

## Research Paper

## Presenting and explaining the development model of the education performance management system of the Islamic Republic of Iran

Seyyede Moghadesesh Mosazadeh Mousavi<sup>1</sup> , Asadolah Mehrara<sup>\*2</sup>  Masoud Yousefzadeh

<sup>1</sup> Ph.D Student of Adaptive Management and Development, Faculty of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor; Government Management Group, Faculty of management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor; Government Management Group, Faculty of management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.



10.22080/shrm.2022.24140.1357

**Received:**

September 19, 2022

**Accepted:**

November 8, 2022

**Available online:**

December 20, 2022

**Keywords:**

Performance management, Educational systems, Strategies, Goals, Future plans.

### Abstract

This research aims to design the development model for an education performance management system. This research, in terms of orientation, is in the modeling stage and is functional in purpose and conducted with a qualitative approach. The statistical population of the research includes 15 high and middle managers, assistants, and experts of the education organization who are experts in the field of research and have a doctorate and management experience of more than ten years, and academic experts in performance management and policy making in education. They also had a teaching experience of more than ten years and the academic rank of assistant professor and above, who were selected by the snowball method. First, by conducting a semi-structured interview, the dimensions and components of the education performance management system's development model were identified and extracted. Then the Delphi technique was used to localize the components and reduce the inputs, determine the importance of the inputs relative to each other, evaluate the screen, and select indicators. To this end, a questionnaire with 36 questions, each question representing a component, was designed, and 15 questionnaires, which are the number of respondents, were provided to them, and all questionnaires were comprehensive and complete. Finally, after completing the Delphi rounds and removing the indicators agreed upon by the expert panel, 23 indicators have been approved and screened. The pattern design section uses the theme analysis method based on Brown and Clark's six steps and MAXQDA software. The obtained pattern of the current research has seven dimensions, including the necessity of formulating strategies, goals, and future plans of performance management, examining the obstacles, challenges, and future opportunities of performance management, evaluating and measuring the current situation of performance management, reforming and developing new methods of performance management, improving and developing infrastructures Performance management based on future needs, modification and development of performance management levels based on new infrastructures, review and modification and development of innovative performance management processes that are designed for all three levels of the organization, managers, and employees.

**\*Corresponding Author:** Asadolah Mehrara

**Address:** Assistant Professor, Government Management Group, Faculty of management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

**Email:** [mehrara.a@Qaemiau.ac.ir](mailto:mehrara.a@Qaemiau.ac.ir)

## Extended abstract

### 1. Introduction

In the explanation of the human development indicators, based on which the level of development of the countries is evaluated every year, the education index is one of the critical components of measuring the level of development of the countries. Most managers have experienced an environment with unpredictable changes. In the current scenario of the business environment, most organizations have adopted the performance management system technique to know the performance of human resources. Also, according to the emphasis of the document on the fundamental transformation of education, which is part of the upstream documents of the Ministry of Education and based on the philosophy of Islamic education, it was compiled in 2011; and other words, as the education constitution of the Islamic Republic of Iran. It is calculated to pay attention to the management of performance in the organization in charge of education to improve Iran's position in global quality evaluations within the framework of Islamic standards and introduce the model of Islamic education to the world. Because currently, education performance management systems and education are entirely traditional, and in these systems, no attention is paid to the production and creation of knowledge. Considering the weakness and limitations of the existing performance management systems in education and making these systems content with the end-of-year evaluation, which is only for determining salaries and benefits, and not paying attention to other components in performance management, including performance monitoring, performance review, coaching, Training and improvement of employees and proportionalities and selection based on performance and one-dimensional view of human beings and not considering spiritual aspects and values and lack of attention to strategic planning and new methods of the performance management system and lack of detailed examination of opportunities and challenges and infrastructures and as a resulting weakness in efficiency And the effectiveness of these systems are among the factors that hinder the development of the performance management system and, as a result,

the lack of comprehensive growth and development of education. In this regard, the central question of this research is presenting and explaining the development model of the performance management system of the Islamic Republic of Iran.

### 2. Research Methods

In terms of orientation, this research is in the modeling stage, which was done with a qualitative approach. The data collection method was a semi-structured interview and Delphi technique. The statistical population includes 15 high and middle managers, Assistants, and experts of the education organization who are experts in the field of research and have doctorate and management experience of more than ten years of Academic experts in performance management and policy making in education with more than ten years of teaching experience and the academic rank of assistant professor and above that were selected by the snowball method. The data collection tools in the research were semi-structured interviews and a Delphi questionnaire. First, by conducting a semi-structured interview, the researcher has identified and extracted the dimensions and components of the development model of the education performance management system. Then he used the Delphi technique to localize the components, reduce the inputs, determine the importance of the inputs relative to each other, evaluate the screen, and select indicators. To this end, a questionnaire with 36 questions representing a component was designed, 15 questionnaires, which are the number of respondents, were provided to them. Finally, after completing the Delphi rounds and removing the indicators agreed upon by the expert panel, 23 indicators have been approved and screened. The pattern design section uses the theme analysis method based on Brown and Clark's six steps and MAXQDA software. In order to measure the validity of the concepts formed in this research, the methods of interpretive validity, theoretical validity, and evaluation validity have been used in the coding and pattern design section (theme analysis). Kendall's coefficient was also used to measure validity in evaluating and selecting indicators with the Delphi technique. Considering that Kendall's coefficient in the second round of

Delphi equals 0.768, This amount of Kendall's coefficient is considered quite significant, and there is no need to continue the Delphi rounds in the following rounds. Also, to control the derived concepts (reliability), a comparison of the researcher's opinion with an expert was used. When two raters rate the respondents, Cohen's kappa index is used to evaluate the agreement between these two raters. Using SPSS software, the significance value was 0.013, and the index was 0.736. Due to the significant number being smaller than 0.05, the assumption of independence of extracted codes is rejected. So, it can be claimed that the extraction of the codes had good reliability.

### 3. Results

In the coding section and pattern design, the dimensions and indicators of the development pattern of the education performance management system have been identified using a semi-structured interview and thematic analysis method. Then, in the evaluation and selection of indicators section, the identified dimensions and indicators were evaluated using the Delphi technique. The obtained pattern of the present research has seven dimensions, including the necessity of formulating strategies, goals and future plans of performance management, examining obstacles, challenges and future opportunities of management, performance, evaluation and measurement of the existing performance management situation, modification and development of new performance management methods, improvement and development of performance management infrastructures based on future needs, modification and development of performance management levels based on new infrastructures, review and modification and development of innovative performance management processes and 23 indicators that are designed according to all three levels of the organization, managers, and employees.

### 4. Conclusion

The current research was conducted to design the development model of the education performance management system with the evaluation, modification, and development approach. The results of this research are

consistent with the research results of Vahedi et al. (2020), Mirspasi et al. (2019), and Yousliani et al. In addition, this research agrees with the research results of Hansen and Hansen (2022) in the field of considering indicators of reliability and employee development and cost-effectiveness and adaptation. Also, with the findings of the research of Rao et al. (2020) in which the performance management system measures the performance of employees according to the vision, mission, and development goals regardless of the department or type of organization and paying attention to the vital point that the performance management system is not only limited to the performance evaluation system but also includes learning and development, the need for training for increasing communication throughout the organization is aligned. Furthermore, in line with Petersen's (2019) research, improving performance management methods is emphasized.

Due to the scientific-applied approach of the research, it is suggested that the results be presented to the decision-making authorities in the form of a management report to be used for the development of the education performance management system. Considering the strategic role of education and, consequently, the performance management system in the education and training of the next generation, it is recommended that this organization put issues related to the performance management system in its research priorities.

#### **Funding:**

There is no funding support.

#### **Authors' contribution:**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

#### **Conflict of interest:**

Authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments:**

The authors of the article thank and appreciate all the scientific consultants of this article.

علمی

# ارایه و تبیین مدل توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران

سیده مقدسه موسی‌زاده موسوی<sup>۱</sup>  اسداله مهرآرا<sup>۲\*</sup>  مسعود یوسف زاده

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی و توسعه، گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.  
<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

 10.22080/shrm.2022.24140.1357

## چکیده

هدف از این پژوهش طراحی الگوی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش می‌باشد. این پژوهش از لحاظ جهت گیری، در مرحله الگوسازی و از نظر هدف کاربردی است و با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از مدیران عالی و میانی، معاونین و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش که در زمینه موضوع پژوهش خبره بوده و دارای مدرک تحصیلی دکتری و سابقه مدیریتی بالای ۱۰ سال بودند و خبرگان دانشگاهی مدیریت عملکرد و سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش نیز دارای سابقه تدریس بالای ده سال و مرتبه علمی استادیار و بالاتر بودند که با روش گلوله برفی انتخاب شدند می‌باشد. ابتدا با انجام مصاحبه نیمه ساختارمند اقدام به شناسایی و استخراج ابعاد و مولفه‌های الگوی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش شده است. سپس از تکنیک دلفی برای بومی‌سازی مولفه‌ها و کاهش ورودی‌ها و همچنین تعیین اهمیت ورودی‌ها نسبت به هم و جهت ارزیابی، غربالگری و انتخاب شاخص‌ها به‌کارگیری شده است. برای انجام این کار پرسشنامه‌ای با ۳۶ سؤال که هر سؤال بیانگر یک مولفه می‌باشد، طراحی گردید و ۱۵ پرسشنامه که به تعداد پاسخ‌دهندگان می‌باشد، در اختیار آنها قرار گرفت که تمام پرسشنامه‌ها جامع و کامل به دست آمد. در نهایت بعد از اتمام دورهای دلفی و با حذف شاخص‌های مورد توافق پانل خبرگان تعداد ۲۳ شاخص تایید و غربالگری شده است. در بخش طراحی الگو از روش تحلیل مضمون براساس مراحل شش‌گانه براون و کلارک و نرم افزار MAXQDA استفاده شده است. الگوی به‌دست‌آمده پژوهش حاضر دارای هفت بعد شامل: ضرورت‌های تبیین راهبردها، اهداف و برنامه‌های آتی مدیریت عملکرد، بررسی موانع، چالش‌ها و فرصت‌های آتی مدیریت عملکرد، ارزیابی و سنجش وضعیت موجود مدیریت عملکرد، اصلاح و توسعه روش‌های نوین مدیریت عملکرد، بهبود و توسعه زیرساخت‌های مدیریت عملکرد بر اساس نیازهای آتی، اصلاح و توسعه سطوح مدیریت عملکرد بر اساس زیرساخت‌های نوین، بررسی و اصلاح و توسعه فرآیندهای نوآورانه مدیریت عملکرد که متناسب با هر سه سطح سازمان، مدیران و کارکنان طراحی شده است.

تاریخ دریافت:

۲۸ شهریور ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۷ آبان ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۹ آذر ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

مدیریت عملکرد، سیستم‌های آموزشی، راهبردها، اهداف، برنامه‌های آتی.

## ۱ مقدمه

(2021). منابع انسانی ارزش‌مندترین دارایی سازمان است. امروزه سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت خود در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند (Nasehifar et al., 2018). توسعه عملکرد منابع انسانی به عنوان یک ابزار راهبردی و رقابتی نیازمند هم‌سوسازی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد در سازمان‌هاست زیرا تحلیلی عمیق، جامع و فرایندی از سطح عملکرد مناسب و بهبود مستمر آن است (Yuliantari & Martini, 2019). با تغییرات سریع، افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت، یک نیاز مداوم برای انطباق،

اکثر مدیران محیطی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را تجربه کرده‌اند و در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای مقابله با این عدم قطعیت‌ها شکست خورده‌اند (Malekakhlagh et al., 2022). سازمان‌ها باید ختم‌شده‌ها و شیوه‌های خود را در زمینه جذب استعداد، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، پاداش و غیره به‌روزرسانی کرده و تطبیق دهند تا خواسته‌های مدل‌های جدید نیروی کار خود را برآورده کنند (Ahmed, )

\* نویسنده مسئول: اسداله مهرآرا

آدرس: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

ایمیل: mehrara.a@Qaemiau.ac.ir

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

مدیریت عملکرد در حال تغییر و روند جدیدی در حال ظهور است (Hansen & Hansen, 2022). تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها به «انقلاب مدیریت عملکرد» می‌پیوندند و به دنبال بهبود سیستم مدیریت عملکرد خود هستند (Hansen & Hansen, 2022). این بحث هنوز بسیار زنده است و انتظار می‌رود که ادامه یابد زیرا ما منتظر تحقیقات تجربی در مورد طراحی مجدد سیستم مدیریت عملکرد اعلام شده هستیم، که پتانسیل بهبود زیادی را نوید می‌دهد (Ahmed, 2021; Bersin, 2019; ClearReview, 2021).

مدیریت عملکرد، در بند ۱۹ «استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت در تعلیم و تربیت رسمی عمومی» از فصل هفتم «هدف‌های عملیاتی و راهکارها» در سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران این‌گونه آمده است: «ایجاد سازوکارهای قانونی مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی؛ طراحی و اجرای نظام ارزشیابی بر اساس استانداردهای ملی برای گذر از دوره‌های تحصیلی و رویکرد ارزشیابی فرایندمحور برای ارتقا در پایه‌های تحصیلی دوره ابتدایی و رویکرد تلفیقی (فرایندمحور و نتیجه‌محور) در سایر پایه‌های تحصیلی؛ ایجاد نظام رتبه‌بندی مدارس و موسسات آموزش و پرورش برای شفاف‌سازی عملکرد و ارتقای کیفیت و تقویت انگیزه‌های رقابت منطقی و علمی بین آنان؛ ارتقای جایگاه ایران در ارزیابی‌های کیفیت جهانی در چارچوب معیارهای اسلامی و معرفی الگوی تعلیم و تربیت اسلامی به جهان» (Document of the fundamental transformation of the formal and public education system, 2011).

با توجه به این نکته که در حال حاضر سیستم‌های مدیریت عملکرد آموزش و پرورش کاملاً سنتی بوده و در نتیجه از غافله علم عقب مانده‌اند چرا که در این سیستم‌ها توجهی به تولید و خلق دانش نمی‌شود. مولفه‌ها و شاخص‌های عملکرد افراد، ما را به ایجاد جامعه دانش‌بنیان رهنمون نمی‌کند. جامعه دانش‌بنیان جامعه‌ای است که بقای آن منوط به خلق دانش از طریق تحقیق و پژوهش بوده و شکوفایی آن را نوآوری‌های دانشی تضمین می‌کند. مولفه‌های نظام آموزش و پرورش در جامعه دانش‌بنیان دانش‌آفرینی و ایجاد نوآوری دانشی با مفهوم قابلیت خلق دانش و تبدیل آن به نوآوری است. به عبارت دیگر نظام آموزش و پرورش در شکل‌دهی به آینده علم و فناوری تأثیر به‌سزایی دارد. در نظام آموزش و پرورش نهادهای علمی و پژوهشی شکل می‌گیرند و علاوه بر مأموریت اصلی‌شان برای دانش‌آفرینی و تولید نوآوری‌های دانشی باعث تقویت غرور ملی خواهند شد. سیستم‌های اجتماعی و اقتصادی بر این باورند که نهاد آموزش و پرورش در جامعه بایستی شهروند تربیت کنند نه سکنه. چرا که سکنه می‌پرسند جامعه به ما چه داده و برای ما چه کرده است در حالی که شهروندان می‌پرسند ما برای جامعه چه کرده‌ایم و چه مشارکتی را برای تعالی جامعه داشتیم. همچنین، در سیستم‌های مدیریت عملکرد موجود آموزش و پرورش رتبه‌بندی افراد در سازمان براساس سابقه کار صورت می‌گیرد و نقش تحصیلات، خلاقیت و پژوهش‌های علمی بسیار کم‌رنگ می‌باشد. در نتیجه افراد تمایل کمی به ادامه تحصیل و تحقیق و پژوهش دارند. این امر به تفکر و نگاه

یادگیری، رشد و همکاری وجود دارد (Duvneck et al., 2021). بدین دلیل در عصر حاضر نقش نظام‌های آموزشی به‌ویژه آموزش و پرورش فقط در علم‌آموزی، توسعه مهارت‌ها، قابلیت‌های شناختی و آماده‌کردن کودکان و نوجوانان برای ورود به مدارج تحصیلی بالاتر خلاصه نمی‌شود بلکه کارکرد فرهنگی و تربیتی آن در پیشرفت و توسعه جوامع بسیار حائز اهمیت است (Costandi et al., 2019). از این رو آن را عامل و اساس هرگونه تحول پایدار در عرصه رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی می‌پندارند و به نقش آینده‌ساز نظام آموزشی در تربیت انسان‌ها و تبدیل آنها به سرمایه انسانی و افرادی بالنده از لحاظ فرهنگی و اجتماعی اذعان می‌نمایند (Booranakit et al., 2018). در دنیای امروز که علم و تکنولوژی با رشد و گسترش وسیع و جهان‌شمول به‌عنوان عامل مهم و اساسی در فرایند رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری به حساب می‌آیند، نهادها و نظام‌های تربیتی و آموزشی و حرفه‌آموزی به‌عنوان شاخصی برای ارزیابی توسعه‌یافتگی کشورها مورد توجه قرار می‌گیرد (Davis, 2017). در تبیین شاخص‌های توسعه انسانی که هر ساله بر اساس آن سطح توسعه‌یافتگی کشورها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، شاخص آموزش و پرورش از مؤلفه‌های کلیدی سنجش سطح توسعه‌یافتگی کشورها به‌شمار می‌رود (Heinrich, 2015).

در سناریوی فعلی محیط کسب و کار، اکثر سازمان‌ها برای اطلاع از عملکرد منابع انسانی، تکنیک سیستم مدیریت عملکرد را در پیش گرفته‌اند (Jyoti & Mohsin, 2021). و مدت مدیدی است که مدیریت عملکرد برای موفقیت فردی و سازمانی بسیار مهم تلقی می‌شود (Kakkar et al., 2020).

طرفداران مدیریت عملکرد معتقد هستند هنگامی که مدیریت عملکرد به خوبی انجام شود منجر به بهبود عملکرد، تعامل و تعهد کارکنان می‌گردد (Tweedie et al., 2019). طرفداران سیستم مدیریت عملکرد استدلال می‌کنند که آن‌ها باعث ایجاد تعامل، افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان می‌شوند. با این حال، محققان در حال حاضر به طور فزاینده‌ای در مورد تأثیر سیستم مدیریت عملکرد در تأثیرگذاری بر رفتارهای کارکنان زیر سوال می‌روند. از طرف دیگر، منتقدین استدلال می‌کنند که سیستم مدیریت عملکرد نشان‌دهنده قدرت مدیریتی قهری است که سعی در رفتارهای پلیسی دارد و بر انگیزه و سعادت کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. نیاز به کسب شفافیت بیشتر در مورد نقش سیستم مدیریت عملکرد در زندگی سازمانی کارمندان و درک میزان تأثیر آن در تغییر رفتار کارکنان است (Kakkar et al., 2020). مدیریت عملکرد تا به حال، آن‌گونه که انتظار می‌رفته، کار نکرده است و باید با توجه به ضعف‌ها و قوت‌هایش در آن بازنگری کرد. به طور کلی، دانش انباشته در این رشته، فاقد نظر روشن درباره مهم‌ترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها است (Alexandru & Mihaela, 2019). با توجه به این نکته که مدل فعلی (مدل سنتی) در ایجاد انگیزه در کارمندان ناکام مانده است زیرا فاقد انگیزه عملکرد است، و به جای بهبود عملکرد کارکنان از طریق مربی‌گری بر رتبه‌بندی کارکنان تمرکز دارد (Bester & Hofisi, 2020)؛

مدیریت عملکرد آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران « چگونه است؟

## ۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

### ۲،۱ عملکرد

عملکرد یکی از جنبه‌های حیاتی فعالیت‌های سازمانی است که تحت تأثیر سیاست‌ها و روش‌های اصلی سازمان قرار می‌گیرد (Marzouk & Seleem, 2018). عملکرد، یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت، محسوب می‌شود؛ زیرا بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد. به عبارتی دیگر، موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد (Najafi & Gholipour, 2017). همچنین عملکرد نتایج قابل اندازه‌گیری ناشی از تصمیمات و اقداماتی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب‌شده می‌باشد. اهمیت عملکرد و مدیریت آن به این دلیل است که بدون بررسی و آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، بازخرودان آن و شناسایی مواردی که نیاز به بهبود دارند، سازمان نمی‌تواند درستی مسیر و برنامه‌ها را تشخیص دهد (Askari, 2007). از منظر نیلی (Masouleh & Afshar, 2014). عملکرد در معنا معادل اثربخشی و کارایی می‌باشد. همچنین عملکرد عبارت است از جمع همه فرایندهایی که به مدیریت کمک می‌کند تا بتواند با نیم‌نگاهی به ایجاد یک سازمان عمل‌گرا در آینده (برای مثال یک سازمان کارا و اثربخش) اقدام مناسب اتخاذ کند. به عبارت دیگر، عملکرد عبارت است از انجام هر آنچه در امروز که منجر به نتایج قابل سنجش و ارزشمند در آینده می‌شود. عملکرد را معمولاً به صورت ساده، در قالب مفاهیم خروجی نیز می‌توان به این صورت تعریف کرد: «دستیابی به اهداف کمی». اما عملکرد موضوعی است که علاوه بر چپستی آنچه که افراد به آن دست می‌یابند، چگونگی دستیابی نیز در آن مهم است. از این‌رو، مفهوم «عملکرد» توسط برامیک به این صورت تعریف شده است: «عملکرد یعنی هم رفتارها و هم نتایج» (Armstrong, 2006).

### ۲،۲ مدیریت عملکرد

سیستم مدیریت عملکرد یک سیستم یا فرآیند رسمی تبادل اطلاعات عملکرد در یک سازمان است، که با هدف ایجاد ارزش برای سازمان - یعنی کمک به دستیابی به اهداف سازمانی - طراحی و اجرا می‌شود (Hansen & Hansen, 2022). برای بهینه‌سازی مصرف منابع، سازمان‌ها بر ساده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد خود تمرکز می‌کنند. (Hansen & Hansen, 2022). سیستم‌های مدیریت عملکرد معمولاً توسط بخش‌های منابع انسانی در سازمان‌ها طراحی و اجرا می‌شوند و در نظر دارند از مدیران سراسر سازمان در مدیریت کارکنان در نقش‌های شغلی خود و اطمینان از جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی در سازمان حمایت کنند (Hansen & Hansen, 2022). درون سازمان‌ها، نیاز به انطباق دائمی برای حفظ موفقیت حیاتی تلقی می‌شود. بر این اساس، سیستم

مصرفی‌بودن به آموزش و پرورش و فقدان دیدگاه سرمایه‌گذاری از سوی متولیان امور در امر پیش‌بینی و تخصیص بودجه برمی‌گردد. امروزه آموزش و پرورش همانند یک خانواده بسیار پرجمعیت و بدون درآمد تلقی می‌شود که هزینه سنگینی را بر جامعه تحمیل می‌کند و بخش هنگفتی از کل بودجه سالانه کشور را به خود اختصاص می‌دهد.

طراحی الگوی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش (سازمانی که بزرگترین و مهمترین سازمان آموزشی کشور می‌باشد و تقریباً می‌توان گفت که تمام مردم ایران عضو آن می‌باشند یا حداقل زمانی عضو آن بوده و یا در آینده به عضویت آن درخواهند آمد، سازمانی به وسعت ایران و با فراتر از آن به وسعت کره‌ی زمین و به قدمت تاریخ بشر) موجب شناسایی ابعاد و شاخص‌های توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش شده که از این مدل و ابعاد و شاخص‌های آن می‌توان در جهت تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم، اثربخشی و کارایی (بهره‌وری)، بازمهندسی سیاست‌ها و بازتنظیم اصول حاکم، آموزش و توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد بر مبنای ارزش‌ها، گسترش روش‌های اعتقادی در مدیریت عملکرد، اصلاح رویه‌ها و روش‌ها و تناسب فاکتورها و شاخص‌ها با شرایط و امکانات موجود، توسعه فرهنگ مدیریت عملکرد، تحول در جهت دانش‌بنیان‌شدن و توسعه فناوری‌های ضروری، کسب ثروت حقیقی یعنی تحقق جامعه دانش بنیان و تولید دانش و کسب «ثروت نرم» و در نهایت تربیت و پرورش انسان کامل و تحقق کمال و سعادت مهم‌ترین سرمایه سازمان یعنی نسل آینده استفاده کرد. همچنین با طراحی الگوی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش ضمن ارزیابی و سنجش وضعیت موجود مدیریت عملکرد و بررسی موانع، چالش‌ها و فرصت‌های آتی مدیریت عملکرد، تدوین راهبردها، اهداف و برنامه‌های آتی مدیریت عملکرد صورت گرفته و با توسعه روش‌های نوین مدیریت عملکرد و بهبود و توسعه زیرساخت‌های مدیریت عملکرد بر اساس نیازهای آتی، اصلاح و توسعه سطوح مدیریت عملکرد بر اساس زیرساخت‌های نوین منجر به بررسی، اصلاح و توسعه فرآیندهای نوآورانه مدیریت عملکرد در این سازمان خواهد شد.

در نتیجه با توجه به ضعف و محدودیت‌های سیستم‌های مدیریت عملکرد موجود در آموزش و پرورش و بسنده‌کردن این سیستم‌ها به ارزیابی پایان سال که صرفاً جهت تعیین حقوق و مزایا می‌باشد و عدم توجه به مؤلفه‌های دیگر در مدیریت عملکرد از جمله پایش عملکرد، بازبینی عملکرد، مربی‌گری، آموزش و به‌سازی کارکنان و متناسب‌سازی و انتخاب بر اساس عملکرد و نگاه تک‌بعدی به انسان و در نظر نگرفتن جنبه‌های معنوی و ارزش‌ها و فقدان توجه به برنامه‌ریزی راهبردی و روش‌های نوین سیستم مدیریت عملکرد و عدم بررسی دقیق فرصت‌ها و چالش‌ها و زیرساخت‌ها و در نتیجه ضعف در کارایی و اثربخشی این سیستم‌ها از جمله عواملی هستند که مانع توسعه سیستم مدیریت عملکرد و در نتیجه فقدان رشد و توسعه همه‌جانبه آموزش و پرورش است. در همین راستا سوال اصلی این پژوهش این است که «ارایه و تبیین مدل توسعه سیستم

1. Neely

### ۲،۳ پیشینه پژوهش

پژوهش‌های بسیاری در حوزه مدیریت عملکرد در داخل و خارج کشور صورت گرفته است. مرور پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت عملکرد بیانگر خلاء پژوهشی در این حوزه می‌باشد. در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که پژوهش حاضر از چند زاویه نسبت به تحقیقات داخلی و خارجی گذشته دارای شکاف تئوریک و نظری می‌باشد. این موارد عبارت‌اند از: بعضی از این تحقیقات در حد بررسی و مطالعه می‌باشند، به عبارت دیگر به طور خیلی عمیق به مساله تحقیق ورود نکرده‌اند. بعضی از این تحقیقات با موضوع ارزیابی عملکرد می‌باشد. ارزیابی عملکرد بخشی از چرخه و فرایند مدیریت عملکرد می‌باشد. بعضی از پژوهش‌های موجود به بستر تئوریک و نظریه‌پردازی و مدل‌سازی در خصوص فلسفه وجودی مدیریت عملکرد آموزش و پرورش وارد نشده و این موضوع را مطرح نکرده‌اند. بسیاری از این تحقیقات از نظر هدف، رویکرد و یا روش‌شناسی تحقیق با موضوع و دامنه کار این تحقیق متفاوت بوده و کمتر قرابت دارند. به عبارت دیگر روش‌شناسی‌هایی که محققین قبلی به‌کار گرفته‌اند، بیشتر روش‌شناسی کمی بوده است و به ندرت به روش‌شناسی کیفی وارد شده‌اند. در نهایت تاکنون پژوهشی با عنوان ارایه و تبیین مدل توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران انجام نشده است که بتواند در زمینه مورد نظر و در سطح فردی، تیمی، سازمانی و ملی الگوی مناسب ارائه دهد.

یافته‌های تحقیق واحدی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در حوزه سلامت ایران حاکیست که در طراحی الگوی مدیریت عملکرد هم فرایندها و هم نتایج بایستی مورد توجه قرار گیرند اما شاخص‌ها بایستی بیشتر شاخص‌های نتیجه باشد. در تحقیقی دیگر که توسط میرسپاسی و رشادت جو (۲۰۱۹) روی کارکنان بانک آینده صورت گرفت؛ نتایج فرضیه‌های پژوهش بیانگر این است که مدیریت عملکرد فردی، گروهی و سازمانی بر بهبود بهره‌وری تأثیر معنادار و مثبتی دارد؛ یعنی هر چه کارکنان بانک آینده از عملکرد فردی، گروهی و سازمانی بالاتری برخوردار باشند، در جهت بهبود بهره‌وری بانک بیشتر تأثیرگذار هستند. ادیب زاده و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی ابعاد و شاخص‌های سیستم مدیریت عملکرد در سه سازمان دولتی پرداختند. الگوی مدیریت عملکرد نهایی در سه سطح (کارکنان، مدیران و سازمان) و چهار بعد (فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد) به همراه شاخص‌های مرتبط، شناسایی و طبقه‌بندی شد. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که شاخص‌های مربوط به الگوی مدیریت عملکرد ۱۶۹ شاخص بوده که در چهار بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد و سه سطح کارکنان، مدیران و سازمان تعریف شد. همچنین محمدی و شریف‌زاده<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌ای، به طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی پرداختند. این تحقیق با روش تحلیل محتوای

مدیریت عملکرد یک سازمان باید سازگاری را تسهیل کند و با عدم قطعیت و فشار نوآوری که شرکت در معرض آن است مقابله کند. با این حال، سیستم مدیریت عملکرد اغلب به دلیل درگیر کردن فرآیندهایی که برای برآورده کردن این خواسته‌ها بسیار سنگین، سفت و سخت و مکانیکی هستند مورد انتقاد قرار می‌گیرند (Hansen & Hansen, 2022).

آنچه امروز به جریان اصلی تبدیل شده است، پایداری (ESG) زیست محیطی، اجتماعی، حاکمیتی و اقتصاد چرخه‌ای است. آنچه این مفاهیم انجام دادند، زنگ بیداری برای بخش خصوصی، نهادهای دولتی، دانشگاهیان، عموم جامعه و غیره بود که باید بیشتر نگران نحوه مدیریت منابع و نحوه ساختن آینده برای نسل‌های بعدی باشیم. در نتیجه، این امر بر چگونگی طراحی مدیریت عملکرد و یا سیستم اندازه‌گیری تأثیر می‌گذارد، زیرا شامل جنبه‌های ذکر شده در بالا با توسعه معیارهایی است که قادر به اندازه‌گیری نتایج اجرای چنین سیستمی برای همه ذی‌نفعان هستند (Alexandru & Mihaela, 2019).

مدیریت عملکرد کارکنان یکی از مهمترین فرآیندهای منابع انسانی است، که می‌تواند عملکرد کارکنان را هدایت کند و تأثیر مثبت بی‌نظیری بر سازمان دارد (Neher, & Maley, 2019). در سناریوی فعلی محیط کسب و کار، اکثر سازمان‌ها برای اطلاع از عملکرد منابع انسانی، تکنیک سیستم مدیریت عملکرد را در پیش گرفته‌اند. ضروری است که بگوئیم سیستم مدیریت عملکرد اطلاعاتی در مورد منابع انسانی فراهم می‌کند و به عنوان فرایندی برای تشویق کارکنان برای تمرکز بر کار خود برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی عمل می‌کند. مدیریت عملکرد ترکیبی از دو کلمه "عملکرد" و "مدیریت" است که یک روند مداوم در زمینه رابطه بین عملکرد کارکنان و تکنیک‌های مدیریتی است که توسط سازمان‌های آموزشی به منظور دستیابی به اهداف فردی و سازمانی انجام می‌شود (Jyoti & Mohsin, 2020). مدیریت عملکرد فراتر از ارزیابی عملکرد است. مدیریت عملکرد رویکرد وسیع‌تری برای ادغام استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی است. مدیریت عملکرد مجموعه گسترده‌ای از فعالیت‌ها را با هدف بهبود عملکرد فردی، گروهی و در نهایت در سطح سازمانی انجام می‌دهد. مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنان (که باید در ابتدای هر دوره زمانی ارزیابی شود)، به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت‌بخش و مطلوب یا غیررضایت‌بخش و نامطلوب و با کمک بارگیری مستمر این چرخه، زمینه‌ای را برای بهبود عملکرد و ارتقای رفتار و بهره‌وری کارکنان فراهم کنند. مدیریت عملکرد باید به عنوان یک فرایند مستمر مشاهده و اجرا شود. (Petersen, 2019)

3. Mohammadi & Sharifzadeh

1. Vahedi et al

2. Adibzadeh et al

ترجمه کنند. هانسن و هانسن (۲۰۲۲) در پژوهش خود که در زمینه روندهای مدیریت عملکرد و بر روی نه شرکت بزرگ (Deloitte، Cardinal Health، Adobe، Accenture، Microsoft، IBM، General Electric، Gap Inc. و Netflix) صورت گرفت و بیانگر بازطراحی‌هایی که این شرکت‌ها اخیراً انجام داده‌اند می‌باشد بیان کردند که انطباق، توسعه کارکنان، همکاری، قابل اعتماد بودن و مقرون به صرفه بودن چالش‌های مهمی هستند که ۹ شرکت مطرح مورد بحث برای نیاز خود جهت تغییر سیستم مدیریت عملکرد به آن‌ها اشاره می‌کنند. این چالش‌ها به هیچ وجه در تحقیقات و شیوه‌های مدیریت عملکرد جدید نیستند. با این حال، وسعت کنونی این چالش‌ها احتمالاً طراحان سیستم مدیریت عملکرد شرکت‌ها را به نیاز حیاتی به طراحی مجدد سیستم مدیریت عملکرد افراد متقاعد کرده است. همچنین یافته‌های تحقیق هانسن (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که هدف اساسی از ایجاد ارزش سازمانی برای سیستم‌های مدیریت عملکرد افراد را به دو لایه زیرهدف تجزیه کرد، لایه اول دامنه و لایه دوم استفاده مدیریتی خاص برای سیستم‌های مدیریت عملکرد افراد را مشخص می‌کند.

احمد (۲۰۲۱) تحقیقی در رابطه با تأثیر بلندمدت همه‌گیری کووید ۱۹ بر آینده کار با COVID-19 را که باعث ایجاد تغییر گسترده در نحوه و مکان انجام کار می‌شود انجام داد. یافته‌ها حاکیست که گسست اجتماعی سال ۲۰۲۰ چالش‌های جدید و پیچیده‌ای را برای مدیریت عملکرد به‌وجود آورده است که نیازمند یک رویکرد مداوم انعطاف‌پذیرتر برای برآوردن نیازهای سازمانی و فردی است. یافته‌های تحقیق **بستر و هوفیسی (۲۰۲۰)** در ارتباط با پیاده‌سازی مدیریت عملکرد سنتی در عصر نوآوری: مدل جدیدی برای بخش دولتی بوتسوانا که در تئوری نوآوری قرار داشت و بر روی دو وزارتخانه بزرگ در بوتسوانا، یعنی دولت محلی و وزارت آموزش و پرورش تمرکز داشت حاکی از آن است که مدل فعلی (مدل سنتی) در ایجاد انگیزه در کارمندان ناکام مانده است زیرا فاقد انگیزه عملکرد است و به جای بهبود عملکرد کارکنان از طریق مربی‌گری، بر رتبه‌بندی کارکنان تمرکز دارد.

**پراساد و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)** عوامل موثر بر سیستم مدیریت عملکرد در بخش فناوری اطلاعات با استفاده از مقایسه بین مردان و زنان کارمند را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش به شش عامل موثر بر سیستم مدیریت عملکرد اشاره می‌کنند که شامل عملکرد کارکنان، محیط کار، صلاحیت‌های شخصی، سطح دانش، دانش شغلی، شایستگی‌های بین فردی و ارتباطی می‌باشد. نتایج پژوهش **اوان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰)** که در رابطه با بررسی اثربخشی یک سیستم جامع مدیریت عملکرد بر عملکرد کارکنان می‌باشد حاکی از تأثیر قابل توجه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و مشارکت کاری بر وظیفه و عملکرد کارکنان است. یافته‌های

کیفی در بخش استخراج مدل و بر پایه پیمایشی میدانی برای ارزیابی آن، اجرا شده است که منجر به طراحی الگوی مطلوب مدیریت عملکرد برای توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی کشور شد. ابعاد اصلی این مدل؛ شامل تأثیرپذیری استراتژی سرمایه انسانی از استراتژی سازمانی و اسناد بالادستی، همخوانی و هماهنگی فرایند پاسخ‌گویی، ارتباط مسئولیت و اختیار با شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، تأثیر استراتژی‌های ارزیابی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، وجود رابطه معنادار ویژگی‌های فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آنان و در نهایت، تأثیر ویژگی روابط کاری فیمابین بر مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشد.

**یوسلیانی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)** پژوهشی در زمینه طراحی الگوی ارزیابی عملکرد نظام پژوهش در گروه‌های تحقیق و پژوهش ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها انجام دادند. در پایان با توجه به مقوله‌ها و شاخص‌های تدوین‌شده، الگوی ارزیابی عملکرد طراحی شده که در این الگو، پنج مقوله مرتبط با درون‌دادها و پنج مقوله نیز مرتبط با فرایندهاست. برون‌دادها و دستاوردهای پژوهشی، پیامدها و اثرات، کارایی، اقدام‌پژوهی و تشویق و حمایت نیز پنج مقوله دیگر الگوی ارزیابی عملکرد گروه‌های تحقیق و پژوهش ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها می‌باشد. در تحقیقی که توسط **عباسی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)** با طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای الگوی ارزشیابی سازمانی برای سازمان‌های دولتی صورت گرفت؛ الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل کارت امتیازی پایدار ارائه شد. به طور کلی برتری‌های این الگو را می‌توان جامعیت و اتکا به مدل‌های عملکردی سازمان که به یکپارچگی و اثربخشی آن منجر می‌شود و در نهایت سهولت اجرایی نمودن آن به دلیل نتیجه محور بودن نسبت به معیارهای فرایندی دانست. یافته‌های پژوهش **رفیع‌زاده و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)** نشان می‌دهد که نتایج مطالعات انجام‌شده در بخش مدیریت دولتی در دهه‌های اخیر به ویژه از زمانی که بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد مطرح شد، حاکی از این است که، عملکرد در سطح کارکنان، تابعی از عملکرد سطح سازمان و عملکرد سطح سازمان نیز تابعی از عملکرد دولت می‌باشد.

**تریسیولیانتی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)** در تحقیقات خود که در چارچوب مدیریت عملکرد پایدار برای پیاده سازی اقتصاد چرخه‌ای در شرکت‌های کشت و صنعت دولتی انجام شد نتیجه گرفتند که ارزیابی عملکرد یکپارچه برای تطبیق منافع ذینفعان اصلی یک شرکت، از جمله منافع اجرای اقتصاد چرخه‌ای (CE)، به‌ویژه در زمینه شرکت‌های کشت و صنعت دولتی (SOPE) ایجاد شده است. این شرکت‌ها مأموریت مهمتری نسبت به سازمان‌های تجاری معمولی دارند. آنها علاوه بر مأموریت اصلی کسب سود، مأموریت‌های ملی، اجتماعی و زیست محیطی را نیز برعهده دارند و باید با موفقیت مراحل اجرای منافع اقتصاد چرخه‌ای را به عملکرد در این شرکت‌ها

4. Trisyulianti et a

5. Prasad et al

6. Awan et al

1. Youseliani et al

2. Abbasi et al

3. Rafieezadeh et al



عملکرد کارکنان و استفاده از اطلاعات آن در طراحی آموزش‌های سازمانی بیان می‌کند که می‌توان با استفاده از ابزار برنامه‌ریزی معکوس رابطه معناداری بین استراتژی‌های سازمان و یادگیری برای تکرار عملکرد بهتر برقرار کرد. بر اساس تحقیقات کلارک در صد بسیار کمی از برنامه‌های بهبودی که ضرورت آن توسط نظام مدیریت عملکرد کارکنان تشخیص داده شده است، با رویکرد توسعه منابع انسانی و با محوریت آموزش بوده است. کلارک در پژوهش خود بیان می‌کند برای اینکه کارکنان سازمان تبدیل به منابع ارزشمندی برای سازمان شوند، ضرورت دارد تا نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازهای و انتظارات ذی‌نفعان سازمان ارتباط موثری برقرار کند تا آن‌ها بدانند انتظار از آنان چیست و تلاش‌ها و برنامه‌های بهبود خود را بر آن اساس تنظیم کنند.

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ جهت‌گیری، در مرحله الگوسازی و از نظر هدف کاربردی است که با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری شامل ۱۵ تن از مدیران عالی و میانی و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش که در زمینه موضوع پژوهش خبره بوده و دارای مدرک تحصیلی دکتری و سابقه مدیریتی بالای ۱۰ سال بوده و خبرگان دانشگاهی مدیریت عملکرد و سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش نیز دارای سابقه تدریس بالای ۱۰ سال و مرتبه علمی استادیار و بالاتر بودند که با روش گلوله برفی انتخاب شدند. معیار خبرگان در این تحقیق افرادی بودند که در حال حاضر در سازمان آموزش و پرورش سمت مهم مدیریتی در حوزه ستادی داشته و یا در گذشته در سمت سازمانی مهمی در حوزه داشته‌اند (۶ نفر) همچنین افرادی که در بخش‌های مرتبط با سیستم مدیریت عملکرد در بخش‌های ستادی در ادارات کل استان‌ها پست سازمانی مهمی داشتند (۴ نفر) و یا در حوزه مدیریت عملکرد و یا سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش مدرس و صاحب‌نظر بودند (۵ نفر). نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع غیراحتمالی با روش گلوله برفی بوده است؛ بدین ترتیب که پس از شناسایی اعضای نمونه، مورد بعدی مصاحبه از مصاحبه‌شونده قبلی شناخته می‌شود تا گلوله برف بزرگتر شود؛ این مسیر تا زمانی دنبال می‌گردد که پژوهشگر در دستیابی به داده‌ها و مضمون‌ها به اشباع نظری برسد و اطلاعات و داده‌های غیرتکراری در مصاحبه‌های بعدی به‌دست نیاید.

تحقیق رانو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که سیستم مدیریت عملکرد اندازه‌گیری عملکرد کارکنان را با توجه به چشم‌انداز، مأموریت، اهداف توسعه‌ای بدون توجه به بخش یا نوع سازمان انجام می‌دهد. سیستم مدیریت عملکرد فقط به سیستم ارزیابی عملکرد محدود نمی‌شود بلکه شامل یادگیری و توسعه، نیاز به آموزش، افزایش ارتباطات در سراسر سازمان و پل ارتباطی بین کارمند و کارفرما برای توسعه سازمان است. شلیچر و باومن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در طی بررسی تحقیقات تجربی در زمینه معیارهای مدیریت عملکرد (مدیر و کارمند) از سال ۱۹۹۴ تا ۲۰۱۸ دریافتند که گرچه کارهای تجربی زیادی در رابطه با جنبه‌های مدیریت عملکرد و معیارهای ارزیابی به طور جداگانه انجام شده است، اما کار بسیار کمی در زمینه "رنجیرهای ارزش" مدیریت عملکرد صورت گرفته است. تحقیقی جهت ارزیابی عملکرد مناطق بانکداری کشاورزی ترکیه توسط تایاز و ایلدیز<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) صورت گرفت. این مطالعه یک مدل ارزیابی عملکرد چندمعیاره برای بخش بانکداری را ارائه می‌دهد که دو روش تصمیم‌گیری چندمعیاره را با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی و دلفی فازی ترکیب می‌کند تا سطح اهمیت هر ضابطه با توجه به تصمیم‌گیرندگان و روش تحلیل روابط با توجه به مقادیر عملکرد آن‌ها تعیین شود.

پیترسن (۲۰۱۹) در تحقیقی توسعه سیستم مدیریت عملکرد و تأثیر ناخواسته آن بر کیفیت مراقبت در مراکز بهداشتی درمانی مورد بررسی قرار داد. این تحقیق جزئیات خصوصیات اصلی یک سیستم مدیریت عملکرد موثر و تأثیر سیستم‌های ضعیف اجرا شده را شرح می‌دهد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد سیستم مدیریت عملکرد به طور ناخواسته بر روحیه کارکنان، رضایت شغلی و ارائه مراقبت‌های با کیفیت تأثیر منفی دارد لذا روش‌های آن باید بهبود یابد. الکساندرا و میهلا (۲۰۱۹) در مقاله خود بیان می‌کند در ارزیابی عملکرد جایی که مدیران به عنوان مدل در نظر می‌گیرند اگر توجه بیشتری به رفتار مثبتی بر عملکرد پرداخته نشود، سیستم مدیریت مقرون به صرفه نیست. آسامانی و شارونگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی در زمینه اثرات مدیریت عملکرد بر روی ادراک کارمندان و تعهد موثر در شرکت‌های کوچک و متوسط کشور غنا انجام دادند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد میان مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین، تعهد و ادراک کارکنان به عنوان متغیر میانجی میان مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی عمل می‌کند. کلارک<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) نیز در تحقیقی در موضوع تجزیه و تحلیل

4. Asamany & Shaorong

5. Clark

1. Rao et al

2. Schleicher & Baumann

3. Tuysuz & Yildiz

جدول ۱ متغیرهای توصیفی تحقیق

متغیر	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
جنسیت			
مرد	۱۰	۶۶,۶	۶۶,۶
زن	۵	۳۳,۴	۱۰۰
مدرک تحصیلی			
دکتری و بالاتر	۱۵	۱۰۰	۱۰۰
سابقه کاری (تدریس)			
۱۰ الی ۱۵ سال	۲	۱۳,۳	۱۳,۳
بین ۱۶ الی ۲۰ سال	۳	۲۰	۳۳,۳
بیشتر از ۲۰ سال	۱۰	۶۶,۷	۱۰۰
رده‌ی سنی			
کمتر از ۴۰ سال	۱	۶,۷	۶,۷
۴۱ الی ۵۰ سال	۶	۴۰	۴۶,۷
بالاتر از ۵۰ سال	۸	۵۳,۳	۱۰۰
پست و رتبه‌ی علمی			
دانشیار	۳	۲۰	۲۰
استادیار	۲	۱۳,۳	۳۳,۳
مدیر	۶	۴۰	۷۳,۳
معاون	۲	۱۳,۳	۸۶,۶
کارشناس	۲	۱۳,۴	۱۰۰

نیز که شامل مباحثی در مورد کاربرد چارچوب‌های اخلاقی یا هنجاری و قضاوت‌هایی در مورد موضوع می‌باشد ( Norris, 1997).

در این تحقیق در بخش کدگذاری و طراحی الگو جهت سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) که عبارت است از:

- درگیری طولانی مدت: در تحقیق حاضر با افزایش حساسیت نظری، مشارکت علمی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان جهت ارزیابی برداشت‌های محقق این امر حاصل شده است.

- مشاهده پایدار: با مشارکت علمی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان این امر محقق شده است.

- بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات: با انجام بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت، توسط محقق مسیر کسب اطلاعات بازرسی شده است.

- چک کردن با مشارکت کنندگان: بدین منظور اطلاعات به دست آمده به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص نتایج مورد بررسی قرار گرفته است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش، مصاحبه نیمه-ساختاریافته و پرسشنامه دلفی بوده است. جهت کنترل روایی مفاهیم شکل‌یافته این پژوهش روش‌های روایی تفسیری، تئوریک و روایی ارزیابی به کار گرفته شده‌اند. محققان کیفی صرفاً به ارائه یک توصیف بهتر از اشیاء فیزیکی، حوادث و رفتارها در مجموعه مورد تحقیق اکتفا نمی‌کنند بلکه به معانی که افراد مورد مطالعه به این اشیاء، حوادث و رفتارها می‌دهند نیز توجه می‌کنند (Maxwell, 1992). درحالی‌که روایی توصیفی به صحت در گزارش کردن داده‌ها اشاره می‌نماید، روایی تفسیری نیاز به ایجاد پنجره‌ای به درون اذهان افراد مورد مطالعه دارد. روایی تفسیری به بازنمایی دقیق مفهومی که مشارکت‌کننده به موضوع مورد مطالعه داده است اشاره می‌کند. به‌طور مشخص‌تر، روایی تفسیری به درجه‌ای که نگرش، افکار، احساسات، نیات و تجربیات مشارکت‌کننده به‌طور دقیق توسط محقق درک و گزارش می‌شود ارتباط دارد. روایی تئوریک به میزان سازگاری بین تبیین تئوریک تحقیق کیفی با داده‌ها ارتباط دارد. تئوری به مباحث چگونگی و چرایی عمل یک پدیده اشاره می‌نماید و معمولاً انتزاعی‌تر از توصیف و تفسیر بوده و تبیینی از پدیده ارائه می‌کند. هر تئوری دو جزء دارد: مفاهیم یا دسته بندی‌هایی که تئوری به‌کار می‌گیرد، و روابطی که تصور می‌شود میان این مفاهیم وجود دارد. در ارتباط با این دو جنبه تئوری، روایی تئوری نیز دارای دو جنبه می‌باشد: روایی مفاهیم به‌کاررفته برای پدیده و روایی روابط فرض‌شده میان مفاهیم (Maxwell, 1992). روایی ارزیابی

1. Skinner et al

با خبرگان و پرسشنامه دلفی، شاخص‌های نهایی برای توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش شناسایی و تعیین شده است.

-مقایسه مستمر: مقایسه داده‌های به دست آمده از منابع مورد بررسی با سایر منابع به صورت مستمر در تمام طول مسیر

- مثلث سازی: به منظور جمع‌آوری اطلاعات از منابع متعدد مانند ۱. مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، ۲. مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و ۳. پرسشنامه دلفی استفاده شده است. بدین ترتیب که: الف. از طریق مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، فیش‌برداری اولیه انجام و از طریق دسته‌بندی و جدول‌بندی آنها شاخص‌ها تعیین شده و در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفته است. ب. سپس از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

جدول ۲. نمونه‌ای از دسته‌بندی شاخص‌های مستخرج از ادبیات و پیشینه تحقیق

منبع	شاخص
Mirsepasi & Reshadatjoo, (2019); Mohammadi & Sharifzadeh, (2018); Alexandru & Mihaela, (2019); Carol & Flora, (2019); Tuysuz & Yildiz, (2019); Schleicher & Baumann, (2019); Bevan & Thompson, (1991)	بهره‌وری
Mirsepasi & Reshadatjoo, (2019); Rao et al., (2020); Schleicher & Baumann, (2019); Asamany & Shaorong, (2018); Armstrong, (2006)	عملکرد فردی
Amirzadeh Behbahani & Yaqobi, (2012); Schleicher & Baumann, (2019); Islam & Rasad, (2006); Brumback & MacFee, (1982)	خلاقیت و ابتکار
Vahedi et a., (2020); Mohammadi & Sharifzadeh, (2018); Rezaiyan & Ganjali (2011); Bester & Hofisi, (2020); Schleicher & Baumann, (2019); Tuysuz & Yildiz, (2019); Jones & Lockwood, (2013); Armstrong, (2006); Evans, (1996)	انگیزش
Bester & Hofisi, (2020); Tuysuz & Yildiz, (2019); Hedwiga, (2016); Noe et al., (2008); Armstrong, (2006); Grote, (2002)	برنامه‌ریزی استراتژیک
Abbasi et al., (2016); Yavari & Zahedi, (2013), Rao et al, (2020); Grote, (2002); Noe et al., (2008); Bevan & Thompson, (1991)	مأموریت/چشم‌انداز ارزش‌ها
Vahedi et al., (2020); Prasad et al., (2019); Rao et al.,(2020)	فنی و فن‌آورانه
Vahedi et al., (2020); Mohammadi & Sharifzadeh, (2018); Abbasi et al., (2016); Yavari & Zahedi, (2013); Prasad et al., (2019); Rao et al., (2020); Jones & Lockwood, (2013); Raenayi Kordsholi & Saqapour (2011); Noe et al., (2008); Armstrong, (2006); Berger & Berger, (2010); Grote, (2002); Heide, (1993); Bevan & Thompson, (1991); Beer & Ruh, (1976)	اهداف و راهبردها

جدول ۳. نمونه ای از مضمون‌های مستخرج از متن مصاحبه‌های پیاده شده

شناسه مضمون پایه	مضمون پایه	متن مصاحبه پیاده شده	شناسه مصاحبه شونده
B1	انعطاف‌پذیری	نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، هنگامی موفق و مؤثر خواهد بود که انعطاف‌پذیر باشد و بتواند همگام با واقعیات و متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، در آن تغییراتی ایجاد کند.	B
B4	توجه به ارزش‌ها	مجموعه صفات اخلاقی، که به عنوان فضایل و رذایل تعریف شده‌اند، بودن یا نبودنشان تأثیر به سزایی در تعیین شایستگی فرد دارد	

شناسه مصاحبه شونده	متن مصاحبه پیاده شده	مضمون پایه	شناسه مضمون پایه
D	نسبت به کرامت بندگان خداوند حساس بوده به جای اینکه صرفاً بر بهره‌وری سازمانی متمرکز شویم، افراد سازمان را مورد تکریم قرار داده و به نیازهای آنان در جهت رشد و شکوفایی استعدادها توجه نمایم	بهبود و توسعه افراد	D3
A	در طراحی سیستم مدیریت عملکرد عوامل فرهنگی باید مورد توجه و عنایت ویژه قرار گیرد	توجه به عوامل فرهنگی	D5
	با توجه به تغییرات سریع و پیشرفت‌های چشمگیر در زمینه‌های علمی این سیستم قبل از هر چیز باید در جهت تحول و شکوفایی علمی و دانش‌بنیان شدن قدم بردارد	تحول در جهت دانش‌بنیان شدن	A7
	با شناخت اهداف، مأموریت‌ها، اولویت‌ها و برنامه‌های دستگاه جهت بهبود فرآیند انجام کارها، از فناوری‌های مناسب به‌کارگیری شود.	شناخت اهداف، مأموریت‌ها، اولویت‌ها	A9
		به‌کارگیری فناوری‌ها	A12

مدیریت عملکرد ارسال شد و نظرات آن‌ها نسبت به سؤالات اخذ، و با نظر اساتید راهنما ابهامات رفع و اصلاحات لازم اعمال شد و پرسشنامه‌ای با ۳۶ سؤال بر مبنای مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت به‌دست آمد. در ادامه جهت سنجش روایی در بخش دلفی (ارزیابی و انتخاب شاخص‌ها) از ضریب کندال در فرایند دلفی استفاده شد. ضریب کندال در دور دوم دلفی برابر با ۰/۷۶۸ می‌باشد و بیانگر بهبود روند به میزان قابل توجهی است به عبارت دیگر این مقدار به معنای اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل خبرگان می‌باشد، از طرفی با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل در این پژوهش بیش از ۱۰ نفر بودند؛ این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار محسوب می‌شود و نیازی به ادامه‌ی دورهای دلفی در راندهای بعدی وجود ندارد (جدول ۴).

مصاحبه‌ها با طراحی سؤالات باز شکل گرفت و در ادامه جلسه مصاحبه سؤالات افزایش پیدا کرد. برای مصاحبه با مصاحبه شونده‌ها از روز قبل هماهنگی تلفنی انجام می‌شد تا زمان مناسب که مطابق با شرایط کاری یا شخصی‌شان باشد را اعلام کنند. ضمناً از آنان خواسته شد تعدادی از مقالاتی که در زمینه تحقیق بود و قبلاً برایشان ارسال شده بود را به‌طور اجمالی مطالعه نمایند. جهت ساخت پرسشنامه دلفی، بدین‌گونه عمل شد که پس از هر مصاحبه، متن آنها پیاده و مفاهیم شناسایی و احصاء و کدگذاری شدند. مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری انجام گرفت و جمع‌بندی نهایی صورت گرفت. براساس کدگذاری‌های صورت‌گرفته، کلیه مفاهیم مقوله‌بندی شد و در قالب یک پرسشنامه اولیه در قالب ۲۴۵ کد مفهوم ارائه شد. سپس پرسشنامه به ۱۵ نفر از خبرگان، مدیران عالی و میانی، معاونین و کارشناسان آموزش و پرورش و خبرگان دانشگاهی

جدول ۴ ضریب کندال دور دوم

تعداد اعضاء پانل	۱۲
ضریب کندال	۰,۷۶۸
کای اسکویر	۲۰۱,۳۶۵
درجه آزادی	۳۵
معناداری	۰,۰۰۲

طبقات آن‌ها با یکدیگر برابر باشد. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنج به عدد یک نزدیکتر باشد، نشان‌دهنده توافق بیشتر بین رتبه‌دهندگان است، اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیکتر باشد، توافق کمتر بین دو رتبه‌دهنده وجود دارد (جدول ۵).

هم‌چنین، جهت پایایی و کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه‌ی نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شد. زمانی که دو رتبه‌دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. شاخص کاپا فقط برای متغیرهایی استفاده می‌شود که سطح سنجش آن‌ها یکی باشد و همچنین تعداد

جدول ۵ بررسی پایایی - مقادیر اندازه توافق کاپای

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰,۷۳۶	۰,۲۱۱	۰,۰۱۳
۸۱		تعداد موارد معتبر

## ۴ یافته‌های پژوهش

### ۴,۱ کدگذاری و طراحی الگو

در بخش کدگذاری و طراحی الگوی تحقیق، سؤال اصلی مربوط به کاوش و اکتشاف ابعاد و عوامل یا مقوله‌های اصلی و موجود در توسعه مدیریت عملکرد آموزش و پرورش بود. ابتدا نکات کلیدی مربوط به هر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، از طریق گوش‌دادن به مصاحبه‌های ضبط‌شده و مطالعه یادداشت‌برداری‌های حین مصاحبه به صورت مکتوب علامت‌گذاری شد، سپس نکته‌های کلیدی و اساسی از داخل هر مصاحبه استخراج شد. در ادامه با استفاده از دسته‌بندی نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، برچسب‌گذاری لازم انجام و سپس اصطلاحات برچسب‌گذاری‌شده هر مصاحبه‌شونده در قالب جدول سازمان‌دهی و بر اساس ارتباط و تناسبی که با هم داشتند، در قالب ابعاد دسته‌بندی شدند. در این پژوهش از مراحل شش‌گانه براون و کلارک استفاده شده است. در ادامه شرح مختصری از ۶ مرحله ارائه شده است:

مرحله اول. آشنایی با داده‌ها: در این بخش از پژوهش، محقق تلاش داشته تا با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود. بنابراین، بعد از انجام هر مصاحبه و ضبط گفتگوهای متن مصاحبه‌ها پیاده و بازخوانی مکرر داده‌ها و مصاحبه‌ها به صورت فعال برای جست و جوی معانی و الگوها انجام شد.

مرحله دوم. ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله بعد از خواندن مصاحبه‌ها و آشنایی دقیق با آنها استخراج و ایجاد کدهای اولیه از مصاحبه‌ها انجام شد. در این مرحله تعداد ۲۴۵ کد اولیه از مصاحبه‌ها حاصل شد. محقق با بررسی و مرور همه‌ی کدهای استخراجی اولیه با گزینش کدهای مناسب و حذف کدهای تکراری وارد مرحله‌ی بررسی گردید.

مرحله سوم. جست و جوی کدهای گزینشی: در این مرحله پژوهشگر در هنگام تحلیل داده‌ها و کدها، به دنبال ایجاد یک مضمون می‌باشد. این مرحله به دنبال این موضوع است که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمون ترکیب شوند. در این مرحله محقق کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشت تا به این تعداد کد گزینشی دست یافت. در این بخش ۱۷۶ کد استخراجی تکرار شده، و بنابراین این کدها حذف و فقط کدهای متفاوت از هم باقی گذاشته شد. در این مرحله ۸۱ کد گزینشی توسط محقق به دست آمد.

مرحله چهارم. شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده: محقق در این پژوهش ضمن ایجاد مجموعه‌ای از مضامین آن‌ها را مورد

با استفاده از نرم‌افزار SPSS مقدار عدد معناداری ۰,۰۱۳ و مقدار شاخص ۰,۷۳۶ محاسبه شد که در جدول ۵ مشاهده می‌شود. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰,۰۵، فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش طراحی الگو از روش تحلیل مضمون براساس مراحل شش‌گانه براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و از نرم افزار MAXQDA استفاده شد. تحلیل مضمون نیز فرآیندی برای تحلیل اطلاعات کیفی به شمار می‌رود؛ لذا تحلیل مضمون فقط یک روش کیفی نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی (اگر نگوییم همه روش‌های کیفی) به کار می‌رود. همچنین این روش امکان تبدیل اطلاعات کیفی را به کمی فراهم می‌کند (Boyatzis, 1998). از آنجا که روش تحلیل مضمون به بررسی و تحلیل متن می‌پردازد، نحوه جمع‌آوری اطلاعات، در قالب چرخه‌های برداشت از متن انجام می‌شود. در واقع محقق با طی کردن مسیر رفت و برگشتی درون متن، به درک بهتری از متن می‌رسد. در هر رفت و برگشت، یافته‌های جزئی که ناسازگار و متناقض با سایر یافته‌های محکم‌تر قبلی هستند، کنار گذاشته می‌شوند. این مسیر تا جایی ادامه می‌یابد که درک قابل قبولی از متن ایجاد شود که کمترین تناقض درونی را دارد (Patton, 2002). در بخش ارزیابی و انتخاب شاخص‌ها جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از روش دلفی استفاده شده است. روش دلفی رویکرد یا روش سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات یک گروه از متخصصین در مورد یک موضوع یا یک پرسش است (Jon, 2006). رسیدن به اجماع گروهی از طریق یکسری از راندهای پرسش‌نامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان، و بازخورد نظرات به اعضای پانل است (Keeney et al., 2001). این روش با استفاده از جمع‌آوری نظرات کارشناسان در دفعات متعدد با استفاده متوالی از پرسش‌نامه‌ها و با دست انجام می‌گیرد و برای نمایاندن همگرایی نظرات و تشخیص اختلاف عقیده‌ها یا اگرایی آرا به کار می‌رود. هر تکرار، یک دوره را تشکیل می‌دهد. در واقع، پرسش‌نامه ایزاری برای برقراری ارتباط و اثرگذاری کارشناسان بر یکدیگر است. روش مطالعه چندمرحله‌ای برای گردآوری نظرات در موارد ذهنی‌بودن موضوع و استفاده از پاسخ‌های نوشتاری به جای گردم آوردن یک گروه متخصص است، و هدف اجماع با امکان اظهار نظر آزادانه و تجدینظر عقاید با تخمین‌های عددی به دست می‌آید (Ali, 2005).

1. Braun & Clark

وجود داشت. محقق در این مرحله، مضامین فراگیر را برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار داده، سپس داده ها را تحلیل نمود. با تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آنچه که یک مضمون در مورد آن بحث می‌کند مشخص و تعیین شد که هر مضمون فراگیر کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله محقق در نهایت پس از رفت و برگشت در میان مضامین سازمان‌دهنده به ۷ مضمون فراگیر دست یافت، در جدول ۶، مضامین سازمان‌دهنده که مضامین فراگیر از آن‌ها استخراج شده است، آمده است.

بازبینی و بررسی مجدد قرار داد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به مضمون‌های سازمان‌دهنده است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار مضمون‌های سازمان‌دهنده در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته شد. در این مرحله محقق در این مطالعه به ۳۶ مضمون سازمان‌دهنده دست پیدا کرد.

مرحله پنجم، تعریف و نام‌گذاری مضامین فراگیر: مرحله پنجم زمانی آغاز شد که یک تصویر رضایت‌بخش از مضامین

جدول ۶ مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

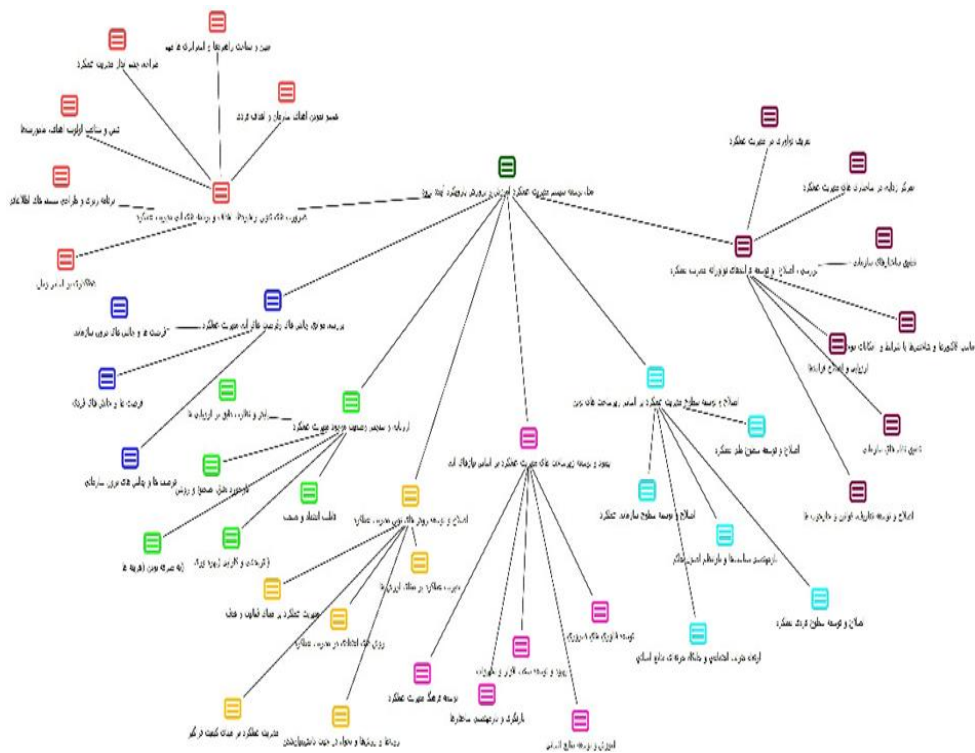
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ضرورت‌های تدوین راهبردها، اهداف و برنامه‌های آتی مدیریت عملکردها	تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم	تبیین و شناخت راهبردهای کلان سازمان، بهره‌گیری از دانش و تخصص و نظرات افراد متخصص و صاحب‌نظر، اصلاح و بازنگری در استراتژی‌ها
	طراحی چشم‌انداز مدیریت عملکرد	آینده‌نگری، هم‌سوسازی اهداف ملی و سازمانی، مشارکت معلمان در تبیین چشم‌انداز سازمانی، بازنگری در روش‌های اجرای چشم‌انداز، به‌روزرسانی و اصلاح چشم‌اندازها
	تبیین و شناخت اولویت‌ها اهداف، ماموریت‌ها	مشارکت در تبیین اهداف، اصلاح و بازنگری ماموریت سازمانی، مشخص‌نمودن نتایج ماموریت سازمان تا کنون، ارائه گزارش‌های فصلی در سطح ملی
بررسی موانع، چالش‌ها و فرصت‌های آتی مدیریت عملکرد	برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی	پشتیبانی کافی سیستم از سوی مدیران، برنامه‌ریزی‌های نوین، مشارکت معلمان و خانواده‌ها از طریق سیستم‌های اطلاعاتی، بازنگری و اصلاح سیستم برنامه‌ریزی
	هدف‌گذاری بر اساس زمان	زمان‌بندی اجرای برنامه، تقسیم و مدیریت کار، هدف‌گذاری بلندمدت، هدف‌گذاری کوتاه‌مدت
	هم‌سوم‌نمودن اهداف سازمان و اهداف فردی	هم‌سوم‌نمودن اهداف سازمان و اهداف معلمان، آگاهی معلمان از روند ارزشیابی، مشارکت معلمان در هدف‌گذاری سازمانی
ارزیابی و سنجش وضعیت موجود مدیریت عملکرد	فرصت‌ها و چالش‌های درون‌سازمانی	توجه به امکانات مناطق مختلف، هماهنگی‌ها و ارتباطات درون و برون‌سازمانی، فرصت‌یابی از توان بالقوه‌ی معلمان، شناخت چالش‌های پیش‌رو
	فرصت‌ها و چالش‌های فردی	تعیین نقاط قوت و ضعف و تقویت و جبران آن، به‌فعلیت‌درآوردن استعدادهای معلمان، شناخت چالش‌های فردی معلمان
	فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سازمانی	انتظارات افکار عمومی جامعه از آموزش و پرورش، بهره‌گیری از تجربیات کشورهای موفق، نوع اندیشه سیاسی حاکم بر جامعه، میزان درصد بودجه عمومی اختصاص‌یافته به آموزش و پرورش، سرعت عمل، نسبت هزینه‌ها به عملکرد سازمان، کاهش هزینه‌ها
قابلیت اعتماد و صحت	بهره‌فروندن (هزینه‌ها)	پایش، ارزیابی در طول سال، نظارت جایگزین کنترل، خودکنترلی
	پایش و نظارت دقیق بر ارزیابی‌ها	توجه به منفعت مادی و معنوی، اثرگرایی و توجه به تاثیر مثبت نتایج، اولویت‌گذاری برای بهره‌وری سازمانی، توجه به اثربخش‌بودن قاطعیت، ارائه بازخور مناسب، ارزیابی عینی و صریح، بازخوردهای مداوم
	اثربخشی و کارایی (بهره‌وری)	نوع نگرش جامعه در قبال هزینه‌های آموزش و پرورش، ایجاد اعتماد عمومی، ارزیابی‌های قابل اعتماد، بالابردن ضریب صحت و اعتماد ارزیابی‌ها
اصلاح و توسعه روش‌های نوین مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر	توجه به کیفیت، توجه به نتایج عملکرد، توجه به بعد اجرا و شیوه‌ی اجرا، هدف‌تأمین نیاز آموزشی و پرورشی جامعه
	رویه‌ها و روش‌ها و تحول در جهت دانش‌بنیان‌شدن	فرایندها و روش‌ها، بازنگری در دستورالعمل‌های قدیمی، تدوین روش‌های نوین بر اساس دانش روز

انتخاب و گزینش بر اساس عملکرد، کار تیمی،	مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف	
جهان‌بینی اسلامی، پاداش با فضل و تنبیه با عدل،	روش‌های اعتقادی در مدیریت عملکرد	
وجدان کاری، نیت و عمل با انگیزه رضای الهی و خدمت به بندگان خدا، تطهیر خطاها از طریق نیکی‌ها	مدیریت عملکرد بر مبنای ارزش‌ها	
توجه به فرهنگ عمومی جامعه، توجه به تفاوت‌های جغرافیایی و فرهنگی، توسعه و ارتقاء فرهنگ مدیریت عملکرد در میان مدیران و سیاست‌گذاران	توسعه فرهنگ مدیریت عملکرد	بهبود و توسعه زیرساخت‌های مدیریت عملکرد بر اساس نیازهای آتی
به‌روزدن معلمان، نگهداشت مطلوب معلمان، خلاقیت و پژوهندگی معلمان و دانش‌آموزان، ارتقاء علمی معلمان، تسهیم دانش، آموزش، بهبود و توسعه	آموزش و توسعه منابع انسانی	
اصلاح و ارزیابی ساختارها، تغییر ساختارهای سازمان بر اساس تغییرات جدید، توجه به حوزه پژوهش در ساختارها	بازنگری و بازمهندسی ساختارها	
به‌کارگیری فناوری‌ها، شبکه‌های آموزش مجازی	توسعه فناوری‌های ضروری	
توسعه شبکه‌های آموزش مجازی، توسعه تجهیزات و فن‌آوری‌های سازمان، ارتقاء وسایل و تجهیزات آموزشی روز دنیا، آموزش معلمان با تکنولوژی روز	بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات	
توسعه مهارت‌های کارکردی، ارزیابی مناسب استعدادها و ظرفیت‌ها، رعایت نظم و انضباط فردی	اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد	
بزرگ جلوه‌دادن کار نیک، پاداش با فضل و تنبیه با عدل، توبه‌پذیری، حفظ کرامت معلمان	ارتقاء منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی	اصلاح و توسعه سطوح مدیریت عملکرد بر اساس زیر ساخت‌های نوین
مدیریت عملکرد در سطح واحدهای سازمانی، مدیریت عملکرد در سطح مدیران عالی و میانی، مدیریت عملکرد مدیران عملیاتی و پرسنل سازمانی، شایسته‌گزینی در سطوح مدیریت عملکرد	اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد	
اصلاح و بازنگری در اصول و سیاست‌های سازمان، تدوین و تبیین اصول و سیاست‌های جدید با توجه به تغییرات ملی و جهانی، طراحی اصول سازمانی بر مبنای فن‌آوری‌ها و روش‌های نوین	بازمهندسی سیاست‌ها و بازتنظیم اصول حاکم	
بررسی و بازبینی مدیریت عملکرد در بخش‌های مختلف وزارتخانه، توجه و طبقه‌بندی سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی، توسعه و اصلاح سطوح مدیریت عملکرد ملی بر اساس شرایط روز	اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد	
اصلاح قوانین، توسعه و بازنگری قوانین و چارچوب‌ها، مشارکت معلمان در تدوین مقررات	اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها	
شناسایی و ارزشیابی نیازها و منابع، توسعه امکانات، شناخت شرایط و موقعیت	تناسب فاکتورها و شاخص‌ها با شرایط و امکانات موجود	
تطبیق نظام پاداش با مدیریت عملکرد، تطبیق و هماهنگی نظام ارتقاء و جایگزینی با مدیریت عملکرد، تطبیق و اصلاح نظام پرداخت بر مبنای مدیریت عملکرد	تطبیق نظام‌های سازمانی	بررسی، اصلاح و توسعه فرآیندهای نوآورانه مدیریت عملکرد
خلاقیت و نوآوری در مدیریت، ارزش‌گذاری برای ایده‌پردازی، سهم نوآوران در مدیریت عملکرد	تعریف نوآوری در مدیریت عملکرد تطبیق ساختارهای سازمانی	
اصلاح ساختارهای سازمانی بر اساس مدیریت عملکرد، توسعه ساختارهای جدید، تمرکززدایی از ساختارها مشارکت معلمان در اصلاح فرآیندها	تمرکززدایی در ساختارهای مدیریت عملکرد ارزیابی و اصلاح فرآیندها	

مرحله ششم. ترسیم شبکه مضمون: ترسیم شبکه مضمین  
ساختاردهی، تصویرسازی از مضمین را تسهیل می‌کند و  
هدف آن ادراک موضوع یا کشف ایده است ( Braun & Clark, 2006). بر اساس مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده که  
از تحلیل‌ها به‌دست‌آمده، الگوی مفهومی تحقیق توسعه یافت و

از تحلیل‌ها به‌دست‌آمده، الگوی مفهومی تحقیق توسعه یافت و

شبکه مضامین به صورت شکل ۱ با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA ترسیم شده است.



شکل ۱ شبکه‌ی مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده (منبع: محقق ساخته)

## ۴,۲ ارزیابی و انتخاب شاخص‌ها

به منظور بررسی و ارزیابی شاخص‌های به‌دست‌آمده از مرحله کنگذاری و طراحی الگوی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش این ابعاد و مولفه‌ها با تکنیک دلفی مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور بومی‌سازی مولفه‌ها و کاهش ورودی‌ها و همچنین تعیین اهمیت ورودی‌ها نسبت به هم محدودیت وزنی در مدل اعمال شده است. برای انجام این کار پرسشنامه‌ای با ۳۶ سؤال که هر سؤال بیانگر یک مولفه می‌باشد، طراحی گردید و ۱۵ پرسشنامه که به تعداد پاسخ‌دهندگان می‌باشد، در اختیار آنها قرار گرفت. این

پرسشنامه‌ها براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد قید شده است. بعد از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه، برای تعیین مهم‌ترین مولفه‌ها از روش دلفی استفاده شد که گام‌های آن در ادامه آمده است.

الف- دور اول دلفی: در دور اول پرسشنامه در اختیار همه‌ی ۱۵ نفر از اعضای پانل قرار گرفت، تا افراد نظر خود را نسبت به مولفه‌های هر بعد از مدل درج نمایند. از طرفی تعداد ۱۲ پرسشنامه از اعضاء پانل جمع‌آوری شد. نتایج این دور در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۷: نتایج حاصله از دیدگاه‌ها و نظرات نهایی گروه خبرگان در رابطه با مولفه‌های پژوهش در دور اول دلفی

انحراف معیار	میانگین	مضامین سازمان‌دهنده (شاخص‌ها)	ابعاد (مضامین فراگیر)
۰,۶۲۱	۳,۹۵	تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم	ضرورت‌های تدوین راهبردها، اهداف و برنامه‌های آتی مدیریت عملکردها
۰,۸۲۴	۳,۲۱	طراحی چشم‌انداز مدیریت عملکرد	
۰,۵۴۱	۳,۸۶	تبیین و شناخت اولویت‌ها، مأموریت‌ها	
۰,۷۶۵	۳,۷۵	برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی	
۰,۹۸۶	۲,۹۴	هدف‌گذاری بر اساس زمان	
۰,۶۰۱	۴,۰۱	همسو نمودن اهداف سازمان و اهداف فردی	



۰,۷۴۵	۳,۷۲	فرصت‌ها و چالش‌های درون سازمانی	بررسی موانع، چالش‌ها و فرصت‌های آتی مدیریت عملکرد
۰,۸۸۲	۳,۱۵	فرصت‌ها و چالش‌های فردی	
۰,۹۱۱	۳,۴۵	فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سازمانی	
۰,۷۷۷	۳,۶۵	به‌صرفه‌بودن (هزینه‌ها)	ارزیابی و سنجش وضعیت موجود مدیریت عملکرد
۰,۸۳۴	۳,۲۵	پایش و نظارت دقیق بر ارزیابی‌ها	
۰,۹۴۵	۳,۵۵	اثربخشی و کارایی (بهره‌وری)	
۰,۹۹۰	۲,۸۴	بازخورد دقیق، صحیح و روشن	
۰,۳۴۲	۳,۹۵	قابلیت اعتماد و صحت	مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر
۰,۶۴۱	۳,۷۰	مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر	
۰,۸۹۶	۲,۸۲	رویه‌ها و روش‌ها و تحول در جهت دانش‌بنیان‌شدن	
۰,۷۴۱	۳,۹۰	ارزیابی عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف	
۰,۸۶۲	۳,۳۵	روش‌های اعتقادی در مدیریت عملکرد	
۰,۶۵۴	۳,۶۵	مدیریت عملکرد بر مبنای ارزش‌ها	توسعه فرهنگ ارزیابی عملکرد
۰,۹۱۱	۳,۹۰	توسعه فرهنگ ارزیابی عملکرد	
۰,۴۵۸	۳,۹۲	آموزش و توسعه منابع انسانی	
۰,۹۳۲	۲,۶۵	بازنگری و بازمهندسی ساختارها	
۰,۶۱۲	۳,۸۵	توسعه فناوری‌های ضروری	
۰,۴۹۲	۳,۷۴	بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات	بهبود و توسعه زیرساخت‌های مدیریت عملکرد بر اساس نیازهای آتی
۰,۳۹۸	۳,۶۷	اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد	
۰,۷۶۸	۳,۴۵	ارتقاء منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی	
۰,۶۸۱	۳,۵۵	اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد	
۰,۵۶۸	۳,۴۱	بازمهندسی سیاست‌ها و بازتنظیم اصول حاکم	
۰,۴۹۲	۳,۸۴	اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد	اصلاح و توسعه سطوح مدیریت عملکرد بر اساس زیرساخت‌های نوین
۰,۷۳۱	۴,۰۰	اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها	
۰,۸۲۱	۲,۶۵	تناسب فاکتورها و شاخص‌ها با شرایط و امکانات موجود	
۰,۶۴۱	۳,۷۶	تطبیق نظام‌های سازمانی	
۰,۷۴۱	۳,۰۰	تعریف نوآوری در مدیریت عملکرد	
۰,۶۵۴	۳,۶۸	تطبیق ساختارهای سازمانی	بررسی، اصلاح و توسعه فرآیندهای نوآورانه مدیریت عملکرد
۰,۶۸۷	۲,۷۵	تمرکززدایی در ساختارهای مدیریت عملکرد	
۰,۴۳۸	۴,۱۵	ارزیابی و اصلاح فرآیندها	

هماهنگی مشاهده‌شده معنادار است، از این رو نیاز است تا محاسبات دلفی در دور دیگر تا بیشتر شدن مقدار ضریب کندال ادامه یابد تا اختلاف نظر بین اعضای پانل به حداقل برسد.

در ادامه با توجه به مقدار ضریب کندال جدول ۸ که در دور اول، برابر با ۰/۵۶۲ به‌دست‌آمده است و نشان می‌دهد تقریباً ۵۰ درصد هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد. مقدار معناداری نیز ۰/۰۱۱ محاسبه شده است که نشان می‌دهد ضریب

جدول ۸ ضریب کندال دور اول

۱۲	تعداد اعضای پانل
۰,۵۶۲	ضریب کندال
۱۹۲,۸۳۳	کای اسکویئر
۳۵	درجه آزادی
۰,۰۱۱	معناداری

توجه به دید جمعی مجدداً نظر خود را نسبت به ابعاد درج نمایند. نتایج حاصل از جمع‌آوری دیدگاه‌های مذاکره‌کنندگان در دور دوم در جدول ۹ گزارش شده است.

ب) دور دوم بلقی. در دور دوم مجدداً پرسشنامه در اختیار اعضای پانل قرار گرفت اما با این تفاوت که این بار امتیاز هر معیار در دور اول آن نوشته شده بود تا افراد این بار بتوانند با

جدول ۹ نتایج حاصله از دیدگاه‌ها و نظرات نهایی گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های پژوهش در دور دوم دلفی

انحراف معیار	میانگین دور دوم	میانگین دور اول	مضامین سازمان‌دهنده (شاخص‌ها)	ابعاد (مضامین فراگیر)
۰,۲۶۷	۴,۲۰	۳,۹۵	تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم	ضرورت‌های تدوین راهبردها، اهداف و برنامه‌های آتی مدیریت عملکردها
۰,۷۹۵	۲,۹۰	۳,۲۱	طراحی چشم‌انداز مدیریت عملکرد	
۰,۶۸۸	۳,۹۵	۳,۸۶	تبیین و شناخت اولویت اهداف، ماموریت‌ها	
۰,۶۷۴	۳,۸۵	۳,۷۵	برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی	
۰,۷۵۱	۲,۷۰	۲,۹۴	هدفگذاری بر اساس زمان	
۰,۲۱۰	۴,۱۵	۴,۰۱	هم‌سوم‌نمودن اهداف سازمان و اهداف فردی	
۰,۴۸۱	۳,۹۰	۳,۷۲	فرصت‌ها و چالش‌های درون‌سازمانی	بررسی موانع، چالش‌ها و فرصت‌های آتی مدیریت عملکرد
۰,۸۰۹	۲,۸۵	۳,۱۵	فرصت‌ها و چالش‌های فردی	
۰,۷۳۲	۳,۷۵	۳,۴۵	فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سازمانی	
۰,۵۵۰	۳,۹۰	۳,۶۵	به‌صرفه‌بودن (هزینه‌ها)	ارزیابی و سنجش وضعیت موجود مدیریت عملکرد
۰,۷۶۸	۲,۹۵	۳,۲۵	پایش و نظارت دقیق بر ارزیابی‌ها	
۰,۴۷۲	۳,۸۵	۳,۵۵	اثر بخشی و کارایی (بهرموری)	
۰,۸۷۶	۲,۶۰	۲,۸۴	بازخورد دقیق، صحیح و روشن	
۰,۳۶۵	۴,۱۵	۳,۹۵	قابلیت اعتماد و صحت	مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر رویه‌ها و روش‌ها و تحول در جهت دانش‌بنیان‌شدن مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف روش‌های اعتقادی در مدیریت عملکرد مدیریت عملکرد بر مبنای ارزش‌ها توسعه فرهنگ مدیریت عملکرد آموزش و توسعه منابع انسانی بازنگری و بازمهندسی ساختارها توسعه فناوری‌های ضروری بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد ارتقاء منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد بازمهندسی سیاست‌ها و بازتنظیم اصول حاکم اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها
۰,۶۳۴	۳,۸۶	۳,۷۰	مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر	
۰,۹۶۳	۲,۵۰	۲,۸۲	رویه‌ها و روش‌ها و تحول در جهت دانش‌بنیان‌شدن	
۰,۴۵۶	۴,۲۵	۳,۹۰	مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف	
۰,۹۵۱	۲,۹۵	۳,۳۵	روش‌های اعتقادی در مدیریت عملکرد	
۰,۸۵۲	۳,۸۵	۳,۶۵	مدیریت عملکرد بر مبنای ارزش‌ها	
۰,۲۵۹	۴,۰۰	۳,۹۰	توسعه فرهنگ مدیریت عملکرد	بهبود و توسعه زیرساخت‌های مدیریت عملکرد بر اساس نیازهای آتی بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد ارتقاء منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد بازمهندسی سیاست‌ها و بازتنظیم اصول حاکم اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها
۰,۳۵۷	۴,۰۰	۳,۹۲	آموزش و توسعه منابع انسانی	
۰,۷۴۱	۲,۶۰	۲,۶۵	بازنگری و بازمهندسی ساختارها	
۰,۵۹۱	۳,۹۰	۳,۸۵	توسعه فناوری‌های ضروری	
۰,۴۲۶	۴,۰۰	۳,۷۴	بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات	اصلاح و توسعه سطوح مدیریت عملکرد بر اساس زیر ساخت‌های نوین اصلاح و توسعه فرآیندهای نوآورانه مدیریت عملکرد تناسب فاکتورها و شاخص‌ها با شرایط و امکانات موجود تطبیق نظام‌های سازمانی تعریف نوآوری در مدیریت عملکرد تطبیق ساختارهای سازمانی
۰,۶۷۲	۳,۹۵	۳,۶۷	اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد	
۰,۷۸۶	۲,۹۵	۳,۴۵	ارتقاء منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی	
۰,۴۵۷	۳,۷۵	۳,۵۵	اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد	
۰,۸۸۰	۲,۹۰	۳,۴۱	بازمهندسی سیاست‌ها و بازتنظیم اصول حاکم	
۰,۶۳۰	۳,۹۵	۳,۸۴	اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد	
۰,۳۹۰	۴,۱۰	۴,۰۰	اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها	بررسی، اصلاح و توسعه فرآیندهای نوآورانه مدیریت عملکرد تناسب فاکتورها و شاخص‌ها با شرایط و امکانات موجود تطبیق نظام‌های سازمانی تعریف نوآوری در مدیریت عملکرد تطبیق ساختارهای سازمانی
۰,۷۷۵	۲,۶۰	۲,۶۵	تناسب فاکتورها و شاخص‌ها با شرایط و امکانات موجود	
۰,۴۶۰	۳,۸۰	۳,۷۶	تطبیق نظام‌های سازمانی	
۰,۸۹۷	۲,۸۰	۳,۰۰	تعریف نوآوری در مدیریت عملکرد	
۰,۴۷۵	۳,۸۵	۳,۶۸	تطبیق ساختارهای سازمانی	

۰,۶۹۳	۲,۶۰	۲,۷۵	تمرکززدایی در ساختارهای مدیریت عملکرد
۰,۵۰۰	۴,۲۰	۴,۱۵	ارزیابی و اصلاح فرآیندها

خبرگان می‌باشد، از طرفی با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل در این پژوهش بیش از ۱۰ نفر بودند؛ این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار محسوب می‌شود و نیازی به ادامه‌ی دورهای دلفی در راندهای بعدی وجود ندارد.

نتایج جدول ۱۰ مبین افزایش ضریب کندال است که به نوعی میزان توافق بیشتر را نشان می‌دهد، که برابر با ۰/۷۶۸ می‌باشد و بیانگر بهبود روند به میزان قابل توجهی است به عبارت دیگر این مقدار به معنای اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل

جدول ۱۰ ضریب کندال دور دوم

۱۲	تعداد اعضاء پانل
۰,۷۶۸	ضریب کندال
۲۰۱,۳۶۵	کای اسکویر
۳۵	درجه آزادی
۰,۰۰۲	معناداری

در نهایت بعد از اتمام دورهای دلفی و با حذف شاخص‌های مورد توافق پانل خبرگان تعداد ۲۳ شاخص تایید و غربالگری شده‌اند که در جدول ۱۱ گزارش شده است.

جدول ۱۱ شاخص‌های استخراجی از تکنیک دلفی (یافته‌های نویسندگان پژوهش)

ردیف	شاخص
۱	تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم
۲	تبیین و شناخت اولویت اهداف، مأموریت‌ها
۳	برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی
۴	هم‌سو نمودن اهداف سازمان و اهداف فردی
۵	فرصت‌ها و چالش‌های درون سازمانی
۶	فرصت‌ها و چالش‌های برون سازمانی
۷	به‌صرفه‌بودن (هزینه‌ها)
۸	اثربخشی و کارایی (بهره‌وری)
۹	قابلیت اعتماد و صحت
۱۰	مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر
۱۱	مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف
۱۲	مدیریت عملکرد بر مبنای ارزش‌ها
۱۳	توسعه فرهنگ ارزیابی عملکرد
۱۴	آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۵	توسعه فناوری‌های ضروری
۱۶	بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات
۱۷	اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد
۱۸	اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد
۱۹	اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد
۲۰	اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها
۲۱	تطبیق نظام‌های سازمانی
۲۲	تطبیق ساختارهای سازمانی
۲۳	ارزیابی و اصلاح فرآیندها

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تاکید سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که جزء اسناد بالادستی وزارت آموزش و پرورش می‌باشد و با تکیه بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی در سال ۱۳۹۰ تدوین شد و به بیانی دیگر به عنوان قانون اساسی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به حساب می‌آید بر توجه به مدیریت عملکرد در سازمان متولی تعلیم و تربیت به منظور ارتقای جایگاه ایران در ارزیابی‌های کیفیت جهانی در چارچوب معیارهای اسلامی و معرفی الگوی تعلیم و تربیت اسلامی به جهان پژوهش حاضر با هدف ارایه و تبیین مدل توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. این سوالات: «ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش کدام‌اند؟»، «الگوی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش چگونه است؟»، در آغاز تحقیق، محقق تمام تلاش خود را داشته تا موضوع مورد بررسی جدید و نو باشد. الگوها و مدل‌های ارائه شده توسط پژوهش‌گران قبلی، غالباً متناسب با ویژگی‌های جامعه مورد پژوهش خود بوده است، اما در تحقیق حاضر محقق گامی را فراتر گذاشته و علاوه بر این‌که یک چارچوب و طرح کلی ارائه شده متناسب با ویژگی‌های جامعه مورد پژوهش است، از نظر هدف نیز توسعه همه‌جانبه سیستم مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش را مدنظر دارد. این پژوهش منجر به طراحی الگوی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش کشور شد. نتیجه این پژوهش ارائه الگویی جامع با ۷ بعد و ۲۳ شاخص است که متناسب با هر سه سطح سازمان، مدیران و کارکنان طراحی شده است. بعد ضرورت‌های تدوین راهبردها، اهداف و برنامه‌های آتی مدیریت عملکرد شامل مولفه‌های هم‌سو نمودن اهداف سازمان و اهداف فردی، تبیین و شناخت

راهبردها و استراتژی‌ها مهم، برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و تبیین و شناخت اولویت اهداف، ماموریت‌ها می‌باشد. در بعد بهبود و توسعه زیرساخت‌های مدیریت عملکرد بر اساس نیازهای آتی مولفه آموزش و توسعه منابع انسانی، مولفه توسعه فرهنگ مدیریت عملکرد، مولفه بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات و مولفه توسعه فناوری‌های ضروری قرار دارد. بعد بررسی موانع، چالش‌ها و فرصت‌های آتی مدیریت عملکرد مولفه‌های فرصت‌ها و چالش‌های درون‌سازمانی و فرصت‌ها و چالش‌های بیرون‌سازمانی را دربر می‌گیرد. مولفه‌های تطبیق نظام‌های سازمانی، اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها، تطبیق ساختارهای سازمانی و مولفه ارزیابی و اصلاح فرآیندها در بعد بررسی، اصلاح و توسعه فرآیندهای نوآورانه مدیریت عملکرد قرار دارد. بعد ارزیابی و سنجش وضعیت موجود مدیریت عملکرد مولفه‌های به‌صرفه‌بودن (هزینه‌ها)، قابلیت اعتماد و صحت و اثربخشی و کارایی (بهره‌وری) را شامل می‌شود. در بعد اصلاح و توسعه روش‌های نوین مدیریت عملکرد مولفه مدیریت عملکرد بر مبنای ارزش‌ها، مولفه مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر و مولفه مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف جای می‌گیرند. و بالاخره مولفه‌های اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد، اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد و مولفه اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد در بعد بررسی و اصلاح سطوح مدیریت عملکرد بر اساس زیرساخت‌های نوین قرار دارد.

در نهایت محقق بعد از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و ارزیابی، غربالگری و انتخاب شاخص‌ها الگوی مفهومی تحقیق را به صورت شکل ۲ طراحی کرده و ارایه داده است.



شکل ۲ الگوی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش (منبع: محقق ساخته)

اولویت اهداف، مأموریت‌ها از تیم‌های مشاوره‌ای حرفه‌ای و متخصص که در این زمینه فعالند استفاده نمایند. همچنین جهت برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی تیم‌های اطلاعاتی برای دوره کوتاه به‌کارگیری شود تا قابلیت مانیتورینگ جامع فراهم آمده و داده‌های عملکردی در سطح فردی، تیمی و سازمانی به دست آید. همچنین بستر ایجاد، توسعه و غنی‌سازی واحد اطلاعات و منابع آموزش و پرورش از قبیل کتابخانه، آزمایشگاه و کارگاه و شبکه ملی اطلاعات در این سازمان فراهم گردد

جهت ارتقای منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی مدیران ارشد این سازمان با ایجاد ساز و کار لازم برای جذب و نگهداشت استعدادهای برتر و برخوردار از صلاحیت دینی و اخلاقی به رشته‌های دانشگاه فرهنگیان با تاکید بر تقویت انگیزه‌های معنوی و مادی آنان از قبیل برقراری حقوق و دستمزد در دوران تحصیل، ایجاد انعطاف در برنامه‌های درسی دانشگاه فرهنگیان متناسب با تحولات علمی و نیازهای نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با تاکید بر رویکرد تلفیقی و به روزرسانی توانمندی‌های تربیتی و تخصصی معلمان، ارتقای سطح آموزشی، ایجاد نظام بازآموزی مستمر علمی و تسهیل در ادامه تحصیل با توجه به رتبه‌بندی معلمان، توسعه

نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات واحدی و همکاران (۲۰۲۰)، میرسپاسی و همکاران (۲۰۱۹) و همچنین یوسلیانی و همکاران (۲۰۱۸) در زمینه کاربرد الگوی به دست‌آمدهی تحقیق برای سطوح مختلف سازمانی از جمله فرد، مدیران و سازمان همخوانی دارد. علاوه بر این این تحقیق با نتایج تحقیق هانسن و هانسن (۲۰۲۲) در زمینه در نظر گرفتن شاخص‌های قابلیت اعتماد و توسعه کارکنان و مقرون به صرفه بودن و انطباق یا تطبیق موافق می‌باشد. همچنین با یافته‌های تحقیق رائو و همکاران (۲۰۲۰) که در آن سیستم مدیریت عملکرد اندازه‌گیری عملکرد کارکنان را با توجه به چشم‌انداز، مأموریت، اهداف توسعه‌ای بدون توجه به بخش یا نوع سازمان انجام می‌دهد و توجه به این نکته مهم که سیستم مدیریت عملکرد فقط به سیستم ارزیابی عملکرد محدود نمی‌شود بلکه شامل یادگیری و توسعه، نیاز به آموزش، برای افزایش ارتباطات در سراسر سازمان می‌باشد همراه می‌باشد. و نیز با تحقیق پیترسن (۲۰۱۹) که در آن بر بهبود روش‌های مدیریت عملکرد تاکید می‌شود هماهنگ می‌باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش جهت پیاده‌سازی الگوی موردنظر پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد این سازمان برای تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم و تبیین و شناخت

انتشار یافته‌های پژوهشی در داخل و خارج از کشور و ایجاد بانک اطلاعاتی فعال و کارآمد بستر تعریف نوآوری در مدیریت عملکرد در سازمان فراهم گردد. جهت نیل به مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می‌شود با نهادینه کردن برنامه‌محوری، اصلاح ساختار اجرایی، گزینش مدیران در سطوح مختلف بر اساس شایسته‌سالاری، انجام مطالعات راهبردی آینده‌نگر، طراحی و اجرای الگوی بالندگی شغلی-حرفه‌ای برای منابع انسانی، اصلاح ساختار اجرایی متناسب با مدیریت کارآمد و اثربخش و افزایش ثبات مدیریت در سازمان موجب تحقق این امر گردند. طراحی، تدوین و اجرای برنامه درسی ملی بر اساس سند تحول راهبردی آموزش و پرورش و بازتولید برنامه درسی با تاکید بر گسترش و تنوع دادن به حرف و مهارت‌های مورد نیاز، ایجاد ساز و کار برای تقویت انسجام اجتماعی و وحدت ملی، ترویج فرهنگ ولایت‌مداری، تحکیم فضایل اخلاقی و بهره‌مندی فزون‌تر از روش‌های خلاق، فعال و تعالی‌بخش زمینه‌ساز اصلاح و توسعه عملکرد در سطح فردی، سازمانی و ملی خواهد بود. مدیران ارشد سازمان جهت نیل به مدیریت عملکرد بر مبنای ارزش‌ها و استقرار روش‌های اعتقادی در مدیریت عملکرد ساز و کار لازم به منظور بازنگری و اصلاح برنامه‌های درسی مبتنی بر رویکرد فرهنگی-تربیتی و توسعه جنبه‌های اخلاقی آنها به جهت فراهم‌آوردن زمینه تربیت‌پذیری دانش‌آموزان بر اساس فرهنگ اسلامی-ایرانی، تعمیق تقوای الهی، تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی به آنان، ایجاد ساز و کارهای لازم برای تقویت آداب و سبک زندگی اسلامی - ایرانی، در تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت به عنوان رویکرد حاکم در فرایند طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های درسی و آموزشی را فراهم آورند.

به دلیل رویکرد علمی-کاربردی پژوهش پیشنهاد می‌شود نتایج در قالب گزارش مدیریتی به مراجع تصمیم‌گیرنده ارائه گردد تا در جهت توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد. در صورت امکان با توجه به نقش استراتژیک آموزش و پرورش و به تبع آن سیستم مدیریت عملکرد در تعلیم و تربیت نسل آینده توصیه می‌گردد که این سازمان موضوعات مربوط به سیستم مدیریت عملکرد را در اولویت‌های تحقیقاتی خود قرار دهد.

به دلیل محدودیت زمانی این پژوهش فقط در سازمان آموزش و پرورش انجام شد و در سازمان‌های دولتی و خصوصی دیگر صورت نگرفت.

## سهم نویسندگان

تمامی نویسندگان سهم برابر در تهیه و نگارش این مقاله داشته‌اند.

## تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع بین نویسندگان بیان نشده است.

زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت‌های بازآموزی مستمر علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره‌های الگویی تدریس برتر و اختصاص اعتبارات خاص برای فعالیت‌های پژوهشی معلمان، ساماندهی مناسب خدمات و امکانات رفاهی و رفع مشکلات مادی و معیشتی آنان زمینه ارتقای منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی را فراهم آورند. به منظور بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات پیشنهاد می‌گردد متناسب‌سازی فضاهای فیزیکی، آموزشی و تربیتی با نیازهای جنسیتی دانش‌آموزان، اقتضانات برنامه درسی، تحولات جمعیتی و شرایط اقلیمی با تاکید بر استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی ساخت و تجهیزات آموزشی و رعایت الگوی معماری ایرانی-اسلامی صورت پذیرد. برای توسعه فناوری‌های ضروری مدیران سازمان زمینه توسعه اینترنت در مدارس و ایجاد ساز و کار بهینه جهت بهره‌برداری بهینه و هوشمندانه توسط مربیان و دانش‌آموزان، تولید و به‌کارگیری محتوای الکترونیکی متناسب با نیاز دانش‌آموزان، اصلاح و به‌روزرسانی روش‌های تعلیم و تربیت با تاکید بر روش‌های فعال، گروهی و خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان را فراهم آورند. مدیران سازمان برای اصلاح و توسعه روش‌های نوین مدیریت عملکرد ساز و کار لازم برای ایجاد شبکه پژوهشی فعال و فراگیر درون ساختار نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با استفاده از فناوری‌های نوین و در قالب شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات، استقرار نظام خلاقیت و نوآوری در آموزش و پرورش، ایجاد ساز و کار قانونی و ساختار مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت بر اساس استانداردهای ملی و ایجاد نظام رتبه‌بندی مدارس و موسسات سازمان جهت شفاف‌سازی عملکرد و ارتقای کیفیت و تقویت انگیزه‌های رقابت منطقی و علمی بین آنان را فراهم نمایند. با اصلاح و بازنگری ساختار دوره‌های آموزشی بر اساس مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی زمینه بازنگری و بازمهندسی ساختارها را فراهم آورند. با تدوین نظام جامع حمایت از پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش و هدایت موضوعات و اهداف پژوهشی در راستای تحقق اهداف تعلیم و تربیت رسمی و حمایت‌های مادی و معنوی از کرسی‌های نظریه‌پردازی در علوم تربیتی و روش‌های تعلیم و تربیت و فراهم‌آوردن زمینه کاربست یافته‌های جدید و نوآوری در مدارس و نظام تعلیم و تربیت با همکاری دانشگاه‌ها، حوزه‌های علمیه و مراکز علمی پژوهشی و حمایت مادی و معنوی از طرح‌های موفق و نوآوری‌های تربیتی بومی، مستندسازی و

## تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در تهیه مقاله مشارکت داشتند تشکر و قدردانی می‌نمایند

## منابع:

- Abbasi, A., Ranayekordshooli, H., & Asgharijahromi, S. (2017). Designing Employee's Performance Evaluation Model on the Basis of Organizational Performance Models for Iranian Public Organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(4), 213-235. (In Persian)
- Adibzadeh, M., Najafbeigy, R., Mousakhani, M., Daneshfard, K., & Alemtabriz, A. (2017). Designing a Performance Management Model for Governmental Organizations. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 5(19), 1-24. (In Persian)
- Alexandru, S. R., & Mihaela, H. (2019). Performance Management Systems Proposing and Testing a Conceptual Model. *Studies in Business and Economics*, 14(1).
- Ahmed, M. (2021). Create a performance management culture that is flexible, and scalable: Deloitte's Jonathan Pearce, available at: <https://www.peoplemattersglobal.com/article/performance-management/create-a-performance-management-culture-that-is-flexible-and-scalable-deloittes-jonathan-pearce-28414>.
- Ali, A. K. (2005). Using the Delphi technique to search for empirical measures of local planning agency power. *The Qualitative Report*, 10(4), 718-44.
- Amirzadeh Behbahani, R., & Yaqobi, Z. (2012). Evaluation of the employees' performance of Iran's National Oil Products Distribution Company, Ahvaz region by hierarchical analysis method, *Industrial Management Journal of Islamic Azad University*, 7(19), 97-107. (In Persian)
- Armstrong, M. (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. *Edition. Kogan page: London & Philadelphia*.
- Asamany, A., & Shaorong, S. (2018). The Ripple Effects of Performance Management on Employees Perceptions and Affective Commitment among Small and Medium Scale Enterprises (SMEs). *International Journal of Business Administration*, 9(1).
- Askari Masouleh, S., & Afshar, M. (2014). Designing a performance management model with a human resource development approach in the public sector. *International Conference on Business Excellence*, Tehran. (In Persian)
- Awan, S, H., & Habib N. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance through Engagement. [journals.sagepub.com/home/sgo](https://journals.sagepub.com/home/sgo). 1-15.
- Bersin, J. (2019). We wasted ten years talking about performance ratings. The seven things we've learned, available at: <https://joshbersin.com/2018/11/we-wasted-ten-years-talking-about-performance-ratings-the-seven-things-weve-learned/>.

- Beer, M., & Ruh, R. A. (1976). Employee Growth Trough Performance Management. *Harvard Business Review*, 54(4).
- Berger, L., & Berger, D. (2010). The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people. McGraw Hill Professional.
- Bester, J., & Hofisi, C. (2020). Implementing traditional performance management in the innovative age: A new model for Botswana's public sector. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. 1-11.
- Bevan, S. & Thompson, M. (1991). Performance Management at the Crossroads. *Personal Management*. 23(11).
- Booranakit, N., Tungkunan, P., Suntrayuth, D. & Ebenezer, J. (2018). Good Governance of Thai Local Educational Management. *Asia-Pacific Social Science Review*. 18(1), 62-77.
- Boyatzis. (1998). *Transforming Qualitative Information*. Cleveland: Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101.
- Brumback, G. B. & MacFee, T. S. (1982). From MBo to MBR. *Public Administration Review*, 42(4).
- Carol, O., & Florah, O. M. (2019). Performance Management Practices and Employee Productivity at State Department of Labor, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 9(4).
- Clark, D .R. (2018). Performance Analysis in Instructional Design, Retrieved from: <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyzsystem Html>.
- ClearReview. (2021). Performance management report 2021, available at: <https://resources.clearreview.com/en/performance-management-report>.
- Costandi, S., Hamdan, A., Alareeni, B., & Hassan, A. (2019). Educational governance and challenges to universities in the Arabian Gulf region. *Educational 2019. Philosophy and Theory*. 51(1), 70-86.
- Davis, T. J. (2017). Good governance as a foundation for sustainable human development in sub-Saharan Africa. *Third World Quarterly*. 38(3), 636-54.
- Document of the fundamental transformation of the formal and public education system of the Islamic Republic of Iran on the horizon. (2011). *Tehran, Secretariat of the Higher Education Council*. (In Persian)
- Duveneck, A., Grund J., de Haan, G., & Wahler, K. (2021). Futures of area-based initiatives in German education: results from a quantitative Delphi survey. *European Journal of Futures Research*.
- Evans, N. J. (1996). *Performance Management Systems as an Enabler or Inhibitor to Learning in Organizations*. University of Toronto.



- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book a Survival Guide for Managers*. AMACOM.
- Hansen, A & Hansen, K S. (2022). Performance management trends—reflections on the redesigns big companies have been doing lately. *Article in International Journal of Productivity and Performance Management*, 1-39.
- Hansen, A. (2021). The purposes of performance management systems and processes: a crossfunctional typology, *International Journal of Operations and Production Management*, 41(8), 1249-1271.
- Hedwiga, H. (2016). *Developing a model of employee's performance management process for Tallinn hotel businesses*, Bachelor's Thesis Degree Programme in Experience, HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.
- Heide, D. P. (1993). *A Comprehensive Performance Management Model*. United States International University.
- Heinrich, C.J. (2015). The role of performance management in good governance and its application in public education. *Employment Research Newsletter*. 22(3), 2.
- Islam, R. & Rasad, S. B. M. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3): 163.
- Jon, S. L. (2006). Current validity of the Delphi method in social science, *Technological Forecasting and social Change journal*, 73(5), 467-482.
- Jones, P., & Lockwood, A. (2013). *The management of hotel operations: an innovative approach to the study of hotel management*. Continuum. London.
- Jyoti, D., & Mohsin, F. (2020). Current Practices and Challenges of Performance Management System in Higher Education Institutions. *Journal of Critical Reviews A REVIEW*, (7), 921-925.
- Kakkar, S., Dash, S., Vohra, N., & Saha, S. (2020). Engaging employees through effective performance management: an empirical examination. *Benchmarking: An International Journal*. 27, 1843-1860.
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing *Into J Knurs Stud*, 38(2), 195-200.
- Malekakhlagh, E., Safari, M., Beigi, S., & Rokhideh, M. R. (2022). Scenario Planning and Strategic Innovation: The mediating effects of Strategic Thinking and Strategic Flexibility. *Journal of International Marketing Modeling*, 3(1), 1-13.
- Marzouk, M., & Seleem, N. (2018). Assessment of existing buildings performance using system dynamics technique. *Applied Energy*, (211), 1308–1323.
- Maxwell, j. (1992). Understanding and validity in qualitative research, *Harvard Education Review*, 62(3).
- Mirsepasi N, & Reshadatjoo H. (2019). *Designing Human Resources*

- Performance Management System to Improve Economic Productivity (Case: Ayandeh Bank). *IUESA*, 7(27), 86-100. (In Persian)
- Mohammadi, M., & Sharifzadeh, F. (2018). Designing a Performance anagement Model with a Human Resources Development Approach in the Public Sector. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 15(1), 1-10. (In Persian)
- Najafi, T., & Gholipour, A. (2017). Performance Management System Pathology in Small and Medium Sized Enterprises o Iranf Capital Market (A Case Study in Amin Investment Bank) (The Case: Amin Investment Bank). *Journal of Management Improvement*, 10(4), 159-179. (In Persian)
- Nasehifar, V., Amiri, M., & Mobarakabadi, H. (2018). Components of Human Resource Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) for Better Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 25-46. (In Persian)
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice 2 edn. Cambridge University Press.*
- Neher, A., & Maley, J. (2019). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B. & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage.* New York: M .c GrawHill.
- Norris, N. (1997). Error, bias and validity in qualitative research, *Education Action Research*, 15(1).
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods.* Thousand Oaks: California.
- Petersen, I. (2019). *The Performance Management and Development System and ITS Unintended Influence on Quality of Care in Reengineered Primary Health Care Health Facilities. University of KwaZulu-Natal (Howard College) Durban, South Africa.*
- Prasad, K. D. V., Rao, M. & Vaidya, R. (2019). Factors Effecting THE Performance Management System: A Comparative Analysis Among men and Women with Reference to Information. *Technology Sector. International Journal. Of Management (IJM)*, 11 (1), 2020. 82–97.
- Rafiezadeh, A., Mirsepasi, N., & Azar, A. (2017). Determine the design parameters of performance management at the state level. *Public Policy in Administration*, 7(4), 1-17. (In Persian)
- Raenayi Kordsholi, H., & Saqapour, A. (2011). Designing employee performance evaluation model based on organizational performance management models. The perspective of government management, 6, 95-114. (In Persian).
- Rao, M., Prasad, K. D. V., Vaidya, W., & Muralidhar, B. (2020). Evolution of Performance Management Systems and the Impact on Organization's Approach:

- A Statistical Perspective. *International Journal of Management*, 11(5), 935-947.
- Rezaiyan, A., & Ganjali, A. (2011). Performance management, what, why and how, Tehran, Publications of Imam Sadegh University. (In Persian).
- Schleicher, D. J., & Baumann H. R. (2019). *Evaluating the Effectiveness of Performance Management: A 30-Year Integrative Conceptual Review*. 104(7), 851-887.
- Skinner EA, Edge K, Altman J, Sherwood H. (2014) Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychol Bull*. 2003; 129(2):216-69.
- Trisyulianti, E., Prihartono, B., Andriani, M., & Suryadi, K. (2022). Sustainability Performance Management Framework for Circular Economy Implementation in State-Owned Plantation Enterprises. 14 (482), 1-21.
- Tuysuz, F., & Yıldız, N. (2019). A novel multi-criteria analysis model for the performance evaluation of bank regions: an application to Turkish agricultural banking. *Soft Computing* (2020). 24, 5289–5311.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96.
- Vahedi, H., Hajalian, F., Jahangirfard, M., & Mojibi, T. (2020). Designing a health system performance management model for Iran. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 9(3), 87-100. (In Persian)
- Yavari, V., & Zahedi, SH. (2013). Designing a conceptual model of organizational performance management for government and non-profit organizations. *Strategic management thought*, 7(1), 79-122. (In Persian).
- Youseliani, G. Behrangi, M., Arasteh, H., & Abdollahi, B. (2016). Designing and Codifying Evaluation Indexes of the Performance of Research System in Education; Case Study: Institute of Ministry of Education Studies, Using a Qualitative Approach. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 6(14), 69-109. (In Persian)
- Yuliantari, P. D., & Martini, I. A. O. (2019). Implementation of human resource development to improve employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(6), 194-200.