنده "ارائه‌ی راهکار برای شرایط مبهم، هم‌راستایی وظایف با علایق کارکنان و عدم توجه و وسیله برای رسیدن به هدف" در حالت پایین‌تر از ایده‌آل قرار دارد. به‌طورکلی از نظر کارکنان و کارمندان وضعیت شهرداری در شاخص "هدفگذاری" در حالت ایده‌آل قرار دارد.

جدول ۸. مقایسه‌ی شاخص‌های آموزش و توسعه با مقدار ایده‌آل در شهرداری اصفهان

شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	اختلاف با مقدار ایده‌آل نتیجه مقایسه (۳)
ارائه‌ی رهنمودهای عملکردی	۳/۲۹۵	۰/۹۸۸	۴/۷۶۴	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۰/۲۹۵
یادگیری دانش اثربخش	۳/۸۹۰	۰/۸۶۴	۱۶/۴۱۰	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۰/۸۹۰
هم‌راستایی آموزه‌ها با فطرت انسانی	۲/۰۳۱	۰/۷۴	-۲۰/۷۴۹	*۰/۰۰۰	پایین تر از ایده‌آل -۰/۹۶۸
کاربست یادگیری	۴/۰۴۳	۰/۸۱۶	۲۰/۳۷۳	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۱/۰۴۳
خودسازی قبل از آموزش دیگران	۲/۱۲	۰/۸۲۹	-۱۶/۸۳۵	*۰/۰۰۰	پایین تر از ایده‌آل -۰/۸۷۷
انتقال آموخته‌ها به دیگران	۴/۲۴۸	۰/۸۳۷	۲۳/۷۵۵	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۱/۲۴۸
رعایت اخلاق آموختن	۴/۰۵۵	۰/۸۶۰	۱۹/۵۴۸	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۱/۰۵۵
تعالیم قرآن و اهل بیت به‌عنوان منبع دانش	۲/۰۴	۰/۷۶۱	-۱۹/۲۸۳	*۰/۰۰۰	پایین تر از ایده‌آل -۰/۹۵۷
افراد مجرب به‌عنوان منبع دانش	۴/۱۵۰	۰/۸۴۹	۲۱/۵۸۳	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۱/۱۵۰
تهذیب نفس	۲/۹۹	۰/۸۱	-۰/۰۷۷	*۰/۰۰۰	پایین تر از ایده‌آل -۰/۰۰۳۹۵
عدم اظهارنظر در حوزه‌ی غیر تخصصی	۳/۶۵۴	۱/۰۳۶	۱۰/۰۵۴	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۰/۶۵۴
خردورزی	۳/۱۳۶	۱/۰۲۰	۲/۱۴۱	*۰/۰۳۳	فراتر از ایده‌آل ۰/۱۳۶
ارزش‌گذاری افراد بر اساس میزان دانش	۲/۴۱۶	۱/۱۱۵	-۸/۳۸۹	*۰/۰۰۰	پایین تر از ایده‌آل -۰/۵۸۴
اقدام مبتنی بر آگاهی	۲/۷۰۵	۰/۷۹	-۵/۸۴۲	*۰/۰۰۰	پایین تر از ایده‌آل -۰/۲۹۴
آموزش و توسعه‌ی فردی	۳/۲۴	۰/۵۲۶	۷/۵۷۹	*۰/۰۰۰	فراتر از ایده‌آل ۰/۲۴۹

نتایج نشان می‌دهد با اطمینان ۹۵ درصد وضعیت شهرداری از نظر کارکنان در شاخص‌های "هم‌راستایی آموزه‌ها با فطرت انسانی، خودسازی قبل از آموزش دیگران، تعالیم



قرآن و اهل بیت به عنوان منبع دانش، ارزش گذاری افراد بر اساس میزان دانش، اقدام مبتنی بر آگاهی " در حالت نامطلوب (کمتر از ایده آل) قرار دارد. به طور کلی از نظر کارکنان و کارمندان، وضعیت شهرداری در " شاخص های آموزش و توسعه فردی " از منظر نهج البلاغه در حالت فراتر از ایده آل (بسیار مطلوب) قرار دارد.

جدول ۹. مقایسه‌ی شاخص‌های نظارت و ارزیابی کارکنان با مقدار ایده آل در شهرداری اصفهان

شاخص‌های مستخرج	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	اختلاف با مقدار ایده - نتیجه مقایسه آل (۳)
حسابرسی هزینه‌ها	۳/۲۱۴	۱/۱۵۸	۲/۹۶۳	*۰/۰۰۳	۰/۲۱۴ فراتر از ایده‌آل
رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد	۲/۵۸۲	۱/۰۹۲	-۶/۱۲۲	*۰/۰۰۰	-۰/۴۱۸ پایین‌تر از ایده‌آل
عدم انتساب نتایج عملکردی کارکنان به یکدیگر	۲/۷۴۳	۰/۹۹۰	-۴/۱۵۷	*۰/۰۰۰	-۰/۲۵۷ پایین‌تر از ایده‌آل
منظور کردن تلاش‌های جزئی کارکنان در ارزیابی	۲/۵۷۶	۱/۰۹۸	-۶/۱۹۱	*۰/۰۰۰	-۰/۴۲۴ پایین‌تر از ایده‌آل
عدم پیش‌داوری	۲/۶۹۳	۱/۰۱۷	-۴/۸۴۶	*۰/۰۰۰	-۰/۳۰۷ پایین‌تر از ایده‌آل
ارزیابی سخت‌گیرانه منصوبین و نزدیکان	۲/۹۳۰	۰/۹۹۰	-۱/۱۳۵	۰/۲۵۸	-۰/۰۷ ایده‌آل
چشم‌پوشی از خطاهای قابل اغماض زبردستان	۲/۸۹۱	۰/۹۲۱	-۱/۸۹۷	۰/۰۵۹	-۰/۱۰۹ ایده‌آل
الگوپردازی عملکرد	۲/۶۹۳	۰/۹۲۹	-۵/۳۰۷	*۰/۰۰۰	-۰/۳۰۷ پایین‌تر از ایده‌آل
اتمام حجت از طریق ارائه‌ی بایدونبایدها	۲/۹۵۷	۰/۹۸۱	-۶/۹۹	۰/۴۸۵	-۰/۰۴۳ ایده‌آل
ارائه‌ی بازخورد	۲/۹۴۶	۱/۰۲۶	-۸/۵۲	۰/۳۹۵	-۰/۰۵۴ ایده‌آل
ارزیابی دقیق و عمیق عملکرد	۲/۸۷۲	۱/۰۳۶	-۱/۹۸۷	*۰/۰۴۸	-۰/۱۲۸ پایین‌تر از ایده‌آل

شاخص‌های مستخرج	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	اختلاف با مقدار ایده- نتیجه مقایسه آل (۳)
ارزیابی پس از حصول اطمینان	۲/۸۹۱	۱/۰۰۶	-۱/۷۳۷	۰/۰۸۴	-۰/۱۰۹
پافشاری برای رسیدن به واقعیت	۲/۷۰۴	۱/۰۴۱	-۴/۵۵۳	*۰/۰۰۰	-۰/۲۹۶
ریشه‌یابی علل ضعف عملکرد	۲/۴۳۶	۱/۰۶۷	-۸/۴۸۱	*۰۰/۰۰۰	-۰/۵۶۴
خودارزیابی	۱/۶۹	۰/۶۷	-۳۰/۶۱۶	*۰/۰۰۰	-۱/۳۰۰
عیون (منابع نامحسوس ارزیابی)	۳/۱۹۱	۱/۰۵۶	۲/۸۹۴	*۰/۰۰۴	۰/۱۹۱
ارزیابی توسط زیردستان	۲/۹۷۳	۱/۱۰۵	-۰/۳۹۵	۰/۶۹۳	-۰/۰۲۷
ارزیابی توسط مافوق	۳/۳۵۸	۱/۰۰۶	۵/۷۰۵	*۰/۰۰۰	۰/۳۵۸
شاخص‌های نظارت و ارزیابی کل	۱/۶۹	۰/۶۳	-۵/۰۸۷	*۰/۰۰۰	-۰/۲۰۳

نتایج نشان می‌دهد با اطمینان ۹۵ درصد وضعیت شهرداری از دیدگاه کارکنان در مضمون‌های سازنده " پافشاری برای رسیدن به واقعیت، ریشه‌یابی علل ضعف عملکرد، خودارزیابی، عدم انتساب نتایج عملکردی کارکنان به یکدیگر، منظور کردن تلاش‌های جزئی کارکنان در ارزیابی، عدم پیش‌داوری، الگوپردازی عملکرد، ارزیابی دقیق و عمیق عملکرد، رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد" در حالت نامطلوب (پایین‌تر از ایده‌آل) قرار دارد. به‌طور کلی از نظر کارکنان، وضعیت شهرداری در " شاخص‌های نظارت و ارزیابی " در حالت نامطلوب (پایین‌تر از ایده‌آل) قرار دارد.

جدول ۱۰. مقایسه‌ی شاخص‌های جبران خدمت با مقدار ایده‌آل در شهرداری اصفهان

شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	اختلاف با مقدار ایده‌آل (۳)	نتیجه مقایسه
پرداخت حقوق و مزایای مکفی	۲/۰۸۲	۰/۹۷۳	-۱۵/۰۹۹	*۰/۰۰۰	-۰/۹۱۸	پایین‌تر از ایده‌آل
احقاق حقوق کارکنان	۲/۲۶۱	۱/۰۳۷	-۱۱/۴۲۴	*۰/۰۰۰	-۰/۷۳۹	پایین‌تر از ایده‌آل
پرداخت فراتر از معمول به کارکنان کلیدی	۲/۳۶۶	۱/۲۴۰	-۸/۲۰۰	*۰/۰۰۰	-۰/۶۳۴	پایین‌تر از ایده‌آل
پاداش مبتنی بر عملکرد	۲/۱۵۶	۱/۱۲۵	-۱۲/۰۳۶	*۰/۰۰۰	-۰/۸۴۴	پایین‌تر از ایده‌آل
ستایش و قدردانی از خدمات برجسته	۲/۲۸۸	۱/۱۴۳	-۹/۹۸۳	*۰/۰۰۰	-۰/۷۱۲	پایین‌تر از ایده‌آل
جبران خدمات	۲/۲۵	۰/۸۵	-۱۳/۷۷۴	*۰/۰۰۰	-۰/۷۵	پایین‌تر از ایده‌آل

نتایج نشان می‌دهد با اطمینان ۹۵ درصد وضعیت شهرداری در تمامی شاخص‌های مرتبط با جبران خدمت از منظر تهج البلاغه، در حالت نامطلوب (پایین‌تر از ایده‌آل) قرار دارد.

جدول ۱۱. مقایسه‌ی شاخص‌های انضباط با مقدار ایده‌آل در شهرداری اصفهان

شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	اختلاف با مقدار ایده‌آل (۳)	نتیجه مقایسه
کیفر افراد کج‌رفتار	۲/۹۲۲	۱/۰۹۱	-۱/۱۴۴	۰/۲۵۴	-۰/۰۷۸	ایده‌آل
رعایت اخلاق در کیفر کردن	۲/۷۴۷	۱/۰۳۹	-۳/۹۰۱	*۰/۰۰۰	-۰/۲۵۳	پایین‌تر از ایده‌آل
برخورد قاطعانه	۲/۸۷۵	۰/۹۹۲	-۲/۰۱۲	*۰/۰۴۵	-۰/۱۲۵	پایین‌تر از ایده‌آل
تنبیه سازنده	۲/۳۸۱	۱/۱۲۶	-۸/۸۰۸	*۰/۰۰۰	-۰/۶۱۹	پایین‌تر از ایده‌آل
انضباط	۲/۷۳۲	۰/۸۵۷	-۵/۰۲۵	*۰/۰۰۰	-۰/۲۶۸۰	پایین‌تر از ایده‌آل

آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اصفهان بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه

نتایج نشان می‌دهد با اطمینان ۹۵ درصد وضعیت شهرداری در شاخص‌های " رعایت اخلاق در کیفر کردن، برخورد قاطعانه، تنبیه سازنده" در حالت نامطلوب (پایین تر از ایده‌آل) و در مضمون " کیفر افراد کج رفتار" در حالت مطلوب قرار دارد. به طور کلی از نظر کارکنان و کارمندان، وضعیت شهرداری در شاخص " انضباط" نامطلوب است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

یکی از مهم ترین کارکردهای منابع سازمانی مدیریت عملکرد کارکنان می باشد که اجرای موفقیت آمیز آن می تواند زمینه ساز سایر کارکردهای منابع انسانی گردد. در صورتی که سیستم مدیریت عملکردی طراحی شود که در عین کاربردی بودن، مبتنی بر ارزش های دینی و فرهنگی جامعه ی هدف باشد، می توان ابزاری قابل اطمینان برای سنجش و توسعه ی عملکرد مستمر کارکنان ارائه نمود و در نهایت به رفع مشکلات در این زمینه امیدوار بود. در این پژوهش تلاش گردید ابتدا شاخص های مدیریت عملکرد کارکنان در پنج بعد اصلی آن، از نهج البلاغه استخراج گردد سپس در جامعه ی آماری مد نظر، میزان حاکمیت آن ها سنجیده شود. نتایج بخش کمی پژوهش حاکی از این است که در بعد تعیین هدف شاخص های " ارائه ی راهکار برای شرایط مبهم" و "هم راستایی وظایف با علایق کارکنان" و " عدم توجه وسیله برای رسیدن به هدف"، پایین تر از ایده ال نمره گذاری شده است. از این رو می توان نتیجه گرفت کارکنان در شرایط مبهم و غیر تکراری احساس سردرگمی کرده و معیار و راهکار عملکردی برای آن ها تدوین نشده است. هم چنین از دیدگاه اغلب پاسخ دهندگان برای تعیین وظایف کارکنان، به علاقه و تمایل قلبی آنان توجهی نشده و سازمان بدون مدنظر قرار دادن علایق و ترجیحات افراد، وظایف شغلی را تقسیم نموده است که این مسئله طبق فرمایشات امیرالمومنین می تواند منجر به بی انگیزگی کارکنان و وفادار نبودن آنان به سازمان شود. امام علی (ع) در این ارتباط می فرمایند " بدان ای مالک هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از ...، عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی باشد، پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوش بین شوی... (نامه ی ۵۳)".

از بین شاخص های آموزش و توسعه، شاخص های " ارزش گذاری افراد بر اساس میزان دانش آنان، هم راستایی آموزه ها با فطرت انسانی، تعالیم قرآن و اهل بیت به عنوان منبع دانش و اقدام مبتنی بر آگاهی" کمتر از ایده ال امتیاز گذاری شده است؛ که می توان نتیجه گرفت

در شهرداری، احترام و ارزش‌گذاری افراد بر اساس میزان تخصص و دانش آنان نبوده و کارکنان از تعالیم قرآن و نهج البلاغه در زمینه‌ی کاری خود به اندازه‌ی کافی بهره نمی‌برند. بعد نظارت و ارزیابی عملکرد به صورت کلی پایین‌تر از نرمال نمره‌گذاری شد. بدین معنی که اکثر شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در شهرداری اصفهان از دیدگاه کارکنان هم‌راستا با آموزه‌های اسلامی نمی‌باشد. شاخص‌های "عدم انتساب نتایج عملکردی به دیگران"، "عدالت محوری در ارزیابی"، "عدم پیش‌داوری"، "ارزیابی دقیق و عمیق عملکرد"، "ارزیابی پس از حصول اطمینان"، "پافشاری برای رسیدن به واقعیت" و "ریشه‌یابی علل ضعف عملکرد"، همگی پایین‌تر از ایده‌آل نمره‌گذاری شده‌اند. بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت از دیدگاه اغلب کارکنان، عملکرد افراد در شهرداری اصفهان به صورت دقیق و عمیق مورد ارزیابی قرار نگرفته و برای درک واقعیت‌های عملکردی کارکنان، تلاش کافی صورت نمی‌گیرد. هم‌چنین ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارکنان عادلانه نبوده و نتایج عملکردی افراد به دیگران منتسب می‌شود و یا ارزیابی عملکرد افراد همراه با پیش‌داوری در مورد عملکرد آنان صورت می‌گیرد. درنهایت علل ضعف عملکرد کارکنان نیز در سازمان عارضه‌یابی نمی‌شود.

بعد جبران خدمت نیز به صورت کلی پایین‌تر از ایده‌آل نمره‌گذاری شد. وضعیت تمامی شاخص‌های این بعد از دیدگاه کارکنان پایین‌تر از ایده‌آل می‌باشد. در بعد حقوق و دستمزد شاخص‌های "پرداخت حقوق و مزایای مکفی"، "احقاق حقوق کارکنان"، "پرداخت فراتر از معمول به کارکنان کلیدی"، "قدردانی از خدمات برجسته" و "پاداش مبتنی بر عملکرد" همگی از دیدگاه کارکنان پایین‌تر از وضعیت ایده‌آل قرار دارند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت از یک‌طرف میزان پرداخت‌ها از نظر کارکنان کفایت لازم را نداشته و از طرف دیگر برای احقاق حقوق آنان تلاشی نمی‌شود. در صورتی که در نهج البلاغه بر ضرورت پرداخت مکفی به کارکنان به دلیل آسایش فکری و درنهایت اثربخشی که به همراه دارد تأکید شده است. هم‌چنین بر ضرورت استغنا و نیاز مالی نداشتن کارکنان دولتی تأکید شده به طوری که امیرالمومنین در نامه‌ی ۵۳ می‌فرمایند "سپس روزی فراوان بر آنان (کارگزاران دولتی) ارزانی دار که با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نزنند و اتمام حجتی است بر آنان اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند". از دیدگاه اکثر پاسخ‌دهندگان، عدم کفایت حقوق و مزایا، نیازمندی و وابستگی به ارباب‌رجوعان در شهرداری را در پی داشته است که خود می‌تواند منشا چالش‌های بسیاری در شهرداری باشد

آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اصفهان بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه

در بعد انضباط شاخص‌های رعایت اخلاق در کیفر کردن، برخورد قاطعانه و تنبیه سازنده امتیاز پایین تر از ایده آل کسب کردند. بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت از دیدگاه کارکنان مجازات افراد خاطی صرفاً به جهت بهبود عملکرد آنان صورت نمی‌گیرد. هم‌چنین با افراد خاطی به صورت قاطعانه برخورد نمی‌شود. همان‌طور که در بعد جبران خدمت نیز ذکر گردید، از آنجایی که به عملکردهای بالا در شهرداری، از منظر کارکنان پاداش تعلق نمی‌گیرد، شاخص تنبیه سازنده نیز که همان آزار افراد با عملکرد پایین از طریق پاداش به افراد با عملکرد بالا است امتیاز پایین تر از ایده آل تعلق گرفته است.

لازم به ذکر است که نتایج پژوهش به دلیل استخراج شاخص‌های مرتبط با ابعاد اصلی مدیریت عملکرد بر مبنای فرمایشات امیرالمؤمنین در نهج‌البلاغه می‌تواند برای همه‌ی سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی به کار گرفته شود. شهرداری نیز به‌عنوان جامعه‌ی آماری مدنظر پژوهش می‌تواند سیستم مدیریت عملکرد کنونی خود را آسیب‌شناسی کرده و با توجه به میزان حاکمیت شاخص‌ها و مؤلفه‌های اسلامی مدیریت عملکرد در سازمان، سیستم کنونی (هدف‌گذاری، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، پاداش و انضباط) را ارتقا و بهبود بخشد. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- مدنظر قرار دادن ترجیحات و علایق کارکنان در زمان تقسیم وظایف
- برقراری ارتباط مستقیم و مؤثر با کارکنان در جهت شنود پیشنهادات و شکایات آنان از سیستم ارزیابی عملکرد کنونی سازمان و تلاش مجدانه برای رفع نقایص مدنظر کارکنان و برقراری سیستم ارزیابی عملکرد موثر و عادلانه
- هشدار بودن نسبت به پیش‌داوری‌ها و عدم تاثیر دادن نتایج ارزیابی عملکردهای گذشته‌ی کارکنان برای ارزیابی عملکرد کنونی آنان
- خودداری از انتساب نتایج مثبت عملکردی کارکنان به مدیران و مافوقین
- تلاش برای ریشه‌یابی علل ضعف عملکرد کارکنان
- تلاش باری استیفای حقوق همه‌ی کارکنان فارغ از رده‌ی شغلی و منزلت آنان
- طراحی و پیاده‌سازی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد افراد در شهرداری
- برخورد انضباطی با افراد دارای عملکرد پایین از طریق پاداش دادن به افراد با عملکرد بالا
- برخورد و اقدام انضباطی صرفاً باهدف بهبود عملکرد افراد خاطی

در نهایت از شهرداری اصفهان به عنوان حامی مالی پژوهش و هم چنین کلیه کارکنان مناطق ۱۵ گانه شهرداری اصفهان که در تکمیل پرسشنامه ها و جمع آوری داده ها مشارکت داشته اند کمال تشکر و قدردانی را می نمایم.

## منابع و ماخذ

ایمانی، حسین، قلی پور، آرین، آذر، عادل و پورعزت، علی اصغر. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقای سلامت نظام اداری. مدیریت فرد، ۲۰(۶۷): ۱۹-۳۰.

دشتی، محمد. (۱۳۸۴). ترجمه نهج البلاغه. قم: موسسه فرهنگی پژوهش‌های امیرالمومنین (ع).

طهماسبی، ملوک و احمدی، سیداحمد. (۱۳۹۹). طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک در منطقه مرکزی ایران. مدیریت کسب‌وکار، ۱۲(۴۵): ۲۹۴-۳۱۸.

فرجاد، حاجیه رجبی، رمضان زاده، محمد مهدی و خداوردی، محمد. (۱۴۰۱). تاثیر پاداش برشادکامی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۴(۵۰): ۴۷-۶۴.

قادرپناه، فریبرز، بهدادفر، محمدرسول و شیخ، علی‌رضا. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۴(۵۶): ۲۳-۵۰.

نجفی، تکتتم، قلی پور، آرین. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) بازار سرمایه ایران (مطالعه موردی تامین سرمایه امین). بهبود مدیریت، ۱۰(۳۴): ۱۵۹-۱۷۹.

Aguinis, H. (2023). *Performance Management*, (5<sup>th</sup> ed.). Chicago: Business Press.

Ashdown, L. (2018). *Performance management: a practical introduction*. London: kogan page.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development and change (11th Edition)*. Stamford: CENGAGE Learning

Cunha, M. P. e., Vieira, D. V., Rego, A., & Clegg, S. (2018). Why does performance management not perform? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 673-692.

DeCenzo, D. A., & Verhulst, S. A. (2018). *Performance Management: A Practical Introduction(12th edition)*. New york: wiley.

De Waal A., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 778-796.

- Foot, M., hook, C., & jenkins, A. (2016). *Introducing Human Resource Management (7th edition)*. london: pearson education.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520.
- Johanson, U., Almqvist, R., & Skoog, M. (2019). A conceptual framework for integrated performance management systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 31(3), 309–324.
- Na-Nan, K. (2016). Performance management for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *International Journal of Economic Research*, 13(4), 1641–1658.
- Noe, R., Hollenbec, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2023). *Human Resource Management Gaining a competitive advantage* (13th ed.). New York,: Mc Graw Hill Education.
- Noronha, S. F., Aquinas, P. G., & Manezes, A. D. (2016). Implementing Employee Performance Management System: A Scoping Review. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(25), 85–89
- Rao, T. V. (2016). *Performance Management Toward Organizational Excellence (2th edition)*. india: Sage Publications.
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2019). *Managing human resources (18th edition)*. Boston: CENGAGE. Learning.

