

## ارائه الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی مبتنی بر الگوی منطق

مهدی زمانی مزده<sup>۱\*</sup>، محمد محمودی میمند<sup>۲</sup>، محمدحسن کریمی گوارشکی<sup>۳</sup>، مجتبی سرور<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۸/۱۹

### چکیده

عملکرد به چتری تشبیه می‌شود، که تمامی مفاهیم حائز اهمیت برای دستیابی به موفقیت و انجام فعالیت‌ها در سازمان را پوشش می‌دهد؛ بنابراین ارزیابی آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با وجود ارائه الگوهای مختلف، هنوز جای خالی الگوی جامع، متمرکز بر اهداف راهبردی، دارای قابلیت پوشش تمام موضوع‌های کلیدی مورد نظر مدیران و همچنین امکان ارزیابی نوآوری‌های راهبردی سازمان، احساس می‌شود. این پژوهش با هدف طراحی الگوی توصیف شده انجام شد. برای این منظور، ابتدا با تحلیل مفهومی و فلسفی، مهم‌ترین ویژگی‌های یک الگوی مطلوب از مطالعات کتابخانه‌ای استخراج گردید و پس از طرح در گروه کانونی در قالب ۵ ویژگی کلی دسته‌بندی شد. در ادامه با مطالعه ۳۰ الگوی ارزیابی عملکرد و با استفاده از روش تحلیل تطبیقی (در دیدگاه سیستمی) الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی با ۴ لایه ورودی، فرایندها، خروجی و پیامدها طراحی گردید. با توجه به اینکه در دیدگاه سیستمی، تأکید بر هماهنگی و ارتباط بین اجزا است بنابراین از الگوی منطق به منظور تأکید بر بعد جامعیت و سلسله مراتبی بودن الگو، استفاده گردید. برای اعتبارسنجی در مرحله اول، روش هدفمند و قضاوتی مبتنی بر شناخت و خیرگی استفاده شد. در مرحله دوم الگوی اصلاح شده در ۲۱ رده راهبردی سازمان، ارزشیابی عملیاتی گردید. روایی سوال‌های پرسش‌نامه پس از پیاده‌سازی آزمایشی در ۳ رده سازمانی بررسی و تأیید شد. میانگین امتیازهای پرسش‌نامه، مقبولیت ۷۸ درصدی مدیران و صاحب‌نظران را در کل سازمان به همراه داشت.

۱- کارشناسی ارشد MBA دانشگاه پیام نور/ نویسنده عهده‌دار مکاتبات

۲- دانشیار گروه مدیریت اجرایی و MBA، دانشگاه پیام نور، صندوق پستی ۱۹۳۹۵-۳۶۹، تهران، ایران

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه

۴- کارشناسی ارشد مهندسی فرآوری از دانشگاه صنعتی امیرکبیر

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup>، الگوی منطق<sup>۲</sup>، انعطاف‌پذیری<sup>۳</sup>، پایداری<sup>۴</sup>، پویایی<sup>۵</sup>، نوآوری راهبردی<sup>۶</sup>

## ۱- مقدمه

سابقه ارزیابی عملکرد به تاریخ بشر برمی‌گردد، درست زمانی که انسان‌ها کارکردن گروهی را آغاز کردند. در گذشته شیوه ارزیابی فعالیت‌های گروهی، بر اساس قضاوت‌های ذهنی و شخصی مسئول گروه بوده است. با گذر زمان و با پیشرفت بشر، شیوه‌های اولیه ارزیابی تکامل پیدا کرد و قضاوت‌های سلیقه‌ای جای خود را به روش‌های نظام‌مندتری داد. امروزه اهمیت موضوع ارزیابی با توجه به پیچیدگی سازمان‌ها و همچنین حاکم بودن فضای رقابتی در بین آن‌ها، به مراتب بیشتر از گذشته است. شرایط سخت و پیچیده دنیای امروز، باعث شده است تا بسیاری از حوزه‌های دانش مدیریت، با تحولات شگفتی همراه باشد، بنحوی که هر روز یک مقاله علمی و یا گزارش جدید در این حوزه به چاپ می‌رسد [۱]. ناکامی سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به دلیل تغییر نوع و ماهیت شرایط محیطی، منجر به پیدایش تغییر پایه‌های ارزیابی عملکرد و در نتیجه ظهور سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی شده است.

با وجود اینکه الگوهای متفاوت و متنوعی تاکنون معرفی شده‌اند اما برخی کاربران و مدیران از این الگوها ابراز نارضایتی می‌کنند. برخی عوامل این نارضایتی‌ها عبارتند از:

پیچیدگی در فهم و بکارگیری الگوها، عدم تحقق کارکردهای اصلی ارزیابی عملکرد (مانند نظارت دائمی بر مولفه‌های تفکر راهبردی، ایجاد داشبورد مدیریتی، هوشیارکنندگی، توسعه مفاهیم سیستم اطلاعات مدیریت، عمومیت دادن به دیدگاه ارزیابی، فراگیر کردن، همه‌جانبه بودن و ایجاد زبان مشترک)، عدم باور به اثربخش بودن آنها، صرف منابع سازمانی و بهره‌ور نبودن آن، عدم اطمینان در پاسخ‌های رسیده به تصمیم‌گیران سازمان. در کنار این نارضایتی، مساله مهم دیگری نیز وجود دارد. در میان الگوهای ارزیابی که تاکنون طراحی شده کمتر به موضوع کنترل نوآوری پرداخته شده است. امروزه مساله نوآوری برای سازمان‌ها جایگاه ویژه‌ای دارد به گونه‌ای که سازمان‌ها در حرکت به سوی تبدیل شدن به سازمان‌های نوآور رقابت می‌کنند. الگوهای ارائه شده که در پیشینه این تحقیق معرفی خواهند شد ظرفیت پذیرش نوآوری‌ها را به طور خاص ندارند.

جامع نبودن، از دیگر مشکلات الگوهای موجود است. اگر چه در میان الگوهای موجود، الگوهایی وجود دارد

که از آن‌ها می‌توان برای ارزیابی سطوح بالا و پایین سازمان به طور همزمان استفاده نمود، اما در آنها در کنار عدم جامعیت در مفاهیم مورد ارزیابی، نقیصه عدم توجه به کلیه سطوح راهبردی در لایه‌های سیستمی سازمان وجود دارد. با توجه به مسایل یاد شده، هدف اصلی این تحقیق طراحی چارچوبی بوده است که مولفه‌های راهبردی سازمان را پوشش دهد و در عین حال امکان دربرگرفتن نوآوری‌های راهبردی را نیز داشته باشد و بتوان از آن در سطوح مختلف سازمان استفاده نمود.

در تحقیق حاضر، پس از بررسی مبانی نظری و الگوهای ارزیابی موجود، ویژگی‌های مورد انتظار و چالش‌های موجود از منابع اطلاعاتی احصاء شد و سپس در گروه کانونی [۲] مطرح گردید. در ادامه با استفاده از تقلیل هوشمندانه سلسله مراتبی، مهمترین آن‌ها استخراج و حوزه‌های کلی تاثیرگذار بر اثربخشی ارزیابی عملکرد سازمان دسته‌بندی شد. در مرحله بعد با بهره‌گیری از الگوی منطق [۳] به تحلیل تطبیقی ۳۰ الگوی منتخب از ۴۸ الگوی مطالعه شده، پرداخته و مفاهیم، واژه‌ها و مولفه‌های شکل‌دهنده الگوها در هر کدام از لایه‌های عمومی سیستم، تعیین و در تحلیل تطبیقی به نمایش گذاشته شد. علت انتخاب ۳۰ الگو از بین الگوهای مطالعه شده، میزان ارجاعات علمی و عملی و همچنین تکرارپذیری الگوها در متون و مقالات علمی بروزتر بوده است. در ادامه، با تایید اساتید و صاحب‌نظران و نیز با تقلیل سلسله مراتبی، حوزه‌های استخراج مفاهیم در هر لایه مشخص و ابعاد و مولفه‌های الگو مورد نظر تعیین شد. پس از شکل‌گیری الگو، با استفاده از روش روایی محتوی که به قضاوت خبرگان بستگی دارد، اعتبار آن مورد سنجش قرار گرفت. در نهایت الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی طراحی شده، در سطح کلیه رده‌های راهبردی یک موسسه تحقیقاتی، پیاده‌سازی گردید و ویژگی‌های پوشش مفاهیم زیرساختی، راهبردی بودن، پویایی، پایداری، تطبیق‌پذیری، سنجش‌پذیری، جامعیت ابعاد و کاربردی بودن، بوسیله پرسشنامه‌ای که روایی آن در گروه کانونی متشکل از ۶ نفر صاحب‌نظر بررسی شد، ارزشیابی عملیاتی گردید.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### • عملکرد

عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی را دربرمی‌گیرد و توجه به دارایی‌های ناملموس و غیرمادی منجر به توسعه چارچوب‌های ارزیابی آن می‌شود [۴]. بسیاری از افرادی که ادعای تعریف مفهوم بهره‌وری را دارند، در واقع مفهوم گسترده‌تری به نام عملکرد را تعریف کرده‌اند [۴]. عملکرد<sup>۱</sup>؛ سابقه و اثری است که

فرد یا سازمان از خود بر جای می‌گذارد. عملکرد معطوف به فعالیت‌ها، نتایج و دستاوردها می‌شود و در نتیجه قابلیت‌های فرد، تیم، یا سازمان بدست می‌آید، بنابراین عملکرد هم شامل رفتار انجام شده و هم نتیجه حاصل از آن است. برای درک مفهوم عملکرد بایستی به اهداف راهبردی یک سازمان توجه کرد [۵]. تصمیمات آگاهانه و بهنگام، عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌دهند [۶].

### • مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد؛ کلیه فعالیت‌های لازم برای اطمینان از هم‌افزایی و کارکرد صحیح سازمان و کلیه اجزای آن (زیرمجموعه‌ها، فرآیندها، مدیران، تیم‌ها، کارکنان، و ...)، جهت تحقق متوازن اهداف (اثربخشی) و موفقیت پایدار سازمان را دربرمی‌گیرد. مدیریت عملکرد فرایندی راهبردی و یکپارچه است [۷] که به تجزیه و تحلیل و استفاده از اطلاعات روی عملکرد [۸] و به نظارت پیوسته عملکرد می‌پردازد [۹]. هدف مدیریت عملکرد تحقق راهبردها می‌باشد و نوعی ابزار رقابت راهبردی است که با چارچوب‌های صلب، ناسازگار است [۱۰].

### • ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، بخشی از نظام مدیریت عملکرد است. این ارزیابی برای سنجش و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با نگرشی معین انجام می‌شود که در یک حوزه مشخص با شاخص‌های تعیین شده و در یک دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر عملکرد اجرا می‌شود [۹].

### • اهداف کنترلی

عبارت از نیازمندی‌های اساسی سازمان است که باید توسط مدیریت برای کنترل بهینه مورد بررسی قرارگیرد [۱۱].

### • نگاهت ادراکی

عبارت از گرافی جهت‌دار برای بازنمایی ارتباطات علی میان چند مفهوم است [۱۲].

### • نگرش سیستمی (باز)

از آن جایی که سیستم برای بقا در محیط باید پاسخگوی نیازهای محیطی باشد و خود را با شرایط و اوضاع و احوال محیط خود تطبیق دهد بنابراین این نگرش می‌تواند بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع باشد [۱۳].

### • الگوی منطق

این الگو، با برقراری ارتباط اگر و آنگاه بین ورودی، خروجی و پیامد که خود در طیفی از پیامدهای نزدیک

تا دور دسته‌بندی می‌شود به تحقق کارکردهای خود می‌پردازد [۳]. از آنجایی که دیدگاه سیستمی در عموم موضوعات امکان توسعه و تعمیم دارد، الگوی عمومی سیستم‌ها نام گرفته و الگوی منطق روح حاکم بر لایه‌های سیستم است. بنابراین این دیدگاه در تحلیل تطبیقی بعنوان الگوی تطبیق انتخاب گردیده است.

### ۳- پیشینه پژوهش

تاکنون الگوهای متعددی برای ارزیابی عملکرد سازمانی ارائه شده‌اند. این الگوها، با نگرش‌های مختلفی (سیستمی، راهبردی، جامع و مبتنی بر تعالی) فرایند ارزیابی را تدوین کرده‌اند.

برخی از الگوها دارای چارچوب پایه سیستمی هستند و در آنها به توسعه مفاهیم در لایه‌های سیستمی پرداخته شده است مانند الگوهای چارچوب منطقی [۱۴]، بودجه‌ریزی عملیاتی [۱۵] و انگیزشی [۱۶]. این نوع الگوها یا مولفه‌های راهبردی را بطور کامل دربرنمی‌گیرند و یا تنها به ترجمه مولفه‌های راهبردی پرداخته‌اند. برخی دیگر از الگوها مولفه‌های راهبردی سازمان را زیربنای توسعه الگو قرار داده‌اند مانند الگوهای بک هارد و هاریس [۱۷] و ارزیابی عملکرد نیروی دریایی آمریکا [۱۸]، اما با وجود توجه به مولفه‌های راهبردی، از جامعیت لازم برای ارزیابی برخوردار نیستند و بعضاً ارتباط نظام‌مندی نیز در ابعاد و مولفه‌های آنها وجود ندارد. لازم به ذکر است که منظور از جامعیت در اینجا، جامع بودن الگو در دو بعد امکان پوشش کلیه مفاهیم مورد نظر کاربر و امکان استفاده برای ارزیابی سطوح مختلف سازمانی است. دسته دیگری از الگوها بر پایه جامعیت طراحی شده‌اند. از جمله این الگوها می‌توان به الگوهای سه‌بعدی عملکرد [۵]، ایکوگرای [۸] و جامع [۱۹] اشاره کرد. اشکال اساسی این دسته از الگوها آن است که بر پایه الگوهای سنتی بنا شده‌اند و عموم موضوعات را در بر می‌گیرند. عموماً در این الگوها ارتباط مناسبی بین مولفه‌ها برقرار نیست و کاربران با پیچیدگی در بهره‌برداری روبرو می‌شوند.

آخرین دسته الگوهای ارزیابی، مبتنی بر تعالی ایجاد شده‌اند و خاستگاه مشخصی را دنبال می‌کنند. مشکل اساسی این الگوها این است که حجم بالایی از مولفه‌ها و عدم کاربری مستقیم مدیران ارشد را به همراه دارد و برخی از آنها امکان نظارت پیوسته را ایجاد نمی‌کند. از این نمونه الگوها می‌توان به الگوهای برتری سازمانی مالکوم بالدريج [۲۰] و الگوی تعالی کانادا [۵] اشاره کرد. در جدول (۱) لیستی از ۴۸ الگو که از الگوهای معتبر می‌باشند درج شده و چارچوب پایه شکل‌گیری آنها نیز مشخص گردیده است.

جدول (۱): الگوهای ارزیابی عملکرد

چارجوب پایه	عنوان الگو	مرجع	چارجوب پایه	عنوان الگو	مرجع
سیستمی	چارجوب منطقی <sup>۸</sup> (۱۹۶۰)	[۱۵]	سیستمی	گارتتر (۲۰۰۷)	[۲۶]
راهبردی	هوشین کانری <sup>۹</sup> (۱۹۶۰)	[۱۶]	سیستمی	انگیزشی (۲۰۰۸)	[۲۷]
سیستمی	منطق <sup>۱۰</sup> (۱۹۷۰)	[۴]	جامع	جامع (۲۰۰۹)	[۲۸]
راهبردی	اندازه‌گیری عملکرد کلیدی (۱۹۸۰)	[۱۷]	تعالی	تحول و تعالی ودجا (۱۳۹۱)	[۲۹]
سیستمی	رهنگاشت (۱۹۸۰)	[۱۸]	راهبردی	الگوی جامع مدیریت راهبردی	[۳۰]
راهبردی	شناخت برتری سازمانی <sup>۱۱</sup> (۱۹۸۰)	[۱۰]	سیستمی	ارزیابی عملکرد سازمانی چند سطحی	[۳۱]
جامع	ارزیابی تطبیقی <sup>۱۲</sup> (۱۹۸۲)	[۱۹]	جامع	اندازه‌گیری کارت امتیاز پاسخگویی <sup>۱۳</sup>	[۲۲]
تعالی	برتری سازمانی مالکوم بالدريج <sup>۱۴</sup> (۱۹۸۷)	[۱۷]	جامع	معیزی عملیاتی	[۲۲]
سیستمی	سینک و تاتل <sup>۱۵</sup> (۱۹۸۹)	[۷]	جامع	تحلیل و گزارش‌دهی سنجش راهبردی <sup>۱۶</sup>	[۳۲]
سیستمی	بودجه‌ریزی عملیاتی <sup>۱۷</sup> (۱۹۹۰)	[۲۰]	جامع	ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی	[۳۳]
راهبردی	ارزیابی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (۱۹۹۰)	[۲۱]	جامع	ماتریس اندازه‌گیری عملکرد	[۷]
جامع	اندازه‌گیری عملکرد ایکوگرایی <sup>۱۸</sup> (۱۹۹۰)	[۱۰]	تعالی	جایزه تعالی کانادا <sup>۱۹</sup>	[۷]
سیستمی	اسکور <sup>۲۰</sup> (۱۹۹۰)	[۲۲]	سیستمی	فرانهور <sup>۲۱</sup>	[۷]
راهبردی	ویسنر و فاست <sup>۲۲</sup> (۱۹۹۱)	[۷]	راهبردی	کلی (ستی و نوین) ارزیابی عملکرد	[۷]
راهبردی	کارت ارزیابی متوازن <sup>۲۳</sup> (۱۹۹۲)	[۲۳]	سیستمی	ارزیابی منابع انسانی (مالکوم بالدريج)	[۲۱]
جامع	سه بعدی عملکرد <sup>۲۴</sup> (۱۹۹۶)	[۷]	جامع	اندازه‌گیری عملکرد اینپس <sup>۲۵</sup>	[۱۰]
سیستمی	نتایج و دلایل <sup>۲۶</sup> (۱۹۹۶)	[۲۲]	سیستمی	ارزیابی عملکرد سازمانی اینپس <sup>۲۷</sup>	[۱۰]
جامع	معیزی استاندارد (توسعه‌گر منابع انسانی) (۱۹۹۷)	[۲۱]	جامع	مدیریت عملکرد ارایز <sup>۲۸</sup>	[۱۰]
تعالی	تعالی سازمان (۱۹۹۸)	[۱۷]	سیستمی	کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد <sup>۲۹</sup>	[۱۰]
جامع	منشور عملکرد <sup>۳۰</sup> (۲۰۰۱)	[۱۰]	جامع	عملکرد سازمانی هانا <sup>۳۱</sup>	[۳۴]
جامع	تحلیل ذی‌نفعان (۲۰۰۱)	[۲۲]	جامع	الماس اشریج <sup>۳۲</sup>	[۳۵]
سیستمی	ارزش فرایند <sup>۳۳</sup> (۲۰۰۱)	[۷]	جامع	هفت‌اس <sup>۳۳</sup>	[۳۵]
راهبردی	ارزیابی عملکرد نیروی دریایی آمریکا (۲۰۰۶)	[۲۵]	راهبردی	هفت مرحله‌ای یک‌هارد و هارپس	[۳۴]
جامع	مدیریت عملکرد اچ.بی.ام.اف <sup>۳۵</sup> (۲۰۰۶)	[۱۰]	جامع	عملکرد فردی سازمانی بورک- لیتوین <sup>۳۶</sup>	[۳۴]

#### ۴- روش پژوهش

همانطور که در شکل (۱) نشان داده شده این تحقیق مطابق با مراحل تحقیق کیفی، در سه مرحله تحلیل مفهومی، الگوسازی و اعتبارسنجی انجام شده است. در ادامه نحوه انجام هر یک از مراحل یاد شده به تفصیل ارائه شده است.

#### ۴-۱- تحلیل مفهومی

در این بخش، زیرساخت‌های مفهومی و مولفه‌های تاثیرگذار در اثربخش بودن یک الگو با بررسی الگوهای موجود و مطالعه منابع کتابخانه ای تعیین گردید. ویژگی‌های جمع آوری شده در یک گروه کانونی متشکل از ۱۰ نفر از متخصصان و صاحب نظران مطرح و پس از تقلیل، در ۵ دسته اصلی دسته بندی شدند. لازم به ذکر است گروه کانونی حول محور یک موضوع خاص یا مجموعه‌ای از دغدغه‌ها و مسائل خاص سازماندهی شده و اغلب بر اساس مجموعه‌ای از سوالات هدایت می‌شوند [۲].

شکل (۱): مراحل عمومی تحقیق کیفی [۳۴]



#### ۴-۲- تحلیل منطقی (الگوسازی) با مطالعه تطبیقی

الگوسازی، ابزاری از سنخ منطق برای تسهیل جریان تئوری در عینیت و ظهور و تجلی آن است [۳۴]. تحلیل تطبیقی، بررسی مشابهت‌ها و تفاوت‌ها از طریق مقایسه [۳۴] و به منظور جامع‌نگری، توضیح و تفسیر پدیده‌ها

است [۲۳]. تحلیل تطبیقی هر چند بر اساس چارچوب مفهومی انجام می‌گیرد، می‌تواند زمینه دستیابی به چارچوب مفهومی تازه‌ای را نیز فراهم نماید [۳۴]. برای انجام تحقیق تطبیقی، محقق باید بتواند موضوع‌های مختلف را در مجموعه‌ای که مبتنی بر نگرش و مبنایی واحد بوده، طبقه‌بندی نماید، یا چنین مجموعه‌ای را از طبقه‌بندی‌های رایج انتخاب کرده و بپذیرد، که در این حالت نوعی الگوی مطالعات تطبیقی حاصل می‌شود و در آن روابط فی‌مابین طبقه‌ها و اجزاء، مشخص می‌شوند که به این مجموعه، الگوی مطالعات تطبیقی، اطلاق می‌شود [۳۴].

برای ایجاد الگو، در این تحقیق تلاش شد تا با در نظر گرفتن نگرش محیطی و سیستمی، از الگوی سیستمی با در نظر گرفتن الگوی منطق بعنوان الگوی مطالعه تطبیقی استفاده شود. در تحلیل منطقی انجام شده بر مشخصه انعطاف‌پذیری تاکید شد. ضمن تحلیل تطبیقی الگوهای ارزیابی عملکرد سعی گردید مفاهیمی که عموماً در لایه‌های الگو امکان مطرح شدن دارند، انتخاب و پیشنهاد شود. یادآوری می‌گردد که یافته‌های تحلیل مفهومی در مطالعه تطبیق مورد توجه قرار گرفته شده است.

#### ۳-۴- اعتبارسنجی الگو

در این مرحله ابتدا نظرات خبرگان در مورد الگو طراحی شده با هدف اعمال نقطه نظرات آنها و رفع نواقص آن دریافت گردید. پس از انجام اصلاحات، الگو با هدف اعتبارسنجی در ۲۱ رده یک مؤسسه تحقیقاتی پیاده سازی شد و مورد نظرسنجی قرار گرفت.

#### ۵- تجزیه و تحلیل داده ها

##### ۱-۵- تحلیل مفهومی

در نتیجه انجام این مرحله مشخصه‌های بدست آمده از مطالعات کتابخانه‌ای در قالب پنج ویژگی اساسی دسته بندی شد. این ۵ ویژگی عبارتند از: الف- توجه به مفاهیم زیرساختی: منظور این است که در ضمن طراحی الگو، به چارچوب‌های پایه شکل‌دهنده الگوها توجه شده باشد. ب- پایداری: منظور این است که الگو بتواند به صورت مداوم قابلیت ارزیابی اثربخش در سازمان را داشته باشد و با بلوغ سازمان نیاز به الگویی جدید نباشد.



ج- راهبردی بودن و پویایی: منظور از این ویژگی، تمرکز بر مولفه‌های راهبردی است که پویایی مفاهیم کنترلی خلق شده ناشی از تفکرات راهبردی و نوآوری‌های راهبردی را در برگیرد.

د- انعطاف‌پذیری: منظور قابلیت تطبیق‌پذیری حداکثری الگو با سازمان بهره‌بردار است.

ه- سنجش‌پذیری: یعنی در الگو به مولفه‌های نظام سنجش اثربخش و الزامات آن توجه شده باشد و امکان استفاده مناسب از شاخص‌های وضعیتی و عملکردی در آن وجود داشته باشد.

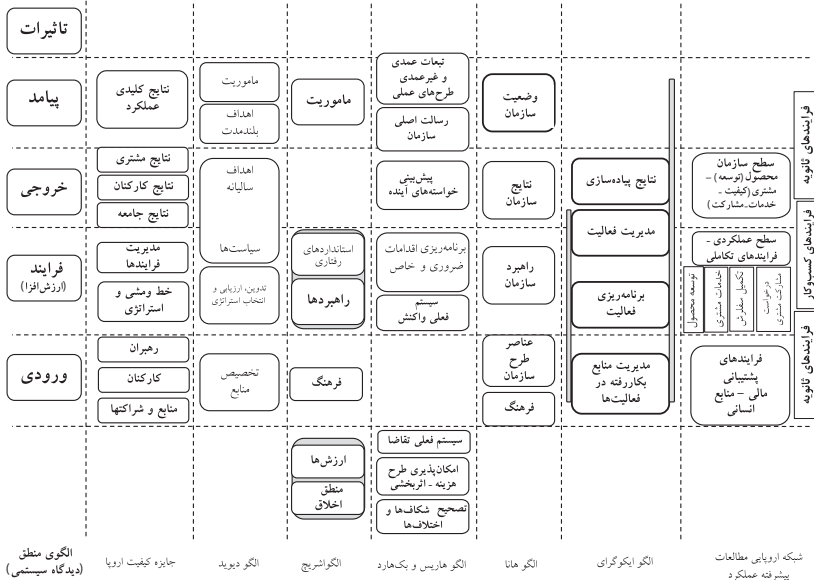
نتیجه این دسته‌بندی در جدول (۲) درج شده است.

#### ۵-۲- مطالعه تطبیقی

در این مرحله از تحقیق، تلاش شد تا الگوهای موجود، در کاربست سیستمی و بر اساس الگوی منطق در ۴ لایه ورودی، فرآیند، خروجی و پیامد تبیین شود. برای این منظور مفاهیم کلیدی هر یک از الگوها استخراج و در هر لایه گنجانده شد. مراحل انجام مطالعه تطبیقی در شکل‌های ۲ تا ۷ نشان داده شده است. مفاهیم درج شده قبل از لایه ورودی و بعد از لایه پیامد به منظور قرابت ذهن‌نمایش داده شده و مورد تحلیل قرار نگرفته‌اند. لازم به ذکر است که در تطبیق صورت گرفته، هیچ اولویت خاصی به الگوها داده نشده، بنابراین جایابی الگوها و تعداد آن‌ها در هر شکل، صرفاً با هدف فهم ساده‌تر و نمایش بهتر بوده است. همچنین قرار گرفتن برخی از کادرها بر روی خط افقی (متمایزکننده لایه‌ها) و یا کشیدگی برخی دیگر از آن‌ها در لایه‌های دیگر، عمدی و با هدف نمایش تعمیم مفاهیم مندرج در آن کادر به دیگر لایه‌ها، با توجه به نظر طراح الگوها، انجام شده است. در این تحلیل، ۳۰ الگوی منتخب که ارجاع‌های بیشتری در متون علمی داشته و بروزتر بوده‌اند با هم تطبیق داده شدند.

## جدول (۲): دسته بندی ویژگی های یک الگوی انریجش در ۵ دسته اصلی

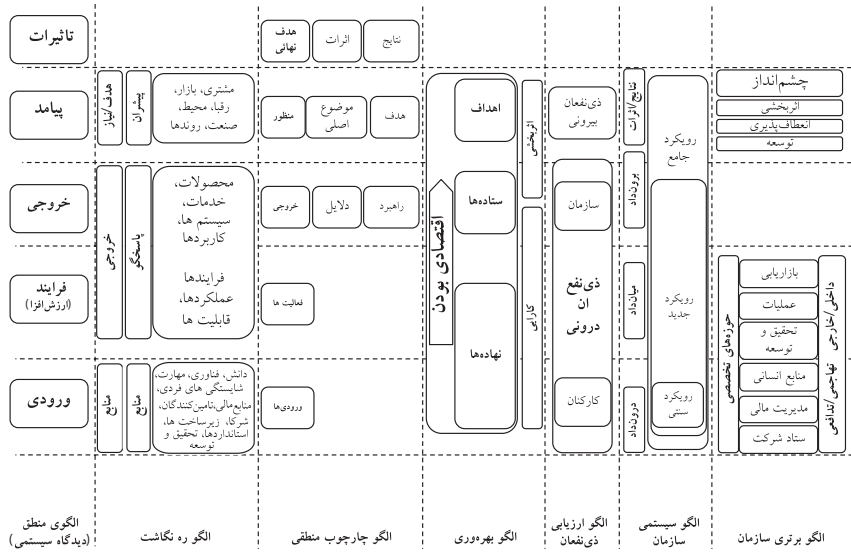
بند	ویژگیها	مفاهیم و واژه های استخراج شده از منابع
الف	توجه به مفاهیم زیرساختی	<p>لحاظ کردن تغییرات داخلی و خارجی سازمان، ظرفیت پیش بینی پذیری [۳۶]، برقراری ارتباط اهداف با دیدگاه سیستمی [۳۷]، جامعیت، هدف گرایی و تجربه پذیری مفاهیم [۳۸]، مأموریت محوری، چشم انداز محوری، توجه به نظامات انکیزشی، توسعه کنترل مالی، برقراری ارتباطات بین بخشی [۳۹] ایجاد تعادل بین تخصص، باور، تعامل و مرزهای سیستم [۴۰]، پوشش اهداف راهبردی، نظارت دقیق، در نظر گرفتن انگیزات و نوآوری ها، تعویت پاسخگویی [۴۱] ایجاد موفقیت پایدار [۳۹]، ارزش محوری [۳۹]، سادگی در بهره برداری در مقابل پیچیدگی های سیستم [۴۱] تجهیز الگو با تعویت نقش ارزوای، استراتژیست، تحلیل گر و تسبیح کننده [۳۳]، برقراری علم پیچیدگی، کاربرد یون و طبقه بندی با واقعیت [۴۲] هم راستایی اهداف درون و اهداف بیادین سازمان [۳۳]، ترکیب انریجش حوزه های راهبردی با مولفه های محیطی و درونی سازمان [۴۵] ایجاد ارتباط منطقی، تعویت خلاقیت و نوآوری [۳۱] افزایش ظرفیت تحول رزائی و نوآوری، توسعه نظام مند رسک پذیری [۴۶] ایجاد اثر سلسله مراتبی بر تحقق اهداف [۳۷]، برقراری تناسب با جایگاه بهره بردار [۳۸] [۳۸]، ایجاد یکپارچگی بین بخشی، تعویت زنجیره ارزش افزا با مشتریان و شبکه تامین کننده گان [۴۹]، توسعه ارتباطات، ظرفیت نمایش سبک مدیریتی، تعویت نظام پاسخگویی، مدیریت پذیر بودن، ایجاد یکپارچگی [۵۱]، دربرگیرندگی محرک های سازمانی و پوشش جریان های اطلاعاتی لازم، پوشش مکفی محیط خارجی، دربرگیرندگی نو محک سازمانی، بازخوردگری انریجش با کنترلهای محیطی [۳۸] و پوشش نوآوری [۵۱]</p>
ب	پایداری	<p>انگاس پایدار در سازمان، تعویت پیوسته بودن [۵۱]، ایجاد پوشش سازمانی از فرایندها تا پیماندها [۷] [۵۱]، ایجاد امکان تحلیل و تنظیم نیازمندیهای سازمان، تعویت کننده تفکر راهبردی [۱۰]، توجه به مولفه های پایداریکننده ارتباط پایدار با تحول و نوآوری سازمانی [۴۶] توجه ویژه به ارزیابی محیط خارجی، حفظ پایداری نظام ارزیابی عملکرد، حفظ سودمندی در سازمان، افزایش رضامندی کاربران [۵۳]، ایجاد ظرفیت در ارزیابی پیماندها [۲۷] [۵۱] [۵۱]، حل تعارضات بین ذی نفعان در راستای پایداری سیستم ارزیابی عملکرد، ایجاد شفافیت و پایداری، حفظ پایداری با سلسله مراتبی عمل کردن، یکپارچگی منطقی در پایداری، تعویت تحلیل روابط وقت در تعیین و کیفیت اهداف [۵۷]</p>
ج	راهبردی بودن	<p>توجه به مولفه های راهبردی [۳۶] [۳۷] [۳۹] [۴۶] [۵۱]، حفظ پویایی های نظام ارزیابی در سازمان [۳۸]، تداوم پویایی و پیوستگی در نظام ارزیابی [۱۰]، تعویت فضای تصمیم ساز [۵۱]، ارتباط راهبردی با ایجاد ارزیابی عملکرد [۵۸] [۵۹]، انطباق اهداف کنترلی با راهبردها [۳۷] [۳۸] [۳۹] [۵۹]، توسعه ارزیابی راهبردی [۴۰]، بازخوردگیری، توسعه نظام مندی، ایجاد پویایی، افزایش توان درک مدیران و کارکنان و توسعه در هماهنگی راهبردی [۴۱]، ایجاد ارتباط بین شاگردهای کلیدی عملکرد، افزایش قدرت تحلیل انریجش، توجه به الزامات ارزیابی در تحقق اهداف راهبردی، تطبیق بهنگام با تغییرات محیطی، توجه به عوامل کلیدی موفقیت حال و آینده [۴۲]، ایجاد کنترل تشخیصی [۴۳]، ایجاد زنجیره ای از اهداف راهبردی در ارتباطات بین زنده های سازمان [۴۱]</p>
د	انعطاف پذیری	<p>شکل پذیری مبتنی بر سیستم بان، توسعه ارتباط و پیوستگی با محیط [۴۵]، درک چارچوب ذهنی و نغی وابستگی به محدودیت های پارادایمی در یکپارچگی الگوی ارزیابی عملکرد [۴۶]، سادگی در ارتباط با بهره برداران و رفع نیازهایشان [۴۷]، افزایش تطبیق پذیری با سازمان های نوآور، [۱۰]، لحاظ کردن تفاوت های سازمانی [۴۸]، پوشش عدم کلیت الگوها در تطبیق پذیری با سازمانها [۱۱]، امکان تاثیر پذیری هوشمند از محیط خارجی، دربرگیرنده مولفه های فرهنگی سازمان بهره بردار، پوشش ساختار سازمانی در ارزیابی، عدم محدودیت در یکپارچگی با اندازه های سازمان، تطبیق با انواع فناوری و تنوع ذی نفعان، قابلیت خاص شدن در عین علم بودن [۳۹]، امکان ترکیب مناسبی از اهداف همان در سازمان بهره بردار [۳۷]، ایجاد امکان تفسیر پذیری مفاهیم در الگوها (کی بودن) [۱۷]، عدم توسعه ایجاد الگو با تنوع و حجم مطالب مورد نظر [۴۹] توجه به عناصر معمول در طراحی الگو [۳۰]</p>
ه	سختش پذیری	<p>افزایش توان سختش پذیری [۳۸]، یکپارچگی مناسب شاخص ها [۱۱]، تلفیق شاخص ها با راهبردها ارزیابی سودمندی، ارزیابی کارایی، امکان ارزیابی انریجشی فرایندها و تعیین سهم سازمان در موفقیت در فضای مأموریتی [۳۷]، امکان ارزیابی برنامه ها [۴۲]، ایجاد ارتباط بین شاخص ها، فرایندها اهداف و نقش ها [۳۲]، توجه به اندازه گیری های کیفی، امکان ارزیابی فرصت های شناسایی شده، بهره برداری بهتر از منابع سختش (داده ها)، امکان ارزیابی وضعیتی و عملکردی بصورت یکپارچه و انریجش [۳۳]، امکان استفاده از اطلاعات بوقوع، دقیق و مناسب برای مدیران [۳۸]، امکان سختش نوآوری ها، امکان کشف و پوشش داده های مرتبط، برقرار کننده ارتباط علی بین داده ها [۴۷]</p>



شکل (۲): تحلیل تطبیقی هفت الگو



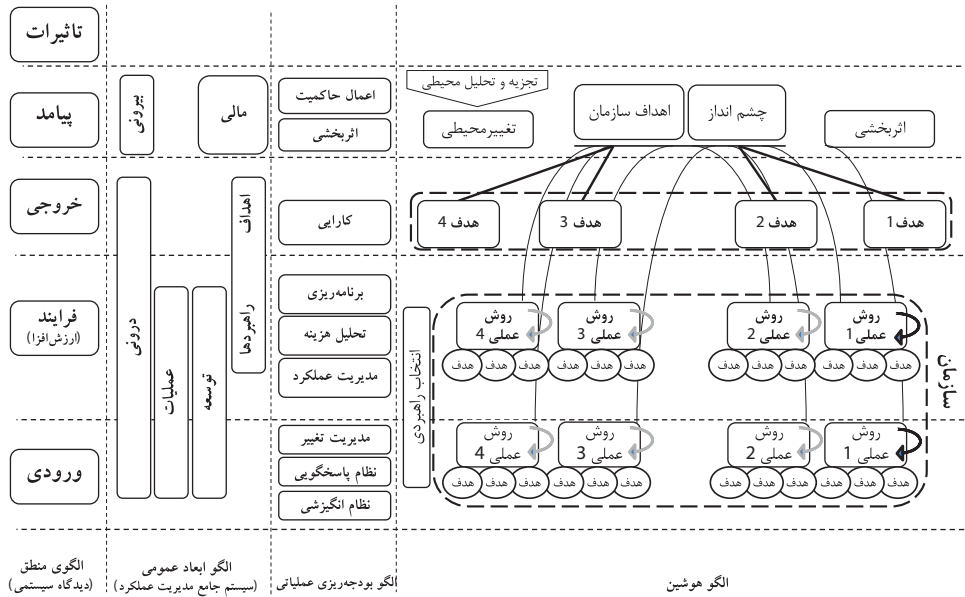
شکل (۳): تحلیل تطبیقی پنج الگو



شکل (۴): تحلیل تطبیقی شش الگو

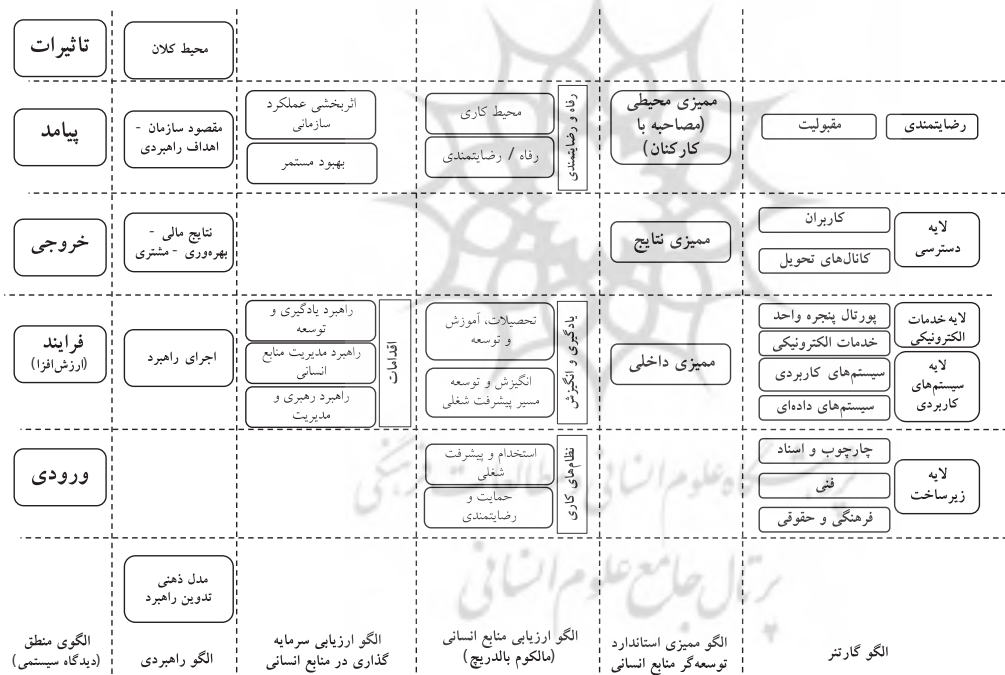


شکل (۵): تطبیقی چهار الگو



الگو هوشین

شکل (۶): تحلیل تطبیقی سه الگو



شکل (۷): تحلیل تطبیقی پنج الگوی دوم

نتیجه تطبیق مفاهیم الگوهای مختلف در قالب الگوی منطق به طور خلاصه (یعنی ترکیب برخی از موارد با هم) و به تفکیک لایه‌ها در جدول (۳) درج شده است.

### جدول (۳): خلاصه مفاهیم استخراج شده از الگوها

خلاصه مفاهیم اساسی مندرج در لایه پیامد مبتنی بر دیدگاه سیستمی
وضعیت سازمان، تبعات عملی و غیرعملی، 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
خلاصه مفاهیم اساسی مندرج در لایه خروجی مبتنی بر دیدگاه سیستمی
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، سطح سازمان (اهداف استراتژیک، پاسخگویی عملکرد)، خدمات (کیفیت)، بازار (مشتری، محصول، رقبا)
خلاصه مفاهیم اساسی مندرج در لایه فرایند مبتنی بر دیدگاه سیستمی
برنامه‌ها و اقدامات ضروری و خاص، استانداردهای رفتاری، راهبرد اصلی، فرایندهای اصلی، اهداف راهبردی، برنامه‌ریزی معطوف به مقصود، برنامه‌ریزی راهبردی، خطومشی، 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 درحوزه‌های تخصصی (بازاریابی، عملیات، تحقیق و توسعه)، نوآوری، عملکردهای کلیدی
خلاصه مفاهیم اساسی مندرج در لایه ورودی مبتنی بر دیدگاه سیستمی
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 درحوزه‌های تخصصی (منابع انسانی، مدیریت مالی، ستاد)، ورودی‌ها، قوانین، تامین‌کنندگان، محیط‌کاری (کیفیت)

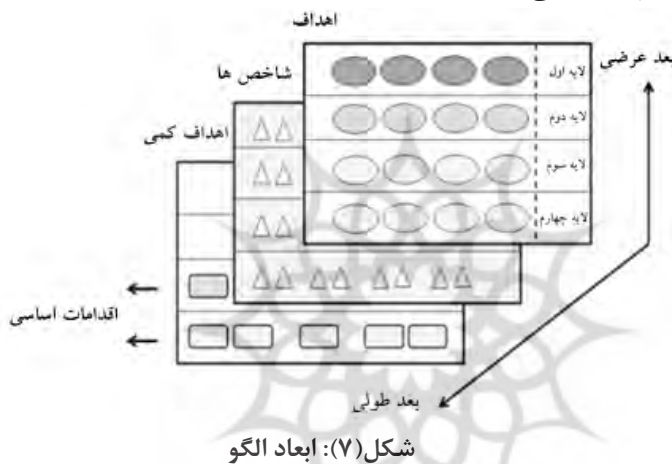
در ادامه بر اساس قرابت مفهومی و هم‌پوشانی معنایی مفاهیم دسته‌بندی شده در هر لایه، تلاش شد تا با تقلیل سلسله مراتبی، این مفاهیم در قالب واژگان کلی‌تر بیان شوند به نحوی که کاربر با دیدن این واژگان (حوزه‌های استخراج مفاهیم) امکان درج موضوعات و مفاهیم مورد نظر خود را با ادبیات اهداف کنترلی داشته باشد. نتیجه این بخش از مطالعه در جدول (۴) درج شده است.

جدول (۴): تقلیل مفاهیم هر لایه های ۴ گانه در قالب واژگان کلی تر

واژگان کلی پوشش دهنده مفاهیم لایه پیامد
توصیف محیط ماموریتی، انتظارات و اهداف بنیان گذاران، فلسفه وجودی، تبعات حذف سازمان
واژگان کلی پوشش دهنده مفاهیم لایه خروجی
خدمات، خروجی ها/محصولات، ارزش ها
واژگان کلی پوشش دهنده مفاهیم لایه فرآیند
راهبردهای اصلی، راهبردهای وظیفه‌ای در حوزه اصلی، ایجاد و یا تغییر در فرآیند اصلی
واژگان کلی پوشش دهنده مفاهیم لایه ورودی
منابع و الزامات راهبردی، راهبردهای وظیفه‌ای در حوزه پشتیبان، ایجاد و یا تغییر در فرآیندهای پشتیبان، توصیف محیط داخلی سازمان

۵-۳- معرفی الگوی ارزیابی راهبردی عملکرد سازمانی

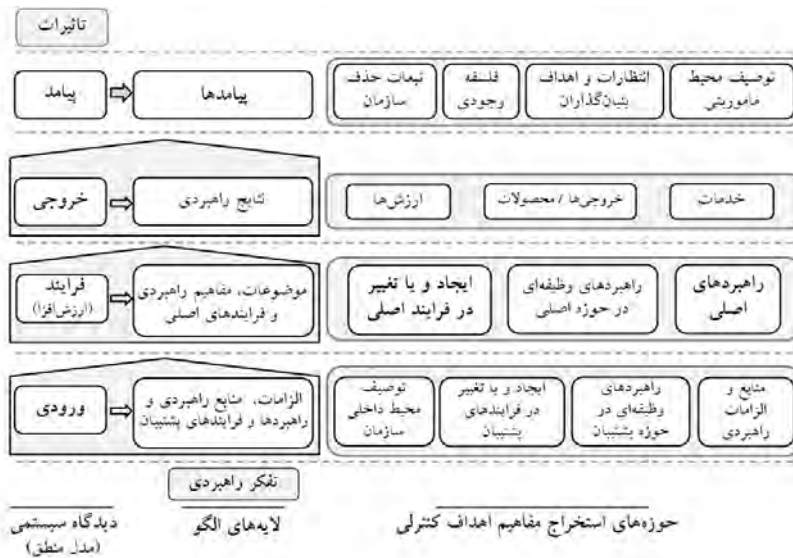
الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی در دو بعد کلی عرضی و طولی طراحی گردید که در ادامه به تشریح هر یک از این دو بعد پرداخته می شود (شکل (۷)).



شکل (۷): ابعاد الگو

۵-۳-۱- بعد عرضی

بر اساس نتیجه تحلیل تطبیقی، بعد عرضی الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی، با چهار لایه اصلی طراحی شد. لایه اول، لایه الزامات، منابع راهبردی و راهبردها و فرایندهای پشتیبان می باشد. لایه دوم، لایه موضوعات، مفاهیم راهبردی و فرایندهای اصلی می باشد. لایه سوم، لایه نتایج راهبردی و لایه چهارم، لایه پیامدها می باشد. تصویر این بعد الگو در شکل ۸ نشان داده شده است. همانطور که در این شکل دیده می شود مفاهیم گنجانده شده در هر یک از لایه ها، همان مفاهیم کلی هستند که در جدول (۴) درج شده است که با ماهیت هدفی تنظیم می شوند.



شکل (۸): الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی مبتنی بر الگوی منطق

### ۵-۳-۲- بعد طولی

همانطور که در شکل ۷ دیده می‌شود بعد طولی در سه سطح تعریف می‌شود:

۱. سطح اهداف کنترلی
۲. سطح شاخص‌ها
۳. سطح اهداف کمی

در اولین سطح، اهداف کنترلی در قالب خانه‌هایی که در هر یک از لایه‌های چهارگانه قرار دارد چیده می‌شوند. کاربر برای طراحی چارچوبی جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود، اهداف کنترلی مورد نظر را بر اساس مفاهیم مشخص شده، در هر یک از لایه‌های الگوی ارائه شده درج می‌کند. برای مثال، توصیف محیط ماموریتی و یا توصیف محیط داخلی سازمان، ذهن کاربر را به سمت مفاهیم مرتبطی که کاربر را در طراحی و چیدمان مطلوب اهداف کنترلی هدایت می‌کند.

در دومین سطح، شاخص‌های لازم برای سنجش هر یک از اهداف کنترلی در هر کدام از لایه‌های یاد شده قرار می‌گیرد و در نهایت در سومین سطح، اهداف کمی هر کدام از شاخص‌ها قرار می‌گیرند که با توجه به ماهیت لایه‌های ورودی و فرآیند، برنامه‌های راهبردی (اقدامات اساسی) مورد نیاز، تعیین و اجرایی می‌گردند.

طراحی محتوای الگو با ادبیات هدف کنترلی، زنجیره‌ای از اهداف را بصورت نگاشت ادراکی شکل می‌دهد که



دستیابی به آن‌ها ضامن موفقیت در تحقق چشم‌انداز و راهبردهای سازمان است. رابطه علت و معلولی اهداف کنترلی و محتوای مورد ارزیابی بین لایه‌ها، بر اساس الگوی منطق برقرار می‌شود. تعداد زیاد واژگان و هم‌پوشانی معنایی برخی از آنها در کنار منظور اصلی کاربر الگو از مطالب ذکر شده و همچنین انعطاف‌پذیری مورد انتظار از الگوی مطلوب، منجر به تعیین حوزه‌های استخراج مفاهیم برای تعیین اهداف کنترلی مناسب می‌شود.

#### ۵-۴- ویژگی‌های الگوی طراحی شده

##### الف) توجه به مفاهیم زیرساختی:

همانطور که اشاره شد برای طراحی الگوی ارزیابی عملکرد، چارچوب‌های اساسی دیگر الگوها مورد بررسی قرار گرفت در ادامه مهمترین مفاهیم زیرساختی شکل دهنده الگوها استخراج گردید و الگو به گونه ای طراحی شد که یک چارچوب عمومی در برگیرنده تمام آن‌ها باشد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که الگوی تولید شده جامعیت مفاهیم زیرساختی شکل دهنده اکثر الگوها را دارا می‌باشد.

##### ب) پایداری:

دومین ویژگی الگوی طراحی شده این است که در هر سطحی از بلوغ سازمان، امکان استفاده از آن وجود دارد، چرا که این الگو بر مبنای دیدگاه سیستمی شکل گرفته است و این دیدگاه با بلوغ شکلی و محتوایی سازمان، پایداری خود را حفظ می‌کند. انتصاب ویژگی پایداری به الگوی طراحی شده به این دلیل است که همواره می‌توان تمامی مفاهیم مورد ارزیابی سازمان را در چهار لایه دیدگاه سیستمی (ورودی، فرآیند، خروجی و پیامد) قرار داد. به علاوه، مولفه‌هایی که برای درج مفاهیم مورد نظر یک کاربر در لایه‌ها قرار داده شده است نیز جامعیت لازم برای پوشش کلیه مفاهیم مورد ارزیابی سازمان با هر سطح بلوغی را دارند.

##### ج) راهبردی بودن:

تفکر راهبردی، شکل‌دهنده و اساس طراحی مفاهیم این الگو است. زمانی که کاربر بخواهد از این الگوی طراحی شده به عنوان چارچوبی جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود استفاده نماید، الزاماً نیازمند بررسی اسناد راهبردی سازمان (رسالت، چشم‌انداز و راهبرد) برای تعیین مفاهیم موجود در الگو خواهد بود. به عبارتی مطالبی که توسط کاربر در لایه‌های الگو (در سطح اهداف کنترلی) درج می‌شوند برگرفته از موضوعات و مفاهیم راهبردی سازمان می‌باشد. تکمیل لایه‌های سطح اهداف کنترلی، بهتر است از چهارمین لایه (پیامدها) آغاز شود. کاربر در این سطح پیامدهای مورد نظر سازمان که می‌تواند بیانگر نقش و جایگاه سازمان در محیط

ماموریت خود باشد، را درج می نماید. در ادامه در لایه سوم، خروجی ها و نتایجی که تحقق پیامدهای یاد شده را ممکن می سازد، قرار می گیرد. بنابراین خروجی های سازمان که بتوانند موفقیت پایدار و دستیابی به اهداف مهم سازمان را محتمل کنند راهبردی خواهند بود. به همین ترتیب لایه دوم (فرآیندها و راهبردها) و لایه اول (ورودی ها) که زیرساختها و منابع مورد نیاز برای تحقق خروجی ها هستند نیز راهبردی خواهند بود. با توجه به مطالب یاد شده ارزیابی که بر مبنای این الگو انجام می شود، با تاکید بر مولفه های راهبردی سازمان، ارزیابی راهبردی اثربخش خواهد بود. از طرفی لازم به ذکر است که در بسیاری از الگوهای راهبردی طراحی شده، کاربر به طور خاص بر ارزیابی راهبردها تمرکز می کند و سپس برنامه های عملی آن را مورد ارزیابی قرار می دهد اما ویژگی الگوی طراحی شده این است که تمام مؤلفه های راهبردی سازمان را در کنار یکدیگر می بیند و لذا قابلیتی که در ارزیابی عملکرد مفاهیم راهبردی سازمان ایجاد می گردد، تقویت کننده بعد تشخیصی مدیریت خواهد بود.

#### د) انعطاف پذیری:

در سطح اهداف کنترلی، مفاهیمی که باید در هر لایه درج شوند می تواند از یک یا ترکیبی از عناوین پیشنهاد شده در همان لایه برگرفته شده باشد. عناوین پیشنهاد شده این امکان را فراهم می کند که محتوای لایه ها متناسب با جایگاه و دیدگاه کاربر و با ادبیات مصطلح در هر سازمان طراحی شود. انعطاف پذیری طراحی محتوا، در چارچوب از پیش تعیین شده الگو، حداکثر شکل پذیری و تطبیق پذیری را برای آن فراهم می کند به این معنی که شروع به تنظیم اهداف کنترلی از لایه خروجی و سپس لایه پیامدها و در انتها اقدام به درج اهداف کنترلی در لایه های دوم و اول و یا به بنحوی که ابتدا پیامدهای مورد انتظار و سپس اهداف در دیگر لایه ها تکمیل گردد نیز متناسب با شرایط و نظر کاربر امکان پذیر می باشد. همچنین عدم توصیه الگو به رعایت ترتیب صعودی و یا نزولی تکمیل مفاهیم در لایه ها، انعطاف پذیری آن را تقویت می کند. بنابراین متناسب با ویژگی ذهنی هر فرد، متخصصان می توان مجموعه ای از اهداف کنترلی را تنظیم نمود و به دنبال آن شاخص هایی را برای سنجش وضعیت اهداف کنترلی تعیین کرد.

#### ه) سنجش پذیری:

از آنجاییکه متناسب با سطوح طولی الگو امکان تخصیص شاخص های مناسب به اهداف کنترلی وجود دارد

الگو طراحی شده، سنجش پذیر خواهد بود. از طرفی تفکیک ابعاد سنجش به دو بعد وضعیتی و عملکردی، سنجش اثر بخش را در سطح سازمان ممکن می‌کند. این اثربخشی با سنجش برنامه‌های راهبردی و اقدامات اساسی (عملکردی) از یک سو و سنجش وضعیت اهداف کنترلی (وضعیتی) از سوی دیگر، کفایت سنجش را به همراه خواهد داشت.

### (و) جامع بودن:

جامع بودن لایه‌های سیستمی در الگو و ظرفیت شکل‌پذیری آن و همچنین عمومیت بکارگیری آن متناسب با تنوع سازمان‌ها و موضوعات تخصصی مختلف، نشان‌دهنده جامع بودن الگو طراحی شده است. بی‌شک سهم سازمان از تاثیرات و پیامدهایی که بر محیط خواهد داشت با بکارگیری یک نظام سنجش علمی که برآورد نسبی مقبولی را ارائه کند، در جامعیت ارزیابی موثر خواهد بود. از طرفی با توجه به دیدگاهی که در نظریه سیستم، زیرسیستم و فراسیستم [۷۶] بیان شده، کلیه سطوح راهبردی سازمان امکان بهره‌برداری از الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد را خواهند داشت. سازمان‌های بهره‌بردار از این الگو، در سطوح مختلف سازمان بصورت سلسله‌مراتبی و با ادبیات یکسان به موضوع ارزیابی عملکرد می‌پردازند. در سلسله‌مراتب بهره‌برداری از این نظام‌ها، مضامین راهبردی و تفکر راهبردی حاکم بر هر سطح سازمان در القای چارچوب ذهنی به بهره‌برداران سیستم‌های زیرین (راهبردی) خود موثراند. به همین صورت منطق فوق به فراسیستم قابل‌تعمیم می‌باشد.

### (ز) داشتن ظرفیت پذیرش نوآوری:

با توجه به ظرفیت ارزیابی ایجاد شده در لایه‌های الگو، انواع نوآوری معرفی شده توسط شومپیتر [۷۴] قابلیت ارزیابی خواهند یافت و همچنین دسته‌بندی انجام گرفته توسط دمانپور [۷۵] نیز می‌تواند تحت پوشش این الگو قرار گیرد. تبلور نوآوری‌های راهبردی سازمان و تخصیص نوآوری‌ها به هر کدام از لایه‌های الگو [۷۴] [۷۵]، برآورد خوبی از عملکرد نوآورانه و ارزیابی نوآوری‌ها در یک سازمان خواهد بود. از طرفی تعیین و تنظیم اهداف کنترلی که با هدایت حوزه‌های استخراج مفاهیم (شکل ۸) نشان داده شده و همچنین تعمیم آنها متناسب با نوع سازمان و میزان دقت کاربر، امکان طراحی محتوی مورد ارزیابی را در الگو برای ارزیابی نوآوری‌ها فراهم خواهد کرد.

ح) امکان بهره برداری ساده و کارا به نحوی که نیازی به متخصص جانبی نباشد.

فهم ساده ابعاد و مولفه های الگو، امکان برقراری ارتباطی ساده با طراحان مفاهیم مندرج در الگو، بهره برداری ساده و ساده سازی در بروز رسانی مفاهیم و شاخص های مرتبط و از طرفی انتقال ساده و موثر مفاهیم مورد ارزیابی در سطوح سازمان از مشخصه های خاص الگوی تولید شده می باشد.

#### ط) امکان نمایش مهم های سازمان در یک تصویر (پایش)

یکی از قابلیت های الگوی طراحی شده این است که به کاربر این امکان را می دهد تا همواره بتواند راهبردی ترین موضوعات سازمان را در یک تصویر متناسب با نیاز (در قالب سطح اهداف کنترلی) مشاهده نماید و همچنین وضعیت سازمان را در هر زمان در هر یک از موضوعات راهبردی (در قالب سطح شاخص ها) رصد کند. به عبارت دیگر فشرده سازی مهمترین و راهبردی ترین واژگان مورد نظر مدیران در یک نمایش سیستمی، کارکرد قابل توجه و مورد انتظار یک مدیر ارشد از یک نظام ارزیابی عملکرد می باشد.

#### ۵-۵- نحوه پیاده سازی توسط یک کاربر

مراحل استفاده از این الگو توسط کاربر، در شش گام به شرح زیر معرفی می گردد:

۱- تعیین موضوعات ماموریتی (متناسب با ساختار و برای رده های ماموریتی)

۲- بررسی اسناد راهبردی و انجام گفتگوهای راهبردی

۳- تعیین اهداف کنترلی در چارچوب الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد

۴- تعیین شاخص های موفقیت (وضعیتی)

۵- تعیین اهداف کمی

۶- تعیین برنامه های راهبردی

#### ۵-۶- اعتبارسنجی الگو

روش نمونه گیری در بخش اول تحقیق که با هدف تایید الگو بوده است نمونه گیری هدفمند و قضاوتی مبتنی بر شناخت و خبرگی [۷۷] بوده و در بخش آزمون تجربی که با هدف سنجش اثربخشی و تحقق اهداف و پاسخگویی به سوالات تحقیق است کل جامعه، مخاطب ارزیابی قرار گرفته است.

در بخش اول، به منظور اعتبارسنجی الگو و همچنین بهبود و اصلاح یافته‌های تحقیق و رفع نواقص از مشاوره و اظهارنظر ۱۵ نفر از اساتید و صاحب‌نظران در حوزه ارزیابی عملکرد و راهبرد سازمان، بهره‌برداری گردید. نتیجه تحقیق (الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی) بصورت شفاهی و فرد به فرد، توسط محقق برای صاحب‌نظران تشریح گردیده و طی جلسه‌ای مورد بررسی و نقد قرار گرفته است و در نهایت پیشنهادات و انتقادات همه افراد، جمع بندی و در مراحل مختلف در الگو اعمال گردید.

در بخش آخر از مراحل عمومی تحقیق (آزمون تجربی الگو)، الگوی ارائه شده در ۲۱ سطح راهبردی سازمان پیاده‌سازی گردید و نظرات مدیران و کارشناسان، بوسیله پرسشنامه گرفته شد. نسخه اول سوالات ارزیابی، بین برخی مدیران و صاحب‌نظران توزیع شد. این افراد کسانی بودند که الگوی ارائه شده بصورت عملیاتی در رده آنها استفاده شده بود، روایی سوالات در گروه کانونی مورد نقد و سنجش قرار گرفت که پس از اصلاح، به تایید رسید. جامعه آماری در این پژوهش، ۴۳ نفر از مدیران ارشد و صاحب‌نظران می‌باشند که تقریباً ده درصد از کارکنان سازمان مورد مطالعه است. در ادامه کلیه رده‌های سازمان که الگو در آنها پیاده‌سازی شده بود مورد نظرسنجی قرار گرفت و ۳۹ فرم پرسشنامه معتبر از کل جامعه آماری (۴۳ نفر) جمع‌آوری شد. منظور از کل جامعه آماری کلیه مدیران راهبردی و کارشناسان خبره ارزیابی عملکرد سازمان بوده که مخاطب مستقیم بکارگیری الگو بوده‌اند. نتیجه تحلیل بصورت زیر می‌باشد.

پایایی پرسشنامه (جدول (۴))، ۰٫۹۷۳ تعیین شد و میانگین امتیازات تعیین شده (جدول (۵)) از پرسشنامه

جدول (۴): تعداد نمونه و آلفای کرونباخ

تعداد نمونه	آلفای کرونباخ
۳۹	۰٫۹۷۳

جدول (۵): مولفه‌های آماری میانگین نظرات

انحراف	بازه	حداکثر	حداقل	میانگین
۰٫۰۶۲	۱٫۲۵۶	۴٫۴۳۶	۳٫۱۷۹	۳٫۸۸۳
میانگین نظرات				

جدول (۶): میانگین و انحراف نظرات بندهای پرسشنامه (بخش ۵-۱)

کاربرد بودن	هـ	د	ج	ب	الف	پاسخ به مشکلات
۳٫۷۳۷	۴٫۱۳۳	۳٫۸۸۶	۳٫۸۲۰	۳٫۹۰۴	۳٫۹۲۳	میانگین نظرات
۱٫۲۵۵	۰٫۸۰۴	۱٫۱۷۶	۰٫۹۴۱	۱٫۰۵۹	۰٫۹۶۹	انحراف نظرات

در طیف لیکرت با بازه صفر تا پنج، عدد ۳,۸۸۳ بدست آمد. لازم به ذکر است یک سوی طیف عدم اعتقاد کاربران به پوشش مشخصه‌های مورد انتظار از بکارگیری الگو و سوی دیگر اعتقاد به رفع نیازهای کاربران و تحقق کارکردهای مورد انتظار آنها و تبلور مشخصه‌های مورد انتظارشان از الگوی ارائه شده، بوده است. نتیجه تحلیل آماری (توصیفی) روی کل سوالات (جدول (۶)) که در شش بخش (۴۵ سوال) متناسب با مشخصه‌های مورد انتظار از تحقیق ارائه شده است، مقبولیت ۷۸ درصدی مدیران و صاحب نظران را در قالب طیف ارزشیابی حاصله به همراه داشته است.

## ۶- جمع‌بندی

الگوهایی که در حال حاضر برای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند متنوع هستند و با اهداف و کارکردهای مشخص طراحی شده‌اند. با وجود طراحی الگوهای متفاوت و متنوع، جای خالی الگویی که در عین جامع بودن به کلیه سطوح راهبردی در چارچوب لایه‌های سیستمی توجه داشته و همچنین قابلیت پذیرش نوآوری‌های سازمان را به طور خاص داشته باشد، احساس می‌شود. با توجه به این موضوع تحقیق حاضر با هدف طراحی چارچوبی برای پوشش مولفه‌های راهبردی بنحوی که قابلیت استفاده در سطوح مختلف سازمان را داشته باشد و در عین حال دربرگیرنده نوآوری‌های راهبردی نیز باشد، انجام شد.

در این تحقیق مهمترین مشخصه‌هایی که مدیران در ارزیابی عملکرد سازمانی (خصوصاً پژوهشی و نوآور) از یک الگوی مطلوب انتظار دارند مورد مطالعه قرار گرفت. در ادامه با استفاده از ارزش‌ها و مفاهیم پایه‌ای دیگر الگوها، الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی، بر اساس دیدگاه سیستمی و الگوی منطق طراحی گردید. الگوی طراحی شده دارای دو بعد طولی و عرضی می‌باشد. بعد طولی این الگو خود دارای سه سطح می‌باشد:

۱. سطح اهداف کنترلی

۲. سطح شاخص‌ها

۳. سطح اهداف کمی

هر یک از سطح‌های یاد شده در بعد عرضی به ۴ لایه با عنوان‌های ذیل تقسیم می‌شوند.

لایه اول، لایه الزامات، منابع راهبردی و راهبردها و فرایندهای پشتیبان

لایه دوم، لایه موضوعات، مفاهیم راهبردی و فرایندهای اصلی

لایه سوم، لایه نتایج با تاکید بر راهبردی بودن (محصول، خدمت، ارزش)

لایه چهارم، لایه پیامدها

در هنگام استفاده از این الگو، ابتدا لایه های ۴ گانه در سطح اهداف کنترلی پر می شوند، در دومین سطح شاخص های لازم برای ارزیابی اهداف تدوین شده در سطح قبلی (اهداف کنترلی) در لایه ها گنجانده می شود به نحوی که هر کدام از اهداف در هر کدام از لایه ها به تعداد کافی شاخص برای ارزیابی داشته باشد. به همین ترتیب لایه های سومین سطح (اهداف کمی) بر مبنای دو سطح قبلی و برای هر کدام از شاخص ها تکمیل می شوند. برنامه های راهبردی و اقدامات اساسی، از لایه سوم و چهارم برگرفته می شود. مجموعه ای از شاخص ها نیز برای نشان دادن میزان پیشرفت این برنامه ها به آن ها تخصیص داده می شود که از جنس شاخص های عملکردی خواهند بود.

ویژگی های الگوی طراحی شده را می توان در موارد زیر تشریح نمود:

۱- توجه به مفاهیم زیرساختی

۲- پایداری

۳- راهبردی بودن

۴- انعطاف پذیر بودن

۵- سنجش پذیری

۶- جامع بودن

۷- داشتن ظرفیت پذیرش نوآوری

۸- امکان بهره برداری ساده و کارا به نحوی که نیازی به متخصص جانبی نباشد.

۹- امکان نمایش مهم های سازمان در یک تصویر

الگوی ارائه شده در ۲۱ سطح راهبردی سازمان پیاده سازی گردید و نظرات مدیران و کارشناسان، بوسیله پرسشنامه گرفته شد. جامعه آماری در این پژوهش، ۴۳ نفر از مدیران ارشد و صاحب نظران بودند که تقریباً ده درصد از کارکنان سازمان مورد مطالعه را شامل می شدند. میانگین امتیازات تعیین شده از پرسشنامه در طیف لیکرت با بازه صفر تا پنج، عدد ۳,۸۸۳ بدست آمد. لازم به ذکر است یک سوی طیف عدم اعتقاد کاربران به پوشش مشخصه های مورد انتظار از بکارگیری الگو و سوی دیگر اعتقاد به رفع نیازهای کاربران و تحقق کارکردهای مورد انتظار آنها و تبلور مشخصه های مورد انتظارشان از الگوی ارائه شده، بوده است. نتیجه تحلیل آماری (توصیفی) روی کل سوال ها، مقبولیت ۷۸ درصدی مدیران و صاحب نظران را در قالب طیف ارزشیابی

حاصله به همراه داشت.

برقراری ارتباط طولی و عرضی بین سطوح راهبردی سازمان با منطق و ادبیات یکسان و افزایش کارایی و اثربخشی در کنترل بهینه سازمان از نتایج عملیاتی کردن الگو بود که کاربران بر آن تاکید مضاعف داشته اند. نتایج ارزشیابی عملیاتی الگوی ارائه شده و بازخورد کیفی از پیاده‌سازی الگو بطور همزمان در یک سازمان مشابه تحقیقاتی و نوآور دیگر، می‌تواند امکان تعمیم الگو را نشان دهد و چارچوب کلی الگو را عمومیت خواهد بخشید. از جمله مواردی که در بررسی‌های آتی می‌تواند منجر به توسعه الگو گردد، افزودن لایه تاثیرات و کنترل دقیق‌تر محیط خارجی و همچنین نظام‌مند کردن بازخوردگیری از یادگیری‌های حاصل از تصمیمات و نوآوری‌های راهبردی خواهد بود که در ارزیابی اثربخش و طراحی بهتر مفاهیم مورد ارزیابی (اهداف کنترلی) موثر خواهد بود.

## ۷- منابع

- 1- Neely, A. and Bourne, M. "Implementing performance measurement systems: a literature review" International Journal of Business Performance Management, 5(1), 2003.
- 2- Silverman, D. "Quality Research; Theory, Method and Practice" Stage, pp.177-200, 2006.
- 3- Taylor-Power, E. and Henert, E. "Developing a logic Model: Teaching and Training Guide" University of Wisconsin system, 2008.
- 4- Tangen, S. "Professional practice performance measurement: from philosophy to practice" International Journal of Productivity and performance Management, 53(8), pp.726-737, 2004.
- ۵- اولیاء، محمد صالح. بهجت، محسن. مدرسی، سیدناصر. "مبانی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی" انتشارات شورای عالی انقلاب فرهنگی، ص ۹۳-۲۵، ۳۸، ۹۲، ۱۳۸۴.
- 6- Sutherland, j. and canwell, d. "key concept in operation management" first published by palgrave macmillan, 2004.
- 7- Nelarine, C. & Larraine, G. "Performance Management: Strategy, systems and Rewards" Thomson learning, London, 2001.
- 8- Brown, M.F. stilwell, j." The Ethical Foundation of Performance Measurement and Management" Public Management, 87(5), pp. 22-25, 2005.
- 9- Broadbent, J. and Laughlin, R. "Performance management systems: A conceptual model" Management



Accounting Research, 20, pp.283-295, 2009.

- ۱۰- آرمسترانگ، مایکل. "زاهددهای مدیریت منابع انسانی" ترجمه: ایلی، خدایار، موفقی، حسن، تهران، نشر فرا، ص ۲۳-۳۰، ۱۳۸۵.
- ۱۱- طرح فرا سازمانی فاوا "الگوی اهداف کنترلی فناوری اطلاعات"، چاپ اول، انتشارات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ص ۱۷، ۱۳۸۹.
- ۱۲- کاسکو، بارات. "تفکر فازی" ترجمه غفاری، علی. مقصودپور، عادل. تهران: انتشارات دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، ۱۳۷۷.
- ۱۳- فیضی، طاهره. "مبانی سازمان و مدیریت" چاپ پانزدهم، انتشارات دانشگاه پیام نور، ص ۴۸، ۱۳۸۸.
- ۱۴- احمدی جوقی، علی اکبر. "برنامه و مدیریت هدف گرای پروژه" انتشارات انستیتو ایزایران، ص ۳۷، ۱۳۸۶.
- ۱۵- حسن آبادی، محمد. نجارصراف، علیرضا. "الگوی جامع نظام بودجه ریزی عملیاتی"، چاپ سوم، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۷.
- 16- Budhwar, Pawan S. and denisi, A. "routledge Performace management systems" A global Perspective, pp.24-43, 2008.
- ۱۷- فرنچ، وندال، اچ.بل، سسیل، "مدیریت تحول در سازمان" چاپ پانزدهم، ترجمه: الوانی، سیدمهدی. دانایی فر، حسن. انتشارات صفار-اشراقی، ص ۶۸ و ۷۲ و ۲۲۳ و ۲۲۴، ۱۳۸۹.
- 18- Guide for managing Information Technology as an Investment & Measuring Performance" What Is Performance Management" department of defense, 1997.
- 19- Ferreira, A. and Otley, D. "The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis" working paper, Social Science Research Network, 2005. Available drom: <http://papers.ssrn.com>.
- ۲۰- جمالی، حسین. "رهنگاشت (نقشه راه) فناوری (از مفهوم تا اجرا)" انتشارات مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی، ص ۱۴-۱۱، ۱۳۸۹.
- ۲۱- غلامی، حسین. نورعلیزاده، حمیدرضا. "مقایسه روش های ارزیابی عملکرد" اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
- ۲۲- رازانی، عبدالصمد. "الگوهای بین المللی ارزیابی عملکرد" اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
- 23- Salminen, A. and Lehtinen, S. Hallintotiede ja vertaileva tutkimus, "Administrative Science and Comparative Study" Proceedings of the University of Vaasa. Research Papers, 86, 1982.
- ۲۴- قلیچلی، بهروز. "تعالی منابع انسانی-ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود" تهران: انتشارات سرآمد، ص ۱۳۸ و ۱۵۵ و ۱۷۶-۱۶۹، ۱۳۸۶.
- ۲۵- روغنیان، عماد. "بررسی روش های مختلف اندازه گیری عملکرد" اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.

۲۶- کاپلان، رابرت اس. نورتون، دیویدی. "سازمان استراتژی محور" چاپ دوم، ترجمه: بختیاری، پرویز. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ص ۱۴۸-۱۴۷، ۱۳۸۵.

27- Neely, A.D. "Performance measurement system design: developing and testing a processbased approach" International Journal of Operations & Production Management, 20(10), pp.1119-1145, 2000.

28- Scott, D. Pultz, J.E. Holub, E. Bittman, T.J. McGuckin, P. "Introducing the Gartner IT Infrastructure and Operations Maturity Model" Gartner for IT Leader, Gartner Inc., pp.1-7, 2007.

۲۹- فرتوکزاده، حمیدرضا. وزیری، جواد. "گذر به موج چهارم" پنجمین همایش عالی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، ۱۳۹۱.  
۳۰- دیوید، فرد. آر. "مدیریت استراتژیک" ترجمه: پارسائیان، علی. اعرابی، سیدمحمد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص. ۵۴۳-۵۴۲، ۱۳۷۹.

۳۱- علیرضایی، محمدرضا. میرحسینی، سیدعلی. "ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد کارآمد برای کلیه سطوح عملکردی سازمانها" اولین کنفرانس مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.

۳۲- زالی، محمدرضا. "بررسی سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی" اولین کنفرانس مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.

۳۳- آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دفتر ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت، ۱۳۸۴.  
۳۴- اعرابی، محمد. "تحقیق تطبیقی" چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۱۰، ۱۹، ۲۷-۲۶، ۱۳۸۲.

۳۵- استیسی، رالف. "تفکر استراتژیک و مدیریت تحول" ترجمه: جعفری، مصطفی. کاظمی موحد، مهزیار. تهران: نشرسا، صص ۱۴۳-۱۵۷-۱۵۵، ۱۳۸۹.

36- Wenan, T. "A Methodology Towards the Implementation of Performance Management for Virtual Enterprise" 13th International Conference on Computer supported Cooperative Work in Design, 2009.

37- Carton, R.B. and Hofer, C.W. "Measuring Organizational Performance- Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research" Edward Elgar (EE) Publishing Limited, pp.53-54, 2006.

38- Isaev, D. "Development of Performance Management Systems" International Conference Information Management and Industrial Engineering, 2011.

39- Ferreira, A. and Otley, D. "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis" Management Accounting Research, 20, pp.263-282, 2009.

40- Langfield-Smith, K. "A review of quantitative research in management control systems and strategy" Handbook of Management Accounting Research. Elsevier, Oxford, pp. 753-784, 2007.

41- Yan, Shi and Xiangjun, Lu. "The Role of Business Intelligence in Business Performance Management" 3th International Conference Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering,

2010.

42- Lee, S. "Performance-based Management for Public Organization: Lessons learned Form the U.S.Army's Velocity Management" International review of Public Administration, 8, 2004.

۴۴- لورنژ، پیتر. اسکات مورتن، مایکل اف. گوشل، سومانترا. "کنترل استراتژیک" ترجمه: سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.

۴۵- سعادت، اسفندیار. "مدیریت منابع انسانی" تهران: انتشارات سمت، ص. ۲۱۴، ۱۳۸۶.

45- Howell, Marvin T. "Critical Success Factors Simplified" CRC Press, Taylor & Francis Group, p.3, 2010.

46- Evans, J.R. and Lindsay, W.M. "The management and control of Quality" McGraw Hill Irwin, 2005.

۴۷- احمدوند، علی محمد. جهانشاهی، حسن. تربتی، امیر. آرمان مهر، مسلم. "طراحی نقشه راهبرد با استفاده از نگاشت‌های ادراکی فازی"،

توسعه انسانی پلیس، ۳۹، صص. ۱۳۹۰-۵۴-۳۵.

۴۸- رضائیان، علی. "مبانی سازمان و مدیریت" چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت، صص. ۱۳۸۰، ۵۰۹-۵۰۷.

49- Chenhall, R. "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study" Accounting, Organizations and Society, 30 (5), pp.395-422. 2005.

50- De Waal, A.A. "The Role of Behavioral Factors and National Cultures in Creating Effective Performance Management Systems" Systemic Practice and Action Research, 19(1), 2006.

51- Meadows, M. and Pike, m. "Performance Management for Social Enterprises" Systemic Practice and Action Research, 23(2), pp. 127-141, 2010.

52- Gutner, T. and Thompson, A. "The Politics of IO Performance: A Framework" The Review of International Organizations, 5(3), pp.227-248, 2010.

53- Yutong, W. and Liu, T. "The design of performance management indicators for Chinas county-level local government" International Conference Information Management and Industrial Engineering, 2011.

54- Kwok, S.and Tam, D.M.Y. "Challenges of Appraising Intangible Outcomes with Unclear Objectives: Performance Management Issues in Local Government in Ontario" Public Organization review, 11(3), pp. 297-306, 2011.

55- De Lancer Julnes, P. and Holzer, M. "Performance measurement: Building theory, Improving practice". An Aspa Classics volume, Armonk, NY: M.E. Sharpe, p. 9, 2008.

56- Latham, G. Almost, J. Mann, S. Moore, C. "New developments in performance management" Organizational Dynamics, 34(1), pp. 77-87, 2005.

57- Lipson, M. "Performance under ambiguity: International organization performance in UN peacekeeping" *The Review International Organization*, 5(3), pp. 249-284, 2010.

58- Berry, A.J. "Emerging themes in management control: A review of recent literature" *The British Accounting Review*, 41(1), pp.2-20, 2009.

59- Wang, T. "Applying The Balanced Score Card In The Team Strategic Performance Management" *International Conference Information Management and Industrial Engineering*, 2011.

60- Qing-ling, D. "Application of PDCA Cycle in the Performance Management System" *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, china: Dalian*, 2008.

61- Dong, L. and Jian, C. "Toward a Systematic Methodology for Developing Business Performance Management Systems" *17th International Conference on Management Science & Engineering*, Melbourne, Australia, 2010.

۶۲- سایمونز، رابرت. "نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی" چاپ اول، ترجمه: اسدی، مجتبی. تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۵.

63- Wang, Y. and Li, Y. "The Missing Theoretical Basis of Performance Management: Review and Prospect" *International Conference Information Management and Industrial Engineering*, 2011.

64- Scott, W.R. "*Organizations: Rational, natural, and open systems*" 5th edition, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

65- Williamson, D. "The COSO ERM Framework: a critique from systems theory of management control" *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7 (8), pp.1089-1119, 2007.

66. McKenna, S. Richardson, J. Manroop, L. "Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation" *Human Resource Management Review*, 21(2), pp.148-157, 2011.

۶۷- امرالهی بیوکی، ناهید. زارع بیدکی، سعید. میرغفوری، سیدحبيب ال. "آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد در بخش دواتی و ارائه راهکارهای اجرایی" سومین کنفرانس مدیریت عملکرد، ۱۳۸۶.

68- Lockamy, A. "A study of operational and strategic performance measurement systems in selected world class manufacturing firms: an examination of linkages for competitive advantage" Ph.D. Thesis, University of Georgia, *Computers in Industry*, 2005.

69- Anderson, B. "Holistic performance management: an integrated framework" *International Journal of Productivity and Performance management*, 55(1), pp.61-78, 2006.

70- Simmons, J. "Reconciling Effectiveness and Equity in Performance Management: A Stakeholder Syn-

thesis Approach to Organizational Systems Design” Systematic Practice and Action Research, 16(5), 2003.

71- Popova, V. and Sharpanskykh, A. “Modeling organizational performance indicators” Information systems, 35(4), pp.505-527, 2010.

72- De Lancer Julnes, p. “Performance-Based Management Systems” CRC Press, 2009.

73- Alexander, j. “Performance Dashboards and Analysis for Value Creation” John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey, pp.200-271, 2007.

74- Halbrook, A. and Hughes, L. “Operationalising definitions of Innovation at the level of the firm” Centre for Policy Research on Science and Technology, Vancouver, 1999.

75- Storey, J. “The Management of Innovation” Vol. 1, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2004.

۷۶- هج، ماری. جو. “تئوری سازمان” ترجمه: دانایی فرد، حسن. چاپ چهارم، انتشارات افکار، صص. ۷۳-۷۲، ۱۳۸۸.

۷۷- خاکی، غلامرضا. “روش تحقیق در مدیریت” انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ص ۷۳، ۱۳۷۹.

- 
- 1- Performance Management
  - 2- Logic Model
  - 3- Flexibility
  - 4- Sustainable
  - 5- Dynamic
  - 6- Strategic Innovation
  - 7- Management Information System
  - 8- Logical Framework Approach
  - 9- HOSHIN
  - 10- Logic Model
  - 11- CED
  - 12- Comparative Evaluation
  - 13- Accountability Score Card
  - 14- Malcolm Baldrige
  - 15- Sink & Tuttle
  - 16- strategic measurement analysis and reporting technique
  - 17- performance based budgeting
  - 18- ECOGRAI
  - 19- CAE
  - 20- SCOR
  - 21- Fraunhofer



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- 22- Wisner & Fawcett
- 23- balanced scorecard
- 24- Tree Dimensional Model
- 25- ENAPS
- 26- Result & Determinations Model
- 27- OPAS
- 28- ORISE
- 29- Strategic Cost Reduction & Performance Improvement
- 30- Performance Prism
- 31- Hana
- 32- Ashridge Diamond
- 33- Value for Money/Business Process Model
- 34- S7
- 35- HPMF
- 36- Burke-Litwin

