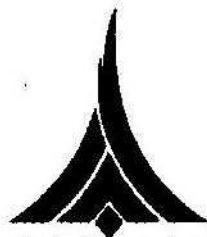


الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان

نگارندگان:

علیرضا آذری - مهدی زمانی مزده



موسسه آفرینش و تحقیقات منابع انسانی

سرشناسه	آذری، علیرضا، ۱۳۴۳.
عنوان و نام پدیدآور	الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان/ نگارندگان علیرضا آذری، مهدی زمانی مزده؛ ویراستاران اکبر سلیمانی فرد، معصومه سراج القوم.
مشخصات نشر	تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۴۳۳ ص. مصور (بخشی رنگی).
شابک	۲۰۰۰۰ ریال ۹-۴۵-۱-۶۹۰۱-۶۰۰-۹۷۸:
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	عملکرد - مدیریت
موضوع	برنامه ریزی راهبردی
موضوع	کارآمدی سازمانی - ارزشیابی
شناسه افزوده	زمانی مزده، مهدی، ۱۳۵۶.
شناسه افزوده	سلیمانی فرد، اکبر، ویراستار
شناسه افزوده	سراج القوم، معصومه، ویراستار
شناسه افزوده	موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
رده بندی کنگره	الف ۱۴/۱۲۸: ۷۷۵۳۰۰۰۰ ۱۳۹۳
رده بندی دیویی	۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی	۳۷۰۰۸۶۳:

عنوان کتاب: الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان

نگارندگان: علیرضا آذری، مهدی زمانی مزده

ویراستاران: اکبر سلیمانی فرد، معصومه سراج القوم

طرح جلد: علیرضا آذری، مهدی زمانی مزده

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۰۰۰۰ ریال

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۳

ناشر: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

نشانی: تهران، میدان نویناد، پاسداران شمالی، نیش کوهستان هشتم، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تلفن ۲۲۲۹۷۹۰۰

حقوق معنوی و مادی این اثر اعم از چاپ، تکثیر، نسخه برداری و ترجمه برای موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی محفوظ می باشد و نقل محدود مطالب فقط با ذکر کامل منابع، مجاز است.

وَ إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَهٗ
 قَالُوْۤا اَنْتَ جَاعِلٌ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَ یُسْفِكُ الدِّمَآءَ وَ
 نَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَ نُقَدِّسُ لَكَ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا
 تَعْلَمُوْنَ (بقره، آیه ۳۰)

و آنگاه که پروردگارت به فرشتگان گفت: من در زمین جانشینی خواهم گماشت، گفتند: آیا در آن مخلوقی قرار می‌دهی که تباهی کند و خون‌ها بریزد، حال آنکه ما ترا به پاکی می‌ستاییم و تقدیس می‌کنیم؟ گفت: من آن می‌دانم که شما نمی‌دانید.

پیشگفتار

مجموعه‌های هدفمند^۱ را از نظر میزان اختیار می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد. دسته اول شامل مجموعه‌های سخت‌افزاری، مانند خودرو و تمامی تجهیزات و دستگاه‌های مکانیکی است که در آنها، هم اجزا و هم کل مجموعه، بدون اختیار بوده و توسط یک عامل بیرونی به کارگیری می‌شوند. مدیریت چنین مجموعه‌هایی، ساده است؛ چرا که رفتار آنها قابل شبیه‌سازی بوده و پیش‌بینی‌پذیر است. دسته دوم شامل مجموعه‌های زنده، مانند انسان و همه حیوانات است که در آنها، کل مجموعه اختیار دارد، ولی اجزا اختیار ندارند. دسته سوم شامل مجموعه‌های طبیعی، مانند زیست‌بوم‌ها است که در آنها، اجزا اختیار دارند، ولی کل مجموعه اختیار ندارد. دسته چهارم شامل مجموعه‌های اجتماعی، مانند سازمان است که در آنها، هم اجزا و هم کل مجموعه اختیار دارند. مدیریت چنین مجموعه‌هایی، بسیار پیچیده بوده و نیاز به یک نظام مدیریت عملکرد مناسب دارد که منطق رابطه مدیر ارشد، مدیران میانی، مدیران عملیاتی و کارکنان را مشخص و اختیارات هریک را تعیین نماید.

درواقع، سازمان یک نهاد اجتماعی است که اجزای آن افزون‌بر اختیار فردی، صاحب اختیاراتی متناسب با نقش سازمانی خود هستند. اگر مدیر ارشد در تفویض اختیار، به گونه‌ای اقدام کند که مسئولیت و

^۱ با توجه به اینکه می‌ستیم، مجموعه‌ای هدفمند از اجزای به هم مرتبط است که یک کلیت واحد را تشکیل می‌دهند و همچنین به دلیل نارسا بودن واژه‌های جایگزین پیشنهادی، در اینجا نگارندگان از عبارت «مجموعه هدفمند» به جای «سیستم استفاده کرده‌اند. لازم به ذکر است که در دیگر بخش‌های کتاب، از واژه‌هایی مانند دستگاه، سامانه و نظام، به جای سیستم استفاده شده است.

اختیار به معنای واقعی واگذار نشود، سازمان از مزایای توزیع متوازن اختیارات و مسئولیت‌ها، محروم می‌ماند؛ ولی چنانچه مدیر ارشد به صورت عملی اختیارات را به مدیران میانی و عملیاتی واگذار نماید، یک مسئله بزرگ به چندین مسئله کوچک تبدیل می‌شود که حل آنها راحت‌تر است؛ اما در این صورت مسئله پیچیده‌ای مطرح خواهد شد که: چگونه کلیت سازمان حفظ می‌شود؟ و چگونه این کلیت، متحول و به‌روز می‌شود؟

همچنین چندین پرسش دیگر مطرح می‌گردد که باید پاسخ داده شوند: نقش مدیر ارشد پس از توزیع و تفویض اختیارات چیست؟ اگر همه کارها بین ستاد و صف سازمان تقسیم شده است، دیگر چه کارهایی برای مدیر ارشد باقی می‌ماند؟ مدیر ارشد چگونه بدون دخالت در امور اجرایی و با حفظ حریم‌های سازمانی می‌تواند به ارزیابی، نظارت و هدایت لازم در سازمان بپردازد؟ رابطه بین مدیر ارشد و مدیران میانی، مدیران منطقه‌ای و مدیران ستادی چگونه تنظیم می‌شود؟

برای پاسخ به پرسش‌های بالا، نیازمند الگویی برای مدیریت عملکرد سازمان هستیم که در آن، افزون‌بر تعیین نقش‌های مدیر ارشد، چگونگی ایفای این نقش‌ها و روابط مدیریتی نیز معین شود. هرچند تاکنون الگوهای متعددی برای مدیریت عملکرد سازمان ارائه شده و کتاب‌های زیادی در این زمینه نگاشته شده است، ولی یکی از مزایای کتاب حاضر این است که نگارندگان آن، مبتنی بر مطالعات و تجربیات عملی خود در زمینه نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد، به تعیین نقش‌های سازمانی در رابطه با مدیریت عملکرد پرداخته و رابطه آن‌را با نظام مدیریت راهبردی، مشخص و تبیین کرده‌اند. این رویکرد موجب عینی‌شدن بسیاری از مفاهیم در حوزه مدیریت عملکرد شده و بحث‌های نظری در این حوزه را به مصادیق عینی و عملی آن مرتبط نموده است.

بررسی ادبیات مدیریت عملکرد سازمان نشان می‌دهد که سیر تکاملی مدیریت عملکرد، از سنجش عملکرد شروع شده و سپس به ارزیابی عملکرد رسیده است. امروزه روش‌های ارزیابی عملکرد سستی نیز جای خود را به الگوهای نوین داده‌اند. تجربه پیاده‌سازی الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، منجر به توسعه نظام مدیریت عملکرد سازمان شده است. بنابراین، مدیریت عملکرد سازمان در فضای ادبیات ارزیابی عملکرد توسعه یافته است. به همین دلیل، کتاب «الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان» با هدف آشنایی مخاطبان با مبانی نظری و ادبیات موضوع، به گردآوری و انسجام بخشیدن به آموزه‌های متعدد و متنوع در حوزه ارزیابی عملکرد پرداخته است. با توجه به منابع علمی به‌نسبت جامعی که در تدوین این کتاب مورد بهره‌برداری قرار گرفته است، می‌توان آن را به‌عنوان مرجع مناسبی به تمامی

دانشجویان و پژوهشگران و نیز کارشناسان سازمانی که به استفاده از الگوهای با اثربخشی^۱ بیشتر علاقه‌مند هستند، توصیه نمود. این کتاب می‌تواند به ارائه تعریفی جامع و کاربردی از عملکرد سازمان و چگونگی موفقیت آن، کمک شایانی نماید.

نوآوری‌های کتاب حاضر، با هدف رفع چالش‌های موجود و معرفی نظام مطلوب مدیریت عملکرد سازمان، شامل یک الگو، دو فرایند و یک نظام بومی، به شرح زیر است:

۱- الگوی رابع (الگوی راهبردی ارزیابی و بیان عملکرد سازمان)؛ که در فصل چهارم معرفی شده است. این الگو که در مرحله برنامه‌ریزی، در نقش «مبیین عملکرد» و در مرحله ارزیابی، در نقش «پایشگر عملکرد» ظاهر می‌شود؛ یکپارچگی و پیوستگی فرایند مدیریت راهبردی را تضمین می‌کند.

۲- فرایند مدیریت راهبردی؛ که در فصل چهارم با عنوان «پرواز» معرفی شده است. این فرایند به دلیل برخورداری از پنج ویژگی کلیدی شامل: پیوستگی، استفاده از الگوی رابع،^۲ واریسی^۳ تفکر راهبردی، انطباق‌پذیری با انواع الگوهای طرح‌ریزی راهبردی و انواع سازمان؛ و زمان‌منا بودن، به اختصار پرواز نام گرفته است.

۳- فرایند مدیریت عملکرد سازمان؛ که در فصل هفتم با عنوان «رستگار»، معرفی شده است. چارچوب کلی این فرایند با مقایسه فرایندهای مختلف در فصل سوم طراحی گردیده است. رستگار از سرواژه‌های مرتبط با گام‌های فرایند مدیریت عملکرد گرفته شده است. فرایند رستگار در چهار گام شامل: رسیدگی به اهداف و برنامه‌ها، سنجش عملکرد، تحلیل و گزارش‌دهی عملکرد و رشد و بهبود سازمان، اجرا می‌شود. یکی از مزایای کتاب حاضر، این است که افزون‌بر توجه به ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد، به فرایند مدیریت عملکرد نیز توجه نموده است.

۴- نظام مدیریت عملکرد سازمان؛ که در فصل هفتم با عنوان «مراقبت» معرفی شده و رابطه بین الگوی رابع، فرایند پرواز، فرایند رستگار و زیرساخت‌های مورد نیاز مدیریت عملکرد را معین کرده است. جایگاه نسبی و رابطه کلی بین الگوی رابع، فرایندهای پرواز و رستگار و زیرساخت‌های مورد نیاز نظام مراقبت، مطابق شکل یک تعریف می‌شود.

1 Effectiveness

2 check out



شکل یک: جایگاه و رابطه کلی بین الگوی رابع، فرایندهای پرواز و رستگار در نظام مراقبت

مراحل فرایندهای پرواز و رستگار، اجزای الگوی رابع و نظام مراقبت در شکل دو نشان داده شده است.



شکل دو: مراحل فرایندهای پرواز و رستگار، اجزای الگوی رابع و نظام مراقبت

براساس نظام مراقبت، مدیریت عملکرد سازمان، وظیفه اصلی مدیر ارشد است و اجرای فرایند مدیریت عملکرد در ستاد شخصی مدیر ارشد، سازماندهی می شود. هدف مدیریت عملکرد، اطمینان از موفقیت پایدار سازمان است و زیرساخت اصلی آن، محیط پاسخ گویی دوسویه در برابر عملکرد است. با استقرار

محیط پاسخ‌گویی، اعتماد دوسویه و تعامل سازنده بین صف و ستاد سازمان توسعه می‌یابد. هنر مدیر ارشد، ایجاد زیرساخت فرهنگی پاسخ‌گویی دوسویه در برابر عملکرد، از طریق سه راهکار کلیدی است: ۱- سهم دانستن ستاد سازمان در موفقیت و شکست مأموریت‌های محوله به صف و قبول دست‌کم نیمی از تقصیر توسط ستاد سازمان؛ ۲- واگذاری مسئولیت مدیریت ریسک برنامه‌ها به ستاد؛ و ۳- به‌کارگیری مشاوران خبره در نقش اساتید راهنمای سازمان.

از این‌رو واژه مراقبت، از سرواژه‌های «م» (موفقیت پایدار)، «ر» (مدیریت ریسک)، «ا» (استاد راهنمای سازمان) و «ت» (قبول تقصیر) گرفته شده است.

توسعه محیط پاسخ‌گویی، موجب ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، تغییر سطح تفکر سازمان، توسعه فضای اعتماد و روابط سازنده بین سطوح سازمانی می‌شود. پس از ایجاد این زیرساخت فرهنگی، فرایند مدیریت عملکرد (رستگار) در چهار گام هم‌راستا با جریان مدیریت راهبردی سازمان به‌گونه‌ای اجرا می‌شود که بدون دخالت اجرایی در زیرمجموعه‌های سازمانی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزیابی عملکرد انجام می‌شود. برای درک چگونگی هدایت بدون دخالت اجرایی، مثال رابطه خلبان با برج مراقبت پرواز می‌تواند روشنگر باشد. از دیگر دلایل نامگذاری نظام مراقبت، همین استعاره است. خلبان و برج مراقبت پرواز، هریک وظیفه‌های مشخص و ابراه هدایت خاص خود را دارند و دارای ارتباطی تعریف‌شده هستند. خلبان، تنها هوایمای خود را هدایت می‌کند و برج مراقبت پرواز، همزمان چندین پرواز را هدایت، راهبری و هماهنگ می‌نماید.

الگوی رابع، مبتنی بر ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد، طراحی و در فرایند مدیریت راهبردی پرواز به‌کارگیری می‌شود. با تعیین رابطه آن الگو با فرایند مدیریت عملکرد، نظام مدیریت عملکرد مراقبت، طراحی و ارائه می‌شود.

موفقیت در پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد مستلزم زیرساخت‌های اطلاعاتی و زبان و منطق مشترک برای برنامه‌ریزی، ارزیابی و مدیریت عملکرد است. به همین دلیل در این کتاب ابتدا الگوی رابع، مبتنی بر الگوی منطق، معرفی شده است. پیاده‌سازی الگوی رابع، سبب می‌شود تا از یک طرف، ارکان مدیریت راهبردی سازمان (برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی) هم‌زمان و پیوسته شوند و فرایند مدیریت راهبردی پرواز شکل گیرد؛ و از طرف دیگر، نظام مدیریت راهبردی و نظام مدیریت عملکرد، بتوانند دو روی یک سکه شده و ارتباطی منطقی و سازنده داشته باشند. به عبارت دیگر، الگوی رابع، زمینه هدایت بدون دخالت را فراهم آورده و کلید موفقیت این رویکرد به‌شمار می‌آید.

کتاب حاضر، از ادبیات ارزیابی عملکرد در فصل‌های ابتدایی آغاز نموده و در ادامه، به معرفی الگوی رابع پرداخته و در نهایت با بیان چگونگی به‌کارگیری این الگو در فرایند پرواز و نظام مراقبت، بحث خود را به

پایان می‌برد. کتاب حاضر، این باور را در پژوهشگران و علاقه‌مندان به این حوزه تخصصی تقویت می‌کند که امکان ارائه الگوهایی بدیع و مناسب که مبتنی بر تجربیات موجود در کشور باشند، وجود دارد. باوجود اینکه این کتاب بر ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان تمرکز دارد، برخی مطالب مورد اشاره در بخش ادبیات موضوع و برخی نقل قول‌ها از کارشناسان حوزه مدیریت عملکرد فرد و گروه که ریشه در مدیریت منابع انسانی دارد، به دلیل رابطه مفهومی بین این دو حوزه مورد استفاده قرار گرفته است.

این کتاب در هشت فصل به شرح زیر تدوین شده است:

فصل اول: مرور مبانی نظری ارزیابی و مدیریت عملکرد؛

فصل دوم: معرفی برخی سوابق جهانی و ملی ارزیابی عملکرد؛

فصل سوم: مروری بر الگوهای ارزیابی عملکرد و فرایندهای مدیریت عملکرد که ارجاع بیشتری به آنها شده است؛

فصل چهارم: معرفی الگوی راهبردی ارزیابی و بیان عملکرد سازمان (رابع) که برای اولین بار در این کتاب معرفی شده است. همچنین معرفی فرایند مدیریت راهبردی (پرواز) مبتنی بر الگوی رابع؛

فصل پنجم: تحلیل‌های مفهومی و منطقی الگوی رابع؛

فصل ششم: پیاده‌سازی الگوی راهبردی ارزیابی و بیان عملکرد (رابع) در سازمان؛

فصل هفتم: معرفی فرایند مدیریت عملکرد رستگار و نظام مدیریت عملکرد مراقبت؛ و

فصل هشتم: ارائه چند نمونه معرف عملکرد براساس مطالعات موردی که نتیجه به کارگیری الگوی رابع است.

آذری-زمانی‌مزده

زمستان ۱۳۹۳

فهرست مطالب

۱	پیشگفتار.....
۳	فصل اول: مبانی نظری ارزیابی و مدیریت عملکرد.....
۵	۱-۱ عملکرد.....
۵	۱-۱-۱ مفهوم عملکرد در علم مدیریت.....
۸	۱-۱-۲ روند توسعه دیدگاه نسبت به عملکرد.....
۸	۲-۱ الگوی منطق.....
۹	۲-۱-۱ عناصر الگوی منطق.....
۱۱	۲-۲-۱ کاربردهای الگوی منطق.....
۱۳	۳-۱ عملکرد به عنوان یک الگوی منطق چهارلایه‌ای.....
۱۴	۱-۳-۱ درخت عملکرد.....
۱۶	۴-۱ اندازه‌گیری عملکرد.....
۱۸	۵-۱ ارزیابی عملکرد.....
۲۳	۱-۵-۱ ارزیابی سازمان.....
۲۳	۲-۵-۱ ارزیابی عملکرد سازمان.....
۲۴	۳-۵-۱ سیر تکاملی ارزیابی عملکرد سازمان.....
۲۵	۴-۵-۱ رویکرد بهینه‌کاوی در ارزیابی عملکرد سازمان.....
۲۵	۵-۵-۱ الزامات نظام ارزیابی عملکرد.....
۲۷	۶-۵-۱ نتایج اجرای صحیح ارزیابی عملکرد.....
۲۸	۷-۵-۱ عملکرد مدیریت و سازمان.....
۲۸	۸-۵-۱ یکپارچگی در نظام‌های ارزیابی عملکرد.....
۲۸	۹-۵-۱ عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد.....
۲۹	۱۰-۵-۱ ارتباط بین ارزیابی عملکرد و نظام برنامه‌ریزی.....
۳۰	۱۱-۵-۱ ویژگی سازمان‌های برخوردار از نظام ارزیابی عملکرد.....
۳۰	۱۲-۵-۱ ارزیابی عملکرد در بخش عمومی.....
۳۱	۱۳-۵-۱ نتایج اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد در بخش‌های دولتی.....
۳۲	۱۴-۵-۱ محدودیت‌های ارزیابی عملکرد.....

- ۱-۵-۱۵ نارضایتی مسئولان سازمان از نظام‌های ارزیابی عملکرد ۳۲
- ۱-۵-۱۶ محدودیت‌های ارزیابی عملکرد در بخش دولتی ۳۳
- ۱-۵-۱۷ محدودیت‌های ارزیابی عملکرد در بخش خدمات ۳۳
- ۱-۵-۱۸ خودارزیابی ۳۴
- ۱-۵-۱۹ معایب معیارهای سستی ارزیابی عملکرد ۳۴
- ۱-۵-۲۰ دیدگاه‌های سستی و نوین در ارزیابی عملکرد ۳۶
- ۱-۶ مدیریت عملکرد ۳۷
- ۱-۶-۱ تعاریف مدیریت عملکرد فرد و گروه ۳۹
- ۱-۶-۲ اصول مدیریت عملکرد فرد و گروه ۴۲
- ۱-۶-۳ ویژگی‌های عمومی نظام مدیریت عملکرد فرد و گروه ۴۳
- ۱-۶-۴ ابعاد نظام جامع مدیریت عملکرد فرد و گروه ۴۴
- ۱-۶-۵ رویکرد کل‌نگری مدیریت عملکرد فرد و گروه ۴۴
- ۱-۷ مدیریت عملکرد سازمان ۴۵
- ۱-۷-۱ مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی ۴۷
- ۱-۷-۲ عوارض پیاده‌سازی مدیریت عملکرد سازمان‌های اجرایی ۴۸
- ۱-۸ واپایش و انواع آن ۴۹
- ۱-۹ شاخص و انواع آن ۵۳
- ۱-۹-۱ شاخص‌های عملکردی تابع و هادی ۵۷
- ۱-۹-۲ شاخص‌های عمومی نظام ارزیابی عملکرد واحدهای دولتی ۵۸
- فصل دوم: مرور برخی سوابق جهانی و ملی ۶۰
- ۱-۲ ارزیابی عملکرد در سازمان‌های نظامی برخی کشورها ۶۲
- ۱-۲-۱ ارزیابی عملکرد در سازمان‌های نظامی آمریکا ۶۲
- ۱-۲-۲ ارزیابی عملکرد در بخش دفاع استرالیا ۸۷
- ۲-۲ سابقه موضوع در سازمان‌های دولتی دیگر کشورها ۹۱
- ۲-۲-۱ نظام ارزیابی عملکرد در کشور مالزی (راهنمای عملی و کاربردی) ۹۱
- ۲-۲-۲ نظام ارزیابی عملکرد در کشور پاکستان ۹۳
- ۲-۲-۳ نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی کشور تایلند ۹۳
- ۲-۲-۴ نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی کشور برزیل ۹۳

۵-۲-۲	نظام نوین ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی کشور کره	۹۴
۶-۲-۲	ارزیابی عملکرد بر مبنای راهبردهای توسعه پایدار در کشور کانادا	۹۵
۷-۲-۲	راهنمای ارزیابی عملکرد دولت‌های محلی کشور آمریکا	۹۶
۸-۲-۲	بازرسی اداری در کشور ژاپن	۹۷
۹-۲-۲	ارزیابی عملکرد در نظام حمل و نقل ایالت کالیفرنیا	۹۷
۱۰-۲-۲	مدیریت عملکرد در برنامه توسعه سازمان ملل (UNDP)	۹۸
۱۱-۲-۲	نتیجه‌گیری و جمع‌بندی	۹۸
۳-۲	ارزیابی عملکرد در کشور ایران	۹۹
۱-۳-۲	ارزیابی براساس فرایند از دغدغه تا بهبود (وزارت دفاع)	۱۰۱
۲-۳-۲	الگوی تعالی وزارت دفاع (IDEA)	۱۰۶
فصل سوم:	الگوهای ارزیابی و فرایند مدیریت عملکرد	۱۱۵
۱-۳	الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان	۱۱۶
۱-۳-۱	الگوی نظام‌مند	۱۱۶
۲-۳-۱	الگوی هانا	۱۲۰
۳-۳-۱	الگوی ارزش فرایند	۱۲۰
۴-۳-۱	الگوی منطق	۱۲۱
۵-۳-۱	الگوی ارزیابی عملکرد سازمان آپس (OPAS)	۱۲۱
۶-۳-۱	الگوی بودجه‌ریزی عملیاتی	۱۲۲
۷-۳-۱	الگوی ارزیابی عملکرد چندسطحی (بهره‌وری)	۱۲۳
۸-۳-۱	الگوی منشور عملکرد	۱۲۴
۹-۳-۱	الگوی ارزیابی عملکرد سینک و تانل	۱۲۶
۱۰-۳-۱	الگوی هوشین کانری	۱۲۷
۱۱-۳-۱	الگوی کارت امتیازی متوازن	۱۲۷
۱۲-۳-۱	رویکرد چارچوب منطقی (LFA)	۱۲۸
۱۳-۳-۱	الگوی ایکوگرای	۱۳۰
۱۴-۳-۱	الگوی شبکه اروپایی مطالعات پیشرفته عملکرد اینپس (ENAPS)	۱۳۰
۱۵-۳-۱	الگوی مدیریت عملکرد کل نگر (HPMF)	۱۳۱
۱۶-۳-۱	الگوی کاهش راهبردی هزینه‌ها و بهبود عملکرد (SCR)	۱۳۲

- ۱۳۴ ۱۷-۱-۳ الگوی شناخت تعالی سازمانی (CE)
- ۱۳۵ ۱۸-۱-۳ الگوی الماس مأموریت اشریج
- ۱۳۶ ۱۹-۱-۳ الگوی هفت‌اس (7S)
- ۱۳۷ ۲۰-۱-۳ الگوی بک‌هارد و هاریس
- ۱۳۷ ۲۱-۱-۳ الگوی جامع مدیریت راهبردی
- ۱۳۸ ۲۲-۱-۳ الگوی سه‌بعدی عملکرد
- ۱۴۰ ۲۳-۱-۳ الگوی نتایج و عوامل تعیین‌کننده
- ۱۴۱ ۲۴-۱-۳ ماتریس اندازه‌گیری عملکرد
- ۱۴۱ ۲۵-۱-۳ الگوی انگیزشی
- ۱۴۲ ۲۶-۱-۳ الگوی تعالی سازمان
- ۱۴۲ ۲۷-۱-۳ الگوی تعالی سازمانی مالکوم بالدريج
- ۱۴۲ ۲۸-۱-۳ الگوی جایزه تعالی کالادا (CAE)
- ۱۴۳ ۲۹-۱-۳ الگوی تعالی استرالیا
- ۱۴۴ ۳۰-۱-۳ الگوی تعالی کسب و کار کالچی (KBEM)
- ۱۴۴ ۳۱-۱-۳ الگوی اسکور
- ۱۴۵ ۳۲-۱-۳ الگوی اندازه‌گیری عملکرد کلیدی
- ۱۴۵ ۳۳-۱-۳ الگوی اندازه‌گیری کارت امتیازی پاسخ‌گویی (ASC)
- ۱۴۵ ۳۴-۱-۳ الگوی تحلیل ذی‌نفعان
- ۱۴۶ ۳۵-۱-۳ روش ممیزی عملیاتی
- ۱۴۶ ۳۶-۱-۳ الگوی هرم نظام اسمارت (SMART)
- ۱۴۷ ۳۷-۱-۳ الگوی فرانوفر
- ۱۴۸ ۳۸-۱-۳ دیدگاه‌های کلی (ستی و نوین) ارزیابی عملکرد
- ۱۴۹ ۳۹-۱-۳ الگوی تحول و تعالی وزارت دفاع
- ۱۵۰ ۴۰-۱-۳ الگوی ارزیابی منابع انسانی (مالکوم بالدريج)
- ۱۵۰ ۴۱-۱-۳ الگوی ارزیابی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی
- ۱۵۱ ۴۲-۱-۳ ممیزی استاندارد (توسعه‌گر منابع انسانی)
- ۱۵۱ ۴۳-۱-۳ الگوی رهنگاشت
- ۱۵۲ ۴۴-۱-۳ الگوی ارزیابی عملکرد نیروی دریایی امریکا

۱۵۲	 ۴۵-۱-۳ الگوهای تجربی
۱۵۳	 ۴۶-۱-۳ الگوی گارتنر
۱۵۳	 ۴۷-۱-۳ الگوی عملکرد سازمان دولتی
۱۵۳	 ۴۸-۱-۳ الگوی ورودی-خروجی-بهرت
۱۵۴	 ۴۹-۱-۳ الگوی مدیریت عملکرد در بافت خط‌مشی
۱۵۴	 ۵۰-۱-۳ الگوی کلان‌فرایندی سازمان
۱۵۴	 ۵۱-۱-۳ الگوی محتوایی مدیریت عملکرد سازمان
۱۵۴	 ۵۲-۱-۳ الگوی مفهومی نظام‌های مدیریت عملکرد
۱۵۵	 ۵۳-۱-۳ ارزیابی تطبیقی
۱۵۶	 ۵۴-۱-۳ نظام‌های سنجش عملکرد مبتنی بر زمان
۱۵۶	 ۵۵-۱-۳ الگوی چرخه زمانی ارزش‌گرا
۱۵۶	 ۵۶-۱-۳ چارچوب رقابت مبتنی بر زمان
۱۵۷	 ۵۷-۱-۳ نظام‌های یکپارچه سنجش عملکرد
۱۵۷	 ۵۸-۱-۳ الگوی الماس سازمانی (بخش دولتی)
۱۵۷	 ۵۹-۱-۳ الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی
۱۵۷	 ۶۰-۱-۳ الگوی سنجش و مدیریت عملکرد
۱۵۷	 ۶۱-۱-۳ پرسشنامه سنجش عملکرد
۱۵۸	 ۶۲-۱-۳ جمع‌بندی الگوهای ارزیابی عملکرد
۱۶۱	 ۲-۳ الگوهای فرایند مدیریت عملکرد
۱۶۱	 ۱-۲-۳ الگوی بهبود مستمر عملکرد (شواهد)
۱۶۲	 ۲-۲-۳ الگوی مدیریت عملکرد آرایز (ORISE)
۱۶۳	 ۳-۲-۳ الگوی خالق
۱۶۳	 ۴-۲-۳ الگوی مدیریت عملکرد یآوری و زاهدی
۱۶۵	 ۵-۲-۳ الگوی نظام مدیریت عملکرد
۱۶۵	 ۶-۲-۳ الگوی مدیریت عملکرد برای بخش دولتی و غیر انتفاعی
۱۶۶	 ۷-۲-۳ الگوی رصد و ارزیابی مبتنی بر نتایج
۱۶۶	 ۸-۲-۳ الگوی عناصر روش‌شناختی مدیریت عملکرد
۱۶۷	 ۹-۲-۳ الگوی مدیریت عملکرد سازمان

۱۶۷	الگوی چرخه مدیریت عملکرد راهبردی
۱۶۷	الگوی نظام‌مند مدیریت عملکرد
۱۶۸	الگوی واپایش مدیریت عملکرد
۱۶۸	الگوی جامع مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی
۱۶۹	الگوی مدیریت کل‌گرا
۱۶۹	الگوی هشت مرحله‌ای برنامه‌ریزی بهسازی عملکرد
۱۶۹	الگوی فرایندی مدیریت عملکرد سازمان
۱۷۰	الگوی بردار
۱۷۰	الگوی مدیریت عملکرد پیل بهره‌وری خدمات عمومی انگلستان
۱۷۰	الگوی جامع
۱۷۱	الگوی عملکرد فردی - سازمانی - بورک - لیتوین
۱۷۲	الگوی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی
۱۷۴	فرایند ویسسر و فاسیت
۱۷۴	الگوی فرایندی مدوری و استیل
۱۷۵	الگوی مدیریت عملکرد مطلوب برای دولت‌ها و سازمان‌های بخش عمومی
۱۷۹	فصل چهارم: الگوی راهبردی ارزیابی و بیان عملکرد سازمان (رابع)
۱۸۲	۱-۴ الگوی منطق چهارلایه‌ای عملکرد و موفقیت
۱۸۳	۲-۴ بایدها و نبایدهای الگوی مناسب
۱۸۸	۳-۴ معرفی الگوی راهبردی ارزیابی و بیان عملکرد سازمان (رابع)
۱۸۸	۱-۳-۴ معرفی ابعاد و چارچوب الگوی رابع
۱۹۳	۲-۳-۴ حوزه‌های استخراج اهداف پایشی (مؤلفه‌های الگو)
۱۹۵	۴-۴ تفاوت‌ها و شباهت‌های الگوی رابع با کارت امتیازی متوازن
۱۹۷	۵-۴ مبنی عملکرد در نظام مدیریت راهبردی
۱۹۷	۱-۵-۴ فرایند اصلاح‌شده مدیریت راهبردی سازمان (فرایند پرواز)
۲۰۱	۲-۵-۴ هم‌زمانی فرایندهای مدیریتی سازمان
۲۰۲	۳-۵-۴ معرفی اجمالی هوشمندی سازمانی
۲۰۳	۴-۵-۴ معرف عملکرد به‌مثابه نقشه راهبرد
۲۰۵	۶-۴ دلایل نام‌گذاری الگوی رابع و فرایند پرواز

۲۰۶	۷-۴ ویژگی‌های الگوی رابع
۲۰۶	۱-۷-۴ سادگی و اثربخشی
۲۰۶	۲-۷-۴ وابسته نبودن به الگوی طرح‌ریزی راهبردی
۲۰۶	۳-۷-۴ کارایی الگو در انواع سازمان‌ها و در دوره رشد و توسعه سازمان
۲۰۷	۴-۷-۴ توجه هم‌زمان به وضعیت سازمان و پیشرفت برنامه‌ها و اقدامات راهبردی
۲۰۷	۵-۷-۴ تأکید بر پیامد و پیامدسنجی
۲۰۷	۶-۷-۴ واریسی راهبرد و تفکر راهبردی
۲۰۷	۷-۷-۴ به اشتراک‌گذاری راهبرد و تفکر راهبردی
۲۰۸	۸-۷-۴ برقراری رابطه بین راهبردها و برنامه‌ها و توسعه برنامه‌ریزی بالا به پایین
۲۰۸	۹-۷-۴ مدیریت بر استثناءها یا استفاده از معرف عملکرد
۲۰۸	۱۰-۷-۴ ایجاد داشبورد سازمان مبتنی بر معرف عملکرد
۲۰۹	۱۱-۷-۴ شکل‌گیری مجموعه مشخصی از شاخص‌ها
۲۰۹	۱۲-۷-۴ تأکید بر حفظ نقش تحلیل‌گران در ارزیابی
۲۰۹	۱۳-۷-۴ امکان استفاده سلسله‌مراتبی در سازمان
۲۰۹	۱۴-۷-۴ ایجاد سازوکار مناسب گزارش‌دهی
۲۱۰	۱۵-۷-۴ به‌کارگیری هوشمندی سازمانی
۲۱۰	۱۶-۷-۴ مدیریت دانش سازمان
۲۱۰	۱۷-۷-۴ برقراری توازن
۲۱۰	۱۸-۷-۴ رضایت ذی‌نفعان از ارزیابی
۲۱۱	۱۹-۷-۴ ایجاد زبان مشترک در سازمان
۲۱۱	۲۰-۷-۴ شناخت ریشه‌های انحراف در نتایج عملکرد سازمان
۲۱۱	۲۱-۷-۴ جامعیت ارزیابی
۲۱۱	۲۲-۷-۴ زمینه‌سازی برای موفقیت پایدار سازمان
۲۱۲	۲۳-۷-۴ رویکرد تشخیصی - درمانی
۲۱۲	۲۴-۷-۴ پاسخ‌گویی به تغییرات
۲۱۲	۲۵-۷-۴ پیشبرد فرایندهای بهبود
۲۱۳	۲۶-۷-۴ تقویت انگیزه‌های کارکنان
۲۱۳	۲۷-۷-۴ اطلاع‌رسانی به کارکنان

۲۱۳	۴-۷-۲۸ ایجاد الگوی مناسب روابط سازمانی
۲۱۴	۴-۷-۲۹ توسعه از نگرش نیوتنی به کوانتومی
۲۱۴	۴-۷-۳۰ پوشش اهداف اصلی ارزیابی عملکرد
۲۱۵	۴-۷-۳۱ سازمان یادگیرنده
۲۱۵	۴-۷-۳۲ توسعه مفهوم اختیاردهی
۲۱۶	۴-۷-۳۳ رفع مشکل تفکر تحلیلی
۲۱۶	۴-۷-۳۴ اجرای پژوهشی عملی
۲۱۷	۴-۷-۳۵ مدیریت جریان تحول
۲۱۷	۴-۷-۳۶ ارزیابی چندمرحله‌ای
۲۱۷	۴-۷-۳۷ مدیریت مشارکتی
۲۱۷	۴-۸ پیشنهادهای اجرایی
۲۲۳	فصل پنجم: تحلیل‌های مفهومی و منطقی
۲۲۵	۵-۱ تحلیل کیفی
۲۲۸	۵-۲ تحلیل مفهومی
۲۲۸	۵-۲-۱ زیرساخت مفهومی الگو
۲۳۴	۵-۲-۲ تأکید بر مؤلفه‌های راهبردی، پایداری و پویایی الگو
۲۳۹	۵-۲-۳ انطباق‌پذیری محتوای مورد ارزیابی با چارچوب الگو
۲۴۲	۵-۲-۴ تأکید بر سنجش اهداف مورد ارزیابی
۲۴۸	۵-۲-۵ جمع‌بندی تحلیل مفهومی
۲۴۸	۵-۳ تحلیل منطقی
۲۴۹	۵-۳-۱ جامعیت ابعاد الگوی ارزیابی عملکرد و رابطه بین آنها
۲۵۷	۵-۳-۲ تحلیل تطبیقی در دیدگاه نظام‌مند (الگوی منطقی)
۲۵۸	۵-۳-۳ نمایش تحلیل تطبیقی الگوهای ارزیابی عملکرد
۲۷۰	۵-۳-۴ جدول تطبیقی و عموم مفاهیم و واژه‌ها در هر لایه
۲۷۶	۵-۳-۵ نمایش تحلیل تطبیقی الگوهای فرایند مدیریت عملکرد سازمان
۲۸۱	۵-۳-۶ جمع‌بندی تحلیل منطقی و تحلیل تطبیقی الگوهای ارزیابی عملکرد
۲۸۴	فصل ششم: پیاده‌سازی الگوی رابع
۲۸۶	۶-۱ گام‌های پیاده‌سازی الگوی رابع

۲۸۶	۲-۶ گام مقدماتی: برنامه‌ریزی و آماده‌سازی
۲۸۶	۱-۲-۶ هدف از توسعه مبین عملکرد
۲۸۶	۲-۲-۶ عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مبین عملکرد
۲۸۷	۳-۲-۶ تشکیل گروه مبین عملکرد
۲۸۹	۴-۲-۶ نقطه شکل‌گیری
۲۸۹	۳-۶ گام اول: شناخت مفاهیم بنیادین، مفاهیم راهبردی و مفاهیم مرتبط با سازمان
۲۹۱	۴-۶ گام دوم: ترسیم معرف عملکرد
۲۹۲	۵-۶ گام سوم: تعیین شاخص‌ها
۲۹۳	۱-۵-۶ ویژگی شاخص‌های انتخابی
۲۹۴	۲-۵-۶ تعیین شاخص‌های اهداف پایشی
۲۹۵	۳-۵-۶ تهیه شناسنامه شاخص‌ها
۲۹۸	۶-۶ گام چهارم: تعیین اهداف کمی
۳۰۰	۷-۶ گام پنجم: تعیین اقدامات راهبردی
۳۰۷	فصل هفتم: نظام مدیریت عملکرد سازمان (مراقبت)
۳۰۹	۱-۷ جایگاه مدیریت عملکرد در سازمان و اهمیت و ضرورت آن
۳۱۰	۲-۷ توسعه رویکرد از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد
۳۱۰	۳-۷ اطمینان از صحت عملکرد و بهبود آن در صورت نیاز
۳۱۳	۴-۷ نقش مدیر ارشد در نظام مدیریت عملکرد
۳۱۴	۵-۷ فعالیت فرایندهای مدیریتی سازمان زیر چتر مدیریت عملکرد
۳۱۴	۶-۷ رابطه فرایندهای اصلی و پشتیبان با فرایندهای مدیریتی
۳۱۵	۷-۷ ضرورت به‌کارگیری نظام مدیریت عملکرد در سازمان
۳۱۶	۸-۷ ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان
۳۱۷	۹-۷ معرفی نظام مدیریت عملکرد سازمان (مراقبت)
۳۱۷	۱-۹-۷ فرایند مدیریت عملکرد سازمان (رستگار)
۳۱۹	۲-۹-۷ نمای کلی نظام مدیریت عملکرد سازمان
۳۲۳	۳-۹-۷ تفاوت‌ها و رابطه بین نظام مدیریت عملکرد و نظام مدیریت راهبردی
۳۲۴	۱۰-۷ کارکردها و ویژگی‌های نظام مراقبت
۳۲۵	۱-۱۰-۷ تعیین نقش مدیر ارشد در نظام مدیریت عملکرد سازمان

- ۳۲۵ ۷-۱۰-۲ رفع تناقض بین اعمال نظر با تفویض اختیار
- ۳۲۵ ۷-۱۰-۳ یکپارچگی راهبردی و انسجام عملکرد سازمان
- ۳۲۶ ۷-۱۰-۴ توسعه امنیت خاطر و انگیزه در مدیران میانی
- ۳۲۶ ۷-۱۰-۵ شکل‌گیری داشبورد سازمانی مدیر ارشد
- ۳۲۶ ۷-۱۰-۶ امکان مدیریت تحولات سازمانی
- ۳۲۶ ۷-۱۰-۷ قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها
- ۳۲۶ ۷-۱۰-۸ توسعه اعتماد و امنیت خاطر در سازمان
- ۳۲۷ ۷-۱۱-۱ دلایل استفاده از واژه و استعاره «مراقبت» در نامگذاری
- ۳۲۷ ۷-۱۲-۱ زیرنظام‌های فرایند رستگار
- ۳۲۸ ۷-۱۳-۱ زیرساخت فرهنگی پاسخ‌گویی دوسویه در برابر عملکرد
- ۳۲۹ ۷-۱۳-۱-۱ درک مفهوم پاسخ‌گویی
- ۳۳۰ ۷-۱۳-۲ استقرار پاسخ‌گویی در برابر عملکرد
- ۳۳۱ ۷-۱۳-۳ ابزار پاسخ‌گویی
- ۳۳۳ ۷-۱۴-۱ نظام رسیدگی به اهداف سازمانی و برنامه‌های راهبردی
- ۳۳۵ ۷-۱۴-۱-۱ اطمینان از حرکت مناسب سازمان
- ۳۳۵ ۷-۱۴-۲ اطمینان از دوستی مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف سازمانی
- ۳۳۸ ۷-۱۴-۳ اطمینان از دوستی شناخت محیطی
- ۳۳۹ ۷-۱۴-۴ اطمینان از دوستی سیاست‌ها و راهبردها
- ۳۴۴ ۷-۱۴-۵ اطمینان از دوستی مبنی عملکرد و تعیین شاخص‌ها
- ۳۴۶ ۷-۱۴-۶ اطمینان از دوستی اهداف کمی و برنامه‌های مصوب
- ۳۴۷ ۷-۱۴-۷ اطمینان از تناسب فرایندهای داخلی با اهداف و برنامه‌ها
- ۳۴۸ ۷-۱۴-۸ اطمینان از مدنظر قراردادن الزامات اجرایی
- ۳۴۹ ۷-۱۴-۹ بررسی تعاملات سازمانی و تأثیرات آن بر موفقیت برنامه‌ها
- ۳۵۰ ۷-۱۴-۱۰ بررسی نتایج عملکرد سازمان در سال گذشته
- ۳۵۱ ۷-۱۴-۱۱ تعیین ریسک‌های برنامه و اطمینان از توانمندی سازمان در مدیریت آنها
- ۳۵۱ ۷-۱۵-۱ نظام هماهنگ سنجش عملکرد
- ۳۵۲ ۷-۱۵-۱-۱ کارکردها و ضرورت نظام سنجش عملکرد
- ۳۵۲ ۷-۱۵-۲ عوامل موفقیت و اجزای مهم نظام یکپارچه سنجش عملکرد

۳۵۳	۳-۱۵-۷ یکپارچه‌سازی شاخص‌های عملکرد به شکل طولی و عرضی
۳۵۳	۴-۱۵-۷ تضمین تعهد سازمانی
۳۵۴	۵-۱۵-۷ چارچوب سنجش عملکرد
۳۵۴	۶-۱۵-۷ تعداد شاخص‌های حیاتی
۳۵۴	۷-۱۵-۷ حفظ و نگهداری نظام سنجش عملکرد
۳۵۴	۸-۱۵-۷ نظام گردآوری داده‌های عملکرد
۳۵۵	۹-۱۵-۷ تعیین داده‌های مورد نیاز
۳۵۵	۱۰-۱۵-۷ کیفیت داده‌ها
۳۵۶	۱۱-۱۵-۷ گردآوری داده
۳۵۷	۱۲-۱۵-۷ حصول اطمینان از اعتبار داده‌ها
۳۵۷	۱۳-۱۵-۷ نظام‌ها و نرم‌افزارهای گردآوری داده
۳۵۸	۱۴-۱۵-۷ ملاحظات قابل توجه در گردآوری داده
۳۵۹	۱۵-۱۵-۷ روش‌های گردآوری داده
۳۶۱	۱۶-۷ نظام تحلیل و گزارش‌دهی عملکرد
۳۶۱	۱-۱۶-۷ هدف از تحلیل و بررسی داده‌ها
۳۶۲	۲-۱۶-۷ آموزش مهارت‌های تحلیلگری
۳۶۲	۳-۱۶-۷ اجزای فرایند تحلیل
۳۶۵	۱۷-۷ نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در رشد و بهبود سازمان
۳۶۵	۱-۱۷-۷ زمینه‌های بهبود
۳۶۶	۲-۱۷-۷ معماری اطلاعات عملکرد
۳۶۶	۳-۱۷-۷ مقایسه عملکرد
۳۶۶	۴-۱۷-۷ اطلاع‌رسانی داده‌ها
۳۶۶	۵-۱۷-۷ بازنگری‌های مدیریتی
۳۶۷	۶-۱۷-۷ بهبودهای مرتبط با سازمان‌های دیگر
۳۶۷	۷-۱۷-۷ استفاده از اطلاعات عملکرد در شناسایی فرصت‌ها
۳۶۷	۸-۱۷-۷ بهره‌گیری از اطلاعات عملکرد برای بهینه‌کاوی
۳۶۸	۹-۱۷-۷ موارد استفاده و عدم استفاده از بهینه‌کاوی
۳۶۸	۱۰-۱۷-۷ عوامل حیاتی در موفقیت بهینه‌کاوی

۳۶۹	۱۷-۱۱ تغییر در فرایندهای مدیریت
۳۷۱	۱۷-۱۲ پذیرش تغییرات برای بهسازی نظام
۳۷۵	فصل هشتم: نمونه‌های معرف عملکرد، براساس مطالعات موردی
۳۷۶	۸-۱ مطالعه اول: سازمانی با مأموریت مدیریت تحقیقات، علم و فناوری
۳۷۸	۸-۲ مطالعه دوم: سازمانی با مأموریت مدیریت دانش
۳۸۰	۸-۳ مطالعه سوم: سازمانی با مأموریت آینده‌پژوهی علم و فناوری
۳۸۲	۸-۴ مطالعه چهارم: سازمانی با مأموریت تدوین و توسعه استانداردها
۳۸۴	۸-۵ مطالعه پنجم: سازمانی با مأموریت نوآوری در مدیریت
۳۸۶	۸-۶ مطالعه ششم: سازمانی با مأموریت حمایت از تحقیقات، فناوری و نوآوری
۳۸۸	۸-۷ مطالعه هفتم: سازمانی با مأموریت مشاوره و آموزش نظام‌های مدیریتی
۳۹۰	۸-۸ مطالعه هشتم: واحد طرح و برنامه و بودجه
۳۹۱	۸-۹ مطالعه نهم: واحد اداری و منابع انسانی
۳۹۲	۸-۱۰ مطالعه دهم: مدیریت حقوقی
۳۹۳	۸-۱۱ مطالعه یازدهم: مدیریت بازرسی
۳۹۴	۸-۱۲ مطالعه دوازدهم: مدیریت پشتیبانی
۳۹۵	۸-۱۳ مطالعه سیزدهم: مدیریت تخصصی ارزیابی عملکرد سازمان
۳۹۶	۸-۱۴ مطالعه چهاردهم: پایگاه بسیج
۳۹۷	پیوست یک: تعاریف واژگان مؤثر
۴۰۱	پیوست دو: پرسشنامه پیشنهادی برای نظرسنجی از کاربران
۴۰۵	فهرست منابع