

مطالعه تطبیقی سنجش عملکرد سازمانی در ایران و کشورهای توسعه یافته

محمد رضا ملکی^۱، امیر اشکان نصیری پور^۲، علی حجازی^۳، محمد جمیل کاخانی^۴

^۱ دانشیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران

^۲ استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

^۳ دانش‌آموخته دکترای تخصصی رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

^۴ استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

نشانی نویسنده مسؤول: بجنورد، خیابان طالقانی شرقی، کوچه پامچال، معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی بجنورد، مدیریت پژوهشی، دکتر علی حجازی

E-mail: ali_hejazy@yahoo.com

وصول: ۸۷/۱۲/۱۷، اصلاح: ۸۸/۲/۲۰، پذیرش: ۸۸/۳/۲۸

چکیده

زمینه و هدف: عملکرد سازمان‌ها به ویژه در بخش بهداشت و درمان مبنای توسعه کمی و کیفی محسوب می‌گردد. از طرفی سیستم‌های بهداشتی و درمانی به منظور رشد و توسعه خود نیاز به اندازه‌گیری و بهبود عملکرد دارند. هدف از انجام این پژوهش، مطالعه تطبیقی سنجش عملکرد در ایران و برخی از کشورهای توسعه‌یافته با رویکرد استفاده در نظام بهداشت و درمان ایران می‌باشد.

مواد و روش‌ها: در این پژوهش توصیفی تطبیقی، کشورهای استرالیا، کانادا، هلند، سوئد، انگلستان و آمریکا که تجارب موفقی در زمینه اندازه‌گیری عملکرد دارند انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها در کشورهای مورد مطالعه از مجلات علمی، کتب، بانک‌های اینترنتی و برقراری ارتباطات الکترونیکی استفاده گردید. داده‌های جمع‌آوری شده در مورد کشورهای مورد مطالعه بر اساس متغیرهای پژوهش، خلاصه و دسته‌بندی شده و در جداول تطبیقی مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: عمده کشورهای مورد مطالعه معیارهایی از قبیل اعتبار، اعتماد، واقعی بودن، به‌موقع بودن، ارتباط داشتن، صحت و مناسبت را در برنامه‌های سنجش عملکرد در نظر گرفته و از نتایج سنجش عملکرد در فرآیند بودجه‌ریزی استفاده نموده‌اند. بهره‌برداری از نتایج نهایی برنامه‌های سنجش عملکرد در تصمیم‌گیری، بودجه‌ریزی در کشورهای مورد مطالعه مورد تأکید قرار گرفته است. در ایران سنجش عملکرد در دو بُعد اختصاصی و عمومی انجام می‌گیرد.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در اکثر کشورهای توسعه‌یافته معیارهای عملکردی مناسب، مدل‌های ارزیابی عملکرد و بهره‌وری از نتایج سنجش عملکرد در تصمیم‌گیری و بودجه‌بندی مورد استفاده قرار می‌گیرد. (مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار، دوره ۱۶، شماره ۱/ صص ۴۹-۴۳).

واژه‌های کلیدی: عملکرد؛ سنجش عملکرد؛ مدیریت عملکرد؛ ایران.

مقدمه

سنجش عملکرد یکی از مهم‌ترین فرآیندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌سازد (۱). به عبارت دیگر، اگر نتوان چیزی را اندازه‌گیری کرده، نمی‌توان آن را مدیریت کرد. آنچه اندازه‌گیری شود، انجام شدنی نیز هست. مطمئناً تا زمانی که وضعیت موجود عملکرد را ندانیم، نمی‌توانیم عملکرد را بهبود بخشیم (۲).

سنجش عملکرد به معنای مقایسه سطوح واقعی عملکرد با سطوح قبل از استقرار اصلاحاتی است که با هدف خاصی تبیین شده‌اند. برای کسب بهترین نتایج از برنامه سنجش عملکرد لازم است که با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان همسو و مرتبط شوند. به طور کلی یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد از معیارهای سنجش عملکرد استفاده می‌کند تا نشان دهد که تاکنون چه اقداماتی به انجام رسیده است. به عبارت دیگر، سنجش عملکرد را می‌توان یکی از اجزاء اساسی و ضروری نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد دانست (۳).

قبل از پیاده‌کردن نظام سنجش عملکرد، در نظر گرفتن برخی جنبه‌ها ضروری است. این جنبه‌ها علاوه بر این که خود اجزاء مهم سنجش عملکرد را تشکیل می‌دهند، چشم‌انداز آتی سیستم را نیز ترسیم می‌کنند. این اجزاء عبارتند از:

- پاسخگویی در برابر شاخص‌ها
- طرح استراتژیک
- فرآیندهای کلیدی
- نیازهای طرفین پاسخ‌خواه
- درگیر شدن مدیران رده بالا در برنامه
- درگیر کردن کارکنان در ایجاد نظام هماهنگ سنجش عملکرد
- ارتباطات و اطلاع رسانی
- القای حس ضرورت و فوریت در سازمان (۳).

نظام‌های سنجش عملکرد با مقایسه نتایج واقعی و مقاصد و اهداف استراتژی به مدیران در پی‌گیری اجرای استراتژی کسب و کار کمک می‌کند. نظام سنجش عملکرد معمولاً روش‌های تعیین اهداف کسب و کار را با گزارش‌های دوره‌ای که پیشرفت این اهداف را نشان می‌دهد، ترکیب می‌کند. این اهداف ممکن است کوتاه مدت یا بلند مدت باشد (۴). در مجموع، سنجش عملکرد را می‌توان با توجه به دو اصل «کارایی» و «اثر بخشی» محوریت داد تا با توجه به عینیت داده‌ها و در دسترس بودن آن‌ها نسبتاً به سهولت انجام پذیرد. اما سنجش اثربخشی به سبب تغییر رویکرد به موضوعات کیفی کار ساده‌ای نیست و نیازمند انجام اقدامات پیچیده و توجه به دیدگاه مشتریان یا شهروندان می‌باشد (۵).

سنجش عملکرد در بخش بهداشت و درمان، براساس شاخص‌های اختصاصی و عمومی انجام می‌گردد. شاخص‌های اختصاصی در حوزه‌های بهداشت، درمان، آموزش، غذا و دارو و شاخص‌های عمومی در محورهای مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی، بهبود سیستم‌ها و روش‌ها، شهروندمداری، قانون‌گرایی و سلامت اداری توسط معاونت برنامه‌ریزی استانداری‌ها مورد سنجش قرار می‌گیرد. این پژوهش با هدف ارائه راهکار جامع جهت سنجش عملکرد با رویکرد استفاده در نظام بهداشت و درمان ایران انجام شده است.

مواد و روش‌ها

در این پژوهش توصیفی تطبیقی، کشورهای استرالیا، کانادا، هلند، سوئد، انگلستان و آمریکا که تجارب موفقیت در زمینه اندازه‌گیری عملکرد دارند، انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها کشورهای مورد مطالعه از مجلات علمی، کتب، بانک‌های اینترنتی و برقراری ارتباطات الکترونیکی استفاده گردید. اطلاعات مورد نیاز ایران از طریق مراجعه به سازمان‌های مرجع و مرتبط با موضوع پژوهش مانند مرکز توسعه مدیریت و تحول

جدول ۱: معیارهای سیستم سنجش و شاخص‌های مناسب عملکرد در کشورهای مورد مطالعه

کشور	معیارهای سیستم سنجش و شاخص مناسب عملکرد
استرالیا	- هماهنگی - اعتبار - یکنواختی - مرتبط - معنی دار
کانادا	- تعمیم پذیری - متوازن - واقعی - معتبر - قابل قبول
هلند	- واقعی - مفید - مرتبط - قابل استناد
انگلستان	- به موقع - واقعی - واقعی - مناسب
سوئد	- واقعی - مرتبط - معتبر
آمریکا	- مرتبط - واقعی - قابل قبول
ایران	- واقعی - قابل قبول

قرار داده است (جدول ۳).

بحث

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از ابزارهای مناسب سنجش عملکرد که در اکثر کشورهای توسعه یافته مورد استفاده قرار گرفته است، امری ضروری در دستیابی به یک نظام مدیریتی مناسب می‌باشد. دفتر حسابرسی مدیریت آمریکا (۲۰۰۶) در مقاله‌ای با عنوان «چگونه مدیریت عملکرد می‌تواند مؤثر تر واقع گردد»، فرآیند مدیریت عملکرد را از دیدگاه لیندا پایازن شامل چهار مرحله برنامه عملکرد، بازخور عملکرد، توسعه و

اداری وزارت بهداشت و درمان و همچنین دفتر ارزیابی و بهبود عملکرد معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، معاونت برنامه‌ریزی استانداری گردآوری گردید. داده‌های جمع‌آوری شده در مورد کشورهای مورد مطالعه بر اساس متغیرهای پژوهش خلاصه و دسته‌بندی شده و در جداول تطبیقی مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها

بر اساس مطالعات انجام شده، عمده کشورهای مورد مطالعه در محور معیارهای مناسب برای سیستم سنجش و شاخص‌های عملکردی معیارهایی از قبیل اعتبار، اعتماد، واقعی بودن، به موقع بودن، ارتباط داشتن، صحت و مناسبت را به عنوان معیارهای مورد نیاز برای نظام سنجش عملکرد مناسب در نظر گرفته‌اند (جدول ۱).

نتایج حاصله از بررسی فرآیند سنجش عملکرد در زمینه «فرآیند و مدیریت سنجش» نشان داد که کشورهای مورد مطالعه از نتایج سنجش در فرآیند بودجه ریزی استفاده می‌نمایند. در کشور کانادا سنجش عملکرد بر اساس دیدگاه هیأت امناء و بر اساس اصول کلی راهنما و قوانین، روش‌ها و نقش‌ها صورت می‌گیرد. در کشور هلند مسئولیت سنجش عملکرد بین مدیر مالی و مدیران سیاست‌گذار تقسیم شده است. سنجش عملکرد در انگلستان در قالب فرآیند مدیریت عملکرد انجام می‌شود.

کشور آمریکا از قانون جی‌پرا (Government Performance and Result Act or GEPA) و ابزار رتبه‌بندی ارزیابی (Program Assessment Rating Tools) (or PART) استفاده می‌نماید و سنجش عملکرد در ایران در دو زمینه شاخص‌های عمومی و اختصاصی انجام می‌گیرد (جدول ۲).

نتایج حاصله از بررسی موارد مورد سنجش در کشورهای مورد مطالعه عمدتاً سنجش نتایج (Results)، ستاده (Outputs)، دستاوردها (Outcomes) را مورد تأکید

جدول ۲: فرآیند و مدیریت سنجش عملکرد در کشورهای مورد مطالعه

کشور	فرآیندهای سنجش عملکرد
استرالیا	- ارتباط واضح با فرآیند بودجه ریزی - مسؤولیت سنجش عملکرد به عهده بخش ها و نمایندگی‌هاست - قانون پاسخگویی و مدیریت مالی چارچوب کلی همه بخش‌ها و نمایندگی‌ها را مشخص می‌کند
کانادا	- ارزشیابی و پایش بر اساس دیدگاه‌ها و برنامه های هیأت امانا - فرآیندهای ارزشیابی و پایش در ابتدا مرکزی و از بالا به پایین است. - عمده اصلاحات انجام شده در زمینه سنجش بر مبنای اصول راهنمای کلی و فرآیندهای قانونی است.
هلند	- تعیین مسؤولیت وزارتخانه‌های مرتبط با سنجش عملکرد توسط قانون حساسی دولتی در سال ۲۰۰۱ می‌باشد. - تقسیم مسؤولیت سنجش عملکرد بین مدیر مالی و مدیران سیاست‌گذار در داخل بخش‌ها صورت می‌گیرد.
سوئد	- ادغام فرآیند مدیریت عملکرد در فرآیند بودجه - شروع جریان مدیریت عملکرد با تدوین استراتژی‌ها
انگلستان	- رایزنی بخش‌ها با خزانه داری در خصوص اهداف مورد نظر از منابع تخصیص داده شده - عدم دخالت مجلس در موافقت‌نامه‌های خدمات عمومی - هدایت برنامه‌ها و موارد اجرایی سازمانی به صورت آبخاری از بالا به پایین به برنامه‌های کسب و کار بخشی، برنامه‌های کسب و کار نمایندگی و اهداف فردی - ادغام فرآیند های بودجه در فرآیند مدیریت عملکرد (جیرا). - نمایندگی‌ها، دفتر بودجه و مدیریت و کنگره سه گروه اصلی درگیر در فرآیندهای مدیریت عملکرد محسوب می‌شوند.
آمریکا	- استفاده از ابزار رتبه بندی ارزیابی برنامه - گزارش میزان تحقق اهداف به کنگره توسط نمایندگی‌ها - پایش برنامه‌ها و عملکرد نمایندگی‌ها توسط دفتر بودجه، مدیریت و کنگره - سنجش میزان تحقق برنامه‌های مدیریتی رؤسا (سرمایه انسانی، دولت الکترونیکی، مدیریت مالی، مقایسه منابع، یکپارچگی بودجه و عملکرد) توسط دفتر بودجه و مدیریت
ایران	- سنجش میزان تحقق اهداف بر اساس شاخص‌های تدوین شده در دو بعد شاخص‌های اختصاصی و شاخص‌های عمومی توسط معاونت برنامه ریزی استانداری‌ها صورت می‌گیرد.

تیم‌ها و مشارکت کارکنان تعریف گردد (۷).
صابونی (۱۳۸۴) در مطالعه خود مدیریت عملکرد جامع را ابزاری مناسب جهت کمک به سازمان‌ها در سنجش میزان قرار داشتن آن‌ها در مسیر تعالی در رسیدن به اهداف می‌داند. این مدل بر اساس مدیریت مبتنی بر هدف (Management by Objective)، مدیریت جامع کیفیت و ایزو (ISO) می‌باشد که خطوط راهنمای یکسانی را برای اندازه‌گیری و ارزیابی میزان موفقیت سازمان‌ها ارائه می‌دهد (۸).

همچنین براون (۲۰۰۵) در رابطه با سیستم ارزیابی عملکرد در کارگاه‌های استرالیا انجام شده است، بیان می‌کند که کارگرانی که انتظارات کمتری دارند، محصولات بیشتری را ارائه می‌دهند. نتایج مطالعه وی نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت منابع انسانی مکمل یکدیگرند. به عنوان مثال، آموزش‌های رسمی و پرداخت‌های انگیزشی با ارزیابی عملکرد ارتباط مستقیم دارد (۹).

ارزیابی می‌داند. پاپازن معتقد است که مرحله ارزیابی سه مرحله قبلی را نیز در برمی‌گیرد. به نظر وی بهبود عملکرد کارکنان و بازدهی بیشتر شرکت‌ها می‌تواند دلیل مهمی برای اجرای ارزیابی عملکرد در شرکت‌ها باشد. نتایج ارزیابی نیز می‌تواند در برنامه‌های پاداش کارکنان، آموزش کارکنان و اصلاح عملکرد مورد استفاده قرار گیرد (۶).

بلغین (۲۰۰۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیریت عملکرد پرسنل عمومی» در نظر گرفتن اهداف قابل سنجش به منظور تعیین اهداف عملکرد منابع انسانی سازمان را امری ضروری دانسته و معتقد است مدیریت عملکرد می‌تواند ارتباطی را بین چابکی (اهداف، مقاصد و استانداردهای عملکرد) و چگونگی (رفتار، پاداش‌ها و فرآیند) عملکرد کارکنان برقرار نماید. مدیریت عملکرد می‌تواند به عنوان یک دیدگاه یکنواخت و استراتژیک افزایش اثربخشی سازمان به وسیله بهبود عملکرد افرادی که در سازمان کار می‌کنند و به وسیله توسعه قابلیت‌های

جدول ۳: موارد مورد سنجش در کشورهای مورد مطالعه

کشور	موارد مورد سنجش
استرالیا	- تأکید بر سنجش نتایج - ایجاد ارتباط بین ورودی‌ها، ستاده‌ها و دستاوردها
کانادا	- تمرکز بخش اداری، مالی بر سنجش شاخص‌های ستاده و دستاورد - استفاده بخش و نمایندگی‌ها از یک ساختار پاسخگو برای برنامه‌ریزی و گزارش عملکرد و ساختار سازمانی.
هلند	- اختصاص منابع مورد نیاز، تعریف شاخص عملکرد برای هر برنامه و دستاورد استراتژیک - کافی نبودن گزارش اطلاعات ستاده، دستاوردها و الزام بخش‌ها به گزارش سنجش کارآیی و اثربخشی عملکرد - تأکید بخش‌ها بر سنجش نتایج
سوئد	- استفاده از مدل خاصی که مبتنی بر اطلاعات عملکرد بوده و شامل درون داد، نتیجه کار، ستاده، دستاورد و در نظر گرفتن چهار معیار اقتصادی کارآیی مدیریت و اثر بخشی و کارآیی سیاست‌ها
انگلستان	- سیستم‌های اطلاعات شامل جنبه سازمانی و جنبه فعالیت می‌باشد. جنبه مالی یا سازمانی شامل ۲۷ حوزه هزینه‌ای است که سقف هزینه‌ها مشخص شده است. در زمینه فعالیت، ۲۷ حوزه هزینه‌ای به ۴۷ حوزه سیاستگذاری تقسیم گردیده است. سیستم‌های سنجش عملکرد نقش کلیدی در چارچوب توافقنامه‌های خدمات عمومی دارند.
آمریکا	- استفاده از قانون چپرا در سنجش عملکرد - عملکرد سازمان‌ها در شش محور زیر مورد سنجش قرار می‌گیرد: - محور مدیریت راهبردی - محور مدیریت منابع انسانی با رویکرد عدالت گستری - محور ساختار سازمانی - محور بهبود سیستم‌ها و روش‌ها - محور شهروند مداری - محور قانونگرایی و سلامت اداری

دانستند (۱۲).

کشور آمریکا از مدل مالکوم بالدريج، انگلستان از مدل مدیریت کیفیت اروپایی، ژاپن از مدل مدیریت جامع کیفیت (Total Quality Management)، در مقوله مدیریت و ارزیابی عملکرد استفاده می‌نمایند. اما موسوی و همکاران (۱۳۸۱) معتقدند که سازمان‌ها بایستی به جنبه پیشگیری بیش از حل مشکل اهمیت دهند و در صورت بروز مشکل، شناسایی، اندازه‌گیری و اصلاح عملکرد مشکلات، طراحی سیستم مدیریت عملکرد (Performance Management System) بر اساس شاخص‌های عملکردی است (۱۳).

آسبروک (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای با عنوان توسعه چارچوب شاخص‌های عملکرد برای سیستم بهداشت هلند به انتخاب مدل کارت امتیازدهی متوازن به عنوان یک چارچوب ملی برای سیستم بهداشتی اشاره نموده و

از طرفی حاج رضایی (۱۳۸۴) معتقد است که نیاز به استفاده از تکنولوژی و متدولوژی مناسب و سازگار که قابلیت انعطاف‌پذیری در قبال فشار ناشی از تغییرات مداوم و چالش‌های متناوب اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را داشته باشد، اجتناب‌ناپذیر بوده و استفاده از مدل کارت امتیازدهی متوازن را در عملیاتی نمودن استراتژی‌های بهبود عملکرد در دانشگاه‌های دولتی و بخش خدمات عمومی، اقدامی مؤثر و ارزشمند می‌داند (۱۰). همچنین انصاری و جلیلی (۱۳۸۴) نیز در مطالعه‌ای دیگر معتقدند، سازمان‌های امروزی برای ادامه حیات می‌بایستی از لحاظ استراتژی و از نظر فرآیندی بتوانند به خوبی عمل نمایند و یکی از چارچوب‌هایی که تعالی بین استراتژی و فرآیند را به خوبی برقرار می‌سازد، کارت امتیازدهی متوازن می‌باشد (۱۱). حاجی کتابی و همکاران (۱۳۸۴) نیز استفاده از مدل کارت امتیازدهی متوازن را در افزایش کارآیی و اثربخشی برنامه‌ها و فرآیندهای سازمانی حائز اهمیت

به‌طور کلی، نتیجه این پژوهش نشان داد که در اکثر کشورهای توسعه‌یافته معیارهای عملکردی مناسب، مدل‌های ارزیابی عملکرد مانند کارت امتیازدهی متوازن (Balanced Scorecard)، مدل اروپایی کیفیت (European Foundation of Quality Management or EFQM)، بهره‌وری از نتایج سنجش عملکرد در تصمیم‌گیری و بودجه‌بندی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این رویکرد می‌تواند در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری بخش بهداشت و درمان کشور مؤثر باشد.

معتقد است که این مدل اهداف استراتژیک سیستم بهداشتی هلند را پوشش می‌دهد. وی نتیجه می‌گیرد که کاربرد این مدل می‌تواند وضعیت بهداشت جامعه را بهبود بخشد (۱۴).

معماریانی و همکاران (۱۳۸۴) در مقاله خود به بررسی و نقد سه روش EFQM, DEA, BSC از دیدگاه ریاضی پرداخته و معتقدند که وجود ارتباط سیستماتیک در مدل‌های مذکور، این امکان را ایجاد می‌نماید که در صورت لزوم از یک مدل به عنوان مکمل و رفع نقایص مدل دیگر استفاده گردد (۱۵).

منابع

- ۱- داریانی محمدعلی، رفیع زاده بقرآباد علاءالدین، رونق مریم. مدیریت عملکرد (با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی) مبانی نظری، روش گام به گام اجرایی، مبانی قانونی و مستندات. تهران: انتشارات فرمنش، ۱۳۸۶.
- ۲- قلیچ لی بهروز، غلام زاده داریوش (مترجمین). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۵.
- ۳- میرزا صادقی علیرضا، وطن دوست سودابه، فاطمی رزیتا. استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد، ۱۳۸۱، تهران، انتشارات وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، چاپ دوم.
- ۴- اسدی مجتبی (مترجم)، نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی. تهران: انتشارات نگاران شهر، ۱۳۸۵.
- ۵- ایمانی جاجرمی حسین، فیروزآبادی سیداحمد. بررسی مدل‌های سنجش عملکرد مدیریت محلی: با تاکید بر سازمان‌های مدیریت شهری و روستائی در ایران، نامه علوم اجتماعی، زمستان ۱۳۸۶: شماره ۳۲، صفحات ۹۱ تا ۱۱۱.
6. Accounting Office Management, How Performance Management Can Build Productivity. New York; 2006; 6(4): 106.
7. Bilgin, K. Performance management for public personnel: multi-analysis approach toward personnel. Public Personnel Management. 2007; 36(2): 93.
- ۸- صابونی عبدالرضا. ارائه مدل مدیریت عملکرد جامع بر مبنای نظام تعالی سازمانی، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران، ۱۳۸۴.
9. Brown M, Heywood JS. Performance Appraisal Systems: Determints and Change. British Journal Of Industrial Relation. 2005; 43: 659-79.
- ۱۰- حاج رضائی محمد رضا. مدل مدیریت عملکرد بر مبنای BSC در شرکت‌های خدماتی. دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران، ۱۳۸۴.
- ۱۱- انصاری منوچهر، جلیلی محمد نقی. مدیریت عملکرد با استفاده از تکنیک BSC. دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران، ۱۳۸۴.
- ۱۲- حاجی کتابی علی، کیائی بتول، نصیری نسترن. بررسی و تبیین ماهیت مدیریت عملکرد با توجه به الگوی BSC، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران، ۱۳۸۴.
- ۱۳- شجری پور موسوی مسعود، بانکی حسین، فیض بخش عباس، قاسمی حسینعلی. بررسی نقاط و نشانگرهای استراتژیک در سیستم مدیریت عملکرد فرآیند‌های کلیدی اداره کل بیمه خدمات درمانی استان اصفهان، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران، ۱۳۸۱.

14. Ten Asbroek AHA, Arah OA, Geelhoed J, Custers T, Delnoij DM, Klazinga NS. Developing a national performance indicator framework for the Dutch health system. *International Journal for Quality in Health Care*. 2004;16(suppl 1):i65-71.

۱۵- معمارانی عزیز اله، ظرافت انگیز لنگرودی مجید، صابر ساعتی مهتدی. مقایسه روش های ارزیابی عملکرد: یک دیدگاه ریاضی، ۱۳۸۴، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران.