

طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی

علاءالدین رفیع‌زاده*

ناصر میرسپاسی**

چکیده

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر ارزیابی عملکرد آموزش عالی کشور است. برای انجام این مطالعه، از روش تحقیق ترکیبی استفاده شده است، بدین صورت که؛ در مرحله اول رویکردها و مدل‌های مربوط به مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمونی، مضامین استخراج شده از ادبیات علمی در قالب دو سطح؛ «سازمان» و «کارکنان» کدبندی شد. در مرحله دوم متغیرهای ۲۷ گانه احصا شده، در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و بین نمونه‌ای ۱۳۲ نفری که با استفاده از جدول مورگان از بین جامعه ۲۱۰ نفری نظام برنامه‌ریزی کشور انتخاب شده بود، توزیع شد. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج یافته‌ها حاکی از این است که تمامی متغیرهای ۱۶ گانه احصا شده در قالب سطوح مذکور، به‌عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه قدر مطلق مقدار آماره t برای تمامی روابط بین متغیرها بزرگ‌تر از مقدار بحرانی $1/96$ و نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از $0/5$ به دست آمد، لذا هیچ‌کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تأیید شد. در نهایت مدل اولیه تحقیق نیز تأیید شد.

واژگان کلیدی: عملکرد، سنجش عملکرد، نظارت بر عملکرد، ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۱۲/۰۸

* دانش‌آموخته مقطع دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

** استاد مدیریت و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول):

مقدمه

بوکارت و هالیگان^۱ (۲۰۰۶، ۲۲۵). در کتاب «خط‌مشی‌گذاری عمومی»^۲ اظهار کرده‌اند که مدیریت عملکرد هسته اصلی مدیریت دولتی است و در دو دهه اخیر توجه به این موضوع رشد چشم‌گیری داشته است. کرنی و برمن^۳ (۱۹۹۹) نیز در این باره بیان کرده‌اند که؛ مدیریت عملکرد در راستای دستیابی به نتایج و پیامدهای مورد انتظار از بخش دولتی و سازمان‌های فعال در آن و همچنین پاسخگویی به ذی‌نفعان و عموم مردم در قبال هزینه‌هایی که از بودجه عمومی صرف می‌شود، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و تضمین‌کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است. بیانچی و ریونبارک^۴ (۲۰۱۴) از نظام‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد در سازمان‌ها صحبت کرده و این نظام‌ها را شروع بهبود عملکرد در دولت و ارائه‌دهنده اطلاعات مربوط به ایجاد تغییر و به تبع آن بهبود عملکرد در سازمان‌ها فرض کرده است. به اعتقاد ایشان در مدیریت عملکرد دولت، نمی‌توان به پیامدهای عملکردی شهروندان و جامعه بی‌توجه شد بلکه این پیامدها جزء لاینفک متغیرهای مربوط به نظام مدیریت عملکرد در سطح سازمان‌ها است.

در حال حاضر صاحب‌نظران مدیریت از نظام مدیریت عملکرد به‌عنوان ابزار و چهارچوبی برای حرکت دادن سازمان‌ها به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی (سازمان، مدیران و کارکنان) یاد می‌کنند. فارغ از نکات یاد شده که بیان‌کننده اهمیت مدیریت عملکرد از دیدگاه علمی است، مروری بر مبانی قانونی و ملاحظه تکالیف قانونی دستگاه‌های اجرایی در رابطه با استقرار نظام مدیریت عملکرد، اهمیت این موضوع را دوچندان می‌کند. در این رابطه فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی مربوط، تکالیف بسیار مهم و در عین حال سنگینی را به عهده دستگاه‌های اجرایی گذاشته است.

با عنایت به مباحث مذکور، قانون‌گذار در قالب فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری به دنبال استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور (ماده

-
1. Bouckaert & Halligan
 2. Handbook of Public Policy
 3. Kearney & Berman
 4. Bianchi & Rivenbark

۸۱ و ۸۲ قانون) بوده است. بدین معنی که از یک طرف در سطح سازمان، به دنبال ارزیابی و مقایسه سازمان‌ها با یکدیگر با در نظر گرفتن اهداف سازمان و درصد تحقق آنها بوده و از سوی دیگر ارزیابی و مدیریت عملکرد مدیران و کارمندان و نقشی را که آنها در تحقق اهداف سازمانی دارند، مد نظر داشته است. اما با توجه با مباحث مطرح شده از حیث نظری و لزوم توجه جدی به موضوع، یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد در سطح وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که اسناد بالادستی، برنامه‌های توسعه و ... را در قالب برنامه‌های زمان‌بندی یک‌ساله و حتی کمتر، پایش کند و بازخوردهای لازم را برای هموار کردن راه رسیدن به چشم‌انداز و اهداف سازمانی این وزارتخانه در سطوح مختلف ساختاری و مدیریتی ارائه کند، یکی از ضرورت‌هاست که به‌عنوان هدف اصلی این مطالعه مطرح است. در این پژوهش تلاش می‌شود مدل مفهومی ارائه شود که در این زمینه کمک‌کننده باشد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بررسی‌ها نشان می‌دهد که «عملکرد» مفهوم چندگانه‌ای دارد و در سطوح مختلف نیز قابل بحث و تحلیل است. این موضوع را در دیدگاه بیشتر نظریه‌پردازان می‌توان مشاهده کرد. نظریه‌پردازانی مثل؛ آرمسترانگ^۱ به نقل از هولتون و بیتز^۲ (۱۹۹۵)، کین^۳ (۱۹۹۶)، برناردین^۴ (۲۰۰۳)، آرمسترانگ، (۱۳۸۵)، سلطانی (۱۳۹۰)، برمن^۵ (۱۳۹۰)، دونیک^۶ (۲۰۰۵)، تانگن^۷ (۲۰۰۴)، بیکر و همکاران^۸ (۱۹۹۰)، مورفی^۹ (۱۹۹۵)، عباس‌زادگان (۱۳۸۸)، رضاییان (۱۳۹۰) و رفیع‌زاده (۱۳۹۰) هرکدام به فراخور قلمرو موضوعی مورد مطالعه خود به جنبه‌های مختلفی از عملکرد اشاره کرده‌اند. در یک جمع‌بندی می‌توان این دیدگاه‌ها را در سه گروه دسته‌بندی کرد: گروه اول؛ عملکرد را

1. Armstrong

2. Holton & Bates

3. Kane

4. Bernardin

5. Berman

6. Dunnick

7. Tangen

8. Baker

9. Murphy

تمام اقدامات و فعالیت‌های فرد یا سازمان یا یک دولت می‌دانند که در یک دوره زمانی معین انجام می‌گیرد. گروه دوم: عملکرد فرد، سازمان و دولت را صرفاً نتایج (ستاده، پیامد و اثر) حاصل شده می‌دانند و توجهی به اقدامات صورت گرفته (ورودی‌ها) ندارند. گروه سوم، توجه به هر دو جنبه را ضروری می‌دانند از نظر این گروه، عملکرد، هم به معنی نتایج (ستاده^۱، پیامد^۲ و اثر^۳) کسب شده و هم به معنی رفتار (ورودی‌ها^۴ و فرایند^۵) صورت گرفته، است. با مطالعه ادبیات موجود در حوزه عملکرد به این نتیجه می‌رسیم که تحلیل ارائه شده از سوی گروه سوم تحلیل جامع و درستی است که مطابق با چهارچوب تمام مدل‌های ارزیابی عملکرد بوده و مبنای کار در استقرار نظام مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد.

موضوع دیگری که به نظر می‌رسد لازم است مورد توجه قرار گیرد، این است که مفاهیمی مانند: سنجش، نظارت، بازرسی، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد با نگاه یکسانی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. این موضوع در نگاه بیشتر نظریه‌پردازان نیز دیده می‌شود. برای مثال؛ ون‌دورن و همکاران^۶ (۲۰۱۰)، میلر^۷ (۲۰۰۹)، آزبورن و گیبلر^۸ (۱۹۹۲)، هالاچمی^۹ (۲۰۰۵) به نقل از کینگ^{۱۰} (۲۰۰۲)، رفیع‌زاده و رونق، (۱۳۹۲)، رحیمی (۱۳۸۵)، طبرسا (۱۳۷۸)، گروت^{۱۱} (۲۰۰۲)، فصیح‌الله خان^{۱۲} (۲۰۱۳)، کاترینا^{۱۳} (۲۰۱۳)، (الماسی، ۱۳۷۴) ابیلی و موفقی (۱۳۸۲)، ووتر^{۱۴} (۲۰۱۰)، سالویک^{۱۵} (۲۰۱۴)، هالاچمی^{۱۶} (۲۰۰۵) و رضاییان (۱۳۹۰) هرکدام از دیدگاه مختلفی

1. Output

2. Outcome

3. Impact

4. Input

5. throughput

6. Van Dooren et al

7. Miller

8. Osborne and Gaebler

9. Halachmi

10. King

11. Grote

12. Faseehullah khan

13. Kateřina

14. Wouter

15. Slavic

16. Halachmi

مورد بحث قرار داده‌اند. اما با نگاه تحلیلی می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد؛ اینکه در دهه اخیر مدیریت عملکرد، به‌عنوان ابزاری مناسب برای آسیب‌شناسی سازمانی و به‌تبع آن بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی از سوی محققان و مدیران اجرایی کشور مورد توجه قرار گرفته است، امر بدیهی است. چراکه سنجش، نظارت و ارزیابی عملکرد معطوف به اهداف و رسالت‌های سازمان، به‌صورت علمی و درست، در یک چنین محیط مرتب در حال تغییر، لازمه زنده ماندن سازمان‌ها و ادامه بقای آنهاست. مسلم است که نحوه تفسیر مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد و استقرار نظام مناسب در این زمینه عامل اصلی موفقیت در استفاده از این ابزار است. اما آنچه باید در مدل نظام مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گیرد، در مرحله اول تفکیک مفاهیم مذکور از حیث محتوا و تعریف دقیق ارتباط و تعامل مفاهیم مذکور از حیث اجرا و استفاده از نتایج، در مرحله دوم است.

مدیریت عملکرد از نظر بسیاری از پژوهشگران در سطح عملکرد مدیران و کارکنان یا نیروی انسانی یا همان سرمایه انسانی خلاصه می‌شود. مدیریت عملکرد در سطح کارکنان از نگاه نظریه‌پردازان و پژوهش‌گرانی مانند؛ میرسپاسی (۱۳۸۰)، ابوالعلائی (۱۳۸۹)، قلیچ‌لی و غلام‌زاده (۱۳۸۵)، لانجنکر و نیکودیم^۱ (۱۹۹۶)، رابرتس و پاولاک^۲ (۱۹۹۶)، استردویک^۳ (۲۰۰۵)، بایرز و رو^۴ (۲۰۰۸)، کارل و همکاران^۵ (۲۰۰۰)، فوت و هوک^۶ (۱۹۹۹)، برناردین (۲۰۰۳)، ایوانسویچ^۷ (۲۰۰۷)، اسنل و بولندر^۸ (۲۰۰۷) فرایندی اساسی در حوزه منابع انسانی بوده و لزوم توجه به نظام موجود در حوزه منابع انسانی را یک ضرورت فرض می‌کنند. چراکه تمام صاحب نظران اعتقاد راسخی به سرمایه انسانی به‌عنوان اولین سرمایه هر سازمان دارند و تحقق اهداف سازمانی و به‌تبع آن اهداف کلان را در گرو عملکرد صحیح نیروی انسانی می‌دانند. اما نکته‌ای که باید مورد توجه جدی قرار گیرد این است که شاخص‌های

1. Longenecker & Nykodym

2. Roberts & pavlak

3. Stredwick

4. Byars & Rue

5. Carell et al

6. Foot & Hook

7. Ivancevich

8. Snell & Bohlander

ارزیابی عملکرد مطرح در حوزه منابع انسانی باید برگرفته از اهداف سازمانی باشد. بنابراین در این دیدگاه تمرکز اصلی روی سطح عملکردی نیروی انسانی است و خروجی اصلی آن نیز توجه به نیروی انسانی و اقداماتی است که در بهبود عملکرد نیروی انسانی نقش مهمی دارد. برای مثال توجه اصلی متمرکز بر آموزش، انگیزش، مشارکت و ... کارکنان است.

مدیریت عملکرد در سطح سازمان نیز از دیدگاه محققانی مثل؛ داریانی و رفیع‌زاده (۱۳۸۵)، علیرضایی و همکاران (۱۳۷۹)، آفاقی، (۱۳۸۷)، منصوری (۱۳۷۸)، پناهی (۱۳۸۶) و مقایسه تطبیقی مدل‌های مطرحی مثل؛ بنیاد اروپایی کیفیت^۱، کارت امتیازی متوازن^۲، کاهش استراتژیک هزینه‌ها^۳ و مالکوم بالدريج، نگاهی سیستمی است که از یک سو با اهداف بالادستی سازمان و دولت مرتبط است و از سوی دیگر با استفاده از رویکردهای تدوین شاخص از قبیل؛ شاخص‌های اثربخشی، شاخص‌های کارایی، شاخص‌های حجم کار، شاخص‌های توجه به ستاده‌ها، شاخص‌های توجه به خروجی‌ها و ... به ارزیابی و آسیب‌شناسی دقیق عملکرد سازمانی اقدام می‌کند.

از نگاه نظریه‌پردازانی مثل؛ بوکارت و هالیگان (۲۰۰۶)، موینهان^۴ (۲۰۰۸)، ردبورن و همکاران^۵ (۲۰۰۸)، قبادیان و آشفورس^۶ (۱۹۹۳)، کلوت و مارتین^۷ (۲۰۰۰)، گوتری و انگلیش^۸ (۱۹۹۷)، سینکلر^۹ (۱۹۹۵)، ووک و تام^{۱۰} (۲۰۱۱) و همچنین نتایج مطالعات تطبیقی انجام شده در برخی کشورهایی مثل؛ کشورهای در حال توسعه، استرالیا، کره جنوبی، ژاپن، بلژیک، برزیل، انگلستان، ایالات متحده آمریکا، آفریقای جنوبی، فرانسه، کانادا، مدیریت عملکرد در سطوح دولت، سازمان و کارکنان مطرح بوده و پنج هدف اصلی؛ پاسخگویی در مقابل عملکرد، بهبود عملکرد،

¹.European Foundation for Quality Management (EFQM)

².Balanced Scorecard (BSC)

³.Strategic Cost Reduction and performance Improvement (SCR&PI)

⁴. Moynihan

⁵.Redburn et al

⁶.Ghobadian & Ashworth

⁷..Kloot & Martin

⁸.Guthrie & English

⁹.Sinclair

¹⁰.Kwok & Tam

تحقق اهداف، پرداخت مبتنی بر عملکرد و تشویق و تنبیه را دنبال می‌کند. جمع‌بندی ادبیات نظری بررسی شده در حوزه مدیریت عملکرد در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱) خلاصه مدل‌ها و رویکردهای مطالعه شده

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
ون دورن، بوکارت و هالیگان	۲۰۱۰	تقریباً تمام دولت‌ها در سنجش و اندازه‌گیری عملکرد مشکل دارند.	- استفاده‌کنندگان از نتایج عملکردی (شامل؛ مدیران دولتی، وزیران، اعضای مجلس، شهروندان و رسانه‌ها) - شاخص‌های اندازه‌گیری عملکردی (اثر، پیامد، خروجی، فرایند) - موانع اندازه‌گیری عملکرد
بوکارت و هالیگان	۲۰۰۶	مدیریت عملکرد ابزار اصلی هدایت و بهبود عملکرد کلان دولت است.	- کاربرد مدیریت عملکرد در حکومت‌داری - سیاست‌گذاری توسط خط مشی‌گذاران - سنجش منظم اعتماد مردم - اطلاعات بودجه‌ای
کرنی و برمن	۱۹۹۹	مدیریت عملکرد تضمین‌کننده اعتماد مردم به دولت و حکومت است.	- پیامدها - ذینفعان - نتایج - مردم - پاسخگویی
کارمین و ویلیام	۲۰۱۴	استفاده از نظام‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد دولت‌ها	- پیامدها - اهداف - شهروندان - شاخص‌های عملکردی - جامعه
ون دورن و ون دی والز	۲۰۰۸	مدیریت عملکرد جزء لاینفک در توسعه دولت‌های مدرن است.	- شاخص‌های عملکردی متناسب با سطوح عملکردی - نظام‌های سنجش عملکرد - خروجی
پیتر و میچلی و اندی‌نیلی	۲۰۱۰	مدیریت عملکرد به‌عنوان زنجیره طلایی و در قالب ستون فقرات سنجش عملکرد دولت قرار می‌گیرد.	- اهداف - کلان - ورودی - اهداف - عملیاتی - سطوح دولت - سطوح سازمان - اثر - پیامد - خروجی

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
هالاچی	۲۰۰۵	مدیریت عملکرد تغییر جهتی است به سمت ایده اصلی مدیریت.	-سنجش - ارزیابی عملکرد - مدیریت عملکرد
کیم	۲۰۱۰	ارتباط مثبت و معنی داری بین عملکرد دولت و اعتماد عمومی وجود دارد.	-شهروندان -خود بیانگری ^۱ - توانمندسازی
مودل و گرونلوند	۲۰۰۷	مدیریت عملکرد ابزار حرکت در مسیر حکمرانی خوب است.	- پیامدها - اثربخشی - خواسته‌های شهروندان - حکمرانی خوب
هولتون و بیتز	۱۹۹۵	عملکرد دارای یک ساختار چندبعدی است.	-نتایج -موفقیت -تحقق هدف
سلطانی	۱۳۹۰	عملکرد دارای یک ساختار چندبعدی است.	نتیجه فرایند اثربخشی کارایی
دونیک	۲۰۰۵	مفهوم عملکرد در بخش‌های دولتی و خصوصی متفاوت است.	-عملکرد به‌عنوان تولید -عملکرد به‌عنوان شایستگی / ظرفیت پاسخگویی -عملکرد به‌عنوان کالای خوب -عملکرد به‌عنوان نتایج پایدار
تانگن	۲۰۰۴	ابهام‌زدایی از مفاهیم عملکرد و بهره‌وری.	-اثربخشی -کارایی -بهره‌وری -عملکرد -سودآوری -مدیریت عملکرد
آزبورن و گیبلا	۱۹۹۲	ترسیم تعامل بین مفاهیم عملکردی.	-عملکرد -اندازه‌گیری -پاداش عملکردی -بهبود عملکرد
گروت	۲۰۰۲	ارزیابی عملکرد خروجی‌های سازمان و افراد را دربر می‌گیرد.	-خروجی -سازمان -نتیجه عملکرد -استاندارد عملکرد -فرایند -فرد

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
کاترینا و همکاران	۲۰۱۳	ارزیابی عملکرد، فرایند سنجش و اندازه‌گیری خروجی‌های عملکردی افراد و سازمان است.	-خروجی سازمان -ارزیابی رسمی -ارزیابی غیر رسمی -خروجی فردی
سالویک	۲۰۱۴	هدف مدیریت عملکرد بهبود عملکرد در سطوح مختلف است.	-بهبود عملکرد -ارزیابی عملکرد -تربیت کارکنان
ون دورن	۲۰۰۸	تشریح کاربران اصلی اطلاعات عملکردی	-شاخص‌های عملکردی سطح جامعه -شاخص‌های عملکردی سطح رسانه -شاخص‌های عملکردی سطح متخبران جامعه -شاخص‌های عملکردی سطح مدیران برنامه‌ریزی
مک دیوید و هاثورن	۲۰۰۶	کاربرد مدیریت عملکرد در سطح سیاست‌ها	-پاسخگویی سیاسی -فشارهای سیاسی -قراردادهای عملکردی -بهبود سیاست‌ها
ون دورن	۲۰۰۴	ارائه چهار مدل از حضور شهروندان در سنجش عملکرد	-مدل مدیریت عملکرد -مدل شراکتی -مدل شاخص‌های جامعه -مدل همکاری در تولید
مویینهان	۲۰۰۸	«حکمرانی مبتنی بر عملکرد»	-برنامه‌ریزی استراتژیک -اندازه‌گیری عملکرد -انتشار اطلاعات -بازخورد اطلاعات
قبادیان و آشفورس	۱۹۹۳	ارائه چهارچوب عمومی برای مدیریت عملکرد	-شاخص‌های رقابت‌پذیری -شاخص‌های کیفیت خدمات -شاخص‌های بهره‌برداری از منابع -شاخص‌های انعطاف‌پذیری -توانمندی‌سازها -نتایج -شاخص‌های مالی -شاخص‌های نوآوری

نام محقق	سال	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر اصلی تحقیق
کلوت و مارتین	۲۰۰۰	ارائه مدل مدیریت عملکرد استراتژیک برای دولت‌های محلی	-وجه مالی -کارایی -پاسخگویی مدیریتی -فرایندهای کسب و کار -نوآوری و یادگیری -پیامدها -اثر -اثربخشی
گوتری و انگلیش	۱۹۹۷	توجه به مدیریت عملکرد در سطح دولت‌های محلی	-پاسخگویی مدیریتی (اثربخشی، کارایی و بهره‌وری) -پاسخگویی سیاسی (پیامدها و اثر)
سوئی-مینگ و دورا	۲۰۱۱	چالش‌های سنجش پیامدها در دولت‌ها	-آسیب‌شناسی -برنامه‌ها -بهبود عملکرد -پیامدها -نتایج
برناردین، ایوانسویچ، اسنل و بولندر	سال-های ۲۰۰۳، ۲۰۰۷، ۲۰۰۷	مطالعه کاربردهای مدیریت عملکرد در منابع انسانی	-ارتباطات مؤثر -توسعه کارکنان -اتخاذ تصمیم در مورد کارکنان (از قبیل؛ ارتقاء، - انتقال، اخراج و انفصال) -جبران خدمات -بهبود عملکرد -مستندسازی -ایجاد انگیزه

با عنایت به مباحث مطرح شده می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که نتایج مطالعات انجام شده توسط نظریه‌پردازانی مثل؛ هاتری^۱ (۱۹۹۹)، ون‌دورن^۲ (۲۰۰۶)، پولیت^۳ (۲۰۰۶)، ون‌دورن^۴ (۲۰۰۸)، مک‌دیوید و هاتورن^۵ (۲۰۰۶)، استرک^۶ (۲۰۰۷)، هالیگان، میلر و پاور^۷ (۲۰۰۷)، الفورد^۸ (۲۰۰۲)، ون‌دورن^۹ (۲۰۰۴) و فلین^{۱۰} (۲۰۰۷)، در

1. Hatry

2. Van Dooren

3. Pollitt

4. Van Dooren

5. McDavid & Hawthorn

6. Sterck

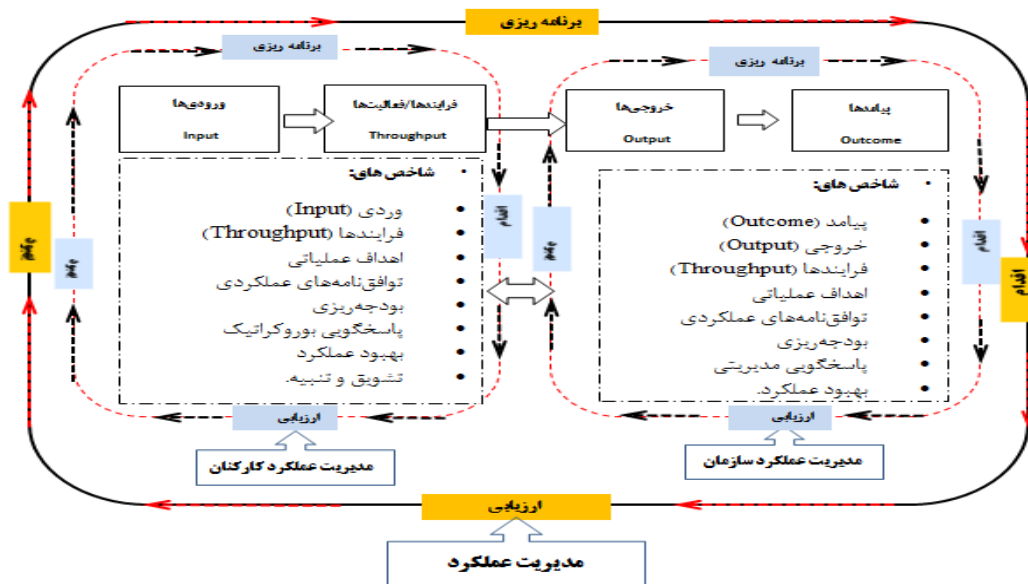
7. Halligan, Miller & Power

8. Alford

9. Van Dooren

10. Flynn

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 دولتی است. برای مثال عملکرد کارکنان باید در راستای عملکرد سازمان بوده و عملکرد سازمان نیز باید در راستای اهداف کلان دولت و اسناد بالادستی باشد. بر این اساس، مدل مفهومی در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه بر اساس پرسش اصلی، مبنی بر اینکه مدل مناسب مدیریت عملکرد در سطح سازمان کدام است؟ دنبال شده است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و پیمایشی است.

با توجه به اینکه مفاد مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری با موضوعات کلیدی «مدیریت و ارزیابی عملکرد در سطح سازمان» و «مدیریت و ارزیابی عملکرد در سطح کارکنان»، قلمرو موضوعی این تحقیق را تشکیل می‌دهد سیاست‌گذاران اصلی قانون مذکور نیز در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مستقر هستند بنابر

این با توجه به ماهیت و نوع تحقیق، باید نمونه انتخاب شده از بین کارگزاران و سیاست‌گذاران کلان کشور و افرادی باشد که در تنظیم اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه کشور فعالیت می‌کنند. از این رو، نمونه انتخاب شده از بین کارشناسان ارشد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استان‌ها است. در این رابطه از بین ۲۱۰ نفر از کارشناسان ارشد این سازمان با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که ۹۵ نفر، پرسشنامه محقق‌ساخته را تکمیل کردند. بنابراین برای اعتباریابی و آزمون مدل، متغیرهای ۱۶ گانه احصا شده (شکل ۱)، در قالب پرسشنامه‌ای با استفاده از طیف لیکرت تنظیم شد. اطلاعات و داده‌های لازم، گردآوری شد و در نهایت اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

توصیف متغیرها و تست شرایط اولیه برای انجام آزمون تحلیل عاملی تأییدی -
با توجه به اطلاعات به دست آمده می‌توان گفت متغیر Q_{12} دارای میانگین و انحراف معیار به ترتیب با $3/63$ و $0/644$ بوده و مقادیر چولگی و کشیدگی آن برابر $0/77-$ و $0/261-$ است. این آماره‌ها برای سایر متغیرهای تحقیق نیز در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲) آماره‌های توصیفی و وضعیت توزیع متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی		کشی‌دگی	
			مقدار	خطا	مقدار	خطا
Q۱۲	۳/۶۳	۰/۶۴۴	۰/۰۷۷	۰/۲۳۹	-۰/۲۶۱	۰/۴۷۴
Q۱۳	۴/۷۲	۰/۶۳۵	-۰/۰۴۵	۰/۲۳۹	۱/۶۸۷	۰/۴۷۴
Q۱۴	۳/۵۷	۰/۷۳۸	۰/۱۳۵	۰/۲۳۹	-۰/۳۱۷	۰/۴۷۴
Q۱۵	۴/۶۴	۰/۶۴۲	-۰/۵۶۳	۰/۲۳۹	۱/۱۹۲	۰/۴۷۴
Q۱۶	۳/۹۴	۰/۶۲۷	-۰/۴۵۱	۰/۲۳۹	۱/۰۴۰	۰/۴۷۴
Q۱۷	۴/۳۴	۰/۵۸۹	-۰/۲۵۵	۰/۲۳۹	-۰/۶۴۷	۰/۴۷۴
Q۱۸	۳/۸۶	۰/۵۴۶	-۰/۸۳۰	۰/۲۳۹	۱/۲۶۸	۰/۴۷۴
Q۱۹	۴/۷۰	۰/۵۰۳	-۰/۳۳۲	۰/۲۳۹	۰/۷۶۱	۰/۴۷۴
Q۲۰	۳/۷۲	۰/۷۰۹	-۰/۳۷۹	۰/۲۳۹	۰/۱۷۶	۰/۴۷۴
Q۲۱	۴/۰۳	۰/۷۵۱	-۰/۴۷۸	۰/۲۳۹	۰/۰۵۴	۰/۴۷۴
Q۲۲	۴/۵۹	۰/۶۰۳	-۰/۷۳۰	۰/۲۳۹	۱/۵۳۸	۰/۴۷۴
Q۲۳	۴/۵۱	۰/۵۰۲	-۰/۰۴۰	۰/۲۳۹	-۱/۰۳۹	۰/۴۷۴
Q۲۴	۴/۲۶	۰/۶۱۲	-۰/۰۱۰	۰/۲۳۹	۱/۵۵۸	۰/۴۷۴
Q۲۵	۴/۱۲	۰/۶۱۸	-۰/۱۰۳	۰/۲۳۹	۱/۸۸۴	۰/۴۷۴
Q۲۶	۴/۸۴	۰/۳۶۵	-۰/۹۱۵	۰/۲۳۹	۱/۷۰۲	۰/۴۷۴
Q۲۷	۴/۳۴	۰/۴۷۷	۰/۶۷۱	۰/۲۳۹	-۱/۵۸۲	۰/۴۷۴

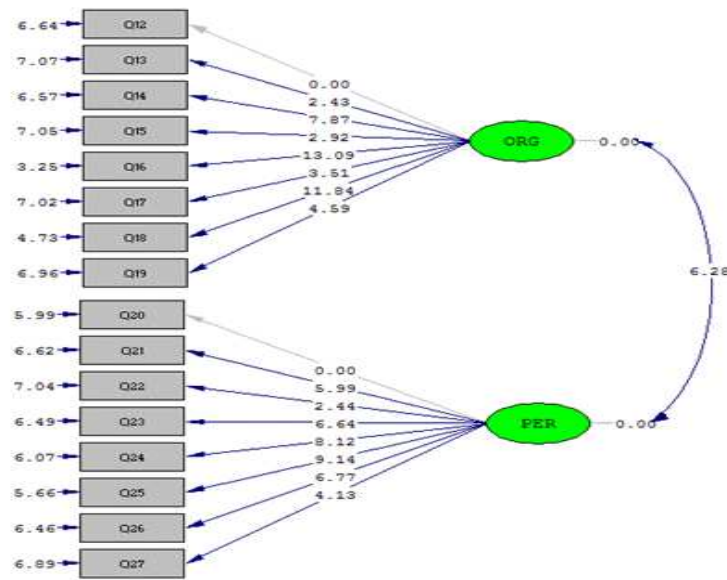
برای برآورد و تأیید مدل ساختاری تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. یکی از ملزومات تحلیل عاملی مقارن بودن داده‌هاست. با توجه به مقادیر چولگی داده‌ها که بین ۱- و ۱ قرار دارد مقارن بودن داده‌ها تأیید می‌شود (جدول ۲). در مرحله اول، مدل با تعریف متغیرهای مکنون مدیریت عملکرد سطح سازمان و سطح کارکنان و بررسی روابط بین آنها و متغیرهای مشاهده شده و همچنین روابط بین خود متغیرهای مکنون با یکدیگر، آزمون شد. نرم‌افزار لیزرل علاوه بر تخمین ضرایب و خطاهای مدل، مجموعه‌ای از شاخص‌های تناسب مدل را ارائه می‌کند که با

استفاده از آنها می‌تواند برازش کلی مدل را مورد آزمون قرار دهد. یکی از شاخص‌های مهم در معادلات ساختاری شاخص **RMSEA** است. بر اساس دیدگاه کلی اگر مقدار این شاخص کوچک‌تر از $0/05$ باشد برازندگی مدل بسیار عالی است. مقدار مجاز این شاخص برابر $0/08$ است. بر اساس خروجی نرم‌افزار لیزرل (شکل ۳) شاخص **RMSEA** برای مدل برابر $0/049$ است که می‌توان گفت مدل از برازندگی بسیار خوبی برخوردار است. همچنین یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش شاخص کای-دو به‌هنگار است که از تقسیم ساده کای-دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد مطلوب است. اغلب مقادیر بین ۲ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند. بهترین حالت مقادیر کمتر از ۲ است. بر اساس نتایج خروجی نرم‌افزار این شاخص برای مدل برابر $1/97$ به دست آمده که این مقادیر کمتر از ۲ است و بسیار مطلوب است. شاخص‌های برازش مدل در جدول (۳) نشان داده شده است. مقدار شاخص‌های مذکور باید در طیف (۱ تا ۰) قرار داشته باشند و هرچه به ۱ نزدیک‌تر باشند مدل در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد. برای شاخص‌های **GFI**, **JFI**, **CFI**, **NFI** و **NNFI** مقادیر مطلوب باید بزرگ‌تر از $0/90$ باشند. مقدار این شاخص‌ها در پژوهش حاضر قابل قبول است. برای شاخص‌های مقتصد بودن **PGFI** و **PNFI** مقادیر مطلوب باید بزرگ‌تر از $0/50$ باشند. مقدار این شاخص‌ها نیز در پژوهش حاضر قابل قبول است. با توجه به شاخص‌های ذکر شده برازش مدل بسیار مناسب است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل به‌صورت مناسبی برآورد شده و می‌توان ضرایب مدل را بررسی کرد.

جدول (۳) مقادیر شاخص‌های برازش مدل

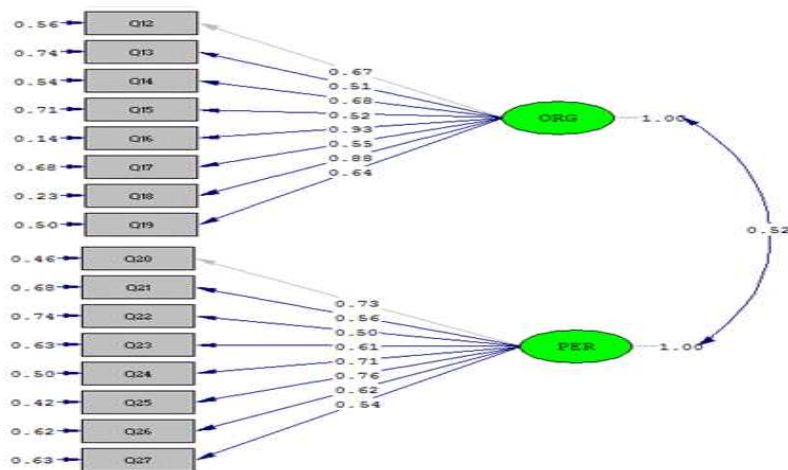
مقدار شاخص	شاخص
۰/۹۶	Comparative Fit Index (CFI)
۰/۹۶	Incremental Fit Index (IFI)
۰/۹۱	Goodness of Fit Index (GFI)
۰/۹۳	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
۰/۹۴	Normed Fit Index (NFI)
۰/۹۳	Non-Normed Fit Index (NNFI)
۰/۶۴	Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)
۰/۵۷	Parsimony Normed Fit Index (PNFI)

نتیجه آزمون و خروجی نرم‌افزار - نتایج خروجی نرم‌افزار لیزرل برای ضرایب استاندارد شده مدل در شکل (۲) و شکل (۳) آزمون تی (t) مربوط به معنی‌داری ضرایب مدل نشان داده شده است. با توجه به شکل (۳) قدر مطلق مقدار آماره تی (t) برای تمامی روابط بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است، پس می‌توان نتیجه گرفت روابط بین متغیرها با اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. همچنین تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند (شکل ۲)، پس هیچ‌کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط در مدل تأیید می‌شوند.



Chi-Square=638.79, df=324, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

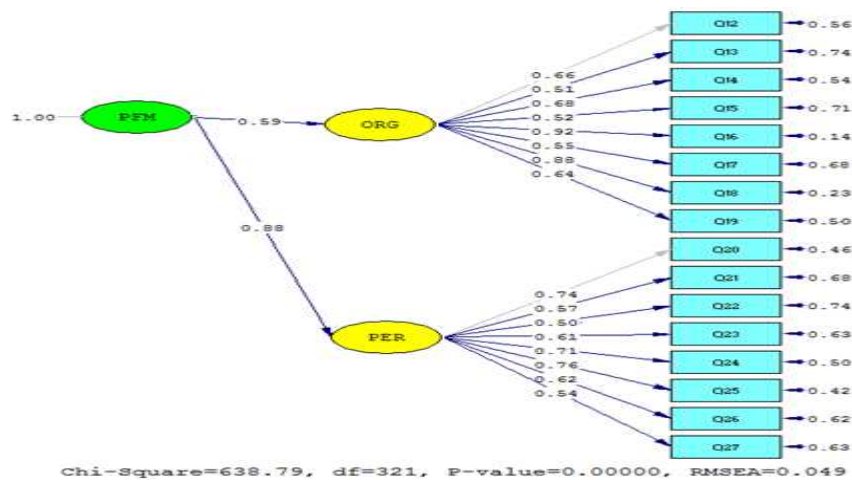
شکل (۲) ضرایب استاندارد شده مدل اولیه



Chi-Square=638.79, df=324, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

شکل (۳) مدل ساختاری در حالت معنی‌داری (t-value) مدل اولیه

شکل (۴) مدل اندازه‌گیری مدیریت عملکرد را در حالت برآورد استاندارد نشان می‌دهد. بارهای عاملی مدل در این حالت میزان تأثیر هر کدام از متغیرها را در تبیین واریانس عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر بار عاملی در این حالت نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده با متغیر مکنون است. در شکل (۴) می‌توان بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده شده را ملاحظه کرد. برای مثال بار عاملی متغیر مشاهده شده Q16 در متغیر مدیریت عملکرد در سطح سازمان برابر ۰/۹۲ است. همچنین این متغیر تقریباً ۸۶ درصد از واریانس متغیر استراتژیک را تبیین می‌کند و ۱۴ درصد مقدار خطا است.



شکل (۴) ضرایب استاندارد شده مدل نهایی

پس از تأیید روابط میان متغیرهای مشاهده شده با ابعاد مدیریت عملکرد دولت (دو سطح اصلی) در مرحله اول، رابطه میان ابعاد یا سطوح مذکور با خود مدیریت عملکرد، در مرحله دوم بررسی شد. به عبارت دیگر هدف بررسی ارتباط بین دو بعد، مدیریت عملکرد در سطح سازمان و مدیریت عملکرد در سطح کارکنان با عامل مدیریت عملکرد است. در این مرحله نیز قدر مطلق مقدار آماره تی (t) برای تمامی روابط بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است، در شکل (۴) تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند، پس می‌توان نتیجه گرفت روابط بین متغیرها

با اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند و هیچ‌کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط در مدل تأیید می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه یافته‌های این مطالعه با نتایج بررسی وضعیت اجرایی فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری در دستگاه‌های اجرایی کشور به ویژه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به‌عنوان تمرکز اصلی و قلمرو موضوعی این تحقیق جالب توجه بوده و تأییدکننده نتایج این تحقیق است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که نظام ارزیابی در ۷۱ درصد از دستگاه‌های اجرایی (در سطح سازمان) کفایت لازم را ندارد و دلیل اصلی آن ضعف در شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب (در سطوح اثر، پیامدها، خروجی‌ها، فرایندها و ...) در حوزه‌ها و سطوح مختلف است. در سطح ارزیابی عملکرد کارکنان نیز همین مشکل دیده می‌شود. به‌طوری‌که ۴۵ درصد دستگاه‌ها نتوانسته‌اند نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را اجرا کنند و از بین دستگاه‌های اجرایی که موفق به انجام شده‌اند نیز ۴۱ درصد کفایت لازم را ندارد. در بقیه مؤلفه‌های مربوط نیز وضعیت مشابهی وجود دارد.

با عنایت به مباحث مطرح شده در قالب نتایج حاصل از این مطالعه و با توجه به متغیرهای احصا شده و تأیید مدل مفهومی تحقیق، پیشنهاد اصلی این تحقیق به وزارت مذکور این است که با در نظر گرفتن متغیرهای ۱۶گانه این تحقیق در دو سطح سازمان و کارکنان و روابط و تعامل سطوح مذکور (که تأیید شد)، به احصاء شاخص‌های ارزیابی عملکرد در دو سطح مذکور اقدام کند. سازمان اجرایی مناسبی را نیز تشکیل داده و در نهایت به استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح وزارتخانه اقدام کند.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)؛ ترجمه بهروز قلیچلی و داریوش غلامزاده. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۸۹). مدیریت عملکرد راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- الماسی، حسن (۱۳۷۴). از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد. مجله تدبیر، ۵۶، ۲۶-۳۰.
- برمن، اوان (۱۳۹۰). بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌ها دولتی و غیرانتفاعی؛ ترجمه مهدی کاظمی، وحید رنجبر و مریم شهابی کارگر. تهران: انتشارات سمت.
- پناهی، علی (۱۳۸۶). بودجه‌ریزی عملیاتی (از تئوری تا عمل). تهران: انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس ۱۶۳.
- داریانی، محمدعلی و رفیع‌زاده، علاءالدین (۱۳۸۴). بررسی تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- داریانی، محمدعلی و رفیع‌زاده، علاءالدین (۱۳۸۵). رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد، مجموعه مقالات سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. مجله تدبیر، ۱۷۳.
- رضائیان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد چیست، چرایی و چگونگی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.
- رفیع‌زاده، علاءالدین (۱۳۹۰). راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات فرمنش.
- رفیع‌زاده، علاءالدین و رونق، یوسف (۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی-کاربردی. تهران: انتشارات فرمنش.
- سلطانی، ایرج (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی. تهران: انتشارات ارکان دانش.
- طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸). بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی. مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید

- رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- عباس‌زادگان، سیدمحمد (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات شرکت سهامی انتشار.
- قلیچلی، بهروز و غلامزاده، داریوش (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

- Baker, H. et al (1990). *Trust, credibility and Empowerment*. Paper presented at the bay Area Organizational Development Network Conference.
- Bernardin, H. J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3th Ed. New York: McGraw Hill.
- Bianchi, Carmine & Rivenbark, William C. (2014). Performance Management in Local Government: The Application of System Dynamics to Promote Data Use, *International Journal of Public Administration*, 37, 945–954.
- Bouckaert, Geert & Haligan, John (2006). *Handbook of Public Policy performance and performance management*. London, SAGE Publications Ltd.
- Byars, L. I. & Rue, L. W. (2008). *Human Resource Management*, 9th Edition. New York: McGraw Hill.
- Carell, Micheal R. et al. (1992). *Personnel/ Human Resource Management*. Mac Millan Publishing.
- Dunnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: in search of mechanisms. *Public performance & Management Review*, 28, 376-417.
- Fasehullah khan, Muhammad (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *Journal of Business and Management*, 8 (4), 66-83.
- Foot, M. & Hook, C. (1999). *Introducing Human Resource Management*. Longman.
- Flynn, Norman (2007). *Public sector management*. Thousand Oaks, Sage.
- Ghobadian, Abby & Ashworth, John (1993). Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (5), 35-51.

- Grote, Dick (2002). *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers, a division of American Management Association*, New York, NY.
- Guthrie, J. & English, L. (1997). Performance information and program evaluation in the Australian public sector, *International Journal of Public Sector Management*, 10 (3).
- Halachmi, Arie (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (7), 502-516.
- Halligan, J.; Miller, R. & Power, J. (2007). *Parliament in the 21st Century: Institutional Reform and Emerging Roles*. Melbourne, Melbourne University Press.
- Hatry, H. P. (1999). *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, DC, Urban Institute Press.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Kane, S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human Resource Management Review*, 6 (2), 123-145.
- Katerina, Venclova; Salkova, Andrea & Kolackova, Gabriela (2013). Methods in Agricultural Organizations. *Identification of Employee Performance Appraisal, Journal of Competitiveness*, 5 (2), 20-36.
- Kearney, Richard C. & Berman, Evan M. (1999). *Public sector performance: management, motivation, and measurement, ASPA classics*; Boulder, Colo: Westview Press.
- King, N. & Horrocks, C. (2002). *Interviews in qualitative research*, London: Sage.
- Kloot, Louise & Martin, John (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, *Management Accounting Research*, 11, 231-251.
- Kwok, Siu-Ming & Tam, Dora M. Y. (2011). Challenges of Appraising Intangible Outcomes with Unclear Objectives: Performance Management Issues in Local Government in Ontario, *Public Organiz Rev*, 11, 297-306.
- Longenecker, Clinton O. & Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, *Public Personnel Management*, 25 (2).
- McDavid, J. C. & Hawthorn, L. R. L. (2006). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. Thousand Oaks, Sage.
- Micheli, Pietro & Neely, Andy (2010). Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread, *Public Administration Review*, July August, pp 591-600.

- Miller, G. A. (2009). *WordNet*. Princeton: Trustees of Princeton University.
- Modell, S. & Gronlund, A. (2007). Outcome-based Performance Management Experiences from Swedish Central Government. *Public Performance & Management Review*, 31, (2), 275-288.
- Moynihan, Donald P. (2008). *The dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform*, Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Murphy, K. & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based perspectives*. SAGE Publications.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*, Penguin, New York, NY.
- Polidano, C. (1999). *The New public management in developing countries*, Public Policy and management working paper No 13.
- Pollitt, C. (2006). Performance information for democracy: the missing link? *Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice*, 12, 39-56.
- Redburn, F. Stevens; Shea, Robert J.; Buss, Terry F. & Walker, David M. (2008). *Performance Management and Budgeting: How Governments Can Learn from Experience (Transformational Trends in Governance and Democracy)*. London: Routledge.
- Roberts, Gary E. & Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnel Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? *Public Personnel Management*, 25 (3), fall.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses, *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2/3), 219-237.
- Slavic, Agnes; Berber, Nemanja & Lekovic, Bojan (2014). Performance Management in International Human resource Management: Evidence from the cee Region, *Serbian Journal of Management*, 9 (1), 45 – 58.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Soonhee Kim, (2010). Public Trust in Government in Japan and South Korea: Does the Rise of Critical Citizens Matter? *Public Administration Review*, September/October 2010
- Sterck, M. (2007). The impact of performance budgeting on the role of the legislature: a four-country study. *International Review of Administrative Sciences*, 73, 189-203.
- Stredwick, John (2005). *An Introduction to Human Resource Management*. Elsevier Ltd.

- Tangen, Stefan (2004). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (1), 34-46.
- Van Dooren, W. (2004). Supply and demand of policy indicators. *Public Management Review*, b, 511-30.
- Van Dooren, W. (2006). *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach*. Leuven, Faculty of Social Sciences.
- Van Dooren, W. & Van de Walle, S. (2008). *Performance Information in the Public Sector: How It Is Used*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Van Dooren, W.; Bouckaert, Geert & Halligan, John (2010). *Performance Management in public sector*, first Published Routledge