

رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمانها

روح الله تولایی^۱

چکیده:

سازمانها تا زمانی که برای بقاء تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر^۲ را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان پذیر شود. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری بوسیله ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمانها در محیط پویای امروز کمک قابل توجهی می‌نماید. از همین جهت شناسایی رویکردهای نوین ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و به کارگیری الگوی مناسب با وضعیت موجود سازمان، امری لازم و ضروری می‌باشد. در این مقاله به تعریف ارزیابی عملکرد از سه بعد کارکنان، استفاده از منابع و امکانات، و در قالب سازمانی می‌پردازیم و پس از معرفی دیدگاه‌های مختلف در زمینه ارزیابی عملکرد و همچنین بیان فرایند کلی آن در سازمانها، به معرفی مدلها و الگوهای رایج ارزیابی عملکرد خواهیم پرداخت.

کلید واژه‌ها:

عملکرد، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، شاخص‌های سنجش

۱. پژوهشگر دفتر تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب. ناجا

مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف را، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و راهبردها، به عنوان یکی از علائم بیماریهای سازمان قلمداد می‌گردد.

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بویژه در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود؛ لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است. (عادلی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۵)

مسئله ارزیابی عملکرد سالیان متمادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند؛ تا اینکه «کاپلان و نورتن»^۱ در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (Kaplan & Norton, 1992, pp.9-71).

استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد^۲ که تنها بر شاخص‌های مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

۱- از آنجا که شاخص‌های مالی با راهبردهای سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند ممکن است با اهداف راهبردی سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در

1. Roberts Kaplan & David Norton
2. Performance Measurement System

تدوین راهبرد شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می‌تواند تنها به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.

۲- معیارهای سنتی نظیر کارآیی هزینه و مطلوبیت، ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.

۳- شاخص‌های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه‌ی فرآیندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر فرآیند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند.

۴- شاخصهای مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند. (Ghalayini, Noblea & Crowe, 1997, pp.25)

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد، به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند تا اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند. بدین ترتیب فرآیندهای ارزیابی متعدد برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید.

ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی^۱ ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

لرد کلونین^۲ فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم

1. Synergy

2. Lord Kelvin

ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۳۶)

علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد.

همچنین صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:

- ۱- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا در آمده‌اند یا خیر.
 - ۲- با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها مشخص می‌شود آیا سیاستها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر؟
 - ۳- ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.
 - ۴- ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید.
- هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگهی فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد»^۱ نامیده می‌شود. هر

برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعدارزیابی عملکرد شروع نماید. (الهی، ۱۳۷۸، ص ۵۲)



شکل شماره (۱): چرخه عملکرد

پس می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که اگر یک سازمان می‌خواهد از عملکرد مناسبی برخوردار باشد باید کارکردش را مورد ارزیابی قرار دهد.

تعریف ارزیابی عملکرد

به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف گردد تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم به ذکر است با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی در بُعد کارکنان، سپس در بُعد استفاده از منابع و امکانات، و نهایتاً در قالب سازمانی تعریف گردد. نلی و پلت^۱ معتقدند: ارزیابی عملکرد عبارتست از «فرآیند کمی کردن کارآیی و اثربخشی عملیات».

کاسیو^۲ ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند.

ارزیابی عملکرد در بُعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارآیی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارآیی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارآیی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

1. Neely, A.D & Platts, K.W.

2. Casio

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیتها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیتها و عملیات است. (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۳۶)

به طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخصهای مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد. (طبرسا، ۱۳۷۸، ص ۴)

دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نوین در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیتها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد.

سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد بطوری که امروزه در بخشهای مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمانها انجام می‌شود.

سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزیی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای

همه جانبه و راهبردها و آرمانهای سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود.

اسنپ^۱ و همکارانش تفاوت‌های دو نگرش فوق در ابعاد مورد نظر را به شرح جدول زیر ارائه می کنند:

جدول شماره (۱): ارزیابی دستگاهها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی

ویژگیها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	فود استاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
سبک مصامحه پس از ارزیابی	دستوری (شبیه به مامکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیتها
فرومی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد

ملاحظه می شود که ارزیابی دستگاهها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان است. در صورتیکه دستگاه‌های دولتی با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های آنها است و پدیده قضاوت و میج گیری در آن جایگاهی ندارد، در این صورت سازمانها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می روند و به طور مرتب در جهت بهبود مکانیزم‌های آن تلاش می نمایند. بر آیند این تلاشها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمانها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود. (طبرسا، ۱۳۷۸، ص ۶)

1. Ed Snap

فرآیند ارزیابی عملکرد

هر فرآیندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد. در فرآیند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد:

۱- تدوین شاخصها، ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها

شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز^۱، مأموریت^۲، اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت، کوتاه‌مدت، برنامه‌های عملیاتی و فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و راهبرد توسعه همه جانبه کشور می‌باشد. در بخش غیردولتی اساسنامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می‌باشد ملاک قرار می‌گیرد. شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم هوشمند و پیشرفته^۳ را داشته باشند که عبارتند از:

- مخصوص^۴، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.
- قابل اندازه‌گیری^۵ باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.
- قابل دستیابی^۶ باشد.
- واقع‌گرایانه^۷ باشد. یعنی با فعالیت‌ها، مأموریت‌ها، خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

1. Vision
2. Mision
3. SMART & D
4. Specific
5. Measurable
6. Achievable
7. Realestic

- چارچوب و محدوده زمانی^۱، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.
- بانک اطلاعاتی^۲، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد. (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۳۶)

۲- تعیین وزن شاخصها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه

به این معنا که اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص‌ها چقدر است؟ آیا شاخص‌ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوتند؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص‌ها روش‌هایی از جمله می‌توان روش لیکرت، روش گروه غیرواقعی (NGT)، روش بوردا^۳، روش انتخاب نظریات کارشناسان^۴ و روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۵ AHP را می‌توان نام برد.

۳- استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص بصورت کمی یا کیفی، و نرخ رشد عملکرد در سال‌های گذشته بصورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را بعهدہ دارند جلب نمود.

۴- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخصها به "ارزیابی شونده"

در روش‌های متداول ارزیابی عملکرد معمولاً بدون اینکه ارزیابی شونده از شاخص‌های ارزیابی مطلع باشد ناگهان با نمرات و قضاوت‌های ارزیابی روبرو می‌شود. اگر هدف اساسی

1. Time Frame
 2. Database
 3. Borda
 4. Expert choice
 5. Analytic Hierarchy Process

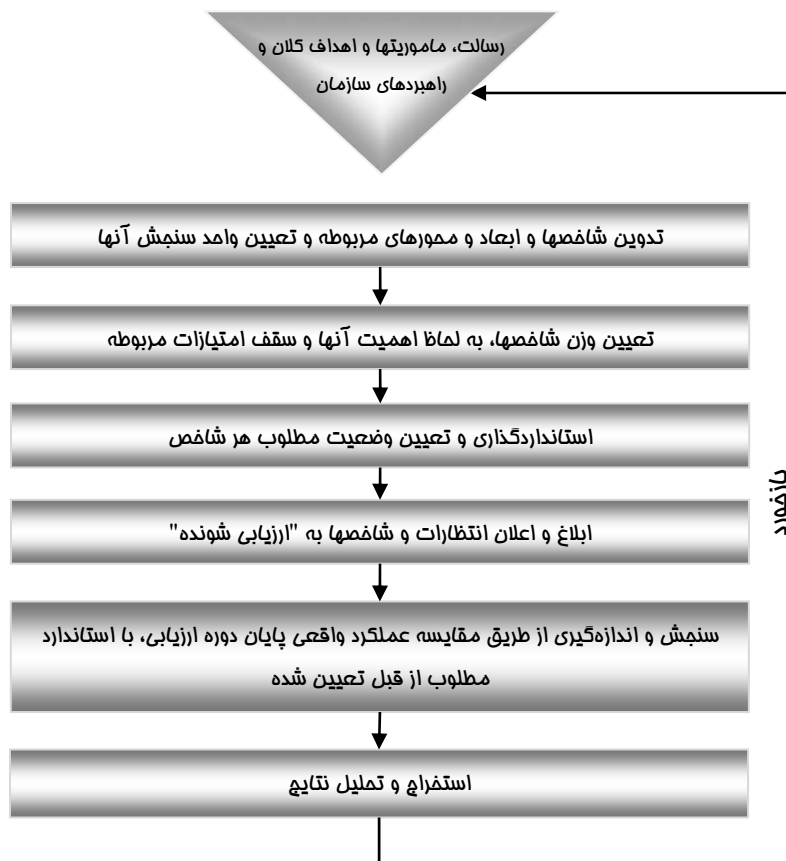
ارزیابی را رشد و توسعه ارزیابی شونده بدانیم، بنابراین ضرورت دارد قبل از شروع دوره ارزیابی انتظارات مورد نظر در قالب شاخص‌ها به کارکنان سازمان اعلام گردد تا آنها بتوانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، برقراری ارتباط مناسب و سایر فرآیندهای عملکرد مورد انتظار را محقق نمایند.

۵- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده

در این مرحله فعالیت‌ها و دستاوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می‌گیرد. همچنین برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می‌کنیم و نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی‌های لازم انجام می‌شود. در این مرحله قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی در راستای حصول به اهداف مورد نظر شناسایی می‌شوند.

۶- استخراج و تحلیل نتایج

در نهایت تحلیل لازم را انجام داده و در صورت لزوم باید اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. نکته قابل توجه اینکه در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرآیند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه‌گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرآیند می‌گردد. اگر فرآیند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب، و گرنه علت منفی بودن عملکرد فرآیند را باید بررسی کرد. برای علت‌یابی هم می‌توان از تکنیک طراحی آزمایشها (DOE) و برای کاهش خطا از شش‌سیگما^۱ که در سازمانهای پیشرو بیشتر عملی می‌باشد، استفاده نمود. همچنین برای بهبود داخل فرآیند از روش بهبود مستمر فرآیند (CPI) استفاده می‌گردد و جهت بهبود کلی و عوامل خارجی فرآیند نیز نیاز به مهندسی مجدد (BRP) است.



مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد

در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارآیی و معیار سودآوری با رویکرد حسابرسی عملکرد؛ و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است.

دست کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس‌ها عبارتند از: اثربخشی، کارآیی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت.

در ادامه مقاله به مهمترین و متداولترین الگوها و مدل‌های اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد اشاره می‌گردد:

۱- الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی *AHP*

اصول اساسی این الگو عبارتند از: اصل ترسیم درخت سلسله مراتب، اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها، و اصل سازگاری منطقی قضاوت‌ها. تصمیم‌گیری براساس روش *AHP* از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرآیند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها، برخوردار است.

روش *AHP* با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسه زوجی اولویت‌ها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد. همین مقایسه‌ها، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه بمنظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود. البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوت‌ها در این مرحله دارای اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می‌کند. یکی از روشهای مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه می‌باشد. (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۳۶)

۲- نظام مدیریت کیفیت ایزو *ISO*

امروزه نظام مدیریت کیفیت ایزو صرفاً به عنوان سیستمی برای ارزیابی عملکرد جامع معرفی نمی‌گردد. این نظام به چگونگی مدیریت فرآیندهای موثر بر کیفیت پرداخته و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می‌نماید که برای گرفتن گواهینامه آن باید به نحو مقتضی کلیه این الزامات و نیازمندیها برآورده شده باشند. از جمله این نیازمندیهایی که در

ایزو (ویرایش ۲۰۰۰) بر آن تاکید بسیار شده است، اندازه‌گیری کارآیی و اثربخشی فرآیندها است. مطابق این استاندارد باید به طور سیستماتیک کلیه فرآیندهای موجود در سازمان شناسایی شده و اثربخشی و کارآیی آنها اندازه‌گیری و در نهایت تحلیل این شاخصها منجر به بهبود فرآیندها شود. (غلامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۱، ص ۲۹)

۳- هرم عملکرد

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخص‌های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است. به گونه‌ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل‌هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می‌گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین راهبرد سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان‌کننده اثربخشی سازمان و کارآیی داخلی آن است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخصهای داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلافها) آشکار می‌سازد.

ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز می‌شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدت نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدت نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند (مالی و بازاری). سیستم‌های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخص‌های سطوح بالا و شاخص‌های عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره‌وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می‌شوند.

مهمترین نقطه قوت مدل هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه نمی‌دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد. (کریمی، ۱۳۸۵، ص ۱۸)

۴- نظام کارت امتیازی متوازن (BSC)

یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن»^۱ است که توسط «کاپلان و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می‌سازد.

۱- نگاه‌ها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

۲- در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

۳- نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتریان)

۴- چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).

کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی که به عنوان پیش نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند. «کاپلان و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه سازی بخشی جلوگیری می‌کند. (Kaplan, 1992, Norton & pp.9-71).

۵- فرآیند کسب و کار

چارچوب‌های توضیح داده شده تا بدینجا سلسله مراتبی هستند، اما چارچوب‌های دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می‌کنند تا به جریان‌های افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می‌توان «فرآیندهای کسب و کار»^۲ را نام برد که توسط آقای «براون»^۳ در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است.

1. Balance Score Card

2. Business Process

3. K.W, Bourne

این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرآیند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. «براون» برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال، شاخص‌های ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغها و... شاخصهای فرآیند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند. شاخص‌های خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخصهای نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در بر می‌گیرد. براساس این مدل در یک سازمان ورودی‌ها، فرآیند، خروجی‌ها و نتایج برای تعیین شاخصها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:

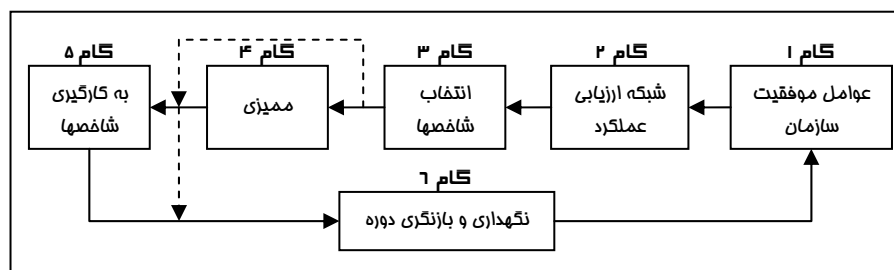
- ورودیها: کارمندان ماهر و باانگیزه، نیازهای مشتریان، موادخام، سرمایه و...
- سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و...
- خروجیها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و...
- نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و...

لذا به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخص‌های مناسب باتوجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود. در نهایت باید گفت اگرچه این مدل از نظر مفهومی مورد پذیرش است و بدون شک روشی مفید برای تشریح تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرآیند، خروجی و نتایج است؛ اما این مدل در یک سیر پیوستاری قرار گرفته است که از چارچوب‌های متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوب‌های فرآیندی کشیده شده است، به عبارت دیگر در این مدل سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته شده است و این مطلب نقطه ضعف این مدل می‌باشد. (کریمی، ۱۳۸۵، ص ۱۸)

۶- چارچوب مدوری و استیپل^۱

این مدل یکی از چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط می‌باشد که در شکل شماره (۲)

نشان داده شده است. مانند اغلب چارچوب‌های دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف راهبرد سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات راهبردی سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می‌شوند (گام ۲). سپس انتخاب شاخص‌های مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می‌شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می‌شود تا شاخص‌های مورد استفاده فعلی سازمان شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخص‌ها پرداخته و هر شاخص با هشت جزء تشریح می‌شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به صورت بازخورد به بازنگری‌های دوره‌ای سیستم ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد (گام ۶).



شکل شماره (۲): الگوی ممیزی و ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد

برعکس بسیاری از چارچوب‌های دیگر، این مدل فراتر از راهنمایی‌های ساده بوده و می‌تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می‌تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخصهای عملکرد آمده است. اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می‌دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. زیرا همان گونه که در مدل‌های دیگر نشان داده شد، شاخص‌های عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کند. (کریمی، ۱۳۸۵، ص ۱۸)

۷- روش تحلیل ذی نفعان^۱

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و راهبردهای سازمان شروع می‌شود و به همین دلیل است که مدل کارت امتیازدهی متوازن، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می‌کند که: «خواسته‌های سهامداران ما چیست؟». در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می‌کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذی‌نفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذی نفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی توجهی به تفاوت‌های اثرگذاری ذی نفعان مختلف در محیط‌های مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکت‌های بزرگ در استفاده از این مدل است.

این مدل که توسط دکتر «لی»^۲ ارائه گردیده است، ذی نفعان را به دو گروه دسته بندی می‌کند: ذی نفعان کلیدی و غیر کلیدی. ذی نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته‌های آنها در اهداف سازمان متبلور می‌شود (مانند سهامداران) و ذینفعان غیر کلیدی از مکانیسم‌های خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می‌کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند (مانند مشتریان).

اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذی نفعان کلیدی است. ذی نفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدفگذاری اعمال می‌کنند؛ و ذی نفعان غیر کلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند، در عوض از طریق مکانیسم‌های خارجی بر روی راهبردهای سازمان اثر گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می‌کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از راهبردها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی نفعان عمل می‌کند.

۸- نظام مدیریت بر مبنای هدف (MBO)^۳

فلسفه MBO و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی‌های افراد، به جای ارزشیابی ویژگی‌های مشخص و رفتاری آنها، عملکرد آنها بر اساس میزان دستیابی به اهدافی

1. Stok Holder

2. Lee

3. Management By Objectives

که تعیین شده است مورد ارزیابی قرار گیرد. در *MBO* ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می‌شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و نهایتاً کارکنان، این اهداف کلان به اهداف خرد تبدیل می‌گردند و در انتها به همان سازمان سرایت می‌کنند. در نهایت نیز افراد بر اساس میزان تحقق اهداف خرد تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزیابی می‌شوند. ویژگیهای *MBO* را می‌توان این چنین برشمرد:

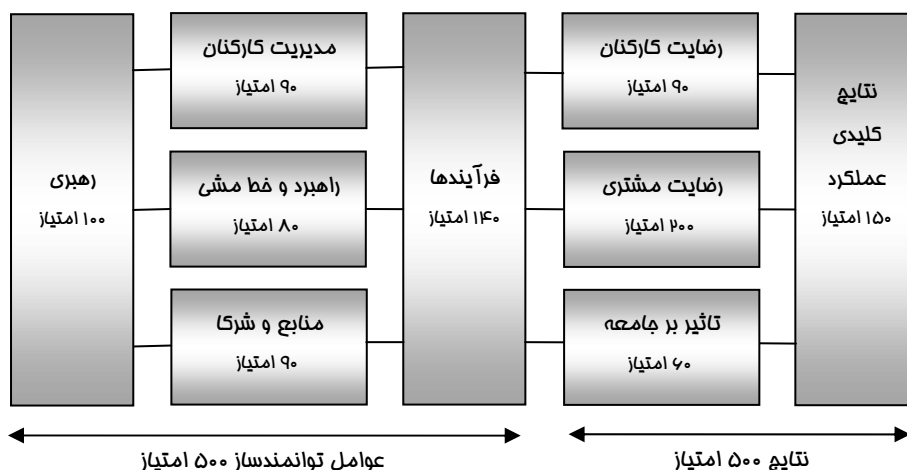
- ۱- *MBO* بیشتر یک نظام مدیریت نتیجه‌گرا است نه مدیریت روندگرا.
- ۲- در *MBO* تعیین و توزیع اهداف (خرد کردن اهداف) در سازمان بر اساس گفتگو و ارتباطات روبروی سطوح مختلف سازمان انجام می‌شود و از هیچ قالب خاصی تبعیت نمی‌کند.
- ۳- تاکید *MBO* بر اهداف کوتاه مدت است و تاکید کمتری به اهداف بلند مدت و راهبردی می‌شود. (عادلی، ۱۳۸۴، ص ۱۴۴)

۹- مدل تعالی سازمان (*EFQM*)

یکی دیگر از چارچوبهای اندازه‌گیری شناخته شده که بصورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل تعالی سازمان (*EFQM*) است. این مدل در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت معرفی شد. در سالهای ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳ ویرایشهای جدید آن ارائه شد که دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیر معیارها و نکات راهنمای آن بود. مدل *EFQM* یک مدل غیر تجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. که این ۹ معیار به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) توانمندسازها: پنج معیار اول و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج، توانمند می‌سازند.

ب) نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آن دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از عملکرد در حوزه‌های توانمندسازها هستند. (نجمی و حسینی، ۱۳۸۴، ص ۴۱) چارچوب نحوه توزیع امتیازات در این مدل به شکل شماره (۳) است:



شکل شماره (۳): چارچوب نحوه توزیع امتیازات

با وجود اینکه مدل مذکور برای جایزه مدیریت کیفیت اروپایی طراحی شده است، بزودی به ابزاری برای عارضه‌یابی در سازمانها تبدیل شد و به این ترتیب فرآیند خود ارزیابی شکل گرفت. فرآیند خود ارزیابی یک روش سیستماتیک جامع برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود سازمان است که در دوره‌های سالانه یا کوتاهتر صورت می‌گیرد و در نتیجه سازمان خودش را با بهترینها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار می‌دهد.

نتیجه گیری

در این مقاله به بررسی رویکردهای جدید به ارزیابی عملکرد که محدودیت‌های روشهای سنتی را برطرف کرده اند پرداخته شده است که هر یک دارای ویژگی‌های خاصی هستند. این رویکردها ارائه دهنده چارچوب‌های کلی هستند و مدیران را در انتخاب شاخص‌های ارزیابی سازمان یاری می‌دهند.

در مجموع با توجه به مدل‌ها و چارچوب‌های توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، می‌توان ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را بدین شرح خلاصه کرد:

- از اهداف راهبردی پشتیبانی کند: سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید از اهداف راهبردی نشأت گرفته باشند. در غیر این صورت این سیستم ممکن است فعالیت‌هایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف راهبردی بگذارد. به علاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان، راهبردها تغییر یابند، برخی شاخص‌های عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف پذیری در این سیستم‌ها احساس می‌شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است.
- متوازن باشد: این موضوع که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود بسیار حیاتی است. یک سیستم ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخص‌های عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه‌های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی بین شاخص‌های مختلف توازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه و بلند مدت، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و...)، جنبه‌های مختلف (نظیر مشتریان، ذی‌نفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد.
- در مقابل بهینه سازی بخشی بایستد: از آنجا که شاخص‌های عملکرد بر روی رفتار کارکنان اثرگذارند، مجموعه‌ای نامناسب از شاخص‌ها می‌تواند به رفتار غیر کارکردی از طرف کارکنان منجر شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که تنها در پی ارتقا و بهبود شاخص عملکرد مربوط به خود هستند، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در تضاد با خواسته‌های مدیران باشد و بهبود در عملکرد واحد آنها به آسیب دیگر قسمت‌ها و یا حتی عملکرد کلی سازمان منجر شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد باید از اینگونه بهینه سازی‌ها جلوگیری کند.
- تعداد شاخصهای عملکرد محدود باشد: برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخص‌های عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخص‌ها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آنها استفاده‌ای نمی‌شود یک اتلاف

تلقى می‌شود. بنابراین، ضروری است که تنها داده‌هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند. همچنین افزایش تعداد شاخص‌های عملکرد، ریسک انباشت اطلاعات را افزایش می‌دهد که این امر موجب می‌شود که امکان اولویت بندی شاخص‌ها وجود نداشته باشد.

- دسترسی به آن آسان باشد: هدف یک سیستم ارزیابی عملکرد، دادن اطلاعات مهم، در زمان مناسب و به شخص مناسب است. لذا نکته مهم درباره این سیستم‌ها آن است که باید به گونه‌ای طراحی شوند که اطلاعات آنها به راحتی بهبود یافته و در دسترس استفاده کنندگان از آن قرار گیرد و برای آنها قابل فهم باشد.
- شامل شاخص‌های عملکرد جامع باشد: یک شاخص عملکرد باید هدف مشخص داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخصی تعریف شود و چارچوب زمانی مشخص شود که در قالب آن بایستی به آن غایت نائل شد.

منابع:

- رحیمی، غفور (۱۳۸۵)، "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- کریمی، تورج (۱۳۸۵)، "مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۱.
- الهی، شعبان (۱۳۷۸)، "مثلت عملکرد سازمانی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸)، "بررسی و تبیین نقش اقتضائات راهبردی در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- غلامی، حسین و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۱)، "مقایسه روشهای ارزیابی عملکرد"، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران: جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۴)، "مدل سرآمدی، EFQM/از ایده تا عمل (بر اساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی)"، تهران، انتشارات روناس.
- عادل، علیرضا (۱۳۸۴)، "ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم" پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "**The Balanced scorecard: Measures that Drive performance**", *Harvard Business Review*, January-February, pp.9-71.
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), "**An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness**", *International Journal of Production Economics*, Vol.48, pp.25-207.