

چکیده

مدیریت و ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری حیاتی در اختیار مدیریت سازمان بوده و سازمان‌ها به منظور بقاء و رشد در فضای رقابتی، نیازمند ارزیابی و مدیریت عملکرد خویش هستند. مدل‌های گوناگونی از گذشته تاکنون طراحی و تبیین شده که هر یک ویژگی‌های مشخصی را دارند. در این پژوهش ضمن بررسی مدل‌های عملکردی و ویژگی‌های آن‌ها از گذشته تاکنون، به بررسی تأثیر رهیافت‌های مکاتب مدیریتی بر شکل‌گیری این مدل‌ها پرداخته می‌شود.

رهیافت‌های مدیریتی که تحت تأثیر شرایط محیطی و سازمانی و عوامل مختلف دیگر در طی زمان تکوین یافته‌اند بر طراحی مدل‌های عملکردی تأثیر گذاشته و باعث سیر تکاملی و تحولی در مدل‌های مربوطه شده‌اند. در این تحقیق تناسب رهیافت‌های مدیریتی با مدل‌های عملکردی بررسی و پویاشناسی این تأثیر در نگاشت‌های مربوطه مورد توجه قرار گرفته است.

در این مقاله با استناد به مطالعات انجام‌شده تأثیر چهار رهیافت اصلی مدیریت (رهیافت سنتی، رهیافت منابع انسانی، رهیافت کمی و رهیافت سیستمی و اقتضایی) با بهره‌گیری از متدولوژی پویاشناسی بر شکل‌گیری مدل‌های عملکردی، سیر تحولی و جایگاه آن‌ها مورد توجه قرار گرفته و مشاهده می‌گردد که رهیافت‌های مدیریتی تحت تأثیر متغیرهای محیطی و سازمانی تکوین و تحول یافته و موجب شکل‌گیری و تکامل مدل‌های عملکردی به منظور پاسخگویی به نیازهای سازمانی و محیطی شده‌اند.

کلید واژه:

رهیافت مدیریتی، مدل، مدیریت عملکرد، پویاشناسی سیستم

مقدمه

مؤسسات و سازمان‌ها با هر مأموریت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی فعالیت می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند. بنابراین، ارزیابی و مدیریت نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود که این مهم تحت تأثیر عوامل مختلف محیطی و سازمانی می‌باشد.

برای ارزیابی عملکرد تعاریف مختلف و گوناگونی بیان شده است. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود.

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 و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست. به‌طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین باهدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن است.

پویاشناسی تأثیر رهیافت‌های مدیریتی بر شکل‌گیری و تبیین مدل‌های مدیریت عملکرد

مجید حسنی

دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها - دانشگاه تربیت

مدرس

hasani.m@modares.ac.ir

عادل آذر (نویسنده مسئول)

استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد - دانشگاه تربیت

مدرس

azara@modares.ac.ir

جمال شهرابی

استادیار دانشگاه امیر کبیر

jamalshahrabi@aut.ac.ir

عباس مقبل

دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد - دانشگاه تربیت

مدرس

moghbela@modares.ac.ir

رهیافت‌های مدیریتی تکوین یافته در طی زمان بر شکل‌گیری، تکامل و به‌کارگیری این مدل‌های عملکردی موثر بوده و به فراخور هر یک از رهیافت‌های مدیریتی غالب در هر دوره، مدل عملکردی با ویژگی‌های متناسب با آن رهیافت طراحی و تبیین شده است.



ضرورت و اهمیت مدیریت و ارزیابی عملکرد

سازمان‌ها مجبور به ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی کسب‌وکار خویش بوده و این مستلزم کاهش هزینه‌ها و بهبود پیوسته عملکردهای کسب‌وکار است. 1 بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و بازخورد و اطلاع از میزان اجرا سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. لذا ارزیابی عملکرد نقش بسیار مهمی در دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده و موفقیت‌های مربوطه دارد. 2 امروزه سازمان‌ها از متدولوژی‌های زیادی به منظور ارزیابی عملکرد بهره می‌برند ولی این متدها می‌بایست با استراتژی‌های سازمان هماهنگ باشد. 3 کنترل و ارزیابی فرایندها بارهای مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است. 4، 5 اهمیت این موضوع در مطالعات به گونه‌ای است که در سال 1994 تا 1996 بیش از 3600 مقاله در این حوزه چاپ شده است. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است. 6 و از این رو سازمانی بدون سیستم مدیریت و ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد. خروجی‌های برآمده از اندازه‌گیری و تحلیل عملکرد می‌تواند در مدیریت عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. 7 لذا ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد مورد مطالعه پژوهشگران است. 8 و از آن به عنوان ابزار حیاتی برای مدیریت یاد شده است. 9.

1. مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانی

مدیریت عملکرد/ارزیابی عملکرد - مدیریت عملکرد فرآیند/ارزیابی عملکرد فرآیندها
واژه مدیریت عملکرد شرکت¹، توسط گروه مشاوره گارتتر برای ترکیبی از فرآیندها، متدولوژی‌ها و فناوری‌هایی برای اندازه‌گیری، مانیتور و مدیریت عملکرد کسب‌وکار بیان شده است. 10 مدیریت عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها نامید. 11 از سیستم‌های مدیریت عملکرد در راستای بهبود تصمیم‌گیری‌ها در پروژه نیز با در نظر گرفتن پروژه به عنوان یک واحد کسب‌وکار بهره برده شده است. 12 از مرور ادبیات موضوع کاملاً مشخص است که عملکرد با کارایی و اثربخشی در ارتباط مستقیم و نزدیکی بوده 13 و مفهومی گسترده‌ای از چرخه کنترلی مشتمل بر چهار گام برنامه‌ریزی، بهبود، کنترل و ارتباطات می‌باشد. 14 و از آن به عنوان مشارکت و همکاری‌های گروهی و فردی سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان یاد شده است. 15 اگرچه عملکرد را سطح دسترسی به اهداف سازمانی و یا توان بالقوه نتایج برای ذینفعان سازمان نامیده‌اند. 14 این نظام شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به منظور دستیابی سازمان به سرآمدی و تعالی در عرصه رقابتی است. 16
ارزیابی عملکرد فرآیند تعیین چگونگی دستیابی به اهداف و اجرای نمودن استراتژی‌ها است. 17 که توسط مدیریت ارشد و نماینده ایشان رهبری می‌شود. 18 و این امری است معماگونه، پیچیده، دشوار، چالش‌برانگیز و مهم. 19 اما نبودن یک تعریف مشخص و یکپارچه از ارزیابی عملکرد وابسته به شرایط پیچیده و جهانی شدن است. 2 ارزیابی را به عنوان رویکردی مورد قبول برای تلاش در آنچه سنجیده خواهد شد و چگونگی سنجیده شدن آن تعریف کرده‌اند. 20 اولین سیستم‌های اندازه‌گیری بر اساس رخ دادهای مالی تعریف شده است. 21 سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد پویا با بهره‌گیری از تکنیک‌ها، ابزارها و متدهای مربوطه مورد توجه قرار گرفته است و در پژوهش‌های متعدد نیاز به یک سیستم ارزیابی عملکرد پویا، بهبود محور، راهبردی، متوازن و یکپارچه تاکید شده است. سیستمی که مدیریت روابط علی بین ارزیابی عملکردهای مختلف را تسهیل می‌کند. سیستم ارزیابی عملکرد پویا اجازه تغییر در اولویت‌ها را در گستره کسب‌وکار می‌دهد. 22 به منظور دستیابی به یک نگاه اجمالی و مفید در خصوص واژگان و تعاریف مطرح‌شده تا کنون، سعی شده است جدولی از تعاریف و اصطلاحات به صورت کاربردی به شرح ذیل ارائه گردد.



جدول 1- تعارف واژگان

مرجع	واژگان	تعریف	حوزه
کراپوز 2005	عملکرد	مفهومی گسترده‌ای از چرخه کنترلی که شامل چهار گام برنامه‌ریزی، بهبود، کنترل و ارتباطات می‌باشد	عمومی
دوبل 2002	عملکرد	عملکرد با کارایی و اثربخشی در ارتباط مستقیم است.	عمومی
چامونی 2006	عملکرد	مشارکت و همکاری‌های گروهی و فردی سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان	عمومی
کراپوز 2005	عملکرد	سطح دسترسی به اهداف سازمانی و یا توان بالقوه نتایج برای ذینفعان سازمان نامیده‌اند	عمومی
کردرو 1989	عملکرد	ترکیبی از کارایی و اثر بخشی	تحقیق و توسعه
دی‌وایت 1999	عملکرد	سطح دستیابی به اهداف	عمومی
نیلی و دیگران 1996	عملکرد	میزان اثربخشی و کارایی فعالیت	کسب‌وکار
رولستاداس 1998	عملکرد	بر اساس روابط پیچیده داخلی بین 7 معیار عملکردی تعریف می‌گردد. (اثربخشی، کارایی، کیفیت، نوآوری، بهره‌وری، کیفیت عمر کاری، سیستم سازمانی)	سیستم سازمانی
کلارک و فوجیمتو 1991	ابعاد عملکرد	کیفیت محصول نهایی، زمان آماده سازی، بهره‌وری	توسعه محصول
دوز 1991	ابعاد عملکرد	تمرکز بر روی توسعه، زمان توسعه محصول، کارایی	توسعه محصول
امانولیدز 1993	ابعاد عملکرد	زمان توسعه، بهره‌وری توسعه، کیفیت طراحی نهایی	توسعه محصول
موزنگ و برندراپ 1993	ابعاد عملکرد	کارایی، اثربخشی و تطابق پذیری	ساخت
نیلی و دیگران 1996	ابعاد عملکرد	زمان، هزینه، کیفیت و انعطاف پذیری	ساخت
سیدرووا 2010	ارزیابی عملکرد	امری است معماگونه، پیچیده، دشوار، چالش‌برانگیز و مهم	عمومی
کیوانگ 1999	ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد به دنبال بهبود عملکردها و بهینه سازی فرآیندها از طریق افزایش کارایی و اثربخشی در فرآیند یا محصول در یک چرخه پیوسته و حذف یا کاهش انحرافات در فرآیند یا محصول می‌باشد	عمومی
درانکن و کوک 1997	ارزیابی عملکرد	دستیابی و ارزیابی اطلاعات واقعی در خصوص دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌ها و عوامل موثر بر دستیابی به اهداف	عمومی
سینکلایر و زایری 1995	ارزیابی عملکرد	فرآیند تعیین چگونگی موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده	سازمانی
ایوانگلیز 1992	ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد فرآیند تعیین چگونگی دستیابی به اهداف و اجرایی نمودن استراتژی هاست.	عمومی
اسچپر 2006	مدیریت عملکرد	ترکیبی از فرآیندها، متدولوژی‌ها و تکنولوژی‌هایی برای اندازه‌گیری، مانیتور و مدیریت عملکرد کسب‌وکار بیان شده است	عمومی
نیلی 2005	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها نامید.	عمومی
سمیع زاده 1387	مدیریت عملکرد	این نظام شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به منظور دستیابی سازمان به سرآمدی و تعالی در عرصه رقابتی است.	عمومی

شیوه سنتی اندازه‌گیری عملکرد صرفاً اندازه‌گیری مالی را مورد بررسی قرار می‌دهد که امروزه به دلیل اینکه بسیاری از مسائل را نادیده می‌گیرد مورد انتقاد است. در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد می‌باشد. 23 در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و معیار سودآوری با رویکرد حساسی عملکرد و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است. در واقع نظام‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد از چارچوب‌های تک بعدی و صرفاً مالی به سوی چارچوب‌های چند بعدی و متعادل شده در تمامی ابعاد می‌رود. دست کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند.

بر اساس مطالعات انجام‌شده، اکثر ارزیابی عملکردها را می‌توان در گروه بندی‌های شش‌گانه ذیل قرارداد:

اثربخشی: میزان تطابق برآورده شدن نیازها توسط نتایج و خروجی‌ها

کارایی: حداقل بهره‌برداری از منابع برای رسیدن به نتایج

کیفیت: میزان برآورده شدن نیاز و انتظارات مشتریان توسط محصولات و خدمات

محدوده زمانی: اندازه‌گیری واحد کاری که به درستی در زمان مقرر انجام شده است.

بهره‌وری: ارزش افزوده ایجاد شده تقسیم بر ارزش نیروی کار و منابع مصرف شده

ایمنی: اندازه‌گیری سلامت و ایمنی سازمان و محیط کاری که کارکنان در آن فعالیت می‌کنند.

همچنین در کشورهای مختلف مدل و الگوهای ارزیابی متفاوتی به منظور ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گرفته است، که از الگوهای

متفاوتی استفاده می‌کنند. دسته بندی الگوهای ارزیابی عملکرد بر اساس نوع مدل‌ها به شرح جدول ذیل هستند: 24



جدول 2- دسته بندی الگوهای ارزیابی عملکرد بر اساس نوع مدل‌ها

مدل های مبتنی بر هزینه و زمان	مدل های ترازایی (یکپارچه)	مدل های برتر سازمانی و خود ارزیابی (جوایز ملی کیفیت)
الگوی چرخه زمانی مبتنی بر ارزش	سیستم اسمارت SMART	الگوی مدیریت کیفیت جامع (TQM)
مدل نیمه عمر	الگوی منشور عملکرد	جایزه دمینگ
مدل اسکور SCOR	الگوی پنج مارکینگ	الگوی جایزه ملی کیفیت بالدريج
الگوی هزینه یابی بر مبنای فعالیت ABC	الگوی کارت امتیازی متوازن	الگوی تعالی سازمانی (EFQM)
الگوی فرایند سلسله مراتبی AHP	الگوی نظام مدیریت هوشین HOSIN	الگوی ممیزی کیفیت (ISO)
و ...	الگوی مدیریت بر اساس هدف MBO و ...	و ...

در ادبیات مدیریتی، برای مدیریت عملکرد فرآیندها نیز متدولوژی های متفاوتی ارائه شده است. در ابتدا متدولوژی هایی بر اساس آنالیزهای مالی و بر اساس شاخص های اقتصادی کسب و کار مانند اندازه گیری ارزش افزوده اقتصادی بنا شده است. در مرحله دوم متدولوژی هایی بر اساس شاخص های مالی و غیر مالی و چند وجهی بهره برده شده است. (همانند روش کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی سازمانی، شش سیگما، مدیریت ارزش بنیان). و هر گروه از ذینفعان بر اساس جنبه ای از عملکردهای سازمانی مورد توجه قرار گیرد. ۲۶،۲۵ در کنار این متدولوژی ها، بهره گیری از مدل های عملکردی با پایه مدل های ریاضی و کمی مورد توجه قرار گرفته است.

هر فرایندی شامل مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف دار می باشد. فرآیند مدیریت و ارزیابی عملکرد نیز فارغ از هرگونه مدل و الگویی که در آن تعریف می شود، دارای مراحل و فعالیت های اصلی نزدیک به هم می باشد. مبنای اصلی مدیریت و ارزیابی عملکرد معمولاً در چهارچوب های مختلف اندازه گیری مشابه است ۲۸،۲۷

در حقیقت، مدیریت کسب و کار بوسیله مدیریت فرآیندهایش معنی می شود. 29 رویکرد کارکردی و بخشی موانعی را برای دستیابی به رضایتمندی مشتریان ایجاد می کند. 30 مدیریت فرآیندهای کسب و کار می تواند بسیاری از مشکلات ساختارهای سنتی را حل کند. 31 سازمان ها به منظور بقاء در فضای رقابتی، باید بیش از پیش فرآیند محور بوده و ارزیابی عملکرد امری است معماگونه، پیچیده، دشوار، چالش برانگیز و مهم. 32 ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از عناصر اصلی مدیریت کیفیت جامع شناخته شده است. ارزیابی عملکرد تمرکز ساده بر روی جمع آوری اطلاعات بر اساس اهداف و استانداردهای عملکردی از پیش تعیین شده نیست. ارزیابی عملکرد به دنبال بهبود عملکردها و بهینه سازی فرآیندها از طریق افزایش کارایی و اثربخشی در فرآیند یا محصول در یک چرخه پیوسته و حذف یا کاهش انحرافات در فرآیند یا محصول می باشد.

سازمان های فرآیند محور نیازمند تمرکز بر ارزیابی فرآیندهای سازمانی هستند و نه ارزیابی واحد ها و دپارتمان های سازمانی. متدولوژی اندازه گیری می بایست هم معیارهای کیفی و هم کمی را شامل شود و از سوی دیگر پاسخگوی معیار های مالی و غیر مالی باشد. 33 به کارگیری ابزارها و تکنیک های اندازه گیری عملکرد فرآیندها در گستره سازمان برای بهبود مداوم سازمان امری ضروری است. 34

1.1. شناخت و جایگاه مدل ها و الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی

1.1.1. معرفی مدل و الگوهای مدیریت و ارزیابی عملکرد

با توجه به مباحث مطرح شده در بخش های قبل و ارائه تعاریف پایه ای، بررسی و مطالعه اجمالی برجسته ترین مدل ها و الگوهای مدیریت و ارزیابی عملکرد در شناخت شکاف های مطالعاتی موجود و شناسایی نقاط ضعف و قوت هر یک از مدل ها و الگوهای مربوطه و دستیابی به ویژگی های یک مدل کارآمد و برجسته موثر و ضروری است.



در ابتدا مدل و الگوهای مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانی بر حسب تاریخچه شکل‌گیری، معرفی و بهره‌برداری در سازمان‌ها به شرح جدول ذیل معرفی شده‌اند.

جدول 3- مدل‌های عملکردی بر حسب تاریخچه

ردیف	عنوان مدل	نشان اختصاری	دروه معرفی
1	مدل ارزیابی شرکت دوپونت	DuPont	1919
2	نرخ بازگشت سرمایه	ROI, ROE	قبل از 1980
3	مدل ارزش افزوده اقتصادی	EVA	1980
4	هزینه یابی بر اساس فعالیت	ABC	1988
5	جایزه ملی کیفیت مالکوبالدریج	MBNQA	1987
6	اندازه‌گیری عملکرد پشتیبان	SPA	1989
7	تکنیک ارزیابی و گزارش‌گیری ارزیابی استراتژیک	SMART	1989
8	ارزیابی عملکرد برای تولید در کلاش جهانی	PMWCM	1989
9	آنالیز ارزش مشتریان	CVA	1990
10	چارچوب‌های نتایج و پیش‌بینی‌ها	RDF	1991
11	پرسشنامه اندازه‌گیری عملکرد	PMQ	1992
12	کارت امتیازی متوازن	BSC	1992
13	زنجیره سود خدمات	SPC	1994
14	رویکرد بازگشت کیفی	ROQ	1995
15	چارچوب ارزیابی عملکرد کمبریج	CPMF	1996
16	سیستم ارزیابی عملکرد استوار	CPMS	1996
17	سیستم شاخص عملکرد	PCS	1996
18	سیستم ارزیابی عملکرد یکپارچه	IPMS	1997
19	مدل کمی سیستم ارزیابی عملکرد	QMPMS	1997
20	سیستم ارزیابی عملکرد پویا یکپارچه	IDPMS	1997
21	کارت امتیازی تطبیقی کسب‌وکار	CBS	1998
22	نظارت بر فعالیتها	AM	1998
23	چارچوب ارزیابی عملکرد یکپارچه	IPMF	1998
24	مدل عالی کسب‌وکار (مدل تعالی سازمانی اروپایی)	EFQM	1999
25	سیستم ارزیابی عملکرد پویا	DPMS	2000
26	مدل بهم‌پیوستگی سود فعالیت	APL	2001
27	تجزیه طراحی سیستم‌های تولید	MSDD	2001
28	منشور عملکرد	PP	2001
29	برنامه‌ریزی عملکرد زنجیره ارزش	PPVC	2004
30	ارزیابی ظرفیت‌های اقتصادی مشهود و نامشهود	CEVITA	2004
31	سیستم الگو برداری رشد، توسعه و عملکرد	PDGBS	2006
32	چارچوب تجزیه ظرفیت‌های استفاده نشده	UCDF	2007

در جدول بعدی مهمترین مدل‌های عملکردی بر اساس معیارهای مورد بررسی و معرفی قرار گرفته‌اند. در این ماتریس توانمندی‌ها و ویژگی‌های هر مدل در مقایسه یا سایر مدل‌های عملکردی مورد توجه قرار گرفته است.



جدول 4- مقایسه مدل‌های عملکردی براساس ویژگی‌ها

معیار	قالب و چارچوب	سیستم کنترل خارجی	مکانیزم های بازنگری	سیستم های توسعه‌ای	روابط علی	کمیته‌های بحرانی	سیستم کنترل داخلی	حفظ بهبود و پیشرفت	ارسال آلام	چارچوب IT	شبکه‌ای	هوشمندی
IPMS	✓	✓	*	✓	✓	*	*	*	*	*	محدود	*
AM	محدود	*	*	*	*	*	✓	✓	✓	*	*	*
QMPMS	محدود	*	*	*	✓	✓	*	*	*	*	محدود	*
BSC	✓	*	*	محدود	✓	*	*	*	*	محدود ✓	محدود	*
SMART	✓	*	*	✓	✓	*	*	*	*	*	محدود	*
CPMS	✓	*	✓	*	✓	*	محدود	*	*	*	محدود	*
PMQ	✓	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
IDPMS	✓	*	*	محدود	*	*	*	*	*	*	*	*
IPM	منعطف	*	*	منعطف	✓	محدود	محدود	محدود	محدود	✓	محدود	*
EFQM	✓	✓	✓	منعطف	محدود	محدود	✓	✓	*	*	محدود	*

همچنین در جدولی بعدی هر یک از الگو و مدل‌های عملکردی بر اساس مشخصه‌های اندازه‌گیری (هدف اندازه‌گیری، دوره های تکرار، نوع اندازه‌گیری و دریافت کننده نتایج) مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته اند. این جدول رویکرد اندازه‌گیری را در هر یک از مدل‌ها به نمایش می‌گذارد.

جدول 5- مقایسه مدل‌های عملکردی بر اساس مشخصه اندازه‌گیری

معیار	هدف اندازه‌گیری	نوع تکرار	نوع اندازه‌گیری	دریافت کننده نتایج
عنوان متدولوژی				
DuPont	کسب و کار	دوره ای	مالی	مدیران میانی و ارشد
ABC	فعالیت‌ها و فرایندها	دوره ای	مالی	دپارتمان مالی
BSC	کسب و کار و واحدهای سازمانی	دوره ای	مالی و غیر مالی کمی و کیفی	مدیران ارشد سازمان
EFQM	کسب و کار و واحدهای سازمانی	دوره ای یا بدون دوره	اکثر غیر مالی	مدیران میانی و ارشد سازمان
Competitive Benchmarking	کسب و کار و واحدهای سازمانی فرآیندهای سازمانی	دوره ای یا بدون دوره	اکثر غیر مالی و کمی	مدیران میانی و ارشد سازمان
SPC	فرآیند	پیوسته	اکثر غیر مالی و کمی	مدیران میانی و فعالان فرآیند
Workflow Based Monitoring	فرآیند	پیوسته	اکثر غیر مالی و کمی	مدیران میانی و فعالان فرآیند
SW-CMM	فرآیندهای نرم افزاری	دوره‌ای	غیرمالی	مدیران میانی و فعالان فرآیند
PPMS	فرآیند	دوره‌ای یا پیوسته	مالی و غیر مالی کمی و کیفی	مدیران میانی و فعالان فرآیند
MBNQA	کسب و کار و واحدهای سازمانی	دوره ای یا بدون دوره	اکثر غیر مالی	مدیران میانی و ارشد سازمان

2. رهیافت‌های مدیریتی

در این بخش به بررسی روند و سیر تکوین نظریه‌های مدیریتی می‌پردازیم. یکی از مهمترین دلایل بررسی تئوری و نظریه‌های مدیریت و سازمان شناخت سازمان و مدیریت نمودن آن به نحو مطلوب است. ۳۶،۳۵ در این مسیر استعاره، به عنوان ابزاری مناسب برای شناخت نظریه‌ها، سازمان‌ها و مقایسه آن‌ها بایکدیگر تحت عناوینی همچون ماشین، زندان روح، مغز، فرهنگ، پرده نقاشی، کوانتومی، آفتاب پرست، شبدر و ... مورد توجه قرار می‌گیرد. با مرور اجمالی بر روی تئوری‌های مدیریت و سازمان، می‌توان سیر تکاملی نظریه‌های مدیریتی را در چهار مجموعه رهیافت عمده متمایز ساخت: رهیافت‌های سنتی، که بر ارائه اصول جهان شمول برای کاربرد در وضعیت‌های گوناگون و متفاوت تاکید دارند.



رهیافت‌های منابع انسانی، این رهیافت بر تامین نیازهای انسانی، ایجاد گروه‌های کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تاکید دارند.

رهیافت‌های کمی (علم مدیریت)، که بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی و روشهای علمی برای حل مسائل مدیریتی تاکید دارند. رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی، این رهیافت بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تفکر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریتی تاکید دارد. 35

همواره دسته بندی تئوری‌های سازمان و مدیریت و بررسی سیر تکاملی آن‌ها مورد توجه بوده است. در یک مطالعه دیگر سیر تکاملی تئوری‌های معاصر سازمان بر اساس ویژگی‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش تئوری‌های مدیریت و سازمان بر اساس نگرش سیستمی، نتایج نهایی ساختار و سازمان و موضوع اصلی بخش بندی شده‌اند. 36

جدول 6- طبقه بندی نظریه‌های مدیریتی

نوع طبقه بندی نظریه	نوع 1	نوع 2	نوع 3	نوع 4
دیدگاه سیستمی	بسته	بسته	باز	باز
دیدگاه نتایج نهایی	عقلایی	اجتماعی	عقلایی	اجتماعی
موضوع اصلی	کارایی ماشینی	افراد و روابط انسانی	طرحهای اقتضایی	قدرت و سیاست

در کنار تحقیقات فوق، سایر پژوهش‌های صورت پذیرفته بر روی طراحی سازمان‌ها در گذر زمان بیانگر رویکردهای مدیریتی شکل گرفته در این مسیر می‌باشد. به گونه‌ای که مطالعات انجام‌شده این روند تکاملی را در سه بازه زمانی و با ویژگی‌های مشخص نشان می‌دهد، به نحوی که هر یک از این بازه‌های زمانی دارای مشخصه‌های سازمانی، ساختاری و رویکردهای مدیریتی مختص به خود می‌باشد.

جدول 7- طبقه بندی رویکردهای مدیریتی در طراحی‌های سازمان

عنوان	پیش از قرن بیستم	در حین قرن بیستم	در قرن بیست و یکم
رویکرد طراحی	رهبر محور، عملکردگرا،	سازمان پیچیده، عملکردگرا،	سازمان ادھوکراسی، شبکه‌ای،
سازمان	کارکنان ساده	کارکنان پیچیده، رهبری توانمند	رهبری تطابق‌پذیر
تمرکز طراحی بر روی	کارایی، کنترل، مقیاس	مدیریت کیفیت جامع، بهبود مداوم	نوآوری باز، عدم تشابه، سازگاری

سایمون به عنوان یکی از بزرگان مدیریت، همواره براهمیت تصمیم‌گیری رضایت بخش در مدیریت تاکید داشته و مدیریت را تقریباً مترادف با تصمیم‌گیری می‌داند. اگرچه تصمیم‌گیری تنها بر اساس منطق و عقلانیت کارایی و اثربخشی لازم را ندارد و از تصمیم‌گیری در قالب عقلانیت کراندار نیاز یاد شده است. لذا در نظر گرفتن عامل رفتار و منابع انسانی در این تصمیم‌گیری‌ها حائز اهمیت گردید، سپس روانشناسان و جامعه‌شناسان با بهره‌گیری از برنامه‌های کامپیوتری با در نظر گرفتن عوامل انسانی و رفتاری به عنوان مدل‌های حل مساله و تصمیم‌گیری پرداختند. با شکل‌گیری تصمیم‌گیری‌های تعاملی، این ایده طراحی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان را در راستای تصمیم‌گیری‌های سازمانی و استراتژیک تحت تأثیر قرار داد. ۳۷، ۳۸

در ادامه این نگاه، مارچ و اولسون مدلی از تصمیم‌گیری ارائه دادند که به مدل سطل زباله معروف است. در این مدل به وضعیتی در تصمیم‌گیری که شرایط مبهم، ناهمگن و راه‌حل‌های بالقوه مختلف وجود داشته تحت عنوان سطل زباله اشاره می‌شود. به اعتقاد آن‌ها، تصمیم‌گیری فرآیندی کاملاً مبهم و غیرقابل پیش‌بینی است که تنها به صورت تصادفی درصدی یافتن هدف و ابزارهایی برای تحقق آن هدف است. 37



اکنون بر اساس رهیافت و رویکردهای مدیریتی سعی شده است نوع مدل‌های عملکردی متناسب و نزدیک شناسایی و در جدولی متناظر معرفی گردد. در این جدول سعی شده است تا بر اساس ویژگی‌های هر یک از رهیافت‌های مدیریت و سازمان مدل عملکردی متناسب با آن شناسایی و مصادیقی در این خصوص ارائه گردد.

جدول 8- تناسب بین رهیافت‌های مدیریتی با مدل‌های عملکردی

ردیف	رهیافت‌های مدیریتی	نوع مدل عملکردی متناسب	نمونه
1	سنتی	صرفاً مالی	DuPont, ROI, ROE, ABC
2	منابع انسانی	چندوجهی	MBNQA, EFQM, BSC
3	کمی (علم مدیریت)	کمی و ریاضی	QMPMS, CPMS, RDF
4	سیستمی-اقتضایی	هوشمند(یادگیرنده)	مدل‌های مبتنی بر سیستم‌های خبره و عامل‌های هوشمند

آنچه در این تحقیق مشاهده می‌گردد تاثیرگذاری رهیافت‌های مدیریتی بر مدل‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد می‌باشد. با تکوین رهیافت‌های مدیریتی در طی زمان بر اساس شرایط محیطی و سازمانی، مدل‌های عملکردی نیز دچار تحول و تکامل گردیده و بسوی پاسخگویی به نیازهای سازمانی و محیطی پیش رفته است.

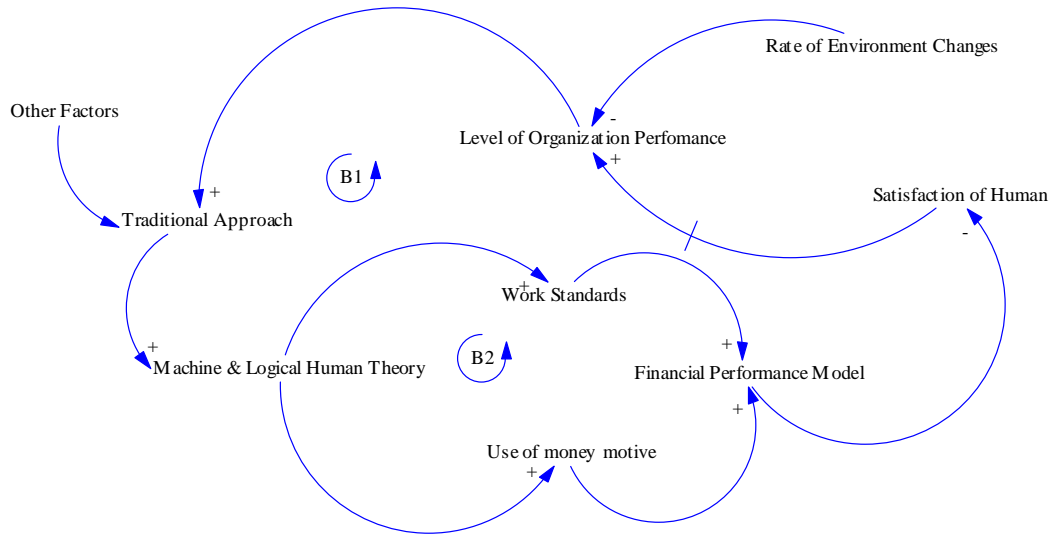
در ادامه این پژوهش با بهره‌گیری از نگاشت پویا شناسایی سیستمی سعی شده است روند تأثیرگذاری رهیافت‌های مدیریتی بر مدل‌های عملکردی مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد.

3. پویاشناسی رهیافت‌های مدیریتی بر مدل عملکردی

متدولوژی‌های پویاشناسی سیستمی نه تنها ادعا شناخت قوانین حاکم بر تحولات را دارند بلکه با ابزارهای خویش امکان ساختن مدلی از پدیده‌های واقعی که تا حد زیادی ویژگی‌های پدیده‌ها در عالم دارند، را نیز دارند. این متدولوژی مساله‌گرا بوده و نه سیستم‌گرا و به دنبال بررسی مسائل است و البته نه هر مساله‌ای، مساله‌ای که دارای حداقل دوش شرط پویایی و دارا بودن بازخورد باشد. بر اساس این رویکرد پویایی سیستم‌ها ناشی از حلقه‌های بازخورد است و پژوهشگر می‌بایست همواره تلاش کند تا زنجیره‌های علت و معلولی را به صورت حلقه‌های بازخوردی بیان نماید. حلقه‌های بازخوردی می‌توانند مثبت یا منفی باشند. ۴۱، ۴۰، ۳۹ در این پژوهش سعی شده است با بهره‌گیری از پویاشناسی سیستمی تأثیر رهیافت‌های مدیریتی بر مدل‌های عملکردی مربوطه شناسایی و نمودارهای حلقوی علی و معلولی در دو نوع تعادلی (منفی) و تقویت‌کننده (مثبت) شناسایی گردد. در این مسیر چهار نگاشت پویاشناسی بر اساس تأثیر رهیافت‌های مدیریتی (سنتی، منابع انسانی، کمی، سیستمی و اقتضایی) بر مدل‌های عملکردی متناسب با هرکدام از رهیافت‌های به فراخور شرایط محیطی و سازمانی به شرح ذیل مورد توجه قرار گرفته است.

3.1. پویاشناسی نگاشت رهیافت سنتی بر مدل‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد

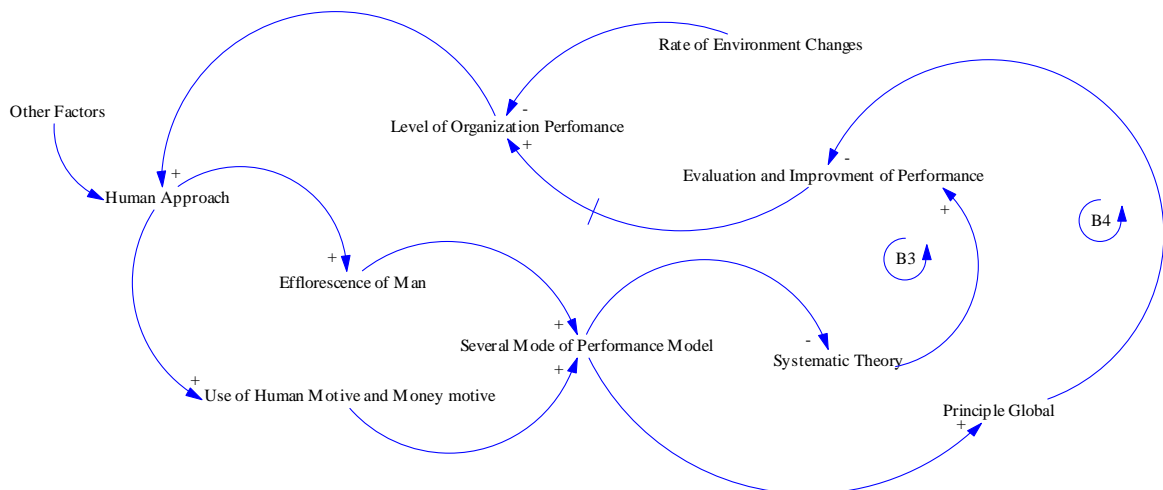
در این نگاشت رهیافت سنتی در یک نمودار حلقه علی و معلولی بر اساس تئوری‌های انسان منطقی و رویکرد ماشینی بر مدل عملکردی تأثیر مستقیم گذاشته و مدل عملکردی مالی طراحی شده با داشتن رابطه معکوس با سطح رضایت کارکنان بر روی سطح عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و خود رهیافت تحت تأثیر نتایج آن قرار می‌گیرد. این نمودار حلقه علی و معلولی دارای دو چرخه تعادلی (منفی) بوده که با اجرای نمودار و گذشت زمان مقبولیت رهیافت سنتی را کاهش داده و سیر تکوین رهیافت‌های مدیریت دیگر را موجب شده است.



تصویر 1- پویاشناسی اثر رهیافت سنتی بر مدل عملکردی

2.3. پویاشناسی نگاشت رهیافت منابع انسانی بر مدل‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد

در این نگاشت رهیافت منابع انسانی در نمودار حلقه علی و معلولی بر اساس شکوفایی فردی و در نظر گرفتن انگیزه‌های انسانی بر مدل عملکردی تأثیر مستقیم گذاشته و مدل عملکردی چندوجهی طراحی شده با داشتن رابطه معکوس با نگرش سیستمی و رابطه مستقیم با اصول جهان شمول بر روی ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان تأثیر گذاشته به تبع آن سطح عملکرد سازمان متأثر شده و خود رهیافت منابع انسانی تحت تأثیر نتایج آن قرار می‌گیرد. این نمودار حلقه علی و معلولی دارای دو چرخه تعادلی (منفی) بوده که با اجرای نمودار و گذشت زمان مقبولیت رهیافت منابع انسانی را کاهش داده است.

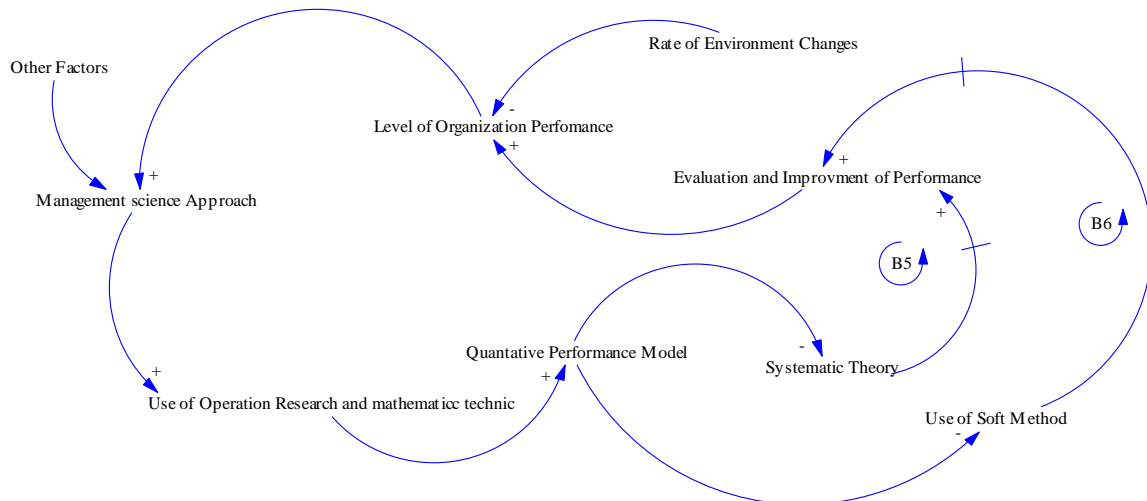


تصویر 2- پویاشناسی اثر رهیافت منابع انسانی بر مدل عملکردی

3.3. پویاشناسی نگاشت رهیافت کمی (علم مدیریت) بر مدل‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد

در این نگاهت رهیافت کمی در نمودار حلقه علی و معلولی بر اساس روشهای علمی همچون تحقیق در عملیات و روشهای ریاضی بر مدل عملکردی کمی تأثیر مستقیم گذاشته و مدل عملکردی نیز با داشتن رابطه معکوس با نگرش سیستمی و بهره‌برداری از روشهای نرم و غیرکمی بر روی ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان تأثیر گذاشته به تبع آن سطح عملکرد سازمان متأثر شده و رهیافت مربوطه تحت تأثیر نتایج آن قرار گرفته است.

این نمودار حلقه علی و معلولی دارای دو چرخه تعادلی (منفی) بوده که با اجرای نمودار و گذشت زمان مقبولیت رهیافت منابع انسانی را کاهش داده است.



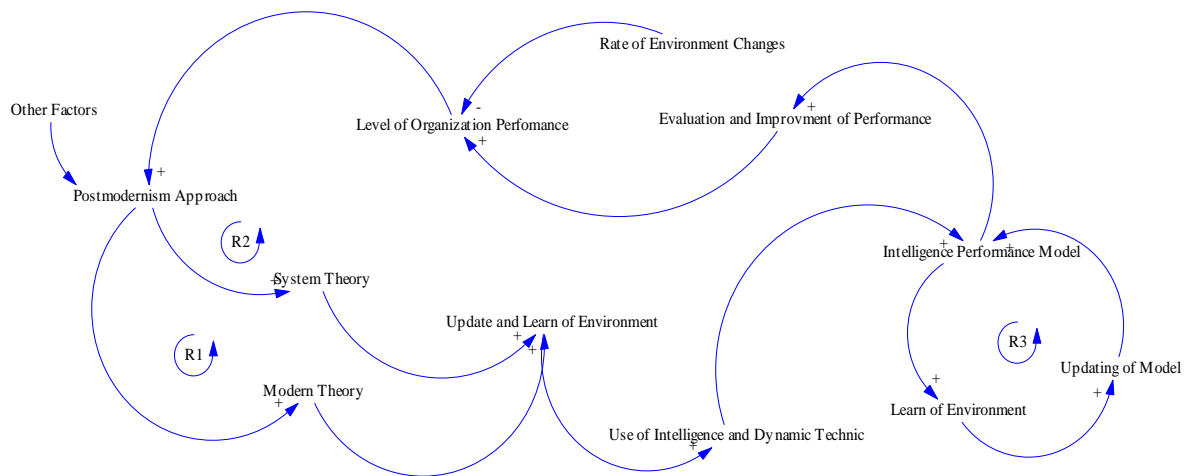
تصویر 3- پویاشناسی اثر رهیافت کمی (علم مدیریت) بر مدل عملکردی

4.3. پویاشناسی نگاهت رهیافت سیستمی و اقتضایی بر مدل‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد

در این نگاهت رهیافت سیستمی و اقتضایی در نمودار حلقه علی و معلولی با بهره‌گیری از تئوری سیستمی و تئوری‌های مدرن بر مدل عملکردی هوشمند و یادگیرنده تأثیر مستقیم گذاشته و مدل عملکردی نیز با داشتن چرخه تقویت کننده (مثبت) توانمندی مدل بر اساس یادگیری و هوشمندی تقویت شده و رابطه مستقیم با ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان تأثیر گذاشته به تبع آن سطح عملکرد سازمان متأثر شده و رهیافت مربوطه تحت تأثیر نتایج آن قرار گرفته و تقویت می‌گردد.

این نمودار حلقه علی و معلولی دارای سه چرخه تقویت کننده (مثبت) که یکی از چرخه های تقویتی مدل را بر اساس توانمندی یادگیری و هوشمندی به روزرسانی نموده و تقویت می‌نماید و لذا با اجرای نمودار و گذشت زمان مقبولیت رهیافت مربوطه را افزایش می‌دهد.

تصویر 4- پویاشناسی اثر رهیافت سیستمی و اقتضایی (مدرن) بر مدل عملکردی



در مدل‌های مذکور می‌توان توابع عملکردی مختلفی را مورد توجه قرارداد و بتوان آن‌ها را بر حسب متغیرهای تاثیرگذار ذیل تعریف نمود:

POC = سطح عملکرد سازمان

APA = مقبولیت رهیافت مدیریتی

EIP = میزان سنجش و بهبود عملکرد

γ = سایر عوامل موثر بر رهیافت مدیریتی

ρ = نرخ تغییرات محیطی

$$POC_t \cong \left(\left(\frac{EIP}{\rho} \right) + 1 \right) POC_{t-1}$$

$$APA_t \cong \left(\frac{POC_t}{POC_{t-1}} \right) - |\gamma_t|$$

نتیجه گیری

در این پژوهش تأثیر رهیافت مکاتب مدیریتی بر شکل‌گیری، تبیین و بهره برداری از مدل‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات نشان از آن دارد که رهیافت مکاتب مدیریتی در طی زمان و تحت تأثیر عوامل سازمانی و محیطی تکوین یافته و به فراخور آن مدل عملکردی که از ابزارهای مهم مدیریتی است دچار تحول و تکامل شده‌اند.

بررسی پویاشناسی نگاهت تأثیر این رهیافت‌ها بر مدل و متدولوژی‌های عملکردی، بیانگر تکامل و تحول مدل‌های مربوطه در راستای پاسخگویی به نیازهای مدیریتی و سازمانی بوده، به گونه‌ای که در تناسب با رهیافت مدیریت سنتی، مدل عملکردی صرفاً مالی تبیین شده است که در پویاشناسی نگاهت حلقه علی و معلولی، در اجراء این حلقه تحت تأثیر نگرش ماشینی و صرفاً منطقی به انسان، چرخه تعادلی (منفی) شکل گرفته و از میزان مقبولیت رهیافت سنتی کاسته شده است. در این رهیافت سازمان استعاره به ماشین شده و بر این فرض استوار است که انسان صرفاً با انگیزه‌های مادی کار کرده و به صورت منطقی به دنبال حداکثر کردن فرصت‌های مادی خویش بوده و اهمیتی به انگیزه‌های انسانی و معنوی داده نشده است لذا تنها معیارهای مالی در شکل‌گیری مدل‌های عملکردی موثر بوده و در این رهیافت می‌توان به مدل‌های عملکردی مانند نرخ بازگشت سرمایه، مدل ارزش افزوده اقتصادی و هزینه یابی بر اساس فعالیت اشاره نمود که با تغییر شرایط محیطی و گذشت زمان از مقبولیت این رویکرد کاسته شده است.

رهیافت منابع انسانی با تأکید بر شکوفایی فردی و انگیزه‌های فرآمادی و انسانی تبیین گردید. در این رهیافت پاسخگویی به نیازهای اجتماعی و روابط در گروه، مورد توجه قرار گرفته و شکل‌گیری مدل عملکردی نیز بر این اساس می‌باشد. این رهیافت باعث شکل‌گیری و پایه گذاری مدل عملکردی چندوجهی (همچون کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی سازمانی و...) که در کنار شاخص‌های مالی سایر شاخص‌های سازمانی به ویژه شاخص‌های انسانی و اجتماعی را مورد توجه قرار می‌دهند، شده است. البته در این رهیافت نیز بر اصول جهان شمول تأکید شده و عدم نگرش سیستمی باز به سازمان و ارتباطات محیطی را می‌توان در قالب استعاره‌ای چون زندان روح بیان نمود که اعضاء آن چنان دلبسته باورها خویش‌اند که از واقعیت‌های بیرونی و تعاملات سیستمی باز مانده‌اند. با گذشت زمان سطح مقبولیت این رهیافت نیز به دلیل عدم استفاده از نگرش سیستمی و یکپارچه به محیط و تمرکز بر روی اصول جهان شمول، کاسته شده است و چرخه‌های تعادلی (منفی) در پویاشناسی این رهیافت نیز بیانگر این مهم بوده و لذا رهیافت‌های جایگزین و تکاملی مطرح و تبیین گردید.

در کنار و کمی پس از رهیافت منابع انسانی، رهیافت کمی با تمرکز بر روی روش‌های علمی و عقلایی بودن شکل گرفت. در این رهیافت سازمان به عنوان وسیله‌ای برای تحقق اهداف تصور شده و بر اندازه، تکنولوژی و عدم اطمینان محیطی به عنوان متغیرهای اصلی تأکید شده است. این رهیافت بر تبیین و پایه گذاری مدل‌های عملکردی کمی و ریاضی (همچون سیستم ارزیابی عملکرد استوار، مدل کمی سیستم ارزیابی عملکرد و...) موثر بوده است. با گذشت زمان و تغییرات شرایط محیطی، ضعف در داشتن یک نگرش سیستمی جامع و در نظر نگرفتن شرایط اقتضایی و عدم بهره برداری از مدلسازی‌های نرم باعث کاهش سطح مقبولیت این رهیافت و مدل عملکردی مربوطه شده و تبیین یک رهیافت نوین به منظور پاسخگویی به شرایط و متغیرهای جدید محیطی اجتناب ناپذیر است.

در گام آخر؛ رهیافت سیستمی و اقتضایی در کنار نگرش سیاسی به سازمان به عنوان رهیافت نوین در مدیریت مطرح است، که توجه به بهره برداری از تکنولوژی فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های مربوطه و طراحی مدل یادگیرنده و هوشمند را مورد توجه قرار داده است. پویا شناسی نگاهت چرخه علی و معلولی رهیافت مربوطه نشان از برقراری چرخه‌های تقویت کننده (مثبت) و افزایش مقبولیت رهیافت دارد. در این مسیر چنین پیش بینی می‌گردد که سازمان‌ها در آینده کوچکتر، غیر متمرکزتر، غیر رسمی‌تر و منعطف‌تر خواهند شد و براین اساس سازمان‌ها مشارکتی‌تر، دارای ابهامات و مبتنی بر روابط و شبکه ارتباطی بوده و نیازمند بهره‌گیری از تکنولوژی و عامل‌های هوشمند (اعم از کارکنان خبره، نرم افزار و سخت افزار، سیستم‌های خبره و...) به منظور به روزرسانی خویش و یادگیری از محیط



داخل و اطراف خود در راستای مدیریت و ارزیابی عملکرد خویش و پاسخگویی به نیازهای سازمانی هستند. گرچه پیش‌بینی می‌گردد با گذشت زمان و با حضور، شکل‌گیری و شناسایی متغیرهای تاثیرگذار دیگر بر نمودار حلقه علی و معلولی، ممکن است این نمودار حلقوی نیز دچار چرخه تعادلی (منفی) شده و از میزان مقبولیت رهیافت کاسته و اندیشمندان مدیریت را به سوی بهره‌گیری غالب از یک رهیافت مناسب‌تر با شرایط محیطی و سازمانی سوق دهد.



منابع

- Blasini, J, Leist, S,(2013), *Success factors in process performance management*, *Business Process Management Journal* Vol. 19 No. 3, pp. 477-495
- Emel Kızılkaya Aydoğan, *Performance measurement model for Turkish aviation firms using the rough-AHP and TOPSIS methods under fuzzy environment*, *Expert Systems with Applications* 38 (2011) 3992–3998
- London, M., & Beatty, R. W. (2006). *360-degree feedback as competitive advantage*. *Human Resource Management*, 32(2–3), 353–372.
- Shen, W.; Tan, W.; Zhao, J. (2007). *A methodology for Dynamic Enterprise Process Performance Evaluation*. *Computers in Industry*, Vol. 58, Issue 5 (June, 2007), pp.474-485, ISSN 0166-3615.
- Aalst V., et al. (2007). *Business Process Mining: An Industrial Application*. *Information System*, Vol. 32, No. 5 (July, 2007), pp. 713-732, ISSN 0306-4379.
- Milanović Glavan, Lj. - *Understanding Process Performance Measurement Systems* ,2011 - Vol.2, No.2, 1-56 – BUSINESS SYSTEMS RESEARCH
- S. Karadgi, *A Reference Architecture for Real-Time Performance Measurement*, Springer International Publishing Switzerland 2014
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. and Bourne, M. (2012), “Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research”, *Management Accounting Research*, Vol. 23 No. 2, pp. 79-119.
- Sinclair, D, Zairi.M,(1995), *Effective process management through performance Measurement*, *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1 No.1, pp. 75-88.
- Scheer, A. W. et al., (2006). *Corporate Performance Management, ARIS in Practice*, SpringerVerlag, ISBN 3-540-30703-6, Berlin.
- Neely A., Gregory M., Platts K. (2005), *Performance measurement system design*, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25 No. 12, pp. 1228-1263
- Marques. G, Gourc. D, Lauras. M, (2010) , *Multi-criteria performance analysis for decision making in project management*, *International Journal of Project Management* 29, pp1057–1069
- O'Donnell, Duffy A.H.B,(2002), *Modeling design development performance*, *International Journal of Operation & Production Management*, Vol 22, No 11, pp 1198-1221
- Krause, O. (2005), *Performance Management – Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*, Technische Universität Berlin, Berlin
- Chamoni, P., Gluchowski, P., Dinter, B. and Bucher, T. (2006), “Business performance management”, *Analytische Informationssysteme*, Springer, Berlin, pp. 23-50.
- سمیع زاده رضا، چهارسوقی سیدکمال، جهانیان سعید، ارایه مدلی به منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌های حمل‌ونقل عمومی در ورود به تجارت الکترونیکی، پژوهش‌نامه حمل‌ونقل، سال پنجم، شماره چهارم، زمستان 1387



- Evangelidizs, K. (1992). *Performance measured is performance gained. The Treasurer, February*, 45–47.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). *Corporate performance management. Measuring Business Excellence*, 7, 3–15.
- Sidrova A., Isik O. (2010), *Business process research: a cross disciplinary review, Business Process Management Journal, Vol 16 No. 4, pp. 566-597*
- Milanović Glavan, Lj. - *Understanding Process Performance Measurement Systems ,2011 - Vol.2, No.2, 1-56 – BUSINESS SYSTEMS RESEARCH*
- Robson, I. (2004), *From process measurement to performance improvement, Business Process Management Journal, Vol 10 No. 5, pp. 510-521*
- Bititci. U. S , Turner. T, *Dynamics of performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, 2000*
- رضایی آزاده، حقیقت منفرد جلال، ارائه مدل ارزیابی عملکرد هوش تجاری بر مبنای فرآیند تحلیل شبکه فازی، فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره 16، 1390.
- طالقانی محمد، حمیدی ناصر، موسوی فر سیدعلیرضا، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای شاخص‌های الزامات صنایع خودروسازی با استفاده از مدل تلفیقی و منطق رادار در مدل تعالی سازمانی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره 11، 1391، صص 25-32
- Kohlbacher M., Gruenwald S. (2011), *Process 45.orientation: conceptualization and measurement, Performance measurement system design, 36, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 25 No. 2, .267-283*
- Kueng P., Meier A., Wettstein T. (2001.), *Performance 50.measurement systems must be engineered, Communications of the Association for Information Systems, Vol. 7 No. 3, pp. 1-27*
- Lönnqvist, A. (2004), *Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures, Tampere University of Technology, Publication 475, Tampere.*
- Tuomela, T.-S. (2000), *Customer Focus and Strategic Control. A Constructive Case Study of Developing a Strategic Performance Measurement System at FinABB, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series D-2:2000.*
- McCormack, K.P., Johnson, W.C. (2001.), *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage, New York: St. Lucie Press*
- Zairi, M. (1997), *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness, Business Process Management Journal, Vol 3 No.1, pp. 68-80*
- DeToro, I., McCabe, T. (1997), *How to stay flexible 28. ande lude fads, Quality Progress, Vol. 30 No. 3, pp. 55-60*
- Sidrova A., Isik O. (2010), *Business process research: 76. a cross disciplinary review, Business Process Management Journal, Vol 16 No. 4, pp. 566-597*
- Kueng p., Krahn A.J.W, *Building a process performance management system: some early experiences, Journal of scientific & industrial research, vol58, 149-159 (1999)*



Jiri Tupa (2010). Process Performance Measurement as Part of Business Process Management in Manufacturing Area, Process Management, Maria Pomffyova (Ed.), ISBN: 978-953-307-085-8

رضاییان. علی، 1381، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ چهارم، تهران

رابینز. استیفن، 1378، ترجمه الوانی. مهدی، دانایی فرد حسن، انتشارات صفار، چاپ سوم، تهران

Starbuck. W.H, (2013) James Gardner March: Founder of organization theory, decision theorist, and advocate of sensible foolishness, European Management Journal , 31,pp88– 92

Augier. M, (2013), The early evolution of the foundations for behavioral organization theory and strategy, European Management Journal , 31,pp72– 81

نگاهی بر پویایی سیستم‌ها(3)، حمیدرضا فرتوک زاده، دانش مدیریت، بهار 1372، شماره 20

نگاهی بر پویایی سیستم‌ها(4)، حمیدرضا فرتوک زاده، دانش مدیریت، زمستان 1372، شماره 23

نگاهی بر پویایی سیستم‌ها(2)، حمیدرضا فرتوک زاده، دانش مدیریت، زمستان 1371، شماره 19

پی نوشت

¹Corporate Performance Management