

# طراحی الگوی ارزیابی عملکرد یگان‌های نیروی انتظامی

## جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۳/۱۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۳/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۵/۲۹

سیدعلی اکبر افجه<sup>۱</sup>، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۲</sup>، عبدالرحمان کشوری<sup>۳</sup> و داریوش رحمتی<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: این مقاله با هدف طراحی الگوی ارزیابی عملکرد یگان‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران انجام گرفته است. هدف از این تحقیق شناخت ابعاد و مؤلفه‌های الگو، تعیین تعاملات و ارتباطات بین ابعاد این الگو و تعیین میزان (اهمیت و اولویت) هر یک از ابعاد آن می‌باشد.

روش: با توجه به اینکه برای طراحی الگوی ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، نیاز به مطالعه دقیق سازمان می‌باشد. لذا اطلاعات مربوط به این سازمان از طریق مشاهده، مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک جمع آوری گردیده است. نظر به اهمیت مصاحبه‌ها، برای تجزیه و تحلیل آنها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است و آخرین دست آوردهای موجود در زمینه ارزیابی عملکرد، در ادبیات پژوهش، به کمک فراتحلیل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و جهت طراحی الگو و شناسایی روابط میان ابعاد الگو از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق: هیئت رئیسه ناجا، معاونین و رؤسای پلیس‌های تخصصی ناجا و اساتید خبره عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی امین، که تعداد آنها بالغ بر ۵۰ نفر می‌باشد به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده است.

یافته‌ها: با توجه به جداول سطح بندی مربوط به ابعاد ورودی مؤثر بر ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا، به ترتیب: بودجه و اعتبارات، سیاست‌ها و قوانین، رشد و یادگیری، ظرفیت و توان و فرآیندهای داخلی می‌باشند و ابعاد خروجی مؤثر بر ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا شامل پیامد و تأثیر اجتماعی، ذی نفعان داخلی و ذی نفعان خارجی می‌باشند نتایج: الگوی طراحی شده دارای چهار وجه (بُعد) به عنوان ورودی درون سازمانی شامل: رشد و یادگیری، ظرفیت و توان، فرآیندهای داخلی و بودجه و یک بعد خروجی سازمانی با عنوان (سیاست‌ها و قوانین) و همچنین دارای دو بُعد ذی نفعان و سرآمدی اجتماعی به عنوان خروجی است.

واژگان کلیدی: ارزیابی<sup>۵</sup>، عملکرد<sup>۶</sup>، ارزیابی عملکرد<sup>۷</sup>، عملکرد سازمانی<sup>۸</sup>، مدیریت راهبردی ارزیابی عملکرد

□ استناد: افجه، سیدعلی اکبر؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ کشوری، عبدالرحمان؛ رحمتی، داریوش (ویژدنامه، ۱۳۹۳). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد

یگان‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی، ۲۱۱-۲۳۲.

۱. استاد دانشگاه علامه طباطبائی

۲. استاد دانشگاه علامه طباطبائی

۳. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

۴. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول) [drahmati\\_46@yahoo.com](mailto:drahmati_46@yahoo.com)

5. Evaluation

6. Performance

7. Performance Measurement

8. Organizational performance

## مقدمه

امروزه همه سازمانها (اعم از دولتی و خصوصی) برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند تا در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند.

مأموریت و وظایفی که برعهده سازمان ناجا نهاده شده، کاملاً گسترده و همه جانبه است. و ناجا برای انجام کامل و درست آنها باید همواره به پایش عملکرد یگان‌های خود بپردازد و چون نمی‌تواند یگان‌های مختلف را با معیارهای سنتی ارزیابی نماید، نیازمند بکارگیری نظامهای نوین ارزیابی عملکرد می‌باشد تا هر ساله عملکرد یگان‌های خود را با استفاده از الگوهای مناسب نسبت به سال قبل بسنجد. ارزیابی عملکرد سازمان‌هایی با ویژگی‌های انقلابی و نظامی بسیار پیچیده و دشوار است، اما پیچیدگی و سختی سنجش عملکرد این سازمان‌ها دلیل بر صرفنظر از این کار نمی‌تواند باشد.

ارزیابی عملکرد یگان‌ها این امکان را فراهم می‌سازد تا ناجا بتواند به صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی نمایند، سپس برنامه‌هایی برای بهبود در عملکرد یگان‌ها و بالا بردن کیفیت خدمات خود تدوین نماید و از این طریق برای پیشرفت و ترقی گام بردارند. برنامه ریزان و فرماندهان ناجا می‌بایست بصورت شفاف چشم اندازه‌ها، رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف بلند مدت و میان مدت و برنامه‌های این سازمان را روشن کرده باشند و در سطح کلان مکانیسمی را برای سنجش میزان موفقیت برنامه‌ها تدوین نمایند.

پس از تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی ناجا و اجرای آن، انتظار می‌رود که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند و هنگام پیاده کردن برنامه اطمینان وجود داشته باشد که حرکت دقیقاً به سوی هدف‌های تعیین شده باشد. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا شود اما جهت‌گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف باشد و ما را از هدف دور کند.

از این رو دست‌یابی به الگوی ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر یکی از دغدغه‌های فرماندهان و مدیران ناجا می‌باشد تا به وسیله آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه عملکرد امروز خویش به دست آورده و با نگاه به آینده، به سمت بهبود مستمر گام بردارد.

کوتاه‌ترین راه رسیدن به اهداف اساسی آن است که ارزیابی عملکرد در راستای راهبرد سازمان باشد زیرا برنامه ریزی راهبردی، کنترل و اجرای برنامه‌ها و عملکرد فرایندها، ضامن تحقق اهداف راهبردی و چشم‌انداز هر سازمانی است.

رسیدن به این الگو نیاز به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط بین آنها دارد لذا می‌بایستی ابعاد و مؤلفه‌ها، را شناسایی و اهمیت و میزان تأثیر هر کدام را تعیین نمود. بنابراین ارزیابی عملکرد راهبردی یگان‌های ناجا نقش کلیدی در تحقق اثربخشی و جهت‌گیری‌های اساسی ناجا دارد.

بنابراین برای سازمان مورد تحقیق (ناجا) بسیار با اهمیت است که ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مورد بررسی و شناسایی قرار گیرند، و تعاملات و ارتباطات بین این ابعاد شناسایی و اهمیت و اولویت هر یک از آنها مشخص شود و الگویی راهبردی برای ارزیابی عملکرد، با لحاظ نمودن الزامات و مقتضیات محیطی و سازمانی ناجا ارائه گردد.

### مبانی نظری تحقیق

الگوهای ارزیابی عملکرد دستگاهها که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند، الگوهای متفاوتی می‌باشند. این الگوها که جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های دولتی، سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند متفاوت می‌باشند. در برخی از کشورها از الگوی مشخص بین‌المللی جهت ارزیابی عملکرد استفاده نشده و سیستم ارزیابی در سازمان‌های این کشورها، سیستم منحصر به فردی می‌باشد. با این حال در ادبیات مدیریت جهت ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی الگوهای مختلفی ارائه شده است.

در مجموع مدل‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان در دسته بندی‌های زیر مورد تحلیل قرار داد و مهمترین الگوها را که در کشورهای موفق مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مثبتی نیز داشته‌اند مورد بررسی قرار داد:

#### الف) الگوهای مبتنی بر زمان و هزینه:

۱- الگوی چرخه زمانی مبتنی بر ارزش

۲- نمودار نیمه عمر

۳- مدل اسکور<sup>۱</sup>

۴- الگوی هزینه یابی بر مبنای فعالیت<sup>۲</sup>

۵- الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۳</sup>

ب) الگوهای برتری سازمانی و خود ارزیابی (جوایز ملی کیفیت):

۱- جایزه دمینگ<sup>۴</sup>

۲- الگوی ممیزی کیفیت<sup>۵</sup>

۳- الگوی مدیریت کیفیت جامع<sup>۶</sup>

۴- الگوی جایزه ملی کیفیت بالدريج<sup>۷</sup>

۵- الگوی تعالی سازمانی<sup>۸</sup>

ج) الگوهای یکپارچه:

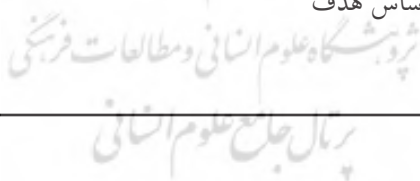
۱- تراز یابی (بنچ مارکینگ)<sup>۹</sup>

۲- سیستم اسمارت<sup>۱۰</sup>

۳- الگوی منشور عملکرد

۴- الگوی کارت امتیاز متوازن<sup>۱۱</sup>

۵- الگوی مدیریت بر اساس هدف<sup>۱۲</sup>

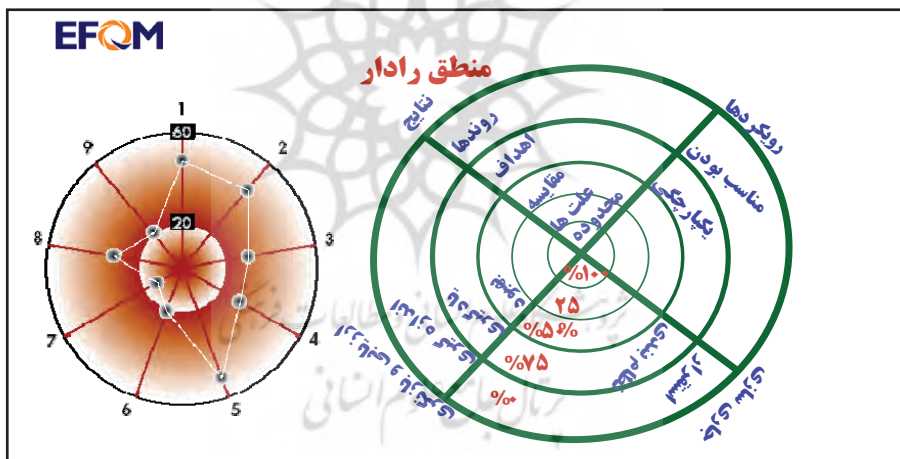


- 
1. Scor
  2. ABC
  3. AHP
  4. Deming
  5. ISO
  6. TQM
  7. BALDRIG
  8. EFQM
  9. BENCHMARKING
  10. Smart
  11. BSC
  12. MBO

## الگوی مدل تعالی سازمانی:

سازمان ها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه و ساختار و یا میزان بلوغ سازمانی، به منظور کسب موفقیت در دست یابی به آرمان و اهداف راهبردی خود نیاز به استقرار سیستم مدیریتی مناسب دارند. مدل برتری بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ابزاری اجرایی جهت کمک به سازمانها برای اطمینان از تحقق استقرار سیستم مدیریتی مناسب، به وسیله سنجش میزان قرار گرفتن در مسیر برتری پایدار است و به آنها کمک می کند تا فاصله ها را شناسایی و سپس راه حل ها را با انگیزه بیشتر تعیین کنند (کارلوس، مارتین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۴).

مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان الگویی جامع در سنجش توان عملکردی سازمان ها از طریق طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد سازمان ها، میزان تحرک هوشمندانه آنها در طراحی مطلوب مسیر قراردادده و سطح کامیابی سازمان ها را در نیل به تعالی مشخص می سازد (رازانی، ۱۳۸۳: ۱۴۰).



شکل ۱. عناصر منطق رادار (RADAR) برای امتیاز دهی معیارهای مدل EFQM

(رازانی، ۱۳۸۳: ۱۴۳)

مفاهیم عناصر ویژه RADAR که باید تحقق یابند به شرح زیر است:

در قلب مدل منطقی به نام RADAR وجود دارد که از چهار عنصر زیر و با استفاده از حروف

1. European Foundation For Quality Management (EFQM)

2. J.Carlos, Beltran-Martin, (2013)

اول نام هر یک تشکیل شده است:

نتایج<sup>۱</sup>: آنچه که سازمان بدست می‌آورد.

رویکرد<sup>۲</sup>: آنچه را که سازمان برای اجراء، برنامه ریزی کرده است.

جاری سازی<sup>۳</sup>: آنچه که سازمان برای جاری سازی رویکردها انجام می‌دهد.

ارزیابی و بازنگری<sup>۴</sup>: آنچه که سازمان برای بازنگری و بهبود رویکرد انجام می‌دهد.

زمانی که این مدل در یک سازمان برای هدفی خاص، مثلاً خود ارزیابی استفاده می‌شود، عناصر رویکرد، استقرار، ارزیابی و بازنگری در منطق RADAR باید برای بررسی معیارهای توانمندسازها و عناصر نتایج برای معیارهای نتایج به کار گرفته شوند (کارلوس، مارتین، ۲۰۱۳: ۶).

الف- نتایج: نتایج گویای آن چیزی هایی است که سازمان به آنها دست می‌یابد. در یک سازمان برتر نتایج در بر گیرنده روندهای مثبت و یا عملکردهای خوب و پایدار، اهداف مطلوبی که به آنها دست یافته یا از آنها پیشی گرفته شده، مقایسه عملکردها با بهترین‌ها و نتایج ناشی از رویکردها است. علاوه بر این ارتباط نتایج با محدوده نیز در نتایج پوشش داده می‌شوند.

ب- رویکرد: رویکرد گویای آن چیزهایی است که سازمان برای انجام یا جهت انجام آنها برنامه ریزی کرده است. در یک سازمان برتر، رویکرد باید منطقی، دارای تعریف جامع بوده و فرآیند ایجاد، متمرکز بر نیازهای ذینفعان و یکپارچه، یعنی پشتیبان خط مشی و راهبرد و نیز مرتبط با سایر رویکردها در مواقع مقتضی، باشد.

پ- استقرار: استقرار در برگیرنده آن چیزی است که سازمان برای استقرار رویکرد انجام می‌دهد. در یک سازمان برتر، رویکرد به شکل ساختار یافته در تمامی نواحی مرتبط به کار گرفته می‌شود.

ت- ارزیابی و بازنگری: ارزیابی و بازنگری در برگیرنده چیزی است که یک سازمان برای ارزیابی و بازنگری رویکرد و استقرار آن انجام می‌دهد. در یک سازمان برتر رویکرد و به کارگیری آن

1. Results

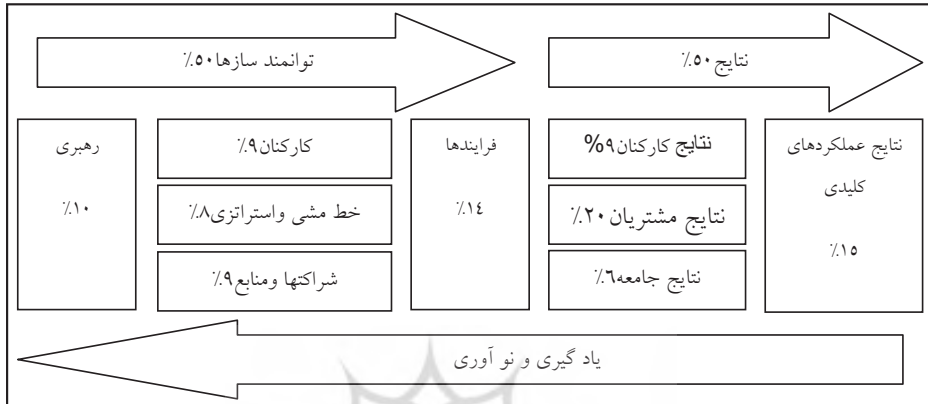
2. Approach

3. Deployment

4. Assessment And Review

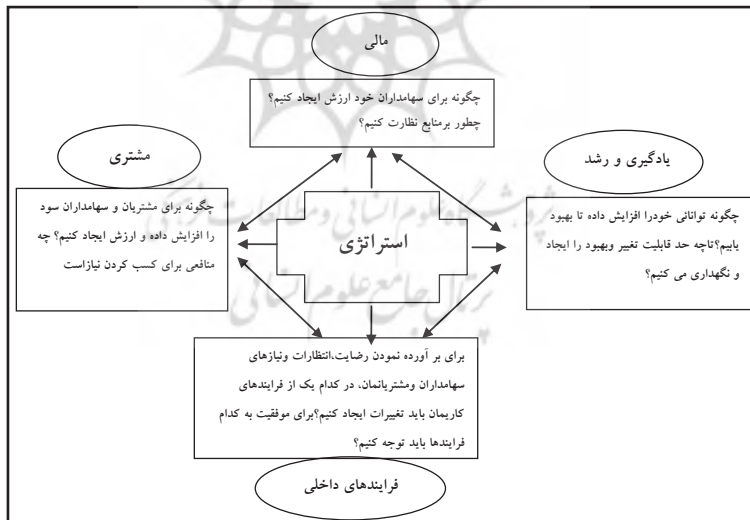
5. J.Carlos, escrig-Tena, Beltran-Martin, (2013)

به صورت منظم مورد اندازه گیری قرار میگیرد و فعالیتهای یادگیری مرتبط با آنها به طور منظم صورت می پذیرد و خروجیهای هر دو برای شناسایی، اولویت بندی، طراحی و به کارگیری بهبودها مورد استفاده قرار می گیرد (کارلوس، مارتین، ۲۰۱۳: ۷).



نمودار ۱. الگوی جایزه ملی کیفیت EFQM و چارچوب نحوه توزیع امتیازات (رازانی، ۱۳۸۳: ۱۴۷)

### الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC):



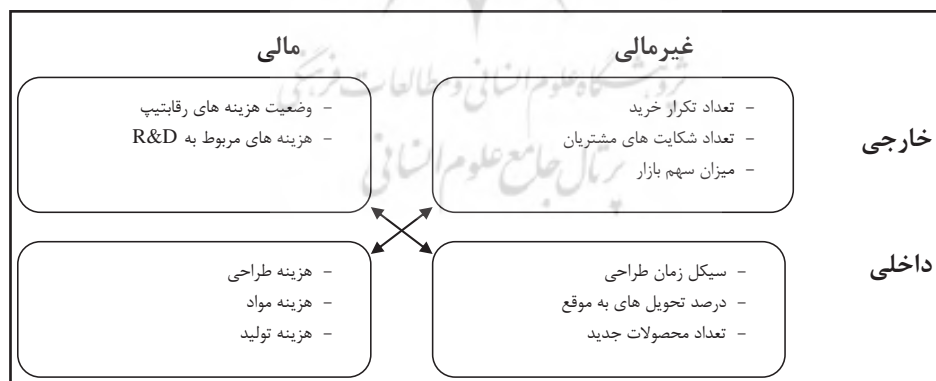
نمودار ۲. الگوی کارت امتیازی متوازن

### الگوی ماتریس عملکرد (۱۹۸۹):

کیگان<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل زیر نشان داده شده است. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی دهد.

توانایی این الگو همانند کارت امتیاز متوازن در این است که به دنبال یکپارچه کردن عملکرد بنگاه از ابعاد مختلف مالی و غیر مالی داخلی و خارجی می باشد (کیگان، ۲۰۰۷: ۸۰).

ماتریس فوق نمی تواند به خوبی کارت امتیاز متوازن، ارتباط بین ابعاد مختلف عملکرد بنگاه را نشان دهد (احسانی، ۱۳۸۳: ۱۲). ماتریس سنجش عملکرد به طور خاص برای استفاده در واحدهای تولید و ساخت توسعه یافته است. نقاط قوت ماتریس ارزیابی عملکرد، توجه به جنبه های مختلف عملکرد، سادگی و توانایی تطبیق تقریباً هر شاخصی با آن ذکر شده است و از نقاط ضعف آن می توان به عدم شفافیت در بیان روابط بین جنبه های مختلف عملکرد اشاره نمود (کیگان، ۲۰۰۷: ۸۱).



نمودار ۳. ماتریس ارزیابی عملکرد



### الگوی نتایج و تعیین کننده‌ها<sup>۱</sup> (۱۹۹۱):

مون<sup>۲</sup> و فیتزجرالد<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) دریافتند که سازمان‌ها بر مبنای فاکتورهای دیگری غیر از هزینه و قیمت نیز با هم به رقابت می‌پردازند و بنابراین مدلی را بر مبنای دو نوع اساسی و شش بعد عملکرد پیشنهاد داده‌اند. برینال<sup>۴</sup> و بلانتین<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) از آن به عنوان یک مدل کنترل پس‌خور<sup>۶</sup> / پیش‌خور<sup>۷</sup> یاد کرده‌اند که بین دلایل و نتایج تمایز قایل می‌شود و بنابراین راهی را نشان می‌دهد که معیارها در سیستم کنترل (پس‌خور) و سیستم برنامه‌ریزی (پیش‌خور) یک سازمان مشارکت می‌جویند.

جدول ۱. مدل نتایج و دلایل

عنصر	بعد	نوع معیار
نتایج	معیارهای رقابت‌پذیری	جایگاه و سهم بازار، رشد فروش، معیارهای مربوط به مشتریان
	معیارهای مالی	سوددهی، نقدینگی، ساختار سرمایه، نسبت‌های بازار
دلایل	کیفیت خدمت	قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تواضع، صلاحیت، زیباشناسی، دسترس‌پذیری، تمیزی، امنیت، راحتی، دوستانه بودن، ارتباط و تعامل
	انعطاف‌پذیری	حجم، سرعت، مشخصات
	بکارگیری منابع	بهره‌وری، کارایی
	نوآوری	عملکرد فرایند نوآوری، عملکرد نوآوری‌های منفرد

این مدل، مفهوم علیت را منعکس می‌سازد و نشان می‌دهد که نتایج بدست آمده تابعی از عملکرد گذشته کسب و کار در ارتباط با دلایل خاص خود هستند. این رابطه به خوبی نیاز به تعیین پیش‌برندگان عملکرد<sup>۸</sup> به منظور دستیابی به خروجی‌های عملکرد خواسته شده را نشان می‌دهد (نیلی و کنرلی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰: ۱۵۲).

1. Results & Determinants Model
2. Moon
3. Fitzgerald
4. Brignall
5. Ballantine
6. Feed Backward
7. Feed Forward
8. Performance Drivers
9. Kennerley & Kennerley

نقاط قوت مدل نتایج و دلایل، تمرکز آن بر تعیین پیشبرهای عملکرد و همین طور نتایج است. انگیزش این مدل در انجام اقدام مناسب و یادگیری سازمانی از دیگر نقاط قوت آن می‌باشد. با این حال مدل هم مانند هر SMART به صورت گسترده‌ای توسط سازمانها بکار گرفته نشده است. چارچوب «نتایج و تعیین کننده‌ها» یکی از الگوهای که مشکل ماتریس عملکرد را مرتفع می‌سازد. این چارچوب بر این فرض استوار است که دو نوع شاخص عملکرد پایه، در هر سازمانی وجود دارد. شاخص‌هایی که به نتایج مربوط می‌شوند و آنهایی که بر تعیین کننده‌های نتایج تمرکز دارند. دلیل این جداسازی و تفکیک بین شاخص‌ها، نشان دادن این واقعیت است که نتایج به دست آمده، تابعی از عملکرد گذشته کسبوکار بوده و با توجه به تعیین کننده‌های خاص حاصل می‌گردند. به بیان دیگر، نتایج از نوع شاخصهای تأخیردار هستند در حالی که تعیین کننده‌ها شاخص‌های اساسی و پیشرو هستند. شاخص‌های مربوط به نتایج شامل عملکرد مالی و رقابت بوده و شاخص‌های مربوط به تعیین کننده‌ها عبارتند از: کیفیت، قابلیت انعطاف، بکارگیری منابع و نوآوری.

### ارزیابی در ناجا و اهداف آن:

به دنبال احساس نیاز مبرم به ارزیابی در سطح نیروهای مسلح و گسترش سیستم‌های ارزیابی تازه و نو در سطح ناجا، روش ارزیابی ستادی در ابتدای سال ۱۳۸۴ با دستورالعمل نیروهای مسلح به ناجا ابلاغ تا در سطح یگان‌های انتظامی به مورد اجرا گذارده شود. دستورالعمل مذکور پس از بومی سازی در پانزدهم اسفند ماه سال ۱۳۸۴ جهت اجرا توسط بازرسی کل ناجا به تمامی یگانهای انتظامی استانها، شهرستانها، هنگ‌های مرزی در جهت چگونگی اجراء معمول و از خرداد ماه سال ۱۳۸۵ عملاً فرماندهی انتظامی شهرستان قوچان بعنوان اولین شهرستان در استان خراسان رضوی مورد ارزیابی قرار گرفت و در تعاقب آن تا پایان سال از بیش از ۹۰٪ انتظامی شهرستانها و هنگ‌های مرزی معاونت‌های ستادی، پلیس‌های تخصصی و سایر واحدهای انتظامی مورد ارزیابی قرار گرفتند (دستورالعمل نظارت و بازرسی، بازرسی کل ناجا، ۱۳۸۸).

### یگان‌های ارزیابی کننده در ناجا:

می‌توان متولیان ارزیابی عملکرد یگان‌ها در ناجا را در سه سطح طبقه‌بندی نمود: ارزیابی عملکرد توسط بازرسی کل ناجا، ارزیابی عملکرد توسط معاونت طرح و برنامه و بودجه و ارزیابی عملکرد توسط دبیرخانه اشراف کلی فرماندهی. شکل (۲) این سامانه‌ها را نشان می‌دهد:



شکل ۲. انواع ارزیابی عملکرد یگان‌ها در ناجا (دستورالعمل نظارت و بازرسی، بازرسی کل ناجا، ۱۳۸۸)

### سؤال اصلی تحقیق:

الگوی ارزیابی عملکرد در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

### سؤالات فرعی تحقیق:

۱. ابعاد مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا کدامند؟

۲. تعاملات و ارتباطات ابعاد الگو چگونه است؟

۳. اهمیت و اولویت هر یک از ابعاد چگونه است؟

### روش

در این تحقیق، روش تحقیق کیفی و هدف تحقیق، طراحی و تبیین الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی است. با توجه به اینکه برای طراحی الگوی ارزیابی عملکرد راهبردی یگان‌های نیروی

انتظامی جمهوری اسلامی ایران، نیازمند مطالعه دقیق این سازمان هستیم. اطلاعات مربوط به یگان‌های این سازمان از طریق مشاهده، مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک جمع‌آوری می‌گردد. با توجه به اهمیت مصاحبه‌ها، برای تجزیه و تحلیل آنها از روش تحلیل محتوی استفاده شده است و جهت دستیابی به آخرین دستاوردهای موجود در زمینه ارزیابی عملکرد راهبردی یگان‌ها، از ادبیات پژوهش، با روش تحلیل محتوی بکار گرفته شده است و جهت طراحی الگو و شناسایی روابط میان ابعاد و عوامل از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده می‌شود. جامعه آماری این تحقیق عبارتند از: معاونین و رؤسای پلیس‌های پیشگیری و رؤسای کلانتری‌های ناجا و اساتید عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی که بر همه رده‌های ناجا اشراف دارند. در تحقیقات کیفی، برخلاف کمی نمونه‌گیری جنبه قضاوتی دارد. و روش نمونه‌گیری این تحقیق، روش گلوله برفی است. به کمک روش تحلیل محتوی، برداشت‌های محقق از محتوای مصاحبه تحلیل می‌گردد. در حین تجزیه و تحلیل داده‌ها، داده‌ها طبقه بندی می‌شوند. پس از مصاحبه، کدها جمع‌آوری و مقایسه می‌شوند تا مفاهیم کلی تری استخراج گردد. کدبندی که انجام شد ابعاد ارزیابی عملکرد استخراج می‌شود. سپس مؤلفه‌ها مشخص می‌گردند و در نهایت الگوی ارزیابی عملکرد یگان‌ها ارائه خواهد شد.

منابع و مراجع حمایت‌کننده از عوامل و مؤلفه‌های الگوی مفهومی پژوهش در جدول ۲ ارائه می‌گردد:

جدول ۲. منابع و مراجع مدل تفصیلی تحقیق

ابعاد	مؤلفه	متغیر	منابع و مراجع	
رشد و یادگیری	سرمایه سازمانی	فرهنگ سازمانی - فرهنگ عمومی	دیواندری، (۱۳۸۸)؛ کاپلان، نورتون، (۲۰۰۲)؛ سنگه پیتز، (۱۹۹۰)؛ الوانی، (۱۳۸۰)؛ ایخوات، (۲۰۰۶)؛ سلطانی، (۱۳۸۳)؛ ومار و نیلی (۲۰۰۱)؛ بریمیر (۲۰۰۴)؛ کاپلان، نورتون، (۱۹۹۶)؛ تدین، (۱۳۸۳)؛	
		آموزش - تجهیزات	گاردنر و جولر، (۲۰۰)؛ براون، (۱۹۹۶)؛ داماس، (۲۰۰۲) گوگال، (۱۹۹۵)؛ شین و همکاران، (۲۰۰۱)؛ میتزبرگ و کوبین، (۱۹۹۵)؛ نیون، (۱۳۸۶)؛ کول و چان، (۱۹۹۰)؛ اینگرمن، (۱۹۹۷)؛ دال، هاس و ویگمن، (۱۹۹۸)؛ آتارا، (۲۰۰۳)؛ گلداسمیت و بکهارد، (۱۹۹۶)؛ هوشنگی، (۱۳۸۷)؛ لوستاتوس و همکاران، (۱۳۸۵)؛ ویتاکر، (۲۰۰۰)؛ علوی و لیدنر، (۲۰۰۱)	
		فرماندهی و مدیریت		
	سرمایه اطلاعاتی	سیستم‌های اطلاعاتی		
		پایگاه داده‌ها		
		شبکه‌های اطلاعاتی		
	سرمایه انسانی	کارکنان		
		دانش		
		مهارت		

ظرفیت و توان	مشارکت همه کارکنان در فرایندها	مشارکت پذیری	ایکاف، (۱۳۸۶)؛ براون و اسمارت، (۱۹۹۱)؛ اتریوتی، (۱۹۷۵)؛ هیکس و گولت، (۱۳۷۶)؛ جانسون و جانسون، (۱۹۹۴)؛ پلا و لوئیس، (۲۰۰۲)؛ جانسون و همکاران، (۲۰۰۰)؛ منوریان، (۱۳۷۸)؛ یاس، (۱۹۹۶)؛ گلداسمیت و بکهارد، (۱۹۹۶)؛ لوساتوس و همکاران، (۱۳۸۵)؛ پین و ویناکر، (۲۰۰۰)؛ دفت، (۱۳۷۴)؛ میرکمالی، (۱۳۷۱)؛ وودمن و همکاران، (۱۹۹۵)؛ اسکات، (۱۳۸۰)؛ دانپورت، لانگ و بیرز، (۱۹۹۸)؛ کلایپر و گوستافسون، (۱۹۹۶)؛ تومی، (۱۹۹۹)؛ انستیتو آلتد ایسلند پیس، (۲۰۰۲)
	همکاری و مشارکت در تقویت بنیه ناچا		
	تعامل مردم و مسئولین با ناچا		
	عمق بخشی برنامه‌ها	قابلیت سازی	
	رشد ظرفیت و توان		
	قابلیت ایجاد توازن در حوزه‌های عملکردی	تعامل پذیری	
	قابلیت ایجاد تعاملات با سایر سازمان‌ها		
	تعامل مؤثر و سازنده با مردم		
	افزایش تعامل با نیروهای نظامی و انتظامی	شبکه سازی	
	ایجاد ارتباط بین یگان‌های مأموریتی		
توسعه همکاریهای متقابل داخلی و خارجی	تأثیرگذاری ساختار		
ایجاد هسته‌های کوچک عملکردی در قالب شبکه‌های بزرگ عملکردی			
اثربخشی شکایات و اخبار ساختار اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، مذهبی، مرزی، جمعیتی، جغرافیایی، مشتری مدار، مأموریتی و تعاملی			
اصلاح و بهبود روش‌ها و نظامات موجود			
فرایندهای داخلی	طراحی و استقرار نظامات مورد نیاز	فرایندهای عملیاتی	کاپلان و نورتون، (۱۳۸۶)؛ نجمی و زارعی، (۱۳۸۱)؛ محمدرضا صدوقیان و تدین، (۱۳۸۸)؛ بارنز و استاکر، (۱۹۵۰)؛ بهرنگی، (۱۳۸۰)؛ هوی و میسکل، (۱۳۷۸)؛ برابینز، (۱۹۸۷)؛ برکین و وودوار، (۱۹۹۷)؛ نورزاد، (۱۹۹۷)؛ دفت، (۱۹۹۰)؛ رضائیان، (۱۳۸۰)؛ سرچیوانی و کارور، (۱۹۸۰)؛ بارنز و استاکر، (۱۹۵۰)؛ نیون، (۱۹۸۶)؛ قَدَر و پترسون، (۱۳۸۶)؛ لیمن، (۱۹۹۲)
	اختصاص افراد مناسب برای اقدامات راهبردی	فرایندهای سازمانی	
	توزیع مناسب تجهیزات و منابع		
	بهبود ارتباطات		
	ساختار سازمانی	سیاست‌های اجرایی	
	تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد		
	گسترش وبه‌روزرآوری خط‌مشی‌های عملکردی		
	سیاست‌گذاری ارزیابی در بالاترین سطح یگان	رشد اعتبارات	
	کاهش هزینه - افزایش درآمد		
	بودجه و اعتبارات	اعتبارات لازم متناسب با مأموریت‌های یگان	بهره‌وری بودجه
اعتبار اختصاص داده شده / موجودی اعتبارات			
افزایش درآمد			
کاهش مستمر هزینه‌های تمام شده مأموریت‌ها			
اصلاح مقررات مالی در جهت تسهیل هزینه کرد			
تولید جریان نقدینگی			
بهبود ساختار هزینه‌ها			

سیاست‌ها و قوانین	سیاست‌ها و راهبردها	سند چشم انداز	کاپلان و نورتون، (۱۳۸۶)؛ قدر و پترسون، (۱۳۸۶)؛ وزارت تحقیقات و فناوری (۱۳۸۲)؛ وودمن و همکاران (۱۹۹۵)		
		اقدامات پیشگیرانه			
		مقابله با تهدید نیمه سخت (امنیتی)			
	قوانین و مقررات کشوری	مقابله با تهدید نرم (فرهنگی)			
		اعمال قوانین و آیین نامه‌ها			
		رعایت قوانین مالی و مالیاتی			
		رعایت قوانین ایمنی و بهداشت			
ابلاغیه‌های ستادکل نیروهای مسلح					
وجه ذی نفعان	داخلی	سرمایه انسانی	غلامی و نورعلیزاده، (۱۳۸۱)؛ لی، (۲۰۰۱)؛ صدوقیان و تدین (۱۳۸۸)؛ کراتر، (۱۹۹۶)؛ ماتریس ارزیابی عملکرد (۱۹۹۵)؛ احسانی، (۱۳۸۳)؛ بزرگ زاده، (۱۳۸۰)؛ رازانی، (۱۳۸۳)؛ نجمی و زارعی، (۱۳۸۱)؛ نجمی و زارعی، (۱۳۸۱)؛ نیلی و کرنلی، (۲۰۰۰)؛ تیموری ابراهیم، علی اکبری محمدحسین (۱۳۸۸)		
		تحقق مأموریت‌های ناجا			
		محیط ارزشی و آرمانی			
		ایجاد محیط قانونمند			
	منزلت				
	تقویت اطمینان و رضایت مسئولین				
	خارجی	افزایش حس اعتماد به پلیس			
		تسهیل دسترسی ذینفعان به دستاوردهای			
		حداکثر کردن نقش پلیس و مردم در ایجاد نظم			
		تعامل مستمر ذی نفعان خارجی با پلیس			
		ارائه عملکرد با کیفیت بالا و قیمت رقابتی (کیفی سازی)			
		پاسخ گویی به موقع و سریع به نیازمندی‌های انتظامی			
	وجه پیامد و تأثیر اجتماعی	داخلی		قدرت تعامل با مردم	کاپلان، نورتون، (۱۳۸۶)؛ سیاست‌های راهبردی سپاه، (۱۳۸۷)؛ سینگ و تاتل، (۱۹۸۹)
				قدرت پیشگیرانه	
قدرت مقابله ای					
خارجی		توان الگوپذیری مناسب برای سایر پلیس‌های منطقه			
		هم افزایی علمی			
		عرصه‌های تعارض (تضاد و قدرت)			

## یافته‌ها

به منظور طراحی الگوی ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا، مفاهیم مستخرجه از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، در ابعاد و مؤلفه‌های مستخرجه از متاستز ادبیات پژوهش جانمایی گردیدند. پس از بررسی کلیه الگوهای ارزیابی عملکرد و با توجه به جمع بندی ادبیات تحقیق در

ارزیابی عملکرد و همچنین ویژگی‌های یگان‌های ناجا، نتیجه حاصله حاکی از آن بود که الگوهای سرآمدی، کارت امتیازی متوازن، ماتریس ارزیابی عملکرد و الگوی تحلیل ذی نفعان جامع‌ترین الگوها را در بین الگوهای موفق جهانی ارائه کرده‌اند، به گونه‌ای که ابعاد و عوامل ذکر شده در سایر الگوها را میتوان در ذیر آنها قرار داد.

متعاقباً به منظور طراحی الگوی ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا، مفاهیم مستخرجه از تحلیل مضامین مصاحبه‌ها، در ابعاد و مؤلفه‌های مستخرجه از تحلیل محتوای ادبیات پژوهش، جانمایی گردیدند.

این الگو دارای ۵ بعد ورودی و ۲ بعد خروجی می‌باشد.

که الگوی طراحی شده می‌تواند دارای چهار وجه (بُعد) به عنوان ورودی درون سازمانی شامل: (توانمندسازی و یادگیری، ظرفیت و توان، فرآیندهای داخلی و بودجه)، و یک بعد خروجی سازمانی با عنوان (سیاست‌ها و قوانین) و همچنین دارای دو بُعد ذی نفعان و سرآمدی اجتماعی به عنوان خروجی است. این الگو امکان ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا

**در ۵ بعد ورودی:**

۱. توانمندسازی و یادگیری به عنوان ریشه (زیرساخت)

۲. فرآیندهای داخلی به عنوان بدنه (عملکرد)

۳. ظرفیت و توان به عنوان آوندها

۴. سیاست‌ها و قوانین مؤثر در عملکرد به عنوان آب و هوا

۵. بودجه و اعتبارات به عنوان ساقه‌ها

**و ۲ بعد خروجی:**

۱. ذی نفعان به عنوان برگ‌ها

۲. تأثیرگذاری به عنوان میوه‌های این الگو را دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

سؤال: ابعاد و مؤلفه‌های الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا کدامند؟

### ارتباطات و تعاملات این ابعاد و مؤلفه‌ها چگونه است؟

می‌توان ابعاد ورودی مؤثر بر ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا را بصورت یک سلسله مراتب نشان داد. با استفاده از جدول خودتعاملی ساختاری مربوط به ابعاد ورودی مؤثر نیز می‌توان روابط میان عوامل در یک سطح و سطوح قبل و بعد را ترسیم نمود. نتیجه این کار در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۳. الگوی ابعاد ورودی مؤثر بر ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا

و با توجه به جداول سطح بندی مربوط به ابعاد خروجی مؤثر بر ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا، سطح هر یک از ابعاد به صورت زیر است:

- سطح یک: ذی نفعان داخلی، ذی نفعان خارجی
- سطح دو: پیامد و تأثیر اجتماعی.

حال با توجه به این سطح بندی می‌توان ابعاد خروجی مؤثر بر ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا را بصورت یک سلسله مراتب نشان داد. با استفاده از جدول خودتعاملی ساختاری مربوطه نیز می‌توان روابط میان ابعاد در یک سطح و سطوح قبل و بعد را ترسیم نمود. نتیجه این کار در شکل ۴ نشان داده شده است:



ابعاد خروجی

		ابعاد خروجی	
وجه داخلی	سرآمدی در تاثیرگذاری اجتماعی	<input type="checkbox"/> قدرت پیشگیرانه <input type="checkbox"/> قدرت مقابله‌ای <input type="checkbox"/> قدرت تعامل با مردم	سرآمدی در رضایت ذی نفعان
			<input type="checkbox"/> سرمایه انسانی <input type="checkbox"/> تحقق مأموریت‌های ناجا <input type="checkbox"/> منزلت <input type="checkbox"/> محیط ارزشی و عالمانه <input type="checkbox"/> تقویت اطمینان مسئولین _
وجه خارجی	سرآمدی در تاثیرگذاری اجتماعی	<input type="checkbox"/> توان الگو بخشی <input type="checkbox"/> عرصه‌های تعارض <input type="checkbox"/> هم‌افزایی علمی	سرآمدی در رضایت ذی نفعان
			<input type="checkbox"/> مشارکت‌سازی <input type="checkbox"/> نقش‌سازی <input type="checkbox"/> کیفی‌سازی <input type="checkbox"/> پاسخ‌گویی <input type="checkbox"/> اعتمادسازی <input type="checkbox"/> تسهیل‌سازی

شکل ۴. الگوی ابعاد خروجی مؤثر بر ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا

پاسخ سؤال اصلی:

سؤال: الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا چگونه است؟

پاسخ: با مشخص شدن ابعاد و مؤلفه‌های ورودی و خروجی مؤثر بر ارزیابی عملکرد یگان‌های ناجا و روابط میان آنها می‌توان الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد در ناجا را طراحی نمود.



شکل ۵. الگوی ارزیابی عملکرد راهبردی یگان های ناجا

پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های تحقیق برای اجرایی و کاربردی کردن الگو

■ در رابطه با بُعد سیاست‌ها و قوانین:

- اهداف سند چشم انداز سرلوحه کار یگان‌های ناجا قرار گیرد.

- راهبرد اقدامات پیشگیرانه مد نظر یگان‌ها قرار داشته باشد.

- اقدامات قاطع یگان‌های پلیس در خصوص مقابله با تهدیدات سخت (امنیتی) و نرم (فرهنگی).  
- رعایت قوانین و آیین‌نامه‌ها و رعایت قوانین ایمنی و بهداشت از سوی یگان‌ها.  
- رعایت ابلاغیه‌های ستاد کل نیروهای مسلح، مقررات قانون ناجا و آیین‌نامه انضباطی توسط کلیه یگان‌ها

- قوانین مورد نیاز پلیس توسط مجلس شورای اسلامی تدوین و تصویب گردد.  
■ در رابطه با بُعد رشد و یادگیری:

- نیازمندی و موجودی پرسنلی، درصد نیروی بومی، تحصیلات، تخصص، مهارت، جنسیت، سن، سن خدمتی، سلامت روحی و روانی، سطح دانشی، اعتقادی و آموزشی کارکنان، ملاک ارزیابی یگانی قرار گیرد.

- در ارزیابی عملکرد یگان‌ها تجهیزات، ماشین‌آلات، تأسیسات مورد نیاز و موجودی یگان‌ها و نیز نحوه نگهداشت آنها، توسط یگان‌ها ملاک ارزیابی قرار گیرد.

- در تعیین و انتصاب فرماندهان و مدیران یگان‌ها، ضمن توجه به شایسته‌سالاری، نخبه‌گرایی، ثبات مدیریتی و حمایت‌های لازم از فرمانده و مدیر منصوب شده، و اجتناب از مدیریت اتوبوسی، به سلامت معنوی، روانی و تخصص، توان رهبری، اطلاع از وضعیت یگان، تصمیم‌گیری، سازماندهی، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، هدایت نفوذ و رهبری ملاک ارزیابی از فرماندهان یگان‌ها باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

■ در رابطه با بُعد ظرفیت و توان:  
- میزان تعاملات و مشارکت‌پذیری، ارتباطات و میزان تأثیرگذاری یگان در رابطه با نظم و امنیت لحاظ گردد. و ساختار اقتصادی، سیاسی، مذهبی، فرهنگی، اجتماعی، مرزی، جمعیتی، میزان جرائم، وضعیت جغرافیایی و تعاملی مؤلفه‌های هستند که در عملکرد یگان‌ها تأثیرگذار هستند.

■ در رابطه با بُعد فرآیندهای داخلی:

- در فرآیندهای سازمانی به نحوه تأمین، جذب، بگارگیری، سازماندهی، نگهداشت، آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمت توجه شود. و در فرآیندهای عملیاتی، بهینه‌سازی، سالم‌سازی

و شفاف‌سازی مد نظر قرار گیرد.

■ در رابطه با بُعد سرآمدی داخلی:

- مؤلفه‌های قدرت تعامل با مردم، قدرت پیشگیرانه، قدرت مقابله ای لحاظ گردد.

■ در رابطه با بُعد سرآمدی خارجی:

- توان الگوبخشی (الگویی مناسب برای سایر پلیس‌های منطقه)، هم افزایی علمی، عرصه‌های تعارض مدنظر قرارگیرد.

■ در رابطه با بُعد رضایت ذی نفعان داخلی:

- به سرمایه‌های انسانی، تحقق مأموریت‌های ناجا، محیط ارزشی و آرمانی، محیط قانونمند و منزلت سازمانی، اجتماعی و فردی توجه شود.

■ در رابطه با بُعد رضایت ذی نفعان خارجی:

- ارائه خدمات با کیفیت بالا، پاسخ گویی به موقع و سریع به نیازمندی‌های مردم، افزایش حس اعتماد به پلیس، احساس امنیت، تعامل مستمر ذی نفعان خارجی با پلیس لحاظ شود.

## منابع

### منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه (۱۳۹۱). دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابن الرسول، علی اصغر (۱۳۸۷). روش پیاده‌سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمانهای صنعتی، دانشگاه علم و صنعت ایران، دانشکده صنایع.
- احسانی، رحیم (اسفند ۱۳۸۳)، طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد یکپارچه دینامیک برای مراکز تحقیقاتی، رساله دکتری، دانشگاه علم و صنعت، دانشکده مهندسی صنایع.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۳)، ارزشیابی آموزشی، تهران، سمت.
- دستورالعمل نظارت و بازرسی، بازرسی کل ناجا، ۱۳۸۸
- رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۳)، الگوهای بین المللی ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی تهران.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۲). مقایسه عملکرد کارکنان فارغ التحصیل دانشگاه علوم انتظامی و کارکنان فراگیر، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات آموزش و نیروی انسانی ناجا.
- کشوری، عبدالرحمن (۱۳۸۹)، طراحی و تبیین الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های استراتژیک تحقیقات غیر صنعتی سپاه، رساله دکتری تخصصی مدیریت گرایش سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین (ع) تهران.

- Abernethy, M.A., Lillis, A.M., (2001). Interdependencies in organization design: a test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research* .13, 107.
- Allen, K., (2004). *Max Weber A Critical Introduction*. Pluto Press, London.
- J.Carlos, escrig-Tena, Beltran-Martin, (2013) To what extend do enablers explain results in the EFQM excellence model?, *International journal of quality & reliability Management*, Vol,32 No.4.
- Drake, L. and R. Simper (2000). Productivity estimation and the size-efficiency relationship in English and Welsh Police Forces: An application of data envelopment analysis and multiple discriminant analysis. *International Review of Law and Economics*, 20(1), 53-73. [http://dx.doi.org/10.1016/S0144-8188\(00\)00021-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0144-8188(00)00021-1)
- Drake, L. & Simper, R. (2001). The economic evaluation of policing activity: An application of a hybrid methodology. *European Journal of Law and Economics*, 12(3), 173-192, DOI: 10.1023/A:1012857523734.
- Drake, L. & Simper, R. (2002). X-efficiency and scale economies in policing: A comparative study using the distribution free approach and DEA. *Applied Economics*, 34(15), 1859-1870. doi:10.1080/00036840210126818 .
- Drake, L. & Simper, R. (2003). An evaluation in the choice of inputs and outputs in the efficiency measurement of police forces. *Journal of Socio-Economics*, 32(6), 701-710. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2003.10.010>
- Drake, L. & Simper, R. (2003b). The measurement of English and Welsh police force efficiency: A comparison of distance function models. *European Journal of Operational Research*, 147(1), 165-186. [http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00266-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00266-7)
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), "Translating strategy into Action- The Balanced Scorecard", *Harvard Business School press, Boston, Mass, USA*
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2004). How strategy maps frame an organization's objectives. *Financial Executive* 20, 40-45
- Keegan D.P., Eiler R.G. & Genes C.R. (2007). "Are your performance measures obsolete?" *Management Accounting*. pp.45 - 50
- Lusthaus C, Adrien MH, Anderson G. (2006). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. Canada: International Development Research Centre.
- Maskell, B. H., (1992); *performance measurement for World class Manufacturing: A Model for American Companies*, Productivity Press, Cambridge, MA.
- Nakanishi, Y. J., & Falcochio, J. C. (2004). Performance Assessment of intelligent transportation systems using data envelopment analysis. *Research in Transportation Economics*, 8, 181-197.
- Nyhan, R.C., & Martin, L. M. (1999). Assessing the performance of municipal police service using data envelopment analysis: An exploratory study. *State and Local Government Review* 31(1), 18-30. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4355220>.
- Neely, A., Adams, C., And Crowe, P. (2001) . "The Performance Prism In Practice", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, Pp.6-12.
- Neely, A. and Adams, C. (2002), " Performance The Performance Prism", Forthcoming in *Journal*

of coast Management.

Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory, M. and Kennerley, M. (2000), "Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process-based Approach", International Journal of Operations & Production Management, Vol.20. No.10,pp1119-45

Tangen, S. (2004), "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol. 53No.8, pp726-37

Tummers, L. & Karsten, N. (2013), Reflecting on the Role of Literature in Qualitative Public Administration Research: Learning From Grounded Theory, Administration & Society, published online 24 August 2013.

Walker, James. w. (2003). "Human Resource Planning". New York: MC Graw-Hill Publishing company.

