

**عنوان کتاب:**

**ارزیابی عملکرد (فرد - سازمان) از نظریه تا اجرا**

**تدوین کنندگان:**

**جواد پسندیده - مهدی اسمعیلی - علیرضا میرمقدم**

|                     |                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | پسندیده، جواد؛ ۱۳۶۱.                                                                                                                                                              |
| عنوان و نام پدیدآور | ارزیابی عملکرد (فرد- سازمان) از نظریه تا اجرا / تدوین کنندگان: جواد پسندیده- مهدی اسمعیلی، علی اکبر میرمقدم [برای دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، معاونت طرح و پژوهش، ۱۳۹۶. |
| مشخصات نشر          | تهران: دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، ۱۳۹۶.                                                                                                                                |
| مشخصات ظاهری        | ل، ۱۲۱ ص.؛ جدول، نمودار                                                                                                                                                           |
| شابک                | ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۷۵-۱۸-۱                                                                                                                                                                 |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیفا                                                                                                                                                                              |
| یادداشت             | کتابنامه: ص [۱۱۶]-[۱۲۱].                                                                                                                                                          |
| موضوع               | کارکنان - ارزشیابی                                                                                                                                                                |
| موضوع               | Employees--Rating of                                                                                                                                                              |
| موضوع               | سازمان - ارزشیابی                                                                                                                                                                 |
| موضوع               | organization--Evaluation                                                                                                                                                          |
| موضوع               | کارآمدی سازمان - ارزشیابی                                                                                                                                                         |
| موضوع               | Organizational effectiveness--Evaluation                                                                                                                                          |
| موضوع               | سازمان‌های دولتی - ارزشیابی                                                                                                                                                       |
| موضوع               | Administrative agencies--Evaluation                                                                                                                                               |
| موضوع               | عملکرد - ارزشیابی                                                                                                                                                                 |
| موضوع               | Performance --Evaluation                                                                                                                                                          |
| شناسه افزوده        | اسمعیلی، مهدی؛ ۱۳۵۸ - گردآورنده                                                                                                                                                   |
| شناسه افزوده        | میرمقدم، علی اکبر؛ ۱۳۵۶ - گردآورنده                                                                                                                                               |
| شناسه افزوده        | دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، معاونت طرح و پژوهش، ۱۳۹۶.                                                                                                                   |
| رده بندی کنگره      | HF ۵۵۴۹/۵/پ ۸۳۳۱۹                                                                                                                                                                 |
| رده بندی دیویی      | ۵۸۰۱۲۵                                                                                                                                                                            |
| شماره کتابشناسی ملی | ۸۳۳۱۹                                                                                                                                                                             |



نام کتاب: ارزیابی عملکرد (فرد- سازمان) از نظریه تا اجرا  
تدوین کنندگان: جواد پسندیده- مهدی اسمعیلی - علی اکبر میرمقدم  
صفحه آرائی: محمود واصلی خباز  
ویراستار ادبی: عزیز شکوری  
طراح جلد: سجاد ساکیانی  
چاپ اول: بهار ۱۳۹۶  
تعداد: ۱۰۰۰ جلد  
ناشر: انتشارات دانشگاه هوایی شهید ستاری  
چاپ و صحافی: چاپخانه دانشگاه هوایی شهید ستاری  
قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

حق چاپ و نشر محفوظ است.

مرکز پخش: تهران- بزرگراه آیت الله سعیدی- خیابان دانشگاه هوایی- دانشگاه هوایی شهید ستاری  
تلفن: ۶۴۰۳۲۰۲۴ - ۶۶۶۳۰۱۱۱  
کد پستی: ۱۳۸۴۶۷۳۴۱۱

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد آن، کاهوت و سرانجام، مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یک‌باره آن از سوی مدیران عالی سازمان‌ها، احساس نشود. لیکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید. سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است.

کنترل، یکی از وظایف اصلی مدیریت است که باید در کنار برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری انجام شود. برنامه‌ریزی، جهت حرکت را معین کرده و نحوه تخصیص منابع را مشخص می‌نماید.

سازماندهی، منابع انسانی، مالی و فیزیکی را در کنار هم قرار می‌دهد و رهبری، افراد را در جهت استفاده بهینه از منابع سازمانی هدایت می‌کند، در حالی که ارزیابی و کنترل موجب می‌شود اقدامات مناسب، به روش مناسب و در زمان مناسب انجام شوند.

تجربه نشان می‌دهد ارزیابی بخش‌های سلسله‌مرکبها با اندازه‌های گوناگون و گسترش این ارزیابی، تأثیر به‌سزایی بر کارایی، نوآوری، عملکرد، رضایت و موفقیت دارد. هنگامی که یک سازمان نتواند نگاهی به خود بیندازد و نتواند ارزیابی مناسبی داشته باشد از آنچه در سازمان به درستی پیش می‌رود و آنچه به درستی پیش نمی‌رود، خواهد دید که در حال حرکت به سوی کهنگی است.<sup>۱</sup>

یک سازمان چگونه می‌تواند بداند که به هدف خود رسیده است؟ تمامی جهت است که اندازه‌گیری و ارزیابی ایجاد می‌شود. برای پاسخ به این سؤال، بهترین روش داشتن معیارهایی است که بتواند پیشرفت و ترقی سازمان را اندازه بگیرد. این معیارها دارای درجه‌ای است که میزان دستیابی به هدف به شکل موفقیت‌آمیز را نشان می‌دهد.<sup>۲</sup>

با توجه به تنوع وظایف سازمان‌ها، بدیهی است که عناصر و مؤلفه‌های ارزیابی باید متنوع و متناسب با هر سازمان باشد. ارائه شاخص‌های هماهنگ و یکسان و ارزیابی سازمان‌ها بر

اساس آن‌ها اساساً نمی‌تواند رویکردهای مثبتی را پدید آورد. بنابراین ضروری است که معیارها و مؤلفه‌های ارزیابی بر اهداف، مقاصد، برنامه‌ها و شرح وظایف و فعالیت‌های هر دستگاه مبتنی باشد. یعنی در ارزیابی سازمان‌ها با هر دستگاه باید برخورد ویژه و متناسب با آن سازمان داشت.

در واقع مقوله ارزیابی عملکرد، توجه به «باید» و «هست» است. با استفاده از ارزیابی است که می‌توان به شکاف میان عملکرد و هدف دست یافت. در هر سازمانی، مجموعه فعالیت‌ها و عواملی هستند که در ارتباط با یکدیگر و محیط، عملکرد نهایی آن را می‌سازند. پس این مجموعه‌ها باید موردسنجش قرار گیرند تا بتوان نسبت به آن آگاهی یافت. البته این امر از آنجا ناشی می‌شود که در دنیای پر رقابت امروزی تنها شرط بقا و حضور در رصه فعالیت‌ها، صحت عمل و برخورداری از کار آیی و اثربخشی است و اینها به دست نمی‌آید. ۴. با برنامه‌ریزی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر فعالیت‌ها.

### انواع ارزیابی عملکرد

در مباحث سازمان و مدیریت سه نوع ارزیابی عملکرد مطرح است.

الف - ارزیابی عملکرد فردی

ب - ارزیابی عملکرد گروهی

پ - ارزیابی عملکرد سازمانی

### ارزیابی عملکرد فردی و گروهی

ارزیابی عملکرد فردی و گروهی مربوط به حوزه نتایج کمی هستند و با توجه به چند معیار اصلی معین می‌شوند که عبارت‌اند از: کمیت، کیفیت، دستیابی به موقع به نتایج و کار آیی هزینه.

مثلاً ارزیابی عملکرد برای یک فروش محلی و یک مدیر توزیع می‌تواند بدین صورت باشد: کمیت - واحدهای فروش، سهم بازار و حساب‌های جدید.

کیفیت - سطح خدمات ارائه شده به مشتریان با توجه به پاسخ‌هایی که به تقاضای مشتریان برای خدمات پس از فروش داده می‌شود.

کار آیی - فروش و سهم هر نماینده فروش؛

دستیابی به موقع به نتایج - دستیابی به نتیجه در موعد تعیین‌شده؛

کنترل هزینه - نسبت هزینه‌های فروش به میزان فروش یا سهم بازار؛ ارزیابی عملکرد فردی، زمانی یک فروش غیرقابل بحث برای فعالیت‌های مختلف محسوب می‌شد که به‌وسیله آن، کارکنان و مدیران، ارزیابی‌های سالانه‌ای را انجام می‌دادند. اگر کارکنان در کار خود موفق بودند، ارتقاء پیدا می‌کردند و همه با استفاده از این روش اندازه‌گیری خشک و غیرقابل انعطاف، طبقه‌بندی می‌شوند. البته در واقع کسی این روش را نمی‌پسندید، اما در سبک قدیمی کنترل رهبری سازمانی، این رویه، یک مدل کاملاً مناسب اندازه‌گیری عملکرد به نظر می‌رسید. فردینکلز<sup>۱</sup>، مشاور باتجربه و صاحب شرکت مشاوره در رابینزویل<sup>۲</sup> نیوجرسی<sup>۳</sup> می‌گوید: امروزه با وجود تأکیدات گسترده‌تر بر کار گروهی، تقسیم رهبری و کشمکش‌های مداوم برای یافتن و حفظ کارکنان با کیفیت، این مدل دیگر به میزان زیادی محبوبیت خود را از دست داده است.

بنابراین انتقادات زیادی بر روش ارزیابی عملکرد فردی مطرح شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

- همکاری‌های گروهی را تضعیف می‌کند.
- ارزیابی یکسان برای افراد مشاغل گوناگون می‌دهد.
- تنها در پایان کار قابل استناد است.
- جهت‌گیری کوتاه‌مدت دارد.
- دیکتاتوری و مستبدانه است.
- یک روش ذهنی است.

با توجه به این مشکلات، در حدود ۹۰ درصد از مدیران منابع انسانی، فرآیند جاری خود را مورد ارزیابی عملکرد افراد تعدیل کرده یا در مورد آن تجدید نظر می‌کنند و یا حتی آن را حذف می‌نمایند.

ارزشیابی عملکرد توسط سرپرست، به‌صورت سالی یکبار، شیوه‌ای کهنه، نارسا و غیراثربخش برای مدیریت کارکنان محسوب می‌شود. به‌عنوان مثال، نتایج ضعیف ارزشیابی عملکرد یک کارمند ممکن است نه به خاطر خود او، بلکه به خاطر سرپرست

1 - Fred Nicols

2 - Robbinsville

3 - New jersey

ضعیفی باشد که می‌بایست کارمند خود را در طول سال برای کمک به توسعه و بهبود عملکرد وی زیر نظر می‌داشت و هدایت می‌کرد. بنابراین، نظام‌ها و فرآیندهای ارزشیابی عملکرد معمول در سازمان‌ها باید به‌طور ادواری، مورد تحلیل قرار گیرد تا در مورد اصلاح و بهبود و یا کنار نهادن آن‌ها تصمیم لازم اتخاذ شود. این تجزیه و تحلیل‌ها بسیار اساسی است، زیرا صرفاً آن ارزشیابی‌هایی اثربخش است که می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود و ارزشیابی‌های نامطلوب، نه تنها فایده‌ای در بهبود عملکرد سازمان ندارند، بلکه با خسارات جدی در روحیه افراد سازمان را نیز موجب خواهد شد. سازمان‌ها باید به جای اینکه صرفاً رفتارها و نتایج عملکرد کارکنان خود را طبق نظام سنتی (سالی یک‌بار) ارزشیابی کنند، با واداشتن آن‌ها به برنامه‌ریزی، نظارت و بهبود رفتارها و نتایج مورد انتظار در طول سال، آنان را در مدیریت و بهبود عملکرد و ارتقای قابلیت‌هایشان یاری کنند.

## فهرست طالب

- فصل یکم: ارزیابی عملکرد فردی ..... ۱
- ۱-۱- مقدمه ..... ۱
- ۲-۱- مفهوم ارزشیابی کارکنان ..... ۱
- ۳-۱- تعریف ارزیابی عملکرد کارکنان ..... ۳
- ۴-۱- دلایل انجام ارزیابی عملکرد ..... ۴
- ۵-۱- شناخت ارزشیابی کار کارکنان ..... ۴
- ۶-۱- هدف‌های ارزیابی شایستگی کارکنان ..... ۶
- ۷-۱- نتایج و مزایای ارزیابی نحوه کار کارکنان ..... ۶
- الف - شناخت صحیح کارکنان ..... ۷
- ب - اطلاع‌رسانی از وظایف مشاغل واحد مربوط ..... ۷
- پ - گسترش و توسعه همکاری و علاقه به کار در کارکنان ..... ۷
- ت - آموزش کارکنان ..... ۸
- ۸-۱- معیارهای ارزیابی شایستگی کارکنان ..... ۸
- الف - عوامل مثبت ..... ۹
- ب - عوامل منفی ..... ۹
- ۹-۱- چگونگی انتخاب عوامل ..... ۱۰
- ۱۰-۱- تنظیم ضرایب ..... ۱۱
- ۱۱-۱- تأثیر ارزیابی عملکرد بر افراد و سازمان ..... ۱۱
- الف - تأثیر ارزیابی عملکرد بر افراد ..... ۱۱
- ب - تأثیر ارزیابی عملکرد بر سازمان ..... ۱۲
- ۱۲-۱- ارزشیابی نتیجه کار یا ارزشیابی کارکنان ..... ۱۲
- الف - ارزشیابی و سنجش کار انجام‌شده ..... ۱۲
- ب - ارزشیابی و سنجش ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی و صفات کارکنان ..... ۱۳
- ۱۳-۱- قانون و ارزیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۳
- ۱۴-۱- وظایف سرپرست در ارزیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۴
- ۱۵-۱- نظریه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۵
- ۱۶-۱- نظریه اول ..... ۱۵
- ۱۷-۱- شرایط اجرای طرح ارزیابی شایستگی کارکنان ..... ۱۶
- ۱۸-۱- خطاها در ارزیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۷
- الف - خطاهای هاله‌ای یا پدیده هاله ..... ۱۷

- ب - خطای تمایل به ارزشیابی متوسط ..... ۱۷
- پ - تمایل به سخت‌گیری یا ارفاق بی‌دلیل ..... ۱۸
- ت - تعصبات فرهنگی ..... ۱۸
- ج - گرایش‌ها تبعیض نژادی، پیش‌داوری‌ها و علائق شخصی ..... ۱۸
- چ - تأثیر رفتار اخیر و جدید کارکنان ..... ۱۹
- ۱-۱۹- مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد ..... ۱۹
- الف - انتخاب روش ارزیابی ..... ۱۹
- ب- اجرای ارزیابی ..... ۱۹
- پ - خروجی‌های ارزیابی ..... ۲۰
- ۱- ۲- چه کسی ارزیابی کند؟ ..... ۲۰
- ۲۱- ارزیابی توسط سرپرست ..... ۲۲
- ۲۱-۱- کمیته‌های ارزیاب ..... ۲۳
- ۲۳-۱- روش ارزیابی ..... ۲۳
- ۲۴-۱- ارزیابی هم‌زمان ..... ۲۴
- ۲۵-۱- ارزیابی توسط پرسنل ..... ۲۵
- ۲۶-۱- بازخور ۳۶۰ درجه‌ای ..... ۲۵
- ۲۷-۱- ارزیابی توسط مشتریان و سایر خارج سازمان ..... ۲۶
- ۲۸-۱- اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان ..... ۲۶
- ۲۹-۱- مرحله برنامه‌ریزی ..... ۲۷
- الف - جمع‌آوری اطلاعات - استفاده از روش‌های روزانه رفتاری ..... ۲۷
- ۳۰-۱- مرحله مصاحبه ..... ۲۸
- الف - کاهش اضطراب و ایجاد رابطه ..... ۲۸
- ب - انتخاب یک روش مصاحبه ..... ۲۹
- ۳۱-۱- روش‌ها و فنون ارزیابی عملکرد کارکنان ..... ۳۰
- ۳۲-۱- روش‌های معمول و متداول ارزیابی شایستگی کارکنان ..... ۳۰
- ۱-۳۲-۱- روش درجه‌بندی ترتیبی ..... ۳۰
- ۲-۳۲-۱- روش مقایسه فرد با فرد ..... ۳۰
- ۳-۳۲-۱- روش مقیاسی ..... ۳۱
- ۴-۳۲-۱- روش توزیع اجباری ..... ۳۱
- ۵-۳۲-۱- روش انتخاب اجباری ..... ۳۲
- ۶-۳۲-۱- روش چک لیست ..... ۳۲



|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ۳۳ | ۱-۳۲-۷- روش وقایع حساس                               |
| ۳۳ | ۱-۳۲-۸- روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف      |
| ۳۴ | ۱-۳۲-۹- روش بررسی داخلی                              |
| ۳۴ | ۱-۳۲-۱۰- روش تشریحی                                  |
| ۳۴ | ۱-۳۲-۱۱- روش ارزیابی گروهی                           |
| ۳۵ | <b>فصل دوم: الگوها و مدل‌های نظری</b>                |
| ۳۵ | ۱-۲- الگوها و مدل‌های نظری                           |
| ۳۵ | ۲-۲- فرآیند عمومی ارزیابی از نظر فریس                |
| ۳۷ | ۲-۳- مراحل ارزیابی عملکرد از دیدگاه دینزو و رابینز   |
| ۳۹ | ۲-۴- ویژگی‌های فرآیند ارزیابی عملکرد از نظر برناردین |
| ۳۹ | الف - رعایت موارد قانونی در انجام ارزیابی            |
| ۳۹ | ب - محتوا                                            |
| ۳۹ | پ - مستند سر                                         |
| ۴۰ | ت - ارزیابان                                         |
| ۴۰ | ۲-۵- رویکرد T.E.A.M در ارزیابی عملکرد منابع انسانی   |
| ۴۱ | الف - مرحله فنی                                      |
| ۴۲ | ب - مرحله بسط و گسترش                                |
| ۴۲ | پ - مرحله ارزیابی                                    |
| ۴۴ | ت - مرحله نگهداری                                    |
| ۴۶ | ۲-۶- مدل جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی            |
| ۴۹ | <b>فصل سوم: ارزیابی عملکرد سازمانی</b>               |
| ۴۹ | ۱-۳- ارزیابی عملکرد سازمان                           |
| ۴۹ | ۲-۳- نگرش‌های سنتی و نوین به ارزیابی عملکرد          |
| ۵۰ | ۳-۳- فرآیند ارزیابی عملکرد سازمان                    |
| ۵۲ | ۳-۴- شاخص‌های ارزیابی عملکرد                         |
| ۵۳ | ۳-۵- مسئولیت اجتماعی مدیران و سازمان‌ها              |
| ۵۳ | ۳-۵-۱- تعامل سازمان با جامعه                         |
| ۵۳ | ۳-۵-۲- تعریف مسئولیت اجتماعی                         |
| ۵۴ | ۳-۵-۳- نظریه‌های مسئولیت اجتماعی                     |
| ۵۸ | ۳-۶- ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی                 |

- ۵۸..... ۳-۶-۱- تفاوت‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی
- ۵۹..... ۳-۷- اهداف
- ۵۹..... ۳-۸- ارزشیابی
- ۶۰..... ۳-۹- غیر محرمانه بودن مراحل اجرای کار
- ۶۰..... ۳-۱۰- قوانین و مقررات
- ۶۱..... ۳-۱۱- فناوری
- ۶۱..... ۳-۱۲- ساختار تشکیلاتی
- ۶۱..... ۳-۱۳- مقایسه الگوی اسلامی و سایر الگوهای اداره امور دولتی
- ۶۳..... ۳-۱۴- الگویا مکتب انتقادگرایی
- ۶۳..... ۳-۱۵- الگوی انتخاب عمومی
- ۶۳..... ۳-۱۶- تاکید بر ارزش‌های اسلامی و معیارهای اخلاقی
- ۶۴..... الف- نهادهای مالی غیر ربوی
- ۶۴..... ب- تنبیه فساد اداری
- ۶۴..... پ- برقراری تعادل بین سلامتی مادی و معنوی
- ۶۴..... ت- منشأ الهی
- ۶۵..... ث- درون‌زایی
- ۶۵..... ت- جلوگیری از بی‌عدالتی
- ۶۵..... ج- مفهوم شورا
- ۶۶..... چ- تأکید بر همکاری و تعاون
- ۶۷..... **فصل چهارم: الگوها و مدل‌های نظری**
- ۶۷..... ۴-۱- الگوها و مدل‌های سنتی ارزیابی عملکرد
- ۶۷..... ۴-۱-۱- ارزیابی بر مبنای معیارهای مالی
- ۶۸..... ۴-۲- ارزیابی بر مبنای اثر بخشی
- ۶۸..... الف - رویکرد کسب منابع
- ۶۸..... ب - رویکرد فراگرد داخلی
- ۶۸..... پ - رویکرد کسب هدف
- ۶۸..... ت - رویکرد ذی‌نفع‌های راهبردی
- ۶۸..... ث - رویکرد چند ارزشی
- ۶۹..... ۴-۳- ارزیابی بر مبنای کار آیی
- ۶۹..... ۴-۴- ارزیابی بر مبنای بهره‌وری
- ۷۱..... ۴-۵- الگوریتم ارزیابی عملکرد (ارزیابی تلفیقی بر مبنای معیارهای مالی و بهره‌وری)

|          |                                                                             |    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| ۶-۴      | الگوها و مدل های جامع ارزیابی عملکرد.....                                   | ۷۲ |
| ۶-۴-۱    | مدل سنجش متوازن.....                                                        | ۷۳ |
| ۶-۴-۷    | سنجش متوازن چیست.....                                                       | ۷۳ |
| ۶-۴-۸    | مزایا و نتایج به کارگیری سنجش متوازن.....                                   | ۷۴ |
| ۶-۴-۹    | مدل و ساختار سنجش متوازن.....                                               | ۷۵ |
| ۶-۴-۱۰   | فرآیند سنجش متوازن.....                                                     | ۷۸ |
| ۶-۴-۱۱   | ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت.....                           | ۸۲ |
| الف      | مفاهیم اساسی برتری.....                                                     | ۸۳ |
| ب        | نگاه کلی مدل و ساختار.....                                                  | ۸۴ |
| ۶-۴-۱۲   | خط، شی و راهبردی.....                                                       | ۸۸ |
| ۶-۴-۱۳   | کارکنان.....                                                                | ۹۰ |
| ۶-۴-۱۴   | کارکنان مشارکت داده شده و به آنها تفویض اختیار می گردد.....                 | ۹۱ |
| ۶-۴-۱۵   | تبادل نظر بین کارکنان و سازمان در جریان است.....                            | ۹۱ |
| ۶-۴-۱۶   | شرکت ها و منابع.....                                                        | ۹۱ |
| ۶-۴-۱۷   | شرکای خارجی مد.....                                                         | ۹۲ |
| ۶-۴-۱۸   | منابع مالی مدیریت شده.....                                                  | ۹۲ |
| ۶-۴-۱۹   | ساختمانها، تجهیزات و مواد مدیر شده اند.....                                 | ۹۲ |
| ۶-۴-۲۰   | فناوری مدیریت شده است.....                                                  | ۹۳ |
| ۶-۴-۲۱   | اطلاعات و دانش مدیریت شده اند.....                                          | ۹۳ |
| ۶-۴-۲۲   | فرایندها.....                                                               | ۹۳ |
| ۶-۴-۲۳   | فرایندها به طور سیستماتیک طراحی و مدیریت شده اند.....                       | ۹۴ |
| ۶-۴-۲۴   | کالاها و خدمات بر پایه نیازها و انتظارات مشتریان طراحی و تولید شده اند..... | ۹۵ |
| ۶-۴-۲۵   | کالا و خدمات تولید، تحویل مشتری شده و خدمات پس از فروش ارائه می شود.....    | ۹۵ |
| ۶-۴-۲۶   | ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقاء می یابد.....                           | ۹۵ |
| ۶-۴-۲۷   | نتایج حاصله از مشتری.....                                                   | ۹۶ |
| ۶-۴-۲۷-۱ | میزان استنباط و ادراک.....                                                  | ۹۶ |
| ۶-۴-۲۷-۲ | شاخص های عملکرد.....                                                        | ۹۷ |
| ۶-۴-۲۸   | نتایج حاصله از کارکنان.....                                                 | ۹۷ |
| ۶-۴-۲۸-۱ | میزان استنباط و ادراک.....                                                  | ۹۷ |
| ۶-۴-۲۸-۲ | شاخص های عملکرد.....                                                        | ۹۸ |
| ۶-۴-۲۹   | نتایج حاصله از جامعه.....                                                   | ۹۹ |

|          |                                             |
|----------|---------------------------------------------|
| ۹۹.....  | ۴-۲۹-۱- میزان استنباط و ادراک               |
| ۹۹.....  | ۴-۲۹-۲- شاخص‌های عملکرد                     |
| ۱۰۰..... | ۴-۳۰-۳- نتایج کلیدی عملکرد                  |
| ۱۰۰..... | ۴-۳۰-۱- پیامدهای کلیدی عملکرد               |
| ۱۰۱..... | ۴-۳۰-۲- ابزارهای ارزیابی                    |
| ۱۰۲..... | ۴-۳۱- محک‌زنی                               |
| ۱۰۲..... | ۴-۳۲- تعریف لفظ پنج‌مارک                    |
| ۱۰۳..... | ۴-۳۳- تعریف محک‌زنی                         |
| ۱۰۴..... | ۴-۳۴- انواع پنج‌مارکینگ                     |
| ۱۰۴..... | ۴-۳۴-۱- محک‌زنی داخلی                       |
| ۱۰۵..... | ۴-۳۱-۲- محک‌زنی عمومی                       |
| ۱۰۵..... | ۴-۳۴-۳- محک‌زنی رقابتی                      |
| ۱۰۶..... | ۴-۴-۵- محک‌زنی فرایند                       |
| ۱۰۶..... | ۴-۳۴-۲- محک‌زنی راهبردی                     |
| ۱۰۶..... | ۴-۳۵- چرا شرکت‌ها نیازمند محک‌زنی هستند؟    |
| ۱۰۶..... | ۴-۳۵-۱- فواید محک‌زنی                       |
| ۱۰۷..... | ۴-۳۵-۲- مشکلات محک‌زنی                      |
| ۱۰۷..... | ۴-۳۵-۳- عوامل حیاتی در محک‌زنی              |
| ۱۰۸..... | ۴-۳۶- محک‌زنی چگونه کار می‌کند              |
| ۱۰۹..... | ۴-۳۷- کجا و کی محک‌زنی مناسب است؟           |
| ۱۱۰..... | ۴-۳۸- محک‌زنی و فرایند حل مسئله             |
| ۱۱۱..... | ۴-۳۹- محک‌زنی و مدیریت کیفیت فراگیر         |
| ۱۱۲..... | ۴-۴۰- یک دیدگاه کلی نسبت به فرایند محک‌زنی  |
| ۱۱۲..... | ۴-۴۱- ورودی‌ها                              |
| ۱۱۴..... | ۴-۴۲- گام‌های عملیاتی در فرایند پنج‌مارکینگ |
| ۱۱۷..... | منابع                                       |