

Presenting a Conceptual Model of Performance Management in Municipalities Using Content Analysis and Fuzzy Delphi Approach (Study Case: Bandar Abbas Municipality)

Original Article

Hamideh Afshar¹, Mohammad Taghi Amini^{2*}, Mohamad Mehdi Parhizgar³, Mohammad Kheiri⁴

1- Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

2- Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

4- Assistant Professor, Department of Management, Economics, Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 2024-02-12

Revised: 2024-05-05

Accepted: 2024-05-06

Keywords

Content Analysis

Fuzzy Delphi

Municipal Performance Management Model

Performance Management

ABSTRACT

Introduction

Management knowledge always seeks to provide new models for the optimal management of organizations and solving their problems. Performance management is one of the management requirements that all organizations have used in different ways in the past to achieve the expected goals. The concept, approach, process, and method of performance evaluation have always been revised and continuously improved based on the need, and currently, it has reached its relative maturity with the concept of performance management. In the new approach, performance management is considered a tool to implement strategies and policies and achieve organizational goals, and its main goal is to increase the abilities and competencies and grow and nurture the evaluated organization. Such a view of performance management requires the existence of features that make the system efficient and effective, and the flexibility and dynamism of the performance management framework fulfill the above demand. Performance management is one of the main and fundamental tools of high management to achieve the goals and plans of the organization. In non-governmental public institutions, such as municipalities, this issue has been emphasized a lot. Since the municipality is in charge of managing the city, it is essential to pay attention to the management and functioning of the municipality. This is despite the fact that the proper management of any organization, including the municipality, will not be realized except with appropriate planning, implementation, monitoring, evaluation, and revision to create a suitable environment for improving performance. Currently, the problem that exists in our country is the inefficiency of municipalities in the field of performance management, and the expected improvements in performance, accountability, transparency, and service quality have not yet occurred. Also, the performance literature in the field of urban management shows that the existing approaches emphasize more on measurement and evaluation, and the management approach is less representative. The existing models and theories in performance management are focused either on the individual level or on the institutional level and are less focused on the wholeness and comprehensiveness of the organization. Therefore, the main problem of this research is the lack of a suitable performance management model in the municipality, and that too with a comprehensive view in all dimensions. In this sense, a comprehensive and desirable model should be prepared and compiled according to the requirements of the municipality. Based on that, it is possible to reach performance management in the municipality from the stage of pure performance evaluation and provide more accurate information for better and more effective management to the municipal managers.

Materials and Methods

Since this research seeks to identify and explain the factors, dimensions, and consequences of performance management in the municipality and presents a new plan of information, it is considered

* Corresponding author: m_amini@pnu.ac.ir

applied research. Also, based on the research plan and in terms of data collection, the current research is descriptive research and the combined methods of interview, content analysis, and fuzzy Delphi were used to collect information. This research has been done with a mixed approach (qualitative-quantitative) in three stages. The first stage was conducted using the interview method (qualitative), the second stage was conducted using the content analysis method (quantitative), and the third stage was conducted using the fuzzy Delphi method (quantitative). The statistical sample of the research in the interview method was 20 experts in Bandar Abbas Municipality who were selected using the snowball sampling method. The statistical sample in fuzzy Delphi was 25 experts (20 interviewees and 5 university professors). After conducting the interviews, using the content analysis method, the factors, components, and consequences of performance management were identified in 3 levels individual performance, group performance, and organizational performance. Then, using the fuzzy Delphi method, the researcher's conceptual model was sent to the experts for verification and refinement in three rounds.

Findings

Factors affecting individual management include two categories of behavioral factors including components (motivation, competence and individual skill, knowledge, participation in decisions, attitude, respect, and honor), and system factors including components (atmosphere and prevailing culture, system rules, promotion and reward and rights, leadership and management, cooperation and communication, justice and fairness, system structure, human resources development). In the field of group performance management, the influencing factors are divided into three categories of structural factors including (training and growth, fair recruitment and selection, goals and strategies, organizational atmosphere and culture, regulations, and rules, group promotion and reward, justice, and fairness, shared values) managerial factors include the components (knowledge management, validity of managers' decisions, managers' characteristics, management support, human capital management, delegation of authority and power) and technical factors include the components (information and communication technology, health and safety of the work environment). The factors affecting organizational performance are divided into three categories: social factors including the components (laws and regulations of the society, justice and fairness of the society, culture and common values of the society, society's view towards the municipality, human resources development) economic factors including the components (pricing of services, budget allocation, ability to receive budget, government's economic

approach) and political factors including (sanctions in supplying parts and services, power and influence of city council members, support for the organization (municipality), influence and power of municipal management in public arenas and government). The dimensions of individual performance management in the municipality are two categories of moral performance including components (morality, rule of law, humility, respect, patience), and functional performance including components (personal growth, individual productivity, creativity and innovation, cooperation and empathy, learning, responsibility, flexibility, effort, and diligence). In the field of group performance, its dimensions are divided into two categories of process performance including dimensions (timely information, accurate calculations of reports, quality of services, quantity, and speed of services, productivity and reducing costs, achieving goals, dealing with administrative violations) and human resource performance including (teamwork obligations, professional ethics, seriousness and group effort) were divided. The organizational performance of the municipality includes the aspects of financial performance with components (maintenance of treasury, payment of claims, compensation, and compensation, organizational efficiency, profitability, and income, protection of real estate), urban planning, and architecture performance including components (dealing with violations, quantity, and quality of issuing permits, renovation of worn-out fabric, implementation of the smart city) performance of urban infrastructure including components (equitable provision of opportunities, public transportation and traffic, improvement of safety and accidents, physical progress and quality of construction projects), performance Municipal and environmental services include components (municipal services on occasions, maintenance of waterways and canals, beautification of urban space, development and maintenance of green spaces, organizing industries and disturbing businesses). Finally, the consequences and results of performance management in municipalities are organizational excellence, stakeholder satisfaction, administrative transparency, public acceptance, improvement of financial and administrative challenges, productivity, efficiency, and effectiveness of the municipality.

Conclusion

To be successful, municipalities should move towards using new and optimal performance management methods. In this sense, municipalities can take advantage of the current research and its results to manage performance at different individual, group, and organizational levels. The current research gives a general view to city managers and by using the identified factors, dimensions, components, and consequences, it is possible to act in the direction of better performance management.

COPYRIGHTS

©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.



HOW TO CITE THIS ARTICLE

Afshar H. Amini M. T. Parhizgar M. M. Kheiri M. Presenting a Conceptual Model of Performance Management in Municipalities Using Content Analysis and Fuzzy Delphi Approach (Study Case: Bandar Abbas Municipality). *Urban Economics and Planning* Vol 5(1):56-72. [In Persian]

DOI: 10.22034/UEP.2024.442846.1462



ارائه الگوی مفهومی جهت مدیریت عملکرد در شهرداری با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا و دلفی فازی (مورد مطالعه: شهرداری بندرعباس)

مقاله پژوهشی

حمیده افشار^۱؛ محمدتقی امینی^{۲*}؛ محمد مهدی پرهیزگار^۳؛ محمد خیری^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت، اقتصاد، حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

مقدمه

دانش مدیریت همواره به دنبال ارائه الگوهای نوین جهت اداره بهینه سازمانها و حل مسائل آنهاست. مدیریت عملکرد یکی از الزامات مدیریتی است که همه سازمانها از گذشته تا کنون به روشهای مختلفی از آن بهره گرفته‌اند تا اهداف مورد انتظار را محقق سازند. مفهوم، رویکرد، فرایند و روش ارزیابی عملکرد همواره به فراخور نیاز مورد بازنگری و بهبود مستمر قرار گرفته و در حال حاضر با مفهوم مدیریت عملکرد به بلوغ نسبی خود رسیده است. در نگرش نوین، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژیها و خط مشیها و تحقق اهداف سازمانی مطرح است و هدف عمده آن افزایش تواناییها و شایستگیها و رشد و پرورش سازمان ارزیابی شونده است. چنین نگاهی به مدیریت عملکرد مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش سازد و انعطاف‌پذیری و پویایی چارچوب مدیریت عملکرد خواسته یادشده را محقق می‌کند. مدیریت عملکرد از ابزارهای اصلی و اساسی مدیریت عالی جهت تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان است. در نهادهای عمومی غیر دولتی، نظیر شهرداریها نیز بر این موضوع تأکید فراوانی شده است. از آنجا که متولی مدیریت شهر شهرداری است توجه به نحوه مدیریت و چگونگی عملکرد شهرداری بسیار حائز اهمیت است. این در حالی است که مدیریت شایسته هر سازمانی از جمله شهرداری محقق نخواهد شد مگر با برنامه‌ریزی، اجراء، نظارت، ارزیابی و بازنگری مناسب در جهت ایجاد فضایی مناسب برای بهبود بخشیدن به عملکرد. در حال حاضر و در کشور ما مشکلی که وجود دارد ناکارآمدی شهرداریها در حوزه مدیریت عملکرد است و هنوز بهبودهایی مورد انتظار در عملکرد، پاسخ‌گویی، شفافیت و کیفیت خدمات رخ نداده است. همچنین ادبیات عملکرد در حوزه مدیریت شهری نشان می‌دهد رویکردهای موجود بیشتر بر سنجش و ارزیابی تأکید دارند و رویکرد مدیریت نمود کمتری دارد. مدلها و نظریات موجود در مدیریت عملکرد یا بر سطح فردی و یا بر سطح نهاد متمرکز است و کمتر به کلیت و جامعیت سازمانی پرداخته است. بنابراین مسئله اصلی این تحقیق نبود مدل مناسب مدیریت عملکرد در شهرداری و آن هم با نگاهی جامع و در تمامی ابعاد است. به این لحاظ باید الگویی جامع و مطلوب را با توجه به اقتضاهای شهرداری تهیه و تدوین کرد که بر مبنای آن، بتوان در شهرداری از مرحله ارزیابی عملکرد محض، به مدیریت عملکرد رسید، و اطلاعات درست‌تری را برای مدیریت بهتر و اثربخش‌تر، در اختیار مدیران شهرداری قرار داد.

مواد و روشها

از آنجا که این پژوهش به دنبال شناسایی و تبیین عوامل، ابعاد و پیامدهای مدیریت عملکرد در شهرداری است و طرحی نوین از اطلاعات ارائه می‌کند، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. همچنین براساس طرح تحقیق و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی

اطلاعات مقاله

تاریخ‌های مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۷

کلمات کلیدی

الگوی مدیریت عملکرد شهرداری

تحلیل محتوا

دلفی فازی

مدیریت عملکرد

شورای شهر، حمایت از سازمان (شهرداری)، نفوذ و قدرت مدیریت شهرداری در عرصه‌های عمومی و دولتی است. ابعاد مدیریت عملکرد فردی در شهرداری، دو دسته عملکرد اخلاقی شامل مؤلفه‌های اخلاق مداری، قانون مداری، تواضع و احترام، صبر و شکیبایی و عملکرد کارکردی شامل مؤلفه‌های بالندگی شخصی، بهره‌وری فردی، خلاقیت و نوآوری، همکاری و همدلی، یادگیری، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، تلاش و کوشش است. در حوزه عملکرد گروهی ابعاد آن به دو دسته عملکرد فرایندی شامل ابعاد (اطلاع‌رسانی به موقع، محاسبات دقیق گزارش‌ها، کیفیت خدمات، کمیت و سرعت خدمات، بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، دستیابی به اهداف، برخورد با تخلفات اداری) و عملکرد منابع انسانی شامل تعهدات کار گروهی، اخلاق حرفه‌ای، جدیت و تلاش گروه تقسیم شدند. عملکرد سازمانی شهرداری شامل ابعاد عملکرد مالی با مؤلفه‌های حفظ بیت‌المال، پرداخت مطالبات، جبران خسارت و غرامت، بهره‌وری سازمانی، سودآوری و درآمد، صیانت از املاک و مستغلات؛ عملکرد شهرسازی و معماری شامل مؤلفه‌های برخورد با تخلفات، کمیت و کیفیت صدور پروانه، نوسازی بافت فرسوده، اجرایی‌سازی شهر هوشمند؛ عملکرد زیرساخت شهری شامل مؤلفه‌های ارائه عادلانه فرصت‌ها، حمل‌ونقل عمومی و ترافیک، بهبود ایمنی و تصادفات، پیشرفت فیزیکی و کیفیت پروژه‌های عمرانی؛ عملکرد خدمات شهری و محیط زیست شامل مؤلفه‌های خدمات شهری در مناسبت‌ها، نگهداشت آبراهه‌ها و قنوات، زیباسازی فضای شهری، توسعه و نگهداشت فضای سبز، سامان‌دهی صنایع و مشاغل مزاحم است. در نهایت، پیامدها و نتایج مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها تعالی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، شفافیت اداری، مقبولیت عمومی، بهبود چالش‌های مالی و اداری، بهره‌وری، کارایی و اثربخشی شهرداری است.

نتیجه‌گیری

شهرداری‌ها برای موفقیت، باید به سمت به کارگیری روش‌های مدیریت عملکرد نوین و مطلوب حرکت کنند. به این لحاظ شهرداری‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از تحقیق حاضر و نتایج آن برای مدیریت عملکرد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی اقدام کنند. پژوهش حاضر نگرش کلی را به مدیران شهری می‌دهد و با استفاده از عوامل، ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای شناسایی شده می‌توان در راستای مدیریت عملکرد بهتر اقدام کرد.

است. این پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی- کمی) در سه مرحله انجام شده است. مرحله اول با روش مصاحبه (کیفی)، مرحله دوم با استفاده از روش تحلیل محتوا (کمی) و مرحله سوم با استفاده از روش دلفی فازی (کمی) صورت گرفته است. نمونه آماری تحقیق در روش مصاحبه ۲۰ نفر از خبرگان و کارشناسان در شهرداری بندر عباس بودند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه آماری در دلفی فازی ۲۵ نفر از خبرگان (۲۰ نفر از مصاحبه‌شونده‌ها و ۵ نفر از اساتید دانشگاهی) بودند. بعد از انجام مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا به شناسایی عوامل، مؤلفه‌ها و پیامدهای مدیریت عملکرد در ۳ سطح عملکرد فردی، عملکرد گروهی و عملکرد سازمانی پرداخته شد. سپس با استفاده از روش دلفی فازی، الگوی مفهومی محقق ساخته شده جهت مذاقه و پالایش در سه دور برای خبرگان ارسال شد.

یافته‌ها

عوامل تأثیرگذار بر مدیریت فردی شامل دو دسته عوامل رفتاری شامل مؤلفه‌های انگیزه، شایستگی و مهارت فردی، دانش، مشارکت در تصمیمات، نگرش، احترام و تکریم، و عوامل سیستمی شامل مؤلفه‌های جو و فرهنگ حاکم، قوانین سیستم، ارتقا و پاداش و حقوق، رهبری و مدیریت، همکاری و ارتباطات، عدالت و انصاف، ساختار سیستم، بالندگی منابع انسانی است. در حوزه مدیریت عملکرد گروهی عوامل تأثیرگذار به سه دسته عوامل ساختاری شامل مؤلفه‌های آموزش و بالندگی، جذب و گزینش عادلانه، اهداف و راهبردها، جو و فرهنگ سازمانی، مقررات و قوانین، ارتقا و پاداش گروهی، عدالت و انصاف، ارزش‌های مشترک، عوامل مدیریتی شامل مؤلفه‌های مدیریت دانش، اعتبار تصمیم‌گیران، ویژگی‌های مدیران، حمایت مدیریت، مدیریت سرمایه انسانی، واگذاری اقتدار و قدرت و عوامل فنی شامل مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، بهداشت و ایمنی محیط کار است. عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی به سه دسته عوامل اجتماعی شامل مؤلفه‌های قوانین و مقررات جامعه، عدالت و انصاف جامعه، فرهنگ و ارزش‌های مشترک جامعه، دیدگاه جامعه نسبت به شهرداری، بالندگی منابع انسانی؛ عوامل اقتصادی شامل مؤلفه‌های قیمت‌گذاری خدمات، تخصیص بودجه، توانمندی دریافت بودجه، رویکرد اقتصادی دولت و عوامل سیاسی شامل مؤلفه‌های تحریم‌ها در تأمین قطعات و خدمات، قدرت و نفوذ اعضای

مقدمه

دانش مدیریت همیشه به دنبال عرضه مدل‌های جدید برای مدیریت بهتر سازمان‌ها و حل مشکلات آن‌ها است. ارزیابی و مدیریت عملکرد یکی از وظایف مهم مدیریتی است که تمامی سازمان‌ها از قدیم تا به حال به شیوه‌های متفاوتی از آن استفاده می‌کنند تا به هدف‌های مورد انتظار خود دست یابند. معنا، زاویه دید، فرایند و شیوه برآورد عملکرد همیشه به فراخور نیاز مورد بازنگری و توسعه مداوم قرار گرفته و اکنون با معنا و مفهوم مدیریت عملکرد نسبتاً به بلوغ خود رسیده است [۱].

سازمان‌ها تا هنگامی که برای بقای خود سعی می‌کنند و خود را نیازمند بودن در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل توسعه و بهبود مداوم را سرلوحه فرایندهای کاری خود قرار دهند. این اصل به موفقیت دست نمی‌یابد، مگر اینکه زمینه رسیدن به آن یا بهبود عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود با کسب بازخورد از محیط داخلی سازمان و تجزیه و تحلیل ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های سازمان، مسئولیت‌پذیری و به دست آوردن رضایت مشتری، از طریق طراحی و استفاده از سیستم‌های مؤثر منابع انسانی، به‌ویژه سیستم مدیریت عملکرد حاصل می‌شود. مطابق پژوهش‌های پژوهشگران، پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد به عنوان روشی راهبردی برای همسوسازی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف سازمانی شکل می‌گیرد و مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک فعالیت مهم و اساسی در خط مقدم استراتژی سازمان قرار می‌دهد [۲]. محققان اذعان دارند که سازمان‌ها با اجرای مدیریت عملکرد سعی در ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان خود و ایجاد معیارهای پاداش دهی مبتنی بر عملکرد دارند. بیشتر از ۹۰ درصد سازمان‌های بزرگ سیستم‌های مختلف ارزیابی عملکرد را به کار می‌گیرند و بیش از ۷۵ درصد سیستم‌های استخدامی در سازمان‌ها نیاز به ارزیابی‌های سالانه دارند [۳].

نظام مدیریت عملکرد تا حد زیادی به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها، اهداف و مأموریت‌های یک سازمان در محیطی پویا کمک می‌کند. نبود سیستم مدیریت عملکرد در سازمان به مفهوم عدم ارتباط با محیط داخلی و بیرون سازمان است که نتیجه آن پیر شدن و درنهایت مرگ سازمانی است [۴]. ادبیات مدیریت عملکرد نمونه‌های بسیاری از مسائل نظام‌های مدیریت عملکرد که سازمان‌ها با آن‌ها روبه‌رو هستند را ارائه کرده است. همین‌طور گزارش‌ها نشان می‌دهد با وجود سرمایه‌گذاری‌های کلان، بسیاری از سازمان‌ها از نتایج سیستم‌های مدیریت عملکرد ناامید هستند [۵]. شکاف بین استراتژی سیستم مدیریت عملکرد و پیاده‌سازی آن مانع از توانایی سازمان در استفاده از سیستم مدیریت عملکرد برای دستیابی به عملکرد سازمانی و نتایج آن می‌شود. جیانگ و همکاران [۶] بیان می‌کنند فقط پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد انگیزه کارمندان را افزایش نمی‌دهد و سازمان باید آماده اجرای سرمایه‌گذاری قابل توجهی در راستای منابع و زمان مناسب برای اجرای هدف‌های سیستم مدیریت عملکرد باشد. سیستم مدیریت عملکرد به عنوان راهی برای ایجاد رابطه بین سازمان و اعضای آن در نظر گرفته شده است. هریستوف و همکاران [۷] گفتند که پیاده‌سازی بسیاری از سیستم‌های مدیریت عملکرد، به وسیله سازمان‌ها بر کارکنان تحمیل می‌شود. نتیجه این است که کارمندان به وسیله سیستم مدیریت عملکرد برانگیخته نمی‌شوند و آن را فرایندی اجباری - در عوض آنکه آن را به مثابه فرصت و ابزاری برای بهبود و توسعه عملکرد کارکنان و سازمان تلقی کنند - می‌دانند. در رابطه با نرخ بالای شکست پروژه‌های مدیریت عملکرد در بین ادبیات علمی و ادبیات رایج بین صاحب‌نظران اختلاف نظر وجود دارد. بدون تجزیه و تحلیل صحیح مسائل، سازمان‌هایی که سیستم مدیریت عملکرد را پیاده‌سازی می‌کنند، همیشه با مسائل مشابهی مواجه می‌شوند و این باعث ناکارآمدی، طولانی شدن زمان پروژه و حتی باعث لغو و پایان دادن به فعالیت‌های مربوطه می‌شود. در نتیجه پژوهش‌های ویژه‌ای باید روی این مسائل و مشکلات انجام شود تا میزان موفقیت سیستم مدیریت عملکرد افزایش یابد [۵].

از سوی دیگر در نظریه‌های امروزی، مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و روشی برای اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و دستیابی به هدف‌های سازمانی بیان می‌شود و هدف اصلی و عمده آن، بالا بردن توانایی‌ها، شایستگی‌ها، رشد و پرورش سازمان ارزیابی‌شونده است. این دیدگاه به مدیریت عملکرد مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن سیستم را کارا و اثربخش سازد و انعطاف‌پذیری و پویایی چارچوب مدیریت عملکرد خواسته یادشده را محقق می‌سازد [۸]. مدیریت عملکرد از ابزارهای اصلی و اساسی مدیریت عالی برای تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان است. در نهادهای عمومی غیر دولتی، نظیر شهرداری‌ها، نیز بر این موضوع تأکید فراوانی شده است.

متولی مدیریت شهر شهرداری است و پرواضح است که توجه به نحوه مدیریت و چگونگی عملکرد شهرداری بسیار بااهمیت است. این در حالی است که مدیریت شایسته هر سازمانی از جمله شهرداری محقق نخواهد شد به‌جز با برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و کنترل، ارزیابی و بازنگری مناسب در راستای ایجاد فضایی خوب و کارا برای بهبود بخشیدن به عملکرد. ضرورت توجه به مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها به دلیل پیچیدگی‌ها تأثیر بر نقش مهم آن به عنوان مجموعه اجرایی نظام شهری کشور و نیز تحولات سریع در حوزه شهر و شهرداری‌ها و به‌هم‌پیوستگی آن‌ها، بر کسی پوشیده نیست. مدیریت عملکرد و ارزیابی آن این امکان را فراهم می‌آورد تا سازمانی مانند شهرداری مسیر خود را بر اساس شرایط متغیر اصلاح کند و به آن پویایی ببخشد. در این میان بررسی الگوهای مرسوم در حوزه مدیریت عملکرد سازمان‌ها در جهان، بیانگر ضرورت توجه به نحوه عملکرد، کارایی و اثربخشی این عملکرد، و توجه به اثرات عملکرد به‌ویژه در نظام شهری و شهرداری‌ها است.

مدیریت عملکرد در شهرداری پس از تبیین اهداف، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌هایی که آن‌ها در چارچوب تعهدات قانونی اجرا می‌کنند، ایجاد می‌شود و سپس در آن راستا برنامه‌ریزی لازم برای دستیابی به اهداف، تعهدات و استراتژی‌ها انجام می‌شود. در فرایند برنامه‌ریزی، نیازها، اولویت‌ها و انتظارات شهروندان و نیز شرایط محیطی (ملاحظات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی)، تهدیدها، فرصت‌ها، منابع، امکانات و محدودیت‌ها ملحوظ قرار گرفته و بر این اساس، فعالیت‌های مورد نظر، برنامه زمانی اجرای فعالیت‌ها، رویه‌ها، روش‌ها، شاخص‌ها، معیارها و استانداردهای مورد نیاز تعیین می‌شود. در گام بعدی اجرای برنامه به وسیله مدیران اجرایی سازمان انجام می‌شود و نظارت بر اجرای صحیح برنامه و ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمان انجام می‌شود [۹]. از این نظر به منظور هدایت مدیران و کارکنان شهرداری در راستای تحقق برنامه‌های توسعه و خدمات شهری، طبق برنامه زمانی پیش‌بینی‌شده و با کیفیت مطلوب، تدوین نظام مدیریت عملکرد شهرداری از ارکان مهم و اصلی موفقیت این نهاد است [۴].

هرچند عملکرد یکی از مفاهیم محبوب در مبانی مدیریت است، اما هنوز ابهامات و حتی آشفتگی‌هایی درباره مفهوم عملکرد، روش‌های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است و در بسیاری از سازمان‌ها همچون شهرداری‌ها مشکلی که وجود دارد در حوزه مدیریت عملکرد است و هنوز بهبودهایی مورد انتظار در عملکرد، پاسخ‌گویی، شفافیت و کیفیت خدمات رخ نداده است. عملکرد و مدیریت عملکرد، مفاهیمی معماگونه هستند. اغلب دانشمندان مدیریت بر این باورند که چندی بود پدیده مدیریت عملکرد به این دلیل است که از سازمان‌ها انتظار می‌رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آن‌ها با یکدیگر در تضاد باشند. بنابراین، نهادها و به‌ویژه شهرداری‌ها موظف هستند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند [۹]. با توجه به تحقیقات اندکی که در این زمینه وجود دارد، هنوز هم نیاز به پژوهش‌های بیشتری در این زمینه حس می‌شود. هرچند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها به چگونگی اجرای این نظام مربوط می‌شود، اما خلأ تئوری نیز یکی از مسائل اساسی است که نادیده گرفتن آن اشتباه است. ابهامی که در ادبیات مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها وجود دارد و نیز گستردگی و پراکندگی الگوهای که وجود دارد و همراستا نبودن

عملکرد فردی

از لحاظ فردی، عملکرد به سابقه موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد. عملکرد رفتار فردی است و کاری است که هر فرد انجام می‌دهد. بنابراین نمی‌توان گفت که عملکرد خروجی است، بلکه خروجی نتیجه عملکرد افراد است. محققان عملکرد فردی را رفتار یا اقدام‌هایی شخصی که مربوط به اهداف سازمان است، تعریف کرده‌اند. بنابراین، عملکرد فردی بر رفتار یا اعمال کارکنان تمرکز می‌کند، نه بر نتایج این اقدام‌ها. علاوه بر این، رفتارها باید تحت کنترل فرد باشند. به این ترتیب، رفتارهایی که محرک محیط هستند، از بین می‌روند [۱۱]. برای اندازه‌گیری عملکرد کار فردی، تعیین ساختار اساسی آن مهم است. به طور سنتی، تمرکز اصلی ساختار عملکرد فردی بر عملکرد وظیفه است که می‌تواند به عنوان مهارت شناخته شود که افراد با انجام وظایف اصلی یا فنی اصلی در کار خود انجام می‌دهند [۱۲].

عملکرد گروهی

امروزه گروه و گروه کاری، واژه‌های متداولی در حلقه‌های مدیریتی به شمار می‌روند. سازمان‌ها به کار گروهی و تیمی متکی‌اند. گروه‌ها به عنوان عامل اصلی یادگیری و نوآوری، موجب تسهیل اعتماد در میان اعضا، اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات و ایجاد ایده‌های جدید از طریق بحث و گفت‌وگو می‌شود [۱۳]. رهبران سازمان‌ها باید از یادگیری گروهی برای توسعه خدمات به مشتریان، حمایت و پشتیبانی کنند. نظام مدیریت عملکرد در سطح گروه، به اعضا کمک می‌کند تا بهتر بتوانند چگونگی کار در کنار یکدیگر و نحوه بهبود خودمدیریتی برای دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری و اثربخشی را درک کنند. محققان ادعان دارند که سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، کنترل، بازخوردهای توسعه‌ای و جبران خدمات، باید از مدیریت عملکرد گروهی بهره‌گیرند. نظام‌های سنجش باید با راهبردها و ساختار سازمان پیوند داشته باشند و رفتارها و عملکرد گروهی را با نظام‌های ارزیابی فردی یکپارچه کرده باشند [۱۴].

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم اندازه‌گیری میزان بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود و یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می‌رود، چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد. همچنین موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آیینة عملکردشان مشاهده کرد [۱۵]. عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی اهداف سازمان دانست. عملکرد سازمانی به چگونگی مأموریت‌ها و وظایف و فعالیت‌های سازمان و نتایج آن‌ها اطلاق می‌شود. این مفهوم ارزش مورد انتظار سازمان تعریف می‌شود که یک فرد در یک دوره از زمان انجام می‌دهد. هر سازمانی برای نیل به عملکرد مطلوب در جست‌وجوی راه‌هایی است تا محیط را برای کارکنان مساعد سازد تا به درجه‌ای از توانایی برسند که تأثیرگذاری بیشتری روی کارشان داشته باشند. عملکرد سازمانی فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است [۱۶].

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد کارکنان را می‌توان روشی در نظر گرفت که از ارتباط دوطرفه بین سرپرستان و کارکنان استفاده می‌کند، از یک طرف، درک نیازها و انتظارات سازمان از کارکنان و از سوی دیگر انتقال نیازها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان، فضایی را برای استفاده بهینه از تمامی تجهیزات و منابع در راستای دستیابی به هدف‌های سازمان به وجود می‌آورد. مدیریت عملکرد به سرپرستان کمک می‌کند تا عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و به نوبه خود برای بهبود آن‌ها اقدام کنند. از طرف دیگر، با پاداش‌های به‌جا و مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان آن‌ها را ترغیب کنند و تکرارپذیری

این الگوها با یکدیگر و نیز با توجه به دیدگاه صاحب‌نظران و تجربیات چندساله محقق در شهرداری می‌توان گفت که الگوی مشخص و واضحی در مورد مهم‌ترین عناصر و مؤلفه‌ها و ابعاد تبیینی برای سنجش و مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها وجود ندارد. همچنین در شهرداری‌ها، عملکرد به‌درستی و روشنی تعریف نشده است و مدیران و ناظران بیرونی ارزیابی‌هایشان از مدیریت عملکرد با مشکل مواجه است و با وجود داشتن معیار برای مدیریت عملکرد، معیارها، استخراج و مدون نشده‌اند تا مبنای عمل قرار گیرند. همچنین ادبیات نظری عملکرد در حوزه مدیریت شهری نشان می‌دهد رویکردهای موجود بیشتر بر سنجش و ارزیابی تأکید دارند و رویکرد مدیریت عملکرد نمود کمتری دارد. مدل‌ها و نظریات موجود در مدیریت عملکرد یا بر سطح فردی و یا بر سطح نهاد متمرکز است و کمتر به سطح گروه و کلیت و جامعیت سازمانی پرداخته است. به این لحاظ می‌توان ادعا کرد که مباحث مدیریت عملکرد، به‌ویژه در شهرداری‌ها، هنوز بلوغ نیافته و مسائل بی‌شماری برای پژوهش در این حوزه وجود دارد.

در سازمان‌های خدماتی همانند شهرداری نیز به‌رغم ضرورت و نیاز مبرم به داشتن نظام مدیریت عملکرد؛ هنوز در بسیاری از آن‌ها از روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود که اهداف توسعه‌ای، آینده‌نگری و هدفمندی در آن دیده نمی‌شود و اگر هم برخی شهرداری‌ها در ایران به طور محدود ادعای استقرار و کاربرد این نظام را دارند، در عمل نتایج مورد انتظار و کافی این سیستم به ادعان متولیان و ذی‌نفعان آن‌ها هرگز حاصل نشده است [۱]. از طرف دیگر نبود یک الگوی موفق از پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در شهرداری، در کنار تجربه‌های شکست مکرر از استقرار این نظام در بسیاری از سازمان‌ها، خود نشان‌دهنده مسئله‌ای است که نیازمند مطالعه و بررسی ویژه‌ای است.

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان ادعا کرد مسئله اصلی این تحقیق نبود مدل مناسب مدیریت عملکرد در حوزه مدیریت شهری و شهرداری و آن هم با نگاهی جامع و در تمامی ابعاد است. به این لحاظ باید الگویی جامع و مطلوب را با توجه به اقتضاهای شهرداری تهیه و تدوین کرد که بر مبنای آن بتوان در شهرداری از مرحله ارزیابی عملکرد محض، به مدیریت عملکرد رسید و اطلاعاتی درست‌تری را برای مدیریت بهتر و اثربخش‌تر در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران مدیریت شهری از وضعیت عملکرد شهرداری قرار داد. به این لحاظ سؤال اصلی این تحقیق آن است که الگوی مناسب و مطلوب مدیریت عملکرد در شهرداری چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این قسمت پس از بررسی مفاهیم عملکرد، عملکرد فردی، گروهی و سازمانی، و مدیریت عملکرد مبتنی بر ادبیات تحقیق، مدیریت عملکرد در شهرداری مورد بحث بررسی قرار گرفته است و در انتها به بررسی پیشینه تحقیق شامل تحقیقات پیشین انجام شده در ایران و سایر نقاط دنیا پرداخته شده است.

عملکرد

دیدگاه‌های مختلفی درباره مفهوم عملکرد وجود دارد. عملکرد را می‌توان فقط نتایج به‌دست‌آمده در نظر گرفت. عملکرد عبارت است از: چیزی که شخص، به عنوان سابقه از خود به جای می‌گذارد و صرف‌نظر از هدف به وجود می‌آید [۱۰]. عملکرد به عنوان نتایج کار تعریف شده است، چرا که آن‌ها قوی‌ترین پیوند را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتری و درآمدهای مالی دارند [۲]. مفهوم عملکرد شامل رفتارها و هم شامل نتایج است. بعضی از ابعاد عملکرد به فرایند عرضه خدمات اشاره می‌کنند که ورودی‌ها (منابع)، فعالیت‌ها (خروجی‌ها) و پیامدها را در بر می‌گیرد و بعضی دیگر مفاهیمی نسبی همچون کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، بهره‌وری، هزینه اثربخشی، مطلوبیت، پایداری و ارتباط هستند که اغلب عملکرد با آن‌ها معرفی می‌شوند [۱۰].

۲- در الگوهای فعلی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ایرانی، فرایندهای کسب نتیجه مرتبط با رسالت‌ها و مأموریت‌های هر نهاد، مورد سنجش و ارزیابی قرار نمی‌گیرد. به بیان دیگر، بی‌توجهی الگوها به فرایندهای اجرایی اصلی و فرعی یکی از موانع استقرار کامل نظام مدیریت عملکرد مناسب در سازمان‌ها است.

۳- برنامه‌های تحول اداری به عنوان توانمندساز با همان کارکرد مدل‌های تعالی سازمانی در الگوهای فعلی در نظر گرفته شده است. به بیان دیگر، گرت‌برداری از مدل اروپایی تعالی سازمانی در الگوهای فعلی مدیریت عملکرد کشور و به‌خصوص بدون در نظر گرفتن الزامات و ویژگی‌هایی خاص مدیریت عملکرد در شهرداری، زمینه‌ساز عدم استقرار فراگیر الگوهای مدیریت عملکرد مناسب شده است.

۴- از طرف دیگر نکته مهم در اجرای مدل‌های کنونی مدیریت عملکرد، شاخص‌های یکسانی است که از مجموعه برنامه‌های تحولی استخراج و به صورت یکسان برای تمامی نهادهای اجرایی معیار سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد، که با توجه به وجود قوانین و مبنای متفاوت در سازمان‌های مختلف در کشور از ضعف‌ها محسوب می‌شود [۱۷].

■ پیشینه تحقیق

احمدوند و همکاران [۱۹] در پژوهشی با عنوان «مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تعالی به منظور بهبود عملکرد» که در سال ۱۳۹۰ انجام شد، بیان کرد که یکی از کاستی‌های موجود در حوزه مدیریت عملکرد، نبود یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به‌ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان مشهودتر است. در این پژوهش تلاش شده تا الگوی ارائه شود که بتواند یکپارچگی لازم را بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کند.

یاوری و زاهدی [۲۰] در مقاله‌ای تحت عنوان «طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی» مدلی به منظور تحلیل شرایط موجود سازمان و نیل به وضعیت مطلوب برای سازمان‌های مورد نظر طراحی کردند. از منظر آنان مدل مطلوب مدیریت عملکرد سازمانی جامع، سه عنصر ابعاد و معیارهای عملکرد، پیشران‌های درونی و بیرونی عملکرد و فرایند مدیریت و بهبود عملکرد را در بر دارد.

بابایی زکلیکی و همکاران [۲۱] در طراحی الگوی پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های خدماتی بیان داشتند که عوامل بستر ساز درون سازمانی بیشترین نقش را در تعریف و تبیین پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت داشتند.

موسوی [۲] در تحقیقی به ارائه الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های تابعه مدیریت شهری پرداخت، که مضاف بر ارائه شاخص‌های عملکردی، عوامل خارج از اراده سازمان‌های تابعه که بر عملکرد آن‌ها تأثیرگذار است را نیز مورد توجه قرار داد. الگوی طراحی شده نهایی مشتمل بر ۷ شاخص خوشه‌بندی مالی، ۲ شاخص خوشه‌بندی مشتری، ۱ شاخص خوشه‌بندی فرایند، ۲ شاخص خوشه‌بندی رشد، ۷ شاخص عملکردی مالی، ۴ شاخص عملکردی مشتری، ۷ شاخص عملکردی فرایند و ۷ شاخص عملکردی رشد بود.

ترابنده و رفیع‌زاده [۲۲] در مقاله‌ای تحت عنوان «ارائه تکنیکی در بهبود نظام مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی ایران مبتنی بر نقشه راه اصلاح نظام اداری»، نظامی برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی تدوین کردند که در آن امتیاز شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف استراتژیک نقشه راه اصلاح نظام اداری صورت می‌گیرد.

قنبری و همکاران [۲۳] در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیریت عملکرد، چالش‌های فراروی و تئوری پیچیدگی»، بیان داشتند که مدیریت عملکرد در بخش دولتی همچنان با مشکلات بزرگی مواجه است و تجدید نظر در شیوه‌های موجود برای جلوگیری از اثرات منفی به کارگیری آن ضروری است.

محمدی و شریف‌زاده [۲۴] در مقاله‌ای با عنوان «طراحی الگوی مدیریت

آن‌ها افزایش می‌یابد. مدیریت عملکرد روشی است که هم ارزیابی عملکرد و هم سیستم‌های انضباطی و سیاست‌های مدیریت شکایات را به عنوان ابزار مدیریتی خود در بر می‌گیرد. فنون و ابزار این مدیریت برای افزایش بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به کار می‌رود [۱].

مدیریت عملکرد، نوعی ارتباط است وقتی که مدیران و کارکنان توانان به یک نکته قابل درک می‌رسند که چه کاری باید انجام شود، چگونه باید انجام شود، چگونه انجام وظایف به نتیجه مورد نظر می‌رسد، و سرانجام بعد از تلاش‌های صرف شده چگونه این عملکرد توانسته است برنامه بالادستی را تکمیل کند. بعد از آن فرایند توسط مدیران و کارکنان بازنگری می‌شود تا برای فعالیت‌هایی که در دوره بعدی ارزیابی باید تکمیل شود، برنامه‌ریزی انجام گیرد [۱۷].

مدیریت عملکرد مانند چتری است که برنامه‌ریزی عملکرد، بازنگری عملکرد و ارزیابی عملکرد را در بر گرفته است. برنامه‌ها و ارزیابی‌های عملکردی اصلی معمولاً سالیانه ایجاد می‌شود و بازنگری عملکرد هر زمانی که یک مدیر و یک کارمند، تصدیق، تنظیم یا اصلاح عملکردی کاری خودشان را مد نظر داشته باشند، قابل انجام است. برای مؤثر و کارا کردن سیستم مدیریت عملکرد برای بهبود و توسعه کارکنان، باید مکانیسم پاداش‌دهی یا انگیزشی با توجه به سطح عملکرد فرد وجود داشته باشد که با تلاش‌های فردی کارکنان در یک مجموعه تناسب داشته باشد [۱۸]. سازمان‌ها با به کارگیری سرمایه و دارایی‌های فیزیکی در کنار نیروی انسانی کارآمد، در تلاش هستند تا اهداف یادشده را محقق کنند. در سال‌های اخیر به نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها نسبت به سایر منابع سازمانی، توجه خاصی شده و محققان به دنبال بهبود مدیریت عملکرد کارکنان هستند، که باعث افزایش کارایی نیروی انسانی و اثربخشی سازمان می‌شود. مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه یکپارچه‌ای از روش‌های برنامه‌ریزی و بازنگری دانست که سازمان به منظور برقراری ارتباط میان هر فرد و راهبرد کلی سازمان به جریان می‌اندازد. مدیریت عملکرد از راهبردها و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر برای بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها و نیز دستیابی به اهداف و پیامدها بهره می‌برد [۸].

مدیریت عملکرد در شهرداری

وجود تعاریف مختلف از مدیریت عملکرد و نبود توافق میان متخصصان دانشگاهی در این باره موجب شده است که غالباً دو اصطلاح سنجش عملکرد و مدیریت عملکرد، به جای یکدیگر به کار رود؛ اما باید گفت که هدف مدیریت عملکرد، واکنش نشان دادن به سنجش پیامدها و استفاده از آن به منظور مدیریت کردن عملکرد است. در شهرداری تا کنون اکثر مباحث درباره سنجش عملکرد بوده است [۹]. سنجش عملکرد، عنصری حیاتی از نظام مدیریت عملکرد است؛ یعنی رصدی که نشان می‌دهد تغییر در کجا نیاز است و چه چیزی رفتارهای مورد انتظار را ایجاد می‌کند. سنجش عملکرد مربوط به گذشته است، ولی مدیریت عملکرد از تعمیم داده‌ها برای به دست آوردن اطلاعاتی درباره آینده استفاده می‌کند. بنابراین، این‌ها موجودیت‌های متفاوتی هستند [۲]. محققان معتقدند که مدیریت عملکرد، هسته مرکزی مدیریت در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد که شهرداری هم از این موضوع مستثنی نیست و به‌رغم داشتن سابقه‌های طولانی، خاستگاه متأخر آن، مدیریت جدید است؛ و با وجود بحث‌های دامنه‌دار درباره آن، هنوز مدیریت عملکرد در شهرداری شبیه معما باقی مانده و فاقد فراتحلیل‌های منسجم است [۹].

مطالعات در زمینه مدیریت عملکرد نشان می‌دهد که نظام مدیریت عملکرد در کشور ایران فقط ۳۱ درصد استقرار یافته است و این مقدار هم از کیفیت لازم و مناسبی برخوردار نیست، که مدیریت شهری و شهرداری‌های کشور هم از این موضوع جدا نیستند. موارد زیر از جمله مسائلی هستند که به با مصاحبه با صاحب‌نظران در شهرداری، مطالعه ادبیات تحقیق و از ساختار و ماهیت الگوهای فعلی نظام مدیریت عملکرد در کشور نشئت می‌گیرند:

۱- جهت‌گیری مدل‌های فعلی نظام مدیریت عملکرد در کشور ما و به‌ویژه در شهرداری نتیجه‌گرایی صرف است؛

انسانی در شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال پرداختند. ۵ مقوله اصلی در حوزه ابعاد کلی و ۱۶ مقوله اصلی در حوزه مؤلفه‌های مدل، شناسایی شد. بر این اساس، یک الگوی پنج‌بعدی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال استخراج شد. بعد اول این الگو، برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد منابع انسانی با شش مؤلفه، بعد دوم، توسعه فرهنگی منابع انسانی با دو مؤلفه، بعد سوم، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی با دو مؤلفه، بعد چهارم، توسعه ارتباطات منابع انسانی با سه مؤلفه و بعد پنجم بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی با سه مؤلفه تأکید داشت.

جیا و همکاران [۳۶] پژوهشی تحت عنوان «مسیر تکامل و عوامل مؤثر بر سیستم مدیریت عملکرد: یک مطالعه موردی طولی در چین» انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل تأثیرگذار حیاتی شامل پیشینه حرفه‌ای خوب و ویژگی‌های شخصی مدیران خط، ارتباط شفاف در مورد اهداف مدیریت عملکرد بین رهبران و زیردستان آن‌ها، دانش حرفه‌ای متخصصان مدیریت عملکرد، و مشارکت گسترده رهبران ارشد در فرایندهای مدیریت عملکرد مؤثر است.

■ جمع‌بندی نظریه‌ها و تحقیقات انجام‌شده و مدل مفهومی اولیه

با توجه به مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت عملکرد و آنچه در مدل‌ها و پیشینه تحقیق آورده شده است، می‌توان موارد زیر را مطرح کرد:

- بیشتر مطالعات انجام‌شده در نگاه اول از ماهیت تجربی برخوردارند. آن‌ها عمدتاً مطالعاتی هستند که به تجزیه و تحلیل ویژگی‌های سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان می‌پردازند. مقالات تجربی بیشتر از پرسشنامه و مصاحبه عمیق استفاده می‌کنند و به ندرت به صورت مطالعه موردی هستند. این گونه مطالعات بیشتر به دنبال درک سیستم مدیریت عملکرد فعلی هستند تا طراحی مدل جدید.
- پژوهش‌های صورت‌گرفته بیشتر بر ارزیابی تمرکز دارند تا مدیریت عملکرد.
- با مطالعه ادبیات تحقیق تعداد پژوهش‌هایی که رویکرد مدل‌سازی در شهرداری صورت گرفته باشد، اندک است.
- پژوهش‌هایی که حوزه مطالعاتی آن‌ها ارائه مدل مدیریت عملکرد برای شهرداری با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص شهرداری همچون خدماتی بودن، مدیریت شهری، و... به شدت نیاز است.
- استخراج و تدوین معیارهای مناسب برای اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد شهرداری هنوز چالشی بوده و در بیشتر پژوهش‌های کمی نیز تمایل به استفاده از معیارهای مالی بیشتر بوده است، در حالی که شاخص‌های یادشده بیشتر به موضوع انحراف از اهداف مبتنی بر کارایی می‌پردازند تا انحراف از اهداف مبتنی بر اثربخشی و موفقیت استراتژیک.
- چالش دیگر در این حوزه، حیطه سنجش و مدیریت در مطالعات عملکرد است که چندان از هم تفکیک نشده و در مواردی از این دو واژه به جای هم استفاده شده‌اند. با این توصیف گاه از یک مدل در منابع مختلف به دو عنوان یادشده است؛ مثلاً ایوانکویک، BSC و EFQM را مدل‌هایی برای سنجش دانسته است، در حالی که هریس و همکاران همین مدل‌ها را به عنوان مدل مدیریت عملکرد معرفی می‌کنند [۳۱].
- در ایران هنوز مطالعه‌های جامع و عمیق در زمینه مدیریت عملکرد شهرداری‌ها و ارائه مدلی مبتنی بر آن صورت نگرفته و تنها چند مطالعه محدود در زمینه ارزیابی عملکرد مدیریت شهری انجام شده است.
- با توجه به جمع‌بندی یادشده، انجام این تحقیق در مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها بیش از پیش ضرورت پیدا می‌کند. در ادامه مدل مفهومی اولیه تحقیق نشان داده شده است.

عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی» بیان داشتند که متغیرهای اصلی این الگو، دربرگیرنده تأثیرپذیری راهبرد سرمایه انسانی از راهبرد سازمانی و اسناد بالادستی، همخوانی و همراستایی فرایند پاسخ‌گویی، ارتباط بین مسئولیت و اختیار با معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان؛ تأثیر راهبردهای ارزیابی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان؛ وجود ارتباط مثبت و منسار و ویژگی‌های فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آن‌ها و در نهایت تأثیر ویژگی روابط کاری بینابین بر مدیریت عملکرد کارکنان است.

ادیب‌زاده و همکاران [۲۵] در مطالعه‌ای به طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی پرداختند. ابتدا از طریق انجام روش کیو و با طراحی فضای گفتمان و نظرخواهی از ۳۰ نفر از خبرگان، الگوی مدیریت عملکرد طراحی شد و در فاز کمی به کمک تحلیل عاملی تأییدی این مدل در سطح سه دستگاه دولتی شامل وزارت آموزش و پرورش، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد الگوی مدیریت عملکرد نهایی در قالب سه سطح کارکنان مدیران و سازمان و چهار بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد به همراه شاخص‌های مرتبط، شناسایی و طبقه‌بندی شده است. بر این اساس، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور وضعیت بهتری از لحاظ شاخص‌ها نسبت به دو دستگاه دولتی دیگر دارد و بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهادهایی برای پیاده‌سازی الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی ارائه شده است.

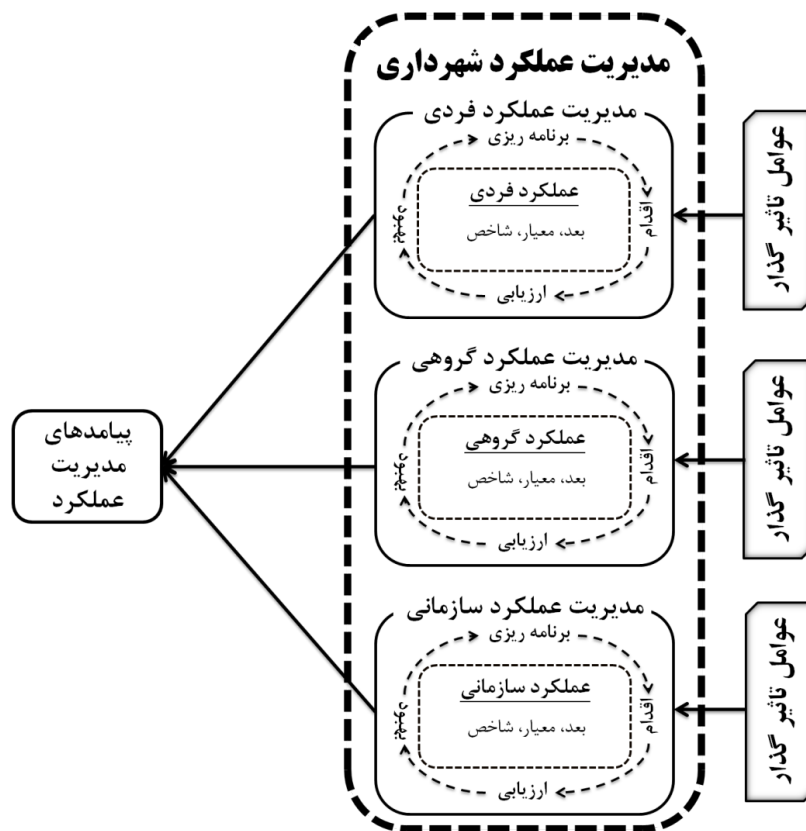
احمدی و همکاران [۲۶] به ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب پرداختند. براساس یافته‌های تحقیق، کدهای توسعه کارکنان، آموزش کارکنان، فرصت‌های شغلی، راهبردهای سازمان و مهارت‌های مدیریتی، بیشترین ضریب اهمیت را بین ابعاد چهارگانه بهسازی عملکرد کارکنان دارند. در نهایت، پس از طی گام‌های پژوهش، الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان در سه مرحله: شناسایی، ساختار اجرا و طراحی برنامه حمایتی بهسازی عملکرد کارکنان، ارائه شد.

بنی‌تیمیم و همکاران [۲۷] در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل نظام جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های کشتی ایران»، نشان دادند عوامل نظام جامع ارزیابی عملکرد را می‌توان در ده عامل طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: توسعه منابع مالی، عوامل مدیریتی، توسعه ساختار و امکانات، توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه قهرمانی، توسعه فرهنگی، علمی و پژوهشی، آموزشی، مسئولیت مدنی و اقدامات کاری و دستاوردها.

فلاحی و همکاران [۲۸] پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدل مدیریت عملکرد سیستم مدیریت شهری» را ارائه دادند. بررسی‌ها نشان داد شاخص‌های استخراج‌شده به‌تنهایی نمی‌تواند پوشش مناسبی برای مدیریت عملکرد شهری باشد.

فهیم‌ها و همکاران [۲۹] در مقاله‌ای با هدف طراحی و تبیین الگوی مدیریت عملکرد کارکنان به صورت یکپارچه در نظام بانکی کشور (بانک سپه) انجام دادند. در راستای نیل به این هدف ابتدا مقوله‌های زیربنایی مدیریت یکپارچه عملکرد شناسایی و اعتبارسنجی شدند و در نهایت با تعیین الگوی روابط علی این عناصر، مدل نهایی را به دست آوردند. نتایج نشان داد در میان سازه‌های مدیریت یکپارچه عملکرد، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و فرهنگ سازمانی قدرت نفوذ بالایی دارند و از تأثیرپذیری پایینی برخوردار هستند. بنابراین متغیرهای مستقل هستند. دو متغیر مدیریت دانش و مربیگری قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند، بنابراین متغیرهای پیوندی هستند. متغیرهای مدیریت عملکرد کارکنان و تحلیل و بازنگری عملکرد نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند، بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند.

زیمی و همکاران [۳۰] در مطالعه‌ای به طراحی الگوی مدیریت عملکرد منابع



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه تحقیق

نیمه ساختاریافته توسط سؤالات باز انجام شد. تعداد سؤالات ۷ عدد بود. نمونه سؤال مصاحبه: «به نظر شما منظور از عملکرد فردی در شهرداری چه است؟ و چه ابعاد یا شاخص‌هایی برای عملکرد فردی مد نظر است؟ به نظر شما چه موارد یا شاخص‌هایی می‌توانند بر مدیریت عملکرد فردی در شهرداری تأثیرگذار باشند؟ به نظر شما پیامدها و نتایج مدیریت عملکرد برای شهرداری چه مواردی می‌تواند باشد؟»

طول مدت مصاحبه‌ها ۲۰ تا ۶۰ دقیقه و به طور متوسط ۴۰ دقیقه بود. تعداد مشارکت‌کنندگان بر اساس اشباع داده‌ها تعیین شد، به طوری که پس از ۱۷ مصاحبه، طبقه جدیدی شکل نگرفت، اما برای اطمینان ۳ مصاحبه دیگر نیز انجام شد و تعداد نهایی مشارکت‌کنندگان ۲۰ نفر شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای قراردادی با روش گرانهایم و لاندمن انجام شد. ابتدا کل متن مصاحبه با دقت برای غوطه‌ور شدن در داده‌ها و رسیدن به یک درک کلی خوانده شد. بعد از آن، متن مورد نظر چندین بار خوانده شد. سپس واحدهای معنایی مشخص شد و کدهای اولیه شکل گرفت و این کدها با توجه به روابط، شباهت‌ها و تفاوت‌ها در زیرطبقات و طبقات جای گرفتند. برای اطمینان از صحت و دقت علمی مطالب ارائه‌شده از معیارهای چهارگانه لینکن و گوپا که شامل قابلیت اعتماد، معتبر بودن قابلیت انتقال و قابلیت تأیید است، استفاده شد.

معتبر بودن: برای این منظور محققین سعی کردند در مدت طولانی با داده‌ها و خبرگان در ارتباط باشند تا اطمینان حاصل کنند که برداشت‌های محققان دقیقاً همان چیزی است که مشارکت‌کنندگان درک کرده‌اند. با جمع‌آوری اطلاعات معتبر و تأیید اطلاعات توسط مشارکت‌کنندگان محققان سعی کردند بر اعتبار پژوهش خود بیفزایند.

قابلیت اعتماد: برای تأییدپذیری داده‌ها مصاحبه‌های تحلیل‌شده در اختیار سه

روش‌شناسی

این پژوهش به دنبال شناسایی و تبیین عوامل، ابعاد و پیامدهای مدیریت عملکرد در شهرداری است و الگویی نو و جدید از اطلاعات را ارائه می‌کند. در نتیجه یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. و نیز براساس طرح تحقیق و از حیث چگونگی جمع‌آوری داده‌ها، این پژوهش از نوع توصیفی است و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های ترکیبی مصاحبه، تحلیل محتوا و دلفی فازی استفاده شده است. در این پژوهش از روش تحلیل محتوای قراردادی جهت استخراج جزئیات مدل مفهومی از مصاحبه با خبرگان استفاده شده و از روش دلفی فازی جهت پالایش و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها استفاده شده است.

تحلیل محتوا

روش تحلیل محتوای قراردادی اغلب هنگامی مناسب است که نظریه موجود یا متون پژوهشی و ادبیات تحقیق در مورد آن پدیده، محدود باشد. در این روش، طبقات و کدها از دل داده‌ها جریان می‌یابد. در روش یادشده، اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق متون نوشتاری یا مصاحبه انجام‌شده و نظریه‌های از پیش موجود جایگاهی ندارند. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق و برای مصاحبه به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در این روش، پژوهشگران از شرکت‌کنندگانی در پژوهش استفاده کردند که تجربه غنی درباره موضوع مورد پژوهش داشته باشند و از کارکنان و مدیران شهرداری بندر عباس بودند. معیارهای ورود به مطالعه شامل داشتن تخصص بیش از ۱۵ سال در حوزه‌های مختلف مدیریت شهرداری، مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، و مدیریت شهری بود تا این خبرگان به واسطه تجارب و مهارت‌ها و دانش خود قادر به بیان دقیق و کامل تجربیات و دانش خود از مدیریت عملکرد فردی، گروهی و سازمانی در شهرداری باشد. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه‌های

متخصصان و اساتید دانشگاهی (۲۰ نفر خبره استفاده شده در مصاحبه‌ها به علاوه ۵ نفر از اساتید دانشگاه) است که با توجه به زمینه‌های مطالعاتی و تخصص ایشان که اشراف نسبی بر مباحث مدیریت عملکرد و مدیریت شهری داشتند، انتخاب شدند و متغیرهای استخراج شده از تحلیل محتوا را مورد پالایش قرار داده‌اند.

در روش دلفی فازی از پرسشنامه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. پرسشنامه این تحقیق با هدف کسب نظر خبرگان در ارتباط با میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها و معیارهای الگو طراحی شد، در نتیجه خبرگان به وسیله متغیرهای کلامی از جمله خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را نشان دادند. با توجه به اینکه خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها درباره متغیرهای کیفی اثرگذار است، در نتیجه با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول ۱ اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

خبره که در مطالعه شرکت داشتند، قرار گرفت. سپس از یک فرد باتجربه که در زمینه مدیریت عملکرد و روش‌شناسی پژوهش‌های کیفی سابقه تحقیق داشت درخواست شد تا مصاحبه‌ها کدها و درون‌مایه‌های استخراج شده را مطالعه کند.

قابلیت انتقال: محققان تلاش کردند با ارائه توضیحات کافی و دقیق در مورد مشخصات مشارکت‌کنندگان مراحل و روش کار به ارزیابی و قابلیت کاربرد تحقیق در سایر زمینه‌ها کمک کنند.

قابلیت تأیید: محققان با حفظ مستندات مربوط به مراحل مختلف پژوهش سعی کردند شواهدی را برای ظهور نتایج از دل داده‌ها نشان دهند. همچنین از تأیید اساتید و صاحب‌نظران در این بخش استفاده کردند.

روش دلفی فازی

جامعه آماری پژوهش در بخش دلفی فازی شامل ۲۵ نفر از خبرگان و

جدول ۱. تعریف متغیرهای زبانی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱, ۰/۲۵, ۰)	۰/۹۳۷۵
زیاد	(۰/۷۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۵, ۰/۲۵, ۰/۲۵)	۰/۵
کم	(۰/۲۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

مؤلفه‌های پژوهش است.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i=1,2,3,\dots,n \quad (2)$$

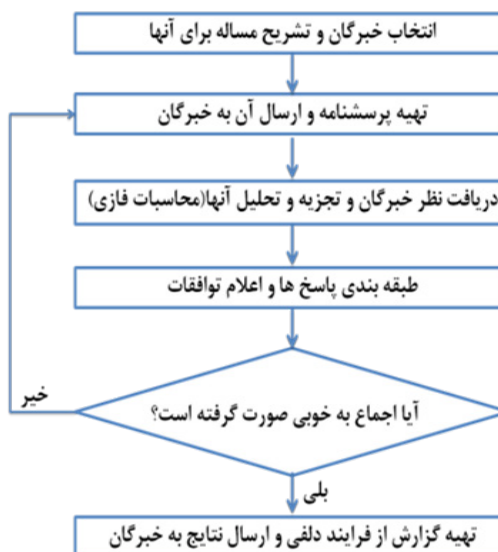
$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad (3)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. الگوریتم اجرای روش دلفی فازی در شکل ۲ نمایش داده شده است.

در جدول ۱ اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکوفسکی (Minkowski) به صورت فرمول ۱ محاسبه شده است فرمول مینکوفسکی:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4} \quad (1)$$

با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی بیان شده در پرسشنامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های ارائه شده در پرسشنامه‌ها ارائه می‌شود. در این شیوه میانگین فازی هر مؤلفه با توجه به فرمول‌های ۲ و ۳ به دست می‌آید و بعد با کمک فرمول مینکوفسکی (فرمول ۱) فازی‌زدایی می‌شود. میانگین قطعی به دست آمده بیان‌کننده میزان موافقت خبرگان با هر یک از



شکل ۲. الگوریتم اجرای روش دلفی

جدول ۳. عوامل تأثیرگذار، ابعاد، شاخص‌ها و پیامدهای مدیریت عملکرد در شهرداری برگرفته از تحلیل محتوا

مدیریت عملکرد فردی						
ابعاد و شاخص‌ها			عوامل تأثیرگذار			
عملکرد کارکردی	عملکرد رفتاری		عوامل سیستمی		عوامل رفتاری	
۱- بالندگی شخصی ۲- بهره‌وری فردی ۳- خلاقیت و نوآوری ۴- همکاری و همدلی ۵- یادگیری ۶- مسئولیت‌پذیری ۷- انجام دقیق امور محول شده ۸- انعطاف‌پذیری ۹- تلاش و کوشش	۱- اخلاق مداری ۲- صداقت، درستکاری و روراستی ۳- قانون‌مداری ۴- تواضع و احترام ۵- اخلاص در کار ۶- صبر و شکیبایی		۱- جو و فرهنگ حاکم ۲- قوانین و مقررات سیستم ۳- ارتقا، پاداش و حقوق ۴- رهبری و مدیریت ۵- همکاری و ارتباطات ۶- عدالت و انصاف ۷- ساختار سیستم ۸- بالندگی منابع انسانی		۱- انگیزه ۲- وضوح نقش ۳- مهارت و استعداد ۴- دانش ۵- مشارکت در تصمیمات ۶- شایستگی ۷- نگرش فرد ۸- احترام و تکریم	
مدیریت عملکرد گروهی						
ابعاد و شاخص‌ها		عوامل تأثیرگذار				
عملکرد منابع انسانی	عملکرد فرایندی	عوامل فنی		عوامل مدیریتی		عوامل ساختاری
۱- تعهدات کار گروهی ۲- صداقت گروه ۳- تکریم و احترام ارباب رجوع ۴- جدیت و تلاش گروه ۵- انتقادپذیری	۱- اطلاع‌رسانی به موقع ۲- محاسبات دقیق گزارش‌ها ۳- کیفیت خدمات ۴- کمیت و سرعت خدمات ۵- بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها ۶- دستیابی به اهداف ۷- برخورد با تخلفات اداری	۱- فناوری اطلاعات و ارتباطات ۲- بهداشت و ایمنی محیط کار		۱- مدیریت دانش ۲- اعتبار تصمیم‌گیران ۳- ویژگی‌های مدیران ۴- حمایت مدیریت ۵- مدیریت سرمایه انسانی ۶- واگذاری اقتدار و قدرت		۱- آموزش و بالندگی ۲- جذب و گزینش عادلانه ۳- اهداف و راهبردها ۴- فرهنگ و جو سازمان ۵- مقررات و قوانین ۶- ارتقا و پاداش گروهی ۷- عدالت و انصاف ۸- ارزش‌های مشترک
مدیریت عملکرد سازمانی						
ابعاد و شاخص‌ها				عوامل تأثیرگذار		
عملکرد خدمات شهری و محیط زیست	عملکرد زیرساخت شهری	عملکرد شهرسازی و معماری	عملکرد مالی	عوامل سیاسی	عوامل اقتصادی	عوامل اجتماعی
۱- خدمات شهری در مناسبت‌ها ۲- نگهداشت آبراه‌ها و قنوات ۳- زیباسازی فضای شهری ۴- توسعه و نگهداشت فضای سبز ۵- سامان‌دهی صنایع و مشاغل مزاحم	۱- ارائه عادلانه فرصت‌ها ۲- حمل‌ونقل عمومی و ترافیک ۳- بهبود ایمنی و تصادفات ۴- پیشرفت فیزیکی و کیفیت پروژه‌های عمرانی	۱- برخورد با تخلفات ۲- کمیت و کیفیت صدور پروانه ۳- نوسازی بافت فرسوده ۴- اجرایی‌سازی شهر هوشمند	۱- حفظ بیت‌المال ۲- پرداخت مطالبات ۳- جبران خسارت و غرامت ۴- بهره‌وری سازمانی ۵- سودآوری و درآمد ۶- صیانت از املاک و مستغلات	۱- تحریم‌ها در تأمین قطعات و خدمات ۲- قدرت و نفوذ اعضای شورای شهر ۳- حمایت از سازمان (شهرداری) ۴- نفوذ و قدرت مدیریت شهرداری در عرصه‌های عمومی و دولتی	۱- قیمت‌گذاری خدمات ۲- تخصیص بودجه ۳- توانمندی دریافت بودجه ۴- رویکرد اقتصادی دولت	۱- قوانین و مقررات جامعه ۲- عدالت و انصاف جامعه ۳- فرهنگ و ارزش‌های مشترک جامعه ۴- دیدگاه جامعه نسبت به شهرداری ۵- بالندگی منابع انسانی
پیامدهای مدیریت عملکرد فردی، گروهی، سازمانی در شهرداری						
بهره‌وری، کارایی و اثربخشی شهرداری		بهبود چالش‌های مالی و اداری	مقبولیت عمومی	شفافیت اداری	رضایت ذی‌نفعان	تعالی سازمانی

روش دلفی فازی

با تحلیل محتوا مصاحبه‌ها ۴۵ عامل تأثیرگذار بر عملکرد فردی، گروهی و سازمانی، ۴۵ شاخص عملکرد فردی، گروهی و سازمانی و ۶ پیامد مدیریت عملکرد در شهرداری شناسایی شد. جهت پالایش، تبیین، مذاقه و نهادینه کردن موارد یادشده از روش دلفی فازی استفاده شد. در این پژوهش از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و مدیریت عملکرد و کارشناسان شهرداری در روش دلفی فازی استفاده شده است.

نظرسنجی مرحله نخست: در این مرحله الگوی مفهومی ارائه شده به همراه شرح عوامل و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد فردی، گروهی، سازمانی در شهرداری و پیامدهای مدیریت عملکرد به اعضای گروه خبره فرستاده شد و میزان موافقت آن‌ها با هر یک از مؤلفه‌ها مشخص شد و دیدگاه‌های پیشنهادی و اصلاحی آن‌ها جمع‌بندی شده است. به این لحاظ و براساس

متوقف می‌شود به این ترتیب و با توجه به جدول مرحله دوم و براساس نظرات خبرگان مؤلفه‌ها و شاخص‌های وضوح نقش، نگرش فرد، احترام و تکریم، قوانین و مقررات سیستم، رهبری و مدیریت، ساختار سیستم، جذب و گزینش عادلانه، اهداف و راهبردها، فرهنگ و جو سازمان، مقررات و قوانین، ارزش‌های مشترک، اعتبار تصمیم‌مدیران، ویژگی‌های مدیران، واگذاری اقتدار و قدرت، عدالت و انصاف جامعه، فرهنگ و ارزش‌های مشترک جامعه، دیدگاه جامعه نسبت به شهرداری، رویکرد اقتصادی دولت، قدرت و نفوذ اعضای شورای شهر، یادگیری به دور بعدی دلفی فازی وارد می‌شوند و بقیه موارد مورد تأیید قرار گرفته‌اند. از آنجا که هیچ شاخص و مؤلفه‌ای در دامنه خیلی کم قرار نگرفته‌اند، لذا هیچ یک حذف نمی‌شوند.

نظرسنجی مرحله سوم: در این مرحله با اعمال تغییرهای لازم در مؤلفه‌ها و معیارهای الگو، پرسشنامه سوم تدوین شد و به همراه نقطه نظر پیشین فرد و مقدار تفاوت آن با میانگین نظرات بقیه خبرگان، دوباره برای خبرگان فرستاده شد. با این تفاوت که در این مرحله از ۹۰ مؤلفه موجود در مرحله قبل، ۲۰ مورد باقی‌مانده وارد دلفی فازی می‌شوند. نتایج نظرسنجی در جدول ۴ ارائه شده است.

نظرات گروه خبره مؤلفه‌های صداقت گروه، تکریم و احترام ارباب رجوع، و انتقادپذیری در مؤلفه اخلاق حرفه‌ای تجمیع شد. مؤلفه انجام دقیق امور محول شده با مؤلفه مسئولیت‌پذیری ادغام شد. مؤلفه‌های صداقت، درستکاری و روراستی، تواضع و احترام، و اخلاص در کار در مؤلفه اخلاق‌مداری ادغام شدند. مؤلفه‌های مهارت و استعداد و شایستگی در مؤلفه شایستگی و مهارت‌های فردی تجمیع شدند. سپس، پس از اصلاحات لازم دوباره پرسشنامه برای گروه خبره ارسال شد و روش دلفی فازی از این برهه به کار گرفته شد. سپس با استفاده از فرمول‌های مربوطه نتایج مورد بررسی قرار گرفت. میانگین قطعی به دست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از مؤلفه‌های پژوهش است.

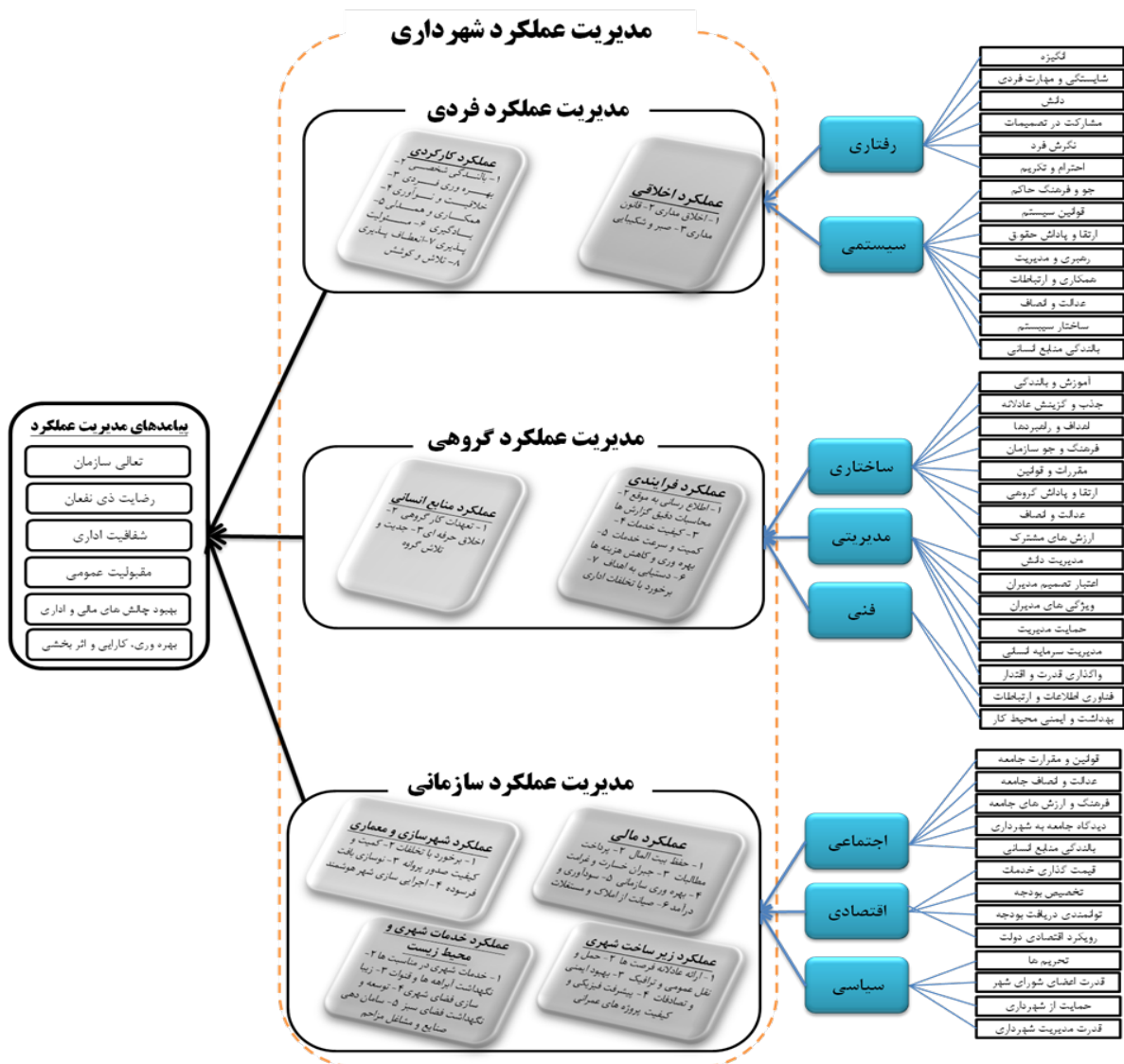
نظرسنجی مرحله دوم: در اینجا پرسشنامه دوم طراحی شد و همراه با نقطه نظر پیشین فرد و مقدار اختلاف آن‌ها با نظرات بقیه خبرگان، دوباره به اعضای گروه خبره ارسال شد. در این مرحله خبرگان هیچ مؤلفه‌ای را ترکیب و یا حذف نکردند و با توجه به دیدگاه‌های بقیه اعضای گروه در مؤلفه‌ها و معیارها دوباره به سؤالات ارائه شده پاسخ دادند. با توجه به نظرات ارائه شده در مرحله نخست و مقایسه آن با نتایج این مرحله، اگر اختلاف بین دو مرحله در فاصله ۰ تا ۰/۱ قرار بگیرد، در این صورت فرایند نظرسنجی نسبت به آن مؤلفه

جدول ۴. نتایج و میزان و اختلاف موافقت خبرگان با مؤلفه‌ها مرحله دوم و سوم

مؤلفه‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	m	α	β	X	اختلاف مرحله ۲ و ۳
وضوح نقش	۲۳	۲	۰	۰	۰	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۲۴	۰/۰۸	-۰/۰۴
نگرش فرد	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۲
احترام و تکریم	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۲
قوانین و مقررات سیستم	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۵
رهبری و مدیریت	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۳
ساختار سیستم	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۵
جذب و گزینش عادلانه	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۱
اهداف و راهبردها	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰
فرهنگ و جو سازمان	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۵
مقررات و قوانین	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۵
ارزش‌های مشترک	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۵
اعتبار تصمیم‌مدیران	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۳
ویژگی‌های مدیران	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۵
واگذاری اقتدار و قدرت	۰	۰	۰	۱	۲۴	۰/۹۹	۰/۲۵	-۰/۰۱	۰/۹۳	-۰/۰۳
عدالت و انصاف جامعه	۰	۰	۰	۳	۲۲	۰/۹۷	۰/۲۵	-۰/۰۲	۰/۹۲	-۰/۰۷
فرهنگ و ارزش‌های مشترک جامعه	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۳
دیدگاه جامعه نسبت به شهرداری	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۲
رویکرد اقتصادی دولت	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۱
قدرت و نفوذ اعضای شورای شهر	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۴
یادگیری	۰	۰	۰	۰	۲۵	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	-۰/۰۱

در نهایت، با انجام ۳ مرحله نظرسنجی از ۹۰ مؤلفه و شاخص تنها یک مورد حذف و بقیه مورد تأیید گروه خبره قرار گرفتند. براساس خروجی روش دلفی فازی مدل مفهومی شناسایی شده در شکل ۳ نشان داده شده است.

همان گونه که جدول ۴ نشان می دهد میزان تفاوت نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه است در نتیجه نظرسنجی در این مرحله تمام می شود. با توجه به جدول تمامی مؤلفه ها به جز مؤلفه وضوح نقش که در حد خیلی کم قرار دارد، حذف شد و بقیه مورد تأیید قرار گرفتند.



شکل ۳. مدل مفهومی مدیریت عملکرد شهری

مهارت فردی، دانش، مشارکت در تصمیمات، نگرش، احترام و تکریم، و عوامل سیستمی شامل مؤلفه های جو و فرهنگ حاکم، قوانین سیستم، ارتقا و پاداش و حقوق، رهبری و مدیریت، همکاری و ارتباطات، عدالت و انصاف، ساختار سیستم، باندگنی منابع انسانی است. در حوزه مدیریت عملکرد گروهی عوامل تأثیرگذار به سه دسته عوامل ساختاری شامل مؤلفه های آموزش و باندگنی، جذب و گزینش عادلانه، اهداف و راهبردها، جو و فرهنگ سازمانی، مقررات و قوانین، ارتقا و پاداش گروهی، عدالت و انصاف، ارزش های مشترک؛ عوامل مدیریتی شامل مؤلفه های مدیریت دانش، اعتبار تصمیم مدیران، ویژگی های مدیران، حمایت مدیریت، مدیریت سرمایه انسانی، واگذاری اقتدار و قدرت و عوامل فنی شامل مؤلفه های فناوری اطلاعات و ارتباطات، بهداشت و ایمنی

نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به خلأ مطالعاتی جامع و کافی در زمینه مدیریت عملکرد در شهرداری ها، در پژوهش انجام گرفته سعی شد تا با استفاده از مصاحبه دقیق با خبرگان و تحلیل آن ها با رویکرد تحلیل محتوا، به شناسایی تمامی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد، ابعاد و مؤلفه های مدیریت عملکرد، و نیز پیامدها و نتایج مدیریت عملکرد در شهرداری اقدام شود. سپس برای مذاقه و پالایش تمامی این عوامل، مؤلفه ها و پیامدها از نظر خبرگان و روش دلفی فازی استفاده شد و در نهایت، به ارائه یک مدل جامع و فراگیر برای مدیریت عملکرد در شهرداری ها ختم شد. نتایج تحقیق نشان داد عوامل تأثیرگذار بر مدیریت فردی شامل دو دسته عوامل رفتاری شامل مؤلفه های انگیزه، شایستگی و

مختلفی تشکیل می‌شود. اندیشه اولیه کارآمدی مدیریت عملکرد شهرداری‌ها در مؤلفه‌هایی همچون در خدمت گرفتن سرمایه بیشتر و نیروی کار بیشتر و به طور کلی در رشد کمی دیده می‌شود، ولی تجربه‌های جهانی به خصوص مطالعات بانک جهانی نشان داده است که این رویکردها نتوانسته مطلوبیت خدمات‌دهی به شهروندان و بهبود فضای زیست را در پی داشته باشد و هر روز موانع خدماتی، زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی و به طور کلی عملکردی این رویکردها نمایان‌تر می‌شود. هرچند تحولات شگرفی در فرایند، شکل و محتوای شهرداری‌ها و عملکرد آن‌ها صورت گرفته است و مدیریت شهرها هر بار توانسته‌اند نتایج بهتری را در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع و جدید شهروندان ارائه دهند، اما به نظر می‌رسد مواردی وجود دارد که شهرداری‌ها را در مقابل چالش‌های بزرگی قرار می‌دهند. مواردی که بیشتر به محتوا و کمتر در شکل، کارایی و اثر بخشی شهرداری‌ها را تهدید می‌کند. این تهدید جدی است و در فضای امروز انقلاب مدیریتی باید در مواجهه با عملکرد در سطوح مختلف در شهرداری‌ها چاره‌ای اندیشید که این چالش‌ها به معنای حرکت به سمت به کارگیری روش مدیریت عملکرد نوین و مطلوب شهروندان است. به این لحاظ شهرداری‌ها و مدیران شهری می‌توانند با بهره‌گیری از تحقیق حاضر و نتایج آن برای مدیریت عملکرد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی اقدام کنند. پژوهش حاضر نگرش کلی را به مدیران شهری می‌دهد و با استفاده از عوامل، ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای شناسایی شده می‌توان در راستای مدیریت عملکرد بهتر اقدام کرد.

جهت کاربرد نتایج به‌دست‌آمده از مطالعه یادشده لازم است که ابتدا با توجه به شرایط زمانی و مکانی مورد استفاده، بومی‌سازی‌های لازم مرتبط با نتایج مطالعه انجام شود تا کاربردهای نتایج یادشده مقرون به صحت و درستی باشد. تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان یک تحقیق جامع و نوآور جهت ادامه کار و انجام تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها باشد. می‌توان گفت که اولین قدم در راه توسعه و ترویج مدل مدیریت عملکرد در شهرداری این است که بینیم در کجای راهیم و اینکه راهکارهای عملکرد مؤثر در قالب مدل مفهومی در شهرداری صحیح به کار گرفته شوند. به این لحاظ پیشنهاد می‌شود که این مدل، با تأکید بر عوامل و متغیرهای مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها به جهت دستیابی به پیامدهای مورد اشاره مورد استفاده و واکاوی قرار گیرد، و نیز در شهرداری‌های مختلف به صورت کمی استفاده و نتایج آن با یکدیگر مقایسه شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود که ضمن پالایش و سفارشی‌سازی این مدل و متغیرهای آن، در صنایع و نهادهای دیگر به کار گرفته و مقایسه شوند. محدودیت اصلی این پژوهش چالش‌ها و مشکلات در جمع‌آوری اطلاعات و بازخورد به خبرگان در رویکرد دلفی فازی و نیز طولانی و زمان بر شدن این فرایند طی تحقیق است.

■ مشارکت نویسندگان

سهم مشارکت نویسندگان در این مقاله یکسان بوده است.

■ تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی خبرگان و کارشناسان شهرداری و اساتید دانشگاه که در این پژوهش آن‌ها را یاری کردند، تشکر می‌کنند. پژوهش حاضر حامی مالی نداشته و حاصل فعالیت علمی نویسندگان است.

■ تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

محیط کار است. عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی به سه دسته عوامل اجتماعی شامل مؤلفه‌های قوانین و مقررات جامعه، عدالت و انصاف جامعه، فرهنگ و ارزش‌های مشترک جامعه، دیدگاه جامعه نسبت به شهرداری، بالندگی منابع انسانی؛ عوامل اقتصادی شامل مؤلفه‌های قیمت‌گذاری خدمات، تخصیص بودجه، توانمندی دریافت بودجه، رویکرد اقتصادی دولت و عوامل سیاسی شامل مؤلفه‌های تحریم‌ها در تأمین قطعات و خدمات، قدرت و نفوذ اعضای شورای شهر، حمایت از سازمان (شهرداری)، نفوذ و قدرت مدیریت شهرداری در عرصه‌های عمومی و دولتی است.

همچنین ابعاد مدیریت عملکرد فردی در شهرداری دو دسته عملکرد اخلاقی شامل مؤلفه‌های اخلاق‌مداری، قانون‌مداری، تواضع و احترام، صبر و شکیبایی و عملکرد کارکردی شامل مؤلفه‌های بالندگی شخصی، بهره‌وری فردی، خلاقیت و نوآوری، همکاری و همدلی، یادگیری، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، تلاش و کوشش است. در حوزه عملکرد گروهی ابعاد آن به دو دسته عملکرد فرایندی شامل ابعاد اطلاع‌رسانی به‌موقع، محاسبات دقیق گزارش‌ها، کیفیت خدمات، کمیت و سرعت خدمات، بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، دستیابی به اهداف، برخورد با تخلفات اداری و عملکرد منابع انسانی شامل تعهدات کار گروهی، اخلاق حرفه‌ای، جدیت و تلاش گروه تقسیم‌بندی شدند. عملکرد سازمانی شهرداری شامل ابعاد عملکرد مالی با مؤلفه‌های حفظ بیت‌المال، پرداخت مطالبات، جبران خسارت و غرامت، بهره‌وری سازمانی، سودآوری و درآمد، صیانت از املاک و مستغلات، عملکرد شهرسازی و معماری شامل مؤلفه‌های برخورد با تخلفات، کمیت و کیفیت صدور پروانه، نوسازی بافت فرسوده، اجرائی‌سازی شهر هوشمند عملکرد زیرساخت شهری شامل مؤلفه‌های ارائه عادلانه فرصت‌ها، حمل‌ونقل عمومی و ترافیک، بهبود ایمنی و تصادفات، پیشرفت فیزیکی و کیفیت پروژه‌های عمرانی، عملکرد خدمات شهری و محیط زیست شامل مؤلفه‌های خدمات شهری در مناسبت‌ها، نگهداشت آبراهه‌ها و قنوات، زیباسازی فضای شهری، توسعه و نگهداشت فضای سبز، سامان‌دهی صنایع و مشاغل مزاحم است.

در نهایت، پیامدها و نتایج مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها تعالی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، شفافیت اداری، مقبولیت عمومی، بهبود چالش‌های مالی و اداری، بهره‌وری، کارایی و اثربخشی شهرداری است. البته با توجه به نوظهور بودن موضوع و فقدان تحقیقات و مدل‌های جامع مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها، نویسندگان را به جهت مقایسه با مشکل روبه‌رو می‌کند، اما به طور کلی می‌توان این پژوهش را با پژوهش‌های عنوان‌شده در پیشینه مقاله و نیز پژوهشگران دیگر همانند جودی و همکاران [۲۳]، شهیدی‌پور و همکاران [۱]، موسوی [۲]، قمیان [۴]، احسانی فرد و احسانی فرد [۳۴]، نژی [۳۰] و مطهری [۳۵]، که در پی ارائه مدل مدیریت عملکرد در صنایع، سازمان‌ها و یا نهادهای دیگر و گاه مدیریت شهری بوده‌اند، هم‌راستا و همسو در نظر گرفت. با این تفاوت که تمامی مدل‌ها تنها به یک یا دو سطح از مدیریت عملکرد پرداخته‌اند و همانند این تحقیق به مدیریت عملکرد در سطوح فردی، گروهی و سازمانی توجه نشده است. به علاوه، در این مدل سعی شد عوامل تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد شناسایی و تبیین شود که از این حیث نیز با دیگر مدل‌ها در تمایز است.

امروزه که تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع فناوری و فعالیت‌های به‌روز متأثر هستند، برای حفظ خدمات‌دهی مؤثر و ادامه تأثیرگذاری خویش ناگزیرند دگرگونی‌هایی همسو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان خود به وجود آورند. این موضوع در مدیریت شهری و شهرداری‌ها نیز مستثنی نیست. امروزه تحولات بنیادین در فرایندها و خدمات‌دهی در مدیریت شهری و عملکرد شهرداری‌ها صورت گرفته است. شهرداری‌ها به بیانی یک سازمان گسترده متشکل از تمام عناصر و اجزای رسمی و غیررسمی ذیربط و مؤثر در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی حیات شهر با هدف اداره، هدایت، کنترل و توسعه همه‌جانبه و پایدار شهر مربوطه است که از بخش‌ها و نهادهای

- [1] Shahidipour, R., Sangi, E., Mazaherian, H., Karami, A., Jafari Shahrestani, A. Identifying And Prioritizing Performance Assessment Indicators Of Districts Of Tehran Municipality Using Fuzzy Delphi Method. Quarterly Journals Of Urban And Regional Development Planning., 2021; 5(15): 51-87. DOI: [10.22054/URDP.2021.61510.1346](https://doi.org/10.22054/URDP.2021.61510.1346) [In Persian]
- [2] Moosavi, M. Designing A Model Of Performance Evaluation Of The Subsidiaries Urban Management Using The Balanced Score Card. Public Organizations Management, 2016; 4(2), 99-116. DOR: [20.1001.1.2322522.1395.4.0.21.6](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1395.4.0.21.6) [In Persian]
- [3] Lăzăroi, G. Ionescu, L. Andronie, M. Dijmărescu, I. Sustainability Management and Performance in the Urban Corporate Economy: A Systematic Literature Review. Sustainability, 2020; 12, 77-05. DOI: [DOI.ORG/10.3390/SU12187705](https://doi.org/10.3390/SU12187705).
- [4] Ghomian, M.M. Pourezzat, A. Vaezi, SK. Vaezi, R. Designing A Model For Evaluation Of Urban Management Performance With An Approach Of Observing Ethical Principles. Ethics In Science And Technology, 2020; 15 (1), 38-46. DOI: [DORL.NET/DOR/20.1001.1.22517634.1399.15.1.6.2](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1399.15.1.6.2) [In Persian]
- [5] Qureshi, M. Rafik Noor M. Evaluating and Prioritizing the Enablers of Supply Chain Performance Management System (SCPMS) for Sustainability. Sustainability, 2020; 14(18), 11-29. DOI: [DOI.ORG/10.3390/SU141811296](https://doi.org/10.3390/SU141811296)
- [6] Jiang, S. Hua, Sh. Wanlong, L. Hu-Chen, L. A large group linguistic Z-DEMATEL approach for identifying key performance indicators in hospital performance management. Applied Soft Computing., 2020; 86, 45-78. DOI: [DOI.ORG/10.1016/J.ASOC.2019.105900](https://doi.org/10.1016/j.asoc.2019.105900)
- [7] Hristov, I. Camilli, R. Mechelli, A. Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers' decision-making processes. Management Research Review, 2022; 45(9), 1110-1136. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0777>
- [8] Carvalho, H.Azevedo, S.G. Cruz-Machado, V. Supply Chain Performance Management: Lean and green paradigms. Int. J. Bus. Perform. Supply Chain Model, 2010; 2, 304-333. DOI: [DOI.ORG/10.1504/IJBPSM.2010.036204](https://doi.org/10.1504/IJBPSM.2010.036204)
- [9] Mohamadi, S.H. Habibi, D. Nowrozi Fard, H., Navidinia, S. Clarify The Effective Solutions And Empowering Human Capital In Increasing The Efficiency And Improving The Performance Of Municipalities. Journal Of Sustainable Urban & Regional Development Studies (JSURDS), 2022; 3(2), 68-83. https://www.srds.ir/article_155640.html?lang=en [In Persian]
- [10] Van der Meij, R.J.B. Edwards, D.J.. Roberts, C. El-Gohary, H.& Posillico, J. Performance management within the Dutch steel processing industry. Journal of Engineering, Design and Technology, 2023; 21(4), 1230-1251. doi.org/10.1108/JEDT-04-2021-0201
- [11] Koopmans, L.Bernaards, C. M. Hildebrandt, V. H. De Vet, H. C. Van der Beek, A. J. Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. Work, 2014; 48(2), 229-238. DOI: [10.3233/WOR-131659](https://doi.org/10.3233/WOR-131659)
- [12] Mirzaei Alamooti, V. Atee, M. Moghadas, Z. An Explanatory Model for Individual Performance Based on a Commitment Human Resource Approach. Journal Of Management And Development Process, 2020; 33(1 (111)), 3-26. DOI: [10.29252/jmdp.33.1.3](https://doi.org/10.29252/jmdp.33.1.3). [In Persian]
- [13] Katarina, B, Nada Trunk, Š. Valerij, D. Individuals Learning in Work Teams: Support to Knowledge Management Initiatives and an Important Source of Organizational Learning. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014; 178 – 185. doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.475
- [14] Khalili, K. Soltani, I. Nafar, M. Identifying Team Performance Factors And Dimensions In Iran's Public Organizations. Journal Of Public Administration, 2015; 7(1), 55-70. <https://sid.ir/paper/139805/en> [In Persian]
- [15] Radnor, Z. McGuire, M. Performance management in the public sector: fact or fiction?, International Journal of Productivity & Performance Management, 2004; 53(3), 245-260. doi.org/10.1108/17410400410523783
- [16] Habibzade, Sh. Mohajeran, B. Ghaleei, A. Hasani, M. Structural Model Of Mediating role of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Agility and Organizational Intelligence with Organizational Performance. Journal Of Innovation And Entrepreneurship, 2022; 10(20), 57-74. DOI: [20.1001.1.27170454.1400.10.19.9.0](https://doi.org/10.1001.1.27170454.1400.10.19.9.0) [In Persian]
- [17] Salamat, S. Mirsepassi, N. Reshadatjoo H. Designing Human Resources Performance Management System To Improve Economic Productivity (Case: Ayandeh Bank). IUESA, 2019; 7 (27), 86-100. DOR: [20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7](https://doi.org/10.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7) [In Persian]
- [18] Shamoradi, S.N. Farjadmand, L. Hassan Moradi, N. Presenting The Native Model Of Performance Management With The Approach Of Human Resource Development In Education In Tehran Province. Educational Management Innovations, 2021; 16(3), 1-12. DOR: [20.1001.1.20081138.1400.16.3.1.8](https://doi.org/10.1001.1.20081138.1400.16.3.1.8) [In Persian]
- [19] Ahmadvand, A. M. Torbati, A. Pourreza N. Naderi M. Fyruzshahi M. Integrated Model Of The Balanced Scorecard And The Excellence Model To Improve Organizational Performance A Case Study. Educ Strategy Med Sci, 2012; 5 (1) ,51-58. <http://edcbmj.ir/article-1-196-en.html> [In Persian]
- [20] Yavari, V. Zahedi, Sh. Designing A Conceptual Model Of Organizational Performance Management For Government And Non-Profit Organizations. Strategic Management Thought, 2012; 1(7), 122-79. [In Persian]
- [21] Babae Zakliki, M. A., Hasanzadeh, H. R., Alvani, S. M., Zareei Matin, H., Rastegar, A. Designing An Efficient Implementation Model Of Performance Management System In Service Organizations. Public Management Researches, 2015; 8(28), 5-31. DOI: [10.22111/jmr.2015.2239](https://doi.org/10.22111/jmr.2015.2239) [In Persian]
- [22] Tarabande, M.A. Rafizadeh, A. Presenting A Combined Technique In Improving The Performance Management System Of Iran's Executive Bodies Based On The Road Map For Reforming The Administrative System. Public Administration Perspectives, 2015; 27, 105-121. <https://sid.ir/paper/207636/en> [In Persian]
- [23] Ghanbari, M.. Heidarinejad, G. Parandin, K. Performance Management, Challenges Facing And Complexity Theory. Governmental Accounting, 2016; 3(1), 49-58. DOR: [20.1001.1.24234613.1395.3.1.4.3](https://doi.org/10.1001.1.24234613.1395.3.1.4.3) [In Persian]
- [24] Mohammadi, M. Sharifzadeh, F. Designing A Performance Management Model With A Human Resources Development Approach In The Public Sector. Quarterly Journal Of Training And Development Of Human Resources, 2018; 15, 132-159. <http://istd.saminattech.ir/Article/30329> [In Persian].
- [25] Adibzadeh, M. Najaf Beigi, R. Musa Khani, M. Designing A Performance Management Model For Government Organizations. Resource Management In The Police Force, 2016; 5(3), 1-24. <http://istd.saminattech.ir/en/Article/30329> [In Persian]
- [26] Ahmadi, O. Kamalian, A. Yaghoubi, N.M.. Ghasemi, M. Designing A Comprehensive Model For The Formation And Deployment Of

Employees' Performance Improvement Through Meta-Synthesis Approach. *Journal Of Research In Human Resources Management*, 2019; 10(4), 79-104. https://journals.ihu.ac.ir/article_34115.html?lang=fa [In Persian]

- [27] Benitamim, H. Shetab Boshehri, N. Mehdipour, A. Khatibi, A. Designing A Comprehensive System Model To Evaluate The Performance Of Iran Wrestling Board, 2019; 7 (24): 9-23. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1058-en> [In Persian]
- [28] Falahati, M. Zokaei, M. Asady, H. Najafi Mojre, M. Biabani, A. Faghihnia Torshizi, Y. Model of the selection KPI for assessing the performance of the urban HSE management system. *Iran Occupational Health Journal*, 2019; 16(1), 60-71. SID. <https://sid.ir/paper/408862/en> [In Persian]
- [29] Fahima, M. Gholamzadeh, D. Vedadi, A. Explaining And Designing A Model Of Employee Performance Management With Integrated Approach In The Governmental Banking Systems With Methasynthesis and Structural-Interpretive Method. *Modiriati-E-Farda*, 2021; 20(66), 263-276. <http://jour.aicti.ir/en/Article/26736> [In Persian]
- [30] Nazimi, Y. Teymournejad K. Daneshfard K. Designing A Human Resource Performance Management Model In Tehran Municipality According To The Requirements Of Digital City (Qualitative Approach: Theme Analysis). *IUESA*, 2022; 10 (38),113-126. <http://ueam.ir/article-1-1869-en.html> [In Persian]
- [31] Jia, J. Yuxin, J. Jiaqi, Y. Jiexiang, W. Hailong, J. Evolution path and critical influencing factors of performance management system: a longitudinal case study in China, *Asia Pacific Business Review*, 2023; 29: 1, 50-69. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2076449>
- [32] Fazel A, Kamalian A. Rowshan A Identification Of Effective Dimensions And Components On Academic Human Resources Empowerment, Emphasizing The Third And Fourth Generation Of Universities With Fuzzy Delphi Approach: Presenting A Conceptual Model. *Educ Strategy Med Sci*, 2017; 10 (6): 455-468. <http://edcb-mj.ir/article-1-1199-en.html> [In Persian]
- [33] Judy, B. Mogheli, M. khorambakhte, A.A. Evaluating the Performance of Sustainable Urban Management with a Citizen Satisfaction Approach (Case Study: Ardabil Neighbourhoods). *Sustainable City*, 2022; 4(4), 101-117. DOI: [10.22034/jsc.2021.275174.1423](https://doi.org/10.22034/jsc.2021.275174.1423)
- [34] Ehsani Fard, A.A. Ehsani Fard, M. Evaluation Of The Strategic Model For Measuring, Managing And Evaluating The Effective Performance Of Municipalities By Combining The Two Models Of BSC And EFQM Studied In Areas 3 And 18 Of Tehran Municipality. *Urban Management*, 2013; 11(31), 7-21. <https://sid.ir/paper/92087/fa> [In Persian]
- [35] Motahhari, M. Soltani, I. Davazdah Imams, H. (2022). Presenting The Social Performance Management Model Of The Studied Government Organizations: Najaf Abad City, Isfahan. *Productivity Management*, 2022; 16(2), 75-99. doi.org/10.30495/qjopm.2020.1875379.2578 [In Persian]

