

الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی

اویس ترابی*، روح اله تولایی**، غلامحسین نیکوکار***

چکیده:

هدف و مقدمه: از آنجای که هدف مدیریت امروز و ملاک موفقیت آن، کمک به تحقق چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و بهبود مستمر عملکرد سازمان بوده و یکی از مهمترین گام‌های موفقیت مدیریت سازمان در حوزه عملکردی، نگاه جامع و راهبردی به بحث مدیریت عملکرد در سازمان است. همچنین یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد که برنامه‌های کلان قرارگاه را با یک نگاه سیستمی در تمام سطوح مورد پایش قرار دهد و از بازخوردهای گرفته‌شده نه صرفاً به منظور ارزیابی، بلکه باهدف اصلاح مداوم آن و تحقق رسیدن به اهداف راهبردی و برنامه‌های تعیین‌شده ارائه نماید یکی از ضرورت‌هاست. هدف اصلی این مقاله، طراحی الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی (مورد مطالعه: قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)) در راستای منتفع شدن آن است.

روش‌شناسی: این مقاله از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع و شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. منظور جمع‌آوری داده‌ها در خصوص عوامل موثر بر مدیریت عملکرد راهبردی، مطالعات به صورت نظری-میدانی انجام شده است پس از بررسی پیشینه پژوهش، پنل دلفی تشکیل و اعضای مناسب برای آن انتخاب شد. در انتخاب اعضای پنل از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است؛ که دو گروه انتخاب شدند. گروه اول خبرگان آشنا به قرارگاه و گروه دوم خبرگان حوزه مدیریت عملکرد در سازمان. از گروه اول ۲۵ نفر و از گروه دوم ۱۵ نفر اعلام آمادگی کردند که در مجموع پنلی ۴۰ نفره شکل گرفت. درنهایت پس از سه دور اجراء، در مورد عوامل موثر بر مدیریت عملکرد راهبردی اجماع حاصل شد؛ که عوامل شناسایی‌شده مبنای تهیه پرسشنامه ISM قرار گرفت. در این مرحله تعداد ۲۵ نفر از مدیران و متخصصان جهت تعیین نوع ارتباط و اولویت‌بندی عوامل شناسایی و از این پرسشنامه برای تعیین الگوی نهایی بکار گرفته شد. در این تحقیق، به دلیل پیچیدگی بالای سیستم‌ها و واحدهای چندلایه‌ی سازمان مربوطه، به‌هیچ‌عنوان، نمی‌توان فقط به استفاده از یک روش (کمی یا کیفی) اکتفا کرده و با آن، به شناخت کافی نسبت به موقعیت تحقیق دست‌یافت. به همین دلیل در راستای برطرف نمودن این نیاز، از ترکیب روش‌های کمی و کیفی، تحت عنوان روش‌های تحقیق ترکیبی یا آمیخته، از نوع روش ترکیبی اکتشافی استفاده شده است و رویکرد این پژوهش استقرایی-قیاسی است. این پژوهش به لحاظ استراتژی از استراتژی تحلیل مضمون و گونه‌شناسی استفاده می‌کند و درنهایت شیوه گردآوری داده‌ها بررسی اسناد و پرسشنامه است.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۲۸
* دانش آموخته، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: o.torabi1@gmail.com

** استادیار، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.
*** دانشیار، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

یافته‌ها: در این تحقیق، عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص) با روش دلفی مورد شناسایی قرار گرفت که تعداد ۱۴ عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی قرارگاه سازندگی شامل موارد زیر می‌باشد: اهداف راهبردی با در نظر گرفتن ذینفعان؛ تعریف سطح مورد انتظار؛ کنترل راهبردی؛ سنجش و ارزیابی عملکرد؛ بازخورد مداوم عملکرد؛ گزارش دهی و انتشار اطلاعات؛ بازنگری و اصلاح عملکرد؛ عوامل کلیدی موفقیت و انتخاب سنجه‌ها و شاخص‌های کلیدی؛ کنترل عملیاتی؛ ساختار سازمانی؛ گردآوری و جریان اطلاعات؛ برنامه اقدام محوری؛ کنکاش مفهومی و کنکاش محیطی.

بحث و نتایج: بر اساس دیاگرام نهایی مدل ISM، عامل اهداف راهبردی با در نظر گرفتن ذینفعان، عامل زیر بنایی مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی در بالاترین اولویت نسبت به عوامل دیگر قرار گرفته است. این عامل در درون خود عوامل بسیاری را شامل می‌شود که رسالت و مقصود سازمان؛ هدف‌های خرد و کلان سازمان؛ ارزش‌های محوری و فرهنگ سازمان؛ نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان؛ فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان از جمله این عوامل است که قرار گرفتن این عامل در بالاترین اولویت، نشان دهنده اهمیت و جامعیت این عامل و صحت الگوی طراحی شده است. در سطوح بعدی، دو عامل کنکاش مفهومی (ماموریت، چشم‌انداز، منابع و ارزش‌ها) و کنکاش محیطی (نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی) قرار گرفته است؛ که بنا به نظر اکثریت خبرگان، این دو عامل پشتیبان عامل اهداف راهبردی است که در دیاگرام نیز این مطلب به درستی به دست آمد. سطح بعد از کنکاش مفهومی و محیطی، کنترل راهبردی قرار گرفته است در واقع کنترل راهبردی با در نظر گرفتن مسائل داخلی و خارجی (از خروجی‌های کنکاش مفهومی و محیطی) همواره اهداف راهبردی را رصد و در صورت لزوم بنابه شرایط اصلاح می‌نماید و از آنجایی که قرارگاه سازندگی یک سازمان نظامی و دارای سلسله مراتب است لذا لازم است اگر اصلاحی در سازمان نیاز به انجام باشد حتماً آن تغییر در ساختار قرارگاه (چه ساختار سازمانی و چه ساختار اطلاعاتی) انجام شود که به درستی در دیاگرام، این موضوع مشخص شده است. حال، نوبت به برنامه اقدام محوری و تعیین عوامل کلیدی موفقیت و انتخاب شاخص‌های کلیدی است که در نمودار ISM این دو عامل به درستی یکی پس از دیگری آمده است. در واقع، در هر سازمانی هر چند اهداف مناسبی تعیین شود اما تازمانی که در سازمان اجرایی و پیاده سازی نشود در واقع ارزش چندانی نخواهد داشت در همین راستا، لازم است تا عوامل کلیدی موفقیت سازمان و همچنین شاخص‌های آن، برگرفته از اهداف راهبردی سازمان تعیین شود که این گام و گام بعدی (عامل گردآوری و انتشار اطلاعات)، تضمینی در اجرایی شدن آن است. در سطح بعدی دو عامل گزارش‌دهی و انتشار اطلاعات و گردآوری و جریان اطلاعات که با هم رابطه‌ای دوسویه دارند کسب‌شده و در آخرین سطح نیز عوامل کاملاً مرتبطی مانند تعریف سطح مورد انتظار؛ سنجش و ارزیابی عملکرد؛ بازخورد مداوم عملکرد؛ بازنگری و اصلاح عملکرد و کنترل عملیاتی به دست آمده است.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، عملکرد راهبردی، ملاک موفقیت، عوامل کلیدی موفقیت، بازخورد مداوم عملکرد

۱. مقدمه

عملکرد سازمان و بهبود مستمر آن، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های اصلی هر سازمان و بالطبع مدیریت آن است. در واقع، مدیریت عملکرد می‌تواند عملکرد کل سازمان را به صورت چشم‌گیری ارتقا دهد و مدیریت عملکرد باعث شفاف‌سازی، ارزیابی، اجرا و بهبود مستمر راهبردهای سازمان خواهد شد [۱۴]. مدیریت عملکرد، فرایندی راهبردی و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها اشتغال دارند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌نماید. مدیریت عملکرد، رویکردی منطقی است که از طریق فرایندهای تعیین اهداف راهبردی، سنجش، جمع‌آوری داده‌ها، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد، به‌کارگیری گزارش داده‌های عملکرد و به‌کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد [۱۶]. لازم به توضیح است که در مورد تعریف مدیریت عملکرد و مدیریت عملکرد راهبردی، تفاوت ماهوی وجود ندارد و تفاوت اصلی آنان شاید در سطح استفاده از آن است البته لازم به توضیح است که در زبان فارسی در تلفظ، در مواردی از لفظ مدیریت راهبردی عملکرد نیز استفاده می‌شود که تفاوتی با مدیریت عملکرد راهبردی نداشته و هر دوی یک معنی است. در ضمن گاهی به واسطه شباهت لفظی، افراد تصور می‌کنند که مدیریت عملکرد راهبردی همان مدیریت راهبردی است در حالی که در ادامه با توضیحاتی این موضوع به طور آشکار تشریح خواهد شد.

مدیریت عملکرد متعلق به یک رشته نبوده و کاملاً ماهیتی بین‌رشته‌ای دارد از جمله رشته‌های مرتبط با آن می‌توان به مدیریت راهبردی، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و حسابداری مدیریت اشاره کرد؛ و به طور خاص مدیریت راهبردی شامل تدوین، پیاده‌سازی و کنترل مجموعه‌ای از فعالیت‌های منحصربه‌فرد سازمان برای رسیدن به اهداف و ویژگی‌های اصلی سازمان بوده و وظیفه اصلی مدیران ارشد سازمان، رشد و به‌کارگیری توانایی‌های اصلی سازمانی، برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. این در حالی است که تدوین راهبرد، خود بخشی از مدیریت عملکرد نیست، اما فرایند اجرایی شدن راهبرد، قطعاً جزء آن محسوب می‌شود. بر این اساس، مدیریت راهبردی بخش مهمی از مدیریت عملکرد است. بین تدوین و اجرای راهبرد یک سازمان و تدوین و پیاده‌سازی یک برنامه‌ی بازی یک تیم ورزشی ارتباط وجود دارد. به طور خاص، صرف‌نظر از اینکه چگونه یک برنامه ورزشی در تیم قابل اجراست، هیچ اتفاقی نمی‌افتد مگر اینکه بازیکنان این برنامه را اجرا کنند. به همین ترتیب راهبرد سازمان ممکن است بر روی کاغذ خوب باشد، اما تا زمانی که اجرا نشود، هیچ کمک یا نتیجه‌ای را در بر نخواهد داشت. به قول ضرب‌المثل ژاپنی «راهبرد بدون عمل یک توهم است» [۳].

بوکارت وهالیگان (۲۰۰۶) معتقدند مدیریت عملکرد علی‌رغم وجود بحث‌های دامنه‌دار درباره آن، هنوز مدیریت عملکرد مانند یک معما باقی مانده و فاقد فرا تحلیل‌های منسجم است. مدیریت عملکرد مجموعه‌ای یکپارچه از روش‌های برنامه‌ریزی و بازنگری است 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 استفاده می‌نماید. مار [۱۳] معتقد است اهمیت مدیریت عملکرد تا آنجایی است که رویکردی می‌داند که شفاف‌سازی، ارزیابی، اجرا و بهبود مستمر راهبردهای سازمان را منجر خواهد شد. موینبهان [۱۲] معتقد است که با آغاز قرن بیست و یکم، حکمرانی بر مبنای مدیریت عملکرد شکل گرفته است. در دهه‌های اخیر، مفهوم عملکرد در مرکز تحولات مدیریت بوده و به هدف محوری آن تبدیل شده است.

قانون‌گذار در قالب فصل یازدهم مدیریت خدمات کشوری، به دنبال پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در دو سطح ملی (ماده ۸۱ و ۸۲) و سطح استراتژیک (ماده ۸۳) بوده است؛ اما از آنجاکه چارچوب جامع و یکپارچه‌ای تدوین نشده است لذا ارتباط بین اسناد بالادستی و اهداف تعیین شده برای دستگاه‌ها به خوبی مشخص نشده است و همین عامل باعث شده تا از نتایج ارزیابی‌ها، استفاده جامعی به منظور اصلاح برنامه‌ها و اسناد بالادستی صورت

نگیرد. با بررسی که پیرامون اکثر تحقیقات حوزه مدیریت عملکرد، صورت پذیرفته است به‌طور کلی بیشتر با رویکرد ارزیابی و سنجش عملکرد مطرح‌شده و نظریات و الگوهای موجود مدیریت عملکرد یا در سطح فردی متمرکز هستند و یا الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی نیز به‌صورت به‌هم‌پیوسته و نظام یکپارچه نمی‌باشند البته در الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی، مدل‌های متناسب با سازمان‌های خصوصی و شرکتی غلبه داشته و می‌توان بیان کرد که پیشینه مدیریت عملکرد سازمانی هنوز بلوغ نیافته و جای پژوهش‌های بسیاری در این زمینه خالیست [۲۱]. لذا این بخش از سازمان فاقد یک الگوی علمی‌بومی و ابزار سنجش عملکرد سازمانی است؛ در همین راستا، داشتن الگوی بومی که مجموعه کاملی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌های بزرگ مهندسی و به‌طور خاص قرارگاه سازندگی و ابعاد آن را در نظر گرفته و با توجه به شرایط خاص آن سازمان، تجزیه و تحلیل نماید یکی از ضرورت‌هاست.

مقاله حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی و به‌طور خاص قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا(ص) با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به نگارش در آمده و به دنبال پاسخ به این سوال اصلی است که الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی (مورد مطالعه: قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)) چیست؟ و سوال‌های فرعی پژوهش عبارتند از:

- ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی (مورد مطالعه: قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)) چیست؟
- ارتباط بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی (مورد مطالعه: قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)) چیست؟
- اولویت‌بندی بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی (مورد مطالعه: قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)) چگونه است؟

در ضمن برای مشخص شدن رابطه بین این عوامل و اولویت‌بندی آن از رویکرد تحقیق در عملیات نرم با عنوان مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد این رویکرد نه تنها بینشی را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌نماید بلکه ساختاری را مبتنی بر اهمیت و یا تأثیرگذاری عناصر بر همدیگر فراهم می‌نماید. این روش تفسیری است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌نماید که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. این روش ساختاری است چون اساس این روش یک تکنیک مدل‌سازی است که روابط مشخص و ساختار کلی در یک مدل دیاگرام، نشان داده می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نگاه تحلیلی به مفاهیم مرتبط نشان می‌دهد که «عملکرد»، یک مفهوم چندگانه در سطوح مختلف است. این موضوع در دیدگاه‌های بسیاری از نظریه پردازان این حوزه قابل مشاهده است. نظریه پردازانی مانند آرمسترانگ [۱]، بوکارت و هالیگان [۷]، موینهان [۱۲]، اولوو [۱۷]، دیوید [۹]، مدوری و استیپل [۱۵]، رضاییان [۱۸]، که هر یک بر اساس موضوع مطالعه خود، به جنبه‌های مختلفی از بحث، مدیریت عملکرد اشاره کرده‌اند. که در یک جمع‌بندی می‌توان موضوع مدیریت عملکرد را در سه دسته کلی طراحی، شیوه عملیاتی کردن و تثبیت و نهادینه کردن (فرهنگ سازمانی) تقسیم نمود. برخی از محققان در حوزه مدیریت عملکرد صرفاً در حوزه طراحی کار کرده‌اند. گروه دوم، به بحث طراحی و شیوه عملیاتی کردن پرداخته و توجهی به فرهنگ سازمانی نکرده‌اند. گروه سوم، توجه به هر سه جنبه را مورد تأکید قرار داده و در الگوی خود لحاظ کرده‌اند.

در همین راستا با بررسی صورت گرفته، گروه سوم رویکردی جامع و سیستمی به حوزه مدیریت عملکرد داشته که با تمام چارچوب‌های مدیریت عملکرد منطبق بوده و مبنای کار طراحی الگوی مدیریت عملکرد راهبردی قرار می‌گیرد.

تحقیقات برای دو مبحث مدیریت عملکرد در سطوح فردی و سازمانی است اما این دتتحقیق به دنبال الگوی مدیریت عملکرد سازمانی است لذا به عمده‌ترین تحقیقات سازمانی این حوزه می‌پردازد که عبارتند از: یآوری و زاهدی الگوی مدیریت عملکردی را برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی در سال ۱۳۹۲ منتشر کرده‌اند که در مدل خود فرآیند مدیریت عملکرد را در سه مرحله کلی شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد؛ سنجش عملکرد؛ و اصلاح و بهبود عملکرد در نظر گرفته‌اند. البته این الگو در مورد هر یک از مراحل، گام‌هایی را مطرح کرده و در کنار توجه به فرآیند مدیریت عملکرد، بر تعیین هم‌زمان ابعاد و معیارهای عملکرد و همچنین، پیشران‌های عملکرد نیز تأکید می‌نماید. موبنیهان در سال ۲۰۰۸ الگوی نظام مدیریت عملکرد را معرفی کرده است که شامل چهار مرحله، برنامه‌ریزی راهبردی با محوریت تعیین اهداف با توجه به نقطه نظرات ذی‌نفعان؛ سنجش عملکرد با محوریت تعیین سنجه‌ها و اهداف کمی برای آن؛ انتشار اطلاعات عملکرد؛ و اتصال اطلاعات به حوزه‌های تصمیم که منظور از آن ارزیابی، رصد و بهبود عملکرد سازمان است.

اولوو (۲۰۰۹) برای مدیریت عملکرد چرخه‌ای را پیشنهاد می‌دهد که در آن هفت گام جهت پیاده شدن مدیریت عملکرد در یک سازمان را بیان می‌نماید که به ترتیب اولویت عبارتند از: تدوین راهبرد ذی‌نفع محور؛ تعریف اولویت‌های عملکرد راهبردی؛ انتخاب چارچوب اندازه‌گیری؛ اتخاذ شاخص‌های مناسب؛ همسوسازی و پاسخ‌گویی؛ ایجاد فرهنگ عملکرد و پایدار نمودن بهبود عملکرد. بک‌ها رد وهاریس در سال ۱۹۸۴ برای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌هایی که دچار تحولات عمده می‌گردند، هفت گام را پیشنهاد می‌دهد آن‌ها در الگوی خود سازمان‌ها را به‌مثابه نظام‌های بازی تصور کرده که باید به خواسته‌های چندگانه، از جانب منابعی چندگانه پاسخ دهند؛ که اولین مرحله پیشنهادی‌شان تعیین مأموریت اصلی سازمان است. سپس در مرحله دوم، نظام فعلی تقاضا را ترسیم می‌کنند در مرحله سوم، نظام فعلی واکنش را ترسیم می‌کنند. مرحله چهارم نظام، خواسته‌هایی را که برای سه تا چهار سال آینده پیش‌بینی می‌شود، تعیین می‌کنند. مرحله پنجم، شکاف‌ها و اختلاف‌هایی که باید رفع شوند تا وضعیت مطلوب محقق گردد، مطرح می‌شود مرحله ششم، مشتمل بر برنامه‌ریزی اقدامات ضروری، برای تحقق وضعیت مطلوب است سپس در مرحله انتهایی، امکان‌پذیری، هزینه / اثربخشی، تبعات عمدی و غیرعمدی طرح‌های عملی مطرح‌شده در مرحله ششم موردبررسی قرار می‌گیرد.

بوکارت وهالیگان در سال ۲۰۰۶ الگوی مدیریت عملکردی را پیشنهاد داده‌اند که عناصر آن عبارتند از: نیازها، اهداف خط و مشی، اهداف عملیاتی، منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، اثرها، محیط، صرفه اقتصادی، کارایی، اثربخشی و هزینه اثربخشی. اندرسون و همکارانشان (۲۰۰۶) الگویی مدیریت عملکرد کل‌نگر را پیشنهاد داده‌اند که در این الگو، اصلی‌ترین عوامل نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، است که باید در برنامه‌ریزی راهبردی موردتوجه قرار گیرند. پژوهش‌های بازار و تقسیمات این زمینه، از بخش‌های مهم این ساختار می‌باشند. به‌عبارت‌دیگر، این موضوع با رویکردهای مشتری نیز مرتبط است. با در نظر گرفتن توانمندی‌های داخلی سازمان، توسعه فرایندهای کاری، یک عامل کلیدی برای سازمان محسوب می‌شود و این، همان استفاده بهینه از زمان و ارزش است. نقش‌ها، شایستگی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی، به‌عنوان زیربنای الگوی مدیریت عملکرد کل‌نگر بوده و سبک رهبری و رویکرد مدیریتی در سازمان نیز از عوامل کلیدی موفقیت است؛ به‌طوری‌که مدیریت‌ها در تمام سطوح سازمان‌ها باهم ارتباط دارند عباس زادگان در کتاب مدیریت عملکرد خود در سال ۱۳۸۹ به چاپ رسانده است بیان می‌کند که جهت دستیابی به حداکثر نتایج عملکرد، لازم است که مدیریت عملکرد به‌عنوان سیستمی فعال درون یک سیستم بزرگ‌تر در نظر گرفته شود.

یکی از دلایل شکست مدیریت عملکرد عدم به‌کارگیری همه‌جانبه ابزار مدیریت عملکرد توسط مدیریت است. اعتقاد به این‌که ارزیابی عملکرد همان مدیریت عملکرد است به‌هیچ‌عنوان صحیح نمی‌باشد. ایشان تأکید می‌کند که مدیریت عملکرد به‌صورت یک سیستم مطرح گردیده و با بخش‌های بزرگ‌تر سازمان (سایر کارکردهای مهم سازمان) در ارتباط باشد. رضاییان و گنجعلی در سال ۱۳۹۰ کتابی تحت عنوان مدیریت عملکرد چپستی چرایی و چگونگی را به چاپ می‌رسانند که در آن الگوی محتوایی مدیریت عملکرد سازمان بانام اختصاری رضا گنج (۲) را معرفی می‌کنند؛ که این الگو دارای دو بعد تعیین‌کننده‌ها و نتایج است که در بعد تعیین‌کننده‌ها: مبانی و اصول سازمان (فلسفه وجودی، اصول غایی و ابزاری)؛ فرهنگ و جوسازمانی، قابلیت‌های سازمان (مفهومی، همسوسازی و انعطاف‌پذیری)، برنامه راهبردی (چشم‌انداز، اهداف و راهبردها)، رهبری و مدیریت، منابع سازمان (انسانی، مالی، فناوریانه، دانش و اطلاعات)، ساختار سازمانی و فرایندهای سازمان؛ و در بعد نتایج: خروجی‌ها (مالی و غیرمالی) و آثار (مالی و غیرمالی) بیان می‌نمایند.

جدول ۱. مضمون‌های مربوط به محور طراحی در مدیریت عملکرد راهبردی

ردیف	متغیرها	الگوها	تکرار
۱	مأموریت	فراآلتی، آرمسترانگ، هاریس و بک‌هارد، برودلین، دیوید، یآوری و زاهدی، شوهارت، خالقی	۸
۲	ساختار	هانا، برودلین، فراآلتی (۲ بار)، هفت اس (VS)؛ بقرآبادی	۶
۳	محیط	هانا، فراآلتی، یآوری و زاهدی، هوشین کانری، دیوید، بوکارت وهالیگان	۶
۴	چشم‌انداز	فراآلتی، رضاگنج ۱، برودلین، هوشین کانری، الگوی پنل بهره‌وری انگلستان، یآوری و زاهدی، خالقی، دیوید نورتون و رابرت کاپلان	۸
۵	اهداف راهبردی	بوکارت، موینهان، دیوید نورتون و رابرت کاپلان، ارایزر، خالقی، یآوری و زاهدی، مار، فراآلتی، سینتل، شوهارت، خالقی	۱۱
۶	برنامه‌ریزی عملکرد	رضاگنج، آرمسترانگ، عباس زادگان، گروت	۴
۷	ارزش‌ها	هفت اس، آرمسترانگ	۲
۸	خطی مشی و سیاست‌ها	دیوید، بوکارت وهالیگان، سایمونز	۳
۹	اهداف عملیاتی	دیوید، بوکارت وهالیگان، سینتل	۳
۱۰	منابع	بک‌هارد وهاریس، دیوید، بوکارت وهالیگان، مار، پویستر، دیوید نورتون و رابرت کاپلان، دیوید، بقرآبادی	۸
۱۱	تحلیل ذی‌نفعان	یآوری و زاهدی، منشور عملکرد، دیوید نورتون و رابرت کاپلان، سایمونز، اولوو، موینهان	۶
۱۲	تعریف شغل	هانا، اسپایر و بکر	۲
۱۳	ارتباط عملکرد جاری	عباس زارگان	۱
۱۴	مدیریت زنجیره تأمین	بقر آبادی	۱
۱۵	تعیین ابعاد عملکرد (کارایی و اثربخشی)	بوکارت وهالیگان، سلوما	۲
۱۶	رهبری	آرمسترانگ، مار	۲
۱۷	اطلاعات	هانا	۱

مضامین به‌دست‌آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی باید دسته‌بندی شود. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری صورت می‌گیرد. باید توجه کرد که مضامین تحت هر شبکه باید به تعداد مناسب و درباره موضوعات مشابهی باشد؛ که در این تحقیق، مضامین محوری با رعایت سه ویژگی تکراری، منسجم و متمایز در متن مورد دسته‌بندی توسط پژوهشگر با همکاری ۸

نفر از خبرگان دانشگاهی (با شرط آشنایی کامل با سازمان) انجام شد که در نتیجه سه مضمون اصلی، طراحی، شیوه عملیاتی کردن و تثبیت و نهادینه کردن به دست آمد که تحلیل مضمون مدیریت عملکرد راهبردی در سه محور مذکور، در جداول ۱، ۲ و ۳ ارائه شده است.

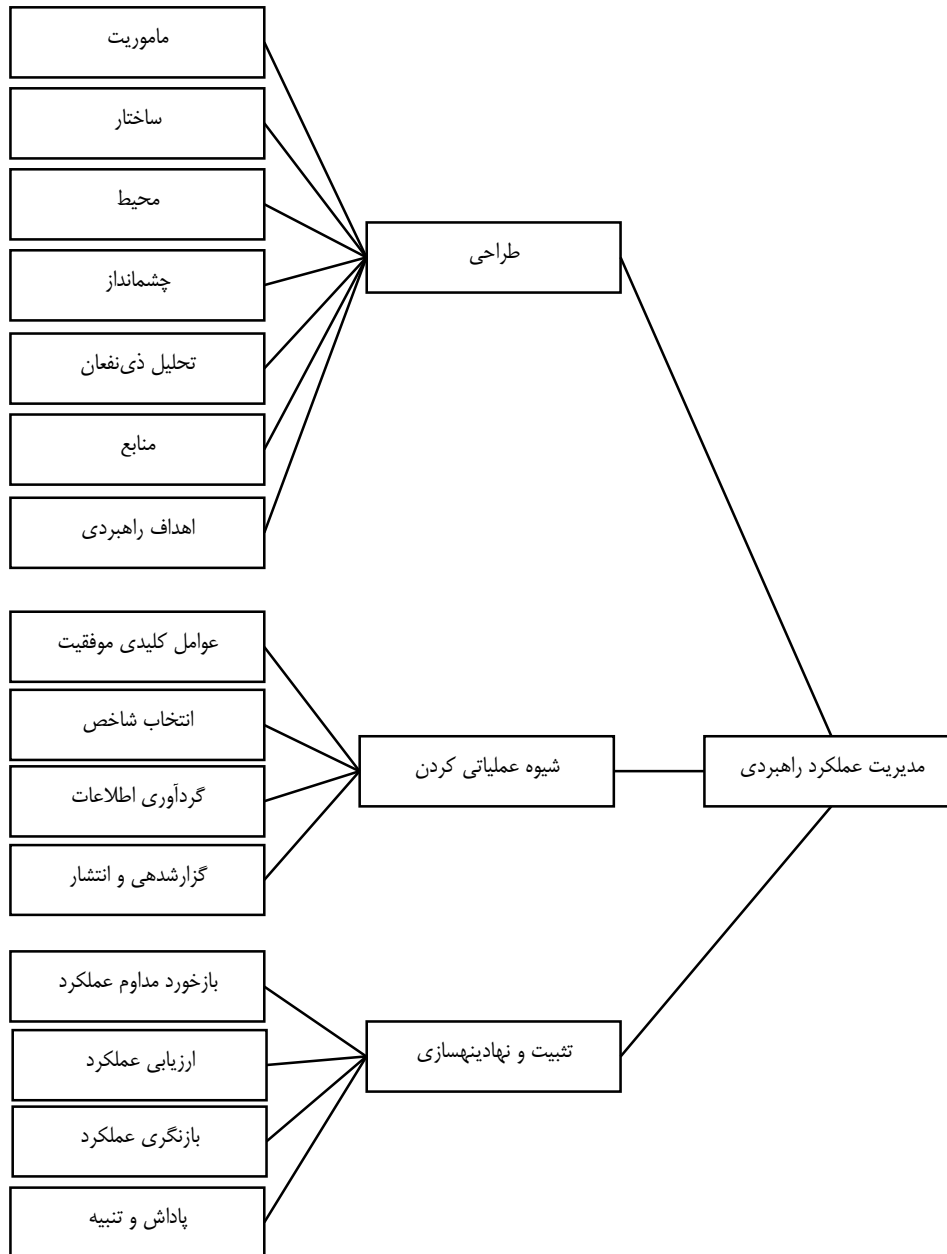
جدول ۲. مضمون‌های مربوط به محور شیوه پیاده‌سازی در مدیریت عملکرد راهبردی

ردیف	متغیرها	مدل‌ها	تکرار
۱	عوامل کلیدی موفقیت	آرمسترانگ، فراتلی (۲ بار)، برودلین، مار، کوریست، کریستوفر، مدوری و استپل، اولوو، رازانی	۱۰
۲	گزارش دهی و انتشار اطلاعات	مار، موینیهان، رضاگنج ۱، سلوما، کوریست، برودلین، ارایزر، یآوری و زاهدی، سایمونز، اولوو	۱۰
۳	گردآوری و جریان اطلاعات	شوهارت، خالقی، مار، کوریست، عباس زادگان، فراتلی، پویستر	۷
۴	انتخاب سنجه‌ها و شاخص‌های کلیدی	آرمسترانگ، فراتلی، مار، الوو، رضاگنج ۱، برودلین، کریستوفر، پویستر، موینیهان، دیوید، سایمونز، شوهارت، خالقی، هوشین کانری	۱۴
۵	پیامدها	مار، پویستر، کوریست، سلوما، سایمونز، نیلی، هانا	۷
۶	فرایندهای داخلی	دیوید نورتون و رابرت کاپلان، نیلی، منشور عملکرد	۴
۷	اجتماعی سازی / آموزش	اسپایر و بکر	۱
۸	اقدام/برنامه	آرمسترانگ، سینک، هاریس و بکهارد، رضاگنج ۱	۴
۹	نظام‌ها و فرایندهای راهبرد	بقرآبادی، دیوید نورتون و رابرت کاپلان، منشور، سلوما، فراتلی	۵
۱۰	نوآوری	کریستوفر	۱
۱۱	بهره‌وری	کریستوفر، سلوما	۲
۱۲	مسئولیت پذیری	کریستوفر	۱

جدول ۳. مضمون‌های مربوط به محور تثبیت و نهادینه‌سازی در مدیریت عملکرد راهبردی

ردیف	متغیرها	مدل‌ها	تکرار
۱	بازخورد مداوم عملکرد	موینیهان، فراتلی، رضاگنج ۱، یآوری و زاهدی، سایمونز، عباس زادگان، هوشین کانری	۷
۲	سنجش و ارزیابی عملکرد	پنل بهره‌وری انگلستان، رضاگنج ۱، سینتل، فراتلی، مدوری و استپل، اسپایر و بکر، گروت، عباس زادگان، خالقی، سلوما، آرمسترانگ، موینیهان	۱۲
۳	بازنگری و اصلاح عملکرد	مار، رضاگنج ۱، آرمسترانگ، شوهارت، الوو، کوریست، یآوری و زاهدی، خالقی، کریستوفر، هاریس و بکهارد، گروت، عباس زادگان، سلوما، سینتل، هوشین کانری، دیوید، مدوری و استپل، موینیهان، پنل بهره‌وری انگلستان	۱۹
۴	یادگیری	کوریست، مار، فراتلی	۳
۵	پایداری بهبود عملکرد	کوریست، الوو	۲
۶	کنترل حوزه‌های کلیدی	کریستوفر	۱
۷	توانمندی	منشور عملکرد	۱
۸	ممیزی مدیریت عملیات	بقرآبادی	۱
۹	پاداش و تنبیه	مار، فراتلی، برودلین، کوریست، سلوما	۵
۱۰	تقویت عملکرد	رضاگنج	۱
۱۱	ایجاد فرهنگ عملکرد	اولوو، هانا	۲

برای به دست آوردن ابعاد مذکور، ابتدا مؤلفه‌ها و مضامین مربوطه بر اساس جدول تطبیقی و جدول مضامین، استخراج شد سپس مضامین استخراج‌شده، در سه دسته، به‌عنوان مضامین محوری دسته‌بندی شده است (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مفهومی اولیه مدیریت عملکرد راهبردی (منبع: محقق)

۳. روش‌شناسی پژوهش

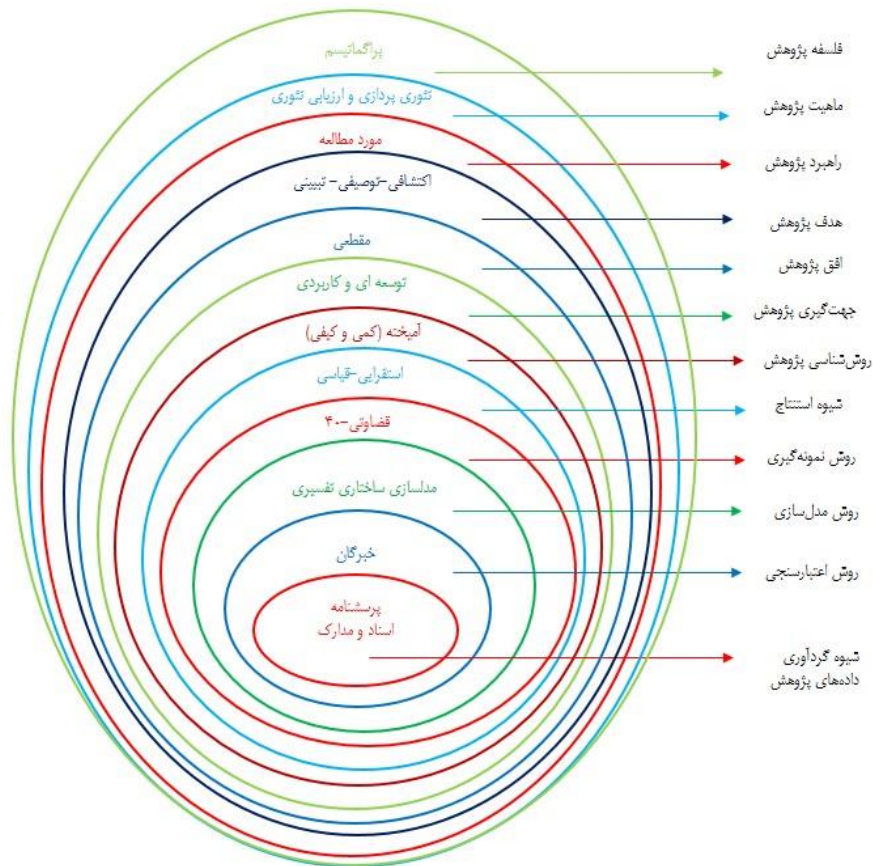
روش تحقیق چارچوب عملیات یا اقدامات جستجوگرایانه برای تحقق هدف پژوهش، جهت آزمودن فرضیه یا پاسخ دادن به سوال‌های تحقیق را فراهم می‌آورد. پژوهش‌گر می‌تواند با روش‌های مختلف تحقیق به اکتشاف، توصیف، برقراری رابطه همزمانی و نیز رابطه علی و معلولی بپردازد. روش تحقیق مناسب بر اساس گزاره‌های

تحقیق انتخاب می‌شود [۲۰]. به منظور جمع‌آوری داده‌های عوامل موثر بر مدیریت عملکرد راهبردی، مطالعات به صورت نظری-میدانی انجام شده است. در این تحقیق تلاش شده است پس از بررسی پیشینه پژوهش، و استخراج عوامل اولیه با روش تحلیل مضمون، پنل دلفی تشکیل و اعضای مناسب برای آن انتخاب شد که از آنجایی که انتخاب اعضای پنل دلفی از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید. در این پنل از افرادی استفاده شده که علاوه بر دانش لازم، تجربه کافی را در سازمان مورد مطالعه دارا باشند. برای انتخاب اعضای پنل از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است؛ که دو گروه انتخاب شدند. گروه اول خبرگان آشنا به قرارگاه و گروه دوم خبرگان حوزه مدیریت عملکرد در سازمان. از گروه اول ۳۲ نفر و از گروه دوم ۲۵ نفر انتخاب و توضیحات لازم به آنان داده شد. از گروه اول ۲۵ نفر و از گروه دوم ۱۵ نفر اعلام آمادگی کردند که در مجموع پنی ۴۰ نفره شکل گرفت.

در نهایت پس از سه دور اجرا، در مورد عوامل موثر بر مدیریت عملکرد راهبردی اجماع حاصل شد؛ که عوامل شناسایی شده مبنای تهیه پرسشنامه ISM قرار گرفت. در این مرحله تعداد ۲۵ نفر از مدیران و متخصصان جهت تعیین نوع ارتباط و اولویت‌بندی عوامل شناسایی و از این پرسشنامه برای تعیین الگوی نهایی بکار گرفته شد. این پژوهش به لحاظ استراتژی از استراتژی تحلیل مضمون استفاده می‌کند و با توجه به اینکه در این پژوهش به دنبال الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا(ص) هستیم، هدف این پژوهش اکتشافی، توصیفی و تبیینی است که به صورت تک مقطعی انجام می‌پذیرد و در نهایت شیوه گردآوری داده‌ها بررسی اسناد و پرسشنامه است که شکل ۲ دسته‌بندی تحقیق حاضر را به طور کامل نشان می‌دهد:

روش و ابزار گردآوری داده‌ها. روش‌های گردآوری اطلاعات شامل انواع روش‌های کتابخانه‌ای، میدانی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه بوده است. البته در این تحقیق از مصاحبه نیمه ساختاریافته و تکنیک پنل دلفی برای رسیدن به اجماع در مورد مؤلفه‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، بخش‌هایی از سازمان سپاه و کارفرمایان بیرونی است که در سطح کلان آن مشارکت داشته‌اند؛ که ویژگی‌های جامعه آماری تحقیق به شرح ذیل است:

- a. در قسمت طرح و برنامه‌ریزی راهبردی در بخش‌های مختلف قرارگاه (از ستاد تا سطح پروژه‌ها) مشغول به فعالیت هستند.
- b. از نظر جایگاه شغلی در سطح مدیریتی قرار می‌گیرند.
- c. عضویت‌های مختلف در این جامعه شامل رسمی‌کارمندی و رسمی‌نظامی که از لحاظ درجه یا جایگاه خدمتی از ۱۵ تا ۱۹ قرار داشته‌اند.
- d. تخصص افراد به‌طور کلی به دودسته اداری و فنی و مهندسی تقسیم می‌شود.



شکل ۲. پیاز روش تحقیق حاضر به صورت خلاصه

۴. تحلیل داده ها و یافته ها

خلاصه برخی از ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان شامل سن، سطح تحصیلات به شرح جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

شرح ویژگی ها						ویژگی های شناختی
وضعیت	کمتر از ۳۰ سال	۳۰-۴۰	۴۱-۵۰	۵۱ به بالا	جمع کل	سن
تعداد	۳	۸	۱۲	۱۷	۴۰	
درصد فراوانی	۰/۰۷۵	۰/۲۰	۰/۳۰	۰/۴۲۵	۱۰۰	
وضعیت	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری یا معادل			تحصیلات
تعداد	۶	۱۵	۱۹	۴۰		
درصد فراوانی	۰/۱۵	۰/۳۷۵	۰/۴۷۵	۱۰۰		

بیشترین فراوانی افراد موجود در طبقه سنی ۵۱ سال به بالا با درصد فراوانی ۰/۴۲۵ بوده است. بیشترین فراوانی در طبقه تحصیلات، مربوط به تحصیلات دکتری و یا معادل آن بوده است و به‌طور متوسط اکثریت افراد دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و وضعیت آن، خیلی خوب بوده است.

سؤال اصلی پژوهش

عوامل موثر بر مدیریت عملکرد راهبردی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) کدام است؟
برای پاسخ به این سؤال، عوامل موثر بر مدیریت عملکرد راهبردی بر اساس مرور پیشینه و تکنیک دلفی استفاده شد. محتوای پرسشنامه‌ها در سه دور اجرای تکنیک در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. تعداد پرسشنامه‌ها در سه دور تکنیک دلفی

دوره‌های تفکیک دلفی	پرسشنامه توزیع شده	پرسشنامه تکمیل شده	نرخ پاسخگویی
دور اول	۴۰	۳۵	۰/۸۷۵
دور دوم	۳۵	۲۹	۰/۸۳
دور سوم	۲۹	۲۵	۰/۸۶

لیست اولیه عوامل مرور مبانی نظری، ملاک تدوین اولین پرسشنامه قرار گرفته است؛ که برای پی بردن به معناداری پاسخ‌ها از آزمون دبلیو کندال استفاده شد که نتیجه دور اول ۰/۳۵۱ به دست آمد و از آنجایی که مقدار آن کمتر از ۰/۵ بوده است [۸]. آزمون اصلاح و مجدداً انجام شد. در این مرحله چهار شاخص حذف و دو شاخص اضافه شد. در پایان دور اول، ۱۳ شاخص برای دور دوم تدوین شد که نتایج دبلیو کندال ۰/۴۱ محاسبه و نشان‌دهنده تفاوت بالای میانگین است. با اصلاحات مدنظر خبرگان، ۱ عامل دیگر حذف و دو عامل اضافه شد که در مجموع ۱۴ عامل برای دور سوم مشخص شد؛ که در دور سوم مقدار ضریب توافق ۰/۸۲ به دست آمد و از آنجایی که این مقدار بیش از ۰/۵ و نزدیک به یک است لذا معنی‌داری قوی استنباط می‌گردد؛ که در نهایت ۱۴ عامل به عنوان عوامل موثر بر مدیریت عملکرد راهبردی قرارگاه برگزیده شد. که نام این عوامل در قسمت مرحله اول ISM آورده خواهد شد.

مراحل روش ISM

روش ISM دارای هفت گام است که این گام‌ها در رابطه با تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفته که گام‌های آن به شرح ذیل است:

گام اول: شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئله. در مرحله اول به‌وسیله پنل دلفی با تعداد ۴۰ نفر از خبرگان که شامل متخصصین مدیریت عملکرد راهبردی در قرارگاه سازندگی و نخبگان دانشگاهی (باسابقه کاری بالای ۱۰ سال) بودند تعداد ۱۴ عامل مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی قرارگاه سازندگی احصا شد که شامل موارد زیر است:

۱. اهداف راهبردی با در نظر گرفتن ذینفعان
۲. تعریف سطح مورد انتظار؛
۳. کنترل راهبردی؛
۴. سنجش و ارزیابی عملکرد؛
۵. بازخورد مداوم عملکرد؛
۶. گزارش دهی و انتشار اطلاعات؛
۷. بازنگری و اصلاح عملکرد؛

۸. عوامل کلیدی موفقیت و انتخاب سنجه‌ها و شاخص‌های کلیدی؛
۹. کنترل عملیاتی؛
۱۰. ساختار سازمانی؛
۱۱. گردآوری و جریان اطلاعات؛
۱۲. برنامه اقدام محوری؛
۱۳. کنکاش مفهومی و
۱۴. کنکاش محیطی؛

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی . در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دوبه‌دو و زوجی باهم مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و با مقیاس زیر رابطه موجود بین هر متغیر مستخرج شد. عامل سطر منجر به عامل ستون می‌شود.

$V: i$ منجر به j می‌شود. (سطر منجر به ستون می‌شود) $A: j$ منجر به i شود (ستون منجر به سطر شود).
 X : رابطه دوطرفه O, j, i : رابطه معناداری وجود ندارد.

برای به دست آوردن جدول (۶) جلسه ای با ۲۵ نفر از خبرگان که شامل متخصصین مدیریت عملکرد قرارگاه سازندگی و نخبگان دانشگاهی (باسابقه کاری بالای ۱۰ سال) بودند برگزار شد. که اجماع لازم در مورد روابط کسب شد. که نتایج آن در نهایت در جدول ۸ ارائه شده است. نتایج به دست آمده در جدول ۶ تحت عنوان ماتریس SSIM نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس نتایج به دست آمده از پرسشنامه SSIM

$i \backslash j$	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
عامل ۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
عامل ۲	O	O	A	A	O	X	O	X	A	X	X	O		
عامل ۳	A	A	V	O	V	V	O	O	O	O				
عامل ۴	O	O	A	O	A	X	O	X	A	X				
عامل ۵	O	O	A	O	A	X	O	X	A					
عامل ۶	O	O	A	A	A	V	O	V						
عامل ۷	O	O	A	O	A	X	O							
عامل ۸	O	O	A	V	A	O								
عامل ۹	O	O	O	O	O									
عامل ۱۰	A	A	V	V										
عامل ۱۱	O	O	A											
عامل ۱۲	A	A												
عامل ۱۳	X													
عامل ۱۴														

گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه

در این مرحله ماتریس نتایج پرسشنامه، تبدیل به یک می‌آید. در واقع ماتریس دسترسی اولیه با قرار دادن اعداد صفر و یک به جای علائم به دست می‌آید. در این ماتریس نمادهای X, O, V, A با اعداد یک و صفر

جایگزین می‌شوند بدین ترتیب که تأثیر هر متغیر بر دیگری با عدد یک و عدم تأثیر، با عدد صفر، جابه‌جا می‌شود. ماتریس دسترسی اولیه در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. ماتریس دسترسی اولیه

	z	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	i
عامل ۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عامل ۲	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
عامل ۳	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
عامل ۴	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
عامل ۵	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
عامل ۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
عامل ۷	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
عامل ۸	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عامل ۹	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
عامل ۱۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
عامل ۱۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
عامل ۱۲	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
عامل ۱۳	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
عامل ۱۴	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

ماتریس دسترسی نهایی با وارد نمودن انتقال‌پذیری (اگر A منجر به B و B منجر به C شود آنگاه A منجر به C می‌شود). به دست می‌آید. پس از بررسی روابط ثانویه و به‌دست آوردن ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۸ قدرت نفوذ از طریق جمع متغیرهای متأثر از آن (جمع هر سطر) و میزان وابستگی متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرند (جمع هر ستون) به‌دست‌آمده است که جهت همسانسازی در این مرحله از نرم افزار متلب استفاده شد.

گام پنجم: بخش‌بندی سطوح

در این مرحله ماتریس دسترسی نهایی باید به سطوحی مختلف تقسیم شود. در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه خروجی یک متغیر یعنی مجموعه اعدادی است که از آن متغیر نشئت می‌گیرد. برای تعیین مجموعه خروجی‌های هر سطر باید هر یک از متغیرهای آن را بررسی کرد و تعداد «۱»‌های این سطر نشان‌دهنده خطوط است که از آن متغیر خارج می‌شود.

جدول ۸. ماتریس دسترسی نهایی

	z	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	نفوذ	i
عامل ۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴	۱
عامل ۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۵	۲

عامل ۳	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
عامل ۴	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
عامل ۵	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
عامل ۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱
عامل ۷	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
عامل ۸	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عامل ۹	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
عامل ۱۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
عامل ۱۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
عامل ۱۲	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
عامل ۱۳	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
عامل ۱۴	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
وابستگی	۳	۳	۶	۶	۵	۸	۴	۹	۵	۹	۹	۴	۹

مجموعه ورودی یک متغیر یعنی مجموعه‌ای از اعداد که به آن متغیر، منتهی می‌شود. برای تعیین مجموعه ورودی هر ستون باید هر یک از متغیرهای تعداد «۱»های این ستون باید بررسی شود. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، مجموعه‌های مشترک برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند در بالاترین سطح مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند؛ و زمانی که در اولین تکرار عناصر بالاترین سطح مشخص شد این عناصر از مابقی حذف شده و این کار تا آنجا که تمام اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده سطوح مشخص شوند تکرار می‌گردد؛ که در جداول ۹-۱۶ مراحل اول تا هشتم تکرار برای تشکیل جدول بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی آورده شده است.

جدول ۹. اولین تکرار بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عامل ۱	۱	۱الی۱۴	۱	-
عامل ۲	۱,۲,۴,۰۵,۶,۷,۹,۱۱,۱۲	۲,۴,۵,۷,۹	۲,۴,۵,۷,۹	۱
عامل ۳	۱۴-۱۳-۳-۱	۱۲-۱۱-۱۰-۹-۳	۳	-
عامل ۴	۱۲-۱۰-۹-۷-۶-۵-۴-۲-۱	۹-۷-۵-۴-۲	-۹-۷-۵-۴-۲	۱
عامل ۵	۱۲-۱۰-۹-۷-۶-۵-۴-۲-۱	۹-۷-۵-۴-۲	۹-۷-۵-۴-۲	۱
عامل ۶	۱۲-۱۱-۱۰-۶-۱	۲,۴,۵,۶,۷,۹	-	-
عامل ۷	۱,۲,۴,۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۲	۲,۴,۵,۷,۹	۲,۴,۵,۷,۹	۱
عامل ۸	۱,۸,۱۰,۱۲	۸,۱۱	۸	-
عامل ۹	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۹	۲,۴,۵,۷,۹	۲,۴,۵,۷,۹	۱
عامل ۱۰	۱,۳,۱۰,۱۳,۱۴	۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲	۱۰	-
عامل ۱۱	۱,۳,۸,۱۰,۱۱,۱۲	۲,۶,۱۱	۱۱	-
عامل ۱۲	۱,۳,۱۰,۱۲,۱۳,۱۴	۲,۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲	۱۲	-
عامل ۱۳	۱,۱۳,۱۴	۳,۱۰,۱۲,۱۳,۱۴	۱۳,۱۴	-
عامل ۱۴	۱,۱۳,۱۴	۳,۱۰,۱۲,۱۳,۱۴	۱۳,۱۴	-

جدول ۱۰. دومین تکرار بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عامل ۱	۱	۱,۳,۶,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴	۱	-
عامل ۳	۱,۳,۱۳,۱۴	۳,۱۰,۱۱,۱۲	۳	-

عامل ۶	۱۱, ۱۲, ۱۰, ۱, ۶	۶	۶
عامل ۸	۱۲, ۱۰, ۱, ۸	۸, ۱۱	-
عامل ۱۰	۱۴, ۱۳, ۱۰, ۱, ۳	۱۲, ۱۱, ۱۰, ۱, ۶	-
عامل ۱۱	۱۲, ۱۱, ۱۰, ۱, ۳, ۸	۶, ۱۱	-
عامل ۱۲	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۱, ۳	۱۲, ۱۱, ۱, ۶	-
عامل ۱۳	۱۴, ۱, ۱۳	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۳	-
عامل ۱۴	۱۴, ۱, ۱۳	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۳	-

جدول ۱۱. سومین تکرار بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عامل ۱	۱	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۱, ۱۰, ۱, ۳, ۸	-	-
عامل ۳	۱۴, ۱۳, ۱۴	۱۲, ۱۱, ۱, ۳	۳	-
عامل ۸	۱۲, ۱۰, ۱, ۸	۸, ۱۱	۸	-
عامل ۱۰	۱۴, ۱۳, ۱۰, ۱, ۳	۱۲, ۱۱, ۱, ۸	۱۰	-
عامل ۱۱	۱۲, ۱۱, ۱۰, ۱, ۳, ۸	۱۱	۱۱	۳
عامل ۱۲	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۱, ۳	۱۲, ۱۱, ۱, ۸	۱۲	-
عامل ۱۳	۱۴, ۱, ۱۳	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۳	۱۳, ۱۴	-
عامل ۱۴	۱۴, ۱, ۱۳	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۳	۱۳, ۱۴	-

جدول ۱۲. چهارمین تکرار بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عامل ۱	۱	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۱, ۱۰, ۱, ۳, ۸	۱	-
عامل ۳	۱۴, ۱۳, ۱۴	۱۲, ۱۰, ۱, ۳	۳	-
عامل ۸	۱۲, ۱۰, ۱, ۸	۸	۸	۴
عامل ۱۰	۱۴, ۱۳, ۱۰, ۱, ۳	۱۲, ۱۰, ۱, ۸	۱۰	-
عامل ۱۲	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۱, ۳	۱۲	۱۲	-
عامل ۱۳	۱۴, ۱, ۱۳	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۳	۱۳, ۱۴	-
عامل ۱۴	۱۴, ۱, ۱۳	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۳	۱۳, ۱۴	-

جدول ۱۳. پنجمین تکرار بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عامل ۱	۱	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۱, ۱۰, ۱, ۳, ۸	۱	-
عامل ۳	۱۴, ۱۳, ۱۴	۱۲, ۱۰, ۱, ۳	۳	-
عامل ۱۰	۱۴, ۱۳, ۱۰, ۱, ۳	۱۲	۱۰	-
عامل ۱۲	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۱, ۳	۱۲	۱۲	۵
عامل ۱۳	۱۴, ۱, ۱۳	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۳	۱۳, ۱۴	-
عامل ۱۴	۱۴, ۱, ۱۳	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۰, ۳	۱۳, ۱۴	-

جدول ۱۴. ششمین تکرار بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عامل ۱	۱	۱۴, ۱۳, ۱۰, ۱, ۳	۱	-
عامل ۳	۱۴, ۱۳, ۱۴	۱۰, ۳	۳	-
عامل ۱۰	۱۴, ۱۳, ۱۰, ۱, ۳	۱۰	۱۰	۶

عامل ۱۳	۱,۱۳,۱۴	۱,۱۰,۱۳,۱۴	۱۳,۱۴
عامل ۱۴	۱,۱۳,۱۴	۱,۱۰,۱۳,۱۴	۱۳,۱۴

جدول ۱۵. هفتمین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

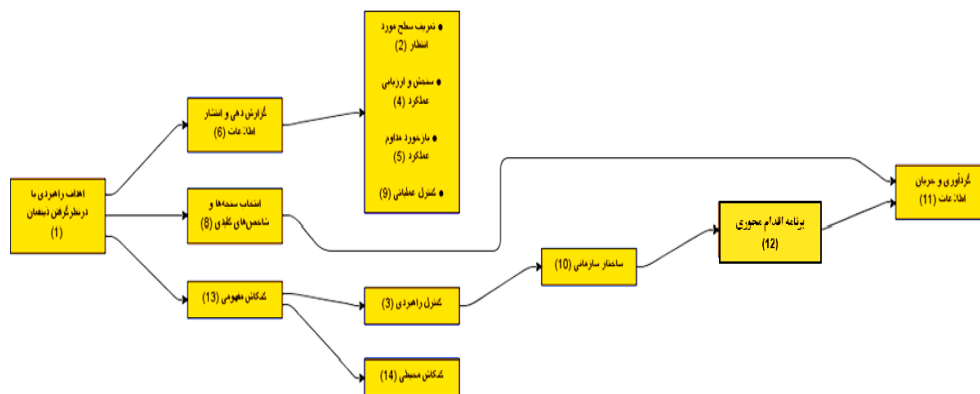
عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عامل ۱	-۱	۱۴-۱۳-۳-۱	۱	
عامل ۳	۱,۳,۱۳,۱۴	۳	۳	۷
عامل ۱۳	۱,۱۳,۱۴	۳,۱۳,۱۴	۱۳,۱۴	
عامل ۱۴	۱,۱۳,۱۴	۳,۱۳,۱۴	۱۳,۱۴	

جدول ۱۶. هشتمین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

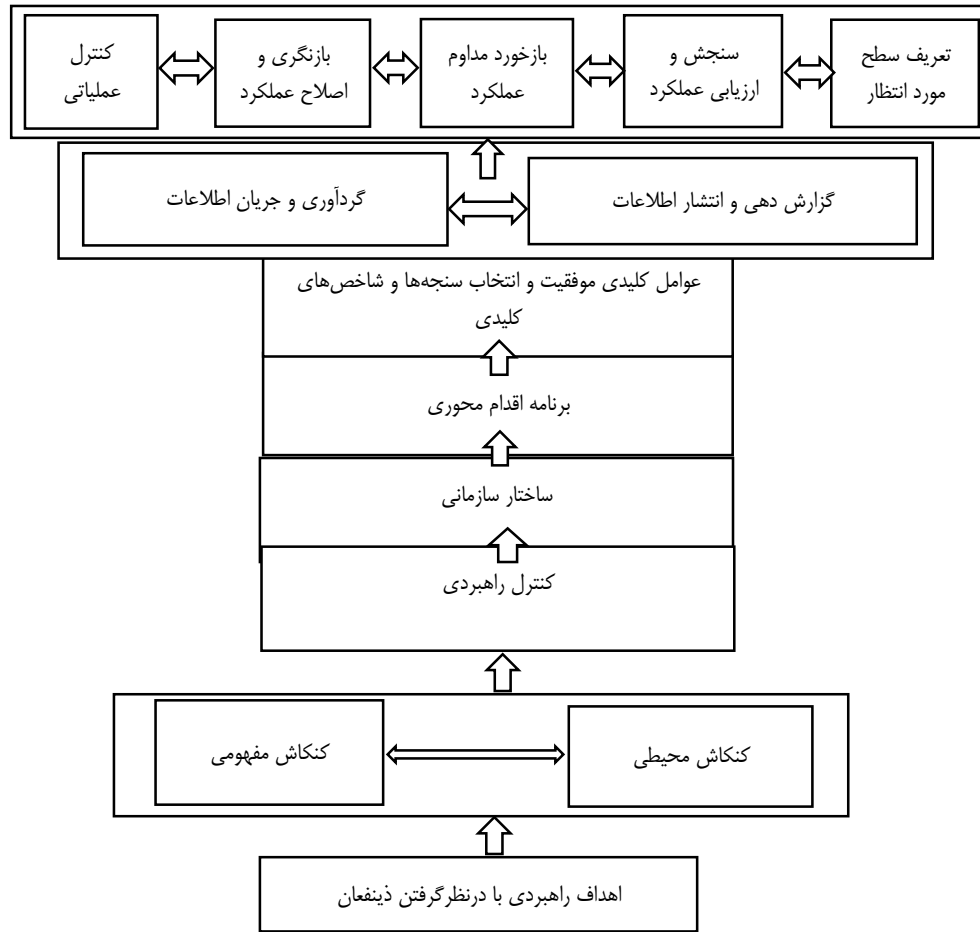
عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عامل ۱	۱	۱,۱۳,۱۴	۱	-
عامل ۱۳	۱,۱۳,۱۴	۱۳,۱۴	۱۳,۱۴	۸
عامل ۱۴	۱,۱۳,۱۴	۱۳,۱۴	۱۳,۱۴	۸

گام ششم: ساخت مدل اولیه و نهایی ساختار تفسیری

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی، یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال پذیریها در مدل اولیه، مدل نهایی ساختاری تفسیری به دست می آید. همان طور که مشخص شد، مدل نهایی ساختاری تفسیری به دست آمده در این تحقیق از ۷ سطح تشکیل شده است که در شکل زیر مشخص شده است. باید توجه داشت شاخص هایی که در پایین ترین سطح قرار گرفته اند از تأثیر گذاری بیشتری برخوردار هستند. خروجی نهایی نرم افزار ISM در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. خروجی نرم افزار ISM



شکل ۴. الگوی مدیریت عملکرد راهبردی قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص)

در ادامه به توضیح الگوی طراحی شده می‌شود. عامل اهداف راهبردی با در نظر گرفتن ذینفعان، عامل زیر بنایی موثر بر مدیریت عملکرد راهبردی در بالاترین اولویت نسبت به عوامل دیگر قرار گرفته است. این عامل در درون خود عوامل بسیاری را شامل می‌شود که رسالت و مقصود سازمان؛ هدف‌های خرد و کلان سازمان؛ ارزش‌های محوری و فرهنگ سازمان؛ نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان؛ فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان از جمله این عوامل است که قرار گرفتن این عامل در بالاترین اولویت، نشان دهنده اهمیت و جامعیت این عامل و صحت الگوی طراحی شده است.

در سطوح بعدی، دو عامل کنکاش مفهومی-کنکاوش محیطی و کنترل راهبردی قرار گرفته است که به نحوی این عوامل، برگرفته از اهداف راهبردی و بسیار تاثیرگذار بر روی عامل ساختار سازمان است. که کنکاوش محیطی شامل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و کنکاوش مفهومی نیز شامل مأموریت، چشم انداز، منابع و ارزش‌ها است. عامل کنترل راهبردی در واقع فرایندی است که این اطمینان را می‌دهد، سازمان، اهداف راهبردی مناسب را انتخاب و به‌طور کارا و موثر از آن استفاده نماید.

همچنین در هر سازمانی لازم است با توجه به سرعت تغییرات محیطی، در مقابل این تغییرات سازمان خود را پویا و چابک نماید در همین راستا در دیاگرام طراحی شده به درستی عامل کنترل راهبردی با در نظر گرفتن اهداف راهبردی و کنکاش مفهومی و محیطی، ساختار سازمان را نیز به‌صورت مداوم بررسی می‌نماید و در صورت نیاز می‌تواند در ساختار تغییراتی ایجاد نماید.

اگر عامل ساختار سازمان دچار تغییر شود بسیاری از عوامل تحت تاثیر آن قرار می‌گیرند که در شکل نیز این مطلب نشان داده شده است. پس از مشخص شدن اهداف راهبردی با در نظر گرفتن ذینفعان و کنترل راهبردی، نوبت به برنامه اقدام محوری و تعیین عوامل کلیدی موفقیت و انتخاب شاخص‌های کلیدی است که در دیاگرام ISM این دو عامل به درستی یکی پس از دیگری آمده است. در واقع، در هر زمانی هر چند اهداف مناسبی تعیین شود اما تازمانی که در سازمان اجرایی و پیاده سازی نشود در واقع ارزش چندانی نخواهد داشت در همین راستا، لازم است تا عوامل کلیدی موفقیت سازمان و همچنین شاخص‌های آن، برگرفته از اهداف راهبردی سازمان تعیین شود که این گام و گام بعدی (عامل گردآوری و انتشار اطلاعات)، تضمینی در اجرایی شدن آن است.

در سطح بعدی دو عامل گزارش‌دهی و انتشار اطلاعات و گردآوری و جریان اطلاعات که باهم رابطه‌ای دوسویه دارند به دست آمد در واقع سازمان قرارگاه بدلیل حجم فعالیت گسترده و پراکندگی جغرافیایی در داخل و خارج از کشور، بصورت روزانه، انباری از اطلاعات بوده که بدون وجود یک سیستم گردآوری و جریان اطلاعات و سپس در نظر گرفتن سیستم انتشار و گزارش دهی صحیح، عملاً از اطلاعات آن، نمی‌توان استفاده چندانی کرد که لازم است در این قسمت از سیستم هوش تجاری هم استفاده شود تا تجربیات گرانسنگ سازمان قرارگاه در تصمیم‌گیری‌ها و جهت‌گیری‌های آن نقش پیشبرنده و هم‌افزایی را بازی نماید.

در آخرین سطح نیز عوامل کاملاً مرتبطی مانند تعیین سطح مورد انتظار؛ سنجش و ارزیابی عملکرد؛ بازخورد مداوم عملکرد؛ بازنگری و اصلاح عملکرد و کنترل عملیاتی به دست آمده است. در توضیح این عوامل همان‌طور که در الگو نیز مشخص است ابتدا برای هر واحدی باید سطح مورد انتظار تعریف شود در واقع سطح مورد انتظار همان چیزی است که از آن واحد انتظار می‌رود. پس از تعیین این سطح است که می‌توان سنجش و ارزیابی عملکردی را انجام داد. برخلاف اکثر سیستم ارزیابی که در آن به رتبه‌بندی و امتیازدهی پرداخته می‌شود اما هدف در ارزیابی عملکرد این الگو، اصلاح و بهبود عملکرد است.

در همین راستا در گام بعد لازم است بازخورد مداوم عملکرد به واحد مربوطه ارائه شود. همچنین در این الگو، گامی به نام بازنگری و اصلاح وجود داشته که به‌طور مداوم عوامل و شاخص‌های ارزیابی را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد و عامل کنترل عملیاتی نیز خود یک فرایند اطمینان بخشی است که نشان می‌دهد چرخه مذکور بطور کارا و موثر فعالیت خود را انجام می‌دهد.

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (ترسیم نمودار MICMAC)

در این مرحله متغیرها در ۴ گروه طبقه‌بندی می‌شوند (نمودار ۱).

اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) است که قدرت وابستگی و نفوذ بسیار ضعیفی دارند. در این بررسی متغیرهای ۳، ۱۱، ۱۳، ۱۴ و ۱۶ در این گروه قرار دارند. در ناحیه ۲ متغیرهای وابسته هستند که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند که متغیرهای ۷، ۹، ۵، ۴ و ۲ در این گروه قرار گرفته‌اند. گروه سوم متغیرهای پیوندی هستند که هم قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند. متغیرهای پیوندی جز آن دسته از متغیرها می‌باشند که هرگونه عملی بر روی این متغیرها، منجر به تغییر سایر متغیرها خواهد شد که هیچ متغیری در این دسته قرار نگرفته است. گروه چهارم متغیرهای مستقل یا نفوذ است. این متغیرها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. به‌طور کلی متغیرهایی که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند را متغیرهای کلیدی می‌گویند؛ که در این بررسی متغیرهای ۱۰، ۱۶ و ۱۲ در این دسته قرار گرفته‌اند. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها از طریق جمع کردن خروجی‌ها و ورودی‌های «۱» در هر سطر و ستون، به دست آمده است.

نمودار ۱. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی

	۱														
				۱۲											
قدرت نفوذ				۶,۱۰											
			۱۳,۱۴	۳				۹	۲,۴,۵,۷						
										۱۱					
				۸											
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
	میزان وابستگی														

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

از آنجایی که هدف مدیریت امروز و ملاک موفقیت آن، کمک به تحقق چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و بهبود مستمر عملکرد سازمان بوده و یکی از مهم‌ترین گام‌های موفقیت مدیریت سازمان در حوزه عملکردی، نگاه جامع و راهبردی به بحث مدیریت عملکرد در سازمان است. البته مدیریت عملکرد حوزه‌های مختلفی مانند مدیریت راهبردی، فرهنگ سازمانی، فرصت‌های محیطی، مباحث مالی و انگیزشی سازمان را شامل شده که این عوامل بر پیچیدگی و اهمیت موضوع می‌افزاید.

در این تحقیق، عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص) با روش دلفی مورد شناسایی قرار گرفت که بر اساس دیاگرام نهایی مدل ISM، همان‌طور که مورد انتظار هم بود عامل اهداف راهبردی با در نظر گرفتن ذینفعان، به‌عنوان عامل زیر بنایی مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی در بالاترین اولویت نسبت به عوامل دیگر قرار گرفته است.

درواقع بسیاری از مشکلات فعلی و آینده قرارگاه به نداشتن دقیق اهداف راهبردی آن برمی‌گردد چراکه این اهداف چراغ راه هدایت سایر امور در قرارگاه بوده و از اعمال سلیقه‌های فردی جلوگیری می‌نماید. در سطوح بعدی، دو عامل کنکاش مفهومی و کنکاش محیطی قرار گرفته است؛ که بنا به نظر اکثریت خبرگان، این دو عامل پشتیبان عامل اهداف راهبردی است که در دیاگرام نیز این مطلب به درستی به دست آمد. سطح بعد از کنکاش مفهومی و محیطی، کنترل راهبردی قرار گرفته است در واقع کنترل راهبردی با در نظر گرفتن مسائل داخلی و خارجی (از خروجی‌های کنکاش مفهومی و محیطی) همواره اهداف راهبردی را رصد و در صورت لزوم بنابه شرایط اصلاح می‌نماید و از آنجایی که قرارگاه سازندگی یک سازمان نظامی و دارای سلسله مراتب است لذا لازم است اگر اصلاحی در سازمان نیاز به انجام باشد حتماً آن تغییر در ساختار قرارگاه (چه ساختار سازمانی و چه ساختار اطلاعاتی) باید انجام شود که به درستی در دیاگرام، این موضوع مشخص شده است. حال، نوبت به برنامه اقدام محوری و تعیین عوامل کلیدی موفقیت و انتخاب شاخص‌های کلیدی است که در دیاگرام ISM این دو عامل به درستی یکی پس از دیگری آمده است.

در سطح بعدی دو عامل گزارش دهی و انتشار اطلاعات و گردآوری و جریان اطلاعات که باهم رابطه‌ای دوسویه دارند کسب‌شده و در آخرین سطح نیز عوامل کاملاً مرتبطی مانند تعریف سطح مورد انتظار؛ سنجش و ارزیابی عملکرد؛ بازخورد مداوم عملکرد؛ بازنگری و اصلاح عملکرد و کنترل عملیاتی به‌دست‌آمده است.

پیشنهادها

- قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص) باید بر مبنای اهداف راهبردی و با در نظر گرفتن کنکاش مفهومی و محیطی، در ادامه مسیر گام بردارد.
- قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص) باید به شیوه پیاده‌سازی و اجرای عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی توجه ویژه نماید. در همین راستا، سازمان قرارگاه باید عوامل کلیدی موفقیت خود را به‌درستی تعیین کرده و در آن مسیر حرکت نماید.
- جهت گردآوری داده‌های مربوط به اهداف راهبردی عملکرد قرارگاه، سازوکار لازم، در نظر گرفته شود و سیستم گزارش دهی و گزارش‌گیری یکپارچه در قرارگاه (تکمیل پروژه یاس) صورت پذیرد.
- قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص) باید به تثبیت و نهادینه‌سازی (فرهنگ‌سازمانی) توجه ویژه نماید. که اهم اقدامات در این زمینه عبارتند از:
 - تعیین سطح مورد انتظار عملکردی واحدها مشخص شود.
 - روابط بین سرپرست و زیردست در هر واحد از شیوه مربی‌گری و بازخور مداوم عملکرد باشد.
 - ارزیابی عملکرد و بازنگری و اصلاح مداوم آن در قرارگاه در نظر گرفته شود و کنترل عملیاتی و کنترل راهبردی به‌طور همزمان، در قرارگاه مدنظر قرار گیرد.

در این مقاله، برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود:

- ۱) با توجه به محدودیت‌های نمونه‌گیری، پیشنهاد می‌شود که تحقیق مشابهی در سطحی وسیع‌تر (در بخش‌های دولتی و ملی) انجام گیرد تا قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها نیز افزایش یافته و کارایی الگوی پیشنهادی در سطح ملی نیز آشکار گردد. در ضمن تأکید بیشتری بر مصاحبه‌های متمرکز با تعداد کثیری از متخصصان بخش دولتی انجام گیرد از نتایج حاصل از گروه‌های کانون برای بهبود الگو در سطح ملی استفاده شود.
- ۲) پیشنهاد می‌شود که مدل‌سازی ریاضی مدیریت عملکرد صورت پذیرد تا بتوان با کمی‌کردن این موضوع‌ها و ارائه مدل ریاضی نتایج موردنظر حاصل شود.
- ۳) انجام تحقیق حاضر با در نظر گرفتن بازخور الگو و استفاده از روش‌هایی مانند پویایی‌شنایی سیستم‌ها صورت پذیرد.
- ۴) طراحی یک نرم‌افزار جامع و کاربردی در سازمان تا علاوه بر رصد دقیق فرایند عملکردی سازمان، به بهبود آن کمک نماید.
- ۵) طراحی گیمیفیکیشن (بازی‌کاری) مناسب در جهت ترغیب کارکنان به بیان وضعیت عملکردی سازمان در فضایی سرگرم‌کننده و جذاب می‌تواند کمک‌کننده باشد.

منابع:

1. Armstrong, M. (2006). Performance management (individual, team, organization), translated by Qelich Lee, Behrooz, Gholamzadeh, Dariush, Iran Industrial Training and Research Center Publications, First Edition. (In Persian)
2. Armstrong, M. (2006). Performance management (Key Strategies and Practical Guide), Safari Translation, Saeed, Wahhabis, Amir, University Jihad Publications, first edition. (In Persian)
3. Adler. R. W. (2018). Strategic performance management: Accounting for Organizational Control. First published 2018, Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN.
4. Armstrong, M., & Born, A. (2005). Managing performance: Performance management in action. CIPD: Chartered Institute Personnel and Development
5. Armstrong, M. (2006). Performance management: Key Strategies and Practical Guidelines. 3rd Editin. Kogan page: London & Philadelphia
6. Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2006). Holistic performance management: an integrated framework, International Journal of Productivity and Performance Management. 55(1), 61-78
7. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2006). Performance and performance management. Handbook of public policy, pp.443-460, CA, UA
8. Corder, G. W., & Foreman, D. I. (2009). Nonparametric statistics for non-statisticians: A step-by-step Approach. Wiley Press.
9. David, F. R. (2000). Strategic Management. Translated by Parsaiyan, Ali; Arabi, Seyed Mohammad; Tehran. Cultural Research Office. (In Persian)
10. French, W. B. (1984). Organization development, prentice hall, Englewood cliffs, N, J
11. Grote, D. (2002). The performance appraisal question and answer book: a survival guid for manager AMACOM
12. Moynihan, D. (2008). The dynamics of performance management: Constructing information and reform", Washington, D.C: Georgetwon university Press.
13. Marr, B. (2006). Strategic performance management: Leveraging and measuring your intangible value drivers. Elsevier Ltd. All rights reserved.
14. Mar, B. (2008). Managing and delivering performance, Oxford botterworth-heinemann/Elsevier.
15. Medori, D. & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems", international journal of operation & production management, 20(5), 520-533.
16. Nalarine, C. & Lorraine, G. (2001). Perrformance management: strategy, systems and rewards, Thomson learning, London.
17. Olowu, D. (2009). Strategic performance management in the public sector, paper commissioned by the commonwealth secretariat. London.
18. Rezaian, A., & Ganjali, A. (2011). Performance management, what, why and how, Tehran, Imam Sadegh (AS) University, First Edition. (In Persian)
19. Razani, A. S. (2002). International performance appraisal models. The First National Conference on Performance Management, University Jihad School of Management - University of Tehran. (In Persian)
20. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, G. (2004). Book of research methods in behavioral sciences, Agah Publications, Tehran. The eighth turn. Page 1-408. (In Persian)
21. Yavari, V., & Zahedi, Sh. S. (2013). Designing a conceptual model of organizational performance management for governmental and non-profit organizations, Strategic Management Thought, 7(1), 79-122. (In Persian)