

تحلیل تطبیقی الگوهای ارزیابی عملکرد با الگوی منطق

مهدی زمانی مزده
احمد محمدی
غلامرضا نورمحمدنصرآبادی

چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۲/۴/۱۲
تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۱

عملکرد کلی یک سازمان، پدیده‌ای پیچیده است و می‌بایست تمامی مفاهیمی را که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت و انجام فعالیت‌ها مورد توجه قرار می‌دهد را پوشش دهد. علی‌رغم تحقیقات زیاد و متنوعی که سازمان‌ها در دستیابی به الگوی مناسب ارزیابی عملکرد سازمان انجام می‌دهند و همچنین بدلیل جامعیت مفهوم عملکرد و ساختار چند بعدی آن اکثر نیازهای سازمان پاسخ داده نشده است. از طرفی الگوی مطلوب می‌بایست متناسب با سطح بلوغ، نوع سازمان، سطح پیچیدگی و میزان انتظارات مدیران و کاربران همان سازمان باشد. الگوهای متنوع و تکامل یافته‌ای که در این حوزه معرفی شده است هر کدام خاستگاه خود را داشته و مظلوف مشخصی را در خود جای می‌دهند بنابراین سازمان‌های بهره‌بردار تمایل به طراحی الگویی با حداکثر تطبیق پذیری سازمانی را برای خود دارند. این مقاله با در نظر گرفتن دیدگاه نظام مند (باز) و مبتنی بر الگوی منطق، عینکی را به مخاطب خود ارائه می‌کند که در طراحی الگوی مناسب سازمان از آموزه‌های دیگر الگوها بهره‌برداری کند و یا انتخاب یک الگو را از بین دیگر الگوها، با شناخت نسبی مناسبی انجام دهد. روش تحقیق انتخاب شده در این پژوهش، مطالعه تطبیقی بوده است که در نهایت مجموعه‌ای از مفاهیم و مولفه‌های مورد استفاده طراحان را در چهار لایه ورودی، فرایند، خروجی و پیامد، به مخاطبین ارائه می‌کند.

۵۴

واژه‌های کلیدی:

ارزیابی عملکرد^۱، سیستم باز^۲، الگوی منطق^۳، پیامد^۴، خروجی^۵، فرآیند^۶، ورودی^۷

(۱) مقدمه

سال ۱۳۴۹ سازمان‌های دولتی از نظر مدیریت و نحوه اداره امور مورد ارزیابی قرار گرفتند (داریانی، رفیع‌زاده، ۱۳۸۴). در سال‌های اخیر بسیاری از حوزه‌های دانش مدیریت، با تحولات شگفتی همراه بوده است که از جمله آنها، ارزیابی عملکرد سازمانی است. ناکامی سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به دلیل تغییر نوع و ماهیت شرایط محیطی، منجر به تغییر پایه‌های ارزیابی عملکرد و در نتیجه ظهور متنوعی از سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی شده است؛

سابقه ارزیابی عملکرد به تاریخ بشر برمی‌گردد، درست زمانی که افراد کارکردن گروهی را آغاز کردند. شیوه ارزیابی در آن زمان بر اساس قضاوت‌های شخصی مسئول گروه بوده است. این شیوه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف و کشورهای مختلف متفاوت بوده است. در ایران ارزیابی بصورت نظام‌مند در اواخر قرن هفتم هجری توسط خواجه رشیدالدین فضل‌... مطرح شده است و برای اولین بار در

۱. Performance Assessment
۲. Open System
۳. Logic Model
۴. Out come
۵. Out put

۶. Process
۷. In put

بنحوی که هر روز یک مقاله علمی و یا گزارش جدید در این حوزه به چاپ می‌رسد (نیلی، بورنر، ۲۰۰۳). در شرایط سخت و پیچیده دنیای امروز، برای ماندن و موفق بودن به سازوکار کنترلی مناسب نیازمندیم. در بعضی مطالعات انجام گرفته، الگوی پیشنهادی برای ارزیابی سطوح بالای سازمان متفاوت از الگوی مربوط به سطوح پایین است که مشکلات زیادی را با خود همراه داشته است. کیفی بودن عملکردهای سطوح بالا نسبت به سطوح پایین به عنوان دلیل این تفاوت مطرح شده است ولی این موضوع نمی‌تواند دلیل کافی در ساخت الگوهای متفاوت برای یک سازمان باشد. بنابراین شناخت الگوهای مختلف ارزیابی عملکرد با توجه به ظرفیت ارزیابی آنها و امکان توسعه و تعمیم ابعادشان در سطح سازمان حائز اهمیت است.

عملکرد یک ساختار چندبعدی است که ارزیابی آن وابسته به عوامل متعددی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۲-۳). بسیاری از مواقع افرادی که ادعای مفهوم بهروری را دارند، در واقع مفهوم گسترده‌تری به نام عملکرد را تعریف کرده‌اند (تنجن، ۲۰۰۴). برای مواجهه با مفهوم عملکرد بایستی به اهداف راهبردی آن سازمان (اولیاء، ۹۲-۹۳) و همچنین دارایی‌های ناملموس و غیرمادی که منجر به توسعه چارچوب‌های ارزیابی عملکرد شده است، توجه شود. (مار شیوما، ۲۰۰۳). از آنجایی که عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیر مادی را نیز دربرمی‌گیرد (تنجن، ۲۰۰۴)، پایه‌های سنجش، خصوصاً در سازمان‌های پیش‌تاز تغییر کرده است (آرماتونگا و همکاران، ۲۰۰۱) تا جایی که حتی ارتباطات تنگاتنگ بین مدیریت عملکرد و مدیریت اخلاق نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد (براون، استیل‌ول، ۲۰۰۵) (سادلند، کن‌ول، ۲۰۰۴). در این راستا تصمیماتی که آگاهانه، فوق فعال و بهنگام باشند می‌تواند بهبود دهنده عملکرد کلی سازمان باشد (سادلند، کن‌ول، ۲۰۰۴). ارزیابی عملکرد فرایندی دائمی است که طی آن میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود و از فرایند تصمیم‌گیری سازمان پشتیبانی می‌کند. این اندازه‌گیری‌ها، کارایی، اثربخشی، فرایندهای انجام کار، کیفیت خروجی فرایند و اجرای برنامه‌ها را دربرمی‌گیرد (راهنمای مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۹۹۷). این سیستم دربرگیرنده مجموعه‌ای از

معیارها است که برای کمی‌سازی اثربخشی و کارایی مورد استفاده قرار می‌گیرد (نیلی و همکاران، ۱۹۹۵). در ادامه بدلیل ایجاد ارتباط ذهنی بین عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد و ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد، به ارائه چند تعریف از مدیریت عملکرد پرداخته می‌شود. مدیریت عملکرد، ابزار بهبود عملکرد سازمانی از طریق ارتباط و تعدیل اهداف است (رفیع‌زاده بقربادی، ۱۳۸۸، ۱۷) و در واقع نظارت، تجزیه‌تحلیل و استفاده از اطلاعات روی عملکرد است (براون، استیل‌ول، ۲۰۰۵). مدیریت عملکرد فرآیندی راهبردی و یکپارچه است که موفقیت پایدار سازمان را ایجاد می‌نماید (نلارین، لارین، ۲۰۰۱) و به تنظیم انتظارات، نظارت پیوسته عملکرد و توسعه ظرفیت اجرایی می‌پردازد (برودبنت، لاقلین، ۲۰۰۹). در تعریفی دیگر، مدیریت عملکرد مجموعه‌ای از فرآیندها و سیستم‌های کاربردی است و هدف آن تحقق راهبردها می‌باشد و نوعی ابزار رقابت راهبردی است که البته این فرآیندها انعطاف‌پذیرند و با چارچوب‌های صلب، ناسازگارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ۱۷-۲۳).

در این مقاله الگوهایی که بصورت مستقیم و یا غیرمستقیم کارکرد ارزیابی عملکرد دارند و از منابع علمی و تجربی مختلف جمع‌آوری شده‌اند، ارائه شده است. ولیکن بدلیل حجم بالای توضیحاتی که هر الگو به خود اختصاص خواهد داد صرفاً به توصیف بصری از چارچوب‌ها و مفاهیم کلی مندرج در آنها پرداخته شده است و حجم توضیحات ارائه شده در اشکال، نشان دهنده اهمیت نسبی الگوها نمی‌باشد. در ساختار این پژوهش، ابتدا به مرور مفاهیم نظری و معرفی الگوهای ارزیابی عملکرد پرداخته می‌شود و سپس با انجام مطالعه تطبیقی الگوهای ارزیابی عملکرد و ارائه جدول مفاهیم و واژه‌ها در لایه‌های نظام، ظرفیت مناسبی برای مخاطبین به منظور طراحی و بومی‌سازی الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد سازمان فراهم می‌گردد.

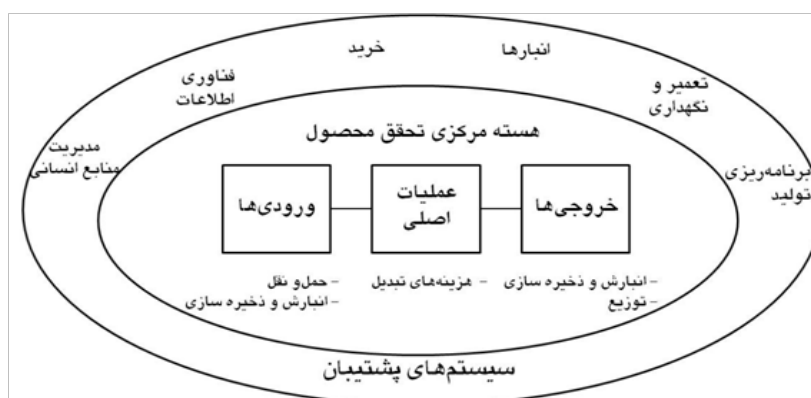
۲) مروری بر منابع نوشتاری موضوع (مفاهیم نظری نظام، الگوی منطق و الگوهای ارزیابی عملکرد)

نظریه سیستم‌ها

این نظریه که در سال ۱۹۵۰ طرح شده است، سازمانها را به عنوان نظام های باز در نظر می‌گیرد؛ نظام هایی که با محیطهای پیرامون خود نوعی بده و بستان فعال دارند. مرزهای نظام های باز نفوذپذیرند به این معنی که در تعامل با محیط هستند (محیط به هر آنچه خارج از نظام قرار دارد، اشاره دارد). هدف از بیان این موضوع، تاکید بر اهمیت آن در ایجاد نگاه جامع و ارزیابی نظام‌مند سازمان (شکل ۱) است. این نظریه که توسط کان و کتر^۱ ارائه شده است یکی از موثرترین و ارزشمندترین ابزارهای مفهومی برای درک پویایی سازمان و تغییر سازمانی است (فرنچ^۲، ۱۳۸۹: ۶۹). نظام مجموعه‌ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل، یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و نقش معینی را ایفا می‌کنند (زاهدی، ۱۳۶۶: ۱۰). محیط هر نظام را مجموعه‌ای از عوامل تشکیل می‌دهد که علی‌رغم اینکه جزو نظام نیستند اما تغییر در هر یک از آنها می‌تواند باعث تغییراتی در نظام شود. نظام برای بقا در محیط باید پاسخگویی

نیازهای محیطی باشد و خود را با شرایط و اوضاع و احوال محیط خود تطبیق دهد (زاهدی، ۱۳۶۶: ۱۱-۱۳) و تعاملی پویا با محیطش برقرار سازد (رابینز، ۱۳۸۶: ۳۱). ویژگی منحصر بفرد دیدگاه سیستمی، نحوه ارتباط اجزاء آن با خود نظام است. هر سیستمی از دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام شناخته می‌شود. هر نظام به منظور مشخص نمودن قسمت‌های فرعی خود نیازمند به فرایند تفکیک بوده و از طرفی جهت حصول اطمینان از اینکه سیستم به عناصری مجزا که ارتباطی با هم ندارند، تقسیم نشده باشد نیازمند به فرایند ادغام است (رابینز، ۱۳۸۶: ۳۰).

از آنجایی که هدف از این تحقیق ایجاد ظرفیت طراحی و بومی‌سازی الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد برای سازمان است؛ نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است (فیضی، ۱۳۸۸: ۴۸). با توجه به اینکه ماهیت، پویایی‌ها و مشخصه‌های نظام های باز کاملا شناخته شده‌اند و از طرفی سازمانها سیستم‌هایی باز هستند از این رو مطالعه نظام های باز منجر به درک خوبی از سازمان می‌شود.



شکل ۱. سیستم در تعامل با محیط (فرنچ، ۱۳۸۹: ۶۹-۷۰)

۱. Kahn & Katz
۲. French

مبانی تحقیق

در این بخش با مروری بر پیشینه تحقیقاتی که بر روی الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی انجام گرفت، صرف نظر از هدف طراحان و اینکه ارزیابی عملکرد، کارکرد اصلی و یا جنبی آنها بوده است، به معرفی عناوین الگوها به شرح زیر پرداخته شده است:

الگوی چارچوب منطقی^۵، ۱۹۶۰ (احمدی جوقی، ۱۳۸۶: ۳۷)، الگوی هوشین کانری^۶، ۱۹۶۰ (غلامی، نورعلیزاده، ۱۳۸۱)، الگوی منطقی، ۱۹۷۰ (تیلور پاور، هنرت، ۲۰۰۸)، الگوی اندازه‌گیری عملکرد کلیدی، ۱۹۸۰ (رازانی، ۱۳۸۱: ۴)، الگوی رهنگاشت، ۱۹۸۰ (جمالی، ۱۳۸۹: ۱۱)، الگوی شناخت برتری سازمانی^۷، ۱۹۸۰ (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۱۷۷-۱۸۰)، الگوی ارزیابی تطبیقی^۸، ۱۹۸۲ (سالمینن، لتینن^۹، ۱۹۸۲)، الگوی برتری سازمانی مالکوم بالدردیج^{۱۰}، ۱۹۸۷ (رازانی، ۱۳۸۱: ۷)، الگوی سینک و تاتل^{۱۱}، ۱۹۸۹ (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۴-۲۵)، بودجه‌ریزی عملیاتی^{۱۲}، ۱۹۹۰ (حسن‌آبادی، ۱۳۸۷: ۱۲۸-۱۳۸)، الگوی ارزیابی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، ۱۹۹۰ (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶: ۱۵۵-۱۵۶)، الگوی اندازه‌گیری عملکرد ایکوگرای^{۱۳}، ۱۹۹۰ (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۵۴)، الگوی اسکور^{۱۴}، ۱۹۹۰ (روغنیان، ۱۳۸۱: ۲)، فرآیند ویسنروفاست^{۱۵}، ۱۹۹۱ (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۳۸-۳۹)، الگوی کارت ارزیابی متوازن^{۱۶}، ۱۹۹۲ (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۵: ۱۴۷-۱۴۸)، الگوی سه بعدی عملکرد^{۱۷}، ۱۹۹۶ (اولیاء، بهجت، مدرسی، ۱۳۸۴: ۲۸-۲۹)، الگوی نتایج و دلایل^{۱۸}، ۱۹۹۶ (نیللی و کنرلی، ۲۰۰۰)، الگوی ممیزی استاندارد، توسعه‌گر منابع انسانی، ۱۹۹۷ (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶: ۱۶۹، ۱۷۶)، الگوی تعالی سازمان، ۱۹۹۸ (رازانی، ۱۳۸۱: ۷)، الگوی منشور عملکرد^{۱۹}، ۲۰۰۱ (رفیع‌زاده بقرآبادی،

سیستم‌های باز اهداف و مقاصدی دارند که بر فلسفه وجودی آنها دلالت دارد. ذکر این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که این اهداف باید در راستای اهداف یا نیازهای درون محیط باشند.

سیستم به دو نوع بازخورد منفی و مثبت نیاز دارد. هانا^۱ می‌نویسد: بازخورد منفی می‌سجد که آیا ستاده‌ها در راستای مقاصد و اهداف سیستم عرضه شده‌اند یا خیر. بازخورد مثبت می‌سجد که آیا اهداف و مقاصد سازمان در راستای نیازهای محیط هستند یا خیر. مزیت این دو مفهوم آن است که تبیین می‌نمایند صرف سنجش ستاده‌ها در برابر اهداف از پیش تعیین شده کفایت نمی‌کند (فرنچ، ۱۳۸۹: ۷۰-۷۲). بنابراین ویژگی‌های یک سیستم باز عبارتند از (رابینز، ۱۳۸۶: ۳۶):
۱. آگاهی از محیط ۲. بازخورد ۳. دورانی بودن ۴. آنتروپی منفی ۵. وضعیت ثبات ۶. حرکت به سوی رشد و توسعه ۷. تعادل بین فعالیت‌های نگهدارنده و انطباقی ۸. همپایانی.

الگوی منطق^۲

این الگو در دهه ۷۰ طرح شده است و چارچوبی اثربخش در طراحی، اجرا، نظارت و ارزیابی ایجاد می‌کند. الگوی منطق تمرکز مضاعفی بر ارزیابی ایجاد می‌کند و با برقراری ارتباط اگر، آنگاه بین ورودی، خروجی و پیامد که خود در طیفی از پیامدهای نزدیک تا دور دسته‌بندی می‌شود به تحقق کارکردهای خود می‌پردازد (تیلور پاور، هنرت^۳، ۲۰۰۸). برداشت‌های متفاوتی از بکارگیری روش ارزیابی تطبیقی شده است. برخی روش تطبیقی را بررسی مشابهت‌ها و تفاوت‌ها در جوامع و سیستم‌های بشری می‌دانند (سالمینن، لتینن، ۱۹۸۲). محققان دیگر نیز این تعریف را پذیرفته‌اند و ادعا کرده‌اند که ارزیابی تطبیقی مقایسه‌ای است به منظور جامع‌نگری، توضیح و تفسیر پدیده‌ها (مایر^۴، ۱۹۸۹).

۱. Hana
۲. Logic Model
۳. Taylor-Power & Henert
۴. Mayer
۵. LFA
۶. HOSHIN
۷. CED
۸. Comparative Evaluation
۹. Salminen, Lehtinen
۱۰. MalkomBaldrige

۱۱. Sink & Tuttle
۱۲. performance based budgeting
۱۳. ECOGRAI
۱۴. SCOR
۱۵. Wisner & Fawcett
۱۶. BSC: balanced scorecard
۱۷. Tree Dimensional Model
۱۸. Result & Determinations Model
۱۹. Performance Prism

۱۳۸۸: ۵۷-۶۱)، الگوی تحلیل ذی‌نفعان، ۲۰۰۱ (روغنیان، ۱۳۸۱: ۳-۴)، الگوی ارزش فرایند^{۱۰}، ۲۰۰۱ (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۳۰)، الگوی ارزیابی عملکرد نیروی دریایی آمریکا، ۲۰۰۶ (کتاب راهنمای عملکرد برتر نیروی دریایی^{۱۱}، الگوی مدیریت عملکرد اچ، پی، ام، اف^{۱۲}، ۲۰۰۶ (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۸۹-۹۰)، الگوی گارتنر، ۲۰۰۷ (اسکات^{۱۳}، ۲۰۰۷)، الگوی انگیزشی، ۲۰۰۸ (بودوارد، دنسی^{۱۴}، ۲۰۰۸: ۲۴-۴۳)، الگوی جامع، ۲۰۰۹ (فرریرا، اتلی^{۱۵}، ۲۰۰۹)، الگوی تحول و تعالی ودجا (فرتوک‌زاده، وزیری، ۱۳۹۱)، الگوی ارزیابی براساس الگوی جامع مدیریت استراتژیک (دیوید، ۱۳۷۹: ۵۴۲-۵۴۳)، الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی چندسطحی (علیرضائی، میرحسینی، ۱۳۸۱: ۲-۳)، الگوی اندازه‌گیری کارت امتیاز پاسخگویی^{۱۶} (روغنیان، ۱۳۸۱: ۳-۴)، الگوی ممیزی عملیاتی (روغنیان، ۱۳۸۱، ۳-۴)، الگوی تحلیل و گزارش‌دهی سنجش استراتژیک^{۱۷} (زالی، ۱۳۸۱: ۹-۱۰)، الگوی ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی (آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، ۱۳۸۴)، الگوی ماتریس اندازه‌گیری عملکرد (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۵)، الگوی جایزه تعالی کانادا^{۱۸} (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۵۰)، الگوی فرانوفر^{۱۹} (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۴۷-۴۸)، الگوی دیدگاههای کلی (سنتی و نوین) ارزیابی عملکرد (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۹۲-۹۳)، الگوی ارزیابی منابع انسانی مالکوم بالدريج (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶: ۱۳۸، ۱۴۲)، الگوی اندازه‌گیری عملکرد اینپس^{۲۰} (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۵۵-۵۶)، الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی اپس^{۲۱} (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۹۱-۹۲)، الگوی مدیریت عملکرد ارایز^{۲۲} (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۹۲-۹۹)، الگوی کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد^{۲۳} (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۱۷۰)، الگوی عملکرد سازمانی هانا (فرنج، ۱۳۸۹: ۲۲۴)، الگوی ماموریت اشریج^{۲۴} (رالف استیسی، ۱۳۸۹: ۱۴۳)، الگوی هفت اس^{۲۵} (رالف استیسی، ۱۳۸۹:

۱۵۵-۱۵۷)، الگوی هفت مرحله‌ای بک‌هارد و هاریس (فرنج، ۱۳۸۹: ۲۲۳)، الگوی عملکرد فردی سازمانی بورک- لیتوین^{۲۶} (فرنج، ۱۳۸۹: ۶۸).

به دو دلیل نگارنده از توضیح هر چند مختصر الگوها در این بخش از مقاله خودداری کرده است. اول، درج کامل محل ارجاع هر کدام از الگوها و امکان مطالعه دقیق تر آنها توسط محققان و دوم، توضیح بصری‌ای از مفاهیم اساسی شکل دهنده الگوها در لایه‌های سیستمی، که در اشکال آتی به نمایش گذارده شده‌اند و بنوعی معرف الگوها خواهند بود.

۳) مطالعه تطبیق

تحلیل تطبیقی، کاربرد روشی است که به مدد آن می‌کوشیم تا اختلافات و تشابهات دو یا چند پدیده را از طریق مقایسه دریابیم. تحلیل تطبیقی در تطبیق پدیده‌های ذهنی و نظری نیز بکارگرفته می‌شود. تحلیل تطبیقی هر چند بر اساس چارچوب مفهومی انجام می‌گیرد، خود می‌تواند زمینه دستیابی به چارچوب مفهومی تازه‌ای را فراهم کند. مطالعه تطبیقی به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا ضمن آشنایی با ایده‌های مختلف و متغیرهای متعدد، نظرات و دیدگاه‌های را بهتر و دقیق‌تر تبیین کند (اعرابی، ۱۳۸۲: ۱۰-۱۱).

۳-۱) گزینش نگرش در تحلیل تطبیقی

نگرش‌های مختلفی نسبت به تحقیق تطبیقی در مدیریت مطرح می‌باشد. نگرش مورد نظر در این تحقیق که برگرفته از دیدگاه‌های پنجگانه در تحقیق تطبیقی با موضوع مدیریت است، تلفیقی از نگرش‌های محیطی و سیستمی خواهد بود.

نگرش محیطی: این نگرش توسط فارمر و ریچمن^{۲۸} (۱۹۶۵) ارایه شده است. فرضیه اصلی این نگرش آن است که اثربخشی مدیریت، تابعی از عوامل محیطی بیرونی است.

نگرش سیستمی: همانطور که قبلاً ذکر گردید، این نگرش

۱. Value for Money/Business Process Model
 ۲. Navy Performance Excellence Guidebook
 ۳. HPMF
 ۴. Scott
 ۵. Budhwar&denisi
 ۶. Ferreira &Otley
 ۷. ASC: Accountability Score Card
 ۸. SMART: strategic measurement analysis andreporting technique
 ۹. CAE

۱۰. Fraunhofer
 ۱۱. ENAPS
 ۱۲. OPAS
 ۱۳. ORISE
 ۱۴. SCR: Strategic Cost Reduction & Performance Improvement
 ۱۵. Ashridge Mission Diamond
 ۱۶. S۷
 ۱۷. Burke-Litwin
 ۱۸. Farmer & Richman

در قالب سیستم باز، سازمان را در تعادلی پویا با محیط قرار داده و برالگوهای رفتاری و اثربخشی توجه دارد (اعرابی، ۱۳۸۲: ۱۴-۱۶).

۳-۲) تعیین الگوی مطالعه تطبیقی

طبقه‌بندی واحدی که مورد پذیرش عموم بوده و جوابگوی تمامی مباحث و مسائل باشد وجود ندارد. بنابراین برای انجام تحقیق تطبیقی، پژوهشگر باید بتواند موضوع‌های مختلف را در مجموعه‌ای که مبتنی بر نگرش و مبنایی واحد بوده، طبقه‌بندی کند و یا چنین مجموعه‌ای را از طبقه‌بندی‌های رایج انتخاب کرده و بپذیرد. در این حالت نوعی الگوی مطالعات تطبیقی حاصل می‌شود که خود متشکل از طبقه‌بندی‌های منسجم و هماهنگی است که مجموعاً یک نظام را می‌سازند و در آن روابط فی مابین طبقه‌ها و اجزاء، به صورت طولی و عرضی مشخص می‌شود که به این مجموعه ((الگوی مطالعات تطبیقی)) اطلاق می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۲: ۲۶-۲۷).

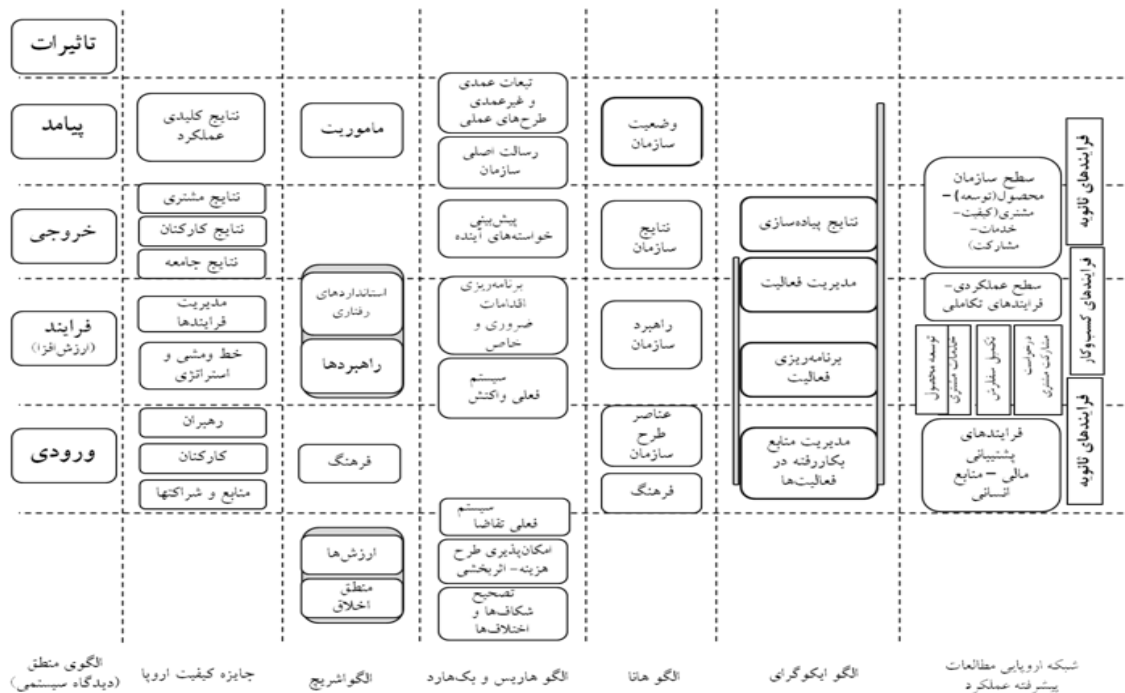
زمینه‌های تطبیق و مقایسه دو پدیده، به حدی متنوع و وسیع است که انجام مقایسه و تطبیق به طور مطلق و احصای تمام تفاوت‌ها و تشابهات دو یا چند پدیده، امری تقریباً محال است. بنابراین برای استفاده بهینه از مطالعات تطبیقی، باید اقدام به طبقه‌بندی کرد. این موضوع در مباحث منطق جایگاه خاصی دارد (مظفر، ۱۳۶۶: ۱۲۷).

در این تحقیق الگوی سیستمی و الگوی منطق بعنوان الگوی مطالعه تطبیقی انتخاب شده‌اند که با توجه به طبقه‌بندی منسجم و هماهنگی که در آنها وجود دارد، نظام جامعی در فهم روابط بین لایه‌های تطبیق ایجاد می‌شود.

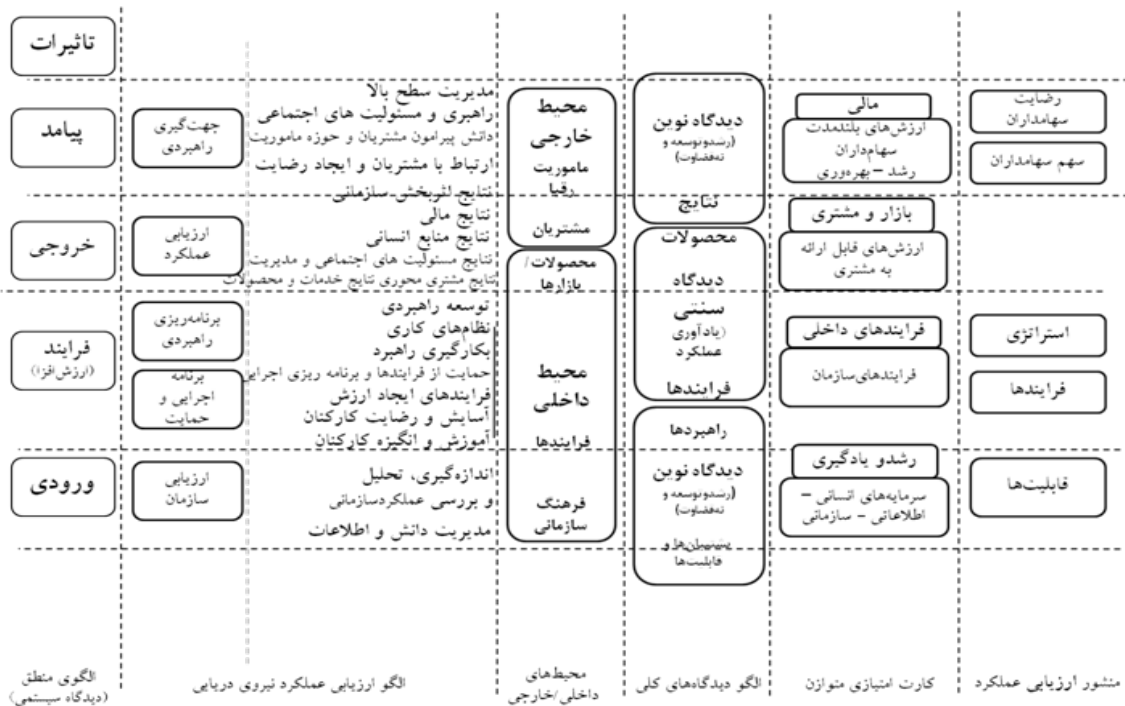
۴) مطالعه تطبیقی

در این بخش ۳۴ الگو از الگوهای مطالعه شده که امکان تحلیل سیستمی شفاف‌تری را نسبت به مابقی داشته است از بین ۵۰ الگوی معرفی شده در بخش قبل، انتخاب و به منظور تحلیل تطبیقی در اشکال ۲ تا ۸ نمایش داده شده‌اند. لازم بذکر است، الگوهای عملیاتی، راهبردی و نرم‌افزاری ارائه شده در شکل ۸ برگرفته از چند سازمان موفق در ارزیابی عملکرد سازمانی می‌باشد که با توجه به بررسی سوابق تحقیقاتی سازمان‌های بهره‌بردار، در تحلیل تطبیقی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. همانطور که در تحلیل تطبیقی

نمایش داده می‌شود، الگوهای ارزیابی عملکرد به صورت لایه‌ای و مبتنی بر الگوی تطبیق (دیدگاه سیستمی)، تحلیل تطبیقی شده‌اند. الگو منطبق (ستون سمت چپ) در هر نمایش تصویری تحلیل، به فهم تطبیق کمک می‌کند. مفاهیم اساسی بر گرفته از الگوها در لایه‌های سیستم و منطبق بر الگوی منطق جایابی شده‌اند. مفاهیم درج شده بر روی هر شکل (که خود حاوی چند الگو است) نتیجه مطالعه دقیق هر کدام از الگوها و تعیین مفاهیم و کلمات اساسی آنها در قرار دادن بین لایه‌های سیستم است که در این بخش، پژوهشگر نهایت دقت و وسواس در جایابی مفاهیم را داشته است. همچنین در این بخش سعی شده است که از برداشت‌های شخصی استفاده نشود و حداقل امکان واژگان و مفاهیم بصورت یک به یک منتقل گردد. قرار گرفتن برخی از باکس‌های حاوی مفاهیم، بین خطوط نقطه چین (افقی) بدلیل برداشت پژوهشگر از منظور طراح الگو بوده است که به هر دو لایه از لایه‌های سیستم اشاره داشته است و سهواً انجام نگرفته است. مفاهیم درج شده قبل از لایه ورودی و بعد از لایه پیامد به منظور قرابت ذهن مخاطب با دیگر مفاهیم درج شده در آن ستون بوده است و برداشت مفهومی مناسبی را برای مخاطب ایجاد می‌نماید. هر شکل از کنار هم قرار گرفتن چند الگو تشکیل شده است که الگوها بصورت ستون‌هایی از باکس‌ها نمایش داده می‌شوند. بنابراین خطوط نقطه‌چین عمودی، متمایز کننده الگوها است و عنوان هر الگو نیز زیر آنها درج گردیده است. قرار گرفتن برخی از الگوها در کنار هم (در اشکال زیر) بدلیل امکان نمایش بهتر آنها بوده است و دسته‌بندی خاصی بر روی آنها انجام نگرفته است. خطوط نقطه‌چین افقی متمایز کننده لایه‌های سیستمی است که هم در لایه‌ای دیدن یک الگو کمک کننده است و هم امکان نمایش مفاهیم مندرج در یک لایه خاص را در بین الگوها به همراه دارد.



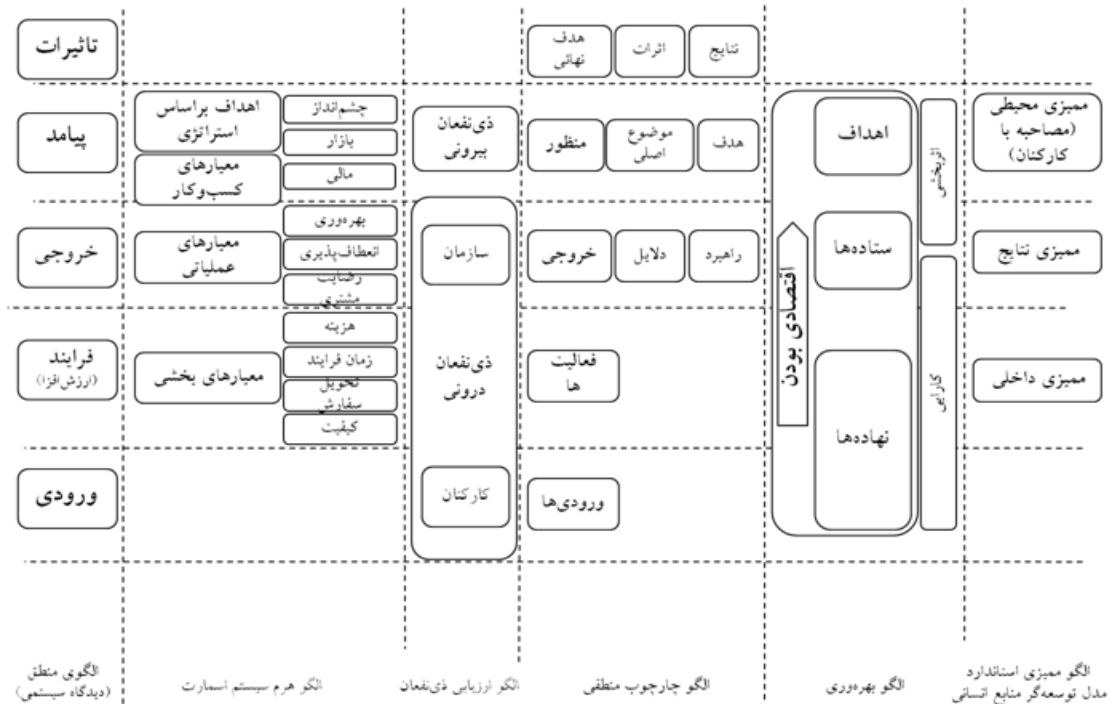
شکل ۲. تحلیل تطبیقی شش الگوی اول



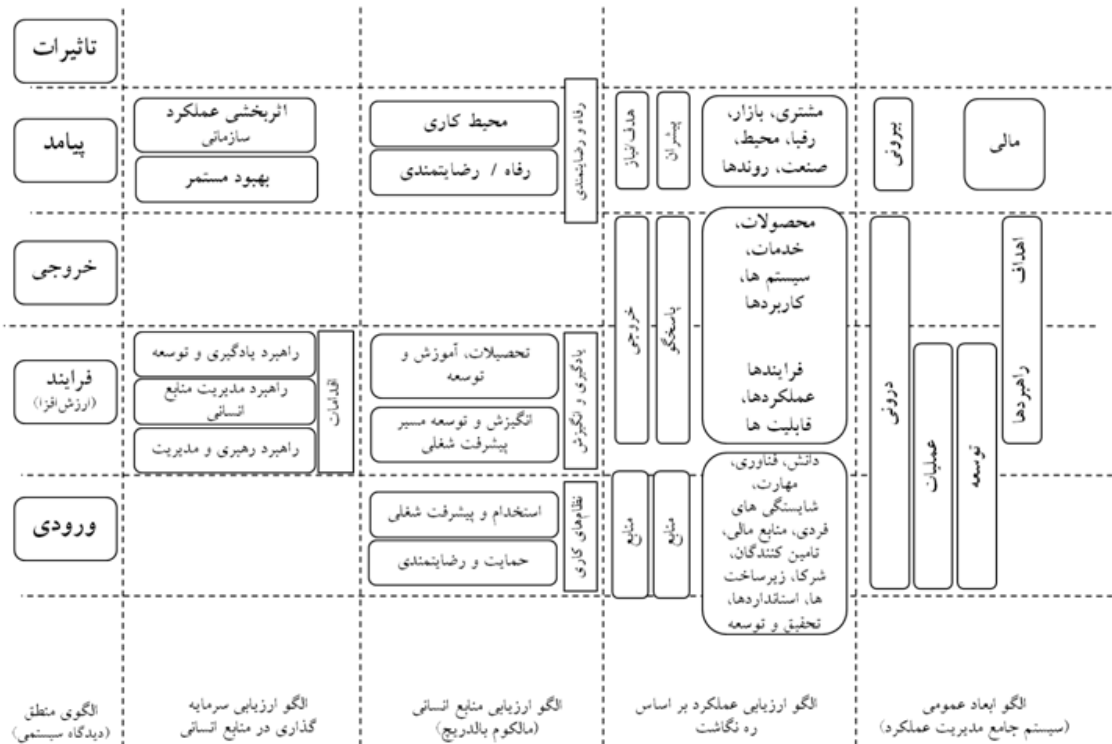
شکل ۳. تحلیل تطبیقی پنج الگوی اول



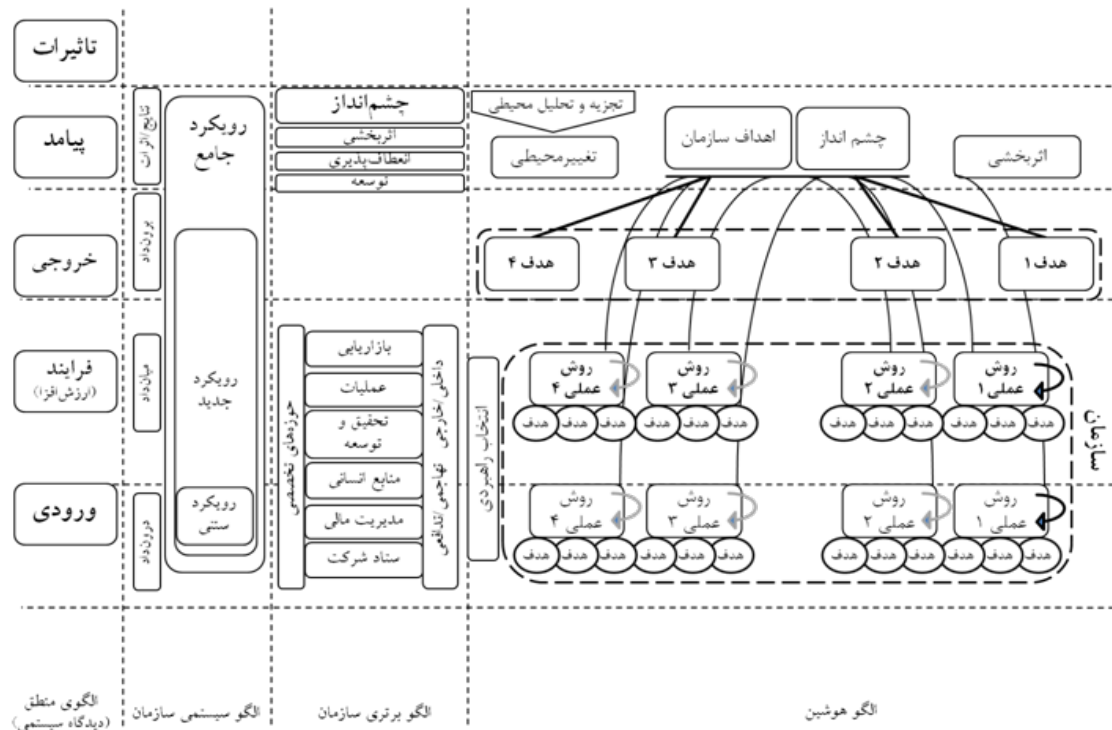
شکل ۴. تحلیل تطبیقی پنج الگوی دوم



شکل ۵. تحلیل تطبیقی پنج الگوی سوم



شکل ۶. تحلیل تطبیقی چهار الگو



شکل ۷. تحلیل تطبیقی سه الگو

تأثیرات				محیط کلان			
پیامد	اهداف بنیادین	Feedback	بازخورد	مقصود سازمان - اهداف راهبردی	اهداف غیرمستقیم	مقبولیت	رضایتمندی
خروجی	اهداف بلندمدت	Function	نتایج	نتایج مالی - بهره‌وری - مشتری	اهداف عملیاتی	گازیران کاتال‌های تحویل	لایه دسترسی
فرایند (ارزش افزا)	اهداف راهبردی	Object Oriented Programing	فرایندهای اصلی	اجرای راهبرد	راهبردهای اصلی	پورتال پنجره واحد خدمات الکترونیکی سیستم‌های کاربردی سیستم‌های داده‌ای	لایه خدمات الکترونیکی لایه سیستم‌های کاربردی
ورودی	اهداف پشتیبان		فرایندهای پشتیبان		راهبردهای پشتیبان	چارچوب و اسناد فنی فرهنگی و حقوقی	لایه زیرساخت
				مدل ذهنی تدوین راهبرد			
	الگوی منطق (دیدگاه سیستمی)	الگو عملیاتی ۱	الگورنم‌فزاری	الگو عملیاتی ۲	الگو عملیاتی ۳	الگو گارتیر	

شکل ۸. تحلیل تطبیقی شش الگوی دوم

۶۳

که در لایه‌های سیستمی الگوها به آنها پرداخته شده است بدون درج موارد تکراری، در جدول ۱ خلاصه‌سازی شده است.

با توجه به مفاهیم و واژگان درج شده در الگوهای ارزیابی عملکرد (مطابق با اشکال صفحات قبل)، عموم مفاهیمی

خلاصه مفاهیم اساسی پیامدی در الگوی منطق
وضعیت سازمان، تبعات عمدی و غیرعمدی، رسالت سازمان، مأموریت، مقصود سازمان، نتایج مالی، اهداف غیرمستقیم، اهداف بنیادین، نتایج کلیدی عملکرد، رضایت سهامداران، اثربخشی، نمای سازمان/ محیط، اهداف بلندمدت، رضایتمندی، مقبولیت، منظور، هدف، پیشران، چشم‌انداز، انعطاف‌پذیری، اثرات، ذی‌نفعان بیرونی، ارزیابی بیرونی، مالی، انتظارات ذی‌نفعان، رقابت‌پذیری، تاثیرات خارجی، دستاورد، عملکرد کلی سازمان، پیامد، هدف بیرونی، بازخورد، نتایج راهبردی
خلاصه مفاهیم اساسی نتایج در الگوی منطق
نتایج سازمان، خواسته‌های آینده، نتایج مشتری، اهداف عملیاتی، نتایج، اهداف بلندمدت، کارکردها، نتایج (مشتری، کارکنان، جامعه)، محصول کارایی، نتایج کسب‌وکار، اثربخشی مدیریتی، اهداف سالانه، ستاده‌ها، دلایل، خروجی (محصولات، خدمات، سیستم‌ها، کاربردها)، برون‌داده، تقسیمات بازار، سطح‌سازمان (اهداف استراتژیک، پاسخگویی عملکرد)، خدمات (کیفیت، بازار (مشتری، محصول، رقبا)
خلاصه مفاهیم اساسی فرایندی در الگوی منطق
برنامه‌ها و اقدامات ضروری و خاص، استانداردهای رفتاری، راهبرد اصلی، فرایندهای اصلی، اهداف راهبردی، برنامه‌ریزی معطوف به مقصود، برنامه‌ریزی راهبردی، خطمشی، فرایندهای تکاملی، توسعه محصول، مشارکت مشتری، مدیریت فعالیت‌ها، فرایندهای داخلی (سازمان)، مضمون‌ها (توسعه، بلوغ، اقتصادی‌سازی، ساماندهی، بازنگری)، مدیریت فرایند، سیاست‌ها، میان‌داد، روش‌ها، عملیات اصلی، جهت‌گیری‌ها در حوزه‌های تخصصی (بازاریابی، عملیات، تحقیق و توسعه)، نوآوری، عملکردهای کلیدی
خلاصه مفاهیم اساسی ورودی در الگوی منطق
عناصر طرح سازمان، راهبرد پشتیبان، اهداف پشتیبان، ارزیابی سازمان، رهبران، کارکنان، منابع و شراکت‌ها، فرایندهای پشتیبان (مالی، منابع انسانی)، مدیریت منابع، قابلیت‌ها، رشد و یادگیری، پشتیبان‌ها، فرهنگ سازمان، اطلاعات و تحلیل، ممیزی محیط داخلی، نظام‌های کاری، زیرساخت، نهاده‌ها، درون‌داد، سیستم‌های پشتیبان، تحقیقات، توانمندسازها، ظرفیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ساختار، انگیزش، سبک، جهت‌گیری‌ها در حوزه‌های تخصصی (منابع انسانی، مدیریت مالی، سناد)، ورودی‌ها، قوانین، تأمین کنندگان، محیط‌کاری (کیفیت)

جدول ۱. تجمیع مفاهیم

واژه‌ها و مفاهیم ذکر شده در هر بخش (لایه های سیستم) از جدول ۱، در طراحی الگوی مناسب ارزیابی عملکرد برای یک سازمان خاص و یا بومی سازی الگوهای جاری سازمان‌ها و همچنین در کمک به تحلیل‌گران در تحلیل غنی‌تر ابعاد و مولفه‌های مرتبط با ارزیابی سازمان و بهره‌برداری‌هایی متناسب با موقعیت می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. بدیهی است انتخاب و ترکیب منطقی و هدفمند واژگان ذکر شده توسط محققان و طراحان، امکان تحقق ارزیابی‌ای جامع، راهبردی و پایدار با حفظ پویایی‌های لازم و افزایش انعطاف‌پذیری متناسب با نوع و سطح بلوغ سازمان‌ها را به همراه خواهد داشت.

۵) جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

برگرفته از مطالعات انجام شده، تنوع زیادی از الگوها در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان ارائه شده‌اند. هر کدام از این الگوها با توجه به خواست طراحان، سطحی از کارکردهای مورد انتظار را از یک ارزیابی مطلوب عملکرد برآورده می‌نمایند. از آنجایی که تکامل در حوزه الگوهای ارزیابی عملکرد می‌تواند، در رفع نیازمندی‌های کاربران موثر واقع گردد؛ اهتمام به موضوع ارزیابی عملکرد سازمان در سال‌های اخیر چندین برابر گردیده است و مطالعات علمی گسترده‌ای در این حوزه در حال انجام می‌باشد.

آنچه در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است، مفاهیم پایه، ابعاد و مولفه‌هایی از ارزیابی عملکرد می‌باشد که در هر کدام از الگوها به شکلی خاص و با منطقی مشخص طراحی و در قالب یک الگو ارائه شده‌اند. هدف از این تحقیق پی بردن به واژگانی است که آجربنای این الگوها را تشکیل داده‌اند. برقراری نوعی ارتباط تطبیقی بین مفاهیم و واژگان در الگوها، روشی است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. همانطور که در مطالعه تطبیقی بصورت مبسوط بیان گردیده است، دیدگاه سیستمی مبتنی بر الگوی منطقی، عینک تحلیل و فهم در شناخت اجزاء شکل‌دهنده الگوها را بصورت ساده و شفاف ایجاد کرده است.

پس از انجام تحلیل تطبیقی، واژگان متناظر در هر کدام از لایه‌های سیستم، کنار هم قرار گرفته و با تقلیل هوشمندانه برخی مفاهیم منتخب، در جدول تجمیع مفاهیم، درج

گردیده است.

آنچه که می‌توان از یافته‌های این تحقیق مورد استفاده قرار داد؛ اول، تسهیل‌گری در انتخاب بهتر الگوی مورد نظر مدیران و تصمیم‌گیران سازمان می‌باشد که بدلیل عدم تناسب با خاستگاه مدیران از ارزیابی عملکرد، بخش قابل توجهی از خواسته‌های ایشان را پوشش خواهد داد. دوم، افزایش ظرفیت طراحی الگو، متناسب با شرایط و ویژگی‌های یک سازمان (هر نوع) می‌باشد که با توجه به یافته‌های این تحقیق، امکان بیشترین بهره‌برداری مفهومی از دیگر الگوها مهیا خواهد شد. بلوغ سازمان‌ها و حس واقعی که بهره‌برداران از نظام‌های ارزیابی عملکرد پیدا کرده‌اند، آنها را به سمت تمرکز بر طراحی ابعاد و مولفه‌های ارزیابی اثربخش سازمانی در قالب ارائه یک الگوی جدید با حداکثر انطباق‌پذیری سوق داده است. مفاهیم و واژگان متداول استفاده شده در ارزیابی و کنار هم قرار گرفتن آنها، طراح را با چارچوب کلی طراحی دیگر الگوها آشنا ساخته و به مثابه یک مشاور قوی عمل خواهد کرد.

و در نهایت استفاده دیگری که از این تحقیق می‌توان داشت این است که، می‌توان الگوهای جاری در سازمان را با استفاده از این واژگان و مفاهیم، بومی‌سازی و یا غنی‌سازی کرد و با پویایی ارزش‌های مستخرج از این حوزه علمی از علم مدیریت اثربخشی ارزیابی را افزایش داد.

استفاده موثر از الگوی مناسب ارزیابی عملکرد، راهگشای خیلی از چالش‌های مدیریتی سازمان خواهند بود و همچنین نتایج، پیامدها و آموزه‌های ناشی از بکارگیری آنها در تقویت تفکر راهبردی، انجام مقایسات داخلی و خارجی سازمان، ایجاد فضای باز در تصمیم‌سازی، ارزش‌افزایی و ایجاد انگیزش در ابعاد مختلف شناختی سازمان، رصد موفقیت، تحقق چشم‌انداز و دیگر مشخصه‌ها و کارکردهای حیاتی سازمان موثر خواهد بود. بنابراین انتخاب صحیح الگو و یا طراحی یک الگوی ایده‌آل و نحوه استفاده از آنها و شناخت ابعاد دیگر الگوها در موفقیت و پایداری سازمان موثر خواهد بود. تحلیل تطبیقی ارائه شده، این شناخت را ایجاد کرده است که هوشمندانه و با شناخت کافی از این حوزه علمی بهره‌برداری شود و در توسعه موضوع موفق‌تر عمل شود.

۶ منابع و مراجع

۱. احمدی جوقی، علی اکبر، (۱۳۸۶)، "برنامه و مدیریت هدف گرای پروژه"، انتشارات انستیتو ایزایران
۲. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۰)، "راهبردهای مدیریت منابع انسانی" ترجمه: ایلی، خدایار، موققی، حسن، تهران، نشر فرا
۳. استیسی، رالف، (۱۳۸۹)، "تفکر استراتژیک و مدیریت تحول" ترجمه: جعفری، مصطفی، کاظمی موحد، مهزیار، تهران، نشر رسا
۴. اعرابی، محمد، (۱۳۸۲)، تحقیق تطبیقی، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۵. اولیاء، محمد صالح، بهجت، محسن، مدرسی، سیدناصر، (۱۳۸۴)، "مبانی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی"، انتشارات شورای عالی انقلاب فرهنگی
۶. آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، (۱۳۸۴)، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، دفتر ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت
۷. حسن آبادی، محمد، نجارصراف، علیرضا، (۱۳۸۷)، "مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی"، چاپ سوم، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران،
۸. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۵)، "مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی"، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی
۹. جمالی، حسین، (۱۳۸۹) خردادماه، "ره‌نگاشت (نقشه‌راه) فناوری (از مفهوم تا اجرا)"، انتشارات مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی،
۱۰. داریانی، محمدعلی، رفیع‌زاده، علاءالدین، (۱۳۸۴)، "تحلیل تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد (EFQM، BSC، CED و مالکوم بالدربچ) از حیث اهداف، مبانی و نتایج و دستاوردها"، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۱۱. دیوید، فرد.آر، (۱۳۷۹)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه: پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۱۲. رازانی، عبدالصمد، (۱۳۸۱)، "الگوهای بین‌المللی ارزیابی عملکرد"، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران،
۱۳. رایبزو، استیفن، (۱۳۸۶)، "تنوی سازمان/ساختار و طرح سازمانی"، ترجمه و نگارش: الوانی، سیدمهدی، دانایی فرد، حسن، انتشارات صفار- اشراقی
۱۴. رفیع‌زاده بقربادی، علاءالدین، عفتی داریانی، محمدعلی، رونق، مریم، (۱۳۸۷)، "مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی"، تهران، چاپ سوم، انتشارات فرمنش
۱۵. روغنیان، عماد، (۱۳۸۱)، "بررسی روش‌های مختلف اندازه‌گیری عملکرد"، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران
۱۶. زالی، محمدرضا، (۱۳۸۱)، "بررسی سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی"، اولین کنفرانس مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران
۱۷. زاهدی، شمس‌السادات، (۱۳۶۶)، "روابط صنعتی"، تهران، انتشارات مرکز نشر دانشگاهی
۱۸. علیرضایی، محمدرضا، میرحسینی، سیدعلی، (۱۳۸۱)، "ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد کارآمد برای کلیه سطوح عملکردی سازمانها"، اولین کنفرانس مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران
۱۹. غلامی، حسین، نورعلیزاده، حمیدرضا، (۱۳۸۱)، "مقایسه روش‌های ارزیابی عملکرد"، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران
۲۰. فروتوک‌زاده، حمیدرضا، وزیری، جواد، (۱۳۹۱) خردادماه، "گذر به موج چهارم"، پنجمین همایش تعالی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح
۲۱. فرنچ، وندال، اچ.یل، سسیل، (۱۳۸۹)، "مدیریت تحول در سازمان"، ترجمه: الوانی، سیدمهدی، دانایی فر، حسن، چاپ پانزدهم، انتشارات

صفار-اشراقی

۲۲. فیضی، طاهره، (۱۳۸۸)، "مبانی سازمان و مدیریت"، چاپ پانزدهم، انتشارات دانشگاه پیام نور
۲۳. قلیچلی، بهروز، (۱۳۸۶)، "تعالی منابع انسانی-ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود"، تهران، موسسه بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد
۲۴. کاپلان، رابرت‌اس، نورتون، دیویدی، (۱۳۸۵)، "سازمان استراتژی محور"، ترجمه: بختیاری، پرویز، تهران، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۲۵. مظفر، محمدرضا، (۱۳۶۶)، منطق، ترجمه: منوچهر صالحی، تهران، انتشارات حکمت

۲۶. Amaratunga, dilanthi and Baldry, david and sarshar, marjan (۲۰۰۱), process improvement through performance: balanced scorecard methodology, No.۵, ۷۰-۱۸۸. <http://www.emerald-library.com/ft work study.Number>
۲۷. Brown, Michael.f, and stilwell, Jason and makinney, Melanie, jun(۲۰۰۵) The ethical foundation of performance measurement and management – Gozalespm.public management ;ABI/INFORM GLOBAL
۲۸. Broadbent, Jane, and Laughlin, Richard, (۲۰۰۹), performance management systems: A conceptual model, Management Accounting Research ,No.۲۰, ۲۸۳-۲۹۵
۲۹. Budhwar, Pawan S. and denisi, Angelo,(۲۰۰۸), routledgePerformace management systems A global Perspective
۳۰. Ferreira, Aldonio and Otle, David,(۲۰۰۹) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, Management Accounting Research ۲۰, ۲۶۳-۲۸۲
۳۱. Guide for managing Information Technology as an Investment & Measuring Performance, What Is Performance Management, department of defense February (۱۹۹۷)
۳۲. Marr, B. and Schiuma, G.(۲۰۰۳) ,Business performance measurement - past, present and future, Management Decision, Vol.۴۸, No. ۸, ۶۸۰-۶۸۷
۳۳. Mayer, L. C.,(۱۹۸۹), Redefining Comparative Politics: Promise versus Performance, Newbury Park, CA: Sage
۳۴. Navy Performance Excellence Guidebook, <http://usn.hp.navy.mail/SeaEnterprise>
۳۵. Nelarine, C&Larraine,G(۲۰۰۱) Performance Management: Strategy, systems and Rewards, Thomson learning, London.
۳۶. Neely, Andy and Gregoy, mike and plats, ken, (۱۹۹۵). performance measurement system design: A literature review and research agenda. International journal of operation & production management. Vol. ۱۵No.۴, ۸۰-۱۱۵
۳۷. Neely, A.D.,et al, (۲۰۰۰), Performance measurement system design: developing and testing a processbased approach, International Journal of Operations & Production Management,Vol.۲۰, No.۱۰, ۱۱۱۹-۱۱۴۵
۳۸. Neely, A. and Bourne, M. (۲۰۰۳), Implementing performance measurement systems: a literature

- review, International Journal of Business Performance Management, Vol. ۵, No. ۱
۳۹. Salminen, A. and Lehtinen, S., (۱۹۸۲), Hallintotiede ja vertailevatutkimus, Administrative Science and Comparative Study, Proceedings of the University of Vaasa. Research Papers, No. ۸۶
۴۰. Scott, Donna, et al, (۲۰۰۷), Introducing the Gartner IT Infrastructure and Operations Maturity Model, Gartner for IT Leader,
۴۱. Sutherland, Jonathan and Canwell, Dian. (۲۰۰۴), Key concept in operation management, first published by Palgrave Macmillan
۴۲. Tangen, S., (۲۰۰۴), Professional practice performance measurement: from philosophy to practice, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. ۵۳ No. ۸, ۷۲۶-۷۳۷
۴۳. Taylor-Power, Ellen and Henert, Ellen, February (۲۰۰۸), Developing a logic Model: Teaching and Training Guide, University of Wisconsin system.