[**بخش دوم: عملکرد سازمانی**](#_Toc142889028)

[2-2-1) تشريح مفهوم عملكرد 86](#_Toc389648703)

[2-2-2) تعریف عملکرد سازمانی 87](#_Toc389648704)

[2-2-3) سنجش عملکرد سازمانی 89](#_Toc389648705)

[2-2-4) رویکردهای سنجش عملکرد 90](#_Toc389648706)

[2-2-5) معیارهایی برای سنجش عملکرد 90](#_Toc389648707)

[2-2-6) عملکرد شرکت ها از دیدگاه های مختلف 91](#_Toc389648708)

[2-2-6-1) عملکرد شرکت از دیدگاه بازار مشتری 91](#_Toc389648709)

[2-2-6-2) عملکرد شرکت از دیدگاه بازارهای عوامل 92](#_Toc389648710)

[2-2-6-3) عملکرد شرکت از دیدگاه بازارهای مالی 93](#_Toc389648711)

[2-2-7) مفهوم ارزیابی عملکرد سازمانی 94](#_Toc389648712)

[2-2-8) ضرورت ارزیابی عملکرد 95](#_Toc389648713)

[2-2-9) مزایایی ارزیابی عملکرد 96](#_Toc389648714)

[2-2-10) ویژگی های یک سیستم مطلوب اندازه گیری عملکرد 96](#_Toc389648715)

[2-2-11) اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی 97](#_Toc389648716)

[2-2-12) سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی 98](#_Toc389648717)

[2-2-13) مدل های ارزیابی عملکرد 98](#_Toc389648718)

[2-2-14) دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد 109](#_Toc389648719)

[2-2-15) مدیریت عملکرد 110](#_Toc389648721)

[2-2-16) مدیریت عملکرد در سطح سازمانی 113](#_Toc389648722)

[2-3-1) تحقیقات داخلی 115](#_Toc389648723)

[2-3-2) تحقیقات خارجی 116](#_Toc389648724)

**بخش دوم: عملکرد سازمانی**

## 2-2-1) تشريح مفهوم عملكرد:

در ضرورت وتشريح مفهوم عملكرد هولتون و بیتز[[1]](#footnote-1) (1995) خاطر نشان ساخته اند که مفهوم عملکرد داراي ساختار چند بعدی است که ارزیابی آن، بسته به انواع عوامل، متفاوت است. آنها همچنین به اهمیت این موضوع که هدف ارزیابی، نتایج عملکرد است یا رفتار اشاره می نمایند. در مورد این که عملکرد چیست، نگرش های متفاوتی وجود دارد. می توان عملکرد را فقط سابقه نتایج حاصله تلقی کرد. از نظر فردی، عملکرد، معادل سابقه موفقیت های یک فرد است. تعاريف متفاوتي از عملكرد شده است كه عبارتند از:

-کین [[2]](#footnote-2)(1996) معتقد است عملکرد، چیزی است که فرد به جا می گذارد و جدای از هدف است.

- برنادین[[3]](#footnote-3) و همکارانش(1995) معتقدند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود، چون نتایج قوی ترین رابطه را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش های اقتصادی، دارد.

- فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد عملکرد را معادل انجام، اجرا، تکمیل، انجام کار سفارش یا تعهد شده مي‎داند.

-کمپ بل[[4]](#footnote-4) معتقد است که عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود، زیرا عوامل سیستمی می توانند نتایج را منحرف کنند.

در صورتی که عملکرد به گونه ای تعریف شود که هم رفتار و هم نتایج را در بر گیرد، دیدگاه جامع تری حاصل می گردد.

تعریف بروم براچ [[5]](#footnote-5) (1988) این ویژگی را دارد:

عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه ی خود نتیجه به حساب می آیند.این تعریف از عملکرد، منجر به این نتیجه گیری می شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه ها و افراد، هم ورودی ها ( رفتار ) و هم خروجی ها ( نتایج ) باید در نظر گرفته شوند. هارتل این مدل را مدل ترکیبی مدیریت عملکرد می نامد. این مدل سطوح توانایی یا شایستگی و موفقیت ها را همانند هدف گذاری و بازبینی اهداف، پوشش می دهد (آرمسترانگ، 1385).

## 2-2-2) تعریف عملکرد سازمانی[[6]](#footnote-6)

*عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد . بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد(رهنورد، 1387)*.*سازمانها برای حفظ حیات خود، و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد نیاز دارند (بزاز جزایری، 1387) . عملکرد به چگونگی انجام وظایف، فعالیتها و نتایج حاصله از آنها اطلاق میشود. (عالم تبریز و همکاران، 1388).* عملکرد سازمانی از دهه‎های گذشته مورد علاقه هم محققین دانشگاهی وهم مدیران بخش های اجرایی بوده است چرا که نتیجه نهایی استفاده از منابع ملموس وناملموس درسازمان ها است هر چند که منابع ناملموس برای سازمان ها اهمیت بیشتری دارد ( etal. ,2013 & Al-Dhaafri). به اعتقاد شرمرهورن و همکارانش[[7]](#footnote-7) (2002) عملکرد به کیفیت و مقدار موفقیتهای کار فردی یا گروهی اشاره دارد Ho,2008)). *آرمسترانگ[[8]](#footnote-8) (2006) عملکرد را یک استراتژی می داند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل است (بزاز جزایری، 1387). معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی[[9]](#footnote-9) و همکاران(2003) ارایه شده است: «* فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته*» (رهنورد، 1387)*. *مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم شود: 1) کارایی که توصیف کننده ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین؛ و 2) اثربخشی که توصیف کننده ی درجه ی نیل به اهداف سازمانی است*. *این اهداف معمولاً در قالب مناسبت[[10]](#footnote-10) (درجه ی انطباق بروندادها با نیازهای مشتریان )، در دسترس بودن[[11]](#footnote-11) (جنبه هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه های اولویت دار، و فاصله‎ی فیزیکی)، و کیفیت (درجه ی تحقق استانداردهای مورد نیاز ) تبیین می شوند.* مولین[[12]](#footnote-12)*(2002) در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیرتأکید دارد: «*ارزشیابی *چگونگی مدیریت سازمان ها و ارزش آفرینی آن ها برای مشتریان و دیگر ذینفعان»*  Moullin,2002)*). همان طور که پرت[[13]](#footnote-13) (2005) تأکید می کند، تعریف مولین از غنای بیشتری برخوردار است. زیرا واژه ی ارزشیابی هم کیفیت وهم کمیت را پوشش می دهد. در ضمن همان طور که خود نیلی (2005) نیز اشاره می کند، ارزش آفرینی برای ذینفعان درموفقیت سازمانی نقش کلیدی دارد. بی شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذینفعان کلیدی سازمان آن ها را چگونه ادراک میکنند، و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان ها را به سنجش ادارک ذینفعان ترغیب می‎کند (*Neely, 2005*).*

عملکرد سازمانی (OP)را می توان شاخصی برای اندازه گیری میزان دستیابی خوب و مــوثر یک اقدام به اهداف تعیین شده تعریف می شود *،* که می تواند بوسیله کارایی و اثر بخشی سازمان در دستیابی به اهداف، برآورد شود. عملکرد سازمانی تابع عملکرد منابع انسانی و تعامل آنها با منابع و امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان می باشد ((Ho,2008. از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی هم تابع انگیزش و توانایی آنهاست. توانایی منابع انسانی خود تابع دانش شغلی و مهارت کاربرد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیتهای شغلی است. انگیزش منابع هم خود، تابع نگرش آنها و شرایط و موقعیتی است که در آن کار می کنند با توجه به این مفاهیم عملکرد سازمانی را می توان ببشکل زیر مفهوم سازی کرد .

عملکرد سازمانی = تابع (عملکرد منابع انسانی×امکانات و تجهیزات×تکنولوژی)

عملکرد منابع انسانی = تابع (توانایی×انگیزش)

توانایی = تابع (دانش و مهارت)

انگیزش = تابع(نگرش×موقعیت) (بزاز جزایری، 1387).

همواره در اکثر سازمان های جهان مدیران و رهبران سازمانی درپی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان های خویش می باشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده ای هم از دریافتی های غیر ملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی های عینی و ملموس، هم چون نتایج اقتصادی و مالی است. مدل های گوناگونی تلاش کرده اند عملکرد سازمانی را معرفی و ارزیابی کنند. بررسی این الگوها نشان از آن دارد که اولاً تغییرات عملکرد سازمانی باید اندازه گیری و سنجش شود . ثانیاً تغییرات عملکرد سازمان باید در تمامی سطوح سازمان مورد توجه باشد و اهداف فردی، گروهی درسازمان باید در راستای اهداف سازمانی قرار گیرد .ثالثاً در اندازه گیری سطح عملکرد سازمان باید از ابزارهایی که ابعاد گوناگون عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می دهند، استفاده کرد. برای سنجش عملکرد سازمانی در عین توجه به نتایج مشهود اقتصادی چون نرخ بازگشت سرمایه و افزایش حاشیه ی سود و از این دست ابزارها باید سطح خلاقیت و نوآوری و نیز افزایش سطح دانش سازمانی را نیز سنجش کرد (علامه، مقدمی، 1389).

## 2-2-3) سنجش عملکرد سازمانی

سنجش عملکرد سازمانی عنوانی است که بیشتر مورد بحث قرار می گیرد، اما کمتر تعریف می شود ( Neely & Adams,2001). سیستم های سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده اند. سنجش عملکرد عبارت است از فرآیند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر شود. سینک[[14]](#footnote-14) (1991) سنجش عملکرد را یک وظیفه پیچیده، مشکل، چالش برانگیز و مهم می داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین سنجش عملکرد عبارت است از فرآیند تعیین کمیت کارایی و اثربخشی یک سازمان.بی شک، سنجش عملکرد یک هدف نیست، اما ابزاری است برای مدیریت اثربخش.نتایج سنجش عملکرد نشان می دهد که چه اتفاقی افتاده است، اما چرایی آنرا نشان نمی دهد. به منظور استفاده موثر از یافته های سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال از «سنجش» به «مدیریت» است.

این مفهوم بعنوان مدیریت عملکرد در تحقیقات مدیریت عملکرد سازمانی معروف است. به هرحال باید در نظر داشت که سنجش عملکرد عبارت است از عمل اندازه گیری عملکرد در صورتی که مدیریت عملکرد با استفاده از برونداد سنجش عملکرد درپی مدیریت کردن آن است *(*Neely, 2005*).*

## 2-2-4) رویکردهای سنجش عملکرد

در سنجش عملکرد دو رویکرد عمده وجود دارد: عینی وذهنی وهر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند: مقیاس های عینی بیشتر واقعی هستند، اما از نظر قلمرو پوششی محدود به داده های مالی هستند و دیگر ابعاد سازمانی را تبیین نمی کنند. از طرف دیگر، مقیاس های ذهنی کمتر واقع گرا هستند، اما توصیف غنی از اثربخشی سازمان ارائه می کنند.این مقیاس ها اجازه می دهند دامنه وسیعی از سازمان ها در صنایع مختلف مورد مقایسه قرار گیرند. بنابراین، قابلیت تعمیم یافته ها برمبنای مقیاس های ذهنی بیشتر است.همچنین مقیاس‎های ذهنی عناصر تحلیل مبتنی بر ادراک را نیز پوشش می دهند که در پژوهش های علوم اجتماعی جایگاه ویژه ای پیدا کرده است.این پرسش که کدامیک از این رویکردها باید در سنجش عملکرد مدَ نظر قرار گیرد به جهت گیری سازمانی و نوع نگرش مدیران بستگی دارد (Allen et al,2008).

## 2-2-5) معیارهایی برای سنجش عملکرد

همانطور که توسط آرمسترانگ وبارون(1998) مطرح شد، مقیاس های عملکرد باید :

• با اهداف استراتژیک و همچنین با مقیاس هایی که از نظر سازمانی مهم هستند مرتبط بوده، و محرک عملکرد کسب وکار باشند؛

• مربوط به اهداف و مسئولیتهای تیمهای کاری و افراد ذیربط باشند- آنها تا زمانی مؤثر خواهند بود که ناشی از بیانیه مسئولیت ها ویا مبتنی بر چارچوب قابلیت ها باشند؛

• برستاده، دستاوردها و رفتارهایی متمرکز شوند که بتوان آنها را بطور واضح تعریف نمود و برای هریک از آنها شواهدی را فراهم ساخت؛

• داده ها یا شواهدی که بعنوان مبنایی برای اندازه گیری در دسترس هستندرا نشان می دهند؛

• قابل اثبات و تأیید باشند- یعنی اطلاعاتی فراهم کنند ومیزان انتظاراتی که باید محقق شوند را تایید کنند؛

• مطابق با هدف اندازه گیری و قابلیت دسترسی به داده ها، تا آنجا که ممکن است دقیق باشند؛

• مبنایی مطمئن برای بازخورد و اقدام اصلاحی فراهم کنند؛

• جامع باشند، یعنی تمامی جنبه های کلیدی عملکرد را تحت پوشش قرار دهند، بگونه ای که خانواده ای از مقیاس ها قابل دسترس باشند.

توجه داشته باشید، همانطور که والترز[[15]](#footnote-15) بیان کرده است " عملکرد مؤثر نه تنها بر مبنای ارائه نتایج(برجسته) در یک حوزه، بلکه با ارائه عملکرد رضایتبخش در تمامی مقیاس ها اندازه گیری می شود"(آرمسترانگ، 1385).

## 2-2-6) عملکرد شرکت ها از دیدگاه های مختلف

می توان عملکرد سازمانی را براساس دیدگاه های مختلف زیر مورد بررسی قرار داد:

1.عملکرد شرکت از دیدگاه بازار مشتری، 2. عملکرد شرکت از دیدگاه بازارهای عوامل و 3.عملکرد شرکت از دیدگاه بازارهای مالی.

### 2-2-6-1) عملکرد شرکت از دیدگاه بازار مشتری

مشتریان در تمامی بازارهای محصولات رقابتی، ناگزیر از انتخاب در برخی امورند. آنان می توانند برای برآوردن نیازهای خود، از میان پیشنهادهای مختلف کالاها و خدمات به بهترین آنها بپردازند. بنابراین مدیران شرکتی که در بازار محصول خاصی به رقابت می پردازند، برای جذب مشتری با توسعه ارزش ویژه ای در بخشی از بازار، فروش سودآور خواهند داشت.ارزش پیشنهادی مربوط به ترکیب محصول وخدماتی است که شرکت بصورت قیمت، شکل ظاهری محصول، کیفیت، قابلیت دسترسی، تجربه خرید و خدمات و ضمانت پس از فروش به مشتریان خود عرضه می نماید.مشتریان و مشتریان بالقوه باید فکر کنند که ارزش پیشنهادی کسب وکار، عملکرد بهتری دارد وگرنه خرید از رقبا را انتخاب خواهند کرد.مدیران برای اطمینان از جریان کافی عواید از اینکه (1) محصولات و خدمات شرکت نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده می سازد، (2) ارزش پیشنهادی از سایر رقبا متمایز است و (3) میزان عواید، از هزینه خلق ارائه ارزش پیشنهادی فراتر می باشد، اطمینان حاصل نمایند. مدیران ارزش پیشنهادی خود را با تمرکز برمعیارهای اصلی ارزش مشتری بررسی می کنند. معیارهای ارزش مشتری ممکن است مالی یا غیرمالی باشد.برخی از معیارهای متداول موجود در این زمینه عبارتند از:

**معیارهای مالی**

• درآمد یا رشد درآمد : این معیار نشان دهنده تمایل بیشتر به خرید کالاها یا خدمات شرکت است.

• حاشیه سود ناخالص : درآمد حاصل از فروش منهای هزینه های مستقیم و غیرمستقیم تولید کالاها یا خدمات مذکور، نشان دهنده تمایل مشتریان به پرداخت قیمت های مناسب به ازای ارزش محصولات و خدمات شرکت می باشد.

• هزینه ضمانت و یا بازگشت محصول : معیارهای مذکور دیدی از کیفیت محصول و میزان تأمین انتظارات مشتری از شکل ظاهری و ویژگیهای محصول ارائه می دهند.

**معیارهای غیرمالی**

• سهم بازار یا رشد بازار : سهم بازار، معیار پذیرش پیشنهادهای رقابتی در بازار توسط مشتری است. سه بازار با تقسیم فروش شرکت (درآمد) به فروش کل رقبا محاسبه می گردد.

• رضایت مشتری : این معیار، برداشت مشتری از ارزش و میزان تأمین انتظارات از محصولات یاخدمات را منعکس می سازد. این اطلاعات معمولاٌ با پیمایش تلفنی یا پستی، پس از فروش محصول یا ارائه خدمات جمع آوری می گردد.

• معرفی محصول به دیگران : این معیار بیانگر وفاداری مشتری است (سایمونز، 1385).

### 2-2-6-2) عملکرد شرکت از دیدگاه بازارهای عوامل

استراتژی هر شرکتی که سعی در به حداکثر رساندن ارزش منابع تحت کنترل دارد، باید بر منابعی که بازارهای عوامل فراهم می کنند، متکی باشد. این تأمین کنندگان، منابع مهمی مانند نیروی کار، خدمات قراردادی، مواد خام، انرژی، ساختمان ها و زمین های استیجاری را تامین می نمایند. بهرحال، برداشت تامین کنندگان از ارزش با برداشت مشتریان و مالکان بسیار متفاوت است. آنان در شرکت یا معامله ای که پیامدهای بلندمدت داشته باشند، سرمایه گذاری نمی کنند.آنان کالاها و خدمات خود را به ازای پرداخت نقدی یا شرایطی مشخص، مثلاٌ پرداخت طی سی روز، می فروشند. بنابراین برای تأمین کنندگان، معیار اساسی عملکرد، قابلیت اطمینان و پرداخت بموقع مبلغ کالاها و خدمات دریافت شده است.در زمینه ارزش تأمین کنندگان، معیاری که مدیران بکار می برند به جریان نقدی و مدت پرداخت حسابهای پرداختی وابسته است.مدیران کسب وکارها، باید تراز نقدی خود را به دقت طراحی و مدیریت نمایند تا نسبت به نقدینگی کافی برای پرداخت بموقع تعهدات، اطمینان حاصل گردد (همان منبع، ص251).

### 2-2-6-3) عملکرد شرکت از دیدگاه بازارهای مالی

عملکرد شرکت، از دیدگاه سهامداران، در افزایش ارزش پولی و بازده مالی سرمایه گذاری آنان منعکس می‎گردد. می توان این ارزش را برای شرکتهای عرضه شده در بورس با تغییرات روزانه قیمت سهام شرکت، ارزیابی نمود. در سایر شرکتها تنها در هنگام تغییر مالکیت سهام شرکت می توان افزایش ارزش را ارزیابی نمود. مدیران باید مطمئن شوند که بازده مالی ناشی از سود پایدار کسب وکار، انتظارات مالکان و مالکان بالقوه را برآورده می سازد.در بازارهای مالی رقابتی، همواره گزینه های مختلفی برای سرمایه گذاری وجود دارد. بنابراین، عملکرد اقتصادی یک شرکت باید برای کسب سرمایه گذاری جدید و ترغیب سهامداران کنونی به حفظ مالکیت، مطلوب باشد. از منظر بازار مالی، مدیران برای ارزیابی به چهار معیار که بر عملکرد شرکت متمرکز است، می پردازند: سود، سود اضافی، ارزش بازار و بازده سرمایه گذاری(ROI).

سود: به صورتی که در صورت درآمد یک شرکت نشان داده می شود، از دیدگاه سرمایه گذار شالوده عملکرد کسب وکار است.سود، مبلغی است که پس از کسر تمام مخارج از درآمد دوره مالی بدست آمده است.

هزینه دوره مالی – درآمد دوره مالی = سود

سود معیاری است که نشان می دهد چه مقدار از درآمد حاصل از فروش کالا و خدمات برای سرمایه گذاری مجدد یا توزیع بین مالکان باقی مانده است.

بازده سرمایه گذاری : مشکل مذکور با در نظر گرفتن میزان سرمایه گذاری مالی برطرف می شود.ROI هر دوره مالی نسبت سود حسابداری بر سرمایه گذاری انجام شده برای کسب سود مزبور می باشد.ROI، سرمایه گذاری انجام شده توسط مالکان را پشتیبانی سود در نظر می گیرد.بنابراین سود بالاتر حاصل از سرمایه گذاری ثابت، بازده مالی بالاتری برای سرمایه گذاران و افزایش ارزش بازده را به دنبال دارد.

سود اضافی : معیار خلق ارزش است که با در نظر گرفتن میزان سود مورد انتظار سرمایه گذاران از سرمایه گذاری خود یک گام از ROI فراتر می رود.سود اضافی معیار مقدار سود اضافی برای 1- سرمایه گذاری در کسب وکار، 2- توزیع میان مالکان پس از توزیع بازده معمول(مورد نظر) سرمایه گذاری است. سود اضافی با کسر هزینه های معمول سرمایه کسب وکار با نرخ های رایج بازار از سود حسابداری محاسبه می گردد.

هزینه های پرداختی برای سرمایه مورد استفاده – سود حسابداری = سود اضافی

ارزش بازار بیانگر بهترین معیار برای خلق ارزش است، زیرا ارزش سهام کسب و کار را همانطور که در بازارهای مالی قیمتگذاری می گردد، نشان می دهد.ارزش بازار قیمتی است که سهام یک شرکت در بازار مبادله می گردد. قیمت گذاری ارزش شرکتهایی که در بازار بورس حضور دارند، بصورت روزانه براساس قیمت سهام قیمت گذاری و در گزارش های مالی درج می گردد. ارزش بازار یک شرکت، یا ارزش کل سرمایه شرکت با ضرب تعداد سهام در قیمت هر سهام محاسبه می گردد(همان منبع، صص252-253).

قیمت سهام × تعداد سهام = ارزش

## 2-2-7) مفهوم ارزیابی عملکرد سازمانی

از ارزیابی عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است؛ برخی گفته اند: کوششی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده وتوانایی دولت در برآورده نمودن آن چه اندازه است و بعضی آن را فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاههای اجرایی در چارچوب اصولی و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی دانسته اند (آذر ودانشور، 1386). عملکرد سازمانی به چگونگی انجام ماموریت ها، وظایف و فعالیتهای سازمانی و نتایج حاصله از آنها اطلاق می گردد. ارزیابی، فرآیند پیچیده سنجش، ارزشگذاری و قضاوت در خصوص عملکرد می باشد. وردر و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه گیری می شود و هنگامیکه درست انجام شود، کارکنان، سرپرستان، مدیران و در نهایت سازمان از آن بهره مند خواهد شد. کاسیو، ارزیابی عملکرد را توصیف نظام دار نقاط قوت وضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می کند.

"ارزیابی عملکرد در بعد نحوه ی استفاده از منابع وامکانات" در قالب شاخص های کارایی بیان می شود. اگر در ساده‎ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع وامکانات را مورد سنجش قرار می دهد.ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی، معمولاٌ مترادف با اثربخشی فعالیت ها است.منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است (رحیمی، 1385). بطور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه ی میزان و نحوه ی دستیابی به وضعیت مطلوب دانست. برخی تعاریف موجود درباره ارزیابی عملکرد بشرح زیر است:

• ارزیابی عملکرد فرایند توسعه و بکار بردن شاخص های قابل اندازه گیری است که امکان ارزیابی سیستماتیک میزان پیشرفت نسبت به اهداف از پیش تعیین شده را فراهم می آورد.شکاف عملکرد شکافی است بین آنچه مشتریان و سهامداران توقع دارند و آنچه که فرایندها و زیرفرآیندها در قالب کیفیت، کمیت، زمان و هزینه محصول و خدمت فراهم می آورند.

• ارزیابی عملکرد کنترل و گزارش گیری مداوم از نیل به برنامه ها، به خصوص نیل به اهداف از پیش تعیین شده است که برخی اوقات خروجی خوانده می شوند.

• ارزیابی عملکرد فرایندی است که با ایجاد شاخص هایی میزان دستیابی سیستم را به خروجی های مورد نظر می سنجد و فرایند تصمیم گیری را پشتیبانی می کند.

• ارزیابی عملکرد جمع آوری مستمر داده ها جهت تشخیص میزان پیاده سازی برنامه ها و دستیابی به اهداف است.

• ارزیابی عملکرد، ارزیابی منظم نتایج وکارایی خدمات یا برنامه هاست (عفتی داریانی وهمکارانش، 1386).

## 2-2-8) ضرورت ارزیابی عملکرد

دلایل اهمیت ازریابی عملکرد می تواند شامل موارد زیر باشد: (ایران زاده، 1388).

1. تغییر در طبیعت کارها و فعالیت ها
2. افزایش رقابت
3. لزوم ایجاد بهبودهای شخصی در سازمان
4. جوایز کیفی ملی و بین المللی
5. بروز تغییر در نیازمندی های برون سازمانی
6. توانایی تکنولوژی اطلاعات
7. تغییر در موقعیت و نقش های سازمانی.

## 2-2-9) مزایایی ارزیابی عملکرد

سنجش و اندازه گیری عملکرد دارای فواید و مزایای زیادی است که چند مورد از آنها عبارتند از :

1. تعیین کننده میزان برآورده شدن نیازهای مشتریان بوده و تناسب کالاها و خدمات ارائه شده را با نیاز مشتریان مشخص می کند.
2. به شناخت فرایندها وتشخیص مشکلات در مسیر اجرای فرایندها کمک می کند.
3. سبب حصول اطمینان از تصمیم گیری بر مبنای واقعیت می شود.
4. مکان های مورد نیاز جهت بهبود فرایند را نشان می دهد.
5. مشکلات اساسی و طولانی مدتی را که مدت ها به علت عدم اندازه گیری، کتمان بوده اند را نشان می دهد (عفتی داریانی وهمکارانش، 1386).

## 2-2-10) ویژگی های یک سیستم مطلوب اندازه گیری عملکرد

ویژگی های یک سیستم مطلوب اندازه گیری عملکرد عبارتند از (ایران زاده، 1388).

1. واضح و به راحتی قابل فهم باشد
2. تمامی افراد اجرایی از آن پشتیبانی نمایند
3. مطابق با ساختار عملیاتی سازمان طراحی شده باشد
4. معتبر و قابل اطمینان
5. با تشویق (مالی و معنوی) و در راستای بهبود عملکرد بکار گرفته شده باشد
6. بطور مرتب و مستمر اجرا شده و به ما اطمینان دهد که در جهت اهداف تعیین شده حرکت نمائیم.

## 2-2-11) اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی

در مطالعه ی که فارمر[[16]](#footnote-16)(2004) از 147 سازمان خصوصی و دولتی در انگلستان به عمل آورده موارد مندرج در جدول (2-4) را بعنوان اهداف بکارگیری ارزیابی عملکرد معرفی نموده است (بخش سمت راست جدول).

به طور کلی، می توان اهداف ارزیابی عملکرد را در سه مورد ذیل خلاصه نمود:

● تقویت حس برنامه ریزی، پاسخ گویی، مشارکت و شفافیت عملکردها

● شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها

● تکامل، تعالی وبهبود مستمر عملکرد

و در مجموع می توان هدف نهایی ارزیابی عملکرد را بهبود اثربخشی سازمانی دانست (شیخ زاده، 1388، ص60).

جدول 2-4) اهداف ارزیابی عملکرد سازمان (شیخ زاده، 1388)

|  |  |
| --- | --- |
| **دیدگاه فارمر** | **دیدگاه سایر محقق** |
| * امکان مدیریت عملیات وکنترل اثربخشی وکارایی * توسعه ی مدیریت علمی در سازمان * نشان دادن ارزش کسب شده * تسهیل ارتباط ومدیریت اثربخش ذینفعان * هم راستاسازی عملیات با راهبرد * بهبود مستمر کیفیت * پشتیبانی از پاسخگویی عمومی * تضمین انطباق با معیارهای شغلی * ایجاد انگیزش وجبران خدمات کارکنان | * توسعه ی فرآیند هدف گذاری صحیح در سازمان * تقویت فرآیند بهبود دائمی(کایزن)در سازمان * استفاده بهینه از منابع * ارتقای توان سازمان در نیل به اهداف * تصمیم گیری دقیق تر مسئولین * مشخص شدن نقاط قوت وضعف عملکردها * افزایش مشارکت جامعه با سازمان به واسطه ی آگاهی از عملکرد * نهادینه شدن پذیرش تغییر * تحول وتعالی سازمان |

## 2-2-12) سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی

شاید بتوان چنین گفت که ارزیابی عملکرد تمام سطوح به هم وابسته است و دارای تاثیرپذیری از یکدیگر می‎باشند ونمی توان تفکیک دقیقی را انجام داد؛ زیرا عملکرد در یک سطح اثر وضعی بر سایر سطوح دارد؛ چنانکه نظریه ی چندسطحی نیز این امر را مورد تاکید قرار می دهد؛ ولی اگر بخواهیم تفکیکی مفهومی از سطوح ارزیابی عملکرد داشته باشیم، انواع مختلف دسته بندی در خصوص سطوح ارزیابی عملکرد به شرح جدول زیر می توان برشمرد (شیخ زاده، 1388).

جدول2-5) دسته بندی سطوح ارزیابی عملکرد (شیخ زاده، 1388)

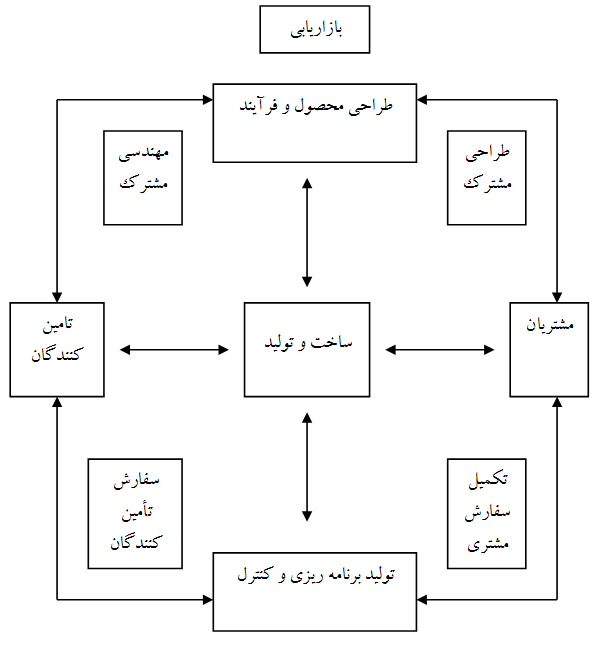
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **از حیث جامعیت** | **از حیث نوع** | **از حیث موضوع** | **از حیث سطح** |
| ارزیابی جامع عملکرد  ارزیابی نسبی عملکرد | ارزیابی داخلی  ارزیابی خارجی | ارزیابی عملکرد سازمانی  ارزیابی عملکرد مدیریت  ارزیابی عملکرد مدیران  ارزیابی عملکرد کارکنان  ارزیابی عملکرد سیستم هاو فرآیندهای سازمانی | سطح استراتژیک  سطح دستگاهی یا سازمانی  سطح عملیاتی یا درون سازمانی |

## 2-2-13) مدل های ارزیابی عملکرد

مدل هاي مختلفي جهت ارزيابي عملکرد طراحي شده است که در ادامه به چند مورد از مهم ترين آنها پرداخته مي شود.

**الف) سيستم اندازه گيري عملکرد** [[17]](#footnote-17)AMBITE

هدف چارچوب AMBITE توسعه‎ي روشي است که مديران مياني توسط آن بتوانند تصميمات استراتژيک را در شرکت خود ارزيابي کنند. اين چارچوب ابزاري را فراهم مي آورد تا برنامه ي کسب و کار شرکت (فاکتورهاي بحراني موفقيت) به مجموعه اي از شاخص هاي عملکرد ترجمه شوند. شاخص هاي عملکرد مستقيمابا استراتژي در ارتباط بوده و فرايندگراهستند.چارچوب AMBITE يک مدل کسب و کار شرکت توليد در شکل (2-1) نشان داده شده است. شكل مدل سازي AMBITE براي يك سازمان توليدي هر کدام از پنج فرايند اصلي کسب و کار ( تکميل سفارش مشتري، پشتيباني فروشنده، طراحي مشترک، مهندسي مشترک و توليد) در شکل در داخل پنج شاخص اصلي عملکرد (زمان، هزينه، کيفيت، انعطاف پذيري و محيط ) برنامه ريزي مي‎شوند. اين عمل براي شرايط توليدي ساخت تا انبار[[18]](#footnote-18) (MTS) . مونتاژ تا سفارش[[19]](#footnote-19) (ATO)، ساخت تا سفارش[[20]](#footnote-20) (MTO) و مهندسي تا سفارش[[21]](#footnote-21) ((ETO انجام مي شود. اين نوعي طراحي، چارچوب ارزيابي عملکرد AMBITE طراحي مذکور براي هر توپولوژي توليد، پنج فرايند اصلي کسب و کار در پنج شاخص اصلي عملکرد بيست و پنج شاخص عملکرد استراتژيک[[22]](#footnote-22) (SPI) را ارايه مي دهد. روش AMBITE يک شاخص بحران موفقيت شرکت را در نظر گرفته و آن را وارد چارچوب AMBITE مي کند. اين امر شاخص‎هاي عملکرد استراتژيک مرتبط با شرکت را به دست مي دهد . اين شاخص هاي عملکرد، سپس مي‎توانند به شاخص هايي در سطوح پايين تر تجزيه شوند. تجزيه دقيق اين شاخص ها در شرکت هاي مختلف متفاوت است ودر نتيجه براي هر شرکت مجموعه اي خاص از شاخص هاي عملکرد به وجود مي آيد. از آنجايي که مجموعه شاخص ها در هر سازمان مخصوص همان زمان بوده و با سازمان هاي ديگر متفاوت است، امکان مقايسه بين سازمان ها وجود ندارد. البته اين تفاوت بيشتر در شاخص هاي سطح پايين ديده مي شود. اما در سطوح بالا، شاخص ها در سازمان هاي مختلف تقريبا مشابه هستندتا حدي امکان مقايسه وجود دارد. اگر سازمان عوامل بحراني موفقيت[[23]](#footnote-23) خود را بشناسند. دانش شاخص هاي عملکرد متناسب با آنها آسان است. در اين چارچوب شاخص هاي سطح بالا به شاخص هاي سطح پايين، جزيي و کاربردي تجزيه مي شوند. طي اين تجزيه، رابطه ي سلسله مراتبي بين شاخص هاي عملکردي تعريف مي شود. اين چارچوب فرايندي بوده و حالت عمومي دارد. در نتيجه براي هر سازمان و در هر اندازه‎اي قابل استفاده است. اين چارچوب شاخص هايي منحصر به فرد براي هر سازمان توليد مي کند، اين موضوع باعث مي شود که نتوان به مقايسه ميان چندين سازمان پرداخت. در واقع شاخص هاي سطح بالا براي سازمان ها به صورت يکسان تعريف شده است. ولي با تجزيه اين شاخص ها به شاخص هاي سطح پايين، شاخص هاي متفاوتي در بين سازمان هاي مختلف به وجود مي آيد. بنابراين، مقايسه در سطح بالا (مثلا با SPI با نمره بيست و پنج ) معتبر بوده ولي اين مقايسه را نمي‎توان در سطح پايين انجام داد (عفتي دارياني، 1386).



شکل 2-28) چارچوب روش AMBITE (عفتي دارياني، 1386)

**ب ) فرايند الگو سازي**[[24]](#footnote-24)

در تعريف عملياتي، الگو سازي نقطه ي شروعي براي ارزيابي و مقايسه است. بالم[[25]](#footnote-25) الگو سازي را عبارت از فرايند تحقيق، ارزيابي و مقايسه پيوسته ي محصولات، فرايند ها، خدمات، رويه ها و روش هاي انجام کار با بهترين حالاتي که توسط ديگر سازمان ها توسعه داده شده است، تعريف كرده است. اين عمل با هدف بهبود عملکرد سازمان صورت مي گيرد. به بيان ديگر الگو سازي نوعي فرايند ارزيابي و بهبود عملکرد است. امروزه انواع مختلف الگو سازي وجود دارد. احتمالاساده ترين توزيع الگو سازي در اجرا، الگو سازي داخلي است. الگو سازي داخلي تحليل عملکرد فرد در پي مقايسه ي آن با عمليات مشابه در ديگر واحدها است و نوعي ارزيابي داخلي سازمان است که سطح عملکرد سازمان را با استانداردها مورد مقايسه قرار مي دهد. به اشتراک گذاشتن نتايج داخلي الگو سازي مي تواند به صورت اثر بخشي سطح عملکرد را در درون سازمان ارتقا ببخشد. انجام الگو سازي داخلي نياز انجام الگو سازي خارجي را در پي دارد. انجام الگو سازي خارجي بسيار دشوار است. اما ارزش آن به اندازه ي الگو سازي داخلي است. مي توان با مشاهده ي عملکرد سازمان هاي ديگر، راه خلاقانه اي براي انجام کارها يافت و آن ها را جايگزين ايده هاي صنعتي کرد. الگو سازي رقابتي، بر رقابت‎هاي مستقيم سازمان ها توجه دارد. الگو سازي صنعتي ديد وسيع تري دارد.الگو سازي عملياتي، يک عمليات تجاري خاص را در دو يا تعدادي شرکت مورد مقايسه قرار مي دهد (همان منبع، ص35).

**ج)الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC)[[26]](#footnote-26)**

الگوی کارت امتیازی متوازن یک الگو یا به عبارتی یک چارچوب و فرمولی جهت تدوین   
مجموعه ای از شاخص های عملکرد در راستای اهداف استراتژیک می باشد. این الگو به وسیله ی دیویدنورتون و رابرت کاپلان[[27]](#footnote-27) ارایه شده و از چارچوبی پیروی می کند که در اولین گام آن می بایست دورنمای سازمان مشخص گردد. سپس در راستای دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک [[28]](#footnote-28)تدوین می شوند و یا از پیش تدوین شده اند. با عنایت به دورنما و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل بحرانی موفقیت مشخص و رابطه علت و معلولی بین این عوامل مشخص می گردد. در همین راستا معیارهای استراتژیک تعیین و در نهایت، طرح اجرایی تدوین می گردد . استراتژی یک سازمان معمولاً در طول یک مجموعه BSC که به خوبی طراحی شده‎اند، دور می زند. BSC باید بازتاب پیوندهای ذاتی بین هر جنبه از استراتژی و معیارهایی که آن را ارزیابی می کند، باشد (عفتی داریانی و همکارانش، 1386 ). مطابق شکل 2-29 در الگوی کارت امتیازی متوازن، چهار وجه متمایز وجود دارد که عبارتند از:



شکل 2-29) چهار وجه کارت امتیازی متوازن (سایمونز، 1385)

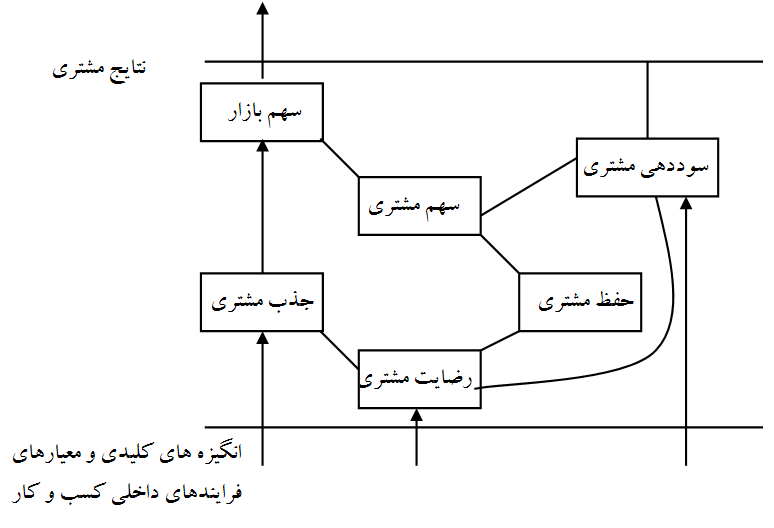
**الف) مالی**

سنجه های مالی از اجزاء بسیار مهمی ارزیابی متوازن اند، به ویژه در سازمان های انتفاعی، سنجه های این منظر به ما می گویند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده اند نهایتاً به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد ما می توانیم همه ی تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود کنیم ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارش های مالی منجر نشوند ارزش چندانی نخواهد داشت (کاپلان، 1386، ص 23).

دراین وجه کارت امتیازی متوازن، نتایج اقتصادی حاصل از اجرای استراتژی ها، مورد سنجش قرار می گیرند. همان گونه که در سیستم های برنامه ریزی قبل از برنامه ریزی استراتژیک و نظام های کنترلی مطابق آن ها عملکرد مالی می توانست با شاخص هایی همچون سود عملیاتی و برگشت سرمایه و میزان ارزش افزوده سنجیده شود در کارت امتیازی متوازن، بعنوان رویکردی به بخش عملکرد و نتیجتاً ابزاری جهت کنترل عملکرد مالی با نسبت ها و شاخص های مشابهی سنجیده می شود. رویکرد کارت امتیازی بر این نکته تاکید می کند که در مراحل مختلف چرخه حیات یک سازمان (رشد، تثبیت، برداشت) مقادیر شاخص های مالی کاملاً متفاوت خواهد بود و هدف گذاری بدون توجه به این امر باعث دور شدن سازمان از اهداف بلند مدت خواهد شد. در واقع BSC با پیوند معیارهای مالی به یکدیگر برای مدیران تصویر مناسبی از نتایج اقتصادی فعالیت های به عمل آمده را ارایه می کند که نمونه ای از معیارهای مالی معمول، بازگشت سرمایه، بازده سهام و درآمد عملیات است در شرایطی که اهداف مالی نیازمند تنظیم دایمی هستند . بیشتر سازمان ها با بکارگیری اهداف مالی یکسان برای کلیه‎ی واحدهای تجاری خود مرتکب اشتباه می شوند آنان بر این نکته آگاه نیستند که واحدهای تجاری مختلف درون یک سازمان ممکن است از استراتژی های کاملاً متفاوتی پیروی کنند. بنابراین یک هدف مالی ممکن است برای محدوده وسیعی از واحدهای تجاری مناسب نباشند. در BSC معیارهای مالی نقش دوگانه مهمی را برعهده دارند که این معیارها از یک سو عملکرد مالی موردانتظار از استراتژی راتعیین می­کنند واز سوی دیگر به عنوان اهداف نهایی برای اهداف و معیارهای سایر جنبه های BSC بکار می روند. همچنین باید اشاره نمود که انتخاب معیارهای مالی مناسب در BSC به چرخه حیات فعالیت و محصول یا خدمت مربوطه و زمینه های استراتژیک برگزیده، برای جنبه مالی بستگی دارد (ایران زاده، 1388).

**ب) مشتری**

مقصود از این وجه برگزیدن بخش هایی از بازار و مشتریان برای رقابت توسط واحدهای تجاری   
است. مدیران باید اصلی ترین معیارها را برای دستیابی موفقیت آمیز برای بخش ها تعیین نمایند. بر طبق نظر نورتون و کاپلان این معیارهای اصلی شامل رضایت مشتری، حفظ مشتری، درخواست های جدید مشتری و قابلیت سودآوری مشتری، سهم بازار و سود در هر یک از بخش های انتخاب شده می باشد (عفتی داریانی و همکارانش، 1386). در وجه مشتری کارت امتیازی متوازن، مدیران اقدام به شناسایی مشتریان و بخش های مطلوب بازار برای رقابت می نمایند . بخش های هدف شامل مشتریان کنونی و بالقوه می گردد. سپس مدیران معیارهایی را برای ارزیابی توانایی واحد کسب و کار در جلب رضایت وفاداری مشتریان بخش های هدف توسعه می دهند وجه مشتری معمولاً شامل چند معیار اصلی یا عمومی مربوط به وفاداری مشتری است. این معیارها شامل رضایت مشتری، حفظ مشتری، جذب مشتری جدید، سودآوری مشتری و سهم بازار و سهم مالی در بخش های هدف می باشد.



شکل 2-30) وجه مشتری معیارهای اساسی (سایمونز، 1385 )

برخی معیارهای متداول مبتنی بر مشتری به شرح زیر است :

* رضایت مشتری
* رضایت مشتری را می توان با ابزارهای مرسوم تحقیقات بازاریابی مانند پرسشنامه انداه گیری کرد .
* رضایت مشتری را می توان از طریق تعداد شکایات بازخورد از نمایندگان فروش و خدمات و برنامه های فروشندگان شایسته اندازه گیری کرد . این منابع اطلاعات بازخورد مشتری، اغلب درکی عمیق تر از وضعیت رضایت مشتری ارایه می دهند .
* وفاداری مشتری
* اندازه گیری تعداد مشتریان جدیدی که از سوی مشتریان فعلی شرکت معرفی می شوند، روشی برای تعیین درجه وفاداری مشتریان به شرکت است . یک مشتری در صورت رضایت کامل از شرکت آن را به دیگران توصیه خواهد نمود .
* اندازه گیری عمق رابطه با مشتریان نیز می تواند تصویری از وفاداری مشتری ارایه بدهد. برای مثال، یک رستوران زنجیره ای غذاهای آماده، می تواند متوسط میزان هفتگی وجه دریافتی از یک مشتری را اندازه بگیرد. یک فروشنده اقلام لوکس، می تواند تعداد دفعات خرید مشتریان مورد نظر، از فروشگاه های خود را در مقایسه با تعداد دفعاتی خرید آنان از فروشگاه های رقیب بسنجد (سایمونز، 1385).

**ج) فرایندهای داخلی (توسعه اهداف و معیارها مرتبط با متغیرهای اصلی عملکرد فرآیند داخلی)**

در این وجه مدیران باید فرایندهای داخلی را که برای سازمان آن ها بسیار حیاتی است، تعیین کنند . به جای دادن معیارهای فرایندهای نوآورانه، BSC برای مدیران مجموعه ای از ابزارها را فراهم می کند که نه تنها بازتاب اهداف کوتاه مدت می باشند، بلکه در مورد اهداف بلند مدت نیز بصیرت لازم را همراه می آورند (عفتی داریانی و همکاران، 1386). مدیران در وجه فرآیندهای داخلی، فرآیندهایی را که برتری در آن ها لازمه توفیق اجرای استراتژی سازمان است شناسایی می نمایند.

وجه فرآیندهای درونی کسب و کار شامل فرآیندهای مهمی است که واحد کسب و کار را قادر   
می سازد تا پیشنهاد ارزشی ارایه دهد که مشتریان بخش های بازار هدف را جذب و حفظ نمایند . رضایت سهام داران را نسبت به بازده مالی تامین نماید (سایمونز، 1385).

**د) یادگیری و رشد (توسعه اهداف و معیارهای مرتبط با متغیرهای اصلی یادگیری و رشد)**

در این وجه، هدف فراهم آوردن زیر ساخت ها و منابعی است که در تحقیق هدف های سازمان در وجوه دیگر را ممکن می سازد. به عبارت دیگر در حالی که در سه وجه دیگر مدیران معین می کنند که اکنون سازمان در چه جایگاهی است و در آینده برای کسب موفقیت در کجا باید قرار گیرد، در وجه چهارم روش رسیدن به آن جایگاه را روشن می کنند (عفتی داریانی و همکارانش، 1386).

چهارمین وجه کارت امتیازی متوازن، یادگیری و رشد، زیر ساخت های مورد نیاز سازمان برای ایجاد رشد و بهبود بلند مدت را شناسایی می کند، وجه مشتری و فرآیندهای درونی کسب و کار مهم ترین عوامل موثر بر موفقیت فعلی و آتی را شناسایی می نمایند. اما سازمان ها مجبورند اهداف بلند مدت خود را در بخش مشتریان و فرآیندهای درونی با استفاده از توانمندی ها و فن آوری های فعلی تامین نمایند. شرکت ها برای حضور در رقابت شدید جهانی، باید توانایی های خود را جهت ارایه ارزش به مشتریان و سهام داران بهبود ببخشند (سایمونز، 1385 ).چهار وجه کارت امتیازی متوازن، امکان برقراری توازن (1) میان اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، (2) میان معیارهای بیرونی برای سهام داران و مشتریان و معیارهای درونی فرآیندهای مهم کسب و کار، نوآوری و یادگیری و رشد، (3) میان نتایج مطلوب و انگیزه های عملکردی آن نتایج و (4) میان معیارهای سخت عینی و معیارهای ملایم تر ذهنی را فراهم می سازد. یک کارت امتیازی خوب ترکیبی از معیارهای نتیجه‎ای و انگیزه های عملکرد است. معیارهای نتیجه ای بدون انگیزه های عملکرد، چگونگی دستیابی به نتایج مورد نظر را بیان نکرده و در زمینه روند اجرای موفق استراتژی نیز هشدار به موقع نمی دهد . در مقابل، انگیزه های عملکرد بر اساس ورودی های فرآیند ـ مانند چرخه زمانی و نرخ خرابی تعداد قطعه در میلیون ـ واحد کسب و کار را قادر می سازد تا به بهبودهای عملیاتی کوتاه مدت دست یابد. اما، این گونه معیارهای بهبودهای عملیاتی را نشان نمی دهند . بنابراین، یک کارت امتیازی خوب باید ترکیب مناسبی از معیارهای نتیجه ای، شاخص های تاخیری و انگیزه های عملکرد و شاخص های پیشرو استراتژی واحد کسب و کار باشد (سایمونز، 1385 ).

**د)مدل الگو بالدریج[[29]](#footnote-29) (**MB**)**

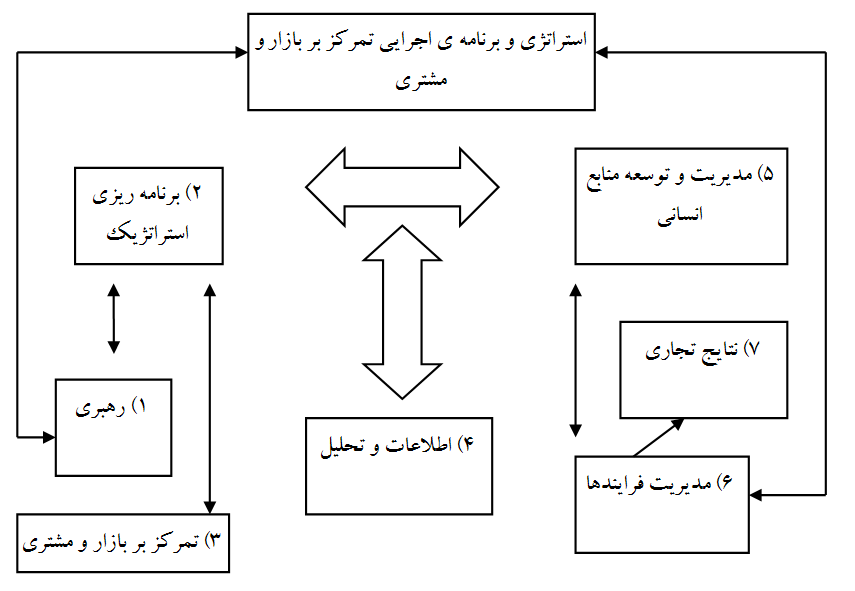
در کشور آمریکا برای رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالا بردن توان رقابتی سازمان ها در کنار سایر رقبا اقدام به طرح ریزی مدلی تحت عنوان مدل مالکوم بالدریج شد و در سال 1987 جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج ابداع گردید . این مدل به طور عمده به سه گروه تقسیم می شود(عفتی داریانی و همکارانش، 1386 )

گروه اول : ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدریج برای موسسات تجاری

گروه دوم : مدل ارتقای کیفیت یا جایزه، مالکوم بالدریج برای موسسات آموزشی

گروه سوم : مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدریج برای موسسات بهداشتی و درمانی

این مدل در آمریکا مورد قبول سازمان های دولتی نیز قرار گرفته و سالانه جوایزی تحت عنوان جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج به شرکت های موفق اعطا می شود . شرکت های موفق شرکت هایی خواهند بود که بتوانند سازمان خود را با مدل و الزامات مالکوم بالدریج انطباق دهند و در توسعه کشور نقش ایفا می کنند. همچنین این مدل ها به سازمان ها کمک می کنند تا بتوانند خودشان را از بعد فعالیت های کیفیتی ارزیابی کنند و از طریق ارزیابی های انجام شده برای اخذ جایزه ی مالکوم بالدریج داوطلب شوند . ابعاد کلی مدل مالکوم بالدریج به صورت شکل (2-31) که در زیر نشان داده شده است :



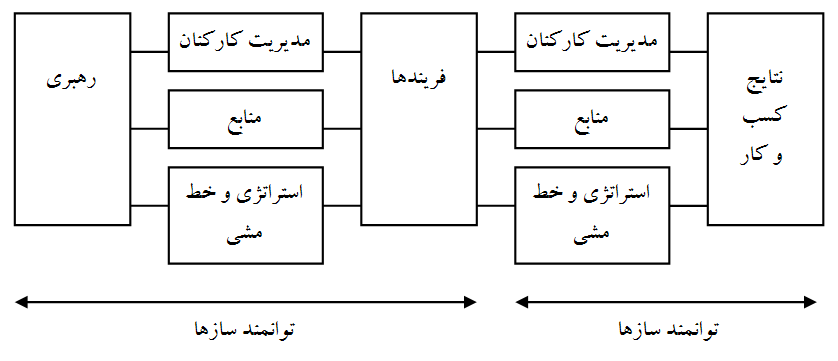
شکل 2-31) شمای کلی مدل مالکوم بالدریج (عفتی داریانی و همکارانش، 1386)

اهداف عمده مدل مالکوم بالدریج را می توان به قرار زیر دانست :

1. کمک به بهبود عملکرد سازمان و افزایش توانمندی آن
2. کمک به برقراری ارتباط مناسب میان شرکت های آمریکایی و انعکاس و اطلاع رسانی شرکت های موفق میان سایرین به منظور معرفی بهترین ها و افزایش انگیزش رقابتی میان سازمان ها
3. ایجاد ابزارهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزش ها و   
   نظام های برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر بازار و مشتری و نتایج جاری از طریق منابع و فرایندها .

**ر) مدل اروپایی مدیریت کیفیت [[30]](#footnote-30)(**EFQM**)**

مدل EFQM در شکل (2-5) نشان می دهد که رضایت مشتری، رضایت افراد و تاثیر بر جامعه، از طریق رهبری حاصل می شوند. این عامل، استراتژی و خط مشی، مدیریت افراد، منابع و فرآیندها را برای رسیدن به برتری در نتایج کسب و کار به حرکت در می آورد . نه عنصر مدل EFQM به صورت رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت افراد، منابع، فرآیندها، رضایت مشتری، رضایت افراد، تاثیر بر جامعه و نتایج کسب و کار بیان می شوند که به صورت شکل (2-32) می باشد.



**تاثیر بر جامعه**

**رضایت مشتری**

**رضایت کارکنان**

شکل 2-32) مدل EFQM (آرمسترانگ، 1385)

توماس[[31]](#footnote-31) (1995) معتقد است مدل EFQM از طریق موارد زیر به مدیریت عملکرد کمک می نماید: (آرمسترانگ، 1385 )

1. فراهم نمودن درک کامل تری از نحوه ی حصول نتایج کسب و کار و بهبود مداوم فرایندها.
2. ارايه ساز و کارهایی برای رفع مشکلات نظام ها در کار
3. ارتقای مدیریت عملکرد به شکل یک گفتگوی دو جانبه
4. فراهم نمودن یک چارچوب جهانی و مثبت برای توصیف مشاغل و نقش ها
5. کمک به همسو سازی اهداف فردی و کسب و کار
6. تعیین راهی برای شناسایی، تعریف و ایجاد توانایی هایی که سازمان نیاز دارد کارکنان از خود نشان دهند.

## 2-2-14) دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد بطوری که امروزه در بخشهای مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمانها انجام می‌‌شود. سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزیی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود (طبرسا، 1378).اسنپ[[32]](#footnote-32)و همکارانش تفاوتهای دو نگرش فوق در ابعاد مورد نظر را به شرح جدول زیر ارائه می‌کنند:

جدول2-6) ارزیابی دستگاهها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی (طبرسا، 1378)

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

ملاحظه می‌شود که ارزیابی دستگاه ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیتهای سازمان است. در صورتیکه سازمانها با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت های آنها است و پدیده قضاوت و مچ‌گیری در آن جایگاهی ندارد، در این صورت سازمان ها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و به طور مرتب در جهت بهبود مکانیزم های آن تلاش می‌نمایند. برآیند این تلاش ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان‎ها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود (همان منبع، ص6).

## 2-2-15) مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد در سازمان ها و شرکتهای مختلف را می توان به ستون فقرات انسان تشبیه نمود. دقیقاٌ مانند عملکرد ستون فقرات در بدن انسان، سیستم ارزیابی عملکرد، اطلاعات را به مرکز تصمیم گیری و عمل در مغز سازمان فرستاده و تصمیمات اتخاذ شده را از آنجا به تمام بدن می فرستد و از اینرو بخش حیاتی هر سازمان محسوب می شود. ستون فقرات سالم که وظیفه خود را دقیق انجام دهد، این امکان را به مغز می دهد تا با تمام ورودی های حساس قابل دسترس دائماٌ در تماس باشد. سازمان ها هم دقیقاٌ همین حالت را دارند. در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می شود که او از نقاط قوت وضعف عملکرد خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش هایش به کا برد.سازمان ها توسط افرادی به نام مدیران اداره و هدایت می شوند. قبل از هرکس، خود اداره کنندگان نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارند، این آگاهی از طریق نظام ارزیابی عملکرد صورت می گیرد. ارزیابی ابزاری است که به سازمان ها، مدیران وکارکنان در تامین این نیازها کمک می کند.اگر این ابزار بخوبی طراحی و بنحو صحیحی مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی خواهد بود.در چند دهه گذشته از روشهای گوناگونی برای طرح ریزی محتوای برنامه های ارزیابی عملکرد و اجرای آنها استفاده شده است. مطالعات وسیعی نیز در زمینه اثربخشی هریک از روشها بعمل آمده که اصلاحات لازم نسبت به آنها به عمل آمده است.از جمله مهمترین مسائل در طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد، تعیین معیارهای صحیح ارزیابی می باشد(یوسفی، 1390). مدیریت عملکرد گردشی و سالانه، به طوری موثری عملکرد سازمانی را افزایش می دهد. مسئولان اجرایی در یکی از آژانس های بخش دولتی آمریکا با استفاده از این روش بهره وری کارکنان را بطور چشمگیری افزایش داده اند.مدیریت عملکرد به مفهوم تحلیل اطلاعات به منظور تصمیم گیری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان است. در این میان هرآنچه که بطور مستقیم یا غیرمستقیم در رسیدن به اهداف متعالی سازمان نقش داشته باشد، با مدیریت عملکرد سروکار خواهد داشت؛ سنجش عملکرد می تواند اطلاعات بازخورد مورد نیاز برای آشکارساختن پیشرفت ها، انگیزه های پیشرفت و تشخیص و شناسایی مسائل و مشکلات را از سیستم گرفته و به تصمیم گیران سازمان ارائه کند. آماراتونگا و بالدری[[33]](#footnote-33) نیز مدیریت عملکرد را اینگونه تعریف کرده اند:" استفاده از اطلاعات بدست آمده از ارزیابی عملکرد در راستای ایجاد تغییرات مثبت در فرهنگ، سیستم ها و فرآیندهای سازمانی از طریق کمک به تعیین اهداف عملکردی، توزیع نتایج عملکرد برای تعقیب این اهداف، تخصیص منابع وآگاه کردن مدیران از این نکته که آیا برای رسیدن به این اهداف، سیاست یا جهت برنامه خود را تغییر دهند یا منطبق سازند."هدف اصلی بکارگیری یک سیستم مدیریت عملکرد تضمین این است که سازمان و همه زیرسیستم هایش (شامل فرآیندها، بخشها، تیم های کاری، کارکنان و...) با یکدیگر در یک حالت بهینه کار نموده تا به نتایج مطلوب و مورد نظر سازمان دست یابند. الگوی مدیریت عملکرد را می توان در شکل زیر مشاهده نمود (آذر ودانشور، 1386).

شکل 2-33) اجزاء اصلی مدیریت عملکرد (آذر ودانشور، 1386)

در این الگو سه مرحله برای مدیریت عملکرد در نظر گرفته شده است.

• طرح ریزی عملکرد : تعیین اهداف عملکردی در سطوح مختلف، شناسایی فعالیتهای لازم در راستای دستیابی به نتایج مورد انتظار، انجام سازماندهی مناسب با تجزیه و تحلیل شغل و سیستم های توانا اجزا، نیازمندی های مختلف برای طرح ریزی عملکرد هستند.

• ارزیابی عملکرد : به مجموعه اقدامات و فعالیتهایی اطلاق می گردد که بمنظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف ها و شیوه های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‎گیرد. به این ترتیب میزان پیشرفت در جهت کسب اهداف تعیین شده ارزیابی می شود.ارزیابی عملکرد که منجر به آموزش مستمر می شود، سطح بالایی از یادگیری را تضمین می کند و موجب انگیزش نیروی کار می گردد. این امر جوهره مدیریت عملکرد است.

• بهبود عملکرد (بهبود سازمان): بهبود عملکرد در سطح سازمانی به بهبود کل سازمان منجر می شود.بهبود سازمان دانشی است که براساس علوم رفتاری وکاربردی پی ریزی شده وبه مجموع وکل سازمان نظر دارد. در بهبود عملکرد در سطح سازمانی باید بطور سیستمی عمل شود ونگاهی همه جانبه به سازمان شود(همان منبع، ص128).

## 2-2-16) مدیریت عملکرد در سطح سازمانی

مدیریت عملکرد در سطح سازمانی درباره درک دورنمای سازمان وآنچه را که بایستی محقق کند، می باشد.از دیدگاه تام پیترز[[34]](#footnote-34) (1988)" چشم انداز، ثبات قدم مدیران و اقدامات حمایتی آنها از آن به مثابه لنگرگاهی برای حفظ افراد از بی ثباتی و بی هدفی در دریای تغییرات که آنها را به این طرف وآن طرف می اندازد، است".بنابراین، عامل کلیدی، رهبری مبتنی بر چشم انداز از سوی مدیریت ارشد است.رهبران آرمانی، کانون توجه را مشخص می کنند.آنها دارای یک دستور کار روشن، که برنتایج عملکردی سازمان مبتنی است، هستند.رهبران آرمانی نتیجه گرا هستند بطور موثر نسبت به آنچه که باور دارند می تواند و باید محقق شود، توجه و تعهد بسیار دارند. همچنین آنها عمیقاٌ به الزامات عملکرد سازمانی شان- آنچه مدیران وکارکنان باید قادر باشند برای کسب نتایج انجام دهند- توجه دارند.فرآیندهای مدیریت عملکرد نمی توانند جایگزین رهبری آرمانی شوند. بااین وجود آنها می توانند مکانیزم هایی را برای تضمین تحقق چشم انداز فراهم کنند. این مکانیزم‎ها به تدوین ماموریت و ارزشها، تعیین عوامل حیاتی موفقیت، استراتژی ها، اهداف و برنامه ها، اقدام‎های بهبود، بازخورد و ارزیابی بصورت شکل زیر مرتبط می شوند (آرمسترانگ، 1385).

**عوامل حیاتی موفقیت**

**رهبری آرمانی**

**برنامه ها**

**اهداف**

**استراتژی ها**

**اقدام**

**بازنگری**

**ارزیابی محیط بیرونی**

**ارزش ها**

**ارزیابی محیط داخلی**

**ماموریت**

**بازخورد**

شکل 2-34) مدیریت عملکرد در سطح سازمانی (آرمسترانگ، 1385)

**بخش سوم: پیشینه تحقیق**

## 2-3-1) تحقیقات داخلی

1-اسماعیل زاده و افجه در سال 1388 در تحقیقی تحت عنوان " بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی وعملکرد شرکتها " نشان داد که از نظر عملکرد، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی نسبت به روش سنتی برتری دارد.با توجه به نتایج بدست آمده از آزمونهای فرعی واصلی می توان چنین نتیجه گیری کردکه شرکتهایی که فعالیت مديريت استراتژيك منابع انسانيSHRM) [[35]](#footnote-35)) را با توجه به نگرش برتردنبال می‌کنند نسبت به شرکتهایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند (شرکتهای سنتی يا THRM[[36]](#footnote-36)) عملكرد بهتري دارند یااستفاده از اقدامات واصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکتها می گردد (اسماعیل زاده و افجه، 1388).

**2. عطافر و همکاران در سال 1389 در مقاله ای با عنوان "تاثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان" به مطالعه تأثير استراتژيهاي منابع انساني بر عملكرد سازماني با استفاده از مدل امتيازات متوازن پرداختند. روش تحقيق توصيفي– پيمايشي از گروه ميداني و جامعه آماري تحقيق عبارت از مديران، كارشناسان و كاركنان آن اداره كل به تعداد 1254 نفر بود كه از آن ميان 274نفر با روش تصادفي طبقه اي به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوري اطلاعات، پرسشنامه اي 48 سوالي با ضريب پايائي 0.92 بود كه از طريق شاخص آلفاي كرونباخ به دست آمد. اطلاعات جمع آوري شده از طريق آزمونهاي آماري t تك متغيره و تحليل واريانس يكراهه درآمار استنباطي وهمچنين آمار توصيفي مورد تجزيه و تحليل قرار گرفت. بطور کلی نتایج حاکی از آن بودکه تاثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در همه جنبه های مدل امتیازات متوازن بیش از حد متوسط بوده است.**

3-صفر زاده وهمکارانش در تحقیق تحت عنوان" بررسی تأثیراستراتژی های مدیریت دانش برنواوری وعملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی ودرمانی شمال فارس)"که نتایج نشان داد که شخصی سازی دانش وکدگذاری دانش تأثیر مثبتی برنوآوری وعملکرد سازمانی دارد وهمچنین این متغیرها از طریق نواوری برعملکرد سازمانی تأثیر مثبتی می گذارند وبین نواوری وعملکرد سازمانی نیز رابطه مثبت ومعنی داری وجوددارد (صفرزاده وهمکاران، 1391).

## 2-3-2) تحقیقات خارجی

1.چانگ وهانگ[[37]](#footnote-37) در تحقیق تحت عنوان "رابطه بين مديريت استراتژيك منابع انساني و عملكرد شركتها"به بررسی تأثیر مديريت استرات‍ژيك منابع انساني بر عملكرد شركتهاي مورد نظر پرداختند. نتايج اين تحقيق حاكي از آن است كه مديريت استراتژيك منابع انساني تاثير معنا داري بر افزايش و بهبود عملكرد شركت ها در اين كشور ندارد و استفاده از هر كدام روشهاي مديريت منابع انساني يعني استراتژيك و سنتي نسبت به روش ديگر هيچ گونه رجحان و برتري ندارد (,2005 Chang & Huang)

2.لیایووهمکارانش[[38]](#footnote-38) در تحقیق خودباعنوان "اثر مدیریت دانش در نوآوری و عملکرد شرکت" که در تایوان انجام شد مشاهده کردندکه که مدیریت دانش از طریق قابلیت خلق دانش و تسهیم دانش و بکارگیری دانش باعث نوآوری می شود و نوآوری هم به ازطریق سرعت و مقدار برعملکرد شرکت تأثیر مثبت می گذارد.

.(Liao . etal&2011)

3.الباحسین و القراحی[[39]](#footnote-39) در سال 2013 تحقیقی تحت عنوان "تأثیر کارکرد های منابع انسانی بر عملکرد از طریق متغیرهای میانجی، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی ونوآوری سازمانی با رویکرد معادلات ساختاری" انجام دادند که نتایج بیانگرتأثیر مستقیم وهمچنین غیر مستقیم کارکرد های منابع انسانی از طریق متغیر های میانجیبر عملکرد سازمان های مورد مطالعه بود (Al-bahussin & El-garaihy,2013).

4.ازلان[[40]](#footnote-40) در سال 2009 تحقیقی را با عنوان" اقدامات منابع انسانی و عملکرد سازمانی. انگیزه ها بعنوان تعدیل کننده" انجام دادند. بررسی تاثیر سه نوع از اقدامات منابع انسانی یعنی ارزیابی عملکرد، آموزش و فن اوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی شرکت های تولیدی مالزی، با حضور انگیزه بعنوان تعدیلگر، محور این پژوهش قرار گرفت. یک نمونه متشکل از 85 شرکت در ساراواکِ مالزی بطور داوطلبانه در این مطالعه شرکت نمودند. نتایج نشان داد که آموزش و فن اوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم دارند همچنین دیده شد که انگیزه بطور مثبت در ارتباط با عملکرد سازمانی است اما رابطه بین دو فعالیت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را تعدیل نکرده است .(Azlan, 2009)

## منابع و ماخذ

1. **آذر، عادل.(1387) ."آمار وکاربرد آن در مدیریت". تهران: انتشارات سمت. صص 210-183**
2. **آذر، عادل و مریم دانشور(1386)، " مروری بر روشهای ارزیابی عملکرد شعب بیمه"، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و دوم، شماره2، صص125-123.**
3. آراسته، محمد(1391)" تبیین عملکرد شرکت با استفاده از بازارگرایی، نوآوری ومزیت رقابتی در شرکت های تولیدی استان گیلان" پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد رشت.
4. **آرمسترانگ، مايكل. ترجمه اعرابي و ايزدي. (1383)." مديريت استراتژيك منابع انساني (راهنماي عمل)" تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. صص 26-18، 43-41، 106، ‌113**
5. **اعرابي، محمد و مورعي، محمد هادي. (1382). "توسعه مدل يكپارچه تدوين استراتژي منابع انساني (مطالعه موردي شركت مپنا)". مجموعه مقالات اولين كنفرانس توسعه منابع انساني. صص 101-25**
6. **اعرابی، سید محمد. (1385) "مدیریت استراتژیک منابع انسانی". تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. صص 22-16، 31-28، 49، 50**
7. **آون، هیوز. ترجمه الوانی، خلیلی شورینی ومعمارزاده. (1385). "مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی، سیر اندیشه ها، مفاهیم ونظریه ها".تهران:انتشارات مروارید.صص 220-205**
8. **ایران‎زاده سلیمان، برقی امیر، (1388)، الگو¬های ارزیابی عملکرد سازمانً، انتشارات فروزش، ص 7**
9. **بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی(1381). "تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی" تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، صص13-11، 39، 79-64، ‌87-85، 90، 139**
10. **بزاز جزایری، سید احمد، (1387) "ارزیابی عملکرد منابع انسانی:الگویی برای پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان ها"، چاپ دوم، تهران، آییژصص 18-17.**
11. **بست، جا ن.ترجمه حسن پاشا شریفی ونرگس طا لقانی.(1376). "روشهای تحقیق درعلوم تربیتی و رفتاری"، .تهران: انتشارات رشد. صص 160-142**
12. **حاج کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن. (1379)1379. "مدیریت منابع انسانی". تهران: چاپ و نشربازرگانی. ص16**
13. **حسن پور، اكبر. (1383)بررسي ارتباط بين استراتژي هاي منابع انساني و مشاركت كاركنان در بانك ملت. پايان نامه كارشناسي ارشد. دانشگاه تهران. فصل دوم.**
14. **درویش، مجید. (1389)، "رتبه بندی صد شرکت برتر ایران"، تهران: سازمان مدیریت صنعتی**
15. **دسلر، گري. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. (1378). "مباني مديريت منابع انساني". تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. ص 16**
16. **دلاور، علی(1385) مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی واجتماعی. تهران: انتشارات رشد. صص 416-403**
17. **رحیمی، غفور (1385)، " ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره 173، ص3**
18. **رهنورد، فرج اله(1387)، "عوامل موثر بر ارتقای عملکرد سازمانهای بخش دولتی ایران"، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، شماره4(پیاپی31). صص 100-76.**
19. **سایمونز، رابرت(1385)، " نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی"، ترجمه مجتبی اسدی، انتشارات آسیا.صص 251-255.**
20. **سعادت، اسفندیار. (1390). "مدیریت منابع انسانی". تهران: انتشارات سمت، صص 5-1**
21. **سید جوادین، سید رضا وبیگدلو، علی.(1383)مدیریت استراتزیک، استراتژی های سازمانی و سیاستهای مدیریت منابع انسانی در پشتیبانی از آنها. دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. صص 103-93**
22. **سینجر، مارک ج. ترجمه فریده آل آقا. (1378( . "مدیریت منابع انسانی". تهران: مرکزآموزش مدیریت دولتی. ص 4**
23. **شیخ زاده، رجبعلی (1388)، " الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان های مأموریت محور"، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره2، صص83-57.**
24. **طالبيان، احمدرضا. (1392) برنامه ريزي منابع انساني با رويكرد استراتژيك. مجله تدبير. آذرماه. شماره 139. صص 27-22**
25. **طبرسا، غلامرضا (1378)، "بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور**
26. **عالم تبریز، اکبر و رجبی، ایمان و حاجی بابا علی، علی، 1388، سرمایه فکری، جلد اول، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.ص 187**
27. **عباس پور، ‌عباس(1381) مقايسه كاركردهاي مديريت منابع انساني دانشگاه تهران با آخرين كاركردهاي مديريت استراتژيك منابع انساني و طراحي و تبيين مدل فرآيند بهينه براي آن. پايان نامه دكتراي مديريت. دانشگاه تهران. فصل دوم. صص 57-45**
28. **عفتي دارياني، محمد علي و رونق، مريم(1386) مديريت عملكرد با نگاهي به ارزيابي عملكرد دستگاههاي اجرايي. تهران: موسسه توسعه و بهبود مديريت. 41-32، 59-56**
29. **عفتی داریانی، محمدعلی(1386)، " مدیریت عملکرد با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی"، موسسه توسعه و بهبود مدیریت.، ص.5**
30. **عیسی خانی، احمد (1387)، "سازمان های با عملکرد برتر"، نشریه تدبیر، شماره 192، 1387، صص 24-29.**
31. **فخاريان، ابوالقاسم(1380) سيستمهاي كنترل و سنجش عملكرد. مجله حسابدار. سال 16. شماره 146. صص 21-18، 64-61**
32. **فرد آر، دیوید.ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی(1379) مدیریت استراتژیک. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. صص 27-24، 213**
33. **فيضي، طاهره(1386) - مباني سازمان و مديريت، دانشگاه پيام نور، تهران، چاپ نهم، صفحه 398.**
34. **كياني، ‌عليرضا. (1381)." فرآيند برنامه ريزي استراتژيك". مجله تدبير. ارديبهشت ماه. شماره 121.صص 53-49**
35. **لباف، حسن و نيلي پور طباطبايي، سيد اكبر. (1385). "تلفيق مديريت كيفيت فراگير و مديريت منابع انساني استراتژيك (مباني و پيامدها)". هفتمين كنفرانس بين المللي كيفيت. صص 14-1**
36. **مزيناني، علي. (1382). "ارتباط بين معيارهاي موجود و مطلوب ارزيابي عملكرد مالي در شركتهاي برق منطقه اي تحت پوشش توانير". پايان نامه كارشناسي ارشد. دانشگاه مازندران. فصل دوم.**
37. **موسوی شاهرودی، سیدمحمد. (1382). "برنامه ریزی خرد." تهران: سایه گستر. صص 89، ‌99-94**
38. **میرسپاسی، ناصر. (1385)" مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام گرا)"، تهران: انتشارات میر. صص 34-32، 72‌، 168-167، ‌235-232، 305-300، ‌357-350، 431-420**
39. **نادري، عزت اله و سيف نراق، مريم.(1380). "روش هاي تحقيق وچگونگي ارزشيابي آن درعلوم انساني." تهران : دفتر تحقيقات وانتشارات بدر.صص72-70، 191**
40. **نوري، سيامك و كلانتر، ‌كيانوش. (1381). "سيستمهاي اطلاعات منابع انساني". مجله تدبير. مهر ماه. شماره 126. صص 38-33**
41. **واسعي كارگر، ‌محسن. (1378). "مديريت استراتژيك منابع انساني در صنايع ماشينهاي الكتريكي جوين". پايان نامه كارشناسي ارشد. دانشگاه علم وصنعت. فصل دوم.**
42. **یوسفی- مریم(1389)- "تجزيه وتحليل مدل جامع جهت تبيين عملكرد بازارشركت هاي توليدي متوسط و بزرگ استان گيلان" –پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی- دانشگاه آزاد واحدرشت.**

43. Al-bahussin, Sami & El-garaihy(2013)" The Impact of Human Resource Management Practices,Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework " International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 22; pp:1-19.

44. Al-Dhaafri ,H &etal(2013)" The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance:The Mediating Role of the Organizational Excellence --- A Proposed Research Framework " International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 1.pp:66-85.

45. Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley K. and White C.S.(2008)«Perceived Diversity and Organizational Performance», EmployeeRelations, Vol. 30 No. 1, p. 20-33.

46. Azlan Mohamad, A., Lo, M. and King La, M., (2009) “HUMAN RESOURCE PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. INCENTIVES AS MODERATOR”, Journal of academic research in economics,Vol. 1, No. 2

47. Briggs, S& Keogh, W. (1999). "Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence". Total Quality Management, Vol 10, pp. 447– 453.

48. Chang, Wang Jing April & Huang, Tung Chun (2005). "Relationship between strategic human resource management and firm performance a contingency perspective". International Journal of Man power. Vol. 26. NO. 5, pp. 434- 449

49. Cooke, F.L. (2001). "Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain?" International Journal of Management Review, Vol3, pp.321– 339.

50. Deshpande, R. and J. U. Farley. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. International Journal of Research in Marketing, 12(1), 3-22.

51. Hax, A. (1985) "A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy." Training and Development Journal, pp 76– 81

52. Ho. Li-An,(2008),”What Affects Organizational Performance? The Linking Of Learning And Knowledge Management” , Industrial Management & Data Systems, Vol. 108, No.9, Pp.1234-1254

53. Hoogervort, J., Koopman, P., Flier, H. (2002). "Human resource strategy for the new ICT-driven business context". International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, pp. 1245- 1265

54. Jackson , SE& Schuler.(1995).The need for understanding HRM in the context of organization and their environment , annual review of philosophy , vol.46.pp.157-162

55. Jeffery A. Mello (2002) "Strategic human resource management" South western, Thomson learning, pp. 102- 107

56. Kelliher, Clare & Prett Gilly, (2001) "Business strategy and approaches to HRM (A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry)", Personnel Review, vol.30, No.4, pp.421-437

57. Lawler E. (1986).choosing an involvement strategy, Academy of management executive. vol 45. Pp.237-249

58. Liao Chechen , & eta(2010)"Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view" , African Journal of Business Management Vol. 4(14), pp. 3026-3038.

59. Moullin, M.(2002) Delivering Excellence in Health and Social Care, Open University Press, Buckingham.

60. Neely Andy, Adams Chris and Crowe Paul(2001), “The Performance Prism in Practice, Measuring Busness Excellence, pp.6-12,5,2.

61. Neely, A.D.(2005) «Defining performance measurement: adding to the debate», Perspectives on Performance, Vol. 4 No. 2, p. 14-15.

62. Neo,Hallenbeck,Gerhart&Wright.(2003).human resource management :gaining a competitive advantage, fourth edition, new york,macgrew-hill, p.56

63. Papalexandris, Nancy & Panayotopoulou, Leda,(2004) "Examining the link between human resource management orientation and firm performance", Personnel Review, vol.33, No.5, pp.499-520

64. Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987), “Linking competitive strategies with human resource management practices”, Academy of Management Executive, Vol. 1, No 3, pp. 207- 219

65. Schuler,RS.(2000).The internationalization of human resource management,journal of management .vol25 .p250

66. Snell& Wright. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic HRM. Academy of management.vol.23.pp.160-170

67. Snell, Youndt & Wright.(1996). Establishing a framework for research in strategic HRM: merging resource theory and organizational learning , research in personal and HRM. Vol .14.pp.320-332

68. Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, Nuria Hurtado-Torres, (2008) "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 Iss: 2, pp.188 – 212.

69. Wright &McMahan.(1992).theoretical perspective for strategic HRM , Journal of management , vol.18.pp.105-115

70. Yao-Sheng Liao,(2005)" Business strategy and performance: the role of human resource management control", Personnel Review, vol.34, No.3, pp.294-309.

1. Holton and bates [↑](#footnote-ref-1)
2. Kane [↑](#footnote-ref-2)
3. Bernadin [↑](#footnote-ref-3)
4. Campbel [↑](#footnote-ref-4)
5. Brumbrach [↑](#footnote-ref-5)
6. Organizational Performance [↑](#footnote-ref-6)
7. Schermerhorn et al [↑](#footnote-ref-7)
8. Armstrong [↑](#footnote-ref-8)
9. Neely [↑](#footnote-ref-9)
10. Appropriateness [↑](#footnote-ref-10)
11. Accessibility [↑](#footnote-ref-11)
12. Moullin [↑](#footnote-ref-12)
13. Pratt [↑](#footnote-ref-13)
14. Sink [↑](#footnote-ref-14)
15. Walters [↑](#footnote-ref-15)
16. Farmer [↑](#footnote-ref-16)
17. Advanced Manufacturing Business Implementation Tool For Europe [↑](#footnote-ref-17)
18. Make To Stoke [↑](#footnote-ref-18)
19. Assembel To Order [↑](#footnote-ref-19)
20. Make To Order [↑](#footnote-ref-20)
21. Engeener To Order [↑](#footnote-ref-21)
22. Strategic Performance Indicator [↑](#footnote-ref-22)
23. Critical success Factor [↑](#footnote-ref-23)
24. Benchmarking [↑](#footnote-ref-24)
25. Balm [↑](#footnote-ref-25)
26. Balanced Score Card [↑](#footnote-ref-26)
27. David Norton & Robert Kaplan [↑](#footnote-ref-27)
28. 3. Strategic Aims [↑](#footnote-ref-28)
29. Malcom Baldridge [↑](#footnote-ref-29)
30. European Foundation For Quality Management [↑](#footnote-ref-30)
31. Tomas [↑](#footnote-ref-31)
32. snap [↑](#footnote-ref-32)
33. Amaratunga & Baldry [↑](#footnote-ref-33)
34. Tom peters [↑](#footnote-ref-34)
35. Strategic Human Resource Management [↑](#footnote-ref-35)
36. Traditional Human Resource Management [↑](#footnote-ref-36)
37. Chang & Huang [↑](#footnote-ref-37)
38. Liao & et al [↑](#footnote-ref-38)
39. Al-bahussin & El-garaihy [↑](#footnote-ref-39)
40. Azlan [↑](#footnote-ref-40)