

بسمه تعالی

عنوان مقاله

"رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد"

علاءالدین رفیعزاده

ارائه شده در سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد

(بهمن ۱۳۸۵)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

۱	فهرست مطالب
۳	۱- چکیده :
۳	۲- واژه‌های کلیدی:
۴	۳- مقدمه:
۵	۴- تعاریف:
۵	۴-۱- ارزیابی عملکرد:
۵	۴-۲- سنجش عملکرد:
۵	۴-۳- مدیریت عملکرد:
۶	۵- اهمیت و ضرورت مدیریت عملکرد:
۷	۶- مدیریت عملکرد در سطح سازمان (خرد):
۹	۶-۱- چارچوب مدیریت عملکرد HPMF
۱۱	۶-۲- مدیریت عملکرد در OPAS :
۱۲	۶-۳- مدیریت عملکرد در تانزانیا:
۱۳	۶-۴- مدل‌های مدیریت عملکرد :
۱۶	۷- مدیریت عملکرد در سطح کلان (دولت):
۱۸	۷-۱- چارچوب عمومی مدیریت عملکرد:
۱۹	۷-۲- گام‌های اجرایی مدیریت عملکرد در سطح کلان:
۲۰	۸- تحلیل و نتیجه‌گیری:
۲۲	۹- منابع فارسی:
۲۳	۱۰- منابع لاتین :

۱- چکیده :

ترسیم افقی دراز مدت، و رسیدن به آن از طریق برنامه‌های توسعه که شروع آن از ابتدای سال ۱۳۸۴ می‌باشد، یکی از رسالت‌های مهم نظام جمهوری اسلامی ایران بوده است که توسط مجموعه کارشناسی دولت تدوین و توسط مقام معظم رهبری و مراجع قانونی نیز تأیید و تصویب شده است. مسلم اینک یکی از قدم‌های اساسی توسعه کشور که همان ترسیم چشم‌انداز است، بطور موفقیت‌آمیزی به اتمام رسیده است اما این قدم اول و ابتدای کار است، یک نظام مدیریت عملکرد در سطح کلان که برنامه‌های توسعه را در قالب برنامه‌های زمانبندی یکساله و حتی کمتر، مورد پالایش قرار داده و بازخوردهای لازم را جهت هموار کردن راه رسیدن به چشم‌انداز را ارائه نماید، یکی از ضرورتهاست. در این مقاله مدیریت عملکرد را از دو بعد "مدیریت عملکرد سازمانی" و "مدیریت عملکرد در سطح کلان" مورد بررسی قرار می‌دهیم. و رویکردهای مطرح در این دو زمینه را تجزیه و تحلیل می‌کنیم.

۲- واژه‌های کلیدی:

مدیریت عملکرد^۱، ارزیابی عملکرد^۲، سنجش عملکرد^۳ و ...

1- Performance Management
2- performance Evaluation
3- performance measurement

۳- مقدمه:

امروزه تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در آستانه قرن بیست و یکم نهایتاً نقش دولت‌ها را از تصدی‌گری مستقیم به نقش‌های هدایتی و ارشادی تبدیل نموده و سبب شده است تا سازمان‌های دولتی با نگاهی کاملاً متفاوت با دیروز به محیط داخلی و خارجی خود نگاه کنند. اکنون سازمان‌ها به این واقعیت دست پیدا کرده‌اند که برای رسیدن به تعالی سازمانی و تحقق آرمانهای خود چاره‌ای جز سنجش سیستماتیک عملکرد خود و مقایسه آن با برنامه‌های کوتاه مدت و انجام اصلاحات لازم با توجه به بازخورد از محیط داخلی و خارجی ندارد.

امروزه نقش نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان‌ها کاملاً شناخته شده است. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های بزرگ (بوژه در بخش عمومی) پس از نظام‌های برنامه‌ریزی و تحول، نیاز به نظام‌های کارآمد ارزیابی و نظارت در اولویت بعدی قرار دارد. نقش نظام‌های ارزیابی در تعالی و بهبود سازمان زمانی بیشتر آشکار می‌گردد که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول برنامه‌ریزی شده استقرار گردد. در چنین شرایطی مسئولین و عاملین تحول در می‌یابند که برای دانش نیروی اولیه تحول و تعیین جهت و نقطه اعمال نیروهای لازم برای دگرگونی اطلاعات کافی در دسترس نیست (سخنرانی داریانی، ۱۳۸۴)

طی سالهای ۱۹۵۰ تا ۲۰۰۰ حوزه ارزیابی عملکرد مانند سایر حوزه‌های مدیریت، از نظر تئوریک و نیز از بعد عملی و اجرایی، رشد و پیشرفت عظیمی داشته است در طی این سالها

مؤسسات ارزیابی عملکرد مانند مؤسسات حسابرسی افزایش چشم‌گیری داشته است. از سال ۱۹۹۴ تا کنون بالغ بر ۲۳ کنفرانس ارزیابی عملکرد تنها توسط یک شرکت برگزار شده است. در سراسر دنیا بیش از ۵۰ وب سایت اینترنتی پیرامون «سنجش عملکرد کسب و کار» طراحی شده است.

این مقاله مشخصاً رویکردهای مطرح در زمینه استقرار سیستم مدیریت عملکرد در سطح سازمانی و در سطح کلان (دولت) و لزوم آن در شرایط کنونی با تغییرات شتابنده محیطی، پرداخته و تجزیه و تحلیل می‌نماید.

۴- تعاریف:

۴-۱- ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد عبارتست از فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (Hingoft:2000 & paddock:1997)

۴-۲- سنجش عملکرد:

سنجش و اندازه‌گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است. (Halachmi: 1999)

۴-۳- مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد عبارتست از ممیزی بینش، دانش و توانایی بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای استراتژی سازمان و تعالی افراد جامعه. (میرسپاسی ۱۳۸۰:۲۲۱) در تعریف فوق مدیریت عملکرد با رویکرد بهبود منابع انسانی در راستای تحقق استراتژی‌های سازمان در نظر گرفته شده است.

کمیته مشاوره مدیریتی استرالیا در این زمینه گزارشی را منتشر کرده است. (APS:1999) در این گزارش آمده است مدیریت عملکرد عبارتست از استفاده از استراتژی‌ها و فعالیت‌های مشترک، در راستای بهبود عملکرد فردی گروهی و سازمانی. در این گزارش کمیته مدیریت عملکرد را یکی از مؤلفه‌های مورد نیاز برای تشکیل یک چارچوب حکومت مشارکتی می‌داند.

۵- اهمیت و ضرورت مدیریت عملکرد:

توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. قبل از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش؛ ارزیابی و ارایه عملکرد خود است.^۱

مدیریت عملکرد ابزار بهبود عملکرد سازمانی را از طریق ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌آورد علاوه بر آن ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور براساس نتایج ارزیابی است. (APS:1999)

1- WWW.Isnar.cgiar.org/Publication

- مدیریت عملکرد مؤثر نیازمند یک چارچوب ترکیب شده از برنامه‌ریزی و عملکرد سازمانی، بازرگانی، تجارت و فردی است که می‌تواند شامل موارد زیر باشد :
- تشریح اهداف عملکرد (شامل وظایف، دستاوردها، رفتار، سیستم ارزیابی و ترکیبی از اینها) و ارتباط آن با برنامه‌های کسب و کار سازمانی
 - ارزیابی دوره‌ای عملکرد افراد و تیم‌ها در مقابل دستیابی به اهداف
 - اخذ بازخورد از این ارزیابی
 - شناسایی یا تشویق عملکرد شامل پرداخت بر مبنای عملکرد، حقوق تصاعدی بر مبنای عملکرد یا سیستم‌های پرداخت پاداش
 - توسعه فردی و گروهی و ارتقاء توانایی‌های آنان
 - مشاوره یا انجام اقدامات دیگر در مورد عملکرد پایین
 - ایجاد و برقراری ارتباط بین توسعه توانمندی‌ها با برنامه‌ریزی کسب و کار سازمانی
 - ارزیابی همکاری عملکرد فردی، تیمی و سازمانی

۶- مدیریت عملکرد در سطح سازمان (خرد):

مباحث مربوط به عملکرد و عملکرد سازمانی از ابتدای دهه ۱۹۹۰ در حالی مورد توجه جدی قرار گرفت که انقلاب عملکرد^۱ در بخشی خصوصی شروع شده بود. و این موضوع به سرعت در بخش دولتی تأثیر گذاشت و این عقاید در مدیریت دولتی نوین^۲ مطرح شد

1- Performance revolution
2- New Public Management

مفاهیم و فرایندهایی که در بخش خصوصی مطرح می‌شد به شدت شروع به جایگزینی در بخش دولتی کرد بطوریکه نتیجه‌گرایی و پاسخ‌گویی به سهامداران بیشتر مورد توجه قرار گرفت. (Osborne and Gambler 1993, Lusthaus, Anderson and Murphy 1995, Lusthaus et al. 2002, Peterson 1998)

عملکرد سازمانی به عنوان توانایی سازمان به استفاده مؤثر از منابع و تولید ستاده‌های پایدار با در نظر گرفتن اهداف مربوط به ذینفعان، تعبیر می‌شود.^۱

"بردرآپ" (۱۹۹۵) عناصر عملکرد را برنامه‌ریزی، اجرا و بکارگیری ارزیابی می‌داند. برنامه‌ریزی با توجه به ارزیابی‌های گذشته و نیازمندی‌های عوامل خارج از عناصر عملکرد (همچون سهامداران، مشتریان، خریداران و دیدگاه بلند مدت سازمان) برای عملکرد دوره‌آنی به عمل می‌آید با توجه به دو اصل توالی روند توسعه و بهبود فعالیت‌ها و مهندسی مجدد این فرآیند و با عنایت بر ارزیابی‌های عملکرد گذشته، فعالیت‌ها به اجرا در می‌آیند، به نظر "بردرآپ" این تحلیل برای کلیه سطوح سازمان کاربرد دارد. اکثر اوقات افراد مختلفی در وظیفه برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد را انجام می‌دهند، لیکن برای اینکه هر دو وظیفه بطور مؤثر انجام شوند، برقراری ارتباط میان این دو ضروری می‌نماید از اینروست که کونتز، ادائل و وایسیریخ (۱۹۹۴) برنامه‌ریزی و کنترل را به دو تیغه یک قیچی تشبیه می‌کند. این همان چیزی است که به نظر می‌رسد نیازمند توجه بیشتری می‌باشد.

۱-۶- چارچوب مدیریت عملکرد HPMF

اندرسن^۲ و همکاران (۲۰۰۶) چارچوبی را در این زمینه ارائه داده‌اند (شکل شماره 1) چارچوب ارائه شده توسط ایشان و همکاران او حاصل تحقیقشان در یک سازمان بوده است، و اعتقاد دارند که ممکن است عناصر دیگری را نیز در این چارچوب بتوان قرار داد اما عناصر مورد استفاده عناصری هستند که بطور معمول در سازمانها مطرح می‌باشد. همانطور که در این تصویر مشخص شده است موافقت و تایید سهامداران و برنامه‌ریزی استراتژیک از عناصر کلیدی هستند که بایستی نیازها و انتظاراتشان در نظر گرفته شود. و با بخشهای مختلف در ارتباط هستند. تحقیقات بازار و تقسیمات مربوط در این زمینه جنبه مهم این ساختار بحساب می‌آید. از طرف دیگر این موضوع با رویکردهای مشتری نیز مرتبط می‌باشد از منظر درونی اگر به موضوع نگاه کنیم توسعه فرآیندهای کاری یک عامل حیاتی برای سازمان محسوب می‌شود و این همان استفاده بهینه از زمان و خلق ارزش است. (McCormack:2001)

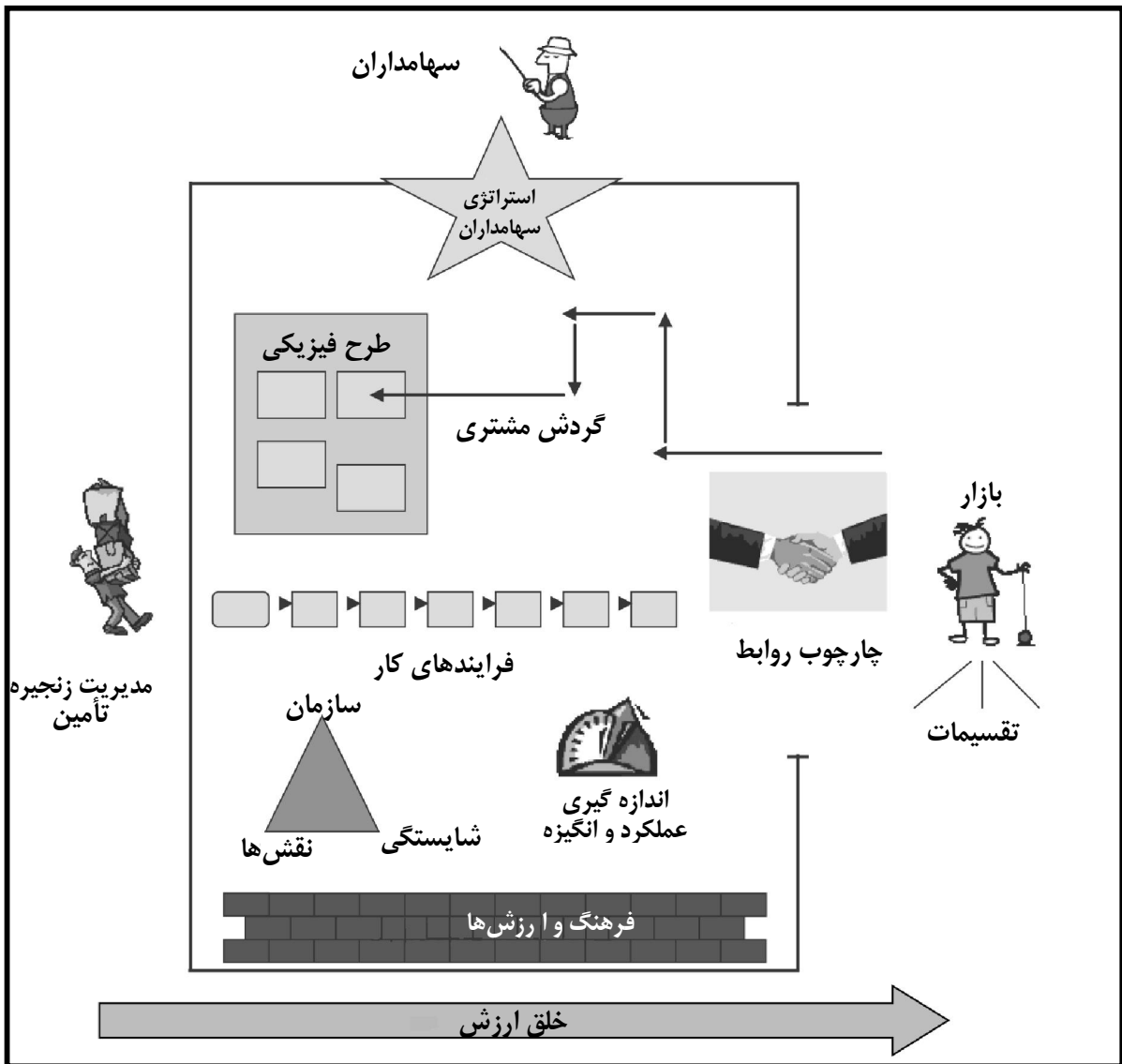
نقش‌ها، شایستگی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی به عنوان زیربنای درون وظیفه ای بایستی کاملاً با یکدیگر هماهنگی باشند از طرف دیگر انگیزه مدیریت عملکرد که ارتباط نزدیکی با ارزشها و فرهنگ سازمانی دارند، بایستی پررنگ باشد.

سبک رهبری و رویکرد مدیریتی موجود در سازمان نیز یکی دیگر از عوامل حیاتی موفقیت می‌باشد مدیریت در تمام سطوح سازمان بایستی کاملاً با هم مرتبط باشند.

1- The holistic performance management from work (HPMF)

2- Andersen

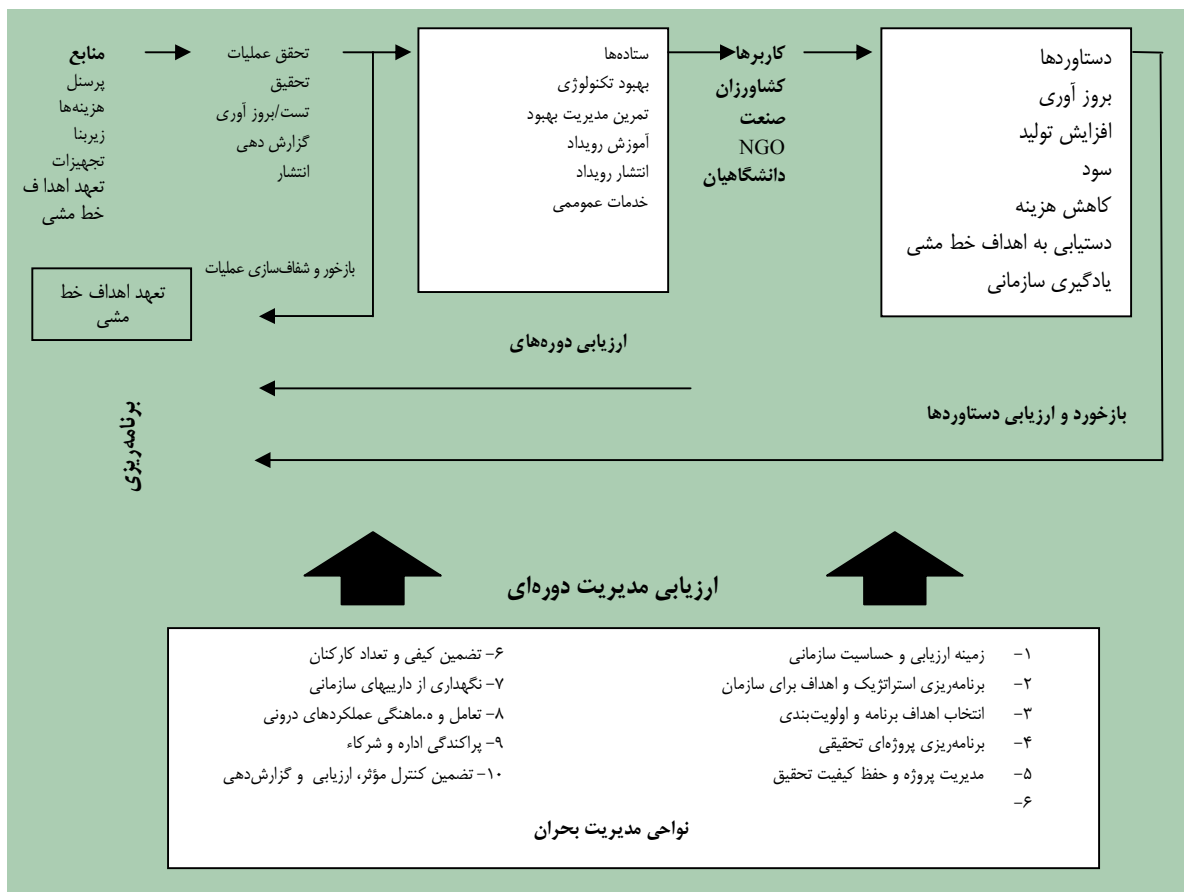
شکل شماره ۱ چارچوب مدیریت عملکرد در یک سازمان



۲-۶- مدیریت عملکرد در OPAS :

برای آشنایی با فرآیند ارزیابی عملکرد سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد^۱ (OPAS) مرکز تحقیقات کشاورزی در شکل شماره ۲ نشان داده شده است. (ISNAR^۲:2001)

شکل شماره ۲ سیستم OPAS



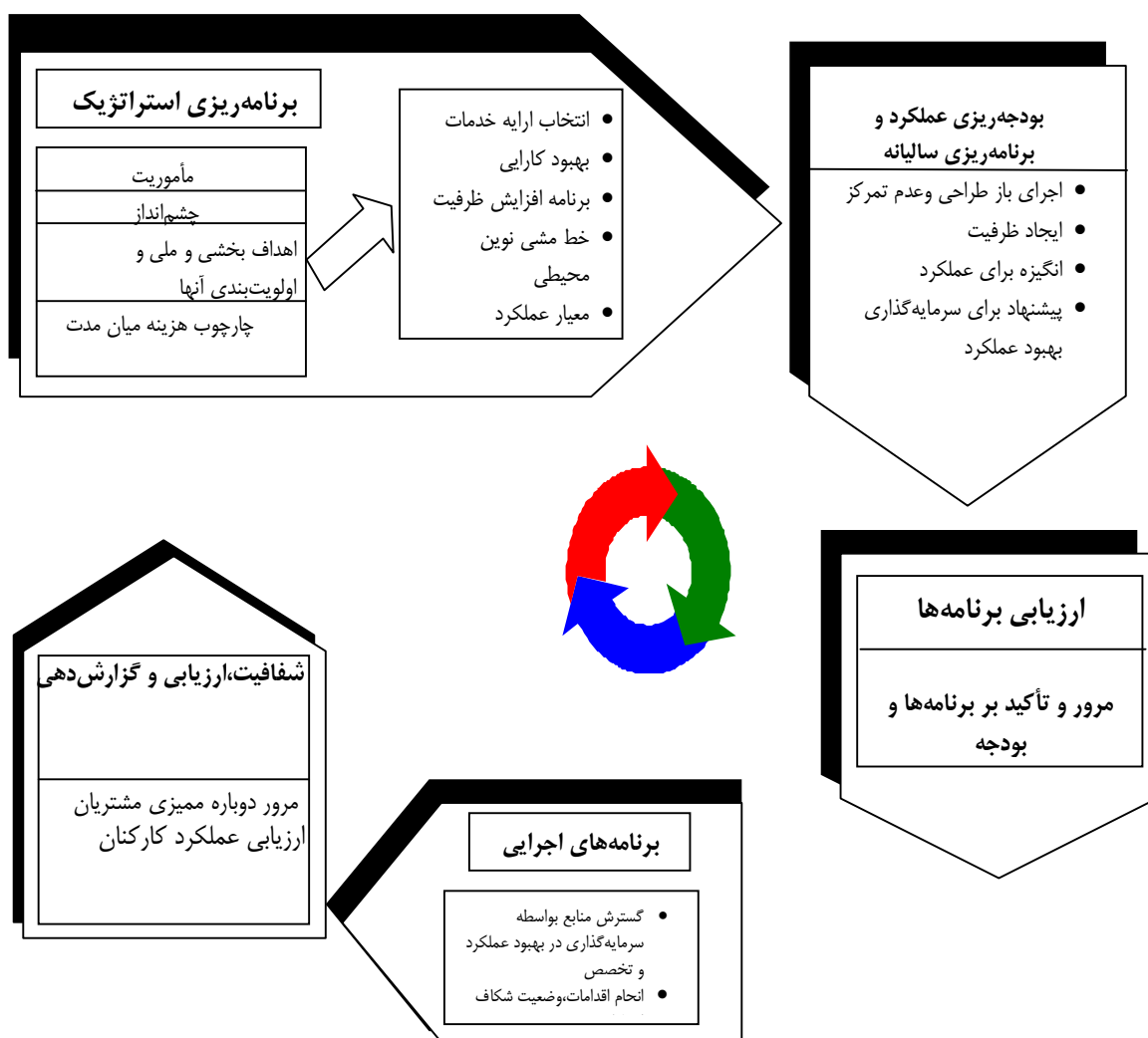
- 1- Organizational Performance assessment system (OPAS)
- 2- International Service for Nation Agricultural Research (ISNAR)

۳-۶- مدیریت عملکرد در تانزانیا:

مدل مورد استفاده در تانزانیا برای بهبود عملکرد در شکل شماره ۳ بیان می‌شود

(OECD: 2002) .

شکل شماره ۳ مدل مورد استفاده تانزانیا



۴-۶- مدل‌های مدیریت عملکرد :

مدل‌های مختلفی در مورد مدیریت عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعفی هستند و ارائه دهندگان این مدل‌ها هر کدام به فراخور دانش، تجربه و مهارت خود جنبه‌های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار داده است.

مدل‌های بنیاد اروپایی کیفیت^۱، کارت امتیازی متوازن^۲، مدل برتری سازمانی^۳، مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها^۴، و مدل بالکوم بالدريج از جمله مدل‌هایی هستند که در دهه اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. بطوریکه بعضی از سازمان‌های داخلی نیز توانسته‌اند آنها را به اجرا گذاشته و نتایج آنرا تجربه کنند. با توجه به اینکه بحث در مورد مدل‌های مذکور در این مقاله مقدور نمی‌باشد در جدول شماره ۱ نقاط قوت و ضعف هر یک از این مدل‌ها در ادامه ارائه می‌شود. (داریانی، رفیع‌زاده ۱۳۸۴:۲۵)

4- European Foundation For Quality Management (EFQM)

5- Balance Score Care (BSC)

6- Corporate Excellent Diagnosis (CED)

7- Strategic Cost Reduction & Performances Improvement(SCR&PI)

جدول شماره ۱ ارزیابی تطبیقی مدل‌های ارزیابی

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> - جهت ایجاد یک سیستم صحت‌سنجی (health check) برای فرایندهای سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف مناسب است. - توانا کردن سازمان در الگو برداری از بهترین سازمان‌ها در زمینه فرایندهای سازمانی - اصول تعریف شده‌ای دارد. - توجه‌اش مشتری‌مداری است. - معیار وزن‌دهی مناسبی دارد. - با پارادایم‌های جدید مدیریت همخوانی دارد. - نگاه جامع‌تری به ذینفعان سازمان دارد. - نگاه جامع‌تری در انتخاب معیارها و زیرمعیارها دارد. - مدلی است عینی و مبتنی بر واقعیت. - از ساختار مناسبی مناسبی جهت تحلیل نتایج ارزیابی سازمان ارائه می‌دهد. - امکان سنجش کمی دارد. - منطق رادار معیارها را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد. - از قابلیت انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی، امتیازدهی برای ابعاد در نظر گرفته شده دشوار است. - زمان و تمرکز زیادی لازم دارد. - از غنای لازم جهت تجزیه و تحلیل علت‌ها برخوردار نیست.
BSC	<ul style="list-style-type: none"> - برای گسترش درک علت و معلولی بین معیارهای عملکردی مدیران سازمان و توانمندسازی آنها برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسب‌تر است. - برای تعیین اولویت بین پروژه‌های بهبود مناسب است. - ارتباط دو جانبه‌ای از استراتژی و روندهای استراتژیک در لایه‌های سازمانی برقرار می‌کند. - یک منبای تئوریک برای هر جنبه ارائه می‌کند. - بر مبنای ایجاد توازن میان عملکرد داخلی و خارجی معیارهای مالی و غیرمالی و ... استوار شده است. - ابزار مناسبی جهت تعیین و انتقال استراتژی است. - بر روابط علی و معلولی بین چهار بعد مدل، تأکید می‌شود. - منابع اطلاعاتی فراوانی اعم از کتاب، مقالات و ... در دسترس است. - ابعاد در نظر گرفته شده از جامعیت برخوردار است. - انعطاف‌پذیری خوبی دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - در صورتی می‌توان اجرا کرد که سازمان مورد مطالعه دارای استراتژی چشم‌انداز تعریف شده‌ای باشد. - اجرای مدل دشوار است (بدلیل تعریف معیارهای متناسب با استراتژی‌های سازمان) - با توجه به ارتباط سلسله‌مراتبی بین جنبه‌های تعریف شده امکان بررسی حوزه‌ها بطور مستقل وجود ندارد. - سیستم امتیازدهی ندارد. - زنجیره تأمین سازمان کمتر مورد توجه است.

<ul style="list-style-type: none"> - حوزه‌های تخصصی تعریف شده جامع نیستند - طبقه‌بندی حوزه‌های تخصصی با پارادایم‌های جدید مدیریت سازگار نیست - ساختار مدل پیچیده است - یک مدل قدیمی است - اجرای مدل زمان‌بر است - جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری در مورد امتیاز راحت نیست. - پیش‌فرض‌ها و اصول حاکم بر مدل تعریف نشده است. 	<ul style="list-style-type: none"> - برای اجزاء مختلف مدل تعریف خاص ارائه شده است. - برای شناخت کل سازمان، یک یا چند حوزه قابل بکارگیری است. - رویکرد مدل رویکرد شناخت وضع موجود سازمان استانداردهای برتری سازمانی است - منابع و اطلاعات کاملی موجود است - امکان سنجش کمی فراهم است - ریشه‌یابی و یافتن روابط علت‌ها در مدل گنجانده شده است - انعطاف‌پذیری خوبی دارد 	CED
<ul style="list-style-type: none"> - حوزه‌های تعریف شده جامع نیستند - سیستم امتیاز دهی ندارد - منابع اندکی در دست است - بر مبنای ساختار هزینه‌ها طراحی شده، لذا نیاز به سیستم‌های هزینه‌یابی دقیق دارد که اغلب شرکت‌ها فاقد اینگونه سیستم‌ها هستند - عمق و تفصیل بررسی کم است - به مشتری‌گرایی کمتر توجه شده است - بیشتر به اثر بخشی تأکید دارد 	<ul style="list-style-type: none"> - مبنای روش ساختار هزینه‌هاست لذا درک ابعاد و نتایج آن ساده‌تر است - بدلیل رویکرد کاهش هزینه مورد توجه مدیران عالی است - اجرا مدل سهل‌تر است - زمان اجرا کوتاه است - بدلیل تمرکز بر هزینه‌ها درک آن بسادگی قابل فهم است - در بهبود حوزه‌هایی تمرکز می‌کند که نقش کلیدی دارند 	SCR&PI
<ul style="list-style-type: none"> - مدل‌های جدید و جامع‌تری نسبت به این مدل ظهور کرده است - اجرای مدل زمان‌بر است 	<ul style="list-style-type: none"> - مدل جداگانه‌ای برای موسسات تجاری، آموزشی و بهداشتی و درمانی ارائه می‌کند - رویکرد توسعه‌ای دارد - تمرکز بر بازار و مشتری دارد 	بالدریج

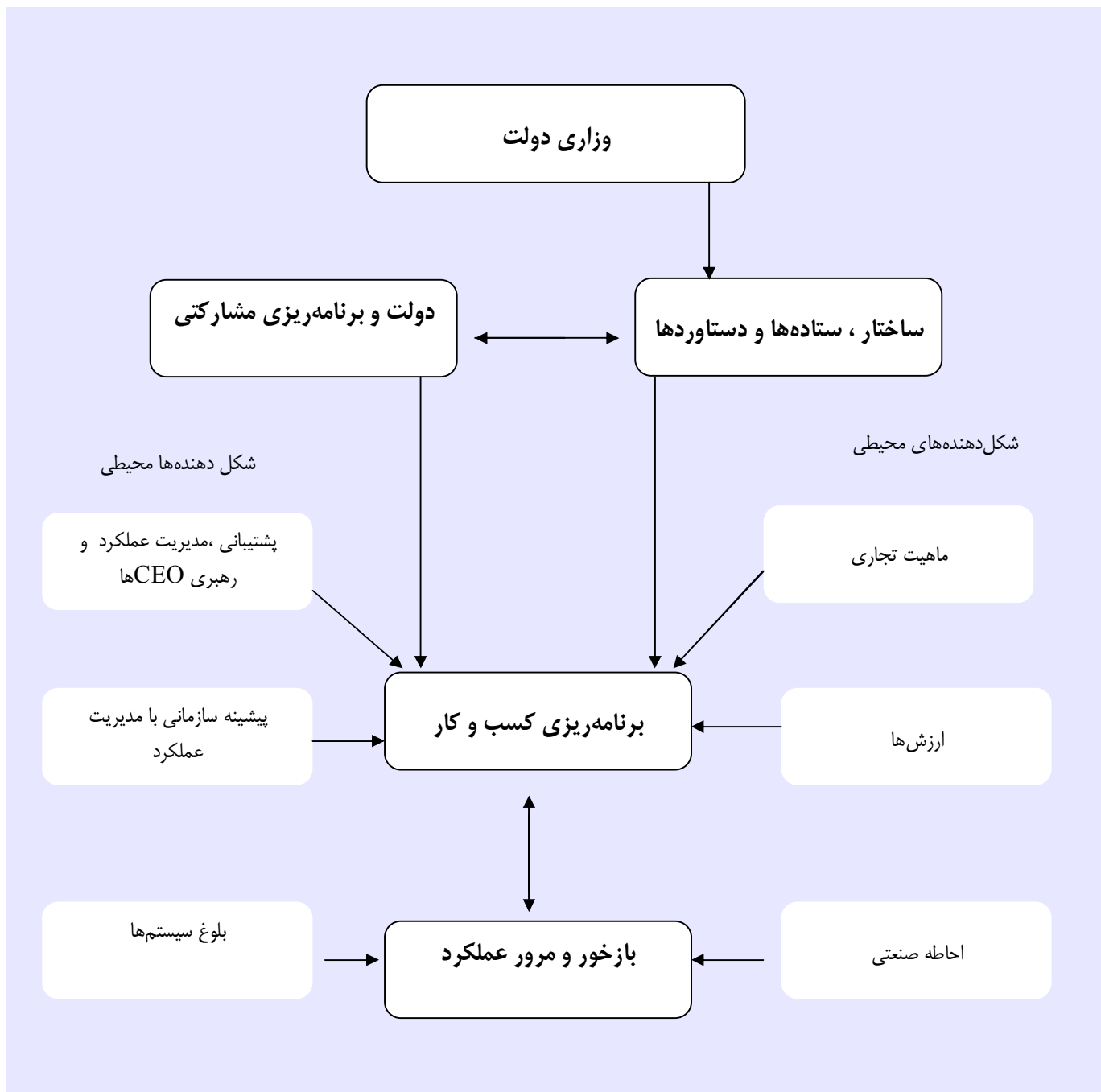
۷- مدیریت عملکرد در سطح کلان (دولت):

در گزارش مربوط به مدیریت عملکرد بخش دولتی استرالیا (۱۹۹۹) به سه فاکتور مهم برای موفقیت سیستم مدیریت عملکرد بخش دولتی اشاره شده است. این عوامل در قالب گروههایی تعریف شده اند که در طراحی، ارزیابی یا باز طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد باید مورد قرار بگیرند.

این عوامل در قالب گروههای سه گانه زیر طبقه بندی شده اند :

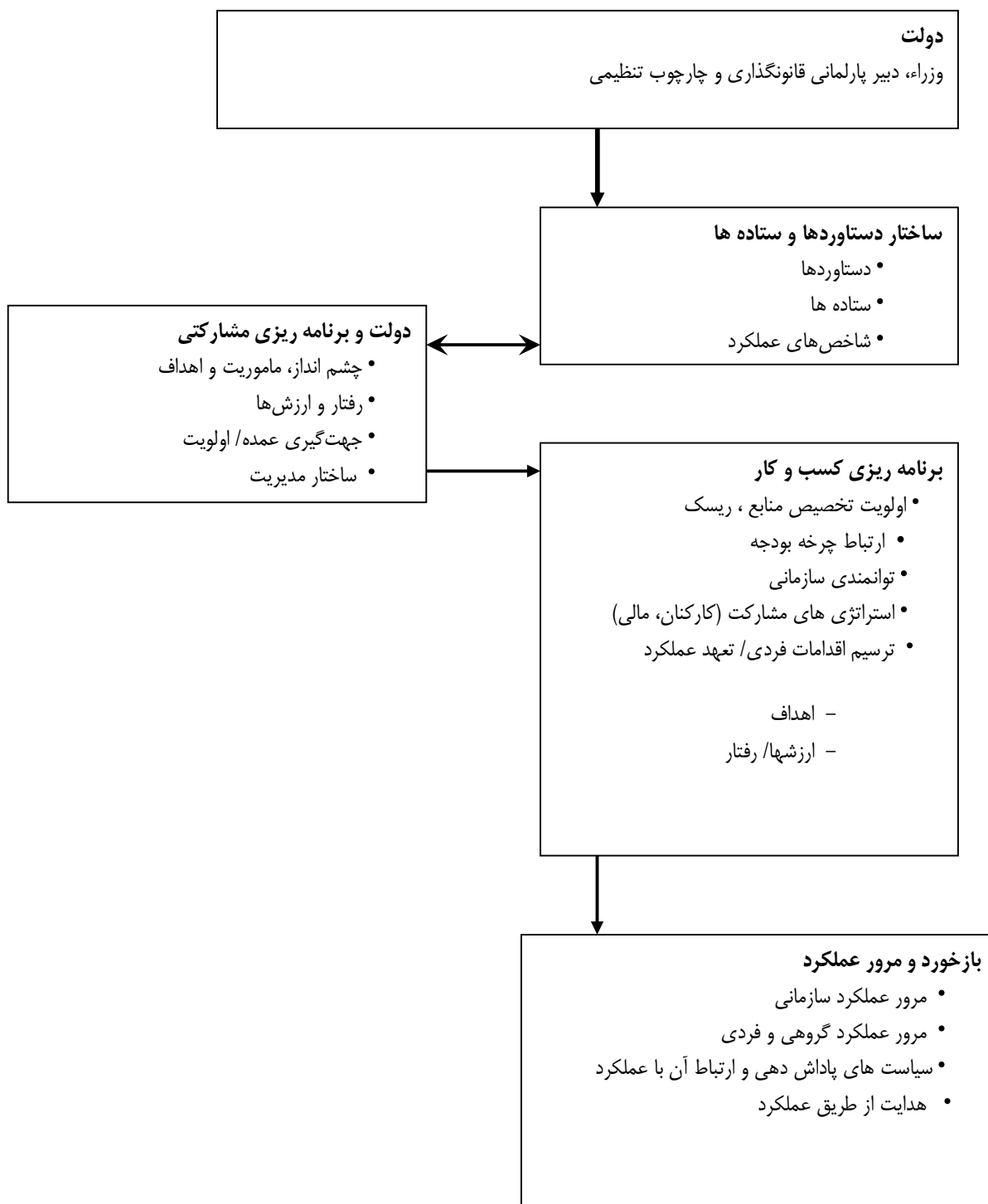
- هم ترازی- طراحی مدیریت عملکرد براساس جزئیات دستاوردهایی که بوسیله دولت و سهامداران توافق شده است و ماهیت تجاری دارد. این اهداف، مشتریان و سنجش عملکرد به عنوان فرهنگ تاریخی و تحقق آرمانهای سازمان می باشد.
 - اعتبار- پشتیبانی لذت بخش و شیفته کردن کارکنان از طریق شفافیت، روشنی، سادگی، اجرای مترقی و تعهد مدیریت، کاهش اختلاف بین آنچه بیان می شود با واقعیت و متأثر از عملکرد ضعیف.
 - تعامل- تعهد مدیریت عملکرد، یک بخشی از ساختار مدیریت مشارکتی سازمان است، و خط دید مشترکی را برای کارکنان به وجود می آورد تا بین اهداف و مسئولیت های سازمان و اجرای دقیق و برنامه ریزی شده آنها از طریق و آموزش های کافی مفاهیم روشن گردد.
- برخی عوامل کلیدی دیگری هستند که مدیریت عملکرد را در درون سازمان شکل می دهند این عوامل چارچوب مدیریت عملکرد را در قالب شش عامل شکل دهنده محیطی ترسیم می کنند. این عوامل در شکل شماره ۴ ترسیم شده است.

شکل شماره ۴- شکل دهنده‌های محیطی مدیریت عملکرد

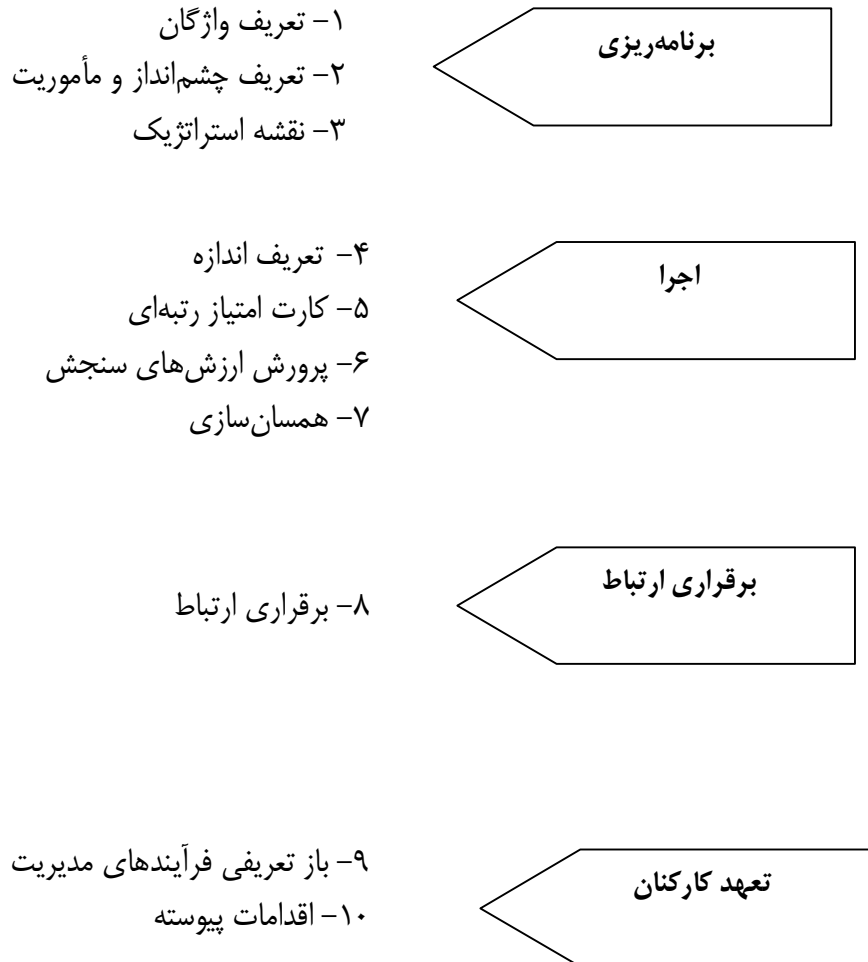


۱-۷- چارچوب عمومی مدیریت عملکرد:

چارچوب عمومی مدیریت عملکرد در شکل شماره ۵ ارائه شده است.



۷-۲- گام‌های اجرایی مدیریت عملکرد در سطح کلان:



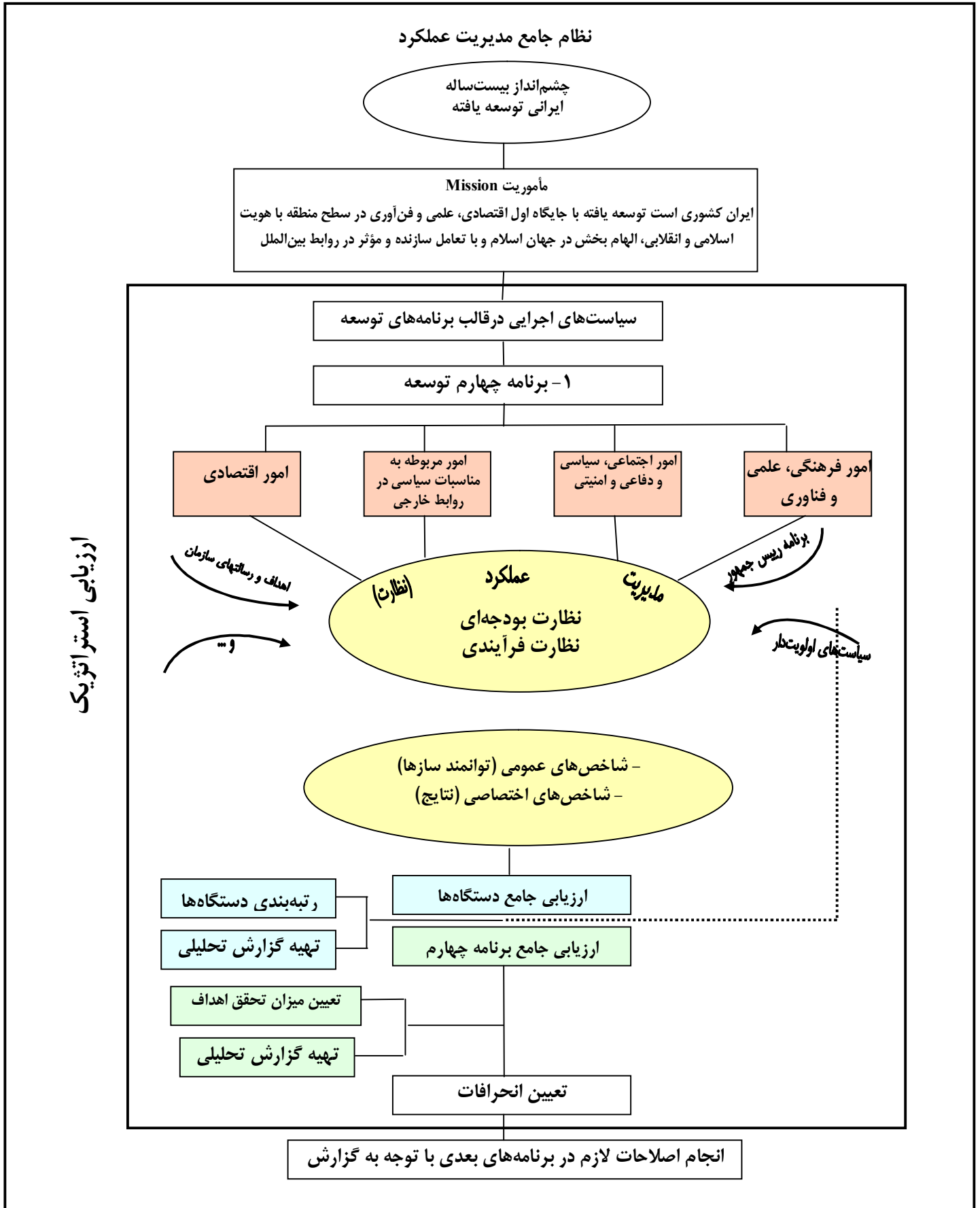
منبع: WWW.qpr.com

۸- تحلیل و نتیجه‌گیری:

در این مقاله با مرور بر ادبیات نظری مربوط به ارزیابی و مدیریت عملکرد به این نتیجه رسیدیم که مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد به عنوان یک ورودی برای بهبود عملکرد است. به عبارت دیگر مدیریت عملکرد از طریق ارزیابی و سنجش عملکرد و تحلیل آن با در نظر گرفتن برنامه‌ها و نتایج بدست آمده، بهبود عملکرد سازمانی را تضمین می‌نماید. از طرف دیگر این موضوع را هم اذعان داریم که بهبود عملکرد سازمانی نیز منجر به هدایت سازمان به سمت تعالی و تحقق چشم‌انداز و مأموریت‌ها می‌شود.

پس ارزیابی عملکرد از نظر تئوریک در دو بعد سازمانی (خرد) و دولت (کلان) مورد بحث می‌باشد ارزیابی عملکرد سازمانی که مدل‌های مطرح و فرآیند آن نیز در این مقاله بحث شد، مقدمه ورود به مدیریت عملکرد دولت و ابزار رصد کردن برنامه‌ها با در نظر گرفتن مأموریت در هر یک از دستگاه‌های اجرایی می‌باشد و مدیریت عملکرد دولت با یک نگرشی جامع و با در نظر گرفتن چشم‌انداز ۲۰ ساله- به عنوان یک سند قانونی- که به گام‌های اجرایی آن بطور مختصر اشاره شد، وسیله بهبود عملکرد دولت می‌باشد. و ضرورت این موضوع در فصل یازدهم لایحه مدیریت خدمات کشوری در نظر گرفته شده و در ماده ۶۹ این لایحه دستگاه‌های اجرایی را مکلف به استقرار نظام مدیریت عملکرد کرده است. با توجه به مباحث مطرح شده و مدل‌های ارائه شده مدل مربوط به چرخه مدیریت عملکرد در ایران در شکل شماره ۶ ارائه شده است.

شکل شماره ۶ چرخه مدیریت عملکرد در ایران



۹- منابع فارسی:

- ۱- سخنرانی داریانی، مدیرکل دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، ۲۸ و ۲۹ اردیبهشت ۱۳۸۴ دانشگاه تهران
- ۲- میرسیاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ نوزدهم، انتشارات میر ۱۳۸۰
- ۳- داریانی، محمدعلی و رفیع‌زاده، علاءالدین، بررسی تطبیق مدل‌های ارزیابی عملکرد، EFQM, BSC و ... ، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، اردیبهشت ۱۳۸۴

١٠- منابع لاتین :

- 1- Halachmi,Arie, mandated performance measurement : A help or a hindrance? National productivity Review, vol . 18 Issue 2,pp.59-61,ISSN: New York; Spring 1999
- 2- Hingoft, E.laine , “New Organization performance Test Uncover some Surprising Relation behavior’ Credit union times, v10,11,Issue 3 January, 2000, west palm beach
- 3- Paddock, Susan c, “benchmarks in management training” Public personal management. Vol. 26, Issue 4,pp.441-460. ISSN Washington. Winter 1991
- 4- Mueller, Bob,” measuring ROI: can it be done?” as/ 400 systems management, vol.25, Issue 011,pp.8-10 November 1997
- 5- Anonymous,” continuously an organizations performance, high – speed management. Organization studies. Derline , 1999. val 20. Issue2, pp326
- 6- Dessler, Gary, performance. Standards case study Prentice-hall.1980
- 7- Management advisory Committee, a strategic framework, performance management in the Australian public service (APS), Report 1999

- 8- Assessing for Excellence: A practical Guide for self- assessment, EFQM publications , 1999
- 9- The European foundation for quality management, EFQM publication 1999
- 10-The EFQM Excellence Model www. EFQM.org
- 11-OECD, DAC Network on Good Governance and Capacity Development Réseau due CAD sure la Bonne gouvernance et le renforcement des capacités Second Meeting, 14-15 February 2002
- 12-Introduction to balanced score card (BSC).
www.qpr.com/balancedscorecard
- 13-Andersen.b,henriksen.b and aarseth.w,(2006) holistic performance management: an integrated framework, international journal of productivity and performance management v55 pp 61-78
- 14-Mc Cormack, k.(2001) business process orientation: do you have it?quality progress no.january