



Identifying Key Factors in the Design of a Comprehensive Performance Management System in Universities and Higher Education Institutions, with Emphasis on the General Policies of the System

Iman Ghasemi Hamedani¹  Bagher Asgarnejad Nouri²  Sakineh Ebrahimi³ 

1. Ph.D. in Marketing, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
ghasemi.iman1987@gmail.com

2. Associate Professor of Marketing, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran (Corresponding author).
b.asgarnejad@urmia.ac.ir

3. PhD Student in Marketing, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran.
st_s.ebrahimi@urmia.ac.ir

Abstract

Nowadays, performance management, when implemented comprehensively and strategically, is widely recognized as a cornerstone of organizational success. A well-designed performance management system systematically monitors macro-level strategic plans across all organizational levels and leverages feedback to facilitate continuous improvement and goal attainment. In the context of Iranian higher education, the General Policies of the Islamic Republic of Iran emphasize strengthening performance evaluation to enhance productivity, equity, transparency, and accountability in universities and higher education institutions. This study aims to identify the key factors influencing the design of a comprehensive performance management system in universities, grounded in these national policy guidelines. Employing a mixed-methods (qualitative–quantitative) approach with an applied focus, semi-structured interviews were conducted with 15 university administrators and faculty members, followed by a questionnaire distributed to 200 managerial staff. Data were analyzed using SPSS and SmartPLS software. Qualitative analysis revealed 13 key categories: resource and performance management, feedback mechanisms, capacity building, efficiency, trust-building, motivation, strategic planning, information and knowledge technologies, and individual, motivational, organizational, leadership, environmental, and implementation-related factors. Quantitative results confirmed all hypothesized direct relationships among these constructs. The findings indicate that managerial, organizational, and environmental factors play a pivotal role in designing an effective performance management system in higher education. Furthermore, adherence to the framework outlined in the General Policies of the Islamic Republic of Iran provides a robust foundation for enhancing institutional performance and achieving national educational objectives.

Keywords: Employees, Performance Management, Comprehensive System Design, Universities and Higher Education Institutions.

JEL Classification: --

Extended abstract

Introduction

In today's knowledge-based economy, human resources are regarded as the most valuable assets of organizations, and performance management serves as a strategic mechanism for aligning individual and group efforts with broader organizational objectives. This role becomes especially critical in universities, where the production and dissemination of knowledge take place. As a continuous and dynamic process, performance management focuses on identifying, measuring, and developing performance, and unlike traditional, periodic evaluations, it can respond effectively to environmental and organizational changes. However, many Iranian universities still rely on traditional, one-dimensional evaluation systems that are dependent on supervisors' judgments. Such systems often suffer from bias, lack of continuity, and insufficient feedback, leading to reduced motivation, increased turnover intention, and diminished organizational productivity. Additionally, the absence of integration across evaluation systems and weak coordination among processes hinder the achievement of higher education's strategic goals. A key reason for these shortcomings is the failure to consider cultural and political contexts in system design. Research shows that performance evaluation models differ across countries depending on cultural values and contextual factors; therefore, any effective performance management system must be aligned with local conditions. In Iran, national policy documents and higher education transformation plans emphasize productivity, fairness, transparency, and accountability, recognizing performance evaluation as a central tool for strategic alignment. Accordingly, universities must design evaluation systems that not only improve teaching and research quality but also reflect societal needs and national priorities. Modern approaches such as 360-degree evaluation, Management by Objectives (MBO), and Key Performance Indicators (KPIs) offer valuable tools, although their effectiveness depends on individual, group, and organizational factors. Supportive environments, appropriate leadership, and employee participation significantly enhance system outcomes. Ultimately, designing a comprehensive performance management system in universities requires simultaneous attention to individual, group, organizational, and policy-level factors to foster human resource development, improve educational and research quality, and support the achievement of national goals.

Methods

This study employed a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach with a descriptive-analytical design to develop a comprehensive performance management system for universities and higher education institutions. The qualitative phase targeted 15 experts—university administrators and faculty with at least 10 years of experience—selected through purposeful judgment sampling, suitable for exploratory research. Data were collected via semi-structured, open-ended interviews based on literature and national policy frameworks, such as “Which factors influence the design of performance management systems in universities?” Interviews were recorded, transcribed, and complemented with field notes. The qualitative data were analyzed using Thematic Analysis (Braun & Clarke, 2006), a flexible method for identifying meaningful patterns. The process involved six steps: familiarization with data, coding line by line, identifying themes, reviewing and refining themes, defining and naming themes, and reporting results using tables and figures. Reliability and validity were ensured through

expert confirmation of final themes and inter-coder agreement. In the quantitative phase, Structural Equation Modeling (SEM) using PLS-SEM was applied with SmartPLS software to test the model. Due to non-normal data distribution, PLS-SEM was preferred for its robustness. The sample consisted of 259 management staff from various universities (200 completed questionnaires). Quantitative measures were derived from qualitative findings, and validity was assessed through content, convergent (AVE), and discriminant validity (Fornell-Larcker). Reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability (CR). Model fit and predictive power were examined using R^2 , Q^2 , T-values, and GOF indices. The study integrated qualitative and quantitative findings: the 13 main qualitative themes (e.g., resource management, feedback, organizational factors) were transformed into constructs for the quantitative model. Confirmatory factor analysis supported significant relationships between constructs ($p < 0.05$), consistent with qualitative insights. For example, the emphasis on feedback in qualitative interviews was confirmed with a high factor loading (0.82) in the quantitative analysis. Overall, the mixed-methods design allowed qualitative exploration of key factors and quantitative validation in a broader population. The approach demonstrates complementarity, where qualitative findings provide the theoretical framework and quantitative analysis tests hypotheses, offering a robust methodology for designing a university performance management system. Future research may enhance cohesion using combined sampling methods (purposeful followed by cluster sampling).

Results and Discussion

In the qualitative phase of the study, thematic analysis was used to analyze data from semi-structured interviews. Thematic analysis is a method for identifying, analyzing, and reporting patterns in qualitative data, transforming scattered textual data into rich, detailed insights. The analysis followed Braun and Clarke's (2006) framework and was linked to the theoretical foundation of the study, based on performance management theories (Tian & Aguinis, 2021) and national higher education policies. For instance, the theme "Resource and Performance Management" aligned with human resource management theories (Mirbagheri et al., 2019), while "Transparency and Accountability" reflected policy emphasis on fairness and productivity. The process began with transcription of interviews and careful review of texts. Each independent idea was identified as a code, and similar codes across interviews were assigned consistently. These initial codes were grouped into sub-themes, which were then aggregated into main themes representing key factors for practical applicability. The coding process involved open coding (line-by-line analysis), followed by axial coding, in which sub-themes were grouped into broader categories through constant comparison and identification of semantic similarities. Finally, selective coding was performed, linking core themes to sub-themes, validating relationships, and addressing gaps by revisiting the interview texts. This iterative process combined inductive reasoning (deriving concepts from data) with deductive reasoning (testing these concepts against the data) to ensure that the final themes were coherent and theoretically grounded. The main themes, supported by sub-themes, were further categorized into broader dimensions, illustrating an abstraction process from raw data to sub-themes, main themes, and higher-order dimensions. Conceptual labels were regularly cross-checked against the literature to situate findings within the broader field of performance management and higher education research, effectively using the literature as a guide to refine and validate interpretations. Ultimately, this rigorous thematic analysis produced a structured framework of sub-themes, main

themes, and overarching dimensions, validated by five expert reviewers, which provides a reliable basis for understanding the key factors influencing the design and effectiveness of performance management systems in universities.

Conclusion

In higher education systems facing complex challenges such as technological changes, global competition, increased demand for quality, accountability to stakeholders, and resource efficiency, performance management serves not only as an evaluation tool but also as a key organizational strategy for achieving long-term goals. This study aimed to identify and analyze the critical factors influencing performance management in universities and align them with national higher education policies. Using qualitative content analysis across 13 key constructs, the findings indicated that faculty performance evaluation is most effective when multi-source feedback is collected from colleagues, students, managers, and self-assessments. This approach reduces bias and provides a comprehensive and fair picture of individual and organizational performance, consistent with previous studies. Effective evaluation provides managers and faculty with actionable insights, enabling improvements in educational and research programs. Constructive and continuous feedback, combined with empowerment opportunities such as training, professional coaching, and organizational support, transforms assessment from a punitive measure into a developmental tool, supporting continuous learning and improvement. Transparency in evaluation criteria and alignment of individual goals with institutional strategies foster trust, acceptance, motivation, and commitment among academic staff, in line with national higher education policies emphasizing fairness, accountability, and productivity. In dynamic, knowledge-based university environments, lifelong development of professional competencies—including interpersonal, technical, and managerial skills—enhances organizational efficiency, innovation, and talent retention. Multi-stakeholder evaluation helps individuals recognize weaknesses and strengths, enabling targeted improvement. Overall, the study highlights that performance management in universities should be a dynamic, learning-oriented system embedded in organizational culture rather than a periodic administrative process. Such an approach effectively supports higher education objectives, including quality enhancement, innovation, accountability, and productivity, providing a model for designing efficient performance evaluation systems in other higher education institutions.

E-ISSN: 2345-2552 / Center for Strategic Research / Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies

Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Use your device to scan and read the article online



Citation: Ghasemi Hamedani, I.; Asgarnejad Nouri, B. and Ebrahimi, S. (2025). Identifying Key Factors in the Design of a Comprehensive Performance Management System in Universities and Higher Education Institutions, with Emphasis on the General Policies of the System. (e237427). Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies, 13(51), e237427. doi: 10.30507/jmsp.2025.499982.2783

شناسایی عوامل کلیدی در طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام

ایمان قاسمی همدانی^۱ ID، باقر عسگرنژاد نوری^۲ ID، سکینه ابراهیمی^۳ ID

۱. دکترای تخصصی بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. ghasemi.iman1987@gmail.com

۲. دانشیار بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول). b.asgarnezhad@urmia.ac.ir

۳. دانشجوی دکترای بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. st_s.ebrahimi@urmia.ac.ir

چکیده

امروزه مدیریت عملکرد با رویکردی جامع و راهبردی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمانی مطرح است، به‌گونه‌ای که نظام مدیریت عملکرد باید به‌صورت سیستمی، برنامه‌های کلان را در تمام سطوح سازمان پیش کرده و از بازخوردها برای بهبود مستمر و دستیابی به اهداف استفاده نماید. در حوزه آموزش عالی ایران نیز سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی بر تقویت ارزیابی عملکرد تأکید دارد تا بهره‌وری، عدالت‌محوری، شفافیت و پاسخگویی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارتقا یابد. هدف این پژوهش، شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها با تکیه بر این سیاست‌ها بود. روش پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) و از نوع کاربردی بود؛ در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی و در بخش کمی از پرسش‌نامه با نمونه‌ای ۲۰۰ نفره از کارکنان مدیریتی استفاده شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SmartPLS و SPSS انجام گرفت. یافته‌های کیفی، ۱۳ مقوله اصلی شامل مدیریت منابع و عملکرد، بازخورد، ظرفیت‌سازی، کارایی، اعتمادسازی، انگیزش، تدوین راهبرد، فناوری اطلاعات و دانش، و عوامل فردی، انگیزشی، سازمانی، رهبری، محیطی و اجرایی را آشکار کرد. نتایج کمی نیز تمامی مسیرهای مستقیم را تأیید نمود. درنهایت، پژوهش نشان داد که عوامل مدیریتی، سازمانی و محیطی در طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد در آموزش عالی نقشی محوری دارند و چهارچوب سیاست‌های کلی نظام، زمینه‌ساز بهبود عملکرد سازمانی و تحقق اهداف کلان آموزشی است.

کلیدواژه‌ها: کارکنان، مدیریت عملکرد، طراحی نظام جامع، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی.

طبقه‌بندی JEL: —

شاپای الکترونیک: ۲۳۴۵-۲۵۵۲ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

doi: 10.30507/jmsp.2025.499982.2783



مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظریات مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله است و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشر به سیاست‌های راهبردی و کلان نیست.

قاسمی همدانی، ایمان؛ عسگرنژاد نوری، باقر و ابراهیمی، سکینه (۱۴۰۴). شناسایی عوامل کلیدی در طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۳(۵۱)، ۲۳۷۴۲۷. doi: 10.30507/jmsp.2025.499982.2783

مقدمه

در دنیای امروز که اقتصاد بر پایه دانش و اطلاعات بنا شده است، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد مزیت رقابتی و تحقق اهداف راهبردی ایفا می‌کند (Rahiman & Kodikal, 2024, p. 34). این امر در سازمان‌های دانش‌بنیان مانند دانشگاه‌ها که هسته اصلی تولید، انتقال و کاربرد دانش محسوب می‌شوند، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. در این راستا در اکثر تحلیل‌های سازمانی که برای بررسی بهره‌وری نیروی انسانی انجام می‌گیرد، مؤلفه اصلی بررسی عملکرد است که محبوبیت زیادی در بین جوامع دانشگاهی و تجاری به‌دست آورده است. مدیریت عملکرد در این سازمان‌ها نه تنها ابزاری برای سنجش بهره‌وری فردی است بلکه سازوکاری راهبردی برای همسوسازی تلاش‌های فردی و گروهی با اهداف سازمانی و کلان نظام آموزش عالی است (Aguinis & Tian, 2023, p. 7). مدیریت عملکرد، فرایندی مستمر و پویا است که شامل شناسایی، اندازه‌گیری، توسعه و همسوسازی عملکرد افراد و گروه‌ها با اهداف سازمانی است. این رویکرد در تقابل با ارزیابی‌های سنتی لحظه‌ای و سالانه قرار دارد که تنها در یک بازه زمانی محدود انجام می‌شوند و فاقد انعطاف لازم برای پاسخ به تغییرات پویای محیطی و سازمانی هستند (Shammi, 2021, p. 3)؛ بنابراین مدیریت عملکرد باید به‌گونه‌ای طراحی شود که بتواند چالش‌هایی مانند تمرکززدایی، توانمندسازی، کاهش دیوان‌سالاری و تقویت شبکه‌های افقی را مدیریت کند و این امر مستلزم به‌کارگیری فناوری‌ها و رویکردهای نوین است (Rahiman & Kodikal, 2024, p. 34).

باین حال، در بسیاری از دانشگاه‌های ایران به‌ویژه مؤسسات دولتی، هنوز از سیستم‌های ارزیابی سنتی و تک‌بعدی استفاده می‌شود که تنها بر اساس نظر سرپرست و در بازه‌های سالانه انجام می‌گیرد. این روش‌ها علاوه بر مستعدبودن به سوگیری‌های ذهنی، قادر به شناسایی و بهبود مستمر عملکرد نیستند و در نتیجه، منجر به کاهش انگیزه کارکنان، افزایش قصد ترک شغل و کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود (Islam & et al., 2023). همچنین، عدم یکپارچگی بین نظام‌های مختلف ارزیابی و ضعف در هماهنگی فرایندها، مانع از دستیابی به اهداف کلان سازمانی و نظام آموزش عالی شده است (Violinda, 2018 p. 392).

یکی از دلایل این ضعف، نادیده گرفتن بافت فرهنگی و سیاسی در طراحی سیستم‌های مدیریت عملکرد است. مطالعات نشان می‌دهند که در کشورهای غربی،

ارزیابی عملکرد عمدتاً بر پایه نتایج کمی و خروجی‌های قابل اندازه‌گیری استوار است؛ در حالی که در کشورهایمانند چین، رفتارها و ارزش‌های فرهنگی (مانند احترام به چهره و اصول کنفوسیوسی) به‌عنوان معیارهای ارزیابی مورد توجه است (Hempel, 2001, p. 206). این تفاوت‌ها تأکید می‌کنند که هر سیستم مدیریت عملکرد باید با شرایط فرهنگی، سیاسی و سازمانی محلی همخوانی داشته باشد (DeNisi et al., 2021, p. 709).

از آنجاکه در کشور ایران، سند سیاست‌های کلی نظام (۱۳۹۴) و اسناد تحول بنیادین آموزش عالی، بر اصولی مانند بهره‌وری، عدالت‌محوری، شفافیت و پاسخگویی تأکید دارند و ارزیابی عملکرد را به‌عنوان ابزاری کلیدی برای تحقق اهداف راهبردی آموزش عالی معرفی می‌کنند. همچنین، سیاست‌های کلی علم و فناوری بر ضرورت شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان‌های دانشگاهی و همسوسازی آن‌ها با نیازهای جامعه و بازار کار تأکید دارند. این اسناد، چهارچوبی کلان برای طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌ها فراهم می‌کنند که باید در سطوح فردی، گروهی و سازمانی پیاده‌سازی شود. بر این اساس مراکز عالی و دانشگاه‌ها باید سیستم‌های ارزیابی خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که نه تنها به ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش کمک کند بلکه به تحقق اهداف کلان کشور در حوزه‌های علمی، پژوهشی و اقتصادی نیز نزدیک‌تر شوند. برای دستیابی به این هدف، رویکردهای نوینی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه، مدیریت بر مبنای اهداف (MBO) و استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مطرح شده‌اند. ارزیابی ۳۶۰ درجه با دریافت بازخورد از منابع متعدد (همکاران، زیردستان، مدیران و خود فرد)، تصویر جامع‌تری از عملکرد ارائه می‌دهد (Shinga & Mohammed, 2024, p. 20). با این حال، این روش در صورت عدم دقت در طراحی و اجرا، ممکن است با چالش‌هایی مانند ناسازگاری بازخوردها و سوگیری‌های اجتماعی مواجه شود. همچنین، MBO اگرچه در تعیین اهداف شفاف مؤثر است؛ اما ممکن است نتواند ابعاد کیفی و رفتاری عملکرد را به‌طور کامل پوشش دهد (Chen & Hao, 2022)؛ بنابراین در کنار روش‌ها، عوامل محیطی و سازمانی نیز بر اثربخشی نظام مدیریت عملکرد تأثیرگذارند. محیط‌های کاری حمایت‌گر و روان‌ساز، عملکرد بهینه‌تری را تسهیل می‌کنند (Al-Jubouri, 2023). از آنجاکه سبک‌های رهبری نامناسب، عدالت توزیعی ضعیف و مشکلات سلامت روان می‌توانند منجر به کاهش تعهد و افزایش قصد ترک شغل شوند (Islam et al., 2023)، مشارکت کارکنان در فرایند ارزیابی و برنامه‌ریزی عملکرد، یکی از مؤثرترین

راهکارها برای توانمندسازی و کاهش رفتارهای منفی سازمانی است (Ntseke; Monga & Hoole, 2022).

با توجه به مطالب فوق، طراحی یک نظام جامع مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها نیازمند شناسایی عوامل کلیدی در سطوح مختلف است:

عوامل فردی: مهارت‌ها، انگیزه، تعهد و سلامت روانی کارکنان؛

عوامل گروهی: همکاری، ارتباطات افقی، فرهنگ سازمانی و رهبری؛

عوامل سازمانی: ساختار، فناوری، سیاست‌های منابع انسانی و همسویی با اهداف کلان؛

عوامل کلان: سیاست‌های نظام آموزش عالی، اسناد تحول بنیادین و الزامات جامعه و بازار کار.

این عوامل باید در قالب یک مدل یکپارچه و پویا طراحی شوند که نه تنها ارزیابی عملکرد را بهبود بخشد (Al-Jubouri, 2023) بلکه به توسعه مستمر منابع انسانی، ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش و تحقق اهداف ملی کمک کند (Garengo & Betto, 2022, p. 8). با توجه به چالش‌های موجود در نظام‌های فعلی ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌های ایران و ضرورت تطبیق آن‌ها با سیاست‌های کلی نظام، این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی است:

عوامل کلیدی مؤثر در طراحی یک نظام جامع مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام کدامند؟

پاسخ به این پرسش می‌تواند چهارچوبی عملیاتی برای دانشگاه‌ها فراهم کند تا نظام‌های ارزیابی خود را اصلاح کنند، به طوری که در حوزه آموزش عالی، نظام‌های ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شوند که به شفاف‌سازی فرایندها، بهبود کیفیت و افزایش پاسخگویی در سطح دانشگاه‌ها کمک کنند. یک سیستم مدیریت عملکرد خوب باید راهبردهای عملکردی مؤثر را ترویج دهد، بازخورد مناسب ارائه دهد و طرح‌های جبرانی عادلانه‌تری را تسهیل کند. این امر می‌تواند با همراستایی با سیاست‌های کلی آموزش عالی و ارتقای توانمندی منابع انسانی، زمینه‌ساز تحقق اهداف کلان علمی و پژوهشی کشور باشد؛ بنابراین، بازنگری در روش‌های ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها و تطبیق آن‌ها با سیاست‌های کلان نظام، یکی از اقدامات ضروری برای بهبود عملکرد این سازمان‌ها محسوب می‌شود.

۱. پیشینه پژوهش

خوشبخت و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه اساتید

ترتیب بدنی خراسان انجام دادند. نتایج نشان داد که اساتید برای آنکه بتوانند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرند، بهتر است بیشتر به نظر ذی‌نفعان توجه کنند، همچنین دقت و توجه بیشتری در راستای بهبود کمی و کیفی آموزش داشته باشند. رفیع‌زاده و میرسپاسی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی انجام دادند، نتایج نشان داد 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 ۱/۹۶ و نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/۵ به‌دست آمد؛ بنابراین هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تأیید شد. درنهایت مدل اولیه پژوهش نیز تأیید شد.

غنی‌زاده؛ نوری؛ حسنیور و وکیلی (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران» انجام دادند، نتایج نشان داد که یک مضمون فراگیر (آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی) کشور، ۶ مضمون سازمان‌دهنده (آسیب‌های عمده شامل: مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی، نارسایی‌های قانونی و زمینه‌ای، مشکلات تخصصی و ضعف بینش، مشکلات مربوط به تعارض، نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی، مشکلات نظری در مدل کنونی) و ۵۵ مضمون پایه (عارضه‌های فرعی) است با لحاظ تنوع، تعدد و گستره آسیب‌های مذکور به‌جاست که اقدامات اصلاحی، با مشارکت تخصص‌های متنوع در حوزه دانش مدیریت انجام پذیرد. برخی اصلاحات در داخل نظام مذکور امکان‌پذیر است ولی بعضی دیگر نیازمند بهبود در دیگر زیرسیستم‌های نظام اداری هستند.

بختیار؛ خراسانی و جعفری (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «ارائه مدل مدیریت عملکرد برای دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی با تأکید بر ابعاد فردی، شغلی و سازمانی» انجام دادند، نتایج نشان داد که تحلیل داده‌های کیفی که مدل مدیریت عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در بُعد (فردی) دارای ۳ بُعد اصلی و ۶ بُعد فرعی در بُعد (شغلی) دارای ۲ بُعد اصلی و ۵ بُعد فرعی و بُعد (سازمانی) دارای ۲ بُعد اصلی و ۸ بُعد فرعی می‌تواند ابعاد مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را به‌خوبی تبیین نمایند. ضمن اینکه بر اساس نتایج کمی در میان ۳ مضمون پایه (متغیرمستقل) مدل پژوهش، تأثیر بُعد سازمانی بر عملکرد فردی و پس از آن بُعد شغل بر فرد دارای بیش‌ترین واریانس است.

شامی^۱ (۲۰۲۱) به پژوهشی تحت عنوان «مدیریت عملکرد کارکنان: سیاست‌ها و شیوه‌ها در گروه پارتکس» پرداخت. هدف اصلی این مطالعه تعیین قوانین و عملکردهای حاکم بر مدیریت عملکرد کارکنان به ویژه در مورد امکانات آموزشی و همچنین ساختار جبرانی توسط بخش منابع انسانی سازمان و توصیه به تغییر مورد نیاز در شرایط است. برای شروع، مروری بر عملکرد روزانه چندین بخش، فعالیت‌های آن‌ها و چهارچوب نظارتی و عملیاتی سازمان ارائه شده است. علاوه بر این، بخش موردنظر روش‌های بازاریابی شرکت و چگونگی حفظ موقعیت قوی در بازار را مورد بحث قرار می‌دهد. سپس در بخش یافته‌ها و تحلیل، سیاست‌های آموزش و پرداخت آن‌ها را به منظور اطمینان از عملکرد مؤثر کارکنان بحث نموده است. این گزارش رویه‌های شرکت برای حفظ پاسخگویی کارکنان و مدیریت عملکرد کلی کارکنان را پوشش می‌دهد.

کامیلیری^۲ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان استفاده از کارت متوازن به عنوان ابزار مدیریت عملکرد در آموزش عالی انجام داد، نتایج نشان داد که گفتگوی مداوم با کارکنان دانشگاهی به رهبران و رؤسای دانشگاه کمک می‌کند تا فعالیت‌های ارزش‌آفرین مؤسسات خود را شناسایی کنند. این مشارکت نشان می‌دهد که رؤسا می‌توانند از چهارچوب جامع کارت متوازن به عنوان ابزاری قابل قبول و مدیریت عملکرد برای ارزیابی منظم استفاده کنند.

ون وینبرگ و همکاران^۳ (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان «مدیریت عملکرد و عملکرد معلم: نقش تعهد سازمانی عاطفی و فرسودگی» انجام دادند. نتایج نشان داد که قدرت درک شده از یک فرایند مدیریت عملکرد به طور منفی با فرسودگی معلمان مرتبط است در حالی که رابطه مثبتی با عملکرد آن‌ها دارد. علاوه بر این، رابطه بین قدرت فرایند مدیریت عملکرد درک شده و عملکرد معلم غیرمستقیم به نظر می‌رسد که عمدتاً از طریق تعهد سازمانی عاطفی عمل می‌کند و این پژوهش چندین مفهوم نظری و عملی را بحث می‌کند.

الابری و همکاران^۴ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی کاربرد مدیریت کیفیت جامع در توسعه عملکرد کارکنان در دانشگاه‌های خصوصی پرداختند. نتایج نشان داد که دانشگاه‌های دارای مدرک پاسخ (بالا) و در دسترس بودن الزامات اساسی برای

1. Shammi

2. Camilleri

3. Van Waeyenberg

4. Al-Abri

اعمال مدیریت کیفیت جامع برای توسعه عملکرد کارکنان در دانشگاه‌های خصوصی با مدرک پاسخ (بالا)، چالش‌های پیش‌روی اعمال مدیریت کیفیت جامع به توسعه عملکرد کارکنان در دانشگاه‌های خصوصی با مدرک پاسخگویی (متوسط) و این مطالعه لزوم تشویق رهبری دانشگاه به اعمال مدیریت کیفیت فراگیر در توسعه عملکرد کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی و کاربردهای مدیریت کیفیت جامع برای کارکنان برای آموزش ابزارها را توصیه کرد.

آگونیس و تیان^۱ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «مدیریت عملکرد در سراسر جهان: حل معضل استانداردسازی در مقابل سازگاری» را انجام دادند، یافته‌ها پنج اصل جهانی را در مدیریت عملکرد توصیف می‌کند، چگونگی سازگاری آن‌ها با زمینه‌های خاص در سراسر جهان و اقداماتی که سازمان‌ها می‌توانند برای اجرای آن‌ها انجام دهند: تطابق فرهنگی، تطابق راهبردی، ارزیابی دقیق عملکرد، فراگیر بودن و بازخورد مؤثر. درنهایت این مطالعه دانش ارزشمند و قابل اجرا را برای سازمان‌هایی که با چالش‌های مدیریت عملکرد در سراسر جهان مواجه هستند، ارائه می‌کند.

لواندوسکی و سیرلا^۲ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «سیستم مدیریت عملکرد: مبادله بین اجزا و توسعه راهبرد» انجام دادند. نتایج نشان داد که مدیریت عملکرد، فرایندهای توسعه راهبرد را با تأثیر گذاشتن بر اعتماد رابطه‌ای و محاسباتی کارکنان به مافوق تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین نشان‌دهنده تأثیر رفتاری مستقیم به اشتراک دانش کارکنان و اعتماد مدیران به زیردستان است. درنتیجه ممکن است میزان بهره‌برداری مدیران از دانش مشترک را در هنگام تدوین راهبرد مشخص کند. سوپارجو و نورچایاتی^۳ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی توسعه شغلی و عملکرد کارکنان در دانشگاه خصوصی اندونزی پرداختند. نتیجه رابطه قوی بین مربیگری شغلی و کیفیت عملکرد شغلی کارکنان در سازمان را نشان می‌دهد و نتیجه می‌گیرد که سازمان‌هایی که می‌خواهند عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشند باید راهنمایی شغلی لازم برای کسب مهارت را ایجاد و تقویت کنند. این مطالعه توصیه می‌کند که سازمان‌ها باید فعالیت‌های مشاوره شغلی را به‌عنوان راهی برای ارائه چهارچوبی پایدار تشویق کنند که بر اساس آن کارکنان مهارت‌های عملیاتی مورد نیاز را کسب کنند که عملکرد شغلی آن‌ها را در یک سازمان معمولی

1. Agunis & Tian

2. Lewandowski & Cirella

3. Suparjo & Nurchayati

افزایش دهد.

انوری و جانجاریا^۱ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «عوامل مدیریتی مؤثر در اثربخشی مدیریت عملکرد در بین مدیران فناوری اطلاعات» انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل مدیریتی و اثربخشی مدیریت عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اثربخشی سازمان روشی نوین برای سنجش و هدایت سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان است.

شینگا و محمد^۲ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان «تأثیر سیستم مدیریت عملکرد بر عملکرد کارکنان در دانشگاه‌های منتخب آموزش فدرال در نیجریه» انجام دادند، نتایج نشان داد که سیستم مدیریت عملکرد، تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد؛ بنابراین این مطالعه توصیه می‌کند که سازمان‌های عمومی باید گزارش ارزیابی عملکرد سالانه فعلی را بهبود بخشند. باید توجه کافی، نظارت و تأکید بر روش ارزیابی ۳۶۰ درجه برای بهبود عملکرد کارکنان داشته باشند، چون تأثیر اساسی بر عملکرد کارکنان دارد.

باونس و همکاران^۳ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان «سیستم مدیریت عملکرد: رفتار کاری نوآورانه و نقش رهبری تحول‌آفرین در یک رویکرد تجربی» انجام دادند. نتایج نشان داد که سیستم مدیریت عملکرد قوی می‌تواند بر رهبری تحولی تأثیرگذار و ارتباط معناداری با هم دارند و همچنین تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که ویژگی‌های فردی، سازگاری و اجماع سیستم مدیریت عملکرد نیز می‌تواند نوآوری را تحریک کند.

نوآوری این پژوهش در پرداختن به مسئله مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، با تأکید ویژه بر همراستایی آن با سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران نهفته است؛ موضوعی که تاکنون به صورت جامع و هدفمند بررسی نشده است. در حالی که مدیریت عملکرد یکی از ارکان کلیدی تحقق بهره‌وری و اثربخشی در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، در بخش آموزش عالی کشور با چالش‌هایی چون نبود انسجام، ناهماهنگی در ارزیابی‌ها و فقدان ارتباط مؤثر با اهداف کلان ملی مواجه است. هدف این پژوهش طراحی یک مدل جامع، یکپارچه و بومی شده برای نظام مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور است، مدلی که با

1. Anvari & Janjaria

2. Shinga & Mohammed

3. Bauwens

اتکا بر اصول برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری، بازخورد و بهبود مستمر، بتواند چهارچوبی اثربخش در راستای سیاست‌های کلی نظام فراهم آورد. این مدل ضمن پوشش ابعاد گوناگون عملکرد فردی و سازمانی، بستری برای بهبود کیفیت آموزش، پژوهش و خدمات دانشگاهی فراهم می‌سازد و زمینه‌ساز ارتقا بهره‌وری سرمایه انسانی در این نهادها خواهد بود. مطالعات پیشین نظیر پژوهش‌های بختیار و همکاران (۱۴۰۲) و میرباقری و همکاران (۲۰۱۹) عمدتاً بر چالش‌های موجود در نظام‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی تمرکز داشته‌اند و بر ناکارآمدی ناشی از فقدان یکپارچگی و نبود سازوکارهای متناسب با ساختارهای آموزش عالی تأکید کرده‌اند. بااین‌حال، تاکنون پژوهشی که به صورت هدفمند بر طراحی نظام مدیریت عملکرد در آموزش عالی با تأکید بر تحقق سیاست‌های کلان نظام متمرکز باشد، صورت نگرفته است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در طراحی یک نظام مدیریت عملکرد اثربخش، در پی آن است تا الگویی بومی و کاربردی برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور ارائه دهد که بتواند هم‌راستا با مأموریت‌های ملی و سندهای بالادستی، فرایندهای ارزیابی عملکرد را سامان‌دهی و بهبود بخشد.

۲. روش‌شناسی

این پژوهش، برای دستیابی به نتایج کاربردی و اجرایی در زمینه طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، از روش پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) با طراحی توصیفی تحلیلی استفاده شد. جامعه آماری شامل مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با حداقل ۱۰ سال تجربه در حوزه مدیریت یا آموزش عالی بود. براین‌اساس ۱۵ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انتخاب شدند؛ زیرا این روش برای مطالعات اکتشافی کیفی مناسب است (Patton, 2015). گردآوری داده‌ها به صورت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با پرسش‌های باز انجام شد. پرسش‌ها بر اساس ادبیات پژوهش و سیاست‌های کلی نظام طراحی شدند؛ مانند «چه عواملی بر طراحی نظام مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها تأثیر دارند؟». مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و همراه با یادداشت‌های میدانی تکمیل شدند. اطلاعات مربوط به ترکیب جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول (۱): ویژگی‌های ۱۵ خبره

شماره	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	تجربه کاری (سال)
۱	مرد	۵۲	دکتری مدیریت	مدیریت منابع انسانی	۲۰
۲	زن	۴۸	دکتری علوم تربیتی	ارزیابی عملکرد	۱۵
۳	مرد	۴۵	دکتری مدیریت	مدیریت استراتژیک	۱۲
۴	زن	۵۰	دکتری آموزش عالی	سیاست‌گذاری آموزشی	۱۲
۵	مرد	۵۵	دکتری مدیریت	رهبری سازمانی	۲۲
۶	زن	۴۲	دکتری علوم تربیتی	توسعه منابع انسانی	۱۰
۷	مرد	۴۹	دکتری مدیریت	مدیریت عملکرد	۱۷
۸	زن	۴۶	دکتری آموزش عالی	برنامه‌ریزی آموزشی	۱۴
۹	مرد	۵۳	دکتری مدیریت	رفتار سازمانی	۱۹
۱۰	زن	۴۷	دکتری علوم تربیتی	ارزیابی و نظارت	۱۶
۱۱	مرد	۴۴	دکتری مدیریت	مدیریت فناوری اطلاعات	۱۳
۱۲	زن	۵۴	دکتری آموزش عالی	سیاست‌گذاری علم و فناوری	۲۱
۱۳	مرد	۴۳	دکتری مدیریت	مدیریت تغییر	۱۱
۱۴	زن	۵۱	دکتری علوم تربیتی	توسعه حرفه‌ای	۱۴
۱۵	مرد	۴۸	دکتری مدیریت	مدیریت کیفیت جامع	۱۵

در بخش کیفی این پژوهش، از روش تحلیل تم (Thematic Analysis) بر اساس چهارچوب براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. تحلیل تم به دلیل انعطاف‌پذیری و توانایی سازمان‌دهی داده‌های کیفی برای شناسایی الگوهای معنادار در داده‌ها انتخاب شد. مراحل اجرای تحلیل تم به شرح زیر انجام گرفت:

- ۱- آشنایی با داده‌ها: متن مصاحبه چندین بار مطالعه و یادداشت‌های اولیه ثبت شد.
- ۲- تولید کدها: داده‌ها به صورت خط‌به‌خط کدگذاری شدند و کدها به‌عنوان واحدهای معنایی اولیه شناسایی شدند.
- ۳- شناسایی مضامین: کدها بر اساس شباهت‌ها و الگوهای مشترک گروه‌بندی شده

- و مضامین فرعی و اصلی شکل گرفتند.
- ۴- بازبینی مضامین: مضامین شناسایی‌شده با داده‌های خام مقایسه شدند تا از انسجام و صحت آن‌ها اطمینان حاصل شود.
- ۵- تعریف و نام‌گذاری مضامین: مضامین نهایی با عناوین مشخص و تعریف شده‌ای ارائه شدند.
- ۶- نگارش گزارش: نتایج تحلیل جداول و شکل‌ها ارائه شد.
- در نهایت داده‌ها سازماندهی و کدگذاری شدند تا فرایند تحلیل نظام‌مندتر و برای اطمینان از اعتبار تحلیل، مضامین نهایی توسط پنج نفر خبره تأیید گردید. همچنین، فرایند کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل بررسی شد تا از توافق بین کدگذاران (Inter-Coder Reliability) اطمینان حاصل شود.
- در حالی که در بخش کمی، از روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مجذورات جزئی (PLS-SEM) و نرم‌افزار Smart-PLS برای تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد، پیش‌نیازهای تحلیل SEM به شرح زیر بررسی شدند:
- نرمال بودن داده‌ها: با آزمون اسمیرنوف - کولموگروف انجام شد. نتایج نشان داد که داده‌ها توزیع غیرنرمال دارند ($p < 0.05$). با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها، رویکرد PLS-SEM به دلیل عدم حساسیت به توزیع داده‌ها انتخاب شد (Hair & et al, 2017). جامعه آماری بخش کمی شامل ۳۹۱ نفر از کارکنان مدیریتی در مؤسسات عالی و دانشگاه‌های مختلف بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۲۵۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. از این تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه تکمیل شد. از آنجا که حداقل اندازه نمونه باید ۱۰۰ برابر تعداد مسیرهای ساختاری باشد، در پژوهش حاضر با توجه به ۱۳ مقوله و تعداد مسیرهای محدود، اندازه نمونه ۲۰۰ نفر کافی ارزیابی شد. پرسش‌نامه کمی از نتایج بخش کیفی استخراج شد. در این پژوهش به منظور بررسی و تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی (روایی محتوا، روایی همگرا، روایی واگرا) استفاده شد. روایی محتوا توسط نظرسنجی از اساتید راهنما حاصل شد. معیار روایی همگرا، نیز میانگین واریانس استخراج شده (AVE^1) است (Hulland, 1999). همچنین برای تعیین روایی واگرا از فرمول فورنل و لارکر^۲، استفاده شد. جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه، از دو معیار (آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی) استفاده شد که در ضریب پایایی ترکیبی (CR)، همبستگی سازه‌ها با یکدیگر مدنظر است. پایایی

1. Average variance extracted

2. Fornell - Larcker

مرکب، برخلاف ضریب آلفای کرونباخ که به‌طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است و بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد. برای ارزیابی مدل ساختاری از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده و نیازمند است که شاخص‌های برازش از جمله: شاخص‌های ضرایب معناداری T-value ضریب تعیین R^2 ، شاخص Q^2 و معیار نکویی برازش GOF بررسی شوند. برای بررسی معناداری رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t با استفاده از T-value بهره گرفته شده است. زمانی که رابطه بین سازه‌ها از مقدار $1/96$ بیش‌تر باشد، نشان‌دهنده صحت رابطه میان سازه‌ها است. این معیار در آزمون فرضیه‌های پژوهش بررسی می‌شود. ضریب تعیین R^2 که نشان‌دهنده توانایی تبیین تغییرات متغیر وابسته بر اساس متغیرهای مستقل است و تأثیر یک متغیر مستقل بر متغیر وابسته را نشان می‌دهد، هرچه مقدار R^2 بیشتر باشد نشان‌دهنده برازش بهتر مدل است. Q^2 شاخص قدرت پیش‌بینی مدل را در سازه‌های درون‌زا نشان می‌دهد و باید توانایی پیش‌بینی شاخص‌های مرتبط با سازه‌های درون‌زای خود را داشته باشند، اگر مقدار این شاخص مثبت باشد، می‌توان گفت که مدل دارای برازش مطلوب و قدرت پیش‌بینی مناسبی است. برازش مدل کلی GOF میزان انطباق مشاهدات واقعی با مقادیر مورد انتظار مدل را نشان می‌دهد. به‌طور کلی، هرچه میزان این معیارها (آماره‌ها) بزرگ‌تر باشد، نشان‌دهنده برازش مناسب و مطلوب مدل‌های به‌کار گرفته‌شده در پژوهش است. به‌عبارت‌دیگر، معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های ساختاری است (Wetzels & et al, 2009).

ارتباط بین نتایج کیفی و کمی: نتایج بخش کیفی، شامل ۱۳ مقوله اصلی (مانند مدیریت منابع و عملکرد، بازخورد، و عوامل سازمانی) به‌عنوان مبنای نظری برای طراحی پرسش‌نامه کمی استفاده شدند. هر مقوله کیفی به یک سازه در مدل کمی تبدیل شد و پرسش‌های پرسش‌نامه بر اساس مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها طراحی شدند؛ برای مثال، مقوله مدیریت منابع و عملکرد شامل مفاهیمی مانند بهینه‌سازی منابع انسانی و ارزیابی مستمر بود که به پرسش‌هایی در پرسش‌نامه تبدیل شدند، مانند «سازمان از ارزیابی مستمر برای بهبود عملکرد منابع انسانی استفاده می‌کند». مدل SEM بر اساس این ۱۳ سازه طراحی شد، و روابط بین سازه‌ها (مانند تأثیر عوامل سازمانی بر بازخورد) با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی آزمون شد. نتایج کمی تأیید کرد که تمامی مسیرهای مستقیم بین سازه‌ها معنادار هستند ($p < 0/05$)، که با یافته‌های کیفی هم‌خوانی دارد؛ برای مثال، تأکید

مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت بازخورد در بهبود عملکرد در تحلیل کمی نیز با بار عاملی بالا (۰/۸۲) تأیید شد. این ارتباط نشان می‌دهد که مدل کمی به صورت نظری از داده‌های کیفی استخراج شده و نتایج کیفی به عنوان چهارچوب نظری برای آزمون فرضیه‌های کمی عمل کرده‌اند. در رابطه با روش‌های نمونه‌گیری، لازم به ذکر است که اگرچه روش‌های استفاده شده در بخش کیفی و کمی متفاوت هستند؛ اما مکمل همدیگر هستند؛ زیرا بخش کیفی به شناسایی عوامل کلیدی و بخش کمی به آزمون این عوامل در جامعه آماری گسترده‌تر پرداخته است. باین حال برای افزایش انسجام در پژوهش‌های آتی، استفاده از روش‌های نمونه‌گیری ترکیبی (نمونه‌گیری هدفمند در مرحله اول و خوشه‌ای در مرحله دوم) پیشنهاد می‌شود.

۳. یافته‌ها

۳-۱. یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش جهت تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از روش تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است و داده‌های متنی پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل تم بر اساس چهارچوب براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد و به شناسایی الگوهای معنادار در داده‌های کیفی کمک کرد. این روش با چهارچوب نظری پژوهش که بر اساس نظریه‌های مدیریت عملکرد آگونیس و تیان (۲۰۲۱) و سیاست‌های کلی نظام در آموزش عالی شکل گرفته بود، پیوند خورد؛ برای مثال، مضمون «مدیریت منابع و عملکرد» با نظریه‌های مدیریت منابع انسانی میرباقری و همکاران (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد، و مضمون شفافیت و پاسخگویی با تأکید سیاست‌های کلی نظام بر عدالت‌محوری و بهره‌وری مرتبط است. در فرایند تحلیل، کدها و مضامین با مبانی نظری مقایسه شدند تا اطمینان حاصل شود که یافته‌ها در بافت نظری موجود قرار دارند. این مقایسه به پژوهشگر امکان داد تا نتایج را در چهارچوب گسترده‌تری از پژوهش‌های مدیریت عملکرد و آموزش عالی جای‌گذاری کند. بدین‌شيوه که نخست پیاده‌سازی متون مصاحبه با خبرگان از روی یادداشت‌های تهیه‌شده طی جلسات مصاحبه، تکمیل گردید. پس از آن با مطالعه دقیق این متون، ابتدا برای هریک از متون مصاحبه تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و مضمون‌های فرعی شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص داده شد. این کار برای هرکدام از مصاحبه‌ها

انجام و در صورت وجود بخش‌ها با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های پیشین، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شد. سپس بر اساس تمامی مضمون‌های فرعی شناسایی شده، دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد و بدین ترتیب مضمون‌های اصلی که بیانگر عوامل اصلی کاربردپذیری است، شناسایی گردید. در واقع فرایند مذکور در دو مرحله کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و انتخابی) و کدگذاری نظری صورت گرفت. به عبارتی در کدگذاری باز از روش تحلیل داده‌ها به صورت سطر به سطر استفاده شد. نمونه‌هایی از کدهای باز در جدول ۲ درج گردیده است.

جدول (۲): کدگذاری باز در عوامل کلیدی تعیین‌کننده در طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد

کدباز	مفهوم مرتبط	نمونه نقل قول از مصاحبه
بهینه‌سازی منابع انسانی	استفاده مؤثر از منابع انسانی	«دانشگاه باید منابع انسانی را به گونه‌ای مدیریت کند که...»
ارزیابی مستمر	پایش مداوم عملکرد کارکنان	«ارزیابی سالیانه کافی نیست، نیاز به پایش مستمر داریم.»
شفافیت در فرایندها	ارائه اطلاعات واضح به کارکنان	«شفافیت در ارزیابی‌ها باعث افزایش اعتماد کارکنان می‌شود.»
توانمندسازی کارکنان	آموزش و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای	«کارکنان نیاز به آموزش منظم برای بهبود عملکرد دارند.»

توضیح: کدها از تحلیل خط به خط مصاحبه‌ها استخراج شدند و بر اساس شباهت‌های معنایی به مضامین فرعی و اصلی تبدیل شدند؛ برای مثال، کدهای بهینه‌سازی منابع انسانی و ارزیابی مستمر به مضمون اصلی مدیریت عملکرد تخصیص یافتند. بعد از کدگذاری باز، انبوهی از کدها که ظاهراً چندان ارتباطی با هم ندارند پدیدار و با بهره‌گیری از روش مقایسه پایدار با مقایسه مفاهیم مختلف، زمینه‌های مشترک بیشتری را میان آن‌ها کشف و کدهای مرتبط با یکدیگر ترکیب و تحت عنوان مقوله گروه‌بندی و نام‌گذاری مجدد شدند. سرانجام با مقایسه مقوله‌ها با یکدیگر، محورهای مشترک دیگری یافت شد. با استفاده از این روش زمینه ظهور ابعاد مشترک مفاهیم، یعنی مقوله محوری که به عنوان مقوله اصلی دربرگیرنده سایر مقوله‌های فرعی است، امکان‌پذیر گردید. کدگذاران به‌طور پیوسته میان تفکر استقرایی (ایجاد مفاهیم، مقولات و روابط بر اساس متن) و تفکر قیاسی (آزمون

مفاهیم، مقولات و روابط در قبال متن) در رفت‌وآمد بودند تا مقوله‌های فرعی را به مقوله‌های اصلی مرتبط نمایند. زمانی که مقوله‌محوری نمودار شد، مرحله نهایی کدگذاری انتخابی یعنی کدگذاری مقوله‌های محوری آغاز شد. کدگذاری انتخابی عبارت است از انتخاب هدفمند مقوله‌های اصلی (مضمون) و ارتباط دادن آن‌ها با سایر مقوله‌ها (مضمون‌های فرعی)، اعتباربخشیدن به روابط و پُر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتری دارند. در این مرحله کدگذاری روابط نهفته بین مقوله‌ها از طریق مراجعه مجدد به متن مصاحبه، بازبینی کدها انجام و مضمون‌های نهایی استخراج گردید. در نهایت با استفاده از کدگذاری انتخابی ضمن یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در چهارچوب نظری پژوهش، مضمون‌های اصلی با مشخص نمودن مضمون‌های فرعی زیرمجموعه ارائه گردید و تأییدیه ۵ نفر از خبرگان منتخب که در زمان مصاحبه به ایشان مراجعه شده بود؛ نیز أخذ شد. خلاصه کدگذاری انتخابی و محوری در جدول ۳ درج گردیده است. همان‌گونه که در این جدول ملاحظه می‌شود، کدهای اولیه بر اساس سنجیت در یک مجموعه گردآوری شده و یک برچسب مفهومی دریافت نموده‌اند و درواقع سازنده یک تم فرعی شده‌اند. مفاهیم به‌وجودآمده نیز با توجه به پیامی که در خود دارند به مقوله‌هایی تخصیص داده شده‌اند که هریک از این مقوله‌ها بار معنایی خاص خود را دارند و تم‌های اصلی را تشکیل می‌دهند و با توجه به مفاهیمی که از آن‌ها حمایت می‌کنند از یکدیگر متمایز می‌شوند. تم‌های اصلی نیز به‌نوبه‌خود تشکیل‌دهنده ابعاد یا تم‌های فراگیر هستند. محقق با عنایت به اینکه تم‌های اصلی مختلف شکل گرفته چه مضامینی مشترکی را القا می‌نمایند آن‌ها را به ابعاد خاص تخصیص داده و در حقیقت یک فرایند استقرایی که از داده‌های خام به سمت مفاهیم (تم‌های فرعی)، مقولات (تم‌های اصلی) و ابعاد انتزاعی حرکت می‌کند در این طبقه‌بندی مشاهده می‌شود. شایان ذکر است برای نام‌گذاری برچسب‌های مفهومی پژوهشگر در مراحل مختلف تحلیل داده‌ها برای واری اکتشافات خود و مقایسه‌پذیر ساختن آن، مرتباً به ادبیات مراجعه نمود تا بتواند یافته‌های پژوهش را در بافت پژوهش‌های گسترده‌تری بنشاند و درواقع ادبیات در این فرایند به‌نوعی نقش مشاور را برای پژوهشگر بازی نموده است.

جدول (۳): کدگذاری محوری و انتخابی در عوامل کلیدی تعیین‌کننده در طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
بازخورد	ارائه بازخورد فردی، ارائه بازخورد سیستمی، ارتباط کافی میان نظام مدیریت عملکرد و سیستم پاداش‌دهی، اتصال زود هنگام نتایج نظام مدیریت عملکرد به پرداخت‌ها، اولویت‌بندی اتصال نتایج نظام به سایر نظام‌ها.
مدیریت منابع و عملکرد	مدیریت فرایند، مدیریت منابع مالی و بودجه، مدیریت منابع مادی و تجهیزات، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت عملکرد سطح کارکنان، مدیریت عملکرد سطح هیئت علمی، مدیریت عملکرد سطح برنامه، مدیریت عملکرد سطح سازمان.
ظرفیت‌سازی و مهارت‌افزایی	آموزش مهارت، بهبود سبک کار، پرورش استعدادها و تقویت نوآوری، گسترش فرهنگ مطالعه، استفاده از وسایل ارتباط جمعی، آموزش‌های فنی - حرفه‌ای، آموزش‌های حقوقی - اقتصادی، آگاهی از فناوری‌های روز.
کارایی و اثربخشی	افزایش مشارکت کارکنان، کاهش هزینه پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، کاهش زمان پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، سادگی نظام مدیریت عملکرد، بروزرسانی و مراقبت مستمر از نظام مدیریت عملکرد بعد از پیاده‌سازی، ارائه مشوق‌های انگیزشی در فرایند پیاده‌سازی، استفاده از نظام مدیریت عملکرد در مدیریت امور جاری.
اعتمادسازی	ارتقای سطح دانش، مهارت‌گرایی، توانمندگرایی، تمایل به انجام کارهای جدید، پذیرش ایده‌های نو، رفع ترس از ناگفته‌ها، پذیرش سازمانی، استقلال فکری، تقویت خودباوری، توجه به نیاز، حمایت‌های مناسب، تقویت اعتماد به نفس، استقلال فکری، سازنده.
ایجاد انگیزه	پایش و پاداش‌دهی بر اساس عملکرد واحدها و افراد، انتظار کارکنان برای ارزیابی مبتنی بر عملکرد، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان، همراهی اهداف فردی با کارکنان، احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول، وجود فضای رقابتی، کنترل میزان تحقق اهداف، انگیزه و تلاش در راستای استقرار کیفیت و ایجاد بهره‌وری، بهبود فضای تعاملی کارکنان بر مبنای ارائه بازخورد عملکرد.
تدوین اهداف و	شناسایی، درک، پیش‌بینی و تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان،

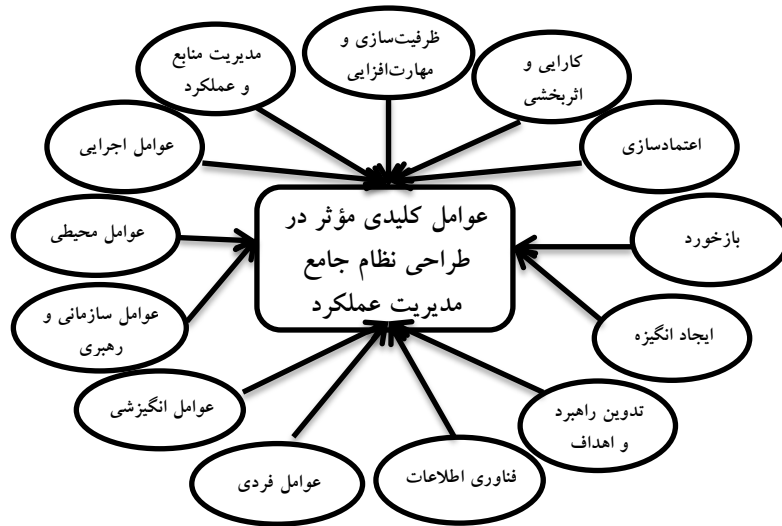
کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
راهبردهای سازمان	شناسایی عملکرد رقبا، پیش‌بینی نیازهای حال و آینده سازمان، شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر خط‌مشی سازمان، الگوگیری از سازمان‌های موفق، انجام فعالیت‌های منطبق بر خط‌مشی و سیاست سازمان، بازنگری و بروزنمودن خط‌مشی سازمان.
فناوری اطلاعاتی و دانشی	آگاهی و مهارت در استفاده از فنون و روش‌های مناسب کار، استفاده از فناوری‌های مرتبط با شغل، مشارکت در جمع‌آوری، ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش شغلی خود، تبادل مؤثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران، نوآوری در انجام وظایف شغلی با استفاده از اطلاعات و کسب دانش.
عوامل فردی	تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی، قدرت یادگیری و توسعه دانش، اصول اخلاقی، انعطاف‌پذیری، مشارکت گروهی، شرکت در برنامه‌های آموزشی، توسعه شایستگی‌های فردی، آموزش همکاران به‌منظور تشویق آنان در جهت دستیابی به تمامی توانایی‌های بالقوه خود، همسوکردن اهداف شخصی با اهداف سازمان.
عوامل آموزشی	سیستم مدیریت دانش، سیستم آموزش و توسعه مستمر قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها، کمیّت و کیفیت آموزش مناسب نظام مدیریت عملکرد، سیستم پاداش‌دهی و قدردانی عادلانه.
عوامل سازمانی و رهبری	کمیت منابع و ظرفیت‌های این سازمان، سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی، سیستم نظارت و مرکز ارزیابی، توان و سبک رهبری، میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد، مدیران شایسته و حرفه‌ای در سازمان، ثبات مدیریت.
عوامل محیطی	نبود یک الگوی موفق نظام مدیریت عملکرد، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای کلان و خرد در سازمان، کمیّت افراد متخصص و با تجربه اجرایی موفق در سازمان.
عوامل اجرایی	هدف‌گذاری عملکرد، استخراج نواحی و شاخص‌های کلیدی عملکرد، روش و بازه زمانی ارزیابی، ارزیابی و تحلیل عملکرد، ماهیت نظام مدیریت عملکرد.

پس از ارائه جدول کامل نتایج کدگذاری و تحلیل کیفی داده‌ها در این بخش، طبق تم‌های به‌دست‌آمده از تحلیل کیفی، بعد از مقوله‌بندی و کدگذاری، کار

سامان‌دهی، دسته‌بندی و بازآفرینی بندهای حاصل از متون پیاده‌سازی شده و داده‌های مرتب‌سازی و مقوله‌بندی شده برای تفسیر نهایی آماده شده است. با توجه به نتایج کسب‌شده مدلی جهت شناسایی عوامل کلیدی مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها بر اساس تلفیق داده‌های کیفی و کمی طراحی شد. جدول ۴ فرایند طراحی مدل ذکر شده است.

جدول (۴): فرایند طراحی مدل

شماره	مراحل	روش و ابزار	توضیحات
۱	طراحی پژوهش	مرور ادبیات، تدوین پرسش‌های پژوهش	شناسایی شکاف پژوهش و تدوین چهارچوب نظری بر اساس سیاست‌های کلی نظام
۲	جمع‌آوری داده‌های کیفی	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، کاف‌برداری	مصاحبه با ۱۵ خبره، ضبط و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها
۳	تحلیل داده‌های کیفی	تحلیل تم	کدگذاری خطبه‌خط، شناسایی مضامین فرعی و اصلی، تأیید توسط خبرگان
۴	طراحی ابزار کمی	استخراج پرسش‌نامه از نتایج کیفی، اعتبارسنجی	طراحی پرسش‌نامه با ۴۵ پرسش، بررسی روایی محتوا توسط خبرگان
۵	جمع‌آوری داده‌های کمی	پرسش‌نامه، نمونه‌گیری تصادفی ساده	توزیع پرسش‌نامه میان ۲۵۹ نفر، جمع‌آوری ۲۰۰ پاسخ
۶	تحلیل داده‌های کمی	مدلسازی معادلات ساختاری، نرم‌افزار Smart PLS	تحلیل عامل تأییدی، بررسی شاخص‌های برازش مدل
۷	نتایج نگارش	تلفیق نتایج کیفی و کمی، ارائه مدل نهایی	ارائه مدل عوامل کلیدی مدیریت عملکرد و پیشنهادات عملی



منبع: (شینگا و محمد، ۲۰۲۴؛ البری و دیگران، ۲۰۲۳؛ سوپارچو و نورچایاتی، ۲۰۲۳)

شکل (۱): مقوله‌ها و مؤلفه‌های کلی در شناسایی عوامل کلیدی تعیین‌کننده طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

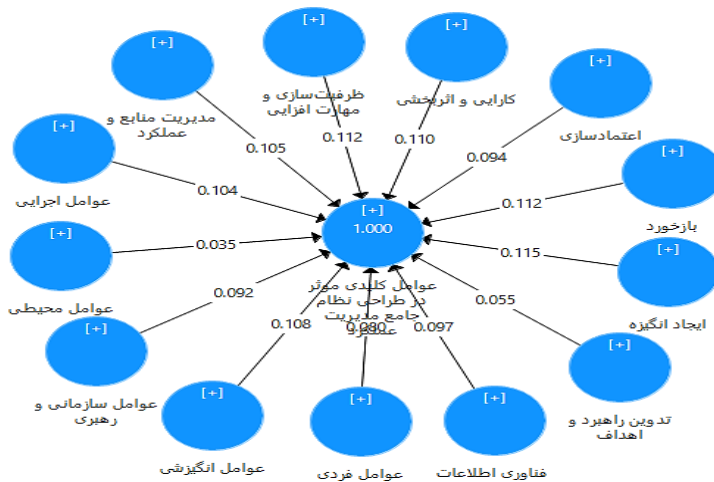
۲-۳. یافته‌های بخش کمی

آمار توصیفی مربوط به پاسخ‌دهندگان، که ۲۰۰ نفر از کارکنان مدیریتی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بودند به شرح جدول ۵ می‌باشد.

جدول (۵): توزیع جمعیت‌شناسی نمونه مورد بررسی

متغیر	طبقه‌بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۹۸	۴۹
	مرد	۱۰۲	۵۱
وضعیت تأهل	متاهل	۱۵۰	۷۵
	مجرد	۵۰	۲۵
سن	۱۸ تا ۲۵ سال	۴۲	۲۱
	۲۶ تا ۳۵	۷۴	۳۷
	۳۶ به بالا	۸۴	۴۲
تحصیلات	دیپلم	۳۰	۱۵
	کارشناسی	۶۰	۳۰
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۱۰	۵۵

در بخش کمی پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری، جهت تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده که از طریق نرم‌افزار SmartPLS انجام گرفته است. در این بخش مدل تدوین شده برای عوامل کلیدی تعیین‌کننده در طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد از ۱۳ مقوله تشکیل شده است. پیش از برازش و گزارش شاخص‌های برازش مدل پژوهش، بارهای عاملی گویه‌های پرسش‌نامه با استفاده از خروجی ضرایب مسیر مورد ارزیابی قرار گرفت که بررسی اولیه نشان داد، تمامی مقادیر بارهای عاملی نسبت به ۰/۴ خیلی بیشتر بوده و هیچ گویه‌ای از مدل حذف نگردید، همچنین مقدار آماره t بیش از ۱/۹۶ است؛ مدل ضرایب مسیرنهایی به شرح شکل ۲ حاصل گردید.



منبع: (خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس)

شکل (۲): مدل ضرایب مسیر و بارهای عاملی الگوی پژوهش

پس از اطمینان از مطلوب بودن میزان بارهای عاملی متغیرهای پژوهش، شاخص‌های برازش مدل بررسی و نتیجه حاصله در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول (۶): شاخص‌های برازش مدل پژوهش

متغیرها	میانگین واریانس استخر اجماعی	شاخص اشتراکی	آماره t	آلفای کرونباخ	ضرایب معناداری	آلفای ترکیبی
اعتمادسازی	۰/۷۱۲	۰/۱۷۵	۱۴/۰۰۰	۰/۸۹۶	۰/۰۰۰	۰/۸۳۲
ایجاد انگیزه	۰/۸۶۳	۰/۴۵۸	۲۰/۹۵۷	۰/۸۴۱	۰/۰۰۰	۰/۹۲۶
بازخورد	۰/۸۴۷	۰/۴۳۷	۱۶/۶۹۶	۰/۸۲۰	۰/۰۰۰	۰/۹۱۷
تدوین راهبرد و اهداف	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱۶/۴۶۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰
ظرفیت‌سازی و مهارت‌افزایی	۰/۸۰۸	۰/۳۵۸	۲۱/۹۷۹	۰/۷۶۳	۰/۰۰۰	۰/۸۹۴
عوامل اجرایی	۰/۷۵۴	۰/۲۵۷	۲۰/۷۹۱	۰/۷۷۳	۰/۰۰۰	۰/۸۶۰
عوامل انگیزشی	۰/۸۳۶	۰/۴۱۲	۱۷/۸۳۲	۰/۸۰۴	۰/۰۰۰	۰/۹۱۱
عوامل سازمانی و رهبری	۰/۷۶۸	۰/۲۹۱	۱۲/۲۲۳	۰/۷۰۱	۰/۰۰۰	۰/۸۶۹
عوامل فردی	۰/۷۱۳	۰/۱۷۹	۱۰/۷۲۸	۰/۷۹۷	۰/۰۰۰	۰/۸۳۲
عوامل محیطی	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۵/۵۶۶	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰
فناوری اطلاعات	۰/۸۱۸	۰/۳۷۷	۱۸/۴۸۷	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰	۰/۹۰۰
مدیریت منابع و عملکرد	۰/۸۲۴	۰/۳۸۹	۱۲/۴۹۰	۰/۷۸۶	۰/۰۰۰	۰/۹۰۳
کارایی و اثربخشی	۰/۸۲۳	۰/۳۸۸	۲۰/۰۹۰	۰/۷۸۵	۰/۰۰۰	۰/۹۰۳

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی مندرج در جدول ۶ تمامی ضریب پایایی به‌دست‌آمده برای متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ است که نشان می‌دهد ابزار مورد استفاده از پایایی کافی برخوردار است؛ بنابراین پرسش‌ها و متغیرهای پرسش‌نامه دارای پایایی قابل قبول و مطلوبی هستند. میزان همبستگی هر سازه با سایر سازه‌ها در مدل ارزیابی می‌شود که این مقدار از طریق واریانس اشتراکی (AVE) سنجیده شده و نشان می‌دهد که همه مقادیر بالای ۰/۵ بوده و این موضوع نشان‌دهنده روایی همگرایی قابل قبول برای مدل پژوهش است که یکی از معیارهای ارزیابی برازش به‌شمار می‌آید (Hair & et al., 2017). جدول ۷ نتایج روایی و اگریایی پرسش‌نامه پژوهش نشان داده شده است.

جدول (۷): نتایج آزمون فورنل و لارکر

بازخورد	۰/۱۵۷۰																			
مدیریت منابع و عملکرد	۰/۸۶۶۰	۰/۵۵۷۰																		
ظرفیت‌سازی و مهارت‌افزایی	۰/۸۰۸۰	۰/۴۶۶۰	۰/۷۳۸۰																	
کارایی و اثربخشی	۰/۳۸۳۰	۰/۳۱۲۰	۰/۳۵۲۰	۰/۷۵۲۰																
اعتمادسازی	۰/۳۷۷۰	۰/۴۱۶۰	۰/۳۷۸۰	۰/۳۱۳۰	۰/۷۵۹۰															
ایجاد انگیزه	۰/۱۵۹۱	۰/۵۰۶۰	۰/۱۵۴۱	۰/۱۹۲۰	۰/۷۷۹۰	۰/۸۷۶۰														
تدوین اهداف و راهبردهای سازمان	۰/۱۶۶۰	۰/۱۵۵۵	۰/۸۵۱۰	۰/۳۲۴۰	۰/۶۷۰۰	۰/۷۷۶۰	۰/۱۹۲۰													
فناوری اطلاعاتی و دانشی	۰/۷۸۰۰	۰/۱۵۳۵	۰/۴۰۲۰	۰/۶۷۰۰	۰/۱۵۴۳۰	۰/۶۸۹۰	۰/۸۷۱۰													
عوامل فردی	۰/۳۶۸۰	۰/۶۶۶۰	۰/۶۱۸۰	۰/۶۳۴۰	۰/۸۱۴۰	۰/۱۵۵۶۰	۰/۶۴۸۰	۰/۸۷۳۰	۰/۱۵۵۰											
عوامل آموزشی	۰/۳۸۰۰	۰/۶۶۰۰	۰/۶۰۴۰	۰/۶۰۹۰	۰/۳۲۴۰	۰/۱۵۸۶۰	۰/۶۰۴۰	۰/۷۵۴۰	۰/۸۲۳۰	۰/۸۲۷۰										
عوامل سازمانی و رهبری	۰/۳۸۰۰	۰/۶۳۴۰	۰/۱۵۸۶۰	۰/۱۵۹۷۰	۰/۷۰۴۰	۰/۱۵۳۰	۰/۱۵۷۴۰	۰/۷۴۹۰	۰/۸۵۰۰	۰/۸۰۹۰										
عوامل محیطی	۰/۱۷۱۱	۰/۷۳۰۰	۰/۱۵۵۰	۰/۱۵۵۴۰	۰/۶۸۹۰	۰/۴۷۰۰	۰/۱۵۵۱۰	۰/۶۸۸۲۰	۰/۳۲۳۰	۰/۷۰۹۰	۰/۷۹۵۰									
عوامل اجرایی	۰/۳۶۰۰	۰/۶۰۶۰	۰/۱۵۳۶۰	۰/۴۶۹۷۰	۰/۶۴۵۰	۰/۴۳۰۰	۰/۴۹۲۰	۰/۱۵۵۲۰	۰/۱۷۱۹۰	۰/۶۹۸۷۰	۰/۷۴۳۰	۰/۷۸۳۰	۰/۷۸۷۰							

روش فورنل - لارکر تعیین می‌کند که میزان همبستگی هر سازه با سایر سازه‌ها در مدل چقدر است و خانه‌های این ماتریس شامل مقادیر ضرایب همبستگی بین

سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس نیز بیانگر جذر مقادیر AVE مرتبط با هر سازه است. اگر جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در الگو باشد، آنگاه روایی واگرا در سطح قابل قبولی قرار دارد (Fornell & Larcker, 1981). بر اساس جدول ۶ مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در قطر اصلی از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیش‌تر است. از این‌رو می‌توان گفت که متغیرها تعامل بیش‌تری با پرسش‌های خود دارند تا با متغیرهای دیگر و روایی واگرایی مدل مطلوب است.

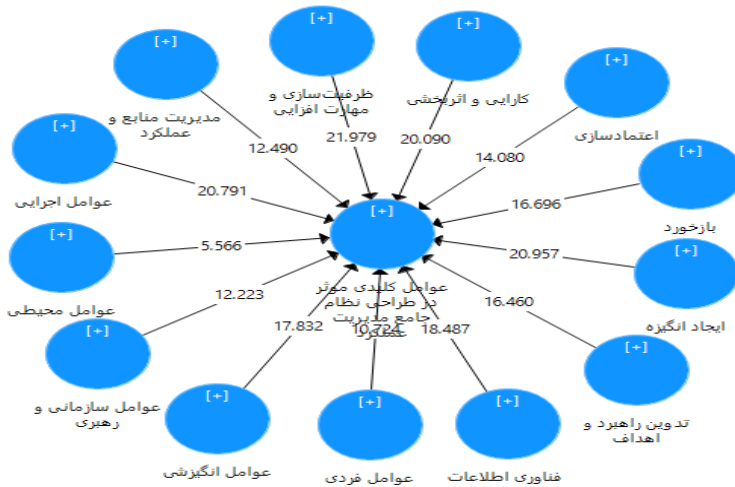
به منظور ارزیابی کیفیتی و اعتبار مدل ساختاری در محیط SmartPLS، از شاخص‌های کلیدی ضریب تعیین (R^2)، قدرت پیش‌بینی (Q^2) و نیکویی برازش کلی (GOF) استفاده شد. بر اساس طبقه‌بندی که مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به ترتیب معیارهای برازش ضعیف، متوسط و قوی معرفی کرده است (Chin, 1998). مقادیر برای سازه‌های درون‌زا در محدوده ۰/۴۸ تا ۰/۶۷ به دست آمد که نشان‌دهنده توانایی مدل در تبیین واریانس متغیرهای هدف در سطح متوسط تا قوی است؛ به عنوان مثال، سازه «مدیریت منابع و عملکرد» با R^2 برابر ۰/۶۵ نشان می‌دهد که ۶۵ درصد از واریانس آن توسط سایر سازه‌های مدل توضیح داده می‌شود. با توجه به آستانه‌های پیشنهادی برای شاخص Q^2 که مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان شاخص‌های قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی تعیین کرده‌اند (Henseler & et al., 2009). مقادیر Q^2 به دست آمده برای تمامی سازه‌ها بین ۰/۳۲ تا ۰/۵۱ محاسبه شد که بیانگر قابلیت پیش‌بینی مناسب تا قوی مدل است، شاخص GOF نیز به عنوان مهم‌ترین معیار برازش کلی در مدل‌سازی است که کیفیت جامع مدل را ارزیابی می‌کند و با دامنه‌ای بین صفر تا یک، هرچه به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده کیفیت بالاتر و هماهنگی بهتر بین برازش داخلی و خارجی مدل است. در کنار هم، این سه شاخص تصویری جامع از اعتبار داخلی، قدرت پیش‌بینی و کیفیت کلی مدل ارائه می‌دهند و نتایج حاصل، حاکی از برازش مناسب، تعمیم‌پذیری مطلوب و اعتبار علمی مدل پیشنهادی در تبیین روابط فرضیه‌هاست.

$$GOF = \sqrt{(Communality) \times (R Square)}$$

$$GOF = \sqrt{0/442 \times 1/000} = 0/664$$

طبق فرمول GOF نیز مقدار میانگین مقادیر ضرایب تعیین سازه‌های درون‌زای

مدل است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. درنهایت GOF مدل حاضر ۰/۶۶۴ محاسبه شد که نشان‌دهنده برازش قوی مدل است (Wetzels & et al., 2009). براین‌اساس برازش کلی مدل بسیار قوی است. در نتیجه این بررسی برازش مناسب مدل را تأیید می‌کند. بررسی فرضیه‌های پژوهش با استناد به مقادیر ضرایب مسیر و آماره تی انجام گرفته است. همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد، همه مسیرهای اصلی مورد تأیید قرار گرفت.



شکل (۳): مقادیر آماره t - ضرایب معناداری

نتیجه‌گیری

در نظام‌های آموزش عالی که به‌طور فزاینده‌ای با چالش‌های پیچیده‌ای همچون تحولات فناورانه، افزایش رقابت جهانی، تقاضای بالاتر برای کیفیت و پاسخگویی به ذی‌نفعان و همچنین نیاز به بهره‌وری منابع مواجه‌اند، مدیریت عملکرد نه تنها یک ابزار ارزیابی بلکه یک راهبرد سازمانی کلیدی برای تحقق اهداف بلندمدت محسوب می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های اساسی مؤثر در مدیریت عملکرد در محیط دانشگاهی و بررسی همسویی آن با سیاست‌های کلی نظام آموزش عالی کشور انجام شد. با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و بررسی ۱۳ مقوله کلیدی، یافته‌های این مطالعه به‌طور جامع نشان داد که:

ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاهی به‌ویژه اعضای هیئت علمی زمانی اثربخشی واقعی پیدا می‌کند که از چندین منبع (همکاران، دانشجویان، مدیران و حتی خود فرد) صورت گیرد. این رویکرد چندوجهی نه تنها از سوگیری‌های ذاتی خودارزیابی جلوگیری می‌کند بلکه تصویری جامع‌تر و منصفانه‌تر از عملکرد فردی و سازمانی ارائه می‌دهد. این یافته با نتایج پژوهش‌های بختیار و همکاران (۱۴۰۲) و خجسته باقرزاده و علوی وفا (۱۳۹۳) همخوانی دارد و تأکید می‌کند که زمانی که ارزیابی چنددلی‌نفعی به‌عنوان یک اصل در طراحی نظام‌های مدیریت عملکرد دانشگاهی مورد توجه قرار گیرد، با اثربخشی عملکرد افراد همراه خواهد بود.

بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، همه افراد، سازمان‌ها، نهادها و ارگان‌ها علاقه‌مند هستند که از نتایج عملکرد خود آگاه باشند. همچنین، ارزیابی دقیق اطلاعات، بازخورد فراوانی در اختیار مدیران و اساتید قرار می‌دهد تا آن‌ها بتوانند گام‌های مؤثرتری جهت پیشبرد و توسعه برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی بردارند. در صورتی که ارزیابی به‌صورت درست و اصولی در تمام مراحل انجام گیرد، نتایج حاصله به‌طور قابل توجهی برای بررسی عملکرد تمامی کارکنان دانشگاه پُربارتر و تأثیرگذارتر خواهد بود. نتایج به‌دست‌آمده با مطالعه اصغرزاده و همکاران (۲۰۱۱) و شینگا و محمد (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

همچنین ارزیابی بدون بازخورد سازنده و مستمر، فاقد ارزش بهبودی است. یافته‌ها نشان داد که کارکنان دانشگاهی زمانی قادر به اصلاح نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت خود هستند که بازخورد دقیق، شفاف و به‌موقع دریافت کنند. این بازخورد باید همراه با فرصت‌های توانمندسازی اعم از دوره‌های آموزشی، مشاوره‌های حرفه‌ای و حمایت سازمانی باشد تا از حالت ارزیابی تنبیهی خارج شده و به ابزاری برای رشد و توسعه تبدیل شود. این رویکرد با مبانی نظری حاصل از بررسی‌های مدیریت منابع انسانی میرباقری و همکاران (۲۰۱۹) و مدل‌های نوین مدیریت عملکرد آگونیس و تیان (۲۰۲۱) که بر یادگیری سازمانی و بهبود مستمر تأکید دارند، همسو است.

شفافیت در معیارهای ارزیابی و هماهنگی اهداف فردی با راهبردهای سازمانی، دو پیش‌نیاز اساسی برای ایجاد اعتماد و پذیرش نظام ارزیابی در بین کارکنان دانشگاهی هستند. زمانی که اهداف ارزیابی از قبل مشخص، قابل اندازه‌گیری و مرتبط با مأموریت دانشگاه باشند، نه تنها مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد بلکه انگیزه و تعهد سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند. این یافته مستقیماً با سند سیاست‌های کلی

نظام آموزش عالی (۱۳۹۴) که بر عدالت‌محوری، شفافیت و پاسخگویی تأکید دارد، همخوانی کامل دارد.

در محیطی پویا و دانش‌بنیان مانند دانشگاه، توسعه مادام‌العمر شایستگی‌های حرفه‌ای شامل مهارت‌های فردی (ارتباطات، مدیریت زمان)، فنی (روش‌های تدریس نوین، پژوهش‌های بین‌رشته‌ای) و مدیریتی (رهبری گروهی، مدیریت پروژه) نه تنها یک مزیت رقابتی بلکه یک ضرورت سازمانی است. یافته‌ها نشان داد زمانی که دانشگاه بر توسعه مستمر کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، نه تنها از کارایی بالاتری در فرایندهای آموزشی و پژوهشی برخوردارند بلکه در جذب و حفظ استعدادهای برتر نیز موفق‌تر عمل می‌کنند. این موضوع با نتایج پژوهش شینگا و محمد (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

همچنین، زمانی که اهداف و راهبردها به درستی تدوین می‌گردند، می‌توانند ارزیابی بهتری از کارایی و اثربخشی خود به دست آورند و در مسیر اصلاحات به روش اصولی و بهینه همراه با طرح از قبل مشخص شده اقدام کنند. نتایج به دست آمده نشان داد که استقرار نظام مدیریت عملکرد در ابعاد مختلف سازمانی، به‌ویژه در ارزیابی منابع با توجه به اهداف و راهبردهای از پیش تعیین شده به‌عنوان یکی از بهترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت شناخته می‌شود. نتایج حاصل از پژوهش با نتایج پژوهش سوپارجو و نورجایاتی (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

بررسی‌ها نشان داد در راستای بهبود مستمر و تطابق با تحولات سریع علمی و فناوری و افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای، استفاده از مشوق‌هایی برای یادگیری مادام‌العمر در دانشگاه‌ها ضروری است. از آنجا که مهارت‌های چندگانه در زمینه‌های مختلف شغلی در کارکنان و اعضای هیئت علمی همواره باید توسعه یابد، این امر می‌تواند به ارتقای کارایی گروهی و هماهنگی‌های داخلی دانشگاه کمک کند و موجب بهبود بهره‌وری و کیفیت فرایندهای آموزشی و پژوهشی گردد. این امر می‌تواند شامل حمایت از آموزش‌های جدید و پشتیبانی از یادگیری مستمر در زمینه‌های مختلف از جمله مهارت‌های فردی، فنی و مدیریتی باشد. نتایج حاصل شده با نتایج پژوهش البری و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

بررسی‌ها نشان داد زمانی که شخص مورد نظر از طریق ذی‌نفعان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، برای فرد این فرصت پیش می‌آید که به ایرادات خود بهتر آگاه شود و در نتیجه جهت رفع نواقص و بهبود نقاط قوت خود اقدام کند. به‌طور کلی، یافته‌های به دست آمده از پژوهش در ارزیابی عملکرد نشان داد که عملکرد این افراد بر مبنای

مهارت‌های ارتباطی، رفتاری و شغلی در سطح خوبی ارزیابی شده‌اند؛ اما درصدهای پرسش‌های نشان می‌دهد که امکان پیشرفت در این مهارت‌ها وجود دارد که با نتایج حاصل از پژوهش خجسته باقرزاده و علوی وفا (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

درنهایت، می‌توان گفت که یافته‌های این پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها نباید صرفاً به‌عنوان یک فرایند اداری یا دوره‌ای در نظر گرفته شود بلکه باید به‌عنوان یک نظام پویا، یادگیرنده و توسعه‌محور در فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها نهادینه شود. تنها در این صورت است که می‌توان به‌طور معنا داری به اهداف کلان آموزش عالی از جمله ارتقای کیفیت، نوآوری، پاسخگویی و بهره‌وری دست یافت. این پژوهش نه تنها تأییدی بر اهمیت رویکردهای جامع و چندبُعدی در ارزیابی عملکرد است بلکه گامی مؤثر در جهت تقویت پل میان نظریه و عمل در حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاهی محسوب می‌شود و می‌تواند به‌عنوان الگویی برای طراحی نظام‌های ارزیابی کارآمد در سایر مؤسسات آموزش عالی مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهادات و محدودیت‌ها

با توجه به یافته‌های این پژوهش، ضروری است دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، نظام ارزیابی عملکرد خود را از حالت سنتی و تک‌بُعدی خارج کرده و به سمت الگوهای جامع و چندجانبه حرکت کنند. اجرای روش ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند گامی اساسی در جهت شفاف‌سازی، عدالت‌بخشی و افزایش اعتبار فرایندهای ارزیابی باشد؛ به طوری که علاوه بر مدیران، همکاران، دانشجویان و حتی ذی‌نفعان خارجی نیز در قضاوت عملکرد اعضای هیئت علمی و کارکنان نقش داشته باشند. این رویکرد نه تنها تصویر کامل‌تری از عملکرد فرد ارائه می‌دهد بلکه زمینه را برای بازخوردهای سازنده و برنامه‌های توسعه‌ای هدفمند فراهم می‌کند.

همزمان، تعیین شفاف و مستند اهداف فردی و سازمانی برای تمامی پست‌های شغلی، پیش‌نیاز اساسی هر نظام ارزیابی مؤثر است. دانشگاه‌ها باید اهداف کوتاه‌مدت، قابل اندازه‌گیری و همسو با چشم‌انداز راهبردی خود را به‌صورت مکتوب و قابل دسترس در اختیار کارکنان قرار دهند تا هر فرد بداند از او چه انتظاری می‌رود و چگونه می‌تواند به اهداف کلان سازمان کمک کند. در کنار این، ایجاد سیستم بازخورد منظم و ساختاریافته پس از هر دوره ارزیابی، نه تنها انگیزه‌بخش است بلکه راهنمایی عملیاتی برای بهبود مستمر عملکرد فراهم می‌کند.

دانشگاه‌ها همچنین موظفند با طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند، توانمندی‌های کارکنان و اعضای هیئت علمی را در حوزه‌های کلیدی مانند مدیریت استرس، انعطاف‌پذیری سازمانی، کار گروهی، نوآوری و فناوری‌های نوین ارتقا دهند. این آموزش‌ها نباید صرفاً فنی باشند بلکه باید به نیازهای روان‌شناختی و محیطی کارکنان نیز پاسخ دهند و آن‌ها را برای مواجهه با تغییرات سریع و چالش‌های پیش‌رو آماده کنند.

برای تحقق هم‌راستایی داخلی و افزایش مشارکت، پیشنهاد می‌شود روابط بین مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان از طریق تشکیل کمیته‌های مشورتی، برگزاری جلسات منظم گفت‌وگو و انتشار بخشنامه‌های شفاف و مدون تقویت شود. این ارتباطات نه تنها اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهند بلکه زمینه را برای پذیرش و اجرای مؤثر نظام‌های نوین ارزیابی فراهم می‌کنند. همچنین، استفاده از فهرست‌سیاهه‌های استاندارد و دوره‌ای در تمامی واحدها می‌تواند به یکپارچگی و پایش مستمر عملکرد کمک کند.

در سطح کلان، هماهنگی با وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و بهره‌گیری از نتایج این پژوهش در دفاتر نظارت، برنامه‌ریزی و بودجه می‌تواند به کاهش هزینه‌های غیرضروری و افزایش بهره‌وری منابع انسانی منجر شود. درنهایت، لازم است سیاست‌گذاران کشوری، زمینه‌ساز اجرای رسمی، یکپارچه و الزام‌آور نظام ارزیابی عملکرد در تمامی دانشگاه‌ها باشند نه به‌عنوان یک ابزار کنترلی بلکه به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای که به ارتقای کیفیت آموزش عالی کشور کمک می‌کند.

در راستای نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی مطرح می‌گردد. در پژوهش‌های آتی، مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه در دانشگاه‌هایی با ساختارهای متفاوت (مانند دانشگاه‌های دولتی، آزاد، غیرانتفاعی و پردیس‌های خودگردان) مورد آزمون قرار گیرد تا مشخص شود آیا این مدل در تمامی این محیط‌ها از اعتبار و پایایی یکسانی برخوردار است یا خیر؟ با توجه به اینکه در این پژوهش بیشتر بر عملکرد اعضای هیئت علمی تمرکز شد، پیشنهاد می‌شود مطالعاتی مشابه با هدف سنجش عملکرد کارکنان اداری یا دانشجویان پیشرفته (مانند دانشجویان دکتری فعال در تدریس یا پژوهش) با استفاده از همین روش انجام شود. از آنجاکه فرهنگ سازمانی و باورهای افراد می‌تواند بر پذیرش و دقت ارزیابی ۳۶۰ درجه تأثیر بگذارد، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، رابطه بین متغیرهای فرهنگی - سازمانی (مانند اعتماد متقابل، شفافیت و سبک رهبری) و کیفیت

بازخوردهای حاصل از این مدل بررسی شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، تأثیر اجرای مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه بر شاخص‌های عینی عملکرد (مانند تعداد مقالات، رضایت دانشجویان، میزان مشارکت در پروژه‌های پژوهشی یا کاهش تعارضات سازمانی) به صورت طولی مدت مورد سنجش قرار گیرد.

انجام پژوهش با محدودیت‌ها و مشکلاتی روبه‌رو بوده که عبارت است از اینکه جامعه آماری بخش کیفی به ۱۵ نفر از مدیران و هیئت علمی محدود بود که ممکن است تنوع دیدگاه‌ها را به‌طور کامل پوشش ندهد. این پژوهش عمدتاً بر روی دانشگاه‌های دولتی متمرکز بود و نتایج آن ممکن است به‌طور کامل بر دانشگاه‌های خصوصی یا سایر مؤسسات آموزش عالی قابل تعمیم نباشد. عدم همکاری مدیران به دلیل نداشتن درک صحیح از پرسش‌ها و مفاهیم آن در پاسخ یا به دلیل مشغله کاری. بعضی از مدیران اعتقاد داشتند که این قبیل پژوهش مشکلی را حل نمی‌کند و از نتایج این پژوهش‌ها هیچ استفاده‌ای به عمل نخواهد آمد؛ بنابراین از همکاری یا پاسخ صریح به پرسش‌ها امتناع می‌کردند. نمونه‌گیری گسترده‌تری از دانشگاه‌های خصوصی و دولتی انجام شود تا امکان تعمیم نتایج افزایش یابد. از روش‌های تحلیل پیشرفته‌تر مانند تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای بررسی روابط بین عوامل کلیدی استفاده شود. محدودیت‌های زمانی و منابع مانع از بررسی عمیق‌تر برخی مضامین فرعی مانند تأثیر فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی) بر نظام مدیریت عملکرد شد. مدل پیشنهادی در این پژوهش در سایر کشورها با بافت فرهنگی متفاوت آزمایش شود، تا قابلیت تعمیم آن ارزیابی گردد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی: این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع: بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد حقوق معنوی: طبق تعهد نویسندگان، حقوق معنوی (CC) رعایت شده است.

References

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi journal of management studies*, 2(2), 159-170. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2022-0091>
- Al-Abri, L. S. S., & ALHadhrami, A. S. (2023). The Applicability of Total Quality Management in Employees' Performance Development in Private Universities. *resmilitaris*, 13(1), 1456-1468. <https://www.researchgate.net/publication/366723647>
- Al-Jubouri, Z. T. K. (2023). The Role of Transformational Leadership for Human Resource Managers in Training and Development. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01376. <https://doi.org/10.53300/001c.82453>
- Anvari, R., & Janjaria, M. (2023). Contributing management factors to performance management effectiveness. *Journal of Business & Management*, 1(1), 57-68. <https://doi.org/10.47747/jbm.v1i1.950>
- Bakhtiar, M.; Khorasani, A. & Jafari, E. (2023). Providing a Performance Management Model for Iran's Universities and State Higher Educational Institutions with an Emphasis on the Individual, Job, and Organizational dimensions. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 16(2), 59-8. (In Persian) doi: 10.48308/mpes.2023.103921
- Bauwens, R.; Audenaert, M., & Decramer, A. (2024). Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 178-195. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0066>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in*

- Education*, 35(1), 10-21. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Chen, p. & Hao, Y. (2022). Digital transformation and corporate environmental performance: The moderating role of board characteristics. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1757-1767. <https://doi.org/10.1002/csr.2324>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336. <https://B2n.ir/p53562>
- DeNisi, A.; Murphy, K.; Varma, A. & Budhwar, p. (2021). Performance management systems and multinational enterprises: Where we are and where we should go. *Human Resource Management*, 60(5), 707–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.22080>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Garengo, p. & Betto, F. (2022). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. *Production Planning & Control*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2058431>
- Ghanizadeh, A.; Noori, R.; Hassanpoor, A. & Vakili, Y. (2021). Pathology of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations. *Public Organizations Management*, 10(1), 47-66. (In persian) doi: 10.30473/ipom.2021.59274.4391
- Hair Jr, J. F.; Matthews, L. M.; Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hempel, p. S. (2001). Differences between Chinese and Western managerial views of performance. *Personnel Review*, 30(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/00483480110694525>
- Henseler, J.; Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266)
- Islam, T.; Khatoon, A.; Cheema, A.U. & Ashraf, Y. (2023). “How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion”, *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/K-09-2022-1343
- Khojasteh Bagherzadeh, H. & Alavivafa, S. (2014). Developing a Model for IRIB Human Capital Performance Assessment. *Communication Research*, 21(78), 63-92. (In persian) doi: 10.22082/cr.2014.15318.
- Khoshbakht, A.; Mirkazemi, S. A. & Kalani, A. (2015). 360-degree performance evaluation of physical education faculty members in Khorasan. *Sport Management Studies*, 7(32), 187–200. (In persian) https://smrj.ssrc.ac.ir/article_678_9fe8593a8a330607d76796b35c64c60

- 0.pdf?lang=en
- Lewandowski, R. A., & Cirella, G. T. (2023). Performance management systems: Trade-off between implementation and strategy development. *Operations Management Research*, 16(1), 280-295. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00305-4>
- Mirbagheri, S. M.; Rafiyi Artani, A., & Dashti, R. (2019). Introducing a Model for Managing Personnel Performance in Military Research Centers. *Defence Studies*, 17(2), 97-130. (In persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17351723.1398.17.66.4.7>
- Ntseke, T.; Mitonga-Monga, J. & Hoole, C. (2022), Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organization. *SA Journal of Human Resource Management*, (20). doi: 10.4102/sajhrm.v20i0.2013
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation methods*, 4th edn. Thousand Oaks; London. <https://lccn.loc.gov/2001005181>
- RAFIEZADEH, ALAEDDIN, & MIRSEPASSI, NASSER. (2017). DESIGNING A MODEL OF PERFORMANCE MANAGEMENT WITH AN EMPHASIS ON HIGHER EDUCATION. *JOURNAL OF EDUCATIONAL MEASUREMENT AND EVALUATION STUDIES*, 7(17), 33-55. (In persian) <https://sid.ir/paper/255206/en>
- Rahiman, H. U., & Kodikal, R. (2024). Revolutionizing education: Artificial intelligence empowered learning in higher education. *Cogent Education*, 11(1), 2293431. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2293431>
- Shammi, M. N. (2021). Employee performance management: policies and practices in Partex Group. <http://hdl.handle.net/10361/15896>
- SHINGA, A. H., & MOHAMMED, U. (2024). THE EFFECT OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: IN SELECTED FEDERAL COLLEGES OF EDUCATION IN NORTH EASTERN NIGERIA. *Journal of Business Development and Management Research*. <https://cambridgegeresearchpub.com/ijmsbar/article/download/172/187/339>
- Suparjo, S., & Nurchayati, N. (2023). Career Development and Employee Performance in Private University: a Study of UNTAG Semarang, Central Java, Indonesia. In *Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 1(1), 99-112. <https://doi.org/10.56444/icbeuntagsmg.v1i1.289>
- Van Waeyenberg, T.; Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: The role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623-646. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Violinda, Q. (2018). Dynamic Capabilities: Evidence from Agriculture Cooperatives in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 390-411. DOI 10.18502/kss.v3i10.3143
- Wetzels, M.; Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>