

طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

وحید یآوری*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۲۵

شمس‌السادات زاهدی**

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۲/۱۲

چکیده

مفهوم عملکرد در دو دهه گذشته در مرکز تحولات مدیریت دولتی قرار گرفته و به هدف محوری آن تبدیل شده است. ذی‌نفعان، خواستار آگاهی از اطلاعات عملکرد سازمان‌های دولتی و نتایج فعالیت‌های آنها هستند؛ به همین دلیل، این عصر، عصر حکمرانی به وسیله مدیریت عملکرد نام گرفته است. البته هنوز ادبیات دانشگاهی، تفسیری سازگار از معنای عملکرد و نظری روشن درباره مهم‌ترین عناصر مدیریت عملکرد در بخش دولتی عرضه نکرده و اجماعی در این باره وجود ندارد. ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات مدیریت عملکرد سازمانی و نیز پراکندگی و اختلاف میان مدل‌های مختلف، بر خلأ نظری در این حوزه دلالت می‌کند. هدف از این مقاله، طراحی مدلی مفهومی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی است تا از آن به مثابه ابزاری نظری در تحلیل شرایط موجود سازمان و نیل به وضع مطلوب بهره‌برداری گردد. بدین منظور، مدل‌های این حوزه با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمونی تجزیه و تحلیل شد. سپس با اتکاء بر سه مضمون محوری به‌دست‌آمده، گونه‌شناسی مدل‌ها عرضه شد که گونه ایده‌آل، پیشنهاد نظری طراحی مدل مفهومی این تحقیق است. بر اساس مدل مفهومی پیشنهادشده در این مقاله، مدل مطلوب مدیریت عملکرد سازمانی، جامع سه عنصر «ابعاد و معیارهای عملکرد»، «پیش‌ران‌های درونی و بیرونی عملکرد» و «فرآیند (مراحل) مدیریت و بهبود عملکرد» است. چنین مدلی باید در هر سازمانی متناسب با اقتضائات آن توسعه یابد.

واژگان کلیدی

مدیریت عملکرد، عملکرد سازمانی، تحلیل مضمونی، گونه‌شناسی، مدل مفهومی، سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

* فارغ‌التحصیل دوره دکتری رشته مدیریت دولتی، از دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

yavary@isu.ac.ir

(ره)، نویسنده مسئول

** استاد مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

szahedi44@hotmail.com

مقدمه

مدیریت عملکرد به منظور دستیابی به نتایج و پیامدهای مورد انتظار از سازمان‌های دولتی و نیز پاسخگویی به ذی‌نفعان و عامه مردم در قبال هزینه‌هایی که از منابع عمومی می‌شود، بسیار حائز اهمیت است و اعتماد مردم را به دولت افزایش می‌دهد (Kearney & Berman, 1999, p. 2). نیل به اهداف و نتایج مورد انتظار نیازمند تعریف روشن، سلسله‌مراتبی و جامع از آنها به مثابه عملکرد سازمان، طراحی شاخص‌ها و سنجه‌هایی برای سنجش دوره‌ای عملکرد، معیارهایی برای ارزیابی عملکرد، طراحی برنامه‌های بهبود و پایش مستمر فعالیت‌ها برای اطمینان از تحقق اهداف و بازنگری در آنهاست. الگوی مفهومی، این کارها را تسهیل و نظام‌مند می‌کند. مدل مفهومی، چارچوب و ابزاری نظری برای تحلیل وضع موجود و مدیریت آن به منظور نیل به وضع مطلوب است؛ هدف این مقاله، طراحی چنین مدلی است.

البته پژوهش در حوزه عملکرد گستره وسیعی را شامل می‌شود. برای اینکه محدوده این تحقیق روشن‌تر گردد توجه به دو بُعد لازم است؛ یکی سطح تحلیل و دیگری رویکرد. ابتدا باید مشخص کنیم که سطح تحلیل ما (نقطه تمرکز مطالعه)، عملکرد فرد است یا گروه یا سازمان یا خط‌مشی‌ها و برنامه‌های دولت؛ سپس در هر یک از این چهار سطح، سه رویکرد سنجش، ارزیابی و مدیریت را می‌توان مطرح کرد که از ضرب این دو بعد در یکدیگر، دوازده حالت پدید می‌آید (جدول ۱).

جدول ۱. عرصه‌های دوازده‌گانه پژوهش درباره عملکرد و تأکید بر محدوده این مقاله

سطح تحلیل	دولت (خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها)	سنجش عملکرد دولت	ارزیابی عملکرد دولت	مدیریت عملکرد دولت
	سازمان	سنجش عملکرد سازمان	ارزیابی عملکرد سازمان	مدیریت عملکرد سازمان
	گروه	سنجش عملکرد گروه	ارزیابی عملکرد گروه	مدیریت عملکرد گروه
	فرد	سنجش عملکرد فرد	ارزیابی عملکرد فرد	مدیریت عملکرد فرد
		سنجش	ارزیابی	مدیریت
رویکرد				

این مقاله به عملکرد سازمان با رویکرد مدیریت می‌نگرد؛ یعنی مدیریت عملکرد سازمانی، مد نظر محققان قرار می‌گیرد و به سایر عرصه‌ها، ورود نخواهد شد. البته

گفتنی است که در سطح سازمان نیز با دو بخش مواجهیم؛ یکی بخش خصوصی (کسب و کار) و دیگری بخش دولتی و غیرانتفاعی. تمرکز این نوشتار بر مدیریت عملکرد سازمان‌هایی است که در بخش دولتی و غیرانتفاعی مشغول فعالیت هستند. بنابراین، این مقاله در پی طراحی مدلی مفهومی برای مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی و غیرانتفاعی است.

۱. بیان مسأله

عصر عملکرد^۲ نسبت به هدف جهانی بهبود سازمانی و بهبود دولت، تعهد ایجاد کرده اما ضرورتاً درباره آن وضوح و شفافیت ایجاد نکرده است (Bouckaert & Halligan, 2006). موینیان^۳ بر این باور است که در باب تحولات مدیریت عملکرد، بزرگ‌نمایی^۴ شده است (Heinrich & Marschke, 2010). مدیریت عملکرد تا به حال، آن گونه که انتظار می‌رفته، کار نکرده است و باید با توجه به ضعف‌ها و قوت‌هایش در آن بازنگری کرد (Moynihan, 2008, pp. 3 & 4).

سازمان‌های دولتی از ناکارآمدی شدیدی در حوزه مدیریت عملکرد رنج می‌برند (Modell, 2005). علی‌رغم ربع قرن حضور مدیریت عملکرد در بخش دولتی، هنوز مشکلات مهمی وجود دارد و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی^۵، شفافیت^۶ و کیفیت خدمات هنوز به نحو دلخواه رخ نداده است. فرایر و دیگران (Fryer et al., 2009) با اشاره به کمبود تحقیقات، بر نیاز به پژوهش‌های بیشتر در این حوزه تأکید می‌کنند.

هرچند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی به چگونگی اجرای این نظام مربوط است اما خلأ نظری نیز مسئله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات عملکرد سازمانی در بخش دولتی و غیرانتفاعی و نیز پراکندگی مدل‌ها و تناقض میان آنها به حدی است که سیگل و سامرمتر (Siegel & Summermatter, 2008) پس از مطالعه و تحلیل همه مقالات این حوزه مدعی هستند که به طور کلی، دانش انباشه در این رشته، فاقد نظر روشن درباره مهم‌ترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی است.

Sanjiv

مرور ادبیات نشان می‌دهد مباحث عملکرد در ادبیات مدیریت به طور کلی و در مدیریت دولتی (علم اداره) به طور خاص، بیشتر با رویکرد سنجش و ارزیابی مطرح شده و رویکرد مدیریت، عمر کمتری دارد. نظریات و مدل‌های موجود در مدیریت عملکرد نیز عمدتاً بر سطح فردی متمرکز است و کمتر به سازمان به مثابه کل به هم پیوسته و نظام یکپارچه - پرداخته شده است. در ادبیات مدیریت عملکرد سازمانی نیز مدل‌های متناسب با بخش خصوصی و شرکتی غلبه دارد و بخش دولتی و غیرانتفاعی، کمتر از تحقیق و تولید ادبیات بهره‌مند شده است. با این وصف، می‌توان ادعا کرد که ادبیات مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی هنوز بلوغ نیافته و مسائل و موضوعات بسیاری برای پژوهش در این عرصه باقی است.

با این وصف، مسئله‌ای که نویسندگان را به این تحقیق برانگیخت پراکندگی و اختلاف مدل‌های مدیریت عملکرد موجود برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی بود. وقتی مدلی مورد اجماع - هرچند نسبی - دانشمندان این حوزه نباشد سازمان‌ها در به کارگیری مدل مناسب خود دچار سردرگمی می‌شوند؛ زیرا مدل، ابزاری نظری برای تحلیل وضع موجود و یافتن راه کارهای گذر از آن برای نیل به وضع مطلوب است. با این وصف، هدف محققان این است که بر اساس دانش موجود و تحلیل نقاط قوت و ضعف آن، مدلی مفهومی و نسبتاً جامع عرضه کنند تا با اتکال به آن، سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، مدل خاص خود را طراحی کنند و در عرصه عمل، آن را توسعه دهند و تکامل ببخشند.

بنابراین، سؤال اصلی این است که عملکرد سازمان‌های بخش دولتی یا غیرانتفاعی را با چه مدلی می‌توان مدیریت کرد؟ اما سؤالات فرعی این مقاله عبارت است از اینکه چه مدل‌هایی برای مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی در ادبیات مدیریت موجود است؟ مدل‌های موجود چه نسبتی با یکدیگر دارد؟ تفاوت‌های آنها محصول چه عواملی است؟ عناصر و سازه‌های مفهومی مشترک آنها کدام است؟ نوع نگاه عرضه‌کنندگان این مدل‌ها و هدف آنها از هر مدل چه بوده است؟ آیا می‌توان این مدل‌ها را در طبقه‌بندی جامع و مانعی گنجاند؟ آیا چنین طبقه‌بندی‌ای وجود دارد؟ آیا

معیاری برای جامعیت یا نقصان مدل‌ها وجود دارد؟ آیا می‌توان از بررسی مجموع این مدل‌ها به چنین معیارهایی دست یافت؟

۲. مرور ادبیات مدیریت عملکرد در بخش دولتی

موینهاان بر این باور است که با آغاز قرن بیست و یکم، ما خود را در عصر «حکمرانی بر مبنای مدیریت عملکرد»^۷ می‌بینیم.^۸ تأکید بر پیامدها و عملکرد، ریشه این نام‌گذاری است. در دهه‌های اخیر، مفهوم عملکرد در مرکز تحولات مدیریت دولتی قرار گرفته است (Moynihan, 2008, p. 3) و به هدف محوری آن تبدیل شده است (Moynihan & Pandey, 2005). بیشترین و گسترده‌ترین تحولات ربع قرن اخیر بر مفاهیم عملکرد و اثربخشی متمرکز بوده که بهبود عملکرد بخش دولتی را به عنوان هدف نهایی خود ذکر کرده‌اند (Moynihan & Pandey, 2005).

می‌توان گفت که در طول ۲۰ سال گذشته، انقلابی در سنجش و مدیریت عملکرد رخ داده و علاقه‌مندی بسیار زیادی به این دو حوزه در انتشارات و همایش‌ها منعکس شده است (Radnor & McGuire, 2004). البته با اینکه تصور می‌شود مدیریت عملکرد، ابداع مدرنی است و عبارت مدیریت عملکرد نیز تا دهه ۱۹۷۰ استفاده نشده، اما سوابق نشان می‌دهد که در برخی موارد، تجزیه و تحلیل اطلاعات و هدف‌گذاری به منظور گزارش عملکرد گذشته و گاه، پیش‌بینی عملکرد آینده وجود داشته است (Fryer et al., 2009).

در سازمان‌های دولتی، بسیاری از ذی‌نفعان به استفاده از سنجش‌های عملکردی تمایل دارند. در بخش غیرانتفاعی نیز ذی‌نفعان به دنبال استفاده اثربخش از سنجش‌های عملکرد برای بهبود مدیریت، تصمیم‌گیری، عملکرد و پاسخگویی هستند. مدیریت سازمان‌ها یا برنامه‌ها بدون سنجش‌های عملکرد همانند پرواز با چشمان بسته است؛ بدون هیچ ابزاری که نشان بدهد سازمان به کدام سمت در حرکت است (Poister, 2003, p. xv-xvi).

جالب‌ترین ویژگی مدیریت عملکرد، گسترش مستمر آن در طول دو دهه گذشته است تا جایی که مقطع زمانی کنونی را به نقطه اوج بین‌المللی بدل کرده است. ریدین (Radin, 2003) می‌گوید: در ادبیات مدیریت دولتی در سراسر جهان، دغدغه مدیریت

عملکرد به دستور کار مشترکی تبدیل شده و اگر موضوع واحدی باشد که مبین ویژگی بخش دولتی در دهه ۱۹۹۰ باشد، آن موضوع، تقاضا برای عملکرد است. نوایی در این دهه به وجود آمده و در تمام سطوح دولت شنیده می‌شود که خواستار مستندسازی عملکرد و پیامدهای آشکار فعالیت‌های دولت است (Bouckaert & Halligan, 2006).

۲-۱. چستی عملکرد در بخش دولتی

عملکرد در بخش دولتی، مفهوم مبهم^۹، چند بُعدی^{۱۰} و پیچیده‌ای است (Boyne et al., 2006, pp. 5 & 6; Siegel & Summermatter, 2008; Waldt, 2004, p. 37). هرچند عملکرد یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی کنونی (Siegel & Summermatter, 2008) و عامل معرف دولت مدرن است هنوز ابهامات و حتی آشفتگی‌هایی درباره مفهوم عملکرد، روش‌های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است. عملکرد و مدیریت عملکرد، مفاهیمی معماگونه^{۱۱} است (Andrews et al., 2006 & Bouckaert & Halligan, 2006).

اندروز و دیگران (Andrews et al., 2006) بر این باورند که چند وجهی بودن پدیده عملکرد سازمانی بدین دلیل است که از سازمان‌های دولتی انتظار می‌رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آنها با یکدیگر در تضاد باشند. بنابراین، سازمان‌های دولتی موظف‌اند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند. بوینی و دیگران (Boyne et al., 2006, pp. 1-6) معتقدند شواهد محدودی درباره مشخصه‌های عملکرد در سازمان‌های دولتی موجود است و پیچیدگی آن به تعداد ابعاد عملکرد و تعداد ذی‌نفعان مربوط است. عملکرد سازمان‌های دولتی را نمی‌توان به یک بُعد تقلیل داد، لذا این عملکرد به نحو گریزناپذیری مورد اختلاف و محل بحث و مشاجره است.

سیگل و سامرتر به منظور شناخت تعاریف و تصورات مختلف عملکرد در مدیریت دولتی، پیمایش جامعی در میان بیش از ۲۰۰ مقاله در نشریات معتبر علمی از سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۰۸ -که در آنها آشکارا جنبه‌های نظری و عملی عملکرد مطرح شده است- انجام داده‌اند. آنها پس از استخراج اجزای هر تعریف و طبقه‌بندی آنها می‌گویند:

حیرت آور است که هیچ اجماع صریح یا ضمنی‌ای درباره عملکرد نهادهای عمومی یا آنچه باید باشد، وجود ندارد. علاوه بر این، عملکرد، مفهومی هنجاری است؛ بنابراین، تعجب‌آور نیست که عملکرد غالباً حول مفاهیم گسترده، مبهم و ارزش‌مدار^{۱۲} مانند پیشرفت، نوآوری، تغییر، خلاقیت، تعالی، موفقیت برنامه‌ای یا سازمانی، بهبود، رقابت‌پذیری و پاسخگویی نمایان می‌شود. ادبیات دانشگاهی، فاقد تفسیر سازگاری از معنای عملکرد در بخش دولتی است (Siegel & Summermatter, 2008).

دانشمندان مختلف، ابعاد گوناگونی را در پاسخ به چستی عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی مطرح کرده‌اند.

جدول ۲. ابعاد عملکرد از منظر دانشمندان مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی

Pollitt, 1999, 2005	Bouckaert & Halligan, 2006	Boyne, 2006, pp. 14 & 15	Poister, 2003, pp. 36-55
<ul style="list-style-type: none"> ورودی‌ها فعالیت‌ها خروجی‌ها پیامدها کارایی اثربخشی مطلوبیت و پایداری مرتبط بودن برابری 	<ul style="list-style-type: none"> منابع فعالیت‌ها خروجی‌ها اثرات کارایی صرفه اقتصادی اثربخشی هزینه اثربخشی اعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> خروجی‌ها کارایی اثربخشی مسئولیت‌پذیری پیامدهای مردم‌سالارانه (پاسخگویی، راستی، برابری و مشارکت) 	<ul style="list-style-type: none"> منابع فعالیت‌ها خروجی‌ها پیامدها کارایی بهره‌وری کیفیت خدمات اثربخشی هزینه اثربخشی رضایت مشتری
Kearney & Berman, 1999, p. 2	Talbot, 2007	Siegel & Summermatter, 2008	Fryer et al., 2009
<ul style="list-style-type: none"> کارایی اثربخشی برابری 	<ul style="list-style-type: none"> پاسخگویی انتخاب کاربر خدمات مشتری کارایی نتایج اثربخشی تخصیص منابع ایجاد ارزش عمومی 	<ul style="list-style-type: none"> ورودی عملیات خروجی پیامد کارایی اثربخشی بهره‌وری کیفیت برابری و انصاف رضایت ذی‌نفعان 	<ul style="list-style-type: none"> پاسخگویی شفافیت کیفیت خدمات ارزش برای پول

بعضی از این ابعاد عملکرد به فرآیند عرضه خدمت اشاره می‌کند که ورودی‌ها (منابع)، فعالیت‌ها (عملیات)، خروجی‌ها و پیامدها (اثرها) را دربرمی‌گیرد (Bouckaert & Halligan, 2006; Poister, 2003, p. 36; Pollitt, 2005; Siegel & Summermatter, 2008) و برخی دیگر، مفاهیم نسبتی همچون کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، بهره‌وری، هزینه اثربخشی، مطلوبیت و پایداری و مرتبط بودن (اهداف به نیازها) هستند که اغلب عملکرد را با آنها معرفی می‌کنند (Bouckaert & Halligan, 2006; Boyne et al., 2006, p. 5; Kearney & Berman, 1999, p. 2; Poister, 2003, pp. 47-55; Pollitt, 2005; Siegel & Summermatter, 2008; Talbot, 2007).

سایر مفاهیم که می‌توان آنها را در دسته دیگری قرار داد عبارت است از برابری (Boyne et al., 2006, p. 5; Kearney & Berman, 1999, p. 2; Pollitt, 2005; ; Siegel & Summermatter, 2008)، اعتماد (Bouckaert & Halligan, 2006)، پاسخگویی (Boyne et al., 2006, pp. 14) مشارکت (al., 2006, p. 5; Fryer et al., 2009; Talbot, 2007) رضایت خدمت‌گیرندگان و ذی‌نفعان (Poister, 2003, p. 53; Talbot, 2007) کیفیت خدمات (Siegel & Summermatter, 2008) (Fryer et al., 2009; Poister, 2003, p. 51)، انتخاب کاربر، ایجاد ارزش عمومی (Talbot, 2007)، انصاف (Siegel & Summermatter, 2008)، شفافیت و ارزش برای پول (Fryer et al., 2009).

۲-۲. چستی مدیریت عملکرد در بخش دولتی

وجود تعاریف مختلف از مدیریت عملکرد و نبود توافق میان متخصصان دانشگاهی در این باره (Brown, 2005) موجب شده است که غالباً دو اصطلاح سنجش عملکرد و مدیریت عملکرد، به جای یکدیگر به کار رود؛ اما باید گفت که هدف مدیریت عملکرد، عکس‌العمل نشان دادن به سنجش پیامدها و استفاده از آن به منظور مدیریت کردن عملکرد است. در بخش دولتی تا کنون اکثر مباحث درباره سنجش عملکرد بوده است (Radnor & McGuire, 2004). سنجش عملکرد، عنصری حیاتی از نظام مدیریت عملکرد است؛ یعنی رصدی که نشان می‌دهد تغییر در کجا نیاز است و چه چیزی رفتارهای مورد انتظار را ایجاد می‌کند. سنجش عملکرد مربوط به گذشته است ولی

مدیریت عملکرد از تعمیم داده‌ها برای به دست آوردن اطلاعاتی درباره آینده استفاده می‌کند؛ بنابراین، اینها موجودیت‌های متفاوتی هستند.

ردنور^{۱۳} و بارنز^{۱۴} درباره تفاوت آن دو می‌نویسند: سنجش عملکرد همان کمی‌سازی -چه کمی و چه کیفی- ورودی، خروجی یا سطح فعالیت رخداد یا فرآیند است؛ اما مدیریت عملکرد، فعالیتی است مبتنی بر سنجش‌ها و گزارش‌های عملکرد که به بهبود در رفتار، انگیزش و فرآیندها می‌انجامد و نوآوری را ارتقاء می‌دهد (Fryer et al., 2009). برودبنت و لاولین (Broadbent & Laughlin, 2009) نیز با تفاوت قائل شدن میان سنجش و مدیریت، ظرفیت‌سازی در سازمان‌ها برای بهبود و تغییر پایدار را لازمه مدیریت عملکرد می‌دانند.

بوکارت و هلیگان (Bouckaert & Halligan, 2006) معتقدند که مدیریت عملکرد، هسته مرکزی مدیریت دولتی را تشکیل می‌دهد و علی‌رغم داشتن سابقه‌ای طولانی، خاستگاه متأخر آن، مدیریت دولتی جدید است؛ و با وجود بحث‌های دامنه‌دار درباره آن، هنوز مدیریت عملکرد به سان معمای باقی مانده و فاقد فراتحلیل‌های منسجم است. مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه یکپارچه‌ای از روش‌های برنامه‌ریزی و بازنگری دانست که سازمان به منظور برقراری ارتباط میان هر فرد و راهبرد کلی سازمان به جریان می‌اندازد. مدیریت عملکرد از راهبردها و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر برای بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها و نیز دستیابی به اهداف و پیامدها استفاده می‌کند (Bouckaert & Halligan, 2006).

مار (Marr, 2008, p. 3) مدیریت عملکرد را به مثابه رویکردی سازمانی به شفاف‌سازی^{۱۵}، ارزیابی، اجرا و بهبود مستمر راهبردهای سازمان معرفی می‌کند. بنابراین، مدیریت عملکرد از تعاریف محدودی همچون جمع‌آوری اطلاعات و گزارش‌دهی، فراتر می‌رود و چیزی بیشتر از مدیریت افراد است. مدیریت عملکرد عبارت است از شناخت^{۱۶}، سنجش و سپس مدیریت آنچه به منظور بهبود اثربخشی، کارایی و عملکرد کلی سازمان اهمیت دارد.

۳. روش تحقیق

به منظور طراحی مدلی مفهومی برای مدیریت عملکرد سازمانی که در سطح سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی بتوان از آن بهره گرفت استفاده از خردمایه دانش موجود در حوزه مدیریت عملکرد، مبنای این پژوهش قرار گرفته است. برای غلبه بر پیچیدگی‌ها و ناهماهنگی‌های مفهومی‌ای که در بادی امر در میان مدل‌ها به چشم می‌خورد و نیز تسهیل طراحی مدل نهایی، رویکرد کیفی و آمیخته‌ای از روش‌های تحلیل مضمونی، طبقه‌بندی و گونه‌شناسی^{۱۷} استفاده شده است.

۳-۱. تحلیل مضمونی

رویکردهای کیفی به پژوهش بسیار متنوع، پیچیده و دارای نکات دقیق و ظریفی است. به تحلیل مضمونی^{۱۸} باید به مثابه روشی بنیادین برای تحلیل کیفی نگریست؛ زیرا این روش، مهارت‌های محوری را برای بسیاری از شکل‌های دیگر تحلیل کیفی فراهم می‌کند (Braun & Clarke, 2006). تحلیل مضمونی، راهبرد تقلیل و تحلیل داده‌هاست که با آن داده‌های کیفی تقسیم‌بندی^{۱۹}، طبقه‌بندی^{۲۰}، تلخیص^{۲۱} و بازسازی^{۲۲} می‌شود. تحلیل مضمونی، اصولاً راهبردی توصیفی است که یافتن الگوها و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌کند (Given, 2008, p. 867). تحلیل مضمونی، مهارتی برای کاستن از حجم انبوه داده‌ها و مدیریت بر آنها بدون از دست دادن زمینه^{۲۳} است که از آن به منظور نزدیک شدن به داده‌ها و غوطه‌ور شدن در آنها و سازمان‌دهی و تلخیص و متمرکز نمودن تفسیر استفاده می‌شود (Mills et al, 2010, pp. 925 & 926).

۳-۲. طبقه‌بندی

طبقه‌بندی^{۲۴} در تحقیق، بسیار ریشه‌دار و زیربنایی است و برای علوم اجتماعی، نقش پایه‌ای^{۲۵} دارد. طبقه‌بندی در ساده‌ترین شکل یعنی چینش منظم موجودیت‌ها در گروه‌ها یا دسته‌هایی بر مبنای مشابهت آنها با یکدیگر. به زبان آمار، در طبقه‌بندی عموماً به دنبال حداقل کردن مغایرت^{۲۶} درون‌گروهی و حداکثر کردن مغایرت بین گروهی هستیم. بنابراین، هر گروه در درون خودش تا حد امکان، همگون اما با گروه‌های دیگر تا حد امکان، ناهمگون و متمایز (بدون هم‌پوشانی) خواهد بود (Bailey, 1994).

تنها قاعده پایه‌ای در فرآیند طبقه‌بندی این است که طبقات باید هم جامع^{۲۷} باشد و هم متباین^{۲۸} (به نحوی که یک مصداق در دو طبقه نگنجد) (Bailey, 1994). بیلی برای طبقه‌بندی، دو روش را ذکر می‌کند: گونه‌شناسی^{۲۹} و رده‌بندی^{۳۰}؛ که به ویژگی‌های هر یک از آنها در جدول زیر به اختصار اشاره شده است.

جدول ۳. مقایسه دو روش گونه‌شناسی و رده‌بندی (تنظیم‌شده بر اساس Bailey, 1994)

طبقه‌بندی		
روش	رده‌بندی	گونه‌شناسی
رویکرد	تجربی	مفهومی
کاربرد	علوم زیست‌شناختی	علوم اجتماعی
نتایج	اغلب، سلسله‌مراتبی و تکاملی	گونه‌های منحصر به فرد و متفاوت
راهبرد	استقرایی	قیاسی

۳-۳. گونه‌شناسی

گونه‌شناسی، نظام پیچیده و مترقی ذخیره و بازیابی اطلاعات است که امکان نظم‌دهی، مقایسه و دسته‌بندی مصادیق مختلف پدیده مورد مطالعه را بدون از دست دادن غنای محتوایی و تنوع موجود در گونه‌ها فراهم می‌کند (Rich, 1992). گونه‌شناسی‌ها عموماً چند بُعدی^{۳۱} و مفهومی (Bailey, 1994) و یکی از محبوب‌ترین قالب‌های نظریه هستند؛ اما اغلب به درستی فهمیده نشده‌اند. یکی از دلایل محبوبیت گونه‌شناسی‌ها این است که چارچوبی ساده برای توصیف پدیده‌های پیچیده فراهم می‌کند (Doty & Glick, 1994). گونه‌شناسی جامع و دقیق^{۳۲}، بنیانی محکم برای نظریه‌پردازی و پژوهش تجربی است (Bailey, 1994).

اگرچه گونه‌شناسی، فرآیندی ذهنی و خلاقانه است که روش مشخصی ندارد اما بیلی، شیوه‌ای را برای گونه‌شناسی طرح کرده است. در این شیوه بر اساس ویژگی‌های نمونه‌ای ایده‌آل^{۳۳} می‌توان گونه‌شناسی کامل را ایجاد کرد. این فرآیند را که مبتنی بر بسط ابعاد نوع ایده‌آل است، تکثیر^{۳۴} گویند. در این فرآیند با ضرب ابعاد و ویژگی‌های گونه ایده‌آل در یکدیگر و انتخاب ترکیب‌های مختلفی از آنها، به گونه‌های دیگری دست می‌یابیم که گونه‌های میانی^{۳۵} نام دارد. گونه‌های میانی هرچند مانند گونه ایده‌آل

کامل نیست اما با عرضه همه حالت‌های ممکن پدیده، با رویکردی قیاسی، در شناخت و تبیین واقعیت آن راه‌گشا است (Bailey, 1994).

۴. فرآیند پژوهش

گام اول این پژوهش، گردآوری مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی است که با مطالعات کتابخانه‌ای و جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی گوناگون انجام گرفته است. از آنجا که برخی از مدل‌ها در محدوده این تحقیق -که در مقدمه بدان اشاره شد- جای نمی‌گرفت، کار بررسی و پالایش مدل‌ها برای انتخاب مدل‌های مناسب با محدوده تحقیق، صورت گرفت.

مدل‌های مختلفی که از مقالات و کتب گوناگون به دست آمد در نگاه نخست، فاقد انسجام بود. هر مدل از زاویه‌ای به مدیریت عملکرد در سازمان دولتی می‌نگریست و نوعی پراکندگی و آشفتگی بر جمع مدل‌ها حاکم بود. بنابراین، ضروری می‌نمود که برای نیل به فهم بهتر مدیریت عملکرد، اجزای تشکیل‌دهنده آن و روابط آنها با هم و نیز تفسیر تفاوت میان مدل‌های موجود، آنها را دسته‌بندی و گونه‌شناسی‌ای از مدل‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی و غیرانتفاعی عرضه کنیم. چنین تلاشی در ادبیات نظری یافت نشد و می‌توان آن را سهم نظری این تحقیق به شمار آورد. این گونه‌شناسی در نقد و بررسی تک تک مدل‌ها، یافتن قوت‌ها، ضعف‌ها و خلأهای پژوهشی و نیز دستیابی به مدلی جامع بسیار راه‌گشا و سودمند است.

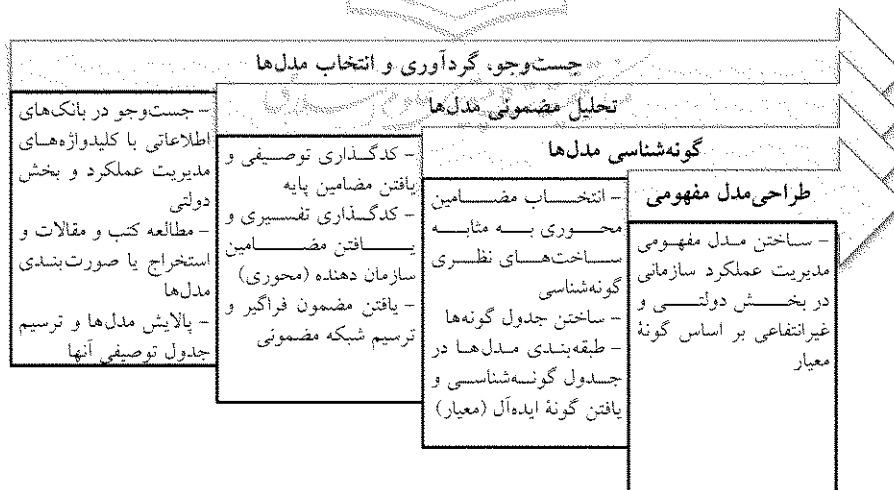
گونه‌شناسی با رویکرد تکثیر (Bailey, 1994) نیازمند مفاهیمی است که بیلی از آنها به عنوان ساخت‌های نظری یاد می‌کند. از ترکیب این ساخت‌ها با یکدیگر، گونه‌های مختلف شکل می‌گیرد. تعیین ساخت‌های نظری نیز نیازمند شناخت جامع و عمیقی از پدیده مورد مطالعه است. برای نیل به این مقصود از روش تحلیل مضمونی استفاده شده است. با اجرای این روش، از دل ادبیات نظری مدیریت عملکرد سازمانی، به مضامین محوری دست می‌یابیم و از آنها به مثابه ساخت‌های نظری در گونه‌شناسی استفاده خواهیم کرد.

بنابراین در گام دوم از فرآیند تحقیق، تحلیل مدل‌ها در دستور کار قرار گرفت و بدین منظور از روش تحلیل مضمونی استفاده شد. این مرحله علاوه بر عرضه شبکه

مضامین (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰) که تصویر کلان و نسبتاً جامعی از عناصر اصلی مدیریت عملکرد سازمانی را در بر دارد، مقدمه‌ای است برای گونه‌شناسی و طبقه‌بندی مدل‌ها. نتایج کدگذاری توصیفی و تفسیری در جداول ۴ و ۵ و ۶ و ۷ آمده است.

گام سوم، گونه‌شناسی است. پس از تحلیل مدل‌ها، مضامین محوری، مشخص و از آنها به مثابه ساخت‌های نظری برای صورت‌بندی جدول گونه‌ها استفاده می‌شود. با ضرب ساخت‌های نظری در یکدیگر و شناخت ترکیب‌های مختلف آنها، همه گونه‌های ممکن، ایجاد و نام‌گذاری می‌شود. سپس از طریق مقایسه و تطبیق مدل‌ها با گونه‌ها، مدل‌ها در جدول ۸ طبقه‌بندی می‌شود.

گام نهایی تحقیق، طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی است که در پی بحث تحلیلی درباره مدل‌های مختلف و بر اساس گونه ایده‌آل، عرضه می‌شود. در واقع، گونه ایده‌آل شناخته‌شده، پشتوانه نظری مدل پیشنهادی محققان خواهد بود.



نمودار ۱. فرآیند پژوهش به منظور دستیابی به مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی

۴-۱. گردآوری و تحلیل داده‌ها

برای یافتن مدل‌های مدیریت عملکرد در سطح سازمانی و متناسب با بخش دولتی، بر اساس واژه‌های مختلفی -شامل مدیریت عملکرد، عملکرد، سازمان دولتی، بخش دولتی و ...- جست‌وجو شد. بیش از صد مقاله و سی کتاب مطالعه شد و در هیچ مقاله یا کتابی، مجموعه جامعی از این مدل‌ها یافت نشد. جالب اینجاست که در احصای مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی نیز اجماعی در میان دانشمندان و محققان این حوزه وجود ندارد و هر منبعی به تعدادی از مدل‌ها اشاره کرده است. در این مقاله تلاش شده است تا همه مدل‌های مناسب، جمع و تحلیل شود. مسئله دیگر این مسیر، این بود که حیطه سنجش و مدیریت در ادبیات عملکرد چندان از هم تفکیک نشده و در مواردی از این دو واژه به جای هم استفاده شده است. با این وصف، گاه از مدلی در منابع مختلف با دو عنوان یاد شده است؛ برای مثال اندی نیلی^{۳۶} مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) را چارچوب‌هایی برای سنجش عملکرد دانسته (Neely, 2007, pp. 147-149) در حالی که هیکس^{۳۷} و نیز وکومانوویچ و دیگران، همین مدل‌ها را برای مدیریت عملکرد سازمان مطرح کرده‌اند (Vukomanovic et al., 2008). به اعتقاد کاپلان و نورتون (Kaplan & Norton, 1996) نیز BSC و EFQM بیشتر ابزارهای مدیریت عملکرد مطرح هستند. مدل تعالی نیز در ابتدا برای بخش کسب‌وکار طراحی شده بود ولی خود طراحان، آن را برای بخش دولتی و غیرانتفاعی نیز مناسب دانسته و توصیه کرده‌اند (Hakes, 2007, p. 6).

بنابراین و با در نظر گرفتن قیود پیش گفته، معیارهای طرد و شمول شکل گرفت و مدل‌های یافت‌شده در طول تحقیق در چند مرحله با توجه به این معیارها، پالایش شد. مدل‌هایی که منحصرأ به سنجش عملکرد پرداخته بودند حذف شد و فقط مدل‌هایی که رویکردی مدیریتی به عملکرد دارند و می‌توان از آنها در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی استفاده کرد انتخاب شد. از آنجا که مقاله، گنجایش طرح و توضیح تک تک مدل‌ها به همراه نمای نموداری آنها را ندارد، مشخصات کلی آنها -شامل نام، منبع، مدل‌ساز، سال عرضه و عناصر مفهومی مدل- را در قالب جدول ۴ آورده‌ایم. نتیجه

اولین گام از روش تحلیل مضمونی که همان کدگذاری توصیفی است نیز در این جدول آمده است. بدین ترتیب، عناصر هر مدل، به عنوان مضامین اولیه تحقیق شناخته شده‌اند.

جدول ۴. توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل‌ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
مدل عملکرد سازمانی (Hanna, 1988, pp. 40-66)	هانا ^{۴۰}	۱۹۹۸	هانا	<ul style="list-style-type: none"> ■ محیط سازمان ■ راهبرد ■ طراحی (ساختار، وظایف، کارکنان، تصمیم‌گیری، اطلاعات، پاداش‌ها) ■ فرهنگ ■ نتایج
منشور عملکرد (Neely et al., 2001)	کرلی ^{۴۱} و نیلی ^{۴۲}	۲۰۰۰	منشور	<ul style="list-style-type: none"> ■ ذی‌نفعان (تقاضا و رضایت ذی‌نفعان) ■ راهبردها ■ فرآیندها ■ توانمندی‌ها (افراد، فناوری و زیرساخت)
مدل عملکرد سازمان دولتی (Moynihan & Pandey, 2005)	موینهان ^{۴۳} و پندی ^{۴۴}	۲۰۰۳	موینندی	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>عوامل بیرونی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ پشتیبانی سیاسی از سازمان - حمایت نمایندگان مجلس از سازمان - درجه نفوذ آریاب رجوع - درجه نفوذ عامه مردم / رسانه‌ها </div> <div style="width: 48%;"> <p>عوامل درونی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ فرهنگ سازمانی ■ تمرکز بر نتایج - شفافیت اهداف سازمانی - تمرکز بر خدمات مشتریان ■ متمرکز نمودن قدرت ■ تصمیم‌گیری ■ ظرفیت فناوری اطلاعات (کاغذبازی^{۴۵}) ■ ظرفیت منابع انسانی (رضایت شغلی) </div> </div>

ادامه جدول ۴: توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل‌ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
المانس سازمانی برای مدیریت عملکرد در بخش دولتی (Radnor & McGuire, 2004)	ردنور و مک‌گورن	۲۰۰۴	المانس	<ul style="list-style-type: none"> ■ راهبرد ■ فرآیند ■ افراد ■ سیستم
ده اصل مدیریت عملکرد مطلوب برای دولت‌ها و سازمان‌های بخش عمومی (Marr, 2008, p. 272)	مار	۲۰۰۸	ده اصل	<ul style="list-style-type: none"> ■ عوامل اثرگذار (تجین‌کننده‌ها) <ul style="list-style-type: none"> - دستیابی به وضوح راهبردی - ایجاد فرهنگ یادگیری مثبت از اطلاعات عملکرد - به‌کارگیری ابزارهای تحلیلی مدیریت عملکرد برای کسب بینش - اطمینان از همسویی سازمانی (فعالیت‌ها با اهداف راهبردی) - جمع‌آوری اطلاعات برای شاخص‌های مرتبط و معنی‌دار - گزارش‌دهی و انتشار (تبیین خوب) اطلاعات عملکرد - کسب مشارکت (پذیرش و به‌کارگیری) در کل سازمان - استفاده از زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات - اختصاص منابع و زمان کافی - به‌روزرسانی و زنده نگه داشتن سیستم (اهداف و شاخص‌ها) ■ یادگیری ■ تصمیم‌گیری بهتری ■ عملکرد سازمانی بهبودیافته

ادامه جدول ۴. توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
چارچوبی برای مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی (Government finance profession, 2008)	HM. Treasury & National School of Governance	۲۰۰۸	GFP	عناصر بنیادین: <ul style="list-style-type: none"> سیستم‌ها و اطلاعات فرهنگ و رفتارها رهبری و جهت‌گیری توانمندسازها: سیستم‌ها و اطلاعات افراد فرآیندها سازمان (ساختار)
مدل سنجش و مدیریت عملکرد (Taticchi, 2010, p.236)	تاتیچی ^{۵۱}	۲۰۱۰	تاتیچی	<ul style="list-style-type: none"> رهبردها (انطباق) ذی‌نفعان (رضایت) فرآیندها (تعالی)
مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت (Hakes, 2007)	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ^{۵۲}	۱۹۹۱	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> منابع و مشارکت فرآیندها نتایج (پیامدهای مالی و غیرمالی و شاخص‌های کلیدی عملکرد) رهبری افراد رهبردها و خط‌مشی‌ها
مدل کارت امتیازات متوازن ^{۴۷} برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی BSC (Kaplan & Norton, 1996)	کاپلان ^{۴۸} و نورتون ^{۴۹}	۱۹۹۶	BSC	<ul style="list-style-type: none"> مأموریت مالی (مالیات‌دهندگان و حامیان مالی) مشتری فرآیندهای داخلی یادگیری و رشد (کارکنان، سیستم‌ها و فرآیندها)

ادامه جدول ۴: توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل‌ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
چارچوب مدیریت عملکرد پبل بهره‌وری خدمات عمومی انگلستان (Radnor & McGuire, 2004)	پبل بهره‌وری خدمات عمومی انگلستان ۲۰۰۰	۲۰۰۰	پبل	<ul style="list-style-type: none"> چشم‌انداز روشن مجموعه منسجم سندهای عملکرد و اهداف کمی بازبینی دقیق عملکرد پاسخگویی شفاف در سطح مقتضی تقویت معنی‌دار (انگیزاننده‌ها)
سیستم مدیریت عملکرد (Moynihan, 2008, p. 6)	مونی‌هان	۲۰۰۸	مونی‌هان	<ul style="list-style-type: none"> برنامه‌ریزی راهبردی (تعیین اهداف با توجه به دیدگاه ذی‌نفعان) سنجش عملکرد (تعیین سنجها و اهداف کمی) انتشار اطلاعات عملکرد اتصال اطلاعات به حوزه‌های تصمیم (ارزیابی، رصد و بهبود عملکرد)
مدل مدیریت عملکرد برای بخش دولتی و غیر انتفاعی (Marr, 2008, p. 1)	مار	۲۰۰۸	مار	<ul style="list-style-type: none"> شناخت حوزه‌های مهم و اثرگذار و توافق درباره آنها <ul style="list-style-type: none"> هدف کلان پایاندها خروجی‌ها توانمندسازها (منابع، شایستگی‌ها و فعالیت‌های محوری) تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد و جمع‌آوری اطلاعات صحیح مدیریتی یادگیری و بهبود عملکرد <ul style="list-style-type: none"> رهبری عملکردمدار قدرتمند نظام شناسایی و پاداش‌دهی گزارش‌دهی مناسب و انتشار اطلاعات عملکرد فرآیندهای تعاملی بازبینی عملکرد

ادامه جدول ۴: توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل‌ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
مدل عناصر روش شناختی مدیریت عملکرد (Poister, 2003, p. 33)	پوستر ^{۵۳}	۲۰۰۳	پوستر	<ul style="list-style-type: none"> ■ شناسخت پیامدها و سایر معیارهای عملکرد - منابع - فعالیت‌ها - خروجی‌ها - پیامدهای اولیه - پیامدهای میان‌مدت - پیامدهای بلندمدت ■ سنجش ابعاد عملکرد (تعریف شاخص‌های عملیاتی و رول‌های پایایی آنها) ■ استفاده از داده‌های عملکرد (تحلیل داده‌ها و اجرای مقایسات لازم به منظور فراهم آوردن اطلاعات واقعی و سپس به‌کارگیری این اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها)
نظام رصد و ارزیابی مبتنی بر نتایج (Pollitt, 2005)	کوسک ^{۵۴} ریست ^{۵۵}	۲۰۰۴	کورست	<ul style="list-style-type: none"> ■ ارزیابی آمادگی^{۵۶} ■ توافق بر پیامدها به منظور رصد و ارزیابی ■ انتخاب شاخص‌های کلیدی برای رصد پیامدها ■ جمع‌آوری داده‌های پایهای درباره شاخص‌ها (امروز ما کجا هستیم؟) ■ برنامه‌ریزی برای بهبود (انتخاب اهداف کمی^{۵۷} برای نتایج مورد انتظار) ■ رصد نتایج ■ استفاده از اطلاعات ارزیابی برای حمایت از سیستم مدیریت مبتنی بر نتایج ■ گزارش‌دهی یافته‌ها ■ استفاده از یافته‌ها (بازخورد، دانش و یادگیری) ■ یادسازی نظام رصد و ارزیابی در درون سازمان (انگیزاننده‌ها و ضد آنها، مشکلات احتمالی، اعتبار‌دهی)

ادامه جدول ۴: توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
مدل مدیریت عملکرد سازمانی (آرمسترانگ، ۱۳۸۵، ص ۱۶۴)	آرمسترانگ ^{۶۰}	۱۹۹۴	آرمسترانگ	<ul style="list-style-type: none"> ■ اهداف ■ سنجش‌های عملکردی ■ برنامه‌ها ■ اقدام ■ سنجش عملکرد ■ بازیابی عملکرد ■ رهبری ■ مأموریت ■ ارزش‌ها ■ عوامل حیاتی موفقیت ■ راهبردها ■ ارزیابی (داخلی و خارجی)
چرخه مدیریت عملکرد راهبردی (Olou, 2009, p. 6)	اولو ^{۵۹}	۲۰۰۹	اولو	<ul style="list-style-type: none"> ■ تدوین راهبرد ذی‌نفع‌محور ■ تعریف اولویت‌های عملکرد راهبردی ■ انتخاب چارچوب اندازه‌گیری ■ اتخاذ شاخص‌های مناسب ■ همسازسازی و پاسخگویی ■ ایجاد فرهنگ عملکرد ■ پایدار نمودن بهبود عملکرد
مدل نظام‌مند مدیریت عملکرد (Simmons, 2008)	سیمونز ^{۵۸}	۲۰۰۸	سیمونز	<ul style="list-style-type: none"> ■ دیدگاه‌ها و نظریات ذی‌نفعان ■ فلسفه و سیاست‌های مدیریت عملکرد ■ سیستم مدیریت عملکرد در عمل ■ پیامدهای مدیریت عملکرد ■ شاخص‌های ارزیابی عملکرد ■ گزارش‌دهی و بازخورد

ادامه جدول ۴. توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی (Sole & Schiuma, 2010)	سل و شیوما ^{۲۱}	۲۰۰۹	سلوما	<ul style="list-style-type: none"> ■ تعیین ابعاد عملکرد (در سه سطح راهبردی، عملیاتی و منابع انسانی) ■ سنجش عملکرد ■ گزارش‌دهی درونی و پاسخگویی بیرونی ■ تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد در سطوح سه‌گانه
چارچوب کنترل و مدیریت عملکرد (Broadbent & Laughlin, 2009)	اتلی ^{۲۲} و فریرا ^{۲۳}	۲۰۰۵	فرآتلی	<ul style="list-style-type: none"> ■ چشم‌انداز و مأموریت سازمان و جلب توجه مدیران و کارکنان به آنها ■ عوامل کلیدی موفقیت سازمان در آینده ■ راهبردها، برنامه‌ها، فرآیندها و فعالیت‌ها ■ ساختار سازمان و تأثیر آن در طراحی و کاربرد سیستم مدیریت عملکرد ■ سنجش‌های کلیدی عملکرد سازمان ■ تعیین اهداف عملکردی مناسب ■ فرآیندهای ارزیابی عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی ■ پاداش‌ها و تنبیهات (اعم از مالی و غیرمالی) ■ جریان‌های اطلاعات (حلقه‌های بازخورد و پیش‌خورد) برای رصد عملکرد کنونی و اصلاح رفتارها و یادگیری سازمان از تجربیات ■ نحوه استفاده از جریان‌های اطلاعات بازخورد و پیش‌خورد و سازکارهای مختلف کنترل؛ تخصیص، تعاملی یا ترکیبی از هر دو ■ اثر پویایی‌های تغییر سازمان و محیط آن در نظام‌های مدیریت عملکرد ■ چگونگی قوت و انسجام ارتباط میان اجزای نظام مدیریت عملکرد

ادامه جدول ۴: توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
مدل ورودی-خروجی پولیت (Pollitt, 1999, p. 1)	پولیت ^{۲۸}	۱۹۹۹	پولیت	<ul style="list-style-type: none"> نیازهای اجتماعی - اقتصادی اهداف ورودی‌ها فعالیت‌ها خروجی‌ها پیامدهای میانی (نتایج)
مدل مدیریت کل گرا (Christopher, 2007, pp. 143-150)	کریستوفر ^{۲۷}	۲۰۰۷	کریستوفر	<ul style="list-style-type: none"> شناخت حوزه‌های کلیدی عملکرد سازمان ایجاد و نگهداری مشتریان کنش و بهره‌وری تعاونی منابع فیزیکی و مالی قابلیت سازمان مسئولیت عمومی و محیطی سودآوری طراحی سنجهای مناسب برای آن حوزه‌ها و سنجش عملکرد کنترل و مدیریت آن حوزه‌ها به منظور بهبود عملکرد با استفاده از مدل سیستم مانا (VSM)
مدل مفهومی نظام‌های مدیریت عملکرد (Broadbent & Laughlin, 2009)	برادنت و لاولین ^{۲۹}	۲۰۰۹	برودلین	<ul style="list-style-type: none"> زمینه (ارتباط متقابل سازمان‌ها و افراد با یکدیگر) فرهنگ (عقلانیت ارتباطی و عقلانیت ابزاری) اهداف (شامل چشم‌انداز و مأموریت، عوامل کلیدی موفقیت درباره اهداف غایی، شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف کنی) ابزارها (راهبردها و برنامه‌ها، عوامل کلیدی موفقیت درباره ابزارها، ساختارها، نظام‌های ارزیابی عملکرد و نظام‌های پاداش) الزامات پاسخگویی و نقل و انتقالات مالی

ادامه جدول ۴: توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل‌ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
مدیریت عملکرد در بافت خط‌مشی (Bouckaert & Halligan, 2006)	بوکارت ^{۷۱} و هالیگان ^{۷۲}	۲۰۰۶	بولیگان	<ul style="list-style-type: none"> نیازها اهداف خط‌مشی اهداف عملیاتی منابع فعالیت‌ها خروجی‌ها اثرها محیط صرفه اقتصادی کارایی اثربخشی هزینه اثربخشی
چارچوب نتایج-تعیین‌کننده‌ها (Neely, 2007, p. 146)	فینزجرالد ^{۷۳} و دیگران	۱۹۹۱	فینی	<ul style="list-style-type: none"> سنجه‌های مرتبط با تعیین‌کننده‌ها کیفیت انعطاف‌پذیری یادگیری نوآوری سنجه‌های مرتبط با نتایج رقابت‌پذیری عملکرد مالی
مدل کلان‌فرآیندی سازمان (Neely, 2007, pp. 146-147)	براون ^{۷۴}	۱۹۹۶	براون	<ul style="list-style-type: none"> ورودی‌ها سیستم پردازش خروجی‌ها پیامدها اهداف

ادامه جدول ۴: توصیف مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی برای بخش دولتی

عنوان مدل	مدل ساز	سال	نام اختصاری	عناصر مدل
الگوی هشت مرحله‌ای برنامه‌ریزی بهسازی عملکرد (رضائیان و گنجعلی ۱۳۹۰، صص ۴۳۲-۴۳۵)	سینک و تافل ^{۳۳}	۱۹۹۰	سینتل	<ul style="list-style-type: none"> تجربه و تحلیل نظام‌های سازمانی تدوین پیش فرض‌های برنامه بهبود عملکرد تدوین اهداف راهبردی اولویت‌بندی ششم تدوین اهداف تاکتیکی و برنامه‌های اقدام تشکیل تیم‌های اقدام مدیریت اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های بهبود سنجش و اندازه‌گیری تدوین برنامه پایش پیشرفت اقدام‌ها
مدل فرآیندی مدیریت عملکرد سازمانی (رضائیان و گنجعلی ۱۳۹۰، صص ۴۴۶-۴۵۲)	رضائیان و گنجعلی	۱۳۹۰	رضاگنج ۱	<ul style="list-style-type: none"> برنامه‌ریزی عملکرد (تحلیل ذی‌نفعان، الگوگرایی، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی) اجرای برنامه‌ها و تحقق عملکرد پایش عملکرد بازبینی عملکرد سنجش و گزارش‌دهی عملکرد تقویت عملکرد (رهبری و مربی‌گری، یادگیری و توسعه)
مدل محتوایی مدیریت عملکرد سازمانی (رضائیان و گنجعلی ۱۳۹۰، صص ۴۴۶-۴۵۲)	رضائیان و گنجعلی	۱۳۹۰	رضاگنج ۲	<ul style="list-style-type: none"> بُعد تعیین‌کننده‌ها مبانی و اصول سازمان (فلسفه وجودی، اصول غایی و ابزاری) فرهنگ و جو سازمانی قابلیت‌های سازمان (مفهومی، همسوسازی و انعطاف‌پذیری) برنامه راهبردی (چشم‌انداز، اهداف و راهبردها) رهبری و مدیریت منابع سازمان (انسانی، مالی، فناوری، دانش و اطلاعات) ساختار سازمانی فرآیندهای سازمان بُعد نتایج خروجی‌ها (مالی و غیرمالی) پیامدها (مالی و غیرمالی) آثار (مالی و غیرمالی)

۴-۲. تحلیل مضمونی مدل‌ها

گام دوم از فرآیند پژوهش، تجزیه و تحلیل مدل‌هاست. در این مرحله با استفاده از روش تحلیل مضمونی^{۷۵} سعی شد مضامین هر مدل، استخراج و دسته‌بندی شود. این روش، مستلزم طی سه مرحله است. در مرحله نخست یعنی کدگذاری توصیفی^{۷۶}، عناصر موجود در هر مدل به عنوان کد، استخراج و سپس از میان کدها، مضامین پایه^{۷۷} -که همان ویژگی‌های تکراری و متمایز در متن هستند- شناخته شد. سپس در مرحله کدگذاری تفسیری^{۷۸}، مضامین پایه در سه دسته طبقه‌بندی شد که آنها را مضامین سازمان‌دهنده^{۷۹} (محوری) گویند. آخرین مرحله، تعیین مضمون فراگیر^{۸۰} است که تمامی مضامین پیش‌گفته را در بر می‌گیرد (King & Horrocks, 2010, p. 153).

مضامین محوری‌ای که در مرحله کدگذاری تفسیری به دست آمد عبارت است از: پیش‌ران‌های عملکرد، ابعاد و معیارهای عملکرد و فرآیند مدیریت عملکرد که به همراه مضامین پایه ذیل آنها در جدول ۵، جدول ۶ و جدول ۷ به تفصیل ذکر شده‌اند. پیش‌ران‌های عملکرد^{۸۱} شامل عوامل محرک و مؤثر بر عملکرد سازمان است که از آنها با عنوان توانمندسازها^{۸۲} نیز یاد می‌شود؛ ابعاد عملکرد دربردارنده معیارها و شاخص‌های عملکرد سازمانی و فرآیند مدیریت عملکرد، نشان‌دهنده نحوه و مراحل سنجش، بهبود و دستیابی به اهداف عملکرد است. مدیریت عملکرد نیز به عنوان مضمون فراگیر این مطالعه برای یکپارچه کردن همه مضامین انتخاب شد.

۴-۲-۱. پیش‌ران‌های عملکرد سازمان

از میان مدل‌های احصاء‌شده برای مدیریت عملکرد در بخش دولتی و غیرانتفاعی، تعدادی از مدل‌ها بر عوامل موجه و مقوم عملکرد سازمان تأکید می‌کنند. این عوامل، گاه از درون و گاه از محیط بیرون در عملکرد سازمان اثر می‌گذارند. در واقع، ریشه عملکرد خوب سازمان را می‌توان در این موارد جست‌وجو کرد و عملکرد ضعیف سازمان‌ها را هم می‌توان به این عوامل نسبت داد. لذا می‌توان گفت که این مدل‌ها، بُعد چرایی عملکرد را تبیین می‌کنند و در شناخت علل وضع موجود و نیز طراحی وضع مطلوب مؤثرند؛ زیرا بدون شناخت زمینه‌ها و محرک‌ها نمی‌توان برای تحول و بهبود، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کرد.

مجموعه عواملی که در مدل‌ها با عنوان تعیین‌کننده‌ها، توانمندسازها و یا پیش‌ران‌های عملکرد آمده است در جدول زیر گردآوری و بر حسب میزان تکرار در مدل‌های مختلف، اولویت‌بندی شده است. ده عنصر اول که بیشتر در مدل‌ها تکرار شده است به عنوان مضامین پایه شناخته شد.

جدول ۵. پیش‌ران‌های عملکرد سازمانی

ردیف	پیش‌ران‌ها	مدل‌ها	تکرار
۱	راهبرد	الماس، هانا، منشور، تاتیچی، ده اصل، EFQM، آرم، آلو ^{۸۳} ، سلوما، برودلین، رضاگنج ۲، فرآتلی	۱۲
۲	فرآیندها	الماس، هانا، منشور، تاتیچی، EFQM، GFP، BSC، سلوما، براون، رضاگنج ۲، فرآتلی	۱۱
۳	افراد	الماس، هانا، منشور، موبندی، EFQM، GFP، BSC، سلوما، کریستوفر، رضاگنج ۲	۱۰
۴	منابع	ده اصل، EFQM، هانا، پویستر، کریستوفر، سلوما، براون، رضاگنج ۲	۸
۵	انگیزاننده‌ها (پاداش)	پیل ^{۸۱} ، هانا، مار، فرآتلی ^{۸۴} ، کوریست، سلوما، برودلین	۷
۶	فرهنگ	هانا، موبندی، ده اصل، GFP، آلو، رضاگنج ۲	۶
۷	ساختار	هانا، GFP، فرآتلی، برودلین، رضاگنج ۲	۵
۸	رهبری	هانا، EFQM، GFP، آرم، رضاگنج ۲	۵
۹	فناوری اطلاعات	موبندی، ده اصل، منشور، رضاگنج ۲	۴
۱۰	محیط	هانا، موبندی، فرآتلی، بولیکان	۴
۱۱	اطلاعات	هانا، GFP، رضاگنج ۲	۳
۱۲	سیستم	الماس، BSC، GFP	۳
۱۳	همسویی سازمانی	ده اصل، آلو	۲
۱۴	مشارکت کل سازمان	ده اصل	۱
۱۵	تمرکز قدرت تصمیم‌گیری	موبندی	۱
۱۶	تمرکز بر نتایج	موبندی	۱

۴-۲-۲. ابعاد و معیارهای عملکرد

عملکرد چیست و چه ابعادی دارد؟ وقتی از عملکرد سخن می‌گوییم درباره چه مفاهیمی بحث می‌کنیم؟ شاخص‌های عملکرد در سازمان دولتی کدام است؟ برای ارتقای عملکرد سازمان چه چیزهایی را باید بهبود داد؟ برخی از مدل‌ها در مقام پاسخ

به این سؤال‌ها هستند؛ البته گاه در مراحل نخستین مدل، این امر مد نظر قرار گرفته و بقیه مراحل مدل به فرآیند مدیریت عملکرد پرداخته است. بنابراین، به منظور مدیریت عملکرد (سنجش و بهبود آن) باید ابتدا چستی عملکرد را تبیین کنیم که برنارد مار از آن به عنوان معیارهای عملکرد یاد می‌کند. مجموعه عواملی که در مدل‌های مدیریت عملکرد (جدول ۴) به عنوان نتایج، ابعاد و یا معیارهای عملکرد آمده است در جدول زیر گردآوری و بر حسب میزان تکرار در مدل‌های مختلف، اولویت‌بندی شده است. از مجموع ۱۹ عنصر، ۱۲ مورد به علت تکرار در مدل‌ها، به عنوان مضامین پایه شناخته شد.

جدول ۶. ابعاد و معیارهای عملکرد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

ردیف	ابعاد عملکرد	مدل‌ها	تکرار
۱	پیامدها	پولیت، پویستر، بولیگان، مار، سلوما، براون، رضاکنج ۲	۷
۲	خروجی‌ها	پولیت، پویستر، بولیگان، مار، براون، رضاکنج ۲	۶
۳	نتایج مالی	کریستوفر، BSC، فیتزجرالد، EFQM	۴
۴	نواوری	کریستوفر، فیتزجرالد، EFQM	۳
۵	آثار غایی	پولیت، براون، رضاکنج ۲	۳
۶	کارایی	پولیت، بولیگان، سلوما	۳
۷	کیفیت	سلوما، کریستوفر، فیتزجرالد	۳
۸	رضایت خدمات‌گیرندگان	کریستوفر، BSC	۲
۹	فعالیت‌ها (عملیات)	پولیت، بولیگان	۲
۱۰	اثربخشی	پولیت، بولیگان	۲
۱۱	بهره‌وری	کریستوفر، سلوما	۲
۱۲	رضایت ذی‌نفعان	منشور، تاتیچی	۲
۱۳	هزینه اثربخشی	بولیگان	۱
۱۴	مسئولیت‌پذیری	کریستوفر	۱
۱۵	مطلوبیت و پایداری	پولیت	۱
۱۶	صرفه اقتصادی	بولیگان	۱
۱۷	رقابت‌پذیری	فیتزجرالد	۱
۱۸	انعطاف‌پذیری	فیتزجرالد	۱
۱۹	به‌کارگیری منابع	فیتزجرالد	۱

۴-۲-۳. فرآیند مدیریت عملکرد

برخی مدل‌ها به مراحل مختلفی اشاره کرده‌اند که سازمان‌ها باید برای مدیریت عملکرد به صورت پی‌درپی طی کنند. این مدل‌ها را در ادبیات مدیریت عملکرد، مدل‌های فرآیندی می‌نامند. عناصر فرآیندی این مدل‌ها دارای توالی و نظم منطقی‌ای است که

جداسازی آنها از هم و اولویت‌بندی آنها بر اساس میزان تکرار، روح فرآیند و ترتیب مراحل آن را از میان خواهد برد. بنابراین با مقایسه مستمر مدل‌ها با یکدیگر، مضامین فرآیندی مستخرج از آنها با منطقی ترتیبی - که از خود مدل‌ها اخذ شده - در جدول ۷ گردآوری شده است.

جدول ۷. مراحل فرآیند مدیریت عملکرد

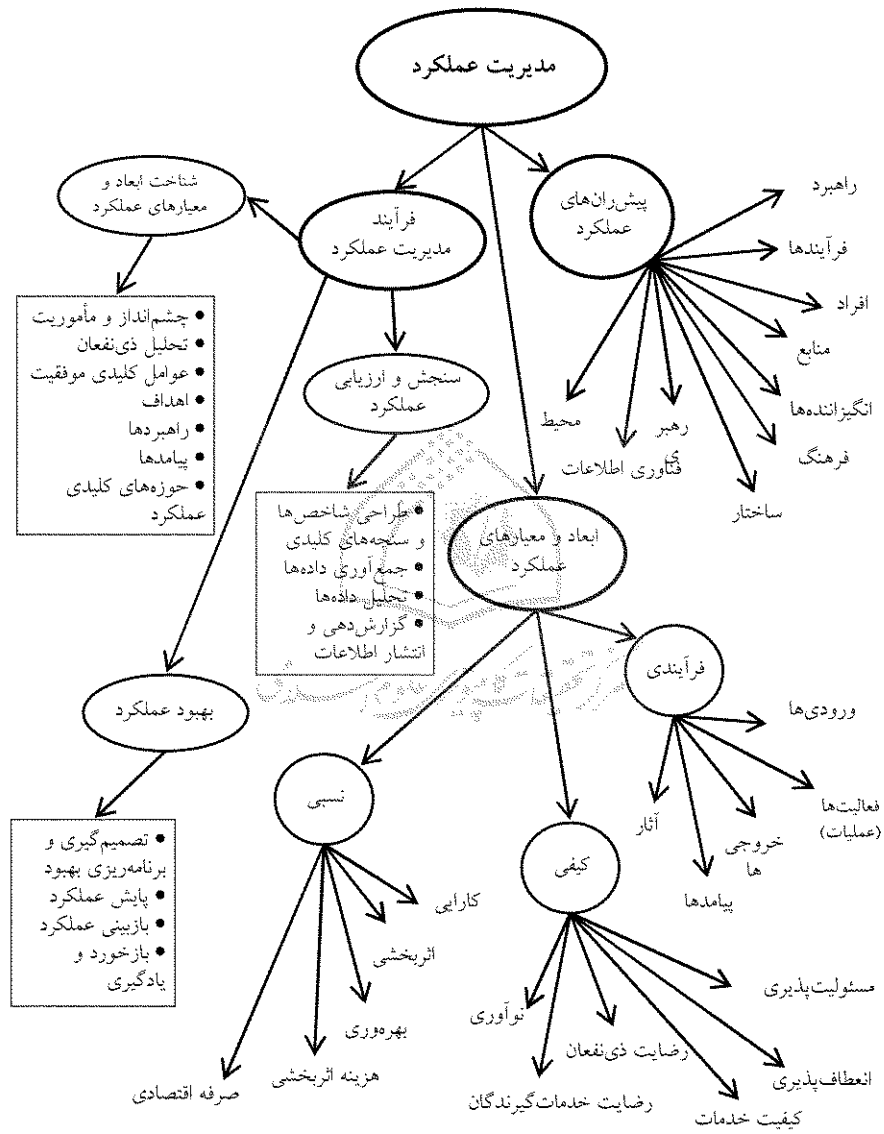
ردیف	مراحل فرآیند مدیریت عملکرد	مدل‌ها
۱	شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد	پویستر، سلوما، آلو
۲	چشم‌انداز	پنل، فراتلی، رضاگنج ۱، برودلین
۳	ماموریت	فراتلی، رضاگنج ۱، آرمسترانگ، برودلین
۴	تحلیل دیدگاه ذی‌نفعان	مونیهان، رضاگنج ۱، سیمونز
۵	عوامل کلیدی موفقیت	فراتلی، آرمسترانگ، برودلین
۶	اهداف	مار، مونیهان، رضاگنج ۱، آرمسترانگ، سیتل
۷	راهبردها	مار، مونیهان، آلو، فراتلی، رضاگنج ۱، آرمسترانگ، ده‌اصل، برودلین
۸	پیامدها	مار، پویستر، کوریست، سلوما
۹	حوزه‌های کلیدی عملکرد	کریستوفر، رضاگنج ۱
۱۰	سنجش و ارزیابی عملکرد	مونیهان، رضاگنج ۱، آرمسترانگ، سیتل، سلوما
۱۱	سنجه‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد	پنل، فراتلی، مار، آلو، رضاگنج ۱، پویستر، کوریست، کریستوفر، برودلین
۱۲	فرآیندهای جمع‌آوری داده‌ها	مار، ده‌اصل، پویستر، کوریست
۱۳	تحلیل اطلاعات	ده‌اصل، پویستر
۱۴	گزارش‌دهی و انتشار اطلاعات عملکرد	مونیهان، مار، رضاگنج ۱، پویستر، کوریست، سلوما، ده‌اصل
۱۵	اصلاح و بهبود عملکرد	مونیهان، فراتلی، مار، رضاگنج ۱
۱۶	تضمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بهبود	مونیهان، ده‌اصل، کوریست، سلوما
۱۷	پایش ^{۸۶} عملکرد و اخذ بازخورد	پنل، فراتلی، رضاگنج ۱، سیتل، کوریست
۱۸	بازبینی ^{۸۷} عملکرد	مار، رضاگنج ۱، آرمسترانگ
۱۹	یادگیری	فراتلی، مار، ده‌اصل، کوریست
۲۰	پایدارسازی بهبود عملکرد	آلو، کوریست
۲۱	کنترل و مدیریت حوزه‌های کلیدی عملکرد	کریستوفر

^{۸۶}: پایش به معنای رصد عملکرد و اخذ مستمر بازخورد است که پس از اجرای برنامه‌های بهبود صورت می‌گیرد اما بازبینی به معنای تجدید نظر در اهداف، راهبردها، برنامه‌ها و شاخص‌ها است.

۴-۲-۴. شبکه مضامین

یکی از ابزارهای تحلیل مضمونی، ترسیم شبکه مضامین^{۸۸} است که ساختاردهی و تصویرسازی از مضامین را تسهیل می‌کند و هدف از آن، ادراک موضوع یا کشف معنای

ایده است (Attride-Stirling, 2001). بر اساس مضامین پایه‌ای و سازمان‌دهنده (محوری) که از تحلیل مدل‌ها به دست آمد، نمودار ۲ توسعه یافت و شبکه مضامین ترسیم شد.



نمودار ۲. شبکه مضامین مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی و غیرانتفاعی

۳-۴. گونه‌شناسی مدل‌ها

همان گونه که در بیان مسئله گفتیم، تفاوت‌ها و برخی تضادهای مدل‌های مختلف مدیریت عملکرد منجر به پیچیدگی این سازه مفهومی و ایجاد آشفتگی نظری و سردرگمی عملی شده است. بیلی ادعا می‌کند که گونه‌شناسی خوش‌ساخت^{۸۷} می‌تواند در ایجاد نظم در محیط آشوبناک و کاهش پیچیدگی بسیار اثربخش باشد. شاید هیچ ابزار دیگری چنین قدرتی در ساده‌سازی زندگی برای دانشمندان علوم اجتماعی نداشته باشد (Bailey, 1994).

بر اساس تحلیل مضمونی مدل‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی سه عنصر اصلی دارد؛ این عناصر همان مضامین سه‌گانه سازمان‌دهنده هستند که عبارت‌اند از: ابعاد و معیارهای عملکرد، پیش‌ران‌های عملکرد و فرآیند مدیریت عملکرد. بنابراین، مدل جامع مدیریت عملکرد سازمانی باید این سه عنصر را دربرگیرد که آن را گونه ایده‌آل گویند. بدین ترتیب با الهام گرفتن از شیوه بیلی در ساخت گونه‌شناسی می‌توان از وجود یا عدم هر یک از این سه عنصر در کنار یکدیگر هشت گونه ممکن را شناخت. کامل‌ترین گونه، دربردارنده تمامی ویژگی‌هاست که بیلی آن را گونه معیار^{۸۸} می‌نامد و ناقص‌ترین نوع، فاقد همه ویژگی‌هاست. این دو گونه را که در دو سر طیف قرار دارند، گونه‌های قطبی^{۸۹} و سایر خانه‌های جدول را گونه‌های میانی^{۹۰} گویند (Bailey, 1994). این گونه‌ها به مثابه سبدهای مفهومی‌ای است که مصادیق (مدل‌های) مختلف را در خود جای می‌دهد.

جدول ۸. گونه‌شناسی مدل‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی

پیش‌ران‌های عملکرد	ابعاد و معیارهای عملکرد	عناصر فرآیندی مدیریت عملکرد	گونه‌های ممکن	مدل‌ها
وجود: ۱	وجود: ۱	وجود: ۱	۱-۱-۱ (گونه ایده‌آل)	پیش‌ران‌ها، ابعاد، فرآیند (مدل جامع)
		عدم: ۰	۰-۱-۱	پیش‌ران‌ها، ابعاد
	عدم: ۰	وجود: ۱	۱-۰-۱	پیش‌ران‌ها، فرآیند
عدم: ۰	وجود: ۱	عدم: ۰	۰-۰-۱	پیش‌ران‌ها
		وجود: ۱	۱-۱-۰	ابعاد، فرآیند
	عدم: ۰	عدم: ۰	۰-۱-۰	ابعاد
		وجود: ۱	۱-۰-۰	فرآیند
	عدم: ۰	عدم: ۰	۰-۰-۰	هیچ

بنابراین بر اساس ترکیب‌های مختلف سه مضمون محوری، گونه‌شناسی کاملی ساخته شد که ۷ نوع مدل را در خود جای می‌دهد. بر اساس این، مدل‌های مدیریت عملکرد را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: مدل‌های تک‌بعدی که سه گونه از جدول گونه‌شناسی را به خود اختصاص داده‌اند و در آنها فقط به یکی از عناصر مدیریت عملکرد توجه شده است؛ مدل‌های دویبعدی که سه گونه دیگر را تشکیل می‌دهند و فراوانی مصداقی بیشتری نسبت به مدل‌های تک‌بعدی دارند؛ و مدل‌های سه‌بعدی که تنها در یک گونه جای گرفته‌اند و آن، گونه ایده‌آل است. یکی از کارکردهای این گونه‌شناسی این است که با جمع کردن همه مدل‌ها در کنار هم، امکان مقایسه آنها فراهم می‌شود.

جمع‌بندی

مدل ورودی-خروجی پولیت (Pollitt, 1999)، مدل مدیریت عملکرد در بافت خط‌مشی بوکارت و هلیگان (Bouckaert & Halligan, 2006) و چارچوب نتایج-تعیین‌کننده‌های فیتزجرالد^{۹۱}، گونه‌ای از مدل‌های تک‌بعدی است که فقط به ابعاد (معیارها و شاخص‌های) عملکرد توجه کرده‌اند. از این مدل‌ها تنها برای ادراک چستی عملکرد می‌توان استفاده کرد. گونه دیگر مدل‌های تک‌بعدی، شامل مدل عملکرد بخش دولتی موینیهان و پندی (Moynihan & Pandey, 2003)، الماس سازمانی برای مدیریت عملکرد در بخش دولتی ردنور و مک‌گیر (Radnor & McGuire, 2004) و چارچوب مدرسه ملی حکمرانی برای مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی^{۹۲} (GFP) (Government Finance Profession, 2008) می‌گردد که فقط به پیش‌ران‌های عملکرد پرداخته‌اند. این پیش‌ران‌ها در مدل موینیهان و پندی به دو دسته درونی و بیرونی و در چارچوب GFP به دو دسته عناصر بنیادین و توانمندسازها تقسیم شده است اما رابطه‌ای میان آنها برقرار نشده است. فقط در مدل الماس، عناصر چهارگانه مدل با یکدیگر ارتباط دویه‌دو دارند.

گونه سوم مدل‌های تک‌بعدی عبارت است از مدل‌های سیستم مدیریت عملکرد موینیهان (Moynihan, 2008)، مدل نظام‌مند مدیریت عملکرد سیمونز (Simmons, 2008)، الگوی بهبود عملکرد سینک^{۹۳} و تاتل^{۹۴} و مدل فرآیندی مدیریت عملکرد رضائیان و گنجعلی (۱۳۹۰). این دسته از مدل‌ها بدون برشمردن ابعاد و پیش‌ران‌های عملکرد، با نگاهی کل‌نگر و در سطحی بالاتر به فرآیند سنجش و بهبود عملکرد را توجه کرده‌اند. بنابراین، چنین مدل‌هایی به پرسش از چگونگی مدیریت عملکرد پاسخ می‌دهند. مدل‌های فرآیندی غالباً دربردارنده نظامی منطقی و مراحل متوالی هستند که اجرای ناقص یا غفلت از هر یک از آن مراحل، کل فرآیند را با مشکل مواجه می‌کند و مانع تحقق هدف نهایی یعنی بهبود عملکرد می‌شود.

بیشتر مدل‌های مدیریت عملکرد، دویعدی است. در گونه ابعاد-فرآیند، تنها مدل، به پویستر تعلق دارد. البته این مدل نیز در واقع از دو مدل تشکیل شده که یکی در درون دیگری جای گرفته است. مرحله نخست از الگوی سه مرحله‌ای پویستر، تعیین پیامدها و سایر معیارهای عملکردی است؛ که وی برای این مرحله، مدل مستقلی را

پیشنهاد کرده و آن را «مدل منطق برنامه» می‌نامد. در این مقاله، مدل منطق برنامه با الگوی سه مرحله‌ای پویستر، تلفیق و به عنوان مدلی دوبعدی ذکر شده است.

در گونه پیش‌ران-ابعاد، مدل‌های هانا، منشور، تاتیچی، BSC، EFQM، براون و رضاگنج ۲ قرار گرفته‌اند. این مدل‌ها را می‌توان مدل‌های محتوایی مدیریت عملکرد نامید؛ زیرا بدون اشاره به فرآیند بهبود عملکرد، فقط به تبیین چرایی عملکرد و عوامل مؤثر در عملکرد سازمان پرداخته‌اند. در مدل عملکرد سازمانی هانا (Hanna, 1988) فقط به صورت کلی به نتایج عملکرد به عنوان حلقه آخر مدل اشاره شده و باقی عناصر، پیش‌ران‌ها و تعیین‌کننده‌های این نتایج هستند. اندی نیلی در مدل منشور عملکرد خود -که در سال ۲۰۰۰ آن را عرضه کرد- و تاتیچی در مدل سنجش و مدیریت عملکرد (Taticchi, 2010)، نیز تنها رضایت ذی‌نفعان را به عنوان معیار عملکرد ذکر کرده‌اند و سایر عناصر را به این معیار معطوف کرده‌اند؛ البته برای هر گروه از ذی‌نفعان می‌توان شاخص‌های ویژه‌ای را طراحی کرد.

در مدل EFQM توجه نسبتاً متوازنی به پیش‌ران‌ها و ابعاد عملکرد شده و از این دو با عنوان توانمندسازها و نتایج یاد شده است. در مدل BSC نیز بعد مالی را می‌توان در زمره معیارها و سه بعد دیگر را پیش‌ران عملکرد دانست؛ زیرا واضعان این مدل بر این باورند که بعد مالی نشان‌دهنده عملکرد گذشته و سه بعد دیگر، محرک عملکرد آینده است (Kaplan & Norton, 1996). مدل کلان فرآیندی سازمان براون^{۹۰} -که در سال ۱۹۹۶ آن را عرضه کرد- هرچند به مدل‌های تک‌بعدی از گونه ابعاد مشابهت دارد اما وی بر اساس منطق تعیین‌کننده‌ها-نتایج، هر مرحله را پیش‌ران مرحله بعد می‌داند که به همین دلیل، این مدل را در زمره مدل‌های دوبعدی آورده‌ایم. آخرین مدل از این گونه، مدل عملکرد سازمانی رضائیان-گنجعلی (۱۳۹۰) است که آنها نیز دو بعد تعیین‌کننده‌ها و نتایج را مبنای مدل خویش قرار داده و مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی را برای هر بعد برشمرده‌اند.

گونه سوم از مدل‌های دوبعدی شامل مدل‌های ده اصل، پنل، فراتلی، آلوو، کوریست، آرمسترانگ و برودلین است. در این مدل‌ها به پیش‌ران‌های عملکرد و فرآیند مدیریت عملکرد به صورت توأم توجه شده است. البته در برخی مدل‌ها غلبه با فرآیند

است. در چارچوب مدیریت عملکرد پنل بهره‌وری خدمات عمومی انگلستان^{۹۶} و در نظام رصد و ارزیابی مبتنی بر نتایج کوسک و ریست^{۹۷}، فقط به انگیزاننده‌ها به عنوان عامل تقویت عملکرد و مایه پایدارسازی سیستم در سازمان اشاره شده و سایر عناصر، فرآیندی است.

آتلی و فریرا در چارچوب کنترل و مدیریت عملکرد^{۹۸} به عوامل راهبرد، فرآیند، ساختار، پاداش‌ها و تنبیهات، و محیط، آلوو در چرخه مدیریت عملکرد راهبردی (Olowu, 2009) به عوامل راهبرد و فرهنگ و نیز آرمسترانگ در مدل فرآیندی مدیریت عملکرد در سطح سازمان^{۹۹}، به عوامل رهبری و راهبردها به عنوان پیش‌ران‌های عملکرد اشاره می‌کنند. اما باید گفت که وجه غالب در سه مدل اخیر، وجه فرآیندی آنهاست.

در مدل مفهومی سیستم مدیریت عملکرد برودبنت و لاولین (Broadbent & Laughlin, 2009) از منظری به فرهنگ و زمینه به عنوان دو عامل مهم و مؤثر در طراحی سیستم مدیریت عملکرد اشاره شده و از سوی دیگر، در درون نظام مدیریت عملکرد نیز از راهبردها، ساختار و سیستم پاداش به عنوان ابزارهای رسیدن به اهداف عملکرد نام برده شده که در واقع این عوامل همان پیش‌ران‌های عملکرد است.

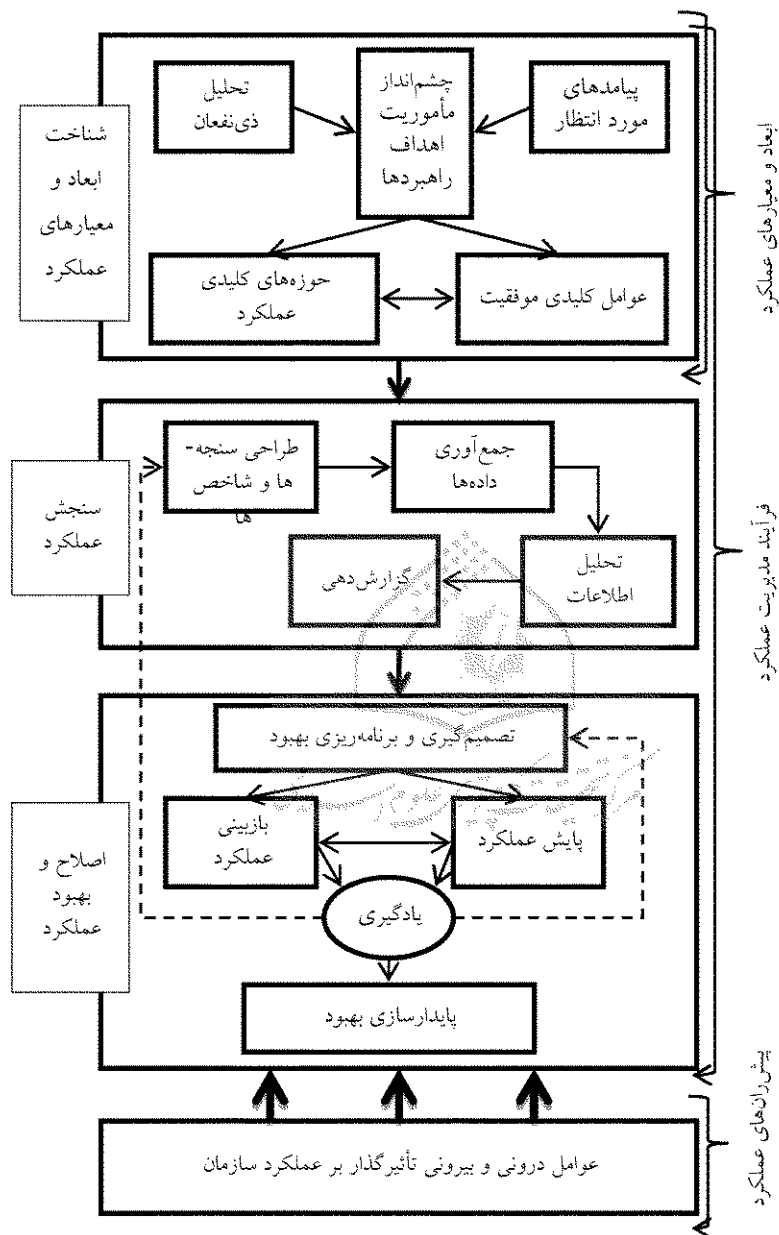
اما آخرین مدل از گونه پیش‌ران-فرآیند را برنارد مار با نام ده اصل مدیریت عملکرد مطلوب و تأثیرات آنها بر عملکرد (Marr, 2008) عرضه کرده که به طور نسبی می‌توان آن را جامع‌ترین مدل از گونه مذکور دانست. پیش‌ران‌های عملکرد در این مدل عبارت است از راهبرد، فرهنگ یادگیری، مشارکت سازمان، همسویی سازمانی (فعالیت‌ها با اهداف راهبردی)، فناوری اطلاعات و اختصاص منابع کافی. عناصر فرآیندی این مدل نیز در مقایسه با دیگر مدل‌های فرآیندی از غنای خوبی برخوردار است که در جدول ۶ به آنها اشاره شده است.

در نهایت، گونه هفتم که گونه معیار نام دارد، مدل‌های سه بعدی را دربرمی‌گیرد. این مدل‌ها را از این جهت که دربردارنده هر سه دسته از عناصر یعنی ابعاد، پیش‌ران‌ها و فرآیند مدیریت عملکرد است می‌توان مدل جامع مدیریت عملکرد نامید. مدل مدیریت کل‌گرای کریستوفر (Christopher, 2007) هرچند در نمای کلی، مدلی فرآیندی است، اما در مرحله نخست فرآیند یعنی شناخت حوزه‌های کلیدی عملکرد، به ابعاد و پیش‌ران‌های مهم عملکرد نیز اشاره می‌کند.

برنارد مار (Marr, 2008) در ابتدا مدل سه مرحله‌ای ساده‌ای را عرضه می‌کند که همانند سطح یک مدل‌های پویستر، موبینهان و کریستوفر، مدلی فرآیندی است. وی سپس این مدل را بسط می‌دهد و برای مرحله اول آن -تشخیص آنچه مهم است- دو مدل دیگر را مطرح می‌کند که به تدوین (بازپردازی) راهبرد سازمان و ترسیم نقشه ایجاد ارزش می‌انجامد. در این مرحله، سازمان باید در کنار اهداف، پیامدها و خروجی -ها (یعنی همان ابعاد عملکرد)، توانمندسازهای عملکرد خود را نیز شفاف و روشن کند. مرحله دوم مدل مار، سنجش عملکرد است و مرحله سوم یادگیری و بهبود؛ که وی برای مرحله سوم نیز مدل دیگری با عنوان فرهنگ عملکردمدار پیشنهاد می‌کند که در آن از یک سو فرهنگ و رهبری به عنوان پیش‌ران‌های عملکرد مطرح شده است و از سوی دیگر، سه عنصر شناخت و پاداش‌دهی عملکرد، گزارش‌دهی و انتشار عملکرد و بازبینی عملکرد، فرآیند کلان مدیریت عملکرد وی را کامل می‌کند.

اما در میان همه مدل‌هایی که در این مقاله به آنها اشاره شد، فقط سل و شیوما (Sole & Schiuma, 2010) همه مضامین محوری سه‌گانه شامل ابعاد، پیش‌ران‌ها و فرآیند را در یک مدل جمع کرده‌اند. از ویژگی‌های منحصر به فرد مدل آنها، گنجانیدن ابعاد عملکرد و پیش‌ران‌ها در درون فرآیند مدیریت عملکرد و نیز توجه توأم به سه سطح فردی، عملیاتی و راهبردی و تمایز قائل شدن میان آنهاست. آنها از ضرب سه سطح مذکور در سه نظام سنجش، گزارش‌دهی و تصمیم‌گیری، مدلی ماتریسی تنظیم کرده‌اند. التفات به ذی‌نفعان درونی و بیرونی از دیگر خصوصیات این مدل است. بنابراین می‌توان ادعا کرد که سل و شیوما مدل نسبتاً جامعی را برای مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی عرضه کرده‌اند.

با این اوصاف روشن می‌شود که برخی صاحب نظران به مدیریت عملکرد سازمانی، تک‌بعدی نگریسته‌اند؛ حتی در بعضی از مدل‌های دویبعدی نیز یک بعد غلبه دارد. در حالی که گونه‌شناسی ما نشان می‌دهد که با توجه به نوع ایده‌آل، مدل جامع باید دربرگیرنده هر سه عنصر ابعاد و معیارها، پیش‌ران‌ها و نیز فرآیند مدیریت عملکرد باشد. با این وصف، مدل مفهومی پیشنهادی این تحقیق در قالب نمودار ۳ ترسیم شده است. گفتنی است که مراحل سه‌گانه فرآیند مدیریت عملکرد و مفاهیم درون آنها، روابط، و تقدم و تأخر آنها حاصل تحلیل مضمونی ادبیات تحقیق است که در جدول ۷ ذکر شده است.



نمودار ۳. مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

بر اساس مدل مفهومی فوق برای طراحی مدل مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی و غیرانتفاعی ابتدا باید به سه سؤال اصلی پاسخ داد که عبارت است از:

- ابعاد و معیارهای عملکرد در سازمان مورد نظر کدام است؟
- پیش‌ران‌های عملکرد در سازمان مورد نظر چیست؟
- فرآیند مدیریت عملکرد در سازمان مورد نظر چگونه است؟

از آنجا که ابعاد عملکرد در سازمان‌های مختلف، متفاوت است، هر سازمان باید متناسب با اقتضائات و بر اساس چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای خود به سؤال چیستی عملکرد خویش پاسخ دهد و ابعاد عملکرد خود را تبیین کند و پس از آن به طراحی شاخص‌ها و سنجش‌های مناسب همت گمارد. پیش‌ران‌های عملکرد نیز در همه سازمان‌ها یکسان نیست؛ گاه نیز با فرض یکسانی، میزان تأثیر هر یک از آنها در عملکرد هر سازمان، متفاوت است؛ چه بسا عاملی که در سازمانی، اثری محوری بر عملکرد دارد اما در سازمان دیگری چندان مهم نیست. بنابراین شایسته است هر سازمان بر اساس این مدل مفهومی -که می‌توان آن را عصاره تمام مدل‌های مذکور مدیریت عملکرد سازمانی دانست- مدل مناسب خویش را توسعه دهد.

البته به نظر می‌رسد فرآیند سه مرحله‌ای مذکور در همه سازمان‌ها یکسان باشد؛ اما نکته مهم آن است که ما علاوه بر معیار جامعیت مدل که سعی شده است در مرحله طراحی رعایت شود نیازمند توازن در مرحله اجرا و پیاده‌سازی آن هستیم. مار بر این باور است که در وضعیت کنونی، سازمان‌ها در حالی وقت و تلاش زیادی را صرف جمع‌آوری داده‌ها می‌کنند که این داده‌ها به دلیل عدم تبعیت از اولویت‌های راهبردی، چندان معنی‌دار و متناسب نیستند و از آنها استفاده شایسته‌ای هم در جهت یادگیری و بهبود عملکرد نمی‌شود. در واقع انتقاد برنارد مار متوجه رویکرد نامتوازن سازمان‌ها به فرآیند مدیریت عملکرد است (Marr, 2008, p. 4).

نکته آخر درباره مدل پیشنهادی این است که مدیریت راهبردی، پیش‌نیاز مدیریت عملکرد سازمانی است نه جزئی از آن. اگر در مرحله اول مدل به چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردها اشاره شده است، منظور، تدوین آنها نیست بلکه بررسی و تعمق در آنها به منظور تعیین ابعاد و معیارهای عملکرد، بوده است. بنابراین در مدیریت عملکرد

از اهداف و راهبردهایی که در مدیریت راهبردی تدوین شده است برای تبیین ابعاد عملکرد و طراحی شاخص‌های کلیدی و سنجش‌های عملکرد بهره‌برداری می‌شود. به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی، حوزه بالادستی مدیریت عملکرد است که بدون اولی، دومی، کاری عبث خواهد بود و فقط به جمع‌آوری اطلاعاتی نامربوط برای شاخص‌های غیرمرتبط خواهد انجامید. چنین کاری بیش از بهبود عملکرد به عارضه‌هایی همچون نزدیک‌بینی، یادگیری معکوس و ... می‌انجامد و آثار مخرب و گمراه‌کننده‌ای بر جای خواهد گذاشت.

سپاسگزاری

بر خود فرض می‌دانم که از دوست و برادر ارجمندم جناب آقای دکتر مجید مختاریان‌پور، عضو محترم هیئت علمی دانشگاه تهران تشکر و قدردانی نمایم؛ زیرا علاوه بر اینکه آشنایی با روش تحلیل مضمونی و منابع آن را مرهون مصاحبت با ایشان می‌دانم، بخشی از این روش را نیز از وی آموختم و در نوشتن این مقاله نیز از نظرهای ارزشمندش بهره‌برده‌ام. برای او آرزوی توفیق روزافزون دارم.

یادداشت‌ها

۱. در باب اینکه سنجش و ارزیابی به عنوان دو رویکرد متمایز مطرح شده است باید گفت هرچند این دو واژه، مرتبط هستند اما هر یک معنای متمایزی دارد و باید به درستی استفاده شود. سنجش، عمل تقویم کردن (Assessing) است که منجر به اختصاص عددی برای کمی کردن میزان مشخصه‌ای (Characteristic) که تقویم شده است می‌گردد. اما ارزیابی گزاره‌ای است درباره کیفیت، خوبی، شایستگی، ارزش و ارزش‌مندی آنچه تقویم شده است. در ارزیابی، نتایج با استانداردها مقایسه می‌شود؛ یعنی برای ارزیابی نیازمند چشم‌انداز مرجع یا معیار هستیم (Morrow et al., 2010, pp. 5 & 6). سنجش، مقدمه و لازمه ارزیابی است. بن یکی از اهداف هشت‌گانه سنجش را ارزیابی می‌داند که به معنای قضاوت درباره چگونگی (خوبی یا بدی) عملکرد است (Behn, 2003, p. 588). در سند مربوط به سنجش و ارزیابی عملکرد اداره حسابداری عمومی ایالات متحده نیز آمده است: سنجش‌های عملکرد نشان‌دهنده نوع یا سطح فعالیت‌ها (فرآیند)، خروجی‌ها و پیامدهاست؛ اما ارزیابی، مطالعه‌ای نظام‌مند و دوره‌ای برای مشخص کردن چگونگی (How well)

اجرای برنامه‌ها است که اغلب خبرگانی از بیرون سازمان آن را انجام می‌دهند. ارزیابی، دستیابی به اهداف در زمینه‌ای (Context) را می‌آزماید و نقش محیط را در موفقیت یا شکست برنامه‌ها مورد توجه قرار می‌دهد (GAO, 2011).

2. the age of performance
3. Moynihan
4. exaggeration
5. accountability
6. transparency
7. governance by performance management

۸. فردریک موشر در کتاب خود با عنوان "Democracy and Public Service"، تاریخچه

حکمرانی را با توجه به خصوصیات مدیریت در قرن بیستم به دو دوره تقسیم کرده است:

عصر حکمرانی بر مبنای کارایی (از ۱۹۰۶ تا ۱۹۳۷) و عصر حکمرانی مبتنی بر مدیران (پس از ۱۹۳۷)

9. ambiguous
10. multidimensional
11. enigmatic concepts
12. value-laden
13. Radnor
14. Barnes
15. clarify
16. identifying



۱۷. آشنایی محقق با روش گونه‌شناسی و منابع آن، محصول مشورت با برادر ارجمند جناب

آقای دکتر میثم لطیفی عضو محترم هیئت علمی دانشگاه امام صادق (علیه السلام) و مطالعه

رساله دکتری ایشان با عنوان «بازپردازی مفهوم نظم در سازمان با رویکرد اسلامی» است.

18. thematic analysis
19. segmented
20. categorized
21. summarized
22. reconstructed
23. context
24. classification
25. basic
26. variance
27. exhaustive
28. mutually exclusive
29. typology
30. taxonomy
31. multidimensional
32. sound
33. Ideal type
34. substruction
35. Intermediate types

۳۶. اندی دی نیلی (Andy D. Neely) در کتاب سنجش عملکرد کسب و کار در فصل هفتم «مروری بر چارچوب‌های سنجش عملکرد»

- 37. Hakes Chris, 2007
- 38. Moynihan
- 39. Pandey
- 40. Kennerley
- 41. Neely
- 42. Hanna D.
- 43. red tape
- 44. Marr
- 45. Radnor
- 46. McGuire

۴۷. البته BSC در ابتدا به عنوان ابزاری برای ترسیم نقشه راهبرد و تبیین آن در سازمان با هدف اجرای راهبردها طراحی و پیشنهاد شده بود ولی بعدها به علت نقاط قوتش برای مدیریت عملکرد نیز به کار گرفته شد. الوانی و سیدنقوی (۱۳۸۲) این مدل را به عنوان مدلی کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمان‌ها در بخش دولتی پیشنهاد کرده‌اند.

- 48. Kaplan
- 49. Norton
- 50. European Foundation for Quality Management
- 51. Taticchi
- 52. public service productivity panel
- 53. Poister
- 54. Kusek
- 55. Rist
- 56. readiness assessment
- 57. targets
- 58. Simmons
- 59. Olowu
- 60. Armstrong
- 61. Sole
- 62. Schiuma
- 63. Otley
- 64. Ferreira
- 65. Broadbent
- 66. Broadbent & Laughlin
- 67. Christopher
- 68. Pollitt
- 69. Brown
- 70. Fitzgerald
- 71. Bouckaert
- 72. Halligan
- 73. Sink
- 74. Tuttle
- 75. thematic analysis

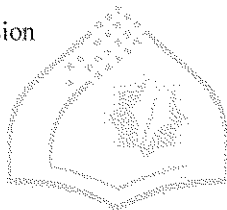
- 76. descriptive coding
- 77. basic themes
- 78. interpretive coding
- 79. organized themes
- 80. overarching them
- 81. performance drivers
- 82. enablers

۸۳. چرخه مدیریت عملکرد راهبردی الوو: Olowu, 2009

۸۴. چارچوب مدیریت عملکرد پنل بهره‌وری خدمات عمومی انگلستان: Radnor & McGuire, 2004

۸۵. چارچوب کنترل و مدیریت عملکرد: Ferreira & Otley, 2005

- 86. thematic network
- 87. well-constructed
- 88. criterion type
- 89. polar types
- 90. intermediate types
- 91. Fitzgerald (1991)
- 92. government finance profession
- 93. Sink
- 94. Tuttle
- 95. Brown



سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

۲۰۰۰.۹۶

۲۰۰۴.۹۷

۲۰۰۵.۹۸

۲۰۰۶.۹۹

کتاب‌نامه

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، ترجمه سعید صفری، تهران: جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- الوانی، سیدمهدی و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۸۲)، «مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی»، مطالعات مدیریت، شماره پیاپی ۳۷ و ۳۸، صص ۳-۱۷.
- رضائیان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰)، مدیریت عملکرد چیست، چرایی و چگونگی، تهران: دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، چاپ اول.
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین، روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در

داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.

- Andrews, R. & Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2006), "Subjective and objective measures of organizational performance: an empirical exploration", in George A. Boyne, et al. (eds.), *Public service performance: perspectives on measurement and management* (pp. 14-34), New York: Cambridge University Press.
- Attride-Stirling, J. (2001), "thematic networks: an analytic tool for qualitative research", *qualitative research*, Vol. 1, No. 3, pp. 385-405.
- Bailey, Kenneth D. (1994), *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*, Sage University papers: Quantitative applications in the social sciences, No. 07-102.: Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Behn, Robert D. (2003), "Why measure performance? different purposes require different measures", *public administration review*, Vol. 63, No. 5, pp. 586-606.
- Bouckaert, G. & Halligan, J. (2006), "performance and performance management", in B. Guy Peters and Jon Pierre (eds.), *Handbook of public policy* (pp. 443-460), Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Boyne, George A., Kenneth, J., Meier, L. J., O'Toole, Jr. & Walker, R. M. (2006), *Public service performance: perspectives on measurement and management*, New York: Cambridge University Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77-101.
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009), "Performance management systems: A conceptual model", *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 4, pp. 283-295.
- Brown, Andrew (2005), "Implementing performance management in England's primary schools", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5/6, pp. 468-481.
- Christopher, W. F. (2007), *Holistic Management: Managing What Matters for Company Success*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Doty, D. Harold and Glick, H. William (1994), "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 230-251.
- Fryer, Karen; Antony, Jiju & Ogden, Susan (2009), "Performance management in the public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 478-498.
- GAO (United States General Accounting Office) (2011), *Performance Measurement and Evaluation, Definitions & Relationships*, GAO-11-646S, Retrieved from <http://www.gao.gov/assets/80/77277.pdf> Visited 2012/1/21.
- Given, Lisa. M. (2008), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications.
- Government Finance Profession, (2008), "Doing the Business. Managing Performance in the Public Sector – An External Perspective", Retrieved from http://www.thegfp-treasury.org/resources/Pdf/2008_perf_mgt_pub_sector.pdf visited 2012/14/11.
- Hakes, Chris (2007), *The EFQM Excellence Model to Assess Organizational Performance: A Management Guide*, Zaltbommel: Van Haren Publishing.

- Hanna, David P. (1988), *Designing organizations for high performance*, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Heinrich, Carolyn J. & Marschke, Gerald (2010), "Incentives and Their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 183-208.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, USA: Harvard Business School Press.
- Kearney, Richard C. & Berman, Evan M. (1999), *Public sector performance: management, motivation, and measurement*, ASPA classics; Boulder, Colo.: Westview Press.
- King, N. & Horrocks, C. (2010), *Interviews in qualitative research*, Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications.
- Marr, Bernard (2008), *Managing and delivering performance*, Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Mills, A. J., Durepos, G. & Wiebe, E. (2010), *Encyclopedia of case study research*, Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications.
- Modell, Sven (2005), "Performance management in the public sector: Past experiences, current practices and future challenges", *Australian Accounting Review*, Vol. 15, No. 37, pp. 56-66.
- Morrow, J. R., Jackson, A., Jackson, A. W., Disch, J. G. & Mood, D. P. (2010), *Measurement and Evaluation in Human Performance*, Champaign: Human Kinetics.
- Moynihan, Donald p. & Pandey, Sanjay K. (2005), "Testing a Model of Public Sector Performance: How Does Management Matter?", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, No. 3, pp. 421-439.
- Moynihan, Donald p. (2008), *The dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform*, Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001), "The performance prism in practice", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 6-13.
- Neely, Andy. D. (2007), *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, New York: Cambridge University Press.
- Olowu, D. (2009), "Strategic performance management in the public sector", Paper commissioned by the commonwealth secretariat, London, United Kingdom. FOR MEETING OF AFRICAN HEADS OF PUBLIC SERVICE Retrived from <http://www.africaeuropfoundation.org/StrategicPerformanceBackgroundPaper.pdf>
- Poister, Theodore H. (2003), *Measuring performance in public and nonprofit organizations*, The Jossey-Bass nonprofit and public management series; San Francisco, Calif. ; [Great Britain]: Jossey-Bass.
- Pollitt, Christopher (1999), *Performance or compliance?: performance audit and public management in five countries*, New York: Oxford University Press.
- Id. (2005), "Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, No. 1, pp. 25-44.
- Radin, B. A. (2003), "A Comparative Approach to Performance Management: Contrasting the Experience of Australia, New Zealand, and the United States", *International journal of public administration*, Vol. 26, No. 12, pp. 1355-1376.

- Radnor, Zoe & McGuire, Mary (2004), "Performance management in the public sector: fact or fiction?", *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 53, No. 3, pp. 245-260.
- Rich, Philip (1992), "The Organizational Taxonomy: Definition and Design", *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 758-781.
- Siegel, John Philipp & Summermatter, Lukas (2008), "Defining Performance in Public Management: A Survey of Academic Journals", *European Group of Public Administration Conference (EGPA)*, Rotterdam. Retrived from <http://webh01.ua.ac.be/pubsector/Rotterdam/papers/Siegel%20Summermatter%20paper.pdf>
- Simmons, J. (2008) "Employee significance within stakeholder-accountable performance management systems", *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 463-475.
- Sole, F. & Schiuma, G. (2010), "How to Use Different Measures for Different Purposes: A Holistic Performance Management Model for Public Organizations", in Paolo Taticchi (Ed.): *Business Performance Measurement and Management* (pp: 103-112), Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Talbot, C. (2007), "Performance management", in Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, and Christopher Pollitt (eds.), *The Oxford handbook of public management* (pp. 491-520), Oxford University Press.
- Taticchi, P. (2010), *Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes and Challenges*, Berlin Heidelberg: Springer.
- Vukomanović, Mladen; Radujković, Mladen & Burcar, Ivana (2008), "The Balanced Scorecard vs. EFQM Excellence Model: A Performance Management Perspective", *IPMA World congress*, Rome: Italian Project Management Academy, pp. 255-265.
- Waldt, G. V. (2004), *Managing Performance in the Public Sector: Concepts Considerations and Challenges*, Lansdowne: Juta.