



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

Journal of Public Administration  
Perspective

عنوان مقاله: طراحی مدل جامع عملکرد با رویکرد چندسطحی

**Article Title:** Developing a Comprehensive Model of Performance using a Multi-Level Approach

نویسندگان: اسداله گنجعلی

**Autores:** Asadollah Ganjali

روش رفرنس‌دهی به این مقاله: گنجعلی، اسداله (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع عملکرد با رویکرد چندسطحی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۹۳-۵۹.

**To cite this article:** Ganjali, A. (2019). Developing a Comprehensive Model of Performance using a Multi-Level Approach. Journal of Public Administration Perspective, 10(1), 59-93.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۱/۱۲

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/April/01

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵  
ص ص ۵۹ - ۹۳

## طراحی مدل جامع عملکرد با رویکرد چندسطحی

### اسداله گنجعلی<sup>\*۱</sup>

۱. دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، ایران، تهران.

#### چکیده

**هدف:** علی‌رغم اهمیت فراوان مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، مدل جامعی وجود ندارد که بتواند مفهوم عملکرد و متغیرهای شکل‌دهنده آن و روابط میان آن‌ها را در سطوح سه‌گانه به‌صورت یکپارچه نشان دهد. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل جامع عملکرد سازمان با استفاده از روش‌شناسی نظریه‌پردازی چندسطحی انجام شده است. **طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات توسعه‌ای به‌شمار می‌رود که با استراتژی اکتشافی و به روش کیفی انجام شده است. پس از تحلیل محتوای کیفی بیش از هزار متن علمی، اعم از کتاب و مقاله، با استفاده از روش‌شناسی نظریه‌پردازی چندسطحی، مدل جامع عملکرد ارائه شده است. **یافته‌های پژوهش:** در چارچوب رویکرد چندسطحی، مدل‌های عملکردی تک‌سطحی در سطح فردی، گروهی و سازمانی طراحی و ارائه شده است؛ سپس مدل‌های میان‌سطحی و در پایان مدل جامع عملکرد سازمان با رویکرد چندسطحی ارائه شده است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** در نظریه‌پردازی متعارف، عملکرد به‌عنوان یک پدیده خرد یا کلان مورد مطالعه قرار گرفته است؛ درحالی‌که عملکرد ماهیتاً پدیده‌ای چندسطحی است و رویکرد متعارف قادر نیست به‌درستی آن را تحلیل کند؛ چراکه با تمرکز بر یک سطح از تحلیل، دچار ساده‌نگاری شده و تأثیر و تأثر پدیده در سطوح مختلف تحلیل نادیده گرفته می‌شود. رویکرد نظریه‌پردازی چندسطحی می‌تواند پدیده‌های چندسطحی را به‌درستی تحلیل کرده و شکاف میان سطح خرد-کلان را در نظریه و عمل کم یا حذف کند.

**پیامدهای عملی:** شناسایی متغیرهای عملکردی و تبیین روابط میان آن‌ها به‌صورت جامع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند تأثیر و تأثر این متغیرها را در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی در نظام مدیریت عملکرد خود، مورد توجه قرار داده و اثربخشی آن را افزایش دهند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** مقاله ضمن نشان‌دادن چگونگی استفاده از نظریه‌پردازی چندسطحی، به توسعه مدل‌های عملکردی موجود دانش مدیریت در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی و با رویکرد تک‌سطحی، میان‌سطحی و چندسطحی کمک می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** نظریه‌پردازی چندسطحی، عملکرد فردی، عملکرد گروهی، عملکرد سازمانی، عملکرد جامع.

**نوع مقاله:** مقاله علمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۱۱.

\* نویسنده مسئول.

E-mail address: ganjali@isu.ac.ir

## ۱. مقدمه

مطالعات حوزه مدیریت و سازمان با رویکرد متعارف به شکل‌گیری نظریه‌هایی منجر شده است که صرفاً یا بر سطح خرد متمرکز بوده (مانند نظریه‌های رفتاری) و یا به سطح کلان پرداخته‌اند (مانند نظریه‌های سازمانی)؛ درحالی‌که برخی از پدیده‌های سازمانی که در سطح کلان (سازمان یا گروه) بروز پیدا می‌کنند ریشه در سطح خرد (فرد نسبت به گروه/ سازمان و گروه نسبت به سازمان) دارند و برخی دیگر از پدیده‌ها در سطح کلان قرار می‌گیرند؛ اما اثرات مستقیم یا تعدیل‌کننده بر سطح خرد می‌گذارند (Aguinis et al., 2013). این پدیده‌ها ماهیتاً پدیده‌های چندسطحی هستند و رویکرد متعارف قادر نیست به‌درستی چنین پدیده‌هایی را تحلیل کند؛ چراکه با تمرکز بر یک سطح از تحلیل، دچار ساده‌انگاری شده و تأثیر و تأثر پدیده را در سطوح مختلف تحلیل نادیده می‌انگارد (Georgakakis & Ruigrok, 2017). نادیده‌گرفتن تأثیر هم‌زمان سطوح مختلف تحلیل، به تفسیر ناقص و گمراه‌کننده منجر می‌شود که نتایج زیانباری را برای سازمان همراه می‌آورد (Kull & Narasimhan, 2010; Mackey & Barney, 2015). رویکرد نظریه‌پردازی چندسطحی با بسط و توسعه چارچوب‌ها و روش‌های تحلیلی چندسطحی در حال حرکت به سمت شکل‌گیری پارادایمی است که بتواند پدیده‌های چندسطحی را به‌درستی تحلیل کرده و شکاف بین سطح خرد- کلان را در نظریه و عمل کم و حذف کند (Liu & Batt, 2010). یکی از پدیده‌های مورد مطالعه در مدیریت و سازمان، عملکرد است. در نظریه‌پردازی متعارف، عملکرد به‌عنوان یک پدیده خرد (در سطح فردی) یا کلان (در سطح گروه و سازمان) مورد مطالعه قرار گرفته است؛ به‌طوری‌که تأثیر سطوح پایین‌تر بر سطوح بالاتر و برعکس نادیده گرفته شده است. نتایج متناقض پژوهش‌های انجام‌شده با رویکرد متعارف در حوزه عملکرد گواه بر این ادعا است (Taylor, 2015; Gerrish, 2016). خروجی‌های فرآیند نظریه‌پردازی متعارف در حوزه عملکرد چه در زمینه فرآیند مدیریت عملکرد و چه در زمینه متغیرهای عملکردی، بر یک سطح از تحلیل، متمرکز بوده و قادر نیستند پدیده مورد مطالعه را در سطوح چندگانه بررسی و تحلیل کنند. به همین دلیل، پژوهش‌های مشابه در حوزه عملکردی به نتایج متفاوت و متناقض می‌رسند که این امر موجب سردرگمی مدیران و پژوهشگران می‌شود؛ به‌طوری‌که از مدیریت عملکرد به‌عنوان «پاشنه آشیل» در مدیریت سرمایه‌های انسانی یاد می‌شود (Gruman & Saks, 2011). بخشی‌نگری در نظریه‌پردازی متعارف در حوزه عملکرد به اتلاف منابع، ناتوانی در ریشه‌یابی درست ضعف عملکردها در هر سطح و ناکارآمدی مدیریت سازمان منجر می‌شود (Zhang et al., 2012). علی‌رغم اهمیت زیاد مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از فرآیندهای حیاتی سازمان که موجب کسب مزیت رقابتی می‌شود (Gruman & Saks, 2011)، مدل

جامعی وجود ندارد که بتواند مفهوم عملکرد و متغیرهای شکل دهنده آن و نیز روابط میان آن‌ها را در سطوح سه‌گانه فرد، گروه و سازمان به‌صورت یکپارچه نشان دهد.

پرداختن به موضوع عملکرد با رویکرد چندسطحی از چند جهت حائز اهمیت است: نخست اینکه نظریه‌پردازی چندسطحی، رویکردی نوین و در مرز دانش مدیریت و سازمان است که با توجه به ماهیت چندسطحی بودن مسئله مورد نظر پژوهشگر، این رویکرد نوین می‌تواند پاسخگو باشد؛ دوم اینکه در عصری که انبوهی از نظریه‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌ها وجود دارد و سازمان‌ها در انتخاب الگوی مناسب با چالش‌های جدی مواجه هستند، تحلیل این انبوه نظریه‌ها و مدل‌ها و همچنین طراحی و ارائه مدلی جامع مبتنی بر رویکردی نوین در قالب یک پژوهش، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد؛ سوم اینکه آنچه در جست‌وجوی کتاب‌ها، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های موجود در بانک‌های اطلاعاتی دنیا مشاهده می‌شود بیشتر مبانی، اصول و روش‌های تحلیلی رویکرد چندسطحی است و به دلیل جوان بودن این رویکرد، کمتر به طراحی و تبیین الگوهای عملیاتی و کاربردی با رویکرد چندسطحی اقدام شده است. این پژوهش می‌تواند به‌مثابه الگویی برای پژوهشگران چندسطحی در دنیا لحاظ شود. از آنجاکه تمرکز این پژوهش بر تحلیل نظریه‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های مطرح در حوزه عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی و تلفیق آن‌ها با رویکرد چندسطحی و ارائه مدل جامع است، زمینه را برای پژوهش‌های بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی با رویکردهای متعارف و چندسطحی برای سایر پژوهشگران فراهم می‌سازد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه عملکرد به‌صورت گسترده در همه زمینه‌ها و قلمروهای مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. در قلمرو مدیریت، اصطلاحاتی مانند سنجش عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی عملکرد، ارزشیابی عملکرد و مدیریت عملکرد به وفور مطرح شده است. با وجود فراوانی استفاده از واژه عملکرد، معنای دقیق آن به‌ندرت به‌صورت شفاف توسط نویسندگان تبیین شده است. برخی عملکرد را معادل با اثربخشی و کارایی می‌دانند و برخی اعتقاد دارند عملکرد عبارت است از: جمع همه فرآیندهایی که به مدیریت کمک می‌کند تا بتواند با نیم‌نگاهی به ایجاد یک سازمان عمل‌گرا در آینده اقدام مناسب اتخاذ کند؛ به عبارت دیگر، عملکرد عبارت است از: انجام هر آنچه در امروز که به نتایج قابل‌سنجش ارزشمند در آینده منجر می‌شود (Forslund, 2007).

برای درک مفهوم عملکرد و کاربرد عملیاتی آن در مطالعات سازمان و مدیریت، بهره‌گیری از یک الگوی جامع ضروری است؛ به‌طوری‌که بتواند زوایای مختلف عملکرد را نشان دهد. برای دستیابی به چنین هدفی، بهره‌مندی از الگوی علی- معلولی پیشنهاد می‌شود که قادر است اقدام‌ها

در زمان حال را به نتایج در آینده پیوند دهد. الگوی علی - معلولی سه مرحله‌ای عام، نمونه‌ای از یک الگوی علی - معلولی است که شامل سه بخش پیامدها<sup>۲</sup> (که اغلب به خروجی‌ها یا نتایج تقلیل می‌یابد)، فرایندها و مبانی می‌باشد. فرایند تعریف اجزای سه‌گانه این الگو، اصلی‌ترین و ضروری‌ترین گام در خلق و ایجاد عملکرد است (Forsslund, 2007; Magee, 2002). الگوی علی - معلولی به‌عنوان ابزار و وسیله‌ای برای درک سازمان و تعاملات آن با محیط بسیار ضروری به نظر می‌رسد. یک الگو زمانی شکل می‌گیرد که هم دربرگیرنده فرآیند و هم نتایج آتی باشد. الگو، عملکرد را هم تعریف می‌کند و هم ماهیت قانونی به آن می‌دهد. الگوی علی - معلولی، واقعیت را درباره چپستی عملکرد ایجاد می‌کند (Forsslund, 2007).

اغلب تصور می‌شود مدیریت عملکرد، همان ارزیابی عملکرد است؛ درحالی‌که بین این دو تفاوت‌های معناداری وجود دارد. ارزیابی عملکرد عبارت است از: ارزشیابی رسمی و رتبه‌بندی افراد توسط مدیرانشان در قالب نشست‌های بازبینی سالانه؛ درحالی‌که مدیریت عملکرد یک فرآیند مدیریتی مستمر، عمیق، گسترده، جامع و طبیعی است که انتظارات متقابل را تبیین می‌کند، به نقش پشتیبانی و حمایتی مدیر در نقش مربی توجه ویژه داشته و بر نگاه به آینده تأکید دارد. ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک سیستم دیوان سالارانه و از بالا به پایین توسط واحد منابع انسانی صورت می‌گیرد (Armstrong, 2006)؛ به‌طوری‌که آن را فعالیت اختصاصی و جزو وظایف واحد منابع انسانی تلقی می‌کنند؛ از این رو ارزیابی عملکرد جزء جدایی‌ناپذیر فعالیت روزانه مدیران صفی لحاظ نمی‌شود (Heide, 2003). درحالی‌که در مدیریت عملکرد تأکید بر ایفای نقش توسط مدیران صفی است و این امر جزو ویژگی‌های ذاتی مدیریت عملکرد تلقی می‌شود. برنامه‌های ارزیابی عملکرد به‌عنوان جزایر مجزا از سایر کارکردهای منابع انسانی دیده می‌شود. ارتباط معناداری بین این سیستم و نیازهای کسب‌وکار مشاهده نمی‌شود. این فرآیند توسط مدیران صفی، یک فرآیند وقت‌گیر و بی‌فایده تلقی می‌شود (Armstrong, 2006). یکی از مشخصه‌هایی که مدیریت عملکرد را از ارزیابی عملکرد متمایز می‌سازد این است که عموماً اغلب نظام‌های مدیریت عملکرد با تأکید بر طراحی و ایجاد برنامه‌های عملکردی فردی برای هر یک از کارکنان آغاز می‌شود. کارکنان به‌طور مستمر از عملکرد خود بازخور دریافت می‌کنند و تشویق می‌شوند که مرتب برنامه‌های خود را اصلاح کنند تا به اهداف سازمانی دست یافته و اثربخشی خود را بهبود ببخشند (Heide, 2003)؛ بنابراین ارزیابی مستمر، مربی‌گری و دادن بازخور، وجهه ممیزه مدیریت عملکرد از نظام ارزیابی عملکرد سنتی است. تفاوت دیگر مدیریت عملکرد با ارزیابی عملکرد سنتی در این است که در رویکرد ارزیابی عملکرد، صرفاً تحلیلی از آنچه فرد هست، ارائه می‌شود؛ اما در مدیریت عملکرد، تلاش می‌شود چالش‌های جدید پیش‌رو و آنچه

---

1. Generic 3 stage causal model

2. Outcome

کارمند برای دستیابی به مقاصد شغلی باید انجام دهد، مشخص شود تا با استفاده بهتر از دانش، مهارت و توانایی‌ها، امکان تحقق اهداف فراهم شده و قابلیت‌هایی برای یادگیری خودمدیریتی ایجاد شود؛ به عبارت دیگر مدیریت عملکرد به فرآیند سیستماتیک بهبود عملکرد سازمان از طریق بهبود عملکرد افراد و گروه‌ها اشاره دارد (Armstrong, 2009).

**مدیریت عملکرد فردی.** طبق نظریه توانایی - انگیزش - فرصت نقش آفرینی<sup>۱</sup> (AMO) که در ابتدا توسط اپلبام و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، مطرح شد، عملکرد فردی تابعی از حاصل جمع توانایی، انگیزه کاری و فرصت نقش آفرینی است (Appelbaum et al., 2000). یکی از نقاط ضعف این مدل بی‌توجهی به اثرات سیستم یا شرایط است. آرمسترانگ (۲۰۰۹)، معتقد است عملکرد صرفاً به فرد بستگی ندارد؛ بلکه شرایط نیز نقش مهمی دارند. شرایط شامل فرهنگ سازمان، رهبری، ساختار سازمان، روابط کارکنان، مقتضیات گروهی و غیره است (Armstrong, 2009). عملکرد افراد در نظام مدیریت عملکرد از زوایای مختلف قابل‌ارزیابی و سنجش است. در یک رویکرد سلسله‌مراتبی، معیارهای مختلفی که برای ارزیابی و سنجش عملکرد به کار می‌روند را می‌توان به صورت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تقسیم‌بندی کرد. شاخص‌ها ملموس‌ترین سطح معیارهای عملکردی محسوب می‌شوند که به راحتی قابل‌ارزیابی و سنجش هستند. از منظرهای مختلف می‌توان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی را طبقه‌بندی کرد. از یک منظر، معیارهای عملکردی در دو بُعد نتایج و رفتارها طبقه‌بندی می‌شوند. بُعد نتایج ناظر به چستی هر آن چیزی است که افراد به آن دست می‌یابند. مؤلفه‌های سازنده بُعد نتایج عبارت‌اند از: خروجی‌های واقعی شغل<sup>۳</sup>؛ محصولات قابل‌شمارش<sup>۴</sup>؛ دستاوردها و پیامدهای قابل‌سنجش<sup>۵</sup> و اهداف محقق‌شده<sup>۶</sup> (Grote, 2002). از منظر دیگر می‌توان معیارهای عملکردی را در سه بُعد ورودی‌ها، خروجی‌ها و پیامدها طبقه‌بندی کرد (Armstrong, 2006).

در مدیریت عملکرد افراد، اصولی بیان شده است که کمترین اختلاف در خصوص آن‌ها وجود دارد. این‌ها اصولی هستند که به ادعای بسیاری از نظریه‌ها، عملکرد را افزایش می‌دهند؛ البته نمی‌توان ادعا کرد که این اصول، جهان‌شمول هستند اما می‌توان گفت که این اصول موردپذیرش «شعور متعارف»<sup>۷</sup> بوده و با بسیاری از رویکردهای کاربردی در مدیریت عملکرد سازگار هستند. در پژوهش‌های پیمایشی نیز تأیید شده است که این اصول مشترک زیربنای

- 
1. Ability-Motivation-Opportunity Theory
  2. Appelbaum et al.
  3. Actual job outputs
  4. Countable products
  5. Measurable outcomes and accomplishment
  6. Objectives achieved
  7. Commonsense

بسیاری از رویکردهای کاربردی در مدیریت عملکرد هستند. به اعتقاد پژوهشگران اصول اساسی مدیریت عملکرد عبارت‌اند از (Forslund, 2007):

- اصل ۱- عملکرد باید به وضوح تعریف شود؛
- اصل ۲- عملکرد باید به درستی موردسنجش قرار گیرد؛
- اصل ۳- پاداش‌ها باید با عملکرد پیوند خورده و پرداخت به صورت اقتضایی بر اساس عملکرد سنجیده شده صورت گیرد.

زمانی که الگوی مدیریت عملکرد تعریف می‌شود باید شاخص‌های مناسب را انتخاب و تعریف کرده و موقعیت خود را بر اساس آن‌ها پایش کرد. به منظور دستیابی به نتایج عملکردی مناسب، شاخص‌های عملکردی باید به صورت پیش‌تاز و برجسته تعریف شود و نه در قالب شاخص‌های قدیمی که تنها خاصیت تاریخی دارند. معیارهای پیش‌تاز، زمینه پرورش عملکرد را فراهم می‌سازند. برای اعتبارسنجی معیارهای پیش‌تاز باید الگوی مدیریت عملکرد به صورت مستمر اعتبارسنجی شود (Flapper et al., 1996).

**مدیریت عملکرد گروه.** یکی از روندهای درحال ظهور در مدیریت عملکرد، حرکت در مسیر ساختارهای گروه‌محور است. نظام‌های مدیریت عملکرد قبلی که تمرکزشان بر سطح فردی است برای کار گروهی مناسب نیستند؛ بنابراین ظهور ساختارهای گروه‌محور ضرورت پرداختن به مدیریت عملکرد در سطح گروهی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است (Bryman & bell, 2007). عملکرد گروه به لحاظ کیفی متفاوت از عملکرد فردی است. عملکرد گروهی، جمع ساده شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها نیست؛ بلکه علاوه بر اینها نمایانگر راهی است که از طریق آن افراد با یکدیگر به عنوان یک کل تعامل برقرار می‌کنند (Magee, 2002). عملکرد گروهی به عملکرد سازمان بسیار نزدیک‌تر است تا عملکرد فردی به عملکرد سازمانی. مدیریت عملکرد در سطح گروه، سازوکار لازم را برای بهره‌مندی از توان گروه در دستیابی به اهداف سازمانی و هم‌سویی اهداف فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌کند (Heide, 2003). نظام مدیریت عملکرد در سطح گروه به اعضای گروه کمک می‌کند تا بهتر بتوانند چگونگی کار اعضای گروه در کنار هم و نحوه بهبود خودمدیریتی برای دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری و اثربخشی را درک کنند. نظام‌های سنجش باید با استراتژی‌ها و ساختار سازمان پیوند داشته و رفتارها و عملکرد گروهی را با نظام‌های ارزیابی فردی یکپارچه کرده باشد.

مشکل است بتوان در مبانی نظری موضوع یا از سوی افرادی که در یک گروه کار می‌کنند در خصوص شاخص‌های رفتاری، خروجی‌ها، پیامدها یا موفقیت‌های یک گروه که برای ارزیابی آن درون یک سازمان به کار برده می‌شود، اجماعی را مشاهده کرد. باید بین فرآیندها و

رفتارهای گروه و خروجی‌ها، نتایج و پیامدهای گروه تمایز قائل شد. سنجه‌های عملکردی برای گروه‌ها به مقصود نهایی گروه و اهداف و استانداردهای عملکردی خاص آن مرتبط است. سنجه‌های عملکردی گروه با عواملی همانند خروجی‌ها، سطح فعالیت (برای نمونه سرعت خدمت‌رسانی)، خدمت به مشتری و رضایت او و نتایج مالی مرتبط است. اغلب سنجه‌ها برای گروه‌ها همانند سطح فردی در یکی از این طبقه‌ها قرار می‌گیرد. سنجه‌ها را می‌توان در دو طبقه خروجی‌ها/نتایج عملکرد و ورودی‌ها/فرآیند طبقه‌بندی کرد. سنجه‌های خروجی‌ها/نتایج عبارت‌اند از: دستیابی به اهداف گروه؛ رضایت مشتری؛ کمیت کارها؛ کیفیت کارها؛ دانش فرآیند و نگهداری سیستم‌های فنی. سنجه‌های مربوط به ورودی‌ها/فرآیند در گروه عبارت‌اند از: پشتیبانی از فرآیند گروه؛ مشارکت و ایفای نقش؛ ارتباطات شفاهی و نوشتاری؛ تلاش‌های جمعی و همکاری توأم با اعتماد؛ حل تعارض؛ برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری؛ تصمیم‌گیری مشارکتی؛ مهارت‌های تحلیل و حل مسئله؛ اعتماد و قابل قبول بودن؛ وابستگی متقابل؛ روابط میان فردی؛ پذیرش تغییر و انعطاف‌پذیری و سازگاری (Beech & Crane, 1999).

**مدیریت عملکرد سازمان.** نصایح و توصیه‌هایی مانند «هر آنچه نتوان سنجید، نتوان مدیریت کرد» و «به آنچه انتظار داری نمی‌توان رسید، به آنچه نظارت و پایش کنی می‌توان رسید» بیانگر ضرورت توجه به سنجش عملکرد در قالب بهره‌برداری از معیارها و سنجه‌های عملکرد سازمانی است. در مبانی نظری مدیریت عملکرد در سطح سازمان از معیارهای عملکردی با اصطلاح «سنجه‌های عملکردی»<sup>۱</sup> یاد می‌شود که بیانگر نگاه کمی و عینی به معیارها در سنجش عملکرد سازمانی است. اساساً معیارها و سنجه‌های عملکرد سازمانی ابزاری را برای رصد کردن پیشرفت فراهم می‌کنند. سنجه‌های عملکردی عموماً برای پایش و کنترل، ایجاد بهبود، حداکثرسازی اثربخشی تلاش‌های بهبود، دستیابی به هم‌سویی با اهداف سازمانی، تخصیص پاداش و ایجاد نظم موردنیاز هستند (Flapper et al., 1996).

سنجه‌های سنتی عملکرد که از سیستم‌های حسابداری و هزینه‌یابی نشأت گرفته‌اند، به‌شدت موردانتقاد هستند؛ زیرا ویژگی‌هایی مانند کوتاه‌نگری، فقدان تمرکز استراتژیک، تشویق بهینه‌سازی موضعی، تشویق حداقل‌سازی انحراف به‌جای بهبود مستمر و تمرکز بیرونی نداشتن را دارند (Bryman & Bell, 2007)؛ بنابراین سنجه‌های عملکردی در سطح سازمان باید واجد ویژگی‌هایی باشند تا بتوانند کارکرد خود را به‌طور اثربخش داشته باشند. سنجه‌های عملکردی باید محدود باشند، باید در کنار سنجه‌های غیرمالی مورد استفاده قرار گیرند، باید در کل سازمان نشر یافته و همه سطوح را در برگیرند و باید از ثبات لازم برخوردار باشند (Flapper et al., 1996).



(1996).

سنجه‌های عملکردی از منظرهای مختلف طبقه‌بندی و احصا شده‌اند تا رهنمودی برای سازمان‌ها در استفاده‌کردن از آن‌ها فراهم شود. در یک طبقه‌بندی بزرگ و رو (۱۹۹۶)، سنجه‌های عملکردی را در سه بُعد اصلی جای می‌دهند که عبارت‌اند از: عملکرد مالی (نظیر فروش، سود، بازگشت سرمایه)؛ عملکرد عملیاتی (نظیر میزان ضایعات، کیفیت، کنترل موجودی، زمان تحویل کالا) و عملکرد انسانی (نظیر سود یا فروش به ازای کارکنان، نرخ ماندگاری، رضایت کارکنان) (Beer & Ruh, 1996). در طبقه‌بندی دیگری بر مبنای پژوهش‌های کیفی، سنجه‌های عملکردی در شش بُعد مالی، بازار رقابتی، رفتار مصرف‌کننده، واسطه‌قراردادن فکر و احساس مصرف‌کننده، تجارت مستقیم مشتری و نوآوری طبقه‌بندی شده‌اند (Flapper et al., 1996). در طبقه‌بندی سوم، سنجه‌های عملکردی سازمانی در قالب مالی، بهره‌وری، کیفیت خدمات و محصولات، رضایت مشتری و رضایت شغلی کارکنان بیان شده است. در طبقه‌بندی چهارم، سنجه‌های عملکردی در قالب درآمد، حجم فروش، بازگشت سرمایه، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، قصد خرید و کیفیت ادراک‌شده تعریف شده است (Flapper et al., 1996).

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع توسعه‌ای و از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های کیفی است. برای تجزیه و تحلیل نظام‌مند متون از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده و سپس داده‌های حاصل وارد فرآیند نظریه‌پردازی چندسطحی می‌شود. فرآیند کار به شرح زیر است:

۱. شناسایی متون علمی معتبر و مطابق با روش نمونه‌گیری از جامعه‌ی موردبررسی؛
۲. مطالعات اولیه متون و انتخاب متون علمی مرتبطتر؛
۳. مطالعه تفصیلی متون با هدف شناسایی متغیرهای عملکردی (ابعاد و مؤلفه‌ها)؛
۴. فیش‌برداری از متون علمی؛
۵. مطالعه تفصیلی فیش‌ها و ثبت نتایج فیش‌ها در جدول‌های اطلاعاتی مرتبط؛
۶. مرتب‌سازی جدول‌های اطلاعاتی برای نظم‌دهی به اطلاعات به‌دست‌آمده؛
۷. تحلیل متغیرهای عملکردی به تفکیک سطوح تحلیل سه‌گانه؛
۸. دسته‌بندی متغیرهای عملکردی (ابعاد و مؤلفه‌ها) در هر یک از سطوح تحلیل سه‌گانه به‌منظور شناسایی موارد مشترک و غیرمشترک در مدل‌های مختلف ثبت‌شده؛
۹. مقوله‌بندی متغیرهای عملکردی در هر یک از سطوح تحلیل سه‌گانه به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها؛

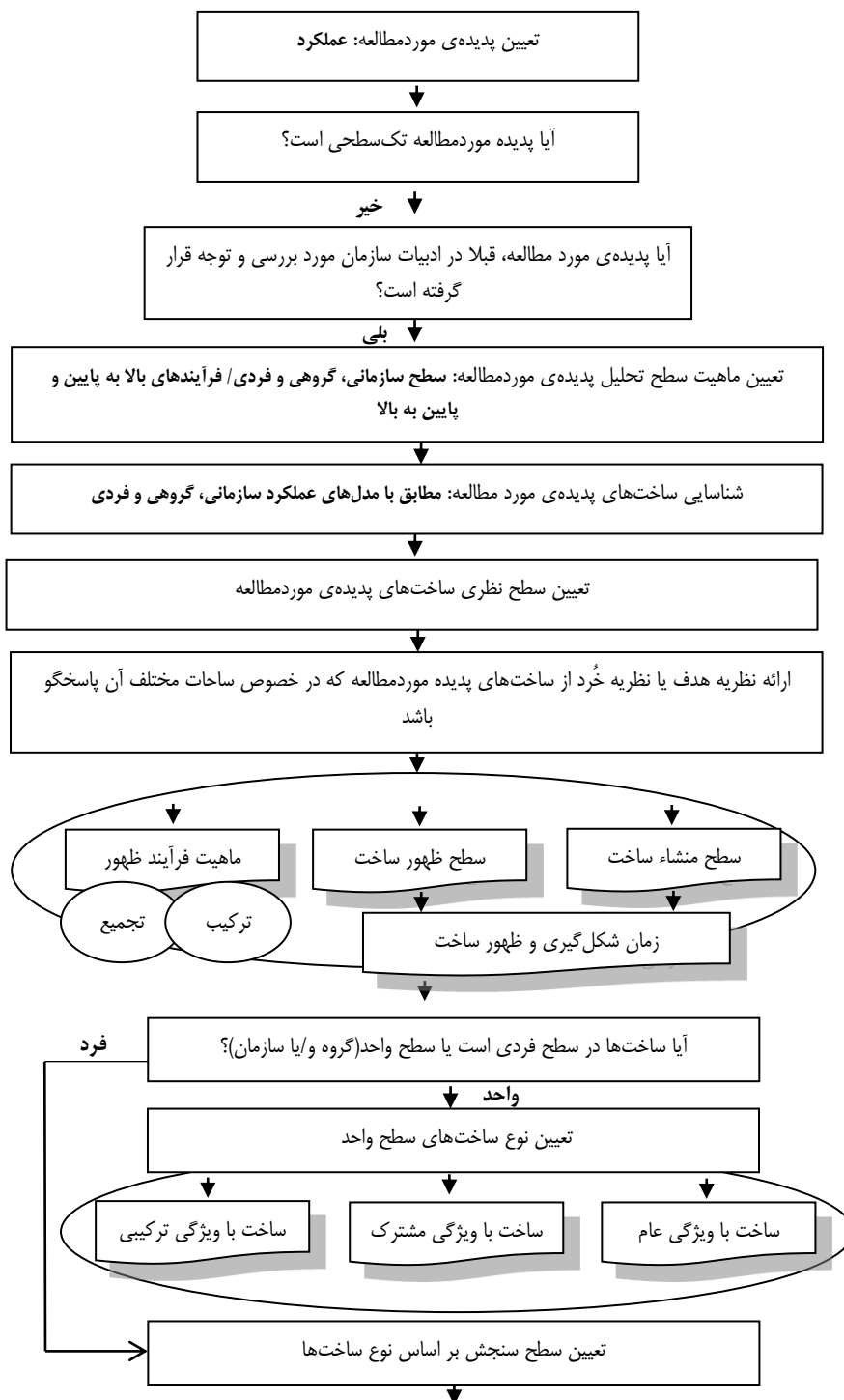
۱۰. سازماندهی ابعاد و مؤلفه‌ها در هر یک از سطوح تحلیل سه‌گانه با رویکرد متعارف به‌منظور شناسایی روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و ارائه مدل عملکرد فردی، گروهی و سازمانی؛
۱۱. تجمیع مدل‌های عملکرد سازمانی، گروهی و فردی با استفاده از نظریه‌پردازی چندسطحی به‌منظور ارائه مدل عملکرد جامع با رویکرد چندسطحی.

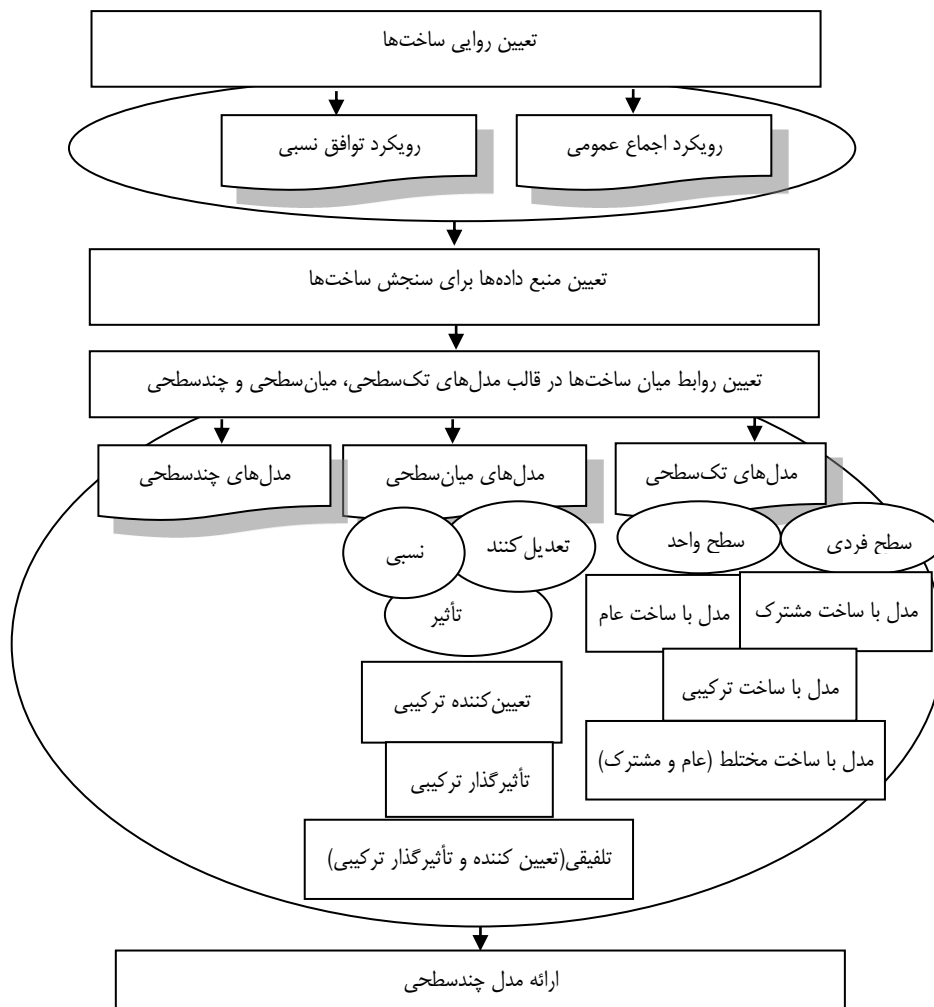
جامعه هدف این پژوهش متون علمی است. منظور از متون علمی، آثار پژوهشی معتبر، اعم از مقاله‌های علمی-پژوهشی و کتاب‌های تخصصی در قلمرو موضوعی مدیریت عملکرد است که از بانک‌های اطلاعاتی به‌دست می‌آید. جست‌وجوی بانک‌های اطلاعاتی و منابع کتابخانه‌ای مورد اشاره با کلیدواژه‌های «مدیریت عملکرد»، «ارزیابی عملکرد»، «ارزشیابی عملکرد»، «سنجش عملکرد» و «اندازه‌گیری عملکرد» صورت گرفت. روش نمونه‌گیری هدفمند برای تعیین اعضای نمونه مورد استفاده قرار گرفت. برای به‌دست آوردن داده‌های پژوهش، بیش از چهارهزار منبع علمی (اعم از مقاله و کتاب) شناسایی و بررسی شد. از میان آن‌ها، هزار منبع علمی مرتبط‌تر انتخاب شد و مورد مطالعه تفصیلی قرار گرفت. ۴۰۰ منبع علمی از میان منابع بررسی شده، دارای مدل‌ها، چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مفاهیم مرتبط با متغیرهای عملکردی بود که مورد بررسی و فیش‌برداری قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی و روش نظریه‌پردازی چندسطحی استفاده شد. با ثبت نتایج فیش‌ها در جدول‌های اطلاعاتی مرتبط، داده‌های پژوهش طبق جدول ۱، به‌دست آمد.

جدول ۱. توصیف داده‌های پژوهش

توصیف‌گر داده‌ها	تعداد مدل‌ها، چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مفاهیم مدیریت	تعداد متغیرهای عملکردی شناسایی شده	تعداد متغیرهای عملکردی دسته‌بندی، مقوله‌بندی و
سازمانی	۲۲۰	۳۲۶۳	۱۴۸۵
گروهی	۹۹	۱۳۲۵	۸۹۹
فردی	۵۰	۳۶۹	۲۸۵

نظریه‌پردازی چندسطحی از یک الگوی نظام‌مند تبعیت می‌کند. در نمودار ۱، فرآیند نظریه‌پردازی ارائه شده است (Rezaian & Ganjali, 2009).





نمودار ۱. فرآیند نظریه‌پردازی چندسطحی: تحلیل و طراحی مدل عملکردی جامع

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، چهار مدل عملکردی مشتمل بر ابعاد و مؤلفه‌هایی برای مدیریت عملکرد در سازمان طراحی و ارائه شده است. این چهار مدل عملکردی عبارت‌اند از: سه مدل با رویکرد نظریه‌پردازی متعارف در سطح سازمانی، گروهی و فردی و یک مدل با رویکرد چندسطحی.

**مدل عملکرد سازمانی.** از تحلیل محتوای کیفی مدل‌ها، چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مفاهیم مدیریت عملکرد در سطح سازمانی، متغیرهای عملکردی شناسایی شد و با تحلیل این داده‌های کیفی و برچسب‌زنی آن‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، متغیرهای عملکردی شناسایی شده در سه سطح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها طبقه‌بندی شدند. بر این اساس، عملکرد در سطح سازمان دارای دو بُعد «تعیین‌کننده‌های نتایج» و «نتایج» است. طبق جدول ۲، بُعد تعیین‌کننده‌های نتایج دارای هشت مؤلفه و بُعد نتایج دارای شش مؤلفه است. هر یک از مؤلفه‌ها نیز از شاخص‌هایی تشکیل شده است.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی در مدل عملکرد سازمانی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
مبانی و اصول	مبانی و اصول	مبانی و اصول غایی (جوهری) مانند مبانی و اصول دینی حاکم بر سازمان، فلسفه وجودی سازمان و غیره
		مبانی و اصول ابزاری مانند نگرش سیستمی، مشتری‌مداری، مسؤلیت اجتماعی، نتیجه‌مداری، یادگیری و رشد، تمرکز بر آینده
فرهنگ و جو	فرهنگ و جو	نمادها و مصنوعات
		ارزش‌ها (بایدها و نبایدها)
سازمانی	سازمانی	پیش‌فرض‌ها
		ادراکات و احساسات مشترک اعضای سازمان (جو سازمانی)
قابلیت‌های سازمان	قابلیت‌های سازمان	قابلیت مفهومی مانند تصویرسازی و تصویرپردازی، قضاوت و تحلیل انتقادی، نوآوری و تغییر و غیره
		قابلیت همسوسازی مانند توانمندسازی، بهینه‌سازی، تعامل، تطبیق‌پذیری و غیره
تعیین‌کننده‌های نتایج	تعیین‌کننده‌های نتایج	قابلیت انعطاف‌پذیری مانند انعطاف‌پذیری در تخصص، ابزار، فرآیند، اندازه و حجم، توسعه، ارائه خدمات، تولید، محصول، تحویل، مواد اولیه، ساختار، منابع انسانی، کارکردها، امورمالی، انعطاف‌پذیری ترکیبی و غیره
		چشم‌انداز و مأموریت شامل خلق، درونی‌سازی، الگوسازی و تعهدآفرینی برای تحقق چشم‌انداز و مأموریت
برنامه‌ی راهبردی سازمان	برنامه‌ی راهبردی سازمان	اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت با ویژگی SMART
		راهبردها، خط‌مشی‌ها، رویه و روش‌ها با ویژگی وضوح، همسویی و انسجام
رهبری و مدیریت سازمان	رهبری و مدیریت سازمان	برنامه‌ی عملیاتی و اقدام‌های تحول
		کنترل راهبردی و ارزیابی برنامه‌ها
رهبری و مدیریت سازمان	رهبری و مدیریت سازمان	مشارکت، همکاری و تعامل با ذی‌نفعان
		ایفای نقش در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی سازمان
سازمان	سازمان	حضور فعال در تضمین استقرار رویکردها، توسعه، به‌کارگیری و ارزیابی آن‌ها
		آن‌ها

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
نتایج	منابع سازمان	شایستگی ایفای وظایف مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل
		شایستگی ایفای نقش‌های مدیریتی شامل نقش متقابل شخصی، تصمیم‌گیری، اطلاعات و تغییر
		شایستگی به‌کارگیری مهارت‌های مدیریتی شامل مهارت ادراکی، فنی و انسانی
		جذب، به‌کارگیری، نگهداشت و توسعه منابع انسانی
		تأمین و تخصیص منابع مالی
	ساختار سازمانی	جذب، به‌کارگیری و نگهداری منابع اطلاعاتی (دانش و اطلاعات)
		تأمین، به‌کارگیری و نگهداری منابع فناورانه
		رسمیت
		پیچیدگی
		تمرکز
فرایندهای سازمان	حرفه‌ای‌گرایی	
	تقسیم کار و تخصص‌گرایی	
	طراحی، استقرار، به‌کارگیری و بهبود مستمر فرایندهای مالی	
	طراحی، استقرار، به‌کارگیری و بهبود مستمر فرایندهای انسانی	
	طراحی، استقرار، به‌کارگیری و بهبود مستمر فرایندهای طرح و توسعه	
خروجی‌های مالی	طراحی، استقرار، به‌کارگیری و بهبود مستمر فرایندهای تولید و عملیات	
	طراحی، استقرار، به‌کارگیری و بهبود مستمر فرایندهای بازاریابی و فروش	
	سودآوری	
	کیفیت و کمیت محصول و خدمت	
	بهره‌وری (کارایی و اثربخشی)	
پیامدهای مالی	غیرمالی	تأمین منافع مالی سهامداران از طریق سرمایه‌گذاری ایمن، رشد سرمایه، سود سهام و غیره
	مالی	تأمین منافع مالی مشتریان از طریق ارزش ایجادشده به‌ازای پول صرف‌شده و غیره
	تأمین منافع مالی مدیران و کارکنان از طریق جبران خدمات و غیره	
	تأمین منافع مالی تأمین‌کنندگان از طریق پرداخت منظم، سود و امنیت سرمایه و غیره	
	تأمین منافع مالی جامعه و دولت از طریق مالیات و غیره	
پیامدهای غیرمالی	برآورده‌شدن انتظارات و رضایت ذی‌نفعان (سهامداران، مشتریان/ واسطه‌ها، مدیران، کارکنان، تأمین‌کنندگان، جامعه، دولت، گروه‌های اقلیت)	رشد و بقای سازمان
	آثار مالی	تأثیر اقتصادی و مالی بر جامعه شامل تغییرات در الگوهای درآمد و

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
آثار غیرمالی		هزینه، مالیات، رشد و افول اقتصادی، تورم، نرخ ارز، نوع فعالیت‌های اقتصادی و غیراقتصادی، بیکاری، الگوهای تولید و مصرف، هزینه‌های زندگی، بهره‌وری و غیره
		تأثیر جمعیت‌شناختی شامل تغییرات در اندازه، نحوه توزیع، ترکیب جمعیتی و غیره
		تأثیر محیطی شامل تغییرات در طبیعت، جو و کیفیت کلی محیط‌زیست
		تأثیر اجتماعی شامل تغییرات در ویژگی‌های فردی و اجتماعی، جایگاه‌ها، ارزش‌ها، نهادها و الگوهای رفتاری
		تأثیر فناوری شامل تغییرات در علوم و فنون
		تأثیر سیاسی شامل تغییرات در ساختار و ترکیب قدرت

**مدل عملکرد گروهی.** مدل عملکرد گروهی نیز دارای دو بُعد است. مطابق جدول ۳، بُعد تعیین‌کننده‌های نتایج دارای هفت مؤلفه و بُعد نتایج دارای شش مؤلفه است. هر یک از مؤلفه‌ها نیز از شاخص‌هایی تشکیل شده است.

جدول ۳. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی در مدل عملکرد گروهی

ابعاد	عنوان مؤلفه	عنوان شاخص
جو گروه		ادراکات مشترک میان اعضای گروه در خصوص مشارکت، کارگرایی، تسهیم اطلاعات، امنیت و غیره
		احساسات مشترک میان اعضای گروه در قالب انسجام گروهی
تعیین‌کننده‌های نتایج	شایستگی‌های گروه	ارزش‌ها و باورهای مشترک مانند تعهد به گروه/ رهبر/ سایر اعضا، احترام به تفاوت‌ها، شور و شوق و انرژی، برخورد باز، جو حمایتی و نه تدافعی، اعتماد میان اعضا و رهبر/ اعضا، نگرش نسبت به تغییر
		آهنگ و سرعت کارکردن، تنش‌زایی با آرامش‌بخشی، انعطاف‌پذیری
		شایستگی نوآوری: خلق و ارائه ایده‌های جدید
		شایستگی ارتقا: کشف و تبیین فرصت‌ها
		شایستگی توسعه و بهسازی: ارزیابی و آزمون رویکردهای نو
		شایستگی سازماندهی: چیدمان چگونگی چیزها
		شایستگی تولید: ساختن و تحویل خروجی‌ها
		شایستگی کنترل و ممیزی: کنترل و ممیزی سیستم‌ها
		شایستگی نگهداری: حفظ استانداردها و فرایندها
شایستگی برقراری پیوند: هماهنگی و یکپارچه‌سازی		

ابعاد	عنوان مؤلفه	عنوان شاخص
	رفتار گروه	هنجارهای گروه شامل صداقت، تعلق خاطر داشتن، روابط کیفی، تمرکز بر دستیابی به نتایج موردانتظار، نشست‌های گروهی کیفی، مشارکت و ایفای نقش، انعطاف‌پذیری و سازگاری، تواضع و مهربانی، مسئولیت‌پذیری و تعهد، احترام متقابل میان اعضای گروه، برعهده‌گرفتن مسئولیت اثربخشی گروه و غیره
	رهبری و مدیریت گروه	مناسب‌بودن سبک رهبر گروه آماده‌سازی و برنامه‌ریزی وظایف، زمان و مدیریت فراهم‌ساختن جهت‌گیری، چشم‌انداز و ساختار برای گروه حمایت رهبر از اعضای گروه و حمایت اعضای گروه از رهبر مسئولیت‌پذیری رهبر گروه
	منابع گروه	شایستگی ایفای وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی جذب، به‌کارگیری، نگهداشت و توسعه منابع انسانی گروه تأمین و تخصیص منابع مالی گروه جذب، به‌کارگیری و نگهداری منابع اطلاعاتی (دانش و اطلاعات) گروه تأمین، به‌کارگیری و نگهداری منابع فناورانه گروه
	ساختار/ ترکیب گروه	سازمان‌دهی گروه به‌صورت سلسله‌مراتبی یا فرآیندی و تقسیم وظایف میان اعضای گروه ترکیب گروه: ترکیب شخصیتی/ ترکیب مهارت‌ها و قابلیت‌ها/ ترکیب نقش‌ها (نقش‌های گروهی تعریف‌شده در قالب شکل‌دهنده، هماهنگ‌کننده یا مسئول، پایش‌کننده و ارزیاب، رسیدگی‌کننده به منابع، مجری گروه، متخصص)
	فرآیندهای گروه	اندازه گروه فرآیندهای کاری مانند حل مسئله، توسعه و بهسازی گروه، برنامه‌ریزی و هدفگذاری، حل تعارض، پایش فرآیندهای داخلی کار گروهی مانند فرآیندهای تصمیم‌گیری، خودارزیابی گروه و غیره فرآیندهای بیرونی کار گروهی مانند مدیریت مرزها و غیره فرآیندهای گذار (انتقال) مانند استقرار اهداف گروه، استقرار قواعد و رهنمودهای گروه، ارزیابی حوزه‌های تخصص اعضای گروه، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها و غیره فرآیندهای اقدام مانند پیگیری میزان پیشرفت برنامه‌ها، هماهنگی اقدامات اعضا و غیره فرآیندهای میان‌فردی مانند کار از طریق عدم‌توافقات، ایجاد شور و اشتیاق، مدیریت احساسات و عواطف اعضا و غیره
نتایج	خروجی‌های مالی	تحقق درآمد مالی برای سازمان از طریق تولید محصول و خدمت صرفه‌جویی و کاهش هزینه از طریق ارائه راه‌کارهای بهبود، ایده‌های خلاقانه و غیره



ابعاد	عنوان مؤلفه	عنوان شاخص
	خروجی‌های غیرمالی	کیفیت و کمیت محصول و خدمت گروه بهره‌وری گروه (کارایی و اثربخشی گروه)
	پیامدهای مالی	تحقق سود
		پیامدهای رفتاری مانند غیبت، جابه‌جایی، حوادث و غیره
		پیامدهای نگرشی مانند رضایت، تعهد، وفاداری، اعتماد و غیره
	پیامدهای غیرمالی	پیامدهای عملکردی مانند توسعه محصول، زمان بهبود، زمان ارائه خروجی، نسبت اعضای بهره‌ور به غیر بهره‌ور، کیفیت محصول، زمان تحویل کالا و غیره
	آثار مالی	تأمین منافع مالی سازمان از طریق کمک به سودآوری، رشد و بقای آن
	آثار غیرمالی	جلب رضایت ذینفعان سازمان

**مدل عملکرد فردی.** مدل عملکرد فردی نیز دارای دو بُعد است. مطابق جدول ۴، بُعد تعیین‌کننده‌های نتایج دارای شش مؤلفه و بُعد نتایج نیز دارای شش مؤلفه است. هر یک از مؤلفه‌های مدل عملکرد فردی نیز از شاخص‌هایی تشکیل شده است.

جدول ۴. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی در مدل عملکرد فردی

ابعاد	عنوان مؤلفه	عنوان شاخص
تعیین‌کننده‌های نتایج	انگیزه و تمایل فردی	انگیزه ناشی از شغل (خودپرانگیزگی) انگیزه ناشی از شغل (ماهیت شغل) انگیزه ناشی از سازمان
	جو روان‌شناختی	ادراکات فردی عواطف و احساسات فردی ارزش‌ها و باورهای فردی
	شایستگی و قابلیت فردی	دانش ضمنی و آشکار مهارت مشخصه‌های فردی
	نگرش و رفتار فردی	همسویی نگرش فردی با نگرش جمعی سازمان پایبندی به رفتار سازمانی مانند مشتری‌مداری، خودانضباطی و غیره پایبندی به رفتار شهروندی سازمانی مانند از خودگذشتگی، جوانمردی و غیره پایبندی به رفتار عملکردی / شغلی مانند عمل به استانداردهای کاری
	خودمدیریتی	مدیریت زمان شخصی مدیریت تعارض مدیریت فشارهای روانی مدیریت مالی شخصی

عنوان مؤلفه	عنوان شاخص	ابعاد
مدیریت پیشرفت شغلی	کیفیت	وظایف و مسئولیت‌ها
	کمیت	
	زمان	
	هزینه	
انعطاف‌پذیری	تحقق درآمد مالی برای سازمان از طریق انجام وظایف و مسئولیت‌ها	خروجی‌های مالی
	کاهش هزینه از طریق ارائه راه‌کارهای بهبود، ایده‌های خلاقانه و غیره	
	کیفیت و کمیت محصول و خدمت ناشی از انجام وظایف و مسئولیت‌ها	
	بهره‌وری فردی (کارایی و اثربخشی فردی)	
تحقق سود	پيامدهای رفتاری مانند غیبت، جابه‌جایی، حوادث و غیره	نتایج
	پيامدهای نگرشی مانند رضایت، تعهد، وفاداری، اعتماد و غیره	
	پيامدهای عملکردی مانند توسعه محصول، زمان اصلاح و بهبود، زمان ارائه خروجی، نسبت اعضای بهره‌ور به غیر بهره‌ور، شفافیت در فرآیندهای کاری، کیفیت محصول، زمان تحویل کالا و ...	
	تأمین منافع مالی سازمان از طریق کمک به سودآوری، رشد و بقا	
آثار غیرمالی	جلب رضایت ذی‌نفعان سازمان	آثار مالی
		آثار غیرمالی

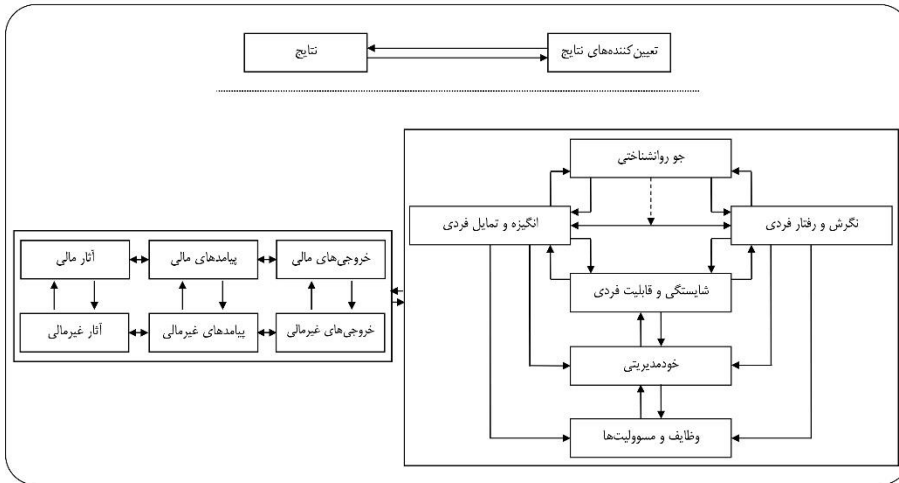
**مدل عملکردی جامع.** در فرآیند نظریه‌پردازی چندسطحی مطابق با نمودار ۱، باید در خصوص سطح تحلیل پدیده مورد مطالعه تصمیم‌گیری شود. با توجه به سؤال پژوهش و جهت‌گیری پژوهشگر در ارائه مدل عملکرد جامع که بتواند سه سطح تحلیل فرد، گروه و سازمان را در برگیرد، سطح تحلیل پدیده مورد مطالعه، فرد، گروه و سازمان تعیین شده است. گام بعدی در فرآیند نظریه‌پردازی چندسطحی مطابق با نمودار ۱، تعیین ساخت‌های پدیده مورد مطالعه است. ساخت‌های عملکردی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی به دست آمده و در شکل‌های ۱، ۲ و ۳ ارائه شده است. تعیین سطح نظری ساخت‌های پدیده مورد مطالعه، گام بعدی در نظریه‌پردازی چندسطحی است که کمک می‌کند تا پژوهشگر بتواند ساخت‌های شناسایی شده را به درستی در مدل چندسطحی به کار گیرد. بعد از تعیین سطح نظری ساخت‌ها، نوبت به تعیین سطح منشأ ساخت‌ها، سطح ظهور ساخت‌ها، زمان شکل‌گیری و ظهور ساخت و ماهیت ظهور (تجمیع یا ترکیب) می‌رسد.

مطابق با نمودار ۲، گام بعدی در نظریه‌پردازی چندسطحی، در صورتی که پدیده مورد مطالعه دارای ساخت‌هایی در سطح نظری واحد (و نه فردی) باشند، تعیین نوع ساخت‌ها است. با توجه به اینکه پدیده چندسطحی عملکرد دارای ساخت‌های سطح واحد (سطح گروه و سازمان) است، نوع‌شناسی ساخت‌های عملکرد در سطح واحد (گروه و سازمان) صورت گرفته است. تعیین سطح سنجش با توجه به نوع ساخت‌ها، تعیین روایی ساخت‌ها و تعیین منبع داده‌ها برای سنجش ساخت‌ها گام‌های بعدی در فرآیند نظریه‌پردازی چندسطحی است.

مهم‌ترین گام در فرآیند نظریه‌پردازی چندسطحی عبارت است از: تعیین روابط میان ساخت‌ها در قالب مدل‌های تک‌سطحی؛ میان‌سطحی و چندسطحی. این گام به طراحی و شکل‌گیری مدل چندسطحی منجر می‌شود. نتایج تحلیلی پژوهش به تفکیک مدل‌های تک‌سطحی، مدل‌های میان‌سطحی (تأثیر مستقیم- تلفیقی و تعدیل‌کننده) و مدل چندسطحی برای عملکرد جامع به شرح زیر است:

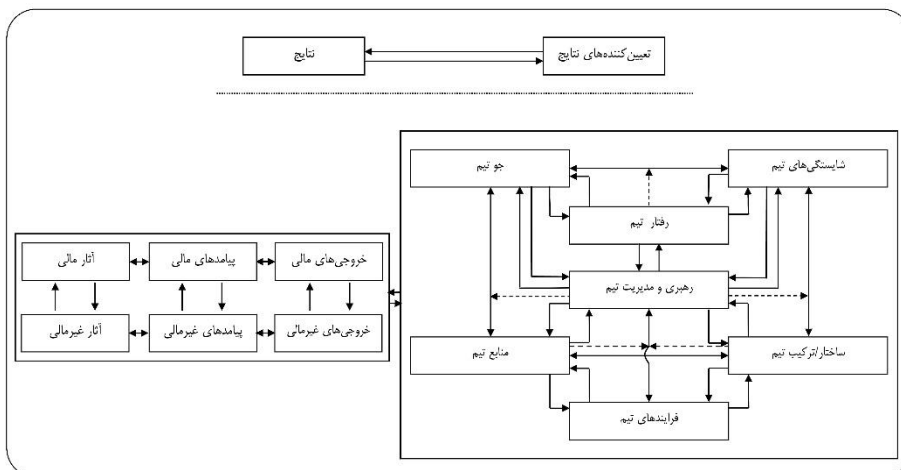
### مدل‌های تک‌سطحی

**مدل تک‌سطحی - سطح فردی.** مطابق با شکل ۱، مدل عملکرد در سطح فردی متشکل از دو بُعد «تعیین‌کننده‌های نتایج» و «نتایج» است. در واقع عملکرد فرد مجموعه‌ای از این دو بُعد و روابط علی و معلولی میان آن‌ها است. طبق مدل، «نتایج» در سطح فردی معلول «تعیین‌کننده‌های نتایج» در سطح فردی است؛ همچنین «نتایج» در سطح فردی می‌تواند بر «تعیین‌کننده‌های نتایج» در سطح فردی تأثیر بگذارد و آن تعیین‌کننده‌ها را تعدیل کند. دو بُعد مدل به مؤلفه‌های سازنده خود تفکیک شده و روابط بین آن‌ها نیز نشان داده شده است.



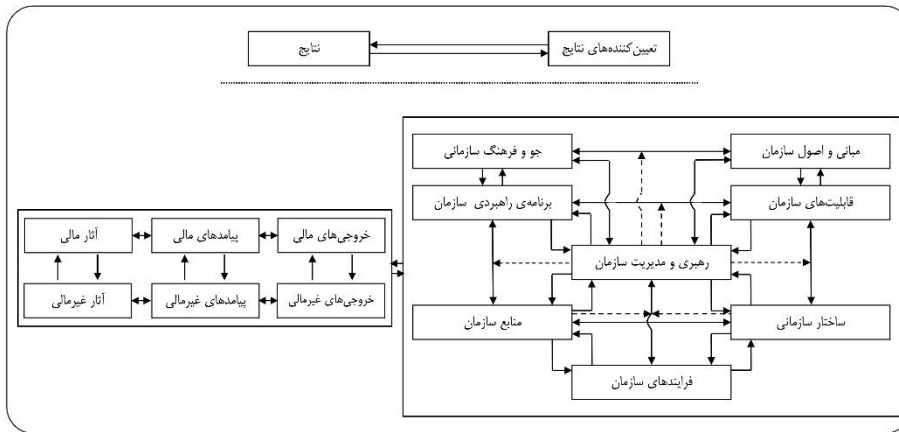
شکل ۱. مدل عملکردی تک‌سطحی - سطح فردی

مدل تک‌سطحی - سطح واحد (گروه). مطابق با شکل ۲، مدل عملکرد در سطح گروهی از دو بُعد «تعیین‌کننده‌های نتایج» و «نتایج» تشکیل شده است. عملکرد گروه مجموعه‌ای از این دو بُعد و روابط علی و معلولی بین آنها است. مطابق مدل، «نتایج» در سطح گروهی معلول «تعیین‌کننده‌های نتایج» در سطح گروهی است؛ همچنین «نتایج» در سطح گروهی می‌تواند «تعیین‌کننده‌های نتایج» در سطح گروهی را تحت تأثیر قرار داده و تعدیل کند.



شکل ۲. مدل عملکردی تک‌سطحی - سطح واحد (گروه)

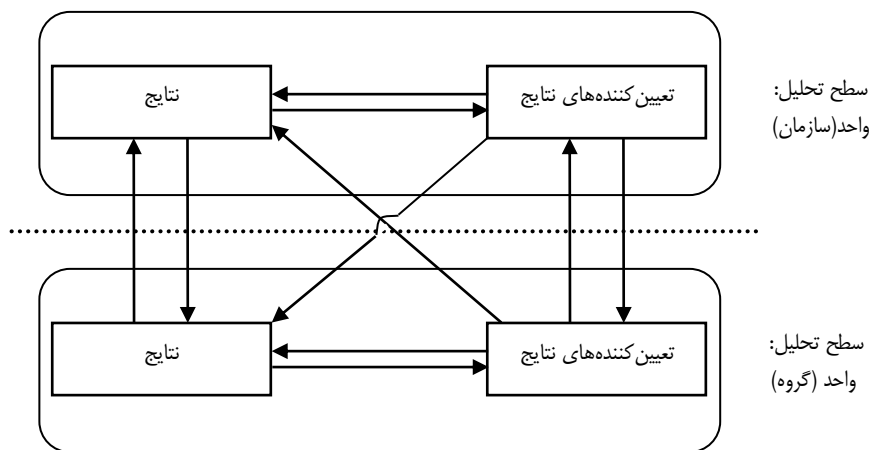
**مدل تک‌سطحی - سطح واحد (سازمان).** مطابق شکل ۳، مدل عملکرد در سطح سازمان از دو بُعد «تعیین‌کننده‌های نتایج» و «نتایج» تشکیل شده است. در واقع عملکرد سازمان مجموعه‌ای از این دو بُعد و روابط علی و معلولی میان آن‌ها است. مطابق مدل، «نتایج» در سطح سازمان معلول «تعیین‌کننده‌های نتایج» در سطح سازمان است؛ همچنین «نتایج» در سطح سازمان می‌تواند تعیین‌کننده‌های نتایج در سطح سازمان را تحت تأثیر قرار داده و تعدیل کند. نمودار ۳، دو بُعد «تعیین‌کننده‌های نتایج» و «نتایج» به مؤلفه‌های سازنده خود تفکیک شده و روابط علی و معلولی بین آن‌ها نیز نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل عملکردی تک‌سطحی - سطح واحد (سازمان)

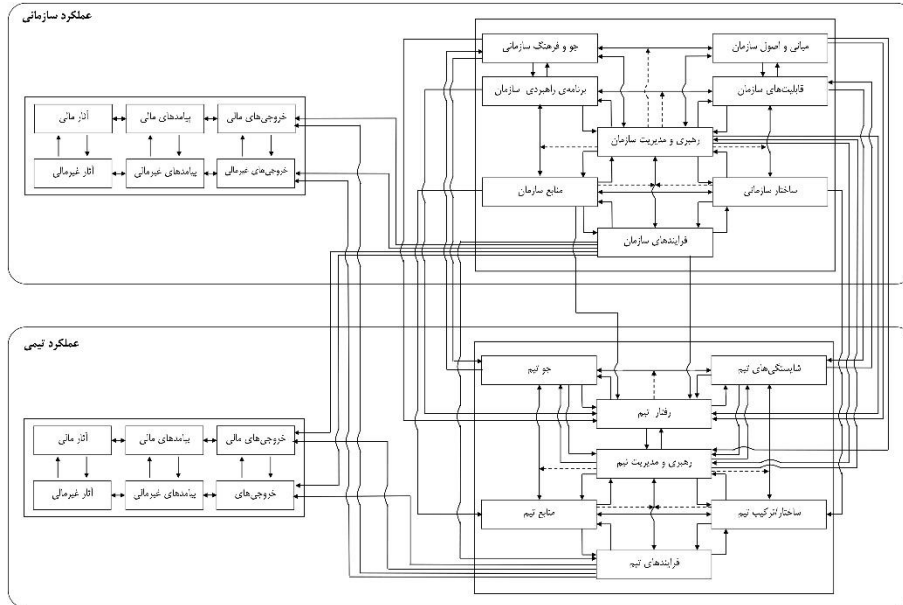
### مدل‌های میان‌سطحی

**مدل میان‌سطحی تأثیر مستقیم - تلفیقی.** این مدل‌ها نشان‌دهنده روابط میان ساخت‌های پدیده مورد مطالعه در دو سطح تحلیل هستند؛ به‌طوری‌که بتوان تأثیر مستقیم ساخت‌های سطح بالاتر را بر ساخت‌های سطح پایین‌تر پیش‌بینی کرد. شکل ۴، چارچوب کلی مدل میان‌سطحی از نوع تأثیر مستقیم را برای سطح تحلیل سازمان و گروه نشان می‌دهد.



شکل ۴. مدل میان سطحی تأثیر مستقیم - تلفیقی (سطح سازمان - گروه) - ابعاد عملکردی

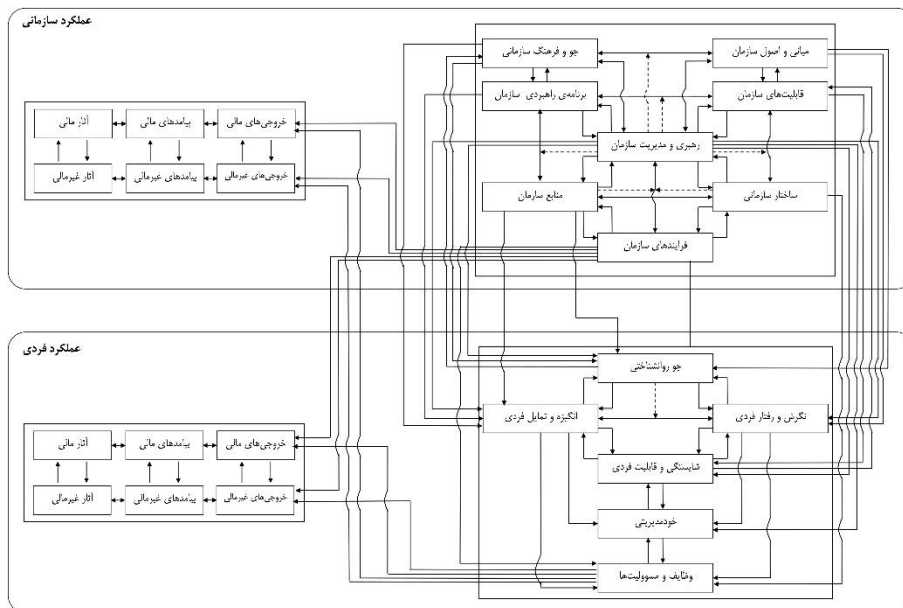
چارچوب کلی مدل میان سطحی از نوع تأثیر مستقیم-تلفیقی سطح سازمان- فرد همانند چارچوب کلی مدل میان سطحی از نوع تأثیر مستقیم-تلفیقی سطح سازمان- فردی است؛ با این تفاوت که سطح فردی به جای سطح گروه قرار می‌گیرد. شکل ۵، مدل میان سطحی تأثیر مستقیم-تلفیقی (سطح سازمان-گروه) را در سطح مؤلفه‌های عملکردی نشان می‌دهد که بسط یافته مدل ارائه شده در شکل ۴، است.



شکل ۵. مدل میان‌سطحی تأثیر مستقیم - تلفیقی (سطح سازمان - گروه) در سطح مؤلفه‌های عملکردی

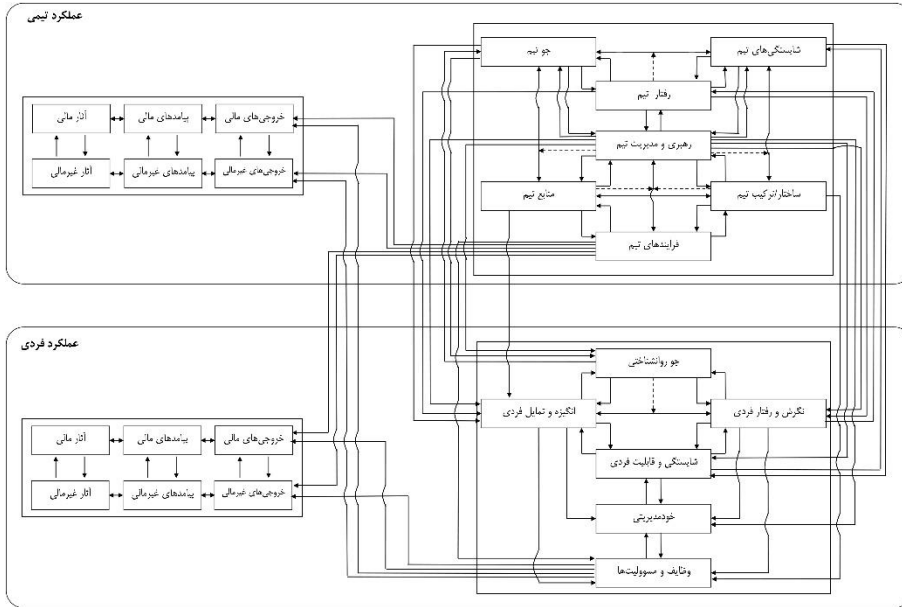
شکل ۶. مدل میان‌سطحی تأثیر مستقیم - تلفیقی (سطح سازمان - فردی) را در سطح مؤلفه‌های عملکردی نشان می‌دهد. این مدل نشان‌دهنده روابط میان‌سطحی مؤلفه‌های مربوط به «تعیین‌کننده‌های نتایج» و «نتایج» در سطح تحلیل سازمانی و فردی است.





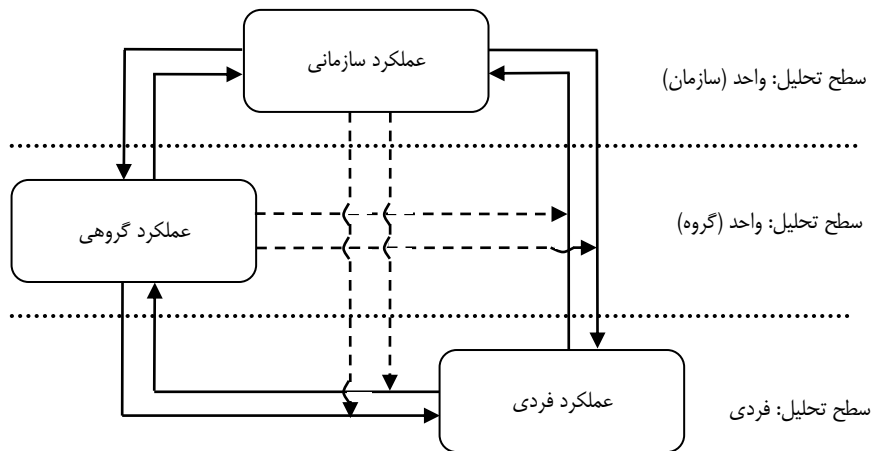
شکل ۷. مدل میان سطحی تأثیر مستقیم- تلفیقی (سطح سازمان- فردی) در سطح مؤلفه‌های عملکردی

**مدل میان سطحی تعدیل‌کننده.** این مدل‌ها نشان‌دهنده روابط میان ساخت‌های پدیده مورد مطالعه در دو سطح تحلیل هستند؛ به طوری که بتوان رابطه بین دو ساخت سطح پایین‌تر را نشان داد که به وسیله مشخصه‌های موجودیت سطح بالاتر تغییر می‌کند و یا تعدیل می‌شود و یا رابطه بین یک ساخت سطح بالاتر و یک ساخت سطح پایین‌تر را نشان داد که به وسیله یک ساخت سطح پایین‌تر دیگر تعدیل می‌شود. شکل ۷، مدل میان سطحی تعدیل‌کننده سطح گروه-فردی را در سطح مؤلفه‌های عملکردی نشان می‌دهد.



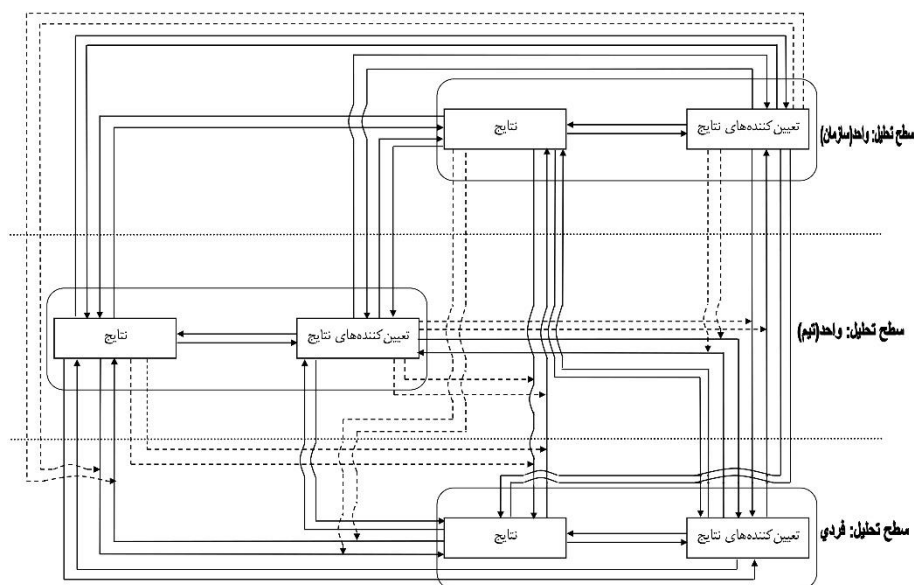
شکل ۷. مدل میان‌سطحی تأثیر مستقیم - تلفیقی (سطح گروهی - فردی) در سطح مؤلفه‌های عملکردی

مدل چندسطحی. مدل‌های چندسطحی اجازه می‌دهند پژوهشگر بتواند هم ساختها و هم روابط میان آنها را در سطوح مختلف از یک نظام سازمانی تحلیل کند. شکل ۸، چارچوب کلی مدل چندسطحی را برای تبیین مدل عملکرد جامع نشان می‌دهد.



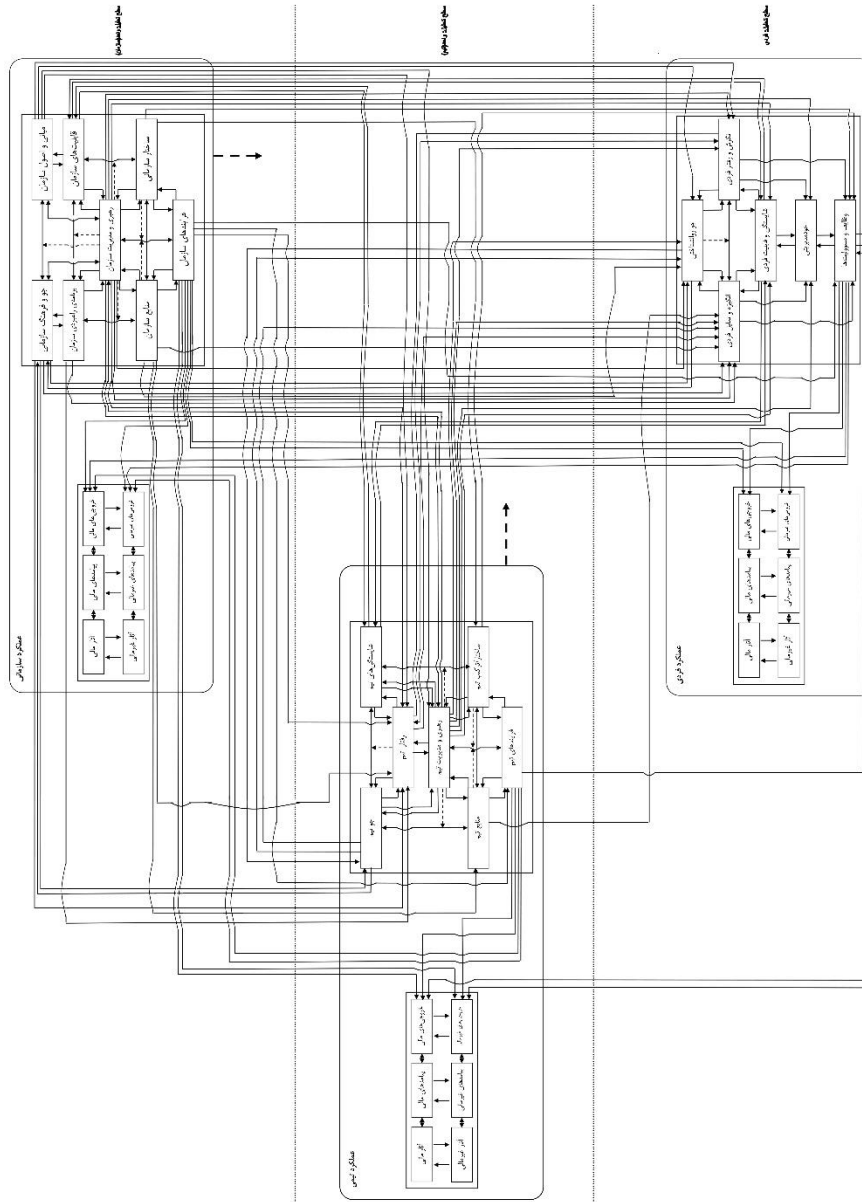
شکل ۸. مدل چندسطحی عملکرد جامع - چارچوب کلی

شکل ۹، بسط یافته مدل چندسطحی ارائه شده در شکل ۷، را نشان می‌دهد که در واقع ناظر به مدل چندسطحی عملکرد جامع در سطح ابعاد عملکردی است. این نمودار ارتباط بین بُعد «تعیین کننده‌های نتایج» و بُعد «نتایج» را در سه سطح تحلیل فردی، گروهی و سازمانی نشان می‌دهد.



شکل ۹. مدل چندسطحی عملکرد جامع - ابعاد عملکردی

شکل ۱۰، بسط یافته مدل چندسطحی ارائه شده در شکل ۹ را نشان می‌دهد که ناظر به مدل چندسطحی عملکرد جامع در سطح مؤلفه‌های عملکردی است. این شکل ارتباط بین مؤلفه‌های تعیین کننده‌های نتایج و مؤلفه‌های نتایج را در سه سطح تحلیل فردی، گروهی و سازمانی نشان می‌دهد.



شکل ۱۰. مدل چندسطحی عملکرد جامع - موفقه‌های عملکردی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل جامع عملکرد و با استفاده از روش‌شناسی نظریه‌پردازی چندسطحی انجام شده است. در این پژوهش برای نخستین بار پس از مطالعه گسترده و عمیق حدود هزار متن علمی در حوزه عملکردی، چنین مدلی طراحی شد. در این پژوهش، متغیرهای عملکردی مطرح‌شده در نظریه‌ها، الگوها و چارچوب‌های مختلف به روش تحلیل محتوای کیفی شناسایی شده و روابط میان این متغیرها با استفاده از روش نظریه‌پردازی چندسطحی، تحلیل و تبیین شد. در پژوهش حاضر، ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی به‌عنوان عناصر محتوایی نظام عملکرد به‌صورت جامع در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی و با سه رویکرد تک‌سطحی، میان‌سطحی و چندسطحی، شناسایی و روابط میان آن‌ها تبیین شد. شناسایی متغیرهای عملکردی و تبیین روابط میان آن‌ها به‌صورت جامع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند تأثیر و تأثر این متغیرها را در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی در نظام مدیریت عملکرد خود، موردتوجه قرار دهند. عملکرد در تعریف جامع عبارت است از: تعیین‌کننده‌های نتایج و نتایج. بر اساس این تعریف از عملکرد، ابعاد عملکرد در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی عبارت‌اند از: تعیین‌کننده‌های نتایج و نتایج. مطابق مدل جامع عملکرد ارائه‌شده در این پژوهش، برای ارزیابی و مدیریت عملکرد در سطح سازمان باید مؤلفه‌های سازنده تعیین‌کننده‌های نتایج در سطح سازمانی مشتمل بر مبانی و اصول سازمان، فرهنگ و جوّ سازمان، قابلیت‌های سازمان، برنامه‌های راهبردی سازمان، رهبری و مدیریت سازمان، منابع سازمان و ساختار و فرآیندهای سازمان موردسنجش قرار گیرد. علاوه بر سنجش تعیین‌کننده‌های نتایج که از آن‌ها با عنوان «پیش‌رانه» نیز یاد می‌شود سازمان باید نتایج را در سطح سازمانی خود موردسنجش قرار دهد. این نتایج در قالب خروجی‌های مالی و غیرمالی، پیامدهای مالی و غیرمالی و آثار مالی و غیرمالی قابل‌سنجش و ارزیابی است. در صورتی که سازمان عملکرد پایینی داشته باشد، ریشه پایین‌بودن این عملکرد را می‌توان در سطح سازمان، در مؤلفه‌های تعیین‌کننده نتایج و یا در خود نتایج جست‌وجو کرد. در صورتی که مؤلفه‌های عملکردی در سطح سازمان وضعیت مناسبی داشته باشد، در آن صورت مطابق مدل جامع عملکرد، باید موضوع ضعف عملکرد را در تعیین‌کننده‌های نتایج و نتایج سطح گروهی پیگیری کرد. مطابق مدل جامع ارائه‌شده، عملکرد در سطح گروه نیز در بُعد تعیین‌کننده‌های نتایج مشتمل بر جوّ گروه، شایستگی‌های گروه، رفتار گروه، رهبری و مدیریت گروه، ساختار/ ترکیب گروه و فرآیندهای گروه و در بُعد نتایج مشتمل بر خروجی‌های عینی، پیامدها و آثار مالی و غیرمالی است. در صورت سنجش مؤلفه‌های یادشده در سطح گروه و نبود مشکل در این سطح، مشکلات عملکردی سازمان را باید در سطح فردی جست‌وجو کرد. تعیین‌کننده‌های نتایج در سطح فردی عبارت‌اند از: انگیزه و تمایل فردی؛ جوّ روان‌شناختی؛

شایستگی و قابلیت فردی؛ نگرش و رفتار فردی؛ خودمدیریتی؛ وظایف و مسئولیت‌ها. نتایج در سطح فردی نیز مشتمل بر همان مؤلفه‌های خروجی‌های عینی، پیامدها و آثار است. مطابق مدل‌های میان‌سطحی و چندسطحی عملکرد ارائه‌شده در این پژوهش، گاه باید ریشه ناکارآمدی عملکردی سازمان در یک سطح را در سطوح بالاتر یا پایین‌تر جست‌وجو کرد. برای مثال، سازمانی که در جوّ سازمانی خود دچار عارضه است می‌تواند جوّ روان‌شناختی افراد و نیز جوّ گروه‌ها را دچار عارضه کند و متقابلاً این عارضه می‌تواند در جوّ روان‌شناختی نابسامان در سطح فردی (مانند اختلالات روان‌شناختی) و یا جوّ متشنج در سطح گروه‌ها ریشه داشته باشد. جوّ روان‌شناختی در سطح فردی نیز از انگیزه و تمایل فردی و نیز نگرش و رفتار فردی در همان سطح فردی تأثیر پذیرفته و متقابلاً بر آن دو تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این تأثیر و تاثر، جوّ روان‌شناختی تأثیر متقابل انگیزه و تمایل فردی و نگرش و رفتار فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و یا تعدیل می‌کند. این نوع تأثیر و تاثر را هم‌زمان در سطح گروه و سازمان نیز باید تحلیل کرد. این نوع تحلیل از عملکرد در نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد تنها مبتنی بر مدل جامع عملکرد چندسطحی پیشنهادشده در این پژوهش قابل‌انجام است و این را می‌توان نقش پژوهشی این مقاله قلمداد کرد. روابط میان‌سطحی و چندسطحی ارائه‌شده در مدل جامع عملکرد پیشنهادی شامل ۱۲۶ رابطه است که از آن‌ها در مبانی نظریه‌پردازی چندسطحی با عنوان «قضایا» (معادل فرضیه در مبانی پژوهش متعارف) یاد می‌شود. برخی از این قضایا عبارت‌اند از:

- تعیین‌کننده‌های نتایج سازمانی از سطح سازمان نشأت می‌گیرند و در قالب نتایج در سطح سازمان ظهور پیدا می‌کنند؛
- تعیین‌کننده‌های نتایج سازمانی از سطح سازمان نشأت می‌گیرند و در قالب تعیین‌کننده‌های نتایج در سطح فردی ظهور پیدا می‌کنند؛
- تعیین‌کننده‌های نتایج سازمانی از سطح سازمان نشأت می‌گیرند و در قالب تعیین‌کننده‌های نتایج در سطح فردی ظهور پیدا می‌کنند؛ درحالی‌که تعیین‌کننده‌های نتایج گروهی، نقش تعدیل‌کننده و تأثیرگذار در این ارتباط دارند؛
- تعیین‌کننده‌های نتایج سازمانی از سطح سازمان نشأت می‌گیرند و در قالب تعیین‌کننده‌های نتایج در سطح گروه ظهور پیدا می‌کنند؛
- مبانی و اصول سازمان از سطح سازمان نشأت می‌گیرد و در قالب نگرش و رفتار فردی در سطح فردی ظهور پیدا می‌کند؛
- مبانی و اصول سازمان از سطح سازمان نشأت می‌گیرد و در قالب نگرش و رفتار فردی در سطح فردی ظهور پیدا می‌کند؛ درحالی‌که عملکرد گروهی، نقش تعدیل‌کننده و تأثیرگذار در این ارتباط دارد؛

- مبانی و اصول سازمان از سطح سازمان نشأت می‌گیرد و در قالب جو روان‌شناختی در سطح فردی ظهور پیدا می‌کند؛
- مبانی و اصول سازمان از سطح سازمان نشأت می‌گیرد و در قالب جو روان‌شناختی در سطح فردی ظهور پیدا می‌کند؛ درحالی‌که عملکرد گروهی، نقش تعدیل‌کننده و تأثیرگذار در این ارتباط دارد.
- مبانی و اصول سازمان، از سطح سازمان نشأت گرفته و در قالب رهبری و مدیریت گروه در سطح گروه ظهور پیدا می‌کند.

**پیشنهادها.** به مدیران توصیه می‌شود برای اجرای مدل جامع عملکرد با رویکرد چندسطحی در سازمان‌ها از یک راهنمای گام‌به‌گام به شرح زیر استفاده کنند:

۱. تبیین و استقرار مدل عملکردی جامع: واحد مدیریت عملکرد سازمان با همکاری مدیران صفی و ستادی، متغیرهای عملکردی (ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی) را مبتنی بر مدل پیشنهادی، از سطح سازمان تا سطح گروهی و فردی تبیین کرده و شاخص‌سازی کنند و آن‌ها را در قالب یک بانک اطلاعاتی به یکدیگر مرتبط سازند. نحوه ارتباط بین ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی مطابق مدل چندسطحی پیشنهادشده در این پژوهش و میزان اهمیت هر یک از عوامل در عملکرد سطح فردی، گروهی و سازمانی نیز بر اساس نظر خبرگان سازمان مبتنی بر فنون کمی تعیین شود. در برقراری ارتباط بین ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی به‌صورت چندسطحی ممکن است کاربران مدل با مشکل مواجه شوند؛ ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود برای شکل‌گیری روابط میان متغیرهای عملکردی به‌صورت مرحله‌ای عمل شود؛ به این معنا که ابتدا مدل‌های تک‌سطحی ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی در سطح سازمان، گروه و فرد تبیین و مستقر شود و سپس مدل‌های میان-سطحی به‌کار گرفته شده و در مرحله‌ی سوم نیز مدل چندسطحی به‌صورت کامل به‌کار گرفته شود.

۲. فراهم‌ساختن الزامات به‌کارگیری مدل جامع مدیریت عملکرد: برای امکان بهره‌گیری از نظام جامع مدیریت عملکرد ضروری است سازمان در خصوص فراهم‌ساختن زیرساخت‌های فرهنگی، ساختاری، فناوری، مدیریتی و راهبردی اقدام لازم را انجام دهد؛ به‌خصوص به‌دلیل تنوع روابط میان متغیرهای عملکردی ضروری است از یک بستر نرم‌افزاری قوی برای تسهیل در مدیریت این روابط استفاده شود.

۳. به‌کارگیری مدل جامع مدیریت عملکرد با رویکرد چندسطحی: پس از تبیین و استقرار مدل عملکردی جامع و فراهم‌ساختن الزامات، باید عناصر محتوایی مدیریت عملکرد در قالب فرآیند مدیریت عملکرد در سطح سازمان، گروه و فرد جاری شود.

به پژوهشگران توصیه می‌شود روابط تبیین‌شده در مدل چندسطحی پیشنهادی را به‌صورت فرضیه مطرح کرده و این فرضیه‌ها را در پژوهش‌های آتی آزمون کنند. همچنین تکمیل فرآیند نظریه‌پردازی چندسطحی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند یکی از موضوعات پژوهش‌های آینده باشد؛ بدین منظور پژوهشگران می‌توانند مدل جامع عملکردی با رویکرد چندسطحی را در بخش دولتی و خصوصی به‌طور جداگانه تبیین کنند.



## منابع

1. Aguinis, H., Gottfredson, R. & Culpepper, A. (2013), Best-practice recommendations for estimating interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, 39, 1490–528.
2. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg P. and Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
3. Armstrong, Michael (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. 3<sup>rd</sup> Edition. Kogan page: London & Philadelphia
4. Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, 4<sup>th</sup> Edition, London: Kogan Page.
5. Beech, Nic & Crane, Oliver (1999). High performance teams and a climate of community. *Team Performance Management*, 5(3), 87-102.
6. Beer, M. & Ruh, R. A. (1996). Employee Growth Through Performance Management. *Harvard Business Review*, 54(4), 59-66.
7. Bryman, Alan, & Bell, Emma (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press, 2th Ed.
8. Flapper, Simme Douwe P.; Fortuin, Leonard & Stoop, Paul P.M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 27-37.
9. Forslund, Helena (2007). The impact of performance management on customers' expected logistics performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 901-918
10. Georgakakis, D. & Ruigrok, W. (2017). CEO Succession Origin and Firm Performance: A Multilevel Study. *Journal of Management Studies*, 54(1), 58-87
11. Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48–66.
12. Grote, Dick (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide for Managers. AMACOM, 27-30
13. Gruman, J.A. & Saks, A.M. (2010). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136
14. Heide, Darrel P. (2003). *A Comprehensive Performance Management Model*. United States International University.
15. Kull, T.J. & Narasimhan, R. (2010). Quality Management and Cooperative Values: Investigation of Multilevel Influences on Workgroup Performance. *Decision Sciences*, 41(1), 81-113.
16. Liu, X. & Batt, R. (2010). How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Technology-Mediated Services. *Personnel Psychology*, 63, 265-298.
17. Mackey, A. & Barney, J.B. (2015). Developing Multi-Level Theory in Strategic Management: The Case of Managerial Talent and Competitive Advantage, *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*, 163-175.
18. Magee, K. (2002). *The Impact of Organizational Culture on the Implementation of Performance Management*. Georgia State University.

19. Rezaeian, A. & Ganjali, A. (2009). Multilevel Approach and its Application to Organizational Theorizing. *Strategic Management Thought*, 3(2), 5-40(in Persian)
20. Taylor, J. (2015). Closing the Rhetoric-Reality Gap? Employees' Perspective of Performance Management in the Australian Public Service. *Australian Journal of Public Administration*, 74(3), 336-353.
21. Zhang, Z., Waldman, D.A. & Wang, Z. (2012). A Multilevel Investigation of Leader-Member Exchange, Informal Leader Emergence and Individual and Team Performance. *Personnel Psychology*, 65, 49-78

## Developing a Comprehensive Model of Performance using a Multi-Level Approach

Asadollah Ganjali<sup>1\*</sup>

1. Faculty of Islamic Study and Management, Imam Sadiq university, Tehran, Iran

### Abstract

**Purpose:** The importance of performance management is obvious; however, there is not a comprehensive model that describes the concept of performance and variables and the relation between these variables in individual, team and organizational level. This study aims at developing a comprehensive model of organizational performance using multilevel approach.

**Design/Methodology/Approach:** This is a developmental study based on research objective and was conducted using exploratory strategy and qualitative method. After studying more than one thousand scientific documents including articles and books, the comprehensive model of performance were developed.

**Research Findings:** Based on multilevel approach, the single-level model of individual, team and organizational performance were developed. Then, the cross-level models were developed. Finally, the comprehensive model of organizational performance using multilevel approach was developed.

**Practical Consequences:** Identifying performance variables and explaining the relationships between them in a comprehensive way helps organizations to consider the impact of these variables on different levels of individual, group and organizational performance management system, and increase its effectiveness.

**Limitations & Consequences:** Performance is a multilevel phenomena and conventional theorizing approach, which studies performance in micro or macro level, can not analyzes this phenomena since it can not consider top-down and bottom-up effect of interested phenomena. As a result, errors accurse due to simplification of organizational phenomena. Multilevel approach enables the researchers and managers to see organizational phenomena as a multilevel subject and to analyze the effect of phenomenon in the higher level and also the influence of higher level factors at the phenomenon. Therefore, it can decrease or alleviate the gap between theory and practice.

**Innovation or Value of the Article:** The paper, while pointing out how to use multilevel theory, helps to develop existing performance models of management knowledge at three levels: individual, group, and organizational, and with the approach of the single-level, cross-level, and multilevel approaches.

**Keywords:** Multilevel Theorizing, Individual Performance, Team Performance, Organizational Performance, Comprehensive Performance

**Paper Type:** Research paper

---

Received: April 25, 2017, Accepted: Dec. 02, 2017.

\* Corresponding Author.

E-mail address: ganjali@isu.ac.ir