

بررسی عوامل موثر بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مازندران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۳

کد مقاله: ۱۷۵۷۰

اسدالله مهرآراء^{۱*}، بشیر خدانشناس گل افشانی^۲

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی عوامل موثر بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مازندران است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و با توجه به ماهیت و نحوه کنترل متغیرها از نوع توصیفی-پیمایشی و در زمره تحقیقات غیر آزمایشی قرار دارد. ابزار اصلی پژوهش پرسش نامه مقایسه زوجی و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مازندران و مدیران آن ها می باشد. تعداد ۱۶ نفر به عنوان خبره که شامل مدیران، مشاوران و مدرسین دانشگاه در رشته های مدیریت و امور اداری می باشند، با روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده ها با روش سلسله مراتبی (AHP) انجام شد. یافته ها نشان داد، عوامل شش گانه در استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد به ترتیب اولویت شامل توسعه منابع انسانی، حقوق و مزایا، ساختار، نگرش فرایندی، مشارکت افراد و در نهایت فرهنگ سازمانی رتبه بندی شدند.

واژگان کلیدی: نظام مدیریت عملکرد، دانشگاه علوم پزشکی.

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر، (نویسنده مسئول) mehrara_a@yahoo.com

۲- دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی مدیریت تطبیقی و توسعه

در دنیای امروز، دانش و مهارت نیروی انسانی با ارزش ترین منبع یک شرکت یا سازمان در نظر گرفته شده است، بنابراین لازم است نه تنها به سیستم پاداش و توسعه آنها توجه ویژه شود. بلکه برای این دانش و مهارت می بایست ارزیابی دقیقی صورت پذیرد، چرا که ارزیابی عملکرد کارکنان بخش مهمی از فرایند مدیریت عملکرد کارکنان را نشان می دهد. ارزیابی عملکرد کارکنان ارزش قابل استفاده ای برای سازمان، مدیر و همچنین برای کارمند ارزیابی شده بوجود می آورد (لوسیر و هندون^۱، ۲۰۱۲، اسنل و بولاندر^۲، ۲۰۱۲). مدیریت عملکرد به ابزاری استراتژیک برای بهبود اثربخشی سازمان تبدیل شده است. ارزیابی عملکرد غالباً همراه با واژه های ارزشیابی عملکرد، ارزیابی ها، و بررسی عملکرد یا ارزیابی کارکنان به جای یکدیگر استفاده می شود. نقش چشمگیر ارزیابی عملکرد در هرم هر سازمان به منظور استقرار یا سازماندهی دست یابی به اهداف سازمانی ضروری شده است. بنابراین، موفقیت سازمانها به این بستگی دارد که عملکرد هر کارمند به طور دقیق و موثر ارزیابی و مدیریت شود. مدیریت عملکرد را می توان به عنوان یک فرایند سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمانی از طریق توسعه عملکرد افراد و تیم ها تعریف کرد (آرمسترانگ^۳، ۲۰۱۲). مدیریت عملکرد، سیستمی است که سازمان ها از طریق آن اهداف کاری و استانداردهای عملکرد را تعیین می کنند، و وظایف کارمند را بررسی و ارزیابی می کنند، بازخورد عملکرد را ارائه می دهند، نیازهای آموزشی و توسعه را تعیین می کنند و پاداش ها را توزیع می کنند (برسکو و کلس^۴، ۲۰۰۸). مدیریت عملکرد فرآیندی است که شامل برنامه ریزی عملکرد، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، پاداش عملکرد و توسعه عملکرد است داشتن تخصص و کارایی بالا، در هدایت و رهبری و به کارگیری شیوه های توسعه سازمانی و مدیریت می باشد. در این رابطه می توان به برخی از روش های تغییر و تحول در الگوهای نظریات سازمانی برای رشد رویکردهای رفتاری و علمی مرتبط با رفتار مدیریت سازمان ها، به عنوان روش های تحلیل عملکرد مدیریت و سازمان های آن ها اشاره کرد. گفتنی است که در مباحث رویکردهای جدید روان شناختی سازمانی، بررسی وضعیت نیروی کار، مطالعه دقیق سازمان، چگونگی به کارگیری اصول ایجاد تغییر در رفتار سازمان ها باتوجه به شیوه های اجرایی مدیریت سازمان و بررسی راه های رشد و تغییر سازمانی مورد توجه جدی قرار گرفته است. این اصول و به کارگیری نظریه های تحلیل رفتاری در سازمان ها اصطلاحاً تحت عنوان «مدیریت مبتنی بر عملکرد» شناخته شده است. (دب^۵، ۲۰۰۹).

۲- اهمیت و ضرورت پژوهش

ارزیابی رسمی عملکرد کارکنان به دو شکل ارزیابی رسمی (سیستماتیک) و غیررسمی (غیر سیستماتیک) تقسیم می شود. ارزیابی غیررسمی به معنای ارزیابی مداوم یک کارمند توسط سرپرست وی در طی فرایند کار است. ارزیابی رسمی کارمندان یک فرایند رسمی سازمانی است که به صورت منظم انجام می شود تا بتواند مقایسه ای را از فرد مورد انتظار (گروه) و عملکرد واقعی ایجاد کند (جیانگرکو^۶ و دیگران، ۲۰۱۲). ارزیابی رسمی شامل چندین مرحله و روش های انتخاب شده با توجه به بخشهای کاری ارزیابی است. کندراک^۷ (۲۰۱۱) اعتقاد دارد ارزیابی رسمی ممکن است به شرح زیر تعریف شود: یک ابزار یا یک حالت که عملکرد کار یک کارمند را ارزیابی می کند. دوره ای که عملکرد کارمند ارزیابی می شود و به کارمند بازخورد داده می شود. سیستمی برای تعیین چشم انداز کار یک کارمند، عملکرد فعلی کار، عملکرد ارزیابی شده، بازخوردی که از طریق ارزیابی عملکرد و امکان پیشرفت آینده آن به کارکنان ارائه می شود، همچنین تعیین اهداف و انتظارات جدید برای دوره دیگر (کندراک، ۲۰۱۱). آگاه کردن افراد درباره عملکردشان و کمک به آنها در اصلاح و ارتقا، فرایندی است که از اوان کودکی آغاز می شود. در ابتدا، والدین و افراد مهم خانواده، با تشویق و تنبیه بازخورهای لازم را به کودکان می دهند. کودکان به سرعت می آموزند که رفتارهای مناسب منتهی به پاداش خواهد شد و یا نتایج منفی را خنثی خواهد کرد. به همین ترتیب رفتار نامناسب منتهی به تنبیه خواهد شد. پس از ورود به مدرسه کودکان در معرض اولین سیستم رسمی ارزشیابی، آزمونها و امتحانها قرار می گیرند. از این نقطه نظر، مربیان، معلمان، همسالان و در نهایت سرپرستان، افراد را با جریان مستمر بازخور درباره عملکردشان آگاه می سازند. فرایند مطلع کردن افراد از چگونگی انجام کارشان را ارزشیابی عملکرد می نامند. فرایند رسمی آگاه کردن کارکنان از تشخیص نتایج مثبت و منفی عملکردشان را ارزشیابی می نامند (جزنی، ۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد، از طریق مکانیزم بازخورد، به کارکنان به خوبی کمک می کند تا بدانند که چگونه در سازمان در انجام وظایف، و وظایف و مسئولیت های خود پیشرفت می کنند و این بازخورد می تواند به صورت روزانه، هفتگی یا ماهانه در دسترس قرار گیرد (لی^۸، ۲۰۰۵). با توجه به چالشهای متعددی که سازمانهای مختلف

1 - Lussier & Henson
2 - Snell & Bohlander
3 - Armstrong
4 - Briscoe & Claus
5 - Deb
6 - Giangreco
7 - Kondrasuk
8 - Lee

با آن روبرو هستند و اساساً ناشی از رقابت آشفته صنعت و خدمات است، ارزیابی عملکرد فرصتی ارزشمند برای شناخت و پاداش دادن به تلاشها و عملکرد کارکنان، شناسایی موانع اصلی و همچنین تسهیل کنندگان در کار عملی و شناسایی نیازها و فرصت های توسعه حرفه ای است. بنابراین یک الگوی ارزیابی موثر و موفق مزایای بالقوه زیادی را برای هر دو طرف یعنی شخص و سازمان فراهم می کند (لام^۱، ۲۰۰۱).

۳- مبانی نظری

۳-۱- مدیریت مبتنی بر عملکرد

مدیریت عملکرد رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرآیندهایی نظیر: تعیین اهداف استراتژیک، تعیین شاخصها، جمع آوری، تحلیل و گزارش دهی داده ها و به کارگیری آن ها به بهبود عملکرد سازمان می انجامد. فرایند مدیریت عملکرد یک چرخه مستمر است با سه رکن اساسی طرح ریزی، طرح ریزی جوهره مدیریت را تشکیل می دهد. برای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در نظر گرفتن یک استراتژی صحیح برای سازمان و طراحی مناسب ترین برنامه اولین و زیربنایی ترین اقدام را تشکیل می دهد.

مربیگری: مربیگری برپایه نظم و برنامه ریزی می تواند جهت حرکت سازمان را به سمت اهداف تضمین کند. این نوع از رهبری شامل مربیگری غیر رسمی و بررسی دوره ای پیشرفت در پاسخگویی شغلی و رفتارها می باشد. بازنگری و ارزشیابی: کارکنان و مدیران در مورد آنچه انجام داده اند بازنگری کرده و نحوه پاسخگویی و رفتارهای سازمانی را بررسی کرده، با ارائه پیشنهادات اصلاحی در توسعه برنامه های سازمان مشارکت می کنند. (مصدق راد و همکاران، ۱۳۸۴).

فرآیند مدیریت عملکرد به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه ها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی شان را مورد توجه قرار داده و (هماهنگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی های جدید افراد برای هماهنگی با فناوری های مدرن و دنیای متحول فرد است (سلطانی، ۱۳۸۴).

۳-۲- اهداف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد روشی برای ارزیابی عملکرد شغلی یک کارمند است. این یک روند مداوم برای به دست آوردن، تحقیق، تجزیه و تحلیل و ثبت اطلاعات مربوط به ارزش کار یک کارمند است. هدف اصلی ارزیابی عملکرد اندازه گیری و بهبود عملکرد کارکنان و افزایش پتانسیل و ارزش آینده آنها برای شرکت یا سازمان است. اهداف دیگر شامل ارائه بازخورد، بهبود است اهداف ارزیابی عملکرد روشی برای ارزیابی عملکرد شغلی یک کارمند است. این یک روند مداوم برای به دست آوردن، تحقیق، تجزیه و تحلیل و ثبت اطلاعات مربوط به ارزش کار یک کارمند است. هدف اصلی ارزیابی عملکرد برای اندازه گیری و بهبود عملکرد کارکنان و افزایش پتانسیل و ارزش آینده آنها برای شرکت است. اهداف دیگر شامل ارائه بازخورد، بهبود ارتباطات، درک نیازهای آموزشی، روشن کردن نقش ها و مسئولیت ها و تعیین نحوه تخصیص پاداش است. بیلی و فلچر^(۲۰۰۸) این اهداف را چنین توصیف کرده اند: ارائه بازخورد، تسهیل تصمیمات ارتقا، تسهیل تصمیمات اخراج یا تعدیل نیرو، تشویق به بهبود عملکرد، ایجاد انگیزه برای عملکرد برتر، تعیین و اندازه گیری اهداف، مشاوره مشاوران، تعیین تغییرات جبران خسارت، تشویق مربیگری و راهنمایی، حمایت از برنامه ریزی نیروی انسانی، تعیین نیازهای فردی برای آموزش و توسعه، تعیین آموزش سازمانی و نیازهای توسعه، تأیید تصمیمات استخدام، ارائه دفاع قانونی برای تصمیمات پرسنل، و بهبود عملکرد کلی سازمان (بیلی و فلچر، ۲۰۰۸).

۴- پیشینه پژوهش

زارع و همکاران (۱۳۹۷) در بررسی ابعاد اقتصادی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری نیروی انسانی، نتایج پژوهش نشان دادند مشاغل شناسایی شده در شهرداری اصفهان، می تواند در سه گروه کارکنان کلیدی، کارکنان سنتی و کارکنان قراردادی منجر شود. محمدی و شریف زاده (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان تدوین الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی؛ به این نتیجه رسیدند که ارتباط معنی داری بین ویژگی های توسعه فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آنان و در نهایت تاثیر و ویژگی روابط کاری فی مابین بر مدیریت عملکرد کارکنان وجود دارد. شیخ زاده (۱۳۸۹) در پژوهشی

1 - Lam
2 - Bailey & Fletcher

با عنوان طراحی الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد نظام سلامت کشور به بررسی این مسئله و در نهایت طراحی مدل مذکور پرداخته است. او پژوهش خود را به روش دلفی انجام داده و از نظر ۳۲ نفر از خبرگان در موضوع استفاده نموده است. نتایج تحقیق او نشان داد که الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد نظام سلامت و جامعه پزشکی شامل ابعاد انگیزش سازمان (با مولفه های تاریخچه، مأموریت، فرهنگ و سیستم پاداش)، مدیریت منابع (با مولفه های مدیریت فرآیند، مدیریت منابع مالی و بودجه، مدیریت منابع مادی و تجهیزات و مدیریت سرمایه انسانی)، عملکرد (با مولفه های عملکرد سطح کارکنان، عملکرد سطح گروه های پزشکی و پیراپزشکی، عملکرد سطح برنامه و عملکرد سطح سازمان) و بعد رضایت ذی نفعان (با مولفه های بیماران، جامعه، دولت، سرمایه گذاران، کارکنان و عرضه کنندگان دارو و تجهیزات) مورد تایید قرار گرفت. عظیمی (۱۳۸۸) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی امکان اجرای (استقرار) نظام مدیریت عملکرد در شرکت فولاد طبرستان پرداخته است. او در پژوهش خود از نظرات ۳۰ نفر از مدیران، سرپرستان و کارشناسان به وسیله پرسشنامه برای آزمون فرضیات خود و پاسخ به سوالات پژوهش استفاده کرده است. نتایج این پژوهش نشان داد که از میان هفت مولفه اجرا (استقرار) مدیریت عملکرد تنها " توسعه منابع انسانی " شرکت مناسب بوده و سایر مولفه ها مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نگرش مدیران، مشارکت افراد، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد و سیستم ارزیابی عملکرد شرکت تناسب معنی داری برای اجرای (استقرار) نظام مدیریت عملکرد نداشته است.

در پژوهش های مرتبط خارجی؛ تراور^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله ای به مرور گسترده ای از ادبیات مدیریت عملکرد برای این حوزه انجام داده اند و به این نتیجه رسیدند که مدیریت عملکرد با تمام ظواهر، در همه سازمان ها رخ می دهد، چه به طور رسمی از طریق یک فرآیند رسمی سازمانی یا غیررسمی از طریق گفتگوی روزانه. در نهایت این اندیشمندان مجموعه ای از خلاء های پژوهشی در این حوزه را اذعان می کنند که در صورت پر کردن، به دانشمندان و متخصصان حقوق بشر کمک خواهد کرد تا درک بهتری از عملکرد مدیریت کارمندان در آینده داشته باشند. لوان^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی روابط بین واکنشهای ارزیابی عملکرد و تعهد شغلی کارکنان پرداخت. یک نظرسنجی از ۴۶۶ پاسخ دهنده نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین واکنشهای ارزیابی عملکرد و تعهد شغلی کارکنان وجود دارد. ورکدی^۳ و همکاران (۲۰۱۹) رابطه بین رضایت از ارزیابی عملکرد و نتایج کارمندان؛ با مراجعه ویژه دفتر مرکزی بانک سیلان. نشان داد که بین رضایت از ارزیابی عملکرد و نتایج کارکنان رابطه ضعیف اما مثبتی وجود دارد. تأثیر رضایت از ارزیابی عملکرد بر نتایج کارمندان وجود دارد. بنابراین، برای بدست آوردن نتایج مثبت، سازمان باید بستر ارزیابی عملکرد را فراهم کند که در آن کارمندان رضایت خود را از ارزیابی عملکرد ایجاد کنند. کلارک^۴ (۲۰۱۸) در تحقیقی ضمن طراحی مدل ارزیابی عملکرد به تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان و استفاده از اطلاعات آن در طراحی آموزش های سازمان پرداخت و به این نتیجه رسید؛ برای اینکه کارکنان سازمان تبدیل به منابع ارزشمندی برای سازمان شوند، ضرورت دارد تا نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازهای و انتظارات ذینفعان سازمان ارتباط موثری برقرار کند تا آنها بدانند انتظار از آنان چیست و تلاش ها و برنامه های بهبود خود را بر آن اساس تنظیم کنند. هانگ بی^۵ و دیگران (۲۰۱۶) در بررسی با عنوان یک رویکرد تصمیمی گیری چند معیاره برای ارزیابی عملکرد کارکنان با کارت امتیاز متوازن در بانک از دو منظر مالی و غیرمالی؛ به این نتیجه رسیدند ابعاد مشتری (رضایت ذینفعان)، مالی (انگیزاننده های مالی)، رشد و یادگیری (آموزش، توسعه منابع انسانی، یادگیری مستمر، انگیزه و...) و داخلی (طراحی سازمان، فرهنگ و حمایت مدیریت عالی و...) به عنوان مهم ترین شاخصهای ارزیابی عملکرد از نظر کارکنان معرفی شدند.

۵- سوالات یا فرضیات پژوهش

سوال اصلی: عوامل موثر در استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مازندران به ترتیب کدامند؟

سوالات فرعی:

۱. چه عوامل ساختاری با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟
۲. چه عوامل فرایندی با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟
۳. چه عوامل فرهنگی با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟

1 - Travor
2 - LeVan
3 - Weerakkody
4 - Kondrasuk
5 - Hung-Yi

۴. چه عوامل توسعه منابع انسانی با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟

۵. چه عوامل مشارکت افراد با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟

۶. چه عوامل حقوق و دستمزد با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟

۶- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است که سعی دارد بر اساس نظریه ها، قوانین ها و ... روشی را تدوین نماید که برای حل مسائل اجرائی و واقعی به کار گرفته شود. با توجه به ماهیت و نحوه کنترل متغیرها این تحقیق که به دنبال شناسایی عوامل موثر و از نوع توصیفی- پیمایشی و در زمره تحقیقات غیر آزمایشی است. این تحقیق از این نظر با داده های کمی است که با روش تحقیق در عملیات انجام گردیده است. این تحقیق یک تحقیق میدانی است ولی مستندات و اطلاعات اولیه برای ساخت مدل از کتابخانه و مستندات موجود در کشورها استخراج گردیده است.

جامعه آماری این تحقیق شامل: کلیه بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مازندران و مدیران آن ها می باشد که با توجه به هدف تحقیق (با روش تحلیل سلسله مراتبی)، برای انجام کار تحلیلی نیاز به تحلیل افراد خبره داشتیم و چون جامعه آماری فوق صرفا اطلاعاتی را در درون خود برای سال های فوق داشت و نمی توانست برای مقایسات زوجی موثر واقع گردد، لذا در این تحقیق خبرگانی مشخص شدند. تعداد ۱۶ نفر به عنوان خبره که شامل مدیران، مشاوران و مدرسین دانشگاه در رشته های مدیریت و امور اداری می باشند، با روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند.

دو نوع پرسشنامه شامل پرسشنامه نظر سنجی خبرگان مرحله اول در شناسایی عوامل و پرسشنامه دیگر در مورد نظر سنجی خبرگان مرحله دوم در مورد تعیین وزن و اهمیت عوامل موثر بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مازندران که با توجه به نوع اطلاعات مورد نیاز و نیز حوزه دانش تخصصی هر یک از گروه های پاسخ گویان طراحی شده و پس از تعیین روایی و پایایی آن ها، از طریق مراجعه حضوری به نمونه های تحقیق تکمیل شدند.

اطلاعات حاصل از قسمت دوم هر کدام از پرسشنامه ها در جداول توصیفی با کمک نرم افزار SPSS بر اساس فراوانی و فراوانی نسبی همراه با نمودارهای مقایسه ای آنالیز و در قسمت سوم و چهارم پرسشنامه ها که به صورت اهمیت مشخص شده با متغیرهای زبانی معادل آن اعداد از ۱ تا ۹ تخصیص داده شد و ماتریس مقایسات زوجی دو به دو با هم تکمیل شده و اهمیت هر عامل را بر اهمیت عامل دیگر را برای هر نفر عددی تشکیل دادیم. در این مرحله نرخ سازگاری و آلفای کرونباخ هم محاسبه شد.

سه پرسشنامه از بین ۱۵ پرسشنامه که ناسازگاری داشتند را کنار گذاشتیم و بقیه پرسشنامه ها را در تحلیل استفاده کردیم. مبنای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) بوده و برای شناسایی شاخص ها هم از روش دلفی در تکنیک سلسله مراتبی تحلیل استفاده گردید. با توجه به نوع سوالات و گویه های مورد استفاده در بررسی موضوعات مورد نظر، به منظور تعیین میزان پایایی پرسشنامه ها از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

میزان آلفا مساوی و بیشتر از ۰/۷۱ باشد، پرسشنامه از پایایی قابل قبول و مناسبی برخوردار است، در پرسشنامه های تنظیمی میانگین میزان آلفای محاسبه شده ۰/۸۶ که برای پرسشنامه ها به شرح زیر است:

جدول ۱: تعیین مقدار ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

پرسشنامه	عوامل	ساختاری	نگرش فرایندی	فرهنگ سازمانی	توسعه منابع انسانی	مشارکت افراد	حقوق و مزایا
ضریب آلفای کرونباخ	۰/۷۲۲	۰/۹۴۱	۰/۹۳	۰/۹۳۵	۰/۹۰۲	۰/۸۱۵	۰/۸۱۲

نتایج نشان می دهد که در پرسشنامه ها پایایی بسیار مناسبی وجود دارد.

۷- یافته های پژوهش

۷-۱- تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی

مراحل تحلیل در روش تحلیل سلسله مراتبی به شرح زیر انجام گردید.

۷-۱-۱- نظرسنجی از خبرگان (متخصصان) و تعیین ماتریس مقایسات زوجی

ابتدا بر اساس پرسشنامه ۱ که در فصل سوم توضیح داده شد بر اساس تعیین اهمیت شاخص ها در فاصله ۱ تا ۹ یعنی از بی اهمیت ترین عامل تا با اهمیت ترین عامل نظرسنجی گردید.

جدول ۲: امتیازات اختصاص یافته به پارامترها توسط خبرگان

عوامل	خبرگان												
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	میانگین
ساختار	۷/۳۰	۶	۷/۱۸	۶/۸	۷/۱۶	۸/۶	۷/۴	۷	۸	۷/۴	۸/۴	۷/۴	۷/۴۷
نگرش فرایندی	۸/۸	۶/۴	۸/۶	۶/۸	۶/۶	۸/۲	۶/۸	۷	۶/۴	۸/۲	۷/۶	۶/۶	۷/۲
فرهنگ سازمانی	۷/۲	۵/۲	۶/۲	۵/۶	۶	۷/۶	۶/۲	۷	۸/۶	۷/۶	۷/۴	۶/۲	۶/۹۲
توسعه منابع انسانی	۸/۶	۵/۶	۸/۴	۷/۴	۷/۴	۶	۷/۸	۷/۶	۷/۲	۸	۸	۷/۸	۷/۱۶
مشارکت افراد	۷/۸	۴/۶	۷	۸	۷/۶	۶	۶/۶	۷/۶	۸/۴	۸	۷/۴	۶/۶	۷/۱۴
حقوق و مزایا	۹	۵/۴	۸	۸	۷/۲	۷/۶	۶/۶	۷/۴	۸/۴	۸	۸	۶/۸	۷/۵۳

میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده بیشتر از مقدار لازم برای تعیین اعتماد (۰/۷۰) می باشد و محاسبات نشان می دهد که میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده این پرسشنامه برابر با ۰/۸۶ است. یعنی از پایایی یا اعتبار مناسبی برخوردار است. قابلیت اعتماد پرسشنامه در حد قابل قبولی می باشد.

پس از تجزیه و تحلیل و بررسی پاسخ ها سوالاتی که از میانگین کمتری برخوردار بودند تغییر یافته و پرسشنامه ۲ شکل گرفته و در اختیار خبرگان قرار گرفت تا به مقایسه زوجی آن ها بپردازند و تمامی محاسبات پژوهش نیز بر اساس پاسخ های این پرسشنامه انجام گرفته است.

۷-۱-۲- محاسبه اهمیت عوامل (جنبه ها)

برای پاسخ گویی به سوال اصلی پژوهش یعنی: عوامل موثر در استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مازندران به ترتیب کدامند؟ بدین ترتیب اقدام شد: تشکیل ماتریس مقایسه زوجی، ابتدا از متخصصان مختلف در مورد عوامل موثر بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد بر اساس قسمت سوم پرسشنامه شماره ۲ که در فصل سوم توضیح داده شده و نمونه آن در پیوست موجود است، بر اساس تعیین اهمیت عوامل در فاصله ۱ تا ۹ یعنی از بی اهمیت ترین جنبه تا با اهمیت بسیار زیاد جنبه نظرسنجی و نتایج نظر سنجی ها در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: ماتریس مقایسات زوجی بین عوامل

عوامل	ساختار	نگرش فرایندی	فرهنگ سازمانی	توسعه منابع انسانی	مشارکت افراد	حقوق و مزایا
ساختار	۱/۰۰	۱/۰۴	۰/۹۴	۰/۹۸	۱/۰۵	۰/۹۹
نگرش فرایندی	۰/۹۶	۱/۰۰	۱/۰۴	۰/۹۵	۱/۰۱	۰/۹۶
فرهنگ سازمانی	۰/۹۳	۰/۹۶	۱/۰۰	۰/۹۱	۰/۹۷	۰/۹۲
توسعه منابع انسانی	۱/۰۲	۱/۰۵	۱/۱۰	۱/۰۰	۱/۰۶	۱/۰۱
مشارکت افراد	۰/۹۵	۰/۹۹	۱/۰۳	۰/۹۴	۱/۰۰	۰/۹۵
حقوق و مزایا	۱/۰۱	۱/۰۴	۱/۰۹	۰/۹۹	۱/۰۵	۱/۰۰

جدول ۴: ماتریس مقادیر نرمال شده عوامل

عوامل	ساختار	نگرش فرایندی	فرهنگ سازمانی	توسعه منابع انسانی	مشارکت افراد	حقوق و مزایا	میانگین
ساختار	۰/۱۷۰	۰/۱۷۱	۰/۱۵۱	۰/۱۶۹	۰/۱۷۱	۰/۱۶۹	۰/۱۷۰
نگرش فرایندی	۰/۱۶۳	۰/۱۶۴	۰/۱۶۷	۰/۱۶۴	۰/۱۶۴	۰/۱۶۴	۰/۱۶۵
فرهنگ سازمانی	۰/۱۵۸	۰/۱۵۷	۰/۱۶۱	۰/۱۵۷	۰/۱۵۷	۰/۱۵۷	۰/۱۵۸
توسعه منابع انسانی	۰/۱۷۳	۰/۱۷۲	۰/۱۷۷	۰/۱۷۳	۰/۱۷۲	۰/۱۷۳	۰/۱۷۳
مشارکت افراد	۰/۱۶۱	۰/۱۶۲	۰/۱۶۶	۰/۱۶۲	۰/۱۶۲	۰/۱۶۲	۰/۱۶۳
حقوق و مزایا	۰/۱۷۲	۰/۱۷۱	۰/۱۷۵	۰/۱۷۱	۰/۱۷۱	۰/۱۷۱	۰/۱۷۲

نرخ سازگاری: نرخ سازگاری محاسبه شده توسط نرم افزار Expertise Choice برابر ۰/۰۶ خواهد بود که چون کمتر از ۰/۱۰ است، می توان گفت که سازگاری بسیار خوبی در مقایسات برقرار است.

جدول ۵: اولویت بندی عوامل

اولویت	عامل	میانگین
۱	توسعه منابع انسانی	۰/۱۷۳
۲	حقوق و مزایا	۰/۱۷۲
۳	ساختار	۰/۱۷۰
۴	نگرش فرایندی	۰/۱۶۵
۵	مشارکت افراد	۰/۱۶۳
۶	فرهنگ سازمانی	۰/۱۵۸

جدول ۶ نیز نتایج رتبه بندی پارامترهای مختلف دخیل در هر کدام از عوامل را در خود دارد.

جدول ۶: اولویت بندی کلی عوامل و پارامترهای آن ها

اولویت	عوامل	پارامترهای عوامل	ضریب وزنی
۱	توسعه منابع انسانی	استراتژی های عملکردی در حوزه منابع انسانی	۰/۲۱۰
		میزان سختیت مهارت های کارکنان با شغل آن ها	۰/۲۰۹
		شناسایی استراتژیک نیازهای آموزشی و مهارتی کارکنان	۰/۲۰۱
		میزان امکان ترقی و پیشرفت در شغل کارکنان	۰/۱۹۵
		میزان توجه کارکنان به فراگیری از تجارب دیگران	۰/۱۸۲
۲	حقوق و مزایا	تشویق مادی و معنوی عملکردها	۰/۲۰۶
		جبران خدمات بر اساس شایستگی های عملکردی کارکنان	۰/۲۰۲
		میزان احساس تبعیض و نابرابری در زمینه دریافتی ها	۰/۱۹۹
		میزان تناسب حقوق و دستمزد با حجم کاری و مسئولیتی کارکنان	۰/۱۹۸
۳	ساختار	تناسب مزایای پرداختی با سطوح پست های محوله به کارکنان	۰/۱۹۵
		وجود سلسله مراتب مدیریتی از بالا به پایین	۰/۲۰۸
		وجود نظارت ساختاری مشخص در سازمان	۰/۲۰۳
۴	نگرش فرایندی	عناوین شغلی مشخص برای نظارت بر عملکرد سازمان	۰/۲۰۱
		رعایت استانداردهای شرح شغل توسط کلیه کارکنان	۰/۲۰۱
		وجود استخدام و استخراج کارکنان از طریق سرپرستان	۰/۱۸۵
		باور مدیران عالی به تاثیر ارزیابی عملکرد در بهره وری	۰/۲۱۸
۵	مشارکت افراد	وجود ذهنیت مثبت در مدیران و کارکنان به مدیریت در عملکرد	۰/۲۰۴
		میزان توجه و تمرکز بر نتایج فعالیت ها و فرایندهای کاری در سازمان	۰/۲۰۱
		وجود رویدادهای عملکردی مناسب درون یک سازمان	۰/۱۹۲
		وجود روش جامع برای درک نظرات، نیازها و انتظارات ارباب رجوع	۰/۱۸۵
		مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، برنامه ریزی، کنترل و نظارت	۰/۲۰۸

اولویت	عوامل	پارامترهای عوامل	ضریب وزنی
۶	فرهنگ سازمانی	انتشار شفاف اطلاعات کافی و به موقع از سایر واحدها و گروه ها	۰/۲۰۱
		درصد اعتماد و صداقت میان گروهی در گروه های کاری سازمان	۰/۲۰۱
		میزان علاقه مندی به پذیرش نظرات جدید در گروه های کاری سازمان	۰/۱۹۶
		میزان همکاری میان اعضای گروه های کاری در زمان های مقتضی	۰/۱۹۴
		برداشت های افراد از تاثیر مدیریت عملکرد	۰/۲۳۳
		فرهنگ غالب و قوی در سازمان در جهت عملکردی	۰/۲۱۲
		میزان آزادی عمل و استقلال کاری در فضای کاری سازمان	۰/۱۹۷
		وجود آداب و سنن اجتماعی به عملکرد در یک جامعه	۰/۱۹۷
		میزان تعهد به اهداف سازمانی در میان کارکنان و مدیران	۰/۱۶۱

۲-۷- ترتیب اهمیت عوامل ساختاری

در پاسخ به سوال فرعی اول این تحقیق مبنی بر اینکه چه عوامل ساختاری با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟ به وسیله پرسشنامه ای که از نرخ سازگاری مقایسات و پایایی مناسبی برخوردار بوده است، عوامل شناسایی شد که به ترتیب اهمیت در اولویت های اول تا پنجم بدین شرح می باشند: وجود سلسله مراتب مدیریتی از بالا به پایین، وجود نظارت ساختاری مشخص در سازمان، عناوین شغلی مشخص برای نظارت بر عملکرد سازمان، وجود گردش مکاتبات اداری مشخص برای عملکرد واحدها و در نهایت وجود واحدهای اقتصادی و پراکندگی واحدها از دفتر مرکزی.

۳-۷- ترتیب اهمیت عوامل نگرش فرایندی

در پاسخ به سوال فرعی دوم این تحقیق مبنی بر اینکه چه عوامل فرایندی با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟ به وسیله پرسشنامه ای که از نرخ سازگاری مقایسات و پایایی مناسبی برخوردار بوده است، عوامل شناسایی شد که به ترتیب اهمیت در اولویت های اول تا پنجم بدین شرح می باشند: باور مدیران عالی به تاثیر ارزیابی عملکرد در بهره وری، وجود ذهنیت مثبت در مدیران و کارکنان به مدیریت در عملکرد، پذیرش نقش سازنده عملکرد در خروجی های سازمان، وجود رویدادهای عملکردی مناسب درون یک سازمان و در پایان درک نظرات، نیازها و انتظارات ارباب رجوع در عملکرد.

۴-۷- ترتیب اهمیت عوامل فرهنگ سازمانی

در پاسخ به سوال فرعی سوم این تحقیق مبنی بر اینکه چه عوامل فرهنگی با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟ به وسیله پرسشنامه ای که از نرخ سازگاری مقایسات و پایایی مناسبی برخوردار بوده است، عوامل شناسایی شد که به ترتیب اهمیت در اولویت های اول تا پنجم بدین شرح می باشند: برداشت های افراد از تاثیر مدیریت عملکرد، فرهنگ غالب و قوی در سازمان در جهت عملکردی، وجود آداب و سنن اجتماعی به عملکرد در یک جامعه، تغییر در رفتار ناشی از عملکردها و در نهایت خرده فرهنگ ها و فرهنگ های ضعیف بر عملکرد.

۵-۷- ترتیب اهمیت عوامل توسعه منابع انسانی

در پاسخ به سوال فرعی چهارم این تحقیق مبنی بر اینکه چه عوامل توسعه منابع انسانی با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟ به وسیله پرسشنامه ای که از نرخ سازگاری مقایسات و پایایی مناسبی برخوردار بوده است، عوامل شناسایی شد که به ترتیب اهمیت در اولویت های اول تا پنجم بدین شرح می باشند: استراتژی های عملکردی در حوزه منابع انسانی، میزان سنخیت مهارت های کارکنان با شغل آن ها، شناسایی استراتژیک نیازهای آموزشی و مهارتی کارکنان، جبران خدمات و تعیین مسیر ارتقای شغلی عملکردی و جذب نیروهای آتی با ملاک های عملکردی.

۶-۷- ترتیب اهمیت عوامل مشارکت افراد

در پاسخ به سوال فرعی پنجم این تحقیق مبنی بر اینکه چه عوامل مشارکت افراد با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟ به وسیله پرسشنامه ای که از نرخ سازگاری مقایسات و پایایی مناسبی برخوردار بوده است، عوامل شناسایی شد که به ترتیب اهمیت در اولویت های اول تا پنجم بدین شرح می باشند: مشارکت کارکنان در تصمیم های راهبردی و اکتیکی، مشارکت کارکنان در برنامه ریزی، مشارکت کارکنان در اجراء کنترل و نظارت، مشارکت کارکنان در تصمیم های تکنیکی و در نهایت مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های غیر رسمی.

۷-۷- ترتیب اهمیت عوامل حقوق و دستمزد

در پاسخ به سوال فرعی ششم این تحقیق مبنی بر اینکه چه عوامل حقوق و دستمزد با چه ترتیبی بر استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد؟ به وسیله شناسایی از نرخ سازگاری مقایسات و پایایی مناسبی برخوردار بوده است، عوامل شناسایی شد که به ترتیب اهمیت در یتهای اول تا پنجم بدین شرح می باشند: تشویق مادی و معنوی عملکردها، جبران دما ت بر اساس شایستگی ای عملکردی کارکنان، وجود نظام بیمه ای مناسب در خور خطرات شغلی، پرداخت حقوق و مزایا بر اساس عملکرد کارکنان و در پایان پرداخت حقوق بر مبنای مشارکت کارکنان در فعالیت ها.

۸- نتیجه گیری و پیشنهادها

در این تحقیق از طریق روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به این نتیجه رسیدیم که ابزار پژوهش از روایی و پایایی لازم جهت سنجش مولفه های مورد نظر دارد. در تعیین اولویت عوامل مختلف موثر در استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد، به این نتیجه دست یافتیم که در بین عوامل شش گانه به این ترتیب نقش داشته اند. توسعه منابع انسانی بیش ترین تاثیر، پس از آن حقوق و مزایا، سپس عامل ساختار، نگرش فرایندی، مشارکت افراد و در نهایت فرهنگ سازمانی قرار داشته اند. طبیعتاً توجه به عواملی که نقش بیشتری دارند از اهمیت و یژه ای برخوردار است. به منظور دستیابی به اهداف توصیه های زیر که بر اساس یافته های این تحقیق به دست آمده است، قابل تأمل می باشد و باید به آن ها توجه گردد: بر اساس آزمون سوال اصلی پژوهش به مسئولین و تصمیم گیرندگان توصیه می گردد به توسعه منابع انسانی در سازمان خود توجه ویژه ای نموده و طوری برنامه ریزی نمایند که تا حد امکان افراد بر اساس توانایی های فردی و گروهی خود برای شغل خود انتخاب گردیده و در حین انجام کار با آموزش های ضمن خدمت سعی در ارتقاء مهارت های شغلی آن ها نمایند. بر اساس آزمون سوال فرعی اول پژوهش، توصیه می گردد مسئولین و تصمیم گیرندگان در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مازندران با برقراری یک ساختار نظام مند و برنامه ریزی شده و طراحی روشن سلسله مراتب اداری و همچنین نظارت قانون مند بر کارها و شرح روشن عناوین شغلی امکانات لازم برای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد را فراهم نمایند. با توجه به آزمون سوال فرعی دوم پژوهش، به نظر می رسد مسئولان می توانند از طرق مختلف از جمله آموزش به ارتقاء باور مدیران عالی سازمان نسبت به تاثیر ارزیابی عملکرد در بهره وری و همچنین افزایش ذهنیت مثبت در مدیران و کارکنان به مدیریت مبتنی بر عملکرد، گام موثری در تسهیل استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در سازمان خود بردارند. بر اساس آزمون سوال فرعی سوم پژوهش پیشنهاد می شود، مسئولین با توجه ویژه به فرهنگ غالب و قوی در سازمان در جهت عملکردی و همچنین برداشت افراد در سازمان از تاثیر مدیریت مبتنی بر عملکرد و سعی در ارتقاء و بهبود آن راه را برای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد هموار سازند. بر اساس آزمون سوال فرعی چهارم پژوهش پیشنهاد می گردد، مسئولین در جهت تدوین استراتژی های عملکردی در حوزه منابع انسانی و گماردن افراد در مشاغل که با مهارت های آن ها هم خوانی دارد، گام موثری در راستای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد بردارند. بر اساس آزمون سوال فرعی پنجم پژوهش پیشنهاد می گردد، مسئولین با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها به ویژه تصمیمات راهبردی و تاکتیکی و همچنین مشارکت در برنامه ریزی راه را برای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد هموار سازند. بر اساس آزمون سوال فرعی ششم پژوهش پیشنهاد می گردد، مسئولین سعی کنند از طرق مادی و معنوی به تشویق عملکرد کارکنان بپردازند تا از این طریق استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد راحت تر گردد.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد (راهبردی کلیدی و راهنمای عمل). ترجمه سعید صفری. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۲. جزئی، نسرين (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی (ویراست دوم)، تهران: نشر نی.
۳. زارع سیدمحسن، شائمی برزکی علی، انصاری محمداسماعیل، ابزری، مهدی (۱۳۹۷). بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال دهم (۴)، زمستان ۹۷، ۲۵-۵۰.
۴. سلطانی، ایرج (۱۳۸۴). مراحل پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد. مجله تدبیر، ۱۴۵، ۵۴-۵۷.
۵. شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۹). طراحی الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد نظام سلامت کشور. مجله پژوهش های مدیریت، ۳ (۱۰)، ۸۳-۱۰۸.
۶. عظیمی، امه سلمه (۱۳۸۸). بررسی امکان اجرای (استقرار) نظام مدیریت عملکرد در شرکت فولاد طبرستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر.
۷. مصدق راد، علی محمد و همکاران (۱۳۸۴). دیدگاه مدیران در ارتباط با امکان بهره گیری از سیستم مدیریت کیفیت در بیمارستان های دانشگاه ها. مدیریت اطلاعات بهداشت و درمان، ۴، ۱-۱۰.
۸. محمدی، محمد، شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۵.
9. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
10. Bailey, C., & Fletcher, C. (2008). Performance management and appraisal: An international perspective. In M. N. Harris (Ed.). *The handbook of research in international human resource management*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
11. Clark, D.R. (2018). Performance Analysis in Instructional Design, Retrieved from:
12. http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze_system.html.
13. Deb, T. (2009). *Performance Appraisal and Management: concept, antecedents and implications*. New Delhi: Excel Book.
14. Giangreco, A., Carugati, A., Sabastino, A., & Al Tamini, H. (2012). War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict. *Evaluation and Program Planning*, 35(1)
15. Hung-Yi, W. Gwo-Hshung, T. & Yi-Hsuan Ch. (2016). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard. *Expert Systems with Applications*, 36, 10135-10147.
16. Lussier, R. N., & Henson, J. R. (2012). *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications.
17. LeVan, Kenneth B., "Examining the Relationships Between Performance Appraisal Reactions and Employee Engagement" (2019). *Human Resource Development Theses and Dissertations*. Paper 18. <http://hdl.handle.net/10950/558>.
18. Lee, C. D. (2005). Rethinking the goals of your performance management system. *Employment Relations Today*, 32(3). <https://doi.org/10.1002/ert.20075>
19. Lam, T. (2001). Optimisation of performance management for housing services. *Journal of Facilities Management*, 6 (3)
20. Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Managing Human Resources*. USA, Manson: Cengage Learning.
21. Travor C. Brown, O'Kane ,P, Mazumda ,B.(2020). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research , journals. Sagepub .com/doi/full/10.1177/1534484318798533.
22. Weerakkody.W.A.S.1, Mahalekamge W.G.S.(2019). The Relationship between Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes:With Special Reference of Bank of CeylonHead Office, *Kelaniya Journal of Human Resource Management* Volume 8 Number 2July 2019.