



108

Vol. 24
Summer 2025
P.P: 163-193

Research Paper

Received:
2025-03-07
Revised:
2025-05-11
Accepted:
2025-05-12
Published:
2025-09-19

ISSN: 2008-6121
E-ISSN: 2645-5218



«Defensive Researches and Management»

Framework for the performance management system of commanders and managers

Sasan Zare¹ | Mahdi Safian² | Masoud Alihoseini^{3*}

Abstract

The performance management system for commanders and managers is a systematic and continuous process designed to improve the overall performance of the organization by developing and optimizing the performance of commanders and managers. This system includes a cycle of goal setting, continuous evaluation, feedback, and development of commanders and managers to ensure that the strategic goals of the organization are aligned with individual achievements. Empirical evidence and scientific studies show that some aspects of the aforementioned system have been neglected in the results obtained from the models used in performance management. The purpose of the present study is to identify the model of the performance management system for commanders and managers so that it can measure and evaluate the performance of commanders and managers by considering various aspects of the organization. The present study is of an applied type and the research method used is the seven-step meta-synthesis method of Sandelowski and Barroso (2007), which was carried out by studying relevant scientific-research articles in the field of performance management from reliable databases, analyzing and reviewing selected articles, organizing and categorizing the extracted dimensions and components, and finalizing the model using the Delphi technique. The research findings show that the performance management model of commanders and managers has 7 dimensions and 29 components. The dimensions analyzed in this study are: performance management system inputs, performance management process, performance management system outputs, effects and consequences, systemic feedback, close environment (organization), and distant environment (society).

Keywords: Performance management system commanders and managers meta-composition.

1. Assistant Professor, Department of Organizational Transformation and Excellence and Institutional Systems, Faculty and Research Institute of Management and Strategic Planning, Imam Hussein University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Human Capital Management, Faculty and Research Institute of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran.
3. Corresponding author: PhD student in Public Administration, Human Resource Management, Human Capital Management Department, Faculty and Research Institute of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. [Email: masoud_alihoseini@yahoo.com](mailto:masoud_alihoseini@yahoo.com)

Publisher: Imam Hussein University

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).

© Authors





چارچوب نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران

ساسان زارع^۱ | مهدی صفیان^۲ | مسعود علی حسینی^{۳*}

چکیده

نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران یک فرآیند سامانمند و مداوم است که باهدف بهبود عملکرد کلی سازمان از طریق توسعه و بهینه‌سازی عملکرد فرماندهان و مدیران طراحی شده است. این نظام شامل چرخه‌ای از هدف‌گذاری، ارزیابی پیوسته، بازخور و توسعه فرماندهان و مدیران می‌شود تا اطمینان حاصل شود که اهداف استراتژیک سازمان با دستاوردهای فردی هماهنگ هستند. شواهد تجربی و بررسی‌های علمی نشان می‌دهد که در نتایج به‌دست‌آمده از الگوهای مورد استفاده در مدیریت عملکرد، برخی از جنبه‌های نظام مذکور مغفول مانده است. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی الگوی نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران است تا بتواند با در نظر گرفتن جوانب مختلف سازمان، عملکرد فرماندهان و مدیران را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد. پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده و روش تحقیق مورد استفاده، روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) می‌باشد که با مطالعه مقالات علمی - پژوهشی مرتبط حوزه مدیریت عملکرد از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، تحلیل و بررسی مقالات منتخب، سازمان‌دهی و دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده و نهایی سازی الگو با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد الگوی مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران دارای ۷ بُعد و ۲۹ مؤلفه است. ابعاد احصاء شده در این پژوهش عبارت‌اند از: ورودی‌های سیستم مدیریت عملکرد، فرایند مدیریت عملکرد، خروجی‌های سیستم مدیریت عملکرد، آثار و پیامدها، بازخور سیستمی، محیط نزدیک (سازمان)، محیط دور (جامعه).

کلیدواژه‌ها: نظام مدیریت عملکرد، فرماندهان و مدیران، فراترکیب.

۱. استادیار، گروه تحول و تعالی سازمانی و نظامات نهادی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت سرمایه انسانی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.
۳. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت سرمایه انسانی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

Email: masoud_alihoseini@yahoo.com



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.

مقدمه

سازمان‌ها باید از میزان کارایی کارکنان خود باخبر باشند و برای توسعه و بهسازی آنان تلاش کنند. یکی از اصول ضروری زندگی فردی و سازمانی که با نظام بهسازی انسان مرتبط است، ارزیابی است. انسان دائماً فعالیت‌های خود و دیگران را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در واقع قدمت ارزیابی به اندازه کل عمر انسان است. در اهمیت موضوع پژوهش اینکه خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ» (سوره زلزال، آیه ۷-۸). هر کس به اندازه ذره‌ای کار خوب کند، پاداش آن را می‌بیند و هر کس به اندازه ذره‌ای کار بد کند، جزای آن را می‌بیند. مولای متقیان حضرت علی (ع) در فرازی به مالک‌اشتر می‌فرماید: «وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيداً لِأَهْلِ الْأَخْسَانِ فِي الْأَخْسَانِ، وَتَذْهِيْباً لِأَهْلِ الْأَسَاءَةِ عَلَى الْأَسَاءَةِ، وَالْزِمَ كَلًّا مِنْهُمْ مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ» (نهج البلاغه، نام ۵۳). هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار نزد تو به یک‌پایه باشند که آن، نیکوکار را از نیکویی کردن بی‌ رغبت می‌سازد و بدکار را به بدی کردن وامی‌دارد. هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده.

به فرایندی که فعالیت‌ها را نظارت، پایش و ارزیابی می‌کند، ارزیابی عملکرد گفته می‌شود. در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام مدیریت عملکرد را اجتناب‌ناپذیر نموده است. به گونه‌ای که فقدان نظام مدیریت عملکرد در ابعاد مختلف سازمان به عنوان یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام مدیریت عملکرد دارد. اساساً قوام و دوام یک سیستم، منوط به وجود نظام مدیریت عملکرد و کنترل در آن است و یکی از وظایف اصلی و اساسی مدیریت منابع انسانی ارزیابی و مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران آن می‌باشد که می‌بایست به‌طور مداوم انجام گیرد تا بتوان از نتایج آن در جهت افزایش بهره‌وری سازمان استفاده نمود.

سازمان‌های نظامی نیز به عنوان سازمان‌های تحول‌گرا، باید به‌طور مداوم، عملکرد فرماندهان و مدیران خود را مورد ارزیابی و مدیریت قرار دهند و همچنین با استفاده از ارزیابی دقیق و مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران، می‌تواند افرادی توانمند داشته باشند و با ارتقاء تخصص و مهارت آنان، اهداف انقلاب اسلامی را محقق کنند. تعالی معنوی، شخصیتی، رفتاری و عملکردی

فرماندهان و مدیران، صرفاً یک امر درونی و فردی نیست و مردم و کسانی که می‌خواهند به این الگو نگاه کنند باید این رویکرد تحول‌گرا و تعالی‌بخش را ملاحظه کنند؛ امام خمینی (رحمت‌الله‌علیه) می‌فرمایند: «باید پاسداری از خودتان، مقدم بر پاسداری از کشور باشد. تا خودتان صالح نباشید، خودتان را اصلاح نکنید، پاسداری اسلامی نمی‌توانید بکنید. پاسداری اسلام این است که خود انسان، یک فرد مسلم و متعهد باشد؛ عامل به احکام خدا باشد. وقتی این طور شد آن وقت پاسداری هم می‌تواند بکند» (تیرماه ۱۳۵۸ در جمع گروهی از پاسداران شهرستان گنبد).

پژوهش‌های بسیار در زمینه مدیریت عملکرد انجام شده که نشان از اهمیت و نیز فقدان حوزه مدیریت عملکرد به‌منظور پرداختن جامع و مانع به این نظام است. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه به قلم سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) اشاره کرد. وی در این پژوهش چالش‌ها و عوامل متعددی را بررسی کرده و با ارائه مدل مفهومی و تحلیل ابعاد نظام شایستگی‌ها، در تلاش برای شناسایی آسیب‌های موجود در این نظام می‌باشد. همچنین یافته‌های پژوهش مذکور، این نکته را مورد تأیید قرار داده است که این نظام از حیث بعد ورودی‌ها (آیین‌نامه، دستورالعمل، ابلاغی‌ات، فرهنگ‌سازی)، پردازش (محتوا، ارزشیابی شوندگان، ارزیاب‌ها و...) و خروجی‌ها (کارنامه دوره‌ای ارزشیابی شوندگان، سیمای شایستگی‌های فردی و سازمانی و...)، با مشکلات و کاستی‌هایی مواجه است که لازم است اصلاح و به‌روزرسانی شود.

با توجه به نکات مذکور و ضرورت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در همه سازمان‌ها و همچنین با توجه به بررسی‌ها و آسیب‌شناسی‌های صورت گرفته در نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری، همواره با این چالش جدی مواجه بوده‌ایم که در تعریف و طراحی نظام ارزشیابی شایستگی‌ها، یک نگاه عام وجود دارد و اساساً به شایستگی‌های رفتاری فرماندهان و مدیران توجه گردیده و به شاخص‌ها و شایستگی‌های نتیجه‌ای (شغلی)، توجه کمتری شده و عملاً به آن‌ها پرداخته نشده است. با اجرای نظام ارزشیابی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران، سنجش، احصاء و تبیین حوزه نتیجه‌ای (شغلی) فرماندهان و مدیران (با سنجه‌های تعیین شده) در سازمان میسر نبوده و همواره به‌عنوان یک خلأ جدی در نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران می‌توان از آن یاد کرد که در صورت عدم پرداختن به موضوع عملکردی، امکان سنجش و ارزیابی دقیق و جامع عملکرد میسر نبوده و نمی‌توانیم تصویری درست و واقعی از عملکرد مدیران ارائه نماییم. در همین

رابطه باید گفت با توجه به اینکه مشاغل مختلف و متنوع‌اند و هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند، لیکن یک سری از معیارهای ارزیابی در همه مشاغل کاربرد ولی می‌بایست معیارهای خاصی نیز متناسب با هر شغل برای ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران آن شغل طراحی شود. شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید متناسب با جایگاه شغلی کارکنان باشد. نظام مدیریت عملکرد در صورتی کارآمد و مؤثر است که اجزای آن به‌طور دقیق مشخص و قابل اندازه‌گیری باشند. بر این اساس همواره در سنجش و مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران می‌بایست به دو جنبه رفتاری (عمومی) و نتیجه‌ای (شغلی) به‌صورت توأمان توجه نمود.

بنابراین پژوهش حاضر با رویکرد فراترکیب، در پی شناخت پژوهش‌هایی است که با رویکرد مدیریت عملکرد بتواند خلأهای موجود را جمع‌آوری و با ارائه الگویی از فراترکیب نظامات مدیریت عملکرد، حلقه وصلی برای تکمیل نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران باشد.

ادبیات و مبانی نظری پژوهش

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، ابزار بهبود عملکرد را از طریق ارتباط و هماهنگی اهداف با نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌آورد. همچنین، ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور بر اساس نتایج ارزشیابی است (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۷: ۱۶). آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۶) مدیریت عملکرد را تمام اقدامات رسمی و غیررسمی سازمان برای افزایش کارایی فردی، گروهی و سازمانی و همچنین توسعه مداوم دانش، مهارت و شایستگی می‌داند. مدیریت عملکرد، یک نظام مجزایی که توسط بخش سرمایه انسانی و آن‌هم یک‌بار در سال اجرا شده و سپس به فراموشی سپرده شود، نیست. از نظر فرهادی، رشیدی و اصیلی (۱۳۸۱)، مدیریت عملکرد، بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن، ایجاد رابطه بین مدیریت و کارکنان بوده و در فرایند ارزشیابی عملکرد، ابتکار و خلاقیت کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد. مدیریت عملکرد، با بهبود شایستگی‌های بالفعل افراد و ایجاد هماهنگی بین شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل، به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید به‌منظور هماهنگ نمودن فرد با فناوری‌های نوین و تغییرات جدید است.

1 Armstrong

(سلطانی، ۱۳۷۸). مدیریت عملکرد یک رویکرد / نظام / فرآیند / روش / راه / وسیله است. لحاظ کردن هر کدام از مفاهیم مذکور در تعریف مدیریت عملکرد، بیانگر جهت گیری کاربرد آن است. مثلاً اگر سازمانی، مدیریت عملکرد را به مثابه یک رویکرد در مدیریت منابع انسانی خود به کار گیرد، به این معناست که تلاش می کند سایر اقدام های مدیریتی در حوزه کارکنان را با محوریت مدیریت عملکرد، تدوین و اجرا نماید (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰).

اهمیت موضوع مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در موفقیت استراتژیک سازمان ها به اندازه ای است که بسیاری از شرکت ها و سازمان های موفق ایران و جهان، قابلیت و مهارتی به نام مدیریت عملکرد کارکنان را در فهرست قابلیت های مدیریتی خود گنجانده اند و از همه مدیران و سرپرستان خود انتظار دارند که عملکرد کارکنان را با شایستگی و اثربخشی مطلوب مدیریت کنند (ابوالعلائی، ۱۳۹۸: ۲۴). در ادامه چرخه مدیریت عملکرد در شکل زیر نمایش داده شده است:



شکل ۱. چرخه مدیریت عملکرد (ابوالعلائی، ۱۳۹۸)

نظام مدیریت عملکرد کارکنان

نظام مدیریت عملکرد، یک عملکرد کلیدی در مدیریت منابع انسانی است و ابزاری ضروری در اختیار سازمان ها برای بهبود انگیزه، عملکرد و بهره وری کارکنان در نظر گرفته می شود (ابوییچر و کانوی^۱، ۲۰۲۳). اگر مدیریت و سازمان ها بتوانند از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان، علل اصلی

1 Aboubichr and Conway

تخلفات اداری، کم کاری های پنهان، غیبت ها و تعارضات را شناسایی کنند، می توانند اقدامات مناسبی را برای رفع این مسائل و مشکلات اتخاذ کنند (چن^۱، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، سیستم ارزیابی عملکرد به طور قابل توجهی بر ادراک کارکنان از عدالت تأثیر می گذارد (کمپبل و گوریتز^۲، ۲۰۱۴) و تجربه مثبت کارکنان در فرآیند ارزیابی عملکرد، درک آن ها از عدالت را افزایش می دهد. با این حال، اگر این فرآیند به خوبی اجرا نشود؛ می تواند منجر به کاهش ادراک عدالت کارکنان شود و آن ها ممکن است چنین احساس کنند که سازمان به دستاوردهای آن ها وقعی نمی نهد (ین^۳، ۲۰۱۶).

پیشینه پژوهش

از آنجاکه پژوهش های مرتبط با موضوع پژوهش در قسمت یافته های پژوهش مورد بررسی قرار می گیرند، برای تکراری نبودن و جلوگیری از افزایش تعداد صفحات مقاله، پیشینه به صورت مختصر و فقط به مواردی در قالب جدول زیر اشاره می گردد:

جدول ۱. پژوهش های مرتبط با نظام مدیریت عملکرد		
منبع	عنوان	یافته ها
ایمانی، ۱۴۰۳	نظام مدیریت عملکرد کارکنان به مثابه ابزاری برای پیشگیری از فساد اداری	این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان برای پیشگیری از فساد اداری در بخش دولتی انجام شد. ده مؤلفه کلیدی شامل شفافیت، پاسخگویی، عدالت رویه ای و تعاملی، توجیه پذیری، همسویی، قانون محوری، بهبود مستمر، اعتبار پذیری و قابلیت پیشگیری شناسایی شدند. نتایج نشان داد که این مؤلفه ها به شدت به یکدیگر مرتبط هستند و تغییر در هر یک می تواند بر کل سیستم تأثیر بگذارد.
بذرکار، ۱۴۰۲	شناسایی و اولویت بندی شایستگی های کلیدی مدیران در افزایش اثربخشی مدیریت	این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی شایستگی های مدیران در مدیریت عملکرد کارکنان انجام شد. نتایج نشان داد که بعد مربی گری و نظارت به عنوان موثرترین بعد، و کوچینگ عملکرد به عنوان موثرترین معیار در افزایش اثربخشی مدیریت عملکرد شناخته شدند.

1 chen

2 Campbell and Goritz

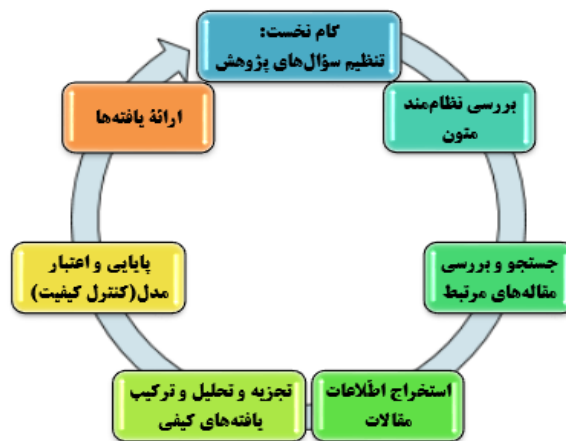
3 Yean

جدول ۱. پژوهش های مرتبط با نظام مدیریت عملکرد		
منبع	عنوان	یافته ها
	عملکرد کارکنان	
نصیری و همکاران، ۱۴۰۱	مبانی مدیریت عملکرد کارکنان	مدیریت عملکرد یکی از فرآیندهای اصلی مدیریت منابع انسانی است که به هدف گذاری، نظارت بر عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان می پردازد. این فرآیند نه تنها ارزیابی عملکرد را شامل می شود، بلکه به بهبود رفتار فردی و سازمانی کمک می کند تا اهداف سازمانی تحقق یابد. مدیریت عملکرد با شناسایی نقاط قوت و ضعف، زمینه را برای ارتقای مهارت ها و توانمندی های کارکنان فراهم می کند تا آنها در مسیر دستیابی به اهداف سازمان قرار بگیرند.
باقری و همکاران، ۱۴۰۰	شاخص های ویژگی های فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان های نظامی	نتایج بدست آمده در پژوهش نشان داده است که شاخص های عوامل فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان های نظامی، دارای ۷۲ شاخص است. از آنجایی که در تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان های نظامی، ارکان جهت ساز نیروهای مسلح، راهبردها، مأموریت، اهداف و فعالیت های کلیدی و ویژگی های خاص سازمان های نظامی مورد توجه قرار گرفت.
رضایت و نیرومند، ۱۳۹۹	الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان های نظامی با استفاده از مبانی اسلامی	یافته های حاصل از پژوهش نشان داد که الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نظامی ایران دربردارنده ۳ بعد (ویژگی های فردی، نتایج، پیامد) و ۱۴ مولفه است.
محمدی و شریف زاده، ۱۳۹۶	طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی	از دهه های گذشته، تطبیق و استفاده از روش های مدیریت عملکرد برای بهبود ارائه خدمات و کسب عوامل کلیدی، به عنوان جزء اصلی تغییرات در توسعه منابع انسانی دولتها شناخته می شود. توجه به وضعیت نظام اداری کشور و مدل فعلی مدیریت عملکرد، پرداخته شد. البته، این مدل نمی تواند توانایی صحیح ارزیابی عملکرد کارکنان و مسیر پیش بینی توسعه منابع انسانی را در عمل ارائه دهد. این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، تلاش کرد. روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده برای اجرای این تحقیق.

روش‌شناسی پژوهش

موضوع مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در زمره تحقیقاتی است که بطور مکرر و در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه بوده و دارای منابع قابل استفاده‌ای است که انجام پژوهش‌های ترکیبی که عصاره تحقیقات از آن را به یک موضوع خاص تبدیل نموده است و می‌توان به شیوه نظام‌مند و علمی برای یک نتیجه قابل قبول مطالعه نمود. پژوهش حاضر را می‌توان کاربردی معرفی کرد. کاربردی از آن جهت که برای مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران سازمان مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرد. مهم‌ترین روش گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات این حوزه است که از روش فراترکیب جمع‌آوری گردیده است. این روش به طور ویژه در علوم که مطالعات آن بیشتر مبتدی بر تحلیل‌های کیفی است، کاربرد دارد. از آنجا که مطالعات مرتبط با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت عملکرد فرماندهان مدیران در یک سازمان نظامی است، بیشتر پژوهش‌های کیفی، بدون داده‌های کمی در این زمینه انجام شده بود. بر همین مبنا، روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به دست آوردن ترکیبی جامع از ابعاد و مؤلفه‌های نظام مذکور به کار گرفته شده است.

بدین منظور از روش هفت مرحله سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) بهره گرفته شده است. این هفت مرحله به شکل زیر عبارتند از:



شکل ۲. فرایند هفت مرحله‌ای فراترکیب (قائم و همکاران، ۱۳۹۹)

1 Sandelowski & Barroso

مراحل و گام‌های پژوهش

گام نخست: تنظیم پرسش‌های پژوهش

نخستین گام فراترکیب تنظیم پرسش‌های پژوهش است. پرسش پژوهش، اینگونه مطرح می‌گردد که: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در یک سازمان نظامی کدام است؟ و ارتباط بین آن‌ها چگونه است؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

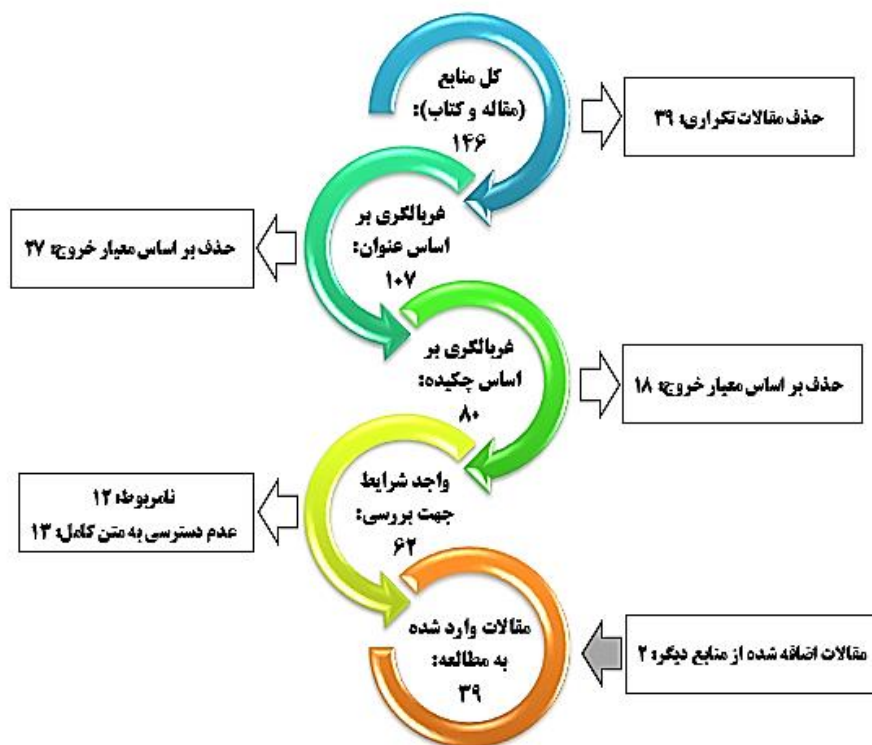
در این مرحله پژوهشگر به جستجوی نظام‌مند مقالات منتشر شده در مجلات معتبر داخلی حوزه نظام مدیریت عملکرد با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب می‌پردازد. ابتدا کلمات کلیدی مرتبط، گزینش شده و پس از خلاصه‌برداری و نگارش، مورد استفاده قرار گرفت. کلیدواژه‌ها در جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول ۲. واژگان کلیدی جستجو در پژوهش (پژوهشگران)		
ردیف	فارسی	انگلیسی
۱	عملکرد	Performance
۲	مدیریت عملکرد	Performance management
۳	نظام ارزیابی عملکرد	performance appraisal system
۴	نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران	Performance management system for commanders and managers

گام سوم: جستجو و بررسی مقاله‌های مرتبط

فرآیند انتخاب مقالات

برای بدست آوردن ابعاد، مؤلفه‌ها و در نهایت الگوی نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران با روش فراترکیب، محقق به صورت نظام‌مند به جستجوی مقالات منتشر شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی حوزه مدیریت عملکرد با هدف تعیین اسناد معتبر و مرتبط و در بازه زمانی مناسب پرداخت. از آنجا که مطالعات مرتبط با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران، بیشتر در حوزه کیفی انجام شده بود، لذا روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای بدست آوردن ترکیبی جامع از ابعاد نظام مدیریت عملکرد و مؤلفه‌های آنان به کار گرفته شد.



شکل ۳. فرآیند انتخاب مقالات به صورت شماتیک

پس از شناسایی واژگان کلیدی تحقیق، مقالات مورد نظر از مجلات معتبر علمی - پژوهشی و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر (نورمگز، مگیران، جهاد دانشگاهی و ...) استخراج شده و مطابق واژگان کلیدی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. بیش از ۱۴۰ عنوان مقاله و کتاب در حوزه نظام مدیریت عملکرد احصاء گردید، که بر مبنای هدف پژوهش و پرداختن مستقیم به نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران و با بررسی‌های جزئی‌تر و مطابق با هدف پژوهش، مطالعه چکیده، روش و یافته‌های مقالات مذکور به ۳۹ مقاله و کتاب منتهی شد که مطابق با الگوی فوق، منابع حاصله از ۳۹ پژوهش بررسی شده، در قالب جدول شماره ۳ ارائه می‌گردد:

جدول ۳. مقالات منتخب پژوهش (یافته‌های پژوهشگران)	
منبع	عنوان
میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱	سنتر پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو
غنی زاده و همکاران، ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران
سرجهانی و همکاران، ۱۳۹۷	آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس یافته‌های یک پژوهش کیفی
زارع و همکاران، ۱۳۹۷	بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی
سلطانی، طلایی و صابری‌مقدم، ۱۳۹۷	آسیب‌شناسی نظام ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه
جعفری، ۱۳۹۶	آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود
نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵	آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی
افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵	ارزیابی عملکرد مفاهیم و دیدگاه‌ها
نجفی و قلی پور، ۱۳۹۵	آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) بازار سرمایه ایران (مطالعه موردی تامین سرمایه امین)
گرگیچ، ۱۳۹۴	مطالعه نظام ارزیابی عملکرد شهرداری زاهدان با رویکرد آسیب‌شناسی و ارائه راهکارهای مناسب
مختاریان و جلالی، ۱۳۹۴	بررسی مقایسه‌ای رویکردهای درجه بندی شده ارزیابی عملکرد کارکنان (۹۰، ۱۸۰، ۲۷۰، ۳۶۰، ۴۵۰، ۵۴۰ و ۷۲۰)
صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴	آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی
کشته گر و شکوهی، ۱۳۹۴	تبیین رابطه بین سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی
آشتیانی، ۱۳۹۴	طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران پژوهشی
قلی پور، ۱۳۹۳	مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)
قویدل، ۱۳۹۲	آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران
کاوسی و هاشمی، ۱۳۹۰	رابطه فناوری‌های نوین اطلاعاتی و توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
فتحیان و شیخ، ۱۳۹۰	بررسی تاثیر فناوری اطلاعات بر چابکی شرکت‌های کوچک و متوسط

جدول ۳. مقالات منتخب پژوهش (یافته‌های پژوهشگران)	
منبع	عنوان
حبیبی و بدلی، ۱۳۸۸	خطوط راهنما و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی
محسن مینایی راد، محمدحسن توسلی، ۱۳۸۸	چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان
تاج‌الدین و همکاران، ۱۳۸۸	ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی
سعادت، ۱۳۸۶	مدیریت منابع انسانی
رحیمی، ۱۳۸۵	ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان
جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۹	ارزیابی عملکرد افراد
ابطحی، ۱۳۷۷	مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی
سعادت، ۱۳۷۵	مدیریت منابع انسانی
مدنی، ۱۳۷۱	جایگاه و نقش بودجه در فرایند مدیریت
میرسپاسی، ۱۳۶۹	مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرشی نظام گرا
ایوانسویچ، ۲۰۱۰	مدیریت منابع انسانی
نوئه و دیگران، ۲۰۰۹	مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی
اسنیل و بوهلندر، ۲۰۰۷	آموزش و توسعه: مدیریت منابع انسانی
دیوید، ۲۰۰۶	زندگی نمونه کارها: مسیر جدید کار، هدف و اشتیاق بعد از ۵۰ سالگی
دب، ۲۰۰۵	ارزیابی عملکرد و مدیریت: مفهوم، مقدمات و مفاهیم
هاپکینز و مرخام، ۲۰۰۳	استفاده از اینترنت برای بهبود اثربخشی افراد
کروگر و دانینگ، ۲۰۰۰	چگونه دشواری‌های تشخیص عدم شایستگی منجر به ارزیابی متکبرانه از خویشتن می‌شود
ریچاردسون، ۱۹۹۶	مرببگری فروش: ایجاد جهش بزرگ از مدیر فروش به مربی فروش
دسلر، ۱۹۸۸	ارزیابی عملکرد و مدیریت: مفهوم، مقدمات و مفاهیم
پولاکوس و وکسلی، ۱۹۸۳	رابطه بین شباهت ادراکی، جنسیت و رتبه بندی عملکرد در زوج های مدیر-زیردستان
کانمن و همکاران، ۱۹۸۲	قضاوت در شرایط عدم اطمینان: اوج و خطاهای قضاوت

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در این بخش، یافته های ۳۹ پژوهش مذکور در گام سوم در یک نگاه احصاء شده تا توسط خبرگان و صاحب نظران بررسی و تحلیل گردد. جزئیات این گام در جدول شماره ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی از منابع نهایی شده (یافته های پژوهشگران)		
مؤلفه ها	شاخص ها	منابع
معیارها، شاخص ها و استانداردهای ارزیابی	منصفانه بودن	قلی پور، ۱۳۹۳
	اعتبار و پایایی	اسنیل و بوهلندر، ۲۰۱۰
		قلی پور، ۱۳۹۳
	متمایز سازی عملکرد بالا و پایین	قلی پور، ۱۳۹۳
	عینیت	زارع و همکاران، ۱۳۹۷
		قلی پور، ۱۳۹۳
	قابلیت کنترل	زارع و همکاران، ۱۳۹۷
		سعادت، ۱۳۸۶
		قلی پور، ۱۳۹۳
	تناسب با استراتژی	نوئه، ۲۰۰۹
		قلی پور، ۱۳۹۳
	قابلیت پذیرش	سعادت، ۱۳۸۶
		قلی پور، ۱۳۹۳
	جامعیت داشته باشد	افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
	مانعیت داشته باشد	افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
	ساده باشد	افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
	واضح باشد	نجفی و قلی پور، ۱۳۹۵
	رسا باشد	افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
	صریح باشد	افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
	قابل دستیابی باشد	رحیمی، ۱۳۸۵
	واقع گرایانه باشد	رحیمی، ۱۳۸۵
	مخصوص، معین و مشخص باشند.	رحیمی، ۱۳۸۵
	قابل اندازه گیری باشد	رحیمی، ۱۳۸۵

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از منابع نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)		
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
	بتوان به آن اعتماد کرد	سعادت، ۱۳۸۶
	چهارچوب و محدوده زمانی معین داشته باشد	رحیمی، ۱۳۸۵
		افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
	بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد	رحیمی، ۱۳۸۵
	ارتباط مستقیم با شغل و شرح وظایف داشته باشد	زارع و همکاران، ۱۳۹۷
	ارتباط مشخصی با مهارت‌ها و شایستگی افراد داشته باشد	زارع و همکاران، ۱۳۹۷
	تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده، آنها را از یکدیگر مجزا نماید	سعادت، ۱۳۸۶
	متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد.	سعادت، ۱۳۸۶
	قابل قبول باشد	سعادت، ۱۳۸۶
	قبل از ارزیابی به ارزیابی شونده اطلاع رسانی گردد.	افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
	اولویت بندی معیارها و شاخص‌ها	افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
	میزان اهمیت و وزن دهی معیارها و شاخص‌ها	افروشه و مهرانی، ۱۳۹۵
		نونه و دیگران، ۲۰۰۹
	کمی باشد	قویدل، ۱۳۹۲
زیرساخت‌ها	فرهنگ	غنی زاده و همکاران، ۱۴۰۰
		نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵
	پیشبینی منابع و ارزیابی امکانات بالفعل و بالقوه (منابع مالی، ابزار، تجهیزات و...)	مدنی، ۱۳۷۱
	فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (سخت افزاری، نرم افزاری و شبکه)	کشته‌گر و شکوهی، ۱۳۹۴
		کاوسی و هاشمی، ۱۳۹۰
		فتحیان و شیخ، ۱۳۹۰
ارزیابان	شایستگی‌های ارزیاب	حبیبی و بدلی، ۱۳۸۸
	مهارت‌های ارزیاب (تجارب)	حبیبی و بدلی، ۱۳۸۸

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از منابع نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)		
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
	خصوصیات شخصیتی ارزیاب	علی‌پور، ۱۳۹۷
	آموزش ارزیاب	بلک‌ول، ۲۰۰۹
		نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵
		جعفری، ۱۳۹۶
	اصول راهنما و اخلاقی ارزیاب	رضایی، ۱۳۸۹
	وظایف ارزیاب	ابوالعالی، ۱۳۹۸
	انواع ارزیاب	آگوینیس، ۲۰۰۵
		دب، ۲۰۰۸
		دسلر، ۱۹۸۸
		آشتیانی، ۱۳۹۴
		حبیبی و بدلی، ۱۳۸۸
ارزیابی شونده‌ها	آگاهی از اطلاعات لازم در خصوص ارزیابی	بلک‌ول، ۲۰۰۹
	حقوق ارزیابی شونده‌ها	بلک‌ول، ۲۰۰۹
ابزارهای ارزیابی	مشاهده	تاج‌الدین و همکاران، ۱۳۸۸
	مصاحبه	
	پرسشنامه / فرم	
	گزارش‌های آماری، کتبی و سیستمی	
	استانداردها / مدل‌های ارزیابی	
رویکردهای ارزیابی	رویکرد ویژگی‌ها	اسنیل و بوهندلر، ۲۰۱۰
	رویکرد رفتاری	
	رویکرد نتیجه‌ای	
انواع ارزیابی	ارزیابی عملکرد ۹۰ درجه	مختاریان و جلالی، ۱۳۹۴
	ارزیابی عملکرد ۱۸۰ درجه	
	ارزیابی عملکرد ۲۷۰ درجه	
	ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه	
	ارزیابی عملکرد ۴۵۰ درجه	
	ارزیابی عملکرد ۵۴۰ درجه	

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از منابع نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)		
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
	ارزیابی عملکرد ۷۲۰ درجه	
روش‌های ارزیابی	استانداردهای مطلق	مقیاس رتبه‌ای سعادت، ۲۲۸: ۱۳۸۶
		مقیاس استاندارد ترکیبی ایوانسویچ، ۲۶۱: ۲۰۱۰
		مقیاس رفتاری (BARS) نوئه، ۲۲۴: ۲۰۰۹
		مقیاس مشاهده رفتاری اسنیل و بوهندلر، ۳۸۵: ۲۰۱۰
		ثبت وقایع حساس قلی‌پور، ۲۳۲: ۱۳۹۳
		چک لیست قلی‌پور، ۲۳۳: ۱۳۹۳
		مقیاس رتبه‌بندی توصیفی آگوینیس، ۱۰۰: ۲۰۰۵
		انتخاب اجباری دی‌سنزو، ۲۳۹: ۲۰۱۰
		ارزیابی بر مبنای هدف دی‌سنزو، ۲۴۳: ۲۰۱۰
		کارت امتیازی متوازن قلی‌پور، ۲۳۶: ۱۳۹۳
	استانداردهای مقایسه‌ای یا نسبی	توزیع اجباری آگوینیس، ۹۹: ۲۰۰۵
		رتبه‌بندی فردی قلی‌پور، ۲۳۸: ۱۳۹۳
		مقایسه زوجی دی‌سنزو، ۲۴۱: ۲۰۱۰
اطلاع‌رسانی و توجیه اولیه	معیارها و استانداردها	
	ارزیابان	
	ابزارها	
	روش‌ها	
زمان ارزیابی	هر سه ماه یک بار	
	هر شش ماه یکبار	
	هر سال یک بار	
سنجش و اندازه‌گیری	اعتبار	
	قابلیت اعتماد	
	عاری بودن از تعصب	
	کاربردی بودن	
	خطاهای ارزیابی	مینایی راد و توسلی، ۱۳۸۸
		رضائیان، ۱۳۸۴
	هیوستون، ۲۰۰۲	

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از منابع نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)		
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
		فیلی، ۲۰۰۲
		پولاکوس و وکسلی، ۱۹۸۳
		گریر و استیفنز، ۲۰۰۱
		جوناس، ۲۰۰۱
		کانمن و همکاران، ۱۹۸۲
		جیمز و ولز، ۲۰۰۲
		کروگر و دانیلنگ، ۲۰۰۰
		لیند، ۲۰۰۱
		اسنیل و بوهلندر، ۲۰۱۰
		قلی‌پور، ۱۳۹۳
		نوئه، ۲۰۰۹
		ابوالعائی، ۱۳۹۸
تجزیه و تحلیل امتیازات و تأیید نمرات ارزیابی	تجزیه و تحلیل نقاط قوت	سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷
	تجزیه و تحلیل نقاط قابل بهبود	
	آگاه ساختن افراد از نتیجه ارزیابی (هدایت شغلی)	
سیمای شایستگی فردی	کارنامه رفتاری فرد	ابوالعالی، ۱۳۹۸
	کارنامه عملکرد فردی	سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷
سیمای شایستگی سازمانی	کارنامه عملکرد سازمانی	سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷
بازخور عملکرد	سطوح بازخور	فردی
		مدیریتی
		سازمانی
	خصوصیات بازخور مؤثر	کامپنجر و اورلی، ۲۴۳: ۱۹۹۶
		دولان و شولر، ۳۴۵: ۲۰۱۱-۳۴۴
		ابوالعالی، ۷۸: ۱۳۹۸-۷۵
	گفتن و متقاعد کردن	نوئه، ۲۰۰۹
	رویکرد	

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از منابع نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)		
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
	جلسات بازخور	گفتن و گوش دادن
		حل مسئله
	انواع بازخور	ریچاردسون، ۲۹: ۱۹۹۶
		برناردین و همکاران، ۱۹۹۳
		وارد، ۱۹۹۵
		هاپکینس و مرخام، ۱۱۸: ۲۰۰۳
کارکردها در سایر نظامات		دیوید، ۶۲: ۲۰۰۶
	برنامه‌ریزی منابع انسانی	
	کارمندیابی و انتخاب	
	تعیین روایی آزمون‌های استخدامی	
	آموزش و تربیت کارکنان	
	تعیین مسیر شغلی	
آثار و پیامدها	حقوق و مزایا	
	شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان	
	پیامدهای فردی	فرسودگی شغلی
		عملکرد شغلی پایین
		نارضایتی و تعهد نداشتن کارکنان
		آشکار نشدن نقاط قوت و ضعف کارکنان
		کاهش انگیزه
		تغییر پست
	توسعه، بهبود عملکرد و بهره‌وری	
	پیامدهای سازمانی	رشد بی اعتمادی و سکوت سازمانی
		بی عدالتی سازمانی

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از منابع نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)		
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
	رشد نفاق و بدبینی سازمانی	دیوال، ۲۰۰۴
	بهره‌وری پایین و سکون در	
	فرایند یاددهی - یادگیری	
	مدیریت اقدامات پیشگیرانه	
	طراحی برنامه‌های بهبود و پیشرفت سازمانی	سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷
	فواید و محاسن ارزیابی عملکرد	رعایی، ۲۰۰۶: ۱۳۷۴ میرسپاسی، ۲۰۰۹: ۱۳۶۹
بازخورد به ورودی‌ها	بهبود و اصلاح معیارها، شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی	ابوالعالی، ۱۳۹۸ / هالاجمی، ۲۰۰۵ / نادرزاده و همکاران، ۱۳۹۷ / بیتتسی و همکاران، ۲۰۰۶
	بهبود و اصلاح زیرساخت‌ها	
	بهبود و اصلاح وضعیت ارزیابان	
	بهبود و اصلاح موارد مربوط به ارزیابی شوندگان	
	بهبود، اصلاح و بروزرسانی ابزارهای ارزیابی	
بازخورد به فرایند	بهبود، اصلاح و بروزرسانی رویکردهای ارزیابی	
	بهبود، اصلاح و بروزرسانی روش‌های ارزیابی	
	بهبود، اصلاح و بروزرسانی نحوه اطلاع رسانی و توجیه اولیه	
	بهبود، اصلاح و بروزرسانی موارد مربوط به زمان و دوره ارزیابی	
	بهبود، اصلاح و بروزرسانی سنجش و اندازه‌گیری	
بازخورد به خروجی‌ها	بهبود، اصلاح و بروزرسانی تجزیه و تحلیل امتیازات و تأیید نمرات ارزیابی	
	بهبود و اصلاح سیمای شایستگی فردی	
	بهبود و اصلاح سیمای شایستگی سازمانی	
	بهبود و اصلاح و بروزرسانی در ارائه بازخور	
	بهبود، اصلاح و بروزرسانی کارکرد نتایج ارزیابی	

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از منابع نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)		
منابع	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
	در سایر نظامات	
	بهبود آثار و پیامدهای ارزیابی	
دیوس و نیواستورم، ۱۹۹۶	ارزیابی و سنجش	اهداف ارزیابی عملکرد
دولان، شولر، ۲۰۱۱		
دیوس و نیواستورم، ۱۹۹۶	هدایت و توسعه	
دی‌آندرس، گارسیا-لاپرستا و گونزالس پاچون، ۲۰۱۰		
دولان، شولر، ۲۰۱۱		
اسنیل و بوهلندر، ۲۰۰۷		
ابطحی، ۲۲۳: ۱۳۷۷	اجرائی و اداری	
دی‌آندرس، گارسیا-لاپرستا و گونزالس پاچون، ۲۰۱۰		
اسنیل و بوهلندر، ۲۰۰۷		
نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵	سازگاری با اهداف استراتژیک	اسناد بالادستی (راهنم‌ها، آیین نامه‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها)
گرگیچ، ۱۳۹۴		
صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴		
پراپر، ۲۰۰۳		
زارع و همکاران، ۱۳۹۷	سازگاری با راهبردهای اصلی منابع انسانی	
سعادت، ۲۱۷: ۱۳۸۶	وضع قوانین و مقررات از سوی دولت و سایر مراجع ذی صلاح	
نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵	تدوین شیوه نامه‌های قانونی و مرتبط با شغل	
آگوینیس، ۲۴۳: ۲۰۰۵	دستورالعمل‌ها استاندارد و به صورت یکسان برای همه اعمال شوند	
آگوینیس، ۲۴۳: ۲۰۰۵	رعایت مباحث حقوقی و اخلاقی در قوانین و مقررات	
نوئه، ۲۰۰۹		
قلی‌پور، ۲۶۹: ۱۳۹۳		
اهمنگ، ۲۰۰۹	تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات	حمایت مدیران و

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از منابع نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)		
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
مسئولین		حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷
		رانجیکار، ۲۰۰۵
		بالیگا، ۱۹۹۲
عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی	اندازه سازمان	سعادت، ۲۲۲: ۱۳۸۶ / قلی‌پور، ۱۳۹۳
	پویایی سازمان	
	سطوح مختلف در سلسله مراتب (ساختار سازمان)	
فرهنگی	تأثیر احساسات و عواطف و محیط احساسی و عاطفی جوامع شرقی	ابوالعالی، ۱۳۹۸ مینایی‌راد و توسلی، ۱۳۸۸
	حفظ تعادل و توازن در صمیمیت و همراهی با کارکنان و کنترل عواطف و احساسات	
اقتصادی	پایین بودن سطح حقوق و دستمزد به ویژه در بعضی مشاغل کارمندی	
	احتیاط از سوی مدیران در ارزیابی عملکرد به دلیل وضعیت اقتصادی جامعه	
	پر هزینه بودن طراح، تدوین، اجرا و استفاده از یک نظام ارزیابی	
سیاسی	تصمیمات مدیریتی (عدم شایسته سالاری)	
	مدیران بر اساس مبانی دقیق و قابل اعتماد ارزیابی نمی‌شوند و نظام ارزیابی عملکرد در مورد خود آنها اجرا نمی‌گردد	
	ثبات لازم مدیران در جهت استقرار زیرساخت‌ها	
	استخدام کارکنان نه بر اساس شایستگی‌ها و صلاحیت‌های تخصصی	
	و رفتاری، بلکه بر مبنای ملاحظات مبتنی بر روابط	

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این بخش، ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از ۳۹ منبع منتخب در گام چهارم از پس آنکه توسط خبرگان و صاحب‌نظران بررسی و تحلیل گردید، بصورت جداگانه در جدول شماره ۵ ارائه شده است:

جدول ۵. ابعاد و مؤلفه‌ها از یافته‌های کیفی منابع منتخب (یافته‌های پژوهشگران)	
مؤلفه‌ها	ابعاد
معیارها، شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی	ورودی‌های سیستم مدیریت عملکرد
زیرساخت‌ها	
ارزیابان	
ارزیابی‌شوندگان	
ابزارهای ارزیابی	
اهداف و رویکردهای ارزیابی عملکرد	فرایند مدیریت عملکرد
انواع روش‌های ارزیابی عملکرد	
اطلاع‌رسانی و توجیه اولیه	
دوره ارزیابی	
سنجش و اندازه‌گیری	
تجزیه و تحلیل امتیازات و تأیید نمرات ارزیابی	خروجی‌های سیستم مدیریت عملکرد
سیمای شایستگی فردی و سازمانی	
بازخور عملکرد	
کارکردها در سایر نظامات	آثار و پیامدهای سیستم مدیریت عملکرد
پیامدهای فردی و سازمانی	
بازخور به ورودی‌ها	بازخورد سیستمی
بازخور به فرایند	
بازخورد به خروجی‌ها	
حمایت مدیران و مسئولین	محیط نزدیک (داخل سازمان)
اسناد بالادستی (راهنماها، آیین‌نامه‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها)	
عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی	محیط دور (خارج از سازمان)
فرهنگی، اقتصادی، سیاسی	

گام ششم: پایایی و اعتبار الگو (کنترل کیفیت)

روش دلفی، یکی از روش‌های کاربردی برای تصمیم‌گیری گروهی بر اساس یک تعامل ساختاری بین اعضای پنل خبره است. دالکی و هلمر این روش را در سال ۱۹۶۳ در شرکت «راند» ایجاد کردند که به صورت گسترده‌ای در بسیاری از حوزه‌های مدیریت به کار گرفته شد. این روش معمولاً برای تعیین مجموعه‌ای از گزینه‌های شدنی یا پیدا کردن جواب‌های جدید برای سؤالات خاص یا دستیابی به یک توافق درباره یک موضوع خاص با استفاده از یک پنل از خبرگان مورد استفاده قرار می‌گیرد (اگل^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۹۴۲). در این گونه روش‌ها، پنل خبره قادرند با استفاده از مجموعه‌ای از عبارات زبانی به سطحی از دقت در ارزیابی خود دست یابند. علی‌رغم اینکه عدم قطعیت کلمات در روش دلفی فازی پوشش داده می‌شود، اما بعضی مواقع در شرایط سخت ناشی از عدم قطعیت یا عدم وجود دانش کافی، ممکن است جهت رفع تردید در پاسخگویی به یک یا چند عبارت از مجموعه پرسشنامه دلفی، نیازمند انتخاب بازه‌ای از عبارات زبانی باشد و عضو پنل خبره نتواند به صراحت یکی از عبارات زبانی در مقیاس تعیین شده را انتخاب کند. در نظر بگیرید جواب‌های بعضی از اعضای پنل خبره به صورت «قویاً موافق»، «نمیدانم»، «قویاً مخالف تا موافق» و ... باشد، در این حالت استفاده از نظریه فازی، قابلیت لازم برای توصیف این عبارات را ندارد؛ در حالیکه روش مرتبه بزرگی مطلق کیفی، توان توضیحدهی به این عبارات را دارد.

این روش با این هدف ابداع شده است که حداکثر استفاده از نظرات گروهی به عمل آورده، مخالفت و ناسازگاری را به حداقل برساند. لو برای این روش پنج ویژگی عمده برمی‌شمارد:

- نمونه، شامل گروهی است که با دقت زیاد از میان متخصصان انتخاب شده، طیف وسیعی از نظرات را درباره موضوع یا مشکل مورد بررسی ارائه می‌دهد.
- شرکت کنندگان معمولاً ناشناس هستند.
- میانجی (برای مثال، پژوهشگر) پرسشنامه‌های دارای ساختار را تدوین کرده، گزارش‌های بازخورد را در طول پژوهش به اعضای گروه عرضه می‌کند.

1 Egel

□ در مطالعه یک فرایند تکراری وجود دارد اغلب شامل سه یا چهار بار تکرار یا چهار دور پرسشنامه و گزارش‌های بازخورد است.

مطالعه دارای یک نتیجه نهایی است و نوعاً به شکل یک گزارش تحقیق که شامل نتایج دلفی، پیش‌بینی‌ها، انتخاب برنامه‌های خط‌مشی به همراه نقاط قوت و ضعف، توصیه‌هایی به مدیران بالا و احتمال طرح‌های عملی برای تکامل و اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌هاست (لو^۱، ۲۰۰۲).

در پژوهش حاضر الگوی مستخرج از منابع جهت نهایی سازی در جلسات پنل خبرگی با استفاده از تکنیک دلفی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. جلسات پنل خبرگی و یا جلسات بررسی به روش دلفی در سه مرحله صورت پذیرفت و ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل مورد اجماع اعضای پنل قرار گرفت. همچنین در جهت اطمینان از موثق بودن داده‌ها از روش بازبینی اعضا استفاده شد و در نهایت الگوی نهایی در اختیار سه نفر از خبره‌ها قرار گرفت و بعد از جمع بندی و بررسی یافته‌ها در نهایت الگوی نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در سازمان نظامی را تأیید کردند.

گام هفتم: ارائه یافته‌های پژوهش

ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده از گام پنجم تحقیق، پس از بررسی پژوهشگران در قالب گروه تمرکز مورد بررسی تنی چند از خبرگان و صاحب نظران قرار گرفت. واژگان هم‌معنی و مترادف در ابعاد آن تطبیق داده شده و یا حذف گردیدند و نهایتاً به الگویی جامع برای نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در یک سازمان نظامی منتج شد که در یافته‌های پژوهش بطور کامل توضیح و تشریح می‌شود.

یافته‌های پژوهش

با توجه به توضیحات در گام‌های هفت‌گانه روش تحقیق، با هدف شناسایی و ارائه فراترکیب نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران، یافته‌های تحقیق مشتمل بر ۷ بُعد و ۲۹ مؤلفه حاصل گردید. در ادامه‌ی فرآیند، برای بدست آوردن چارچوب پژوهش، با استفاده از پنل خبرگی، یافته‌های جدول شماره ۶ را به بحث و بررسی گذاشته و با انطباق آنها، ابعاد و مؤلفه‌ها دسته‌بندی

1 Egel

گردید و در گام نهایی، ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران مطابق نتایج پنل خبرگان به شرح زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۶. ابعاد و مؤلفه‌های نهایی نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران (یافته‌های پژوهشگران)	
مؤلفه‌ها	ابعاد
معیارها، شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی	ورودی‌های سیستم مدیریت عملکرد
زیرساخت‌ها	
ارزیابان	
ارزیابی‌شوندگان	
ابزارهای ارزیابی	
رویکردهای ارزیابی	فرایند مدیریت عملکرد
انواع ارزیابی	
روش‌های ارزیابی	
اطلاع‌رسانی و توجیه اولیه	
زمان ارزیابی	
سنجش و اندازه‌گیری	
تجزیه و تحلیل امتیازات	
تأیید نمرات ارزیابی	
سیمای شایستگی فردی	خروجی‌های سیستم مدیریت عملکرد
سیمای شایستگی سازمانی	
بازخور عملکرد	
کارکردها در سایر نظامات	
پیامدهای فردی	آثار و پیامدهای سیستم مدیریت عملکرد
پیامدهای سازمانی	
بازخور به ورودی‌ها	بازخور سیستمی
بازخور به فرایند	
بازخور به خروجی‌ها	
اهداف ارزیابی عملکرد	محیط نزدیک (داخل سازمان)
اسناد بالادستی (راهنماها، آیین نامه‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها)	

جدول ۶. ابعاد و مؤلفه‌های نهایی نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران (یافته‌های پژوهشگران)	
مؤلفه‌ها	ابعاد
حمایت مدیران و مسئولین	
ساختار و پویایی سازمان	
فرهنگی	محیط دور (خارج از سازمان)
اقتصادی	
سیاسی	

ابعاد نظام مدیریت عملکرد در قالب ۷ بُعد و ۲۹ مؤلفه دسته بندی شدند و برای هر دسته، نامی متناسب با بار معنایی مولفه های همان دسته در نظر گرفته شد. این دسته بندی عبارت است از:

بُعد ورودی‌های نظام مدیریت عملکرد: ورودی های نظام مدیریت عملکرد به داده ها، اطلاعات و منابعی گفته می شود که برای طراحی، اجرا و ارزیابی فرآیند مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند. این ورودی ها پایه و اساس نظام مدیریت عملکرد را تشکیل می دهند و به سازمان کمک می کنند تا اهداف خود را تعیین کند، عملکرد را اندازه گیری کند و بهبود مستمر را امکان پذیر سازد که شامل معیارها، شاخص ها و استانداردهای ارزیابی، زیرساخت ها، ارزیابان، ارزیابی شوندگان و ابزارهای ارزیابی است.

بُعد فرایند مدیریت عملکرد: به مجموعه ای از فعالیت ها و مراحل ساختارمند اشاره دارد که برای برنامه ریزی، نظارت، ارزیابی و بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران طراحی شده است. این فرایند به سازمان کمک می کند تا اهداف خود را محقق کند، عملکرد را به طور مستمر ارزیابی کند و بهبودهای لازم را اعمال نماید؛ که این گام ها و مراحل شامل رویکردهای ارزیابی، انواع ارزیابی، روش های ارزیابی، اطلاع رسانی و توجیه اولیه، زمان ارزیابی، سنجش و اندازه گیری، تجزیه و تحلیل امتیازات و تأیید نمرات ارزیابی می باشد.

بُعد خروجی های نظام مدیریت عملکرد: به نتایج و دستاوردهایی اشاره دارد که از اجرای فرایند نظام مدیریت عملکرد حاصل می شود. این خروجی ها بازتابی از اثربخشی نظام مدیریت عملکرد هستند و به سازمان کمک می کنند تا عملکرد فرماندهان و مدیران را بهبود بخشد، اهدافش

را محقق کند و به مزیت رقابتی دست یابد. این بُعد از نظام مدیریت عملکرد شامل سیمای شایستگی فردی، سیمای شایستگی سازمانی، بازخور عملکرد و کارکردها در سایر نظامات است.

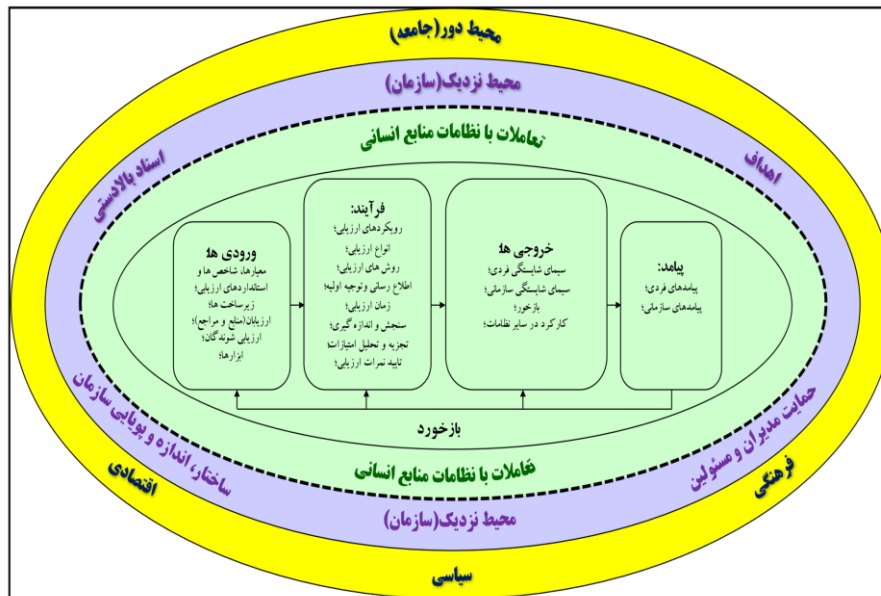
بُعد آثار و پیامدهای نظام مدیریت عملکرد: این آثار و پیامدها به تغییرات بلند مدت و نتایج پایدار اشاره دارد که در نتیجه اجرای اثربخش نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در سازمان ایجاد می شود. این آثار می تواند در سطوح فردی و سازمانی مشاهده شوند و نشان دهند تأثیرات مثبت یا منفی نظام مدیریت عملکرد هستند.

بُعد بازخور سیستمی: بازخور سیستمی در نظام مدیریت عملکرد به اطلاعات و داده هایی اشاره دارد که از طریق فرایندهای ارزیابی و پایش عملکرد، جمع آوری می شود و به عنوان ورودی های جدید، به نظام مدیریت عملکرد بازگردانده می شود تا بهبود مستمر و اصلاح فرآیندها را امکان پذیر سازد. مولفه های این بعد مشتمل بر بازخور به ورودی ها، بازخور به فرایند و بازخور به خروجی های نظام مدیریت عملکرد است.

بُعد محیط نزدیک (داخل سازمان): تعامل نظام مدیریت عملکرد با محیط نزدیک به رابطه و تأثیر متقابل بین نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران و عوامل نزدیک (داخل) سازمان اشاره دارد. این محیط نزدیک شامل اهداف ارزیابی عملکرد، اسناد بالادستی (راهنماها، آیین نامه ها، قوانین و دستورالعمل ها)، حمایت مدیران و مسئولین و ساختار و پویایی سازمان است که به طور مستقیم با نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در ارتباط می باشد.

بُعد محیط دور (خارج از سازمان): تعامل نظام مدیریت عملکرد با محیط دور به رابطه و تأثیر متقابل بین نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران و عوامل خارجی (بیرون و دور) از سازمان اشاره دارد. محیط دور برگرفته از تأثیرات فرهنگی، اقتصادی و سیاسی است که به طور مستقیم با نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در تعامل و ارتباط می باشد.

در پایان، الگوی نهایی نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در یک سازمان نظامی مطابق جدول شماره ۶ و به شکل زیر ارائه می گردد:



شکل ۴. الگوی نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران

نتیجه گیری

در اختیار داشتن فرماندهان و مدیرانی با کارآیی و اثربخشی بالا از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف و برنامه های مدون آنهاست و وجود الگویی از نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران یکی از مباحثی است که مکرر متولیان هر مجموعه را به دنبال جامع ترین الگوها سوق می دهد. در تحقیق حاضر، با استفاده از روش فراترکیب و با مطالعه منابع و کتب مشخص گردید که هر یک از الگوهای ارائه شده به بخشی از نظام مدیریت عملکرد توجه نموده اند و عملاً پرداختن به همه اجزا و ارکان نظام مدیریت عملکرد با رویکرد سیستمی مغفول مانده است.

در جدول شماره ۵ مشخص گردید، ابعاد و مؤلفه های احصاء شده در انطباق با یکدیگر و دارای وجوه مشترک است که به دسته بندی نهایی منتهی شد. همچنین مشخص گردید تعدادی از واژگان که در الگوی ارائه شده مقالات به عنوان مؤلفه بیان گردیده، معنا و مفهوم شاخص داشته که در الگوی بدست آمده تحقیق حاضر حذف شدند و نهایتاً در جدول شماره ۶ الگوی نهایی

نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران در قالب ۷ بُعد و ۲۹ مؤلفه دسته بندی شدند و برای هر دسته، نامی متناسب با بار معنایی مولفه های همان دسته در نظر گرفته شد و تعاریف مرتبط با هر قسمت از نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران نیز در بالا ارائه گردیده است. الگوی بدست آمده ی پژوهش حاضر از جهاتی دارای مزیت هایی است: از جمله، همه جانبه بودن ابعاد نظام مدیریت عملکرد فرماندهان و مدیران و همچنین قابلیت بهره برداری در انواع سازمان ها و انواع مشاغل (اداری، عملیاتی، خدماتی و ...).

فهرست منابع

- قرآن کریم
 نهج البلاغه
 ابوالعلائی، بهزاد، (۱۳۹۸). مدیریت عملکرد، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
 ایمانی، حسین (۱۴۰۳). نظام مدیریت عملکرد کارکنان به مثابه ابزاری برای پیشگیری از فساد اداری، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۵ (۱): ۶۱-۳۶
 باقری، محمدحسن؛ رضایت، غلامحسین؛ نیرومند، حیدرعلی. (۱۴۰۰). شاخص های ویژگی های فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان های نظامی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال نوزدهم، شماره ۸۳: ۱۱۱-۱۳۴
 بذرکار، اردشیر (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت بندی شایستگی های کلیدی مدیران در افزایش اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان، نشریه پژوهش های نوین در مدیریت عملکرد، دوره ۲، شماره ۱، خرداد: ۷۸-۷۰
 رضایت، غلامحسین؛ نیرومند، حیدرعلی. (۱۳۹۹)، الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان های نظامی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هجدهم، شماره ۸۲: ۲۸۹-۳۱۲
 رضائیان، علی؛ گنجعلی، اسداله (۱۳۹۰). "مدیریت عملکرد: چپستی، چرایی و چگونگی"، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)
 رفیع زاده بقرآبادی، علاءالدین (۱۳۸۷). مدیریت عملکرد دستگاه های اجرایی. چاپ سوم. تهران: انتشارات فرم نش.
 زارع، سیدمحسن؛ شائمی برزکی، علی؛ انصاری، محمداسماعیل؛ ابزری، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی، فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، سال دهم، شماره ۴ (شماره ی پیاپی ۳۴): ۷۵-۱۰۰
 سرچهانی، زهرا؛ زارع، رحیم؛ قنبری، سیروس و قلتاش، عباس (۱۳۹۷). آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس یافته های یک پژوهش کیفی، دو فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه ۶ (۲): ۲۶۴-۲۸۴

- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. چاپ اول، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه (سمت).
- سلطانی، محمدرضا؛ طلایی، محمدحسین و صابری مقدم، احمد (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۲): ۷۵-۱۰۰.
- سلطانی، محمدرضا؛ علیانی، موسی. (۱۳۹۶)، مقایسه‌ی تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال نهم، شماره ۱ (شماره‌ی پیاپی ۲۷): ۱۵۷-۱۸۲
- غنی زاده، عبدالرضا؛ نوری، روح اله؛ حسینیور، اکبر؛ وکیلی، یوسف (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران، نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۱۰، شماره ۱: ۴۶-۴۷
- قائم‌ی، فرشته؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ رستمی، رضا؛ صالحی، کیوان (۱۳۹۹). فراترکیب عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره هشتم، شماره چهارم: ۷۲-۵۰
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۳). "مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)"، چاپ سوم، انتشارات سمت، تهران.
- کشته گر، عبدالعلی و شکوهی، جواد (۱۳۹۴). تبیین رابطه بین سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۲۹: ۱۳۱-۱۵۲
- محمدی، محمد؛ شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۵: ۱۵۹-۱۳۳
- مرادی، مصطفی؛ شهباز مرادی، سعید؛ طلوعی اشلقی، عباس (۱۳۹۶). مدل‌سازی ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سیستم‌های خبره، دوّم‌نامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار/مدیریت و پیشرفت، سال هجدهم، شماره ۱-۴۷، ۳۵-۵۴
- میراحمدی، سیدمحمدرضا؛ عطاfer، علی و کتابی، سعیده (۱۴۰۱). تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان یک شرکت تولیدی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴ (۲۲): ۲۱۳-۲۳۴
- نادرزاده گوارشکی، مریم؛ معقول، علی؛ چراپین، مسلم و زنده دل، احمد (۱۳۹۷). شناسایی عوامل ارزیابی عملکرد سازمانی گروه‌های آموزشی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مجله دانشکده علوم پزشکی نیشابور، ۶ (۳): ۲۰
- نجفی، تکتّم و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه: تأمین سرمایه امین). نشریه بهبود مدیریت، ۱۰ (۴): ۱۵۹-۳۴، ۱۷۹

- نجفی‌زاده، محمدحسین و زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۵: ۵۹-۶۹.
- نصیری، مریم؛ فیروزآبادی، آمنه؛ سلاجقه، سنجر؛ فاتحی راد؛ نوید (۱۴۰۱). مبانی مدیریت عملکرد کارکنان، همایش: کنفرانس ملی مدیریت و کارآفرینی در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، دوره ۱.
- Aboubichr, B., & Conway, N. (۲۰۲۳). The gaming of performance management systems in British universities. *Human relations*, ۷۶(۴): ۶۲۸-۶۰۲.
- Agell, N., Ganzewinkel, C. J. V., Sánchez, M., Roselló, L., Prats, F. & Andriessen, P. (۲۰۱۵) "A consensus model for Delphi processes with linguistic terms and its application to chronic pain in neonates definition", *Applied Soft Computing*, ۳۵: ۹۴۸-۹۴۲.
- Campbell, J. L., & Göritz, A. S. (۲۰۱۴). Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. *Journal of business ethics*, ۱۲۰(۳): -۲۹۱ ۳۱۱.
- Chen, M. (۲۰۱۵). Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U۴ Anti-Corruption Resource Centre.
- Slatten, T., and Svensson, G., and Svaeri, S. (۲۰۱۰). Service Quality and Turnover Intentions as Perceived by Employees. Lillehammer University College. Lillehammer. Norway. Emerald Group Publishing Limited. ۴۰:۲. ۲۲۱-۲۰۵.
- Yean, T. F. (۲۰۱۶). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۱۹: ۸۰۳-۷۹۸.
- Yu-Jen Wu, Jiang-Liang Hou. (۲۰۱۰). "An employee performance estimation model for the logistics industry". science direct.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Guidelines*. London: Kogan Page
- Deb, T. (2008). *Performance Appraisal and Management: concept, antecedents and implications*. New Delhi: Excel Book.
- Dessler, Gary (1988). *Personnel management*. Englewood cliffs, New jersey, Prentice Hall International, Inc. 4th edition: 53-56.
- Loo, Robert (2002), " The Delphi method: a powerful tool for strategic management," *Policing, 'An International Journal of Polics Strategies & Management*, Vol. 25, No. 4, 762-769; {Online} Available: <http://www. Emeraldinsight.com/1363-951x.htm>.
- Noe, R. A. Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B., & Wright, P. M. (2009). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. New York: Mc GrawHill.

