

ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

دکتر فیروز دیندارفر کوش

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق

دکتر محمدرضا ربیعی مندجین

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

دکتر حسن گیوریان

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

ویراستار:

میرعلیرضا دریایی‌گی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی



سرشناسه	دیندارفرکوش، فیروز، ۱۳۵۰-
عنوان و پدیدآور	ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی/ فیروز دیندار فرکوش، محمدرضا ربیعی مندجین، حسن گیوریان، ویراستار: میرعلیرضا دریابیگی
مشخصات نشر	تهران: پیک جهان، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	۲۴۰ص، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۰۰۸۴-۴-۵
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	سازمان‌های دولتی- مدیریت- ارزشیابی
موضوع	سازمان‌های غیرانتفاعی- مدیریت- ارزشیابی
موضوع	سازمان‌های دولتی- ارزشیابی
موضوع	سازمان‌های غیرانتفاعی- ارزشیابی
موضوع	کارمندان- ارزشیابی
موضوع	اجرای کار- ارزشیابی
موضوع	سازماندهی کارآمد- ارزشیابی
شناسه افزوده	ربیعی مندجین، محمدرضا، ۱۳۵۰-
شناسه افزوده	گیوریان، حسن، ۱۳۵۱-
شناسه افزوده	دریابیگی، میرعلیرضا، ۱۳۵۶-، ویراستار
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۰ ۱۲۵۹۴/ف۱۲۵۸J
رده‌بندی دیویی	۳۵۱:
شماره کتابشناسی ملی	۲۴۴۳۱۸۶

انتشارات پیک جهان

تلفکس دفتر مرکزی: ۰۲۱-۲۲۷۱۶۰۰۲



ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

دکتر فیروز دیندار فرکوش

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق)

دکتر محمدرضا ربیعی مندجین

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی)

دکتر حسن گیوریان

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی)

ویراستار: میرعلیرضا دریابیگی

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی)

نوبت چاپ: اول/ آذرماه ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه

صفحه‌آرا: سحرتقوی

طراح جلد: هومن خدابخش

قیمت: ۵۸۰۰ تومان

تمامی حقوق مادی و معنوی این کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

پیشگفتار	۱۷
----------------	----

فصل اول:

ارزیابی عملکرد چیست؟	۱۹
هدف از ارزیابی عملکرد	۲۳
تاریخچه ارزیابی عملکرد	۲۴
ضرورت ارزیابی عملکرد	۲۵
انواع ارزیابی عملکرد	۲۷
ارزیابی عملکرد فردی و گروهی	۲۷
ارزیابی عملکرد سازمانی	۲۹
نگرش سستی و نوین به ارزیابی عملکرد	۳۰
فرآیند ارزیابی عملکرد	۳۱

۱-۱: مسئولیت اجتماعی مدیران و سازمان‌ها	۳۵
تعامل سازمان با جامعه	۳۷
تعریف مسئولیت اجتماعی	۳۹
پاسخگویی اجتماعی	۴۰
تعهد اجتماعی	۴۱

۴۱	نظریه‌هایی در باب مسئولیت اجتماعی
۴۱	۱- نظریه‌ی کلاسیک
۴۲	۲- نظریه‌ی مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن
۴۲	۳- نظریه‌ی عمومی
۴۳	دلایل موافقان و مخالفان مسئولیت اجتماعی
۴۴	زمینه‌های مسئولیت اجتماعی
۴۴	صاحبان سهام
۴۴	کارکنان
۴۵	مشتریان
۴۵	محیط طبیعی
۴۵	ارزش‌ها و متجاهرهای فرهنگی
۴۵	برآورد مسئولیت اجتماعی
۴۶	۱- آموزش مدیران
۴۶	۲- نظم‌دهندگی دولت
۴۶	۳- تأثیر رسانه‌های گروهی
۴۶	۴- نظام‌گزینش مدیریت
۴۶	۵- ارزیابی جامع عملکرد مدیریت
۴۷	۶- حسابرسی مستقل اجتماعی

فصل دوم:

۴۹	الگوهای رایج ارزیابی عملکرد
۵۲	نظریه‌های ارزیابی عملکرد
۵۲	نظریه‌ی اول
۵۲	نظریه‌ی دوم
۵۳	الگوهای سستی ارزیابی عملکرد
۵۳	۱- ارزیابی بر مبنای معیارهای مالی
۵۳	الف) دیدگاه مدیریتی

۵۴	ب) دیدگاه مالکیت
۵۴	ج) دیدگاه اعتباری
۵۴	۲- ارزیابی بر مبنای اثربخشی
۵۴	الف) رویکرد کسب منابع
۵۵	ب) رویکرد فراگرد داخلی
۵۵	ج) رویکرد کسب هدف
۵۵	د) رویکرد ذی نفع استراتژیک
۵۵	ه) رویکرد چند ارزشی
۵۵	۳- ارزیابی بر مبنای کارآیی
۵۶	۴- ارزیابی بر مبنای بهره‌وری
۵۹	الگوریتم ارزیابی عملکرد (ارزیابی تلفیقی بر مبنای معیارهای مالی و بهره‌وری)
۶۰	ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع
۶۰	مدیریت کیفیت جامع چیست؟
۶۲	الگوهای جامع ارزیابی عملکرد
۶۲	الگوی سنجش متوازن
۶۳	سنجش متوازن چیست؟
۶۴	مزایا و نتایج به‌کارگیری سنجش متوازن
۶۵	الگو و ساختار سنجش متوازن
۶۸	فرآیند سنجش متوازن
۶۸	الف) مرحله‌ی اول: طراحی و تدوین سنجش متوازن
۷۱	منطق سنجش متوازن
۷۲	ساختار نهایی سنجش متوازن
۷۴	ب) مرحله‌ی دوم: استقرار و به‌کارگیری سنجش متوازن
۷۵	فرآیند هفت مرحله‌ای سنجش متوازن
۷۷	۲-۱: جایزه‌ی دمیگ
۸۰	دسته‌بندی جایزه‌ی دمیگ

- ۸۰ ۱- جایزه‌ی کاربردی دمینگ
- ۸۰ ۲- جایزه‌ی دمینگ برای اشخاص
- ۸۱ ۳- جایزه‌ی کنترل کیفیت برای واحدهای عملیاتی کسب‌وکار
- ۸۱ نکات مهم ارزیابی برای جایزه‌ی دمینگ
- ۸۲ معیارهای ارزیابی جایزه‌ی دمینگ
- ۸۲ الف) خط مشی‌ها (هوشین)
- ۸۲ ب) سازمان
- ۸۲ ج) اطلاعات
- ۸۳ د) استانداردسازی
- ۸۳ ه) منابع انسانی
- ۸۳ و) تقسیم کیفیت
- ۸۴ ز) حفظ و نگهداری
- ۸۴ ح) بهبود
- ۸۵ ط) اثرات
- ۸۵ ی) برنامه‌های آینده

- ۸۷ ۲-۲: ارزیابی عملکرد در مؤسسه‌ی اروپایی مدیریت کیفیت
- ۹۰ مفاهیم اساسی برتری
- ۹۰ ۱- نتیجه‌مداری
- ۹۰ ۲- مشتری‌گرایی
- ۹۰ ۳- رهبری و ثبات اهداف
- ۹۰ ۴- مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیات
- ۹۱ ۵- بهسازی و مشارکت کارکنان
- ۹۱ ۶- یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود
- ۹۱ ۷- توسعه‌ی شرکت
- ۹۱ ۸- مسئولیت اجتماعی
- ۹۱ نگاه کلی الگو و ساختار

منطق رادار	۹۲
معیارهای ارزیابی	۹۴
۱- رهبری	۹۴
۲- خط مشی و استراتژی	۹۵
۳- کارکنان	۹۷
۴- شرکت‌ها و منابع	۹۹
۵- فرآیندها	۱۰۲
۶- نتایج حاصله از مشتری	۱۰۴
۷- نتایج حاصله از کارکنان	۱۰۶
۸- نتایج حاصله از جامعه	۱۰۸
۹- نتایج کلیدی عملکرد	۱۱۰
ابزارهای ارزیابی	۱۱۲
الف) کارت مسیریاب	۱۱۲
ب) ماتریس امتیازدهی رادار	۱۱۳
۲-۳: ارزیابی عملکرد در مؤسسه ملی استاندارد و تکنولوژی، مالکوم بالدريج	۱۱۵
اهداف به‌کارگیری معیارها	۱۱۸
مفاهیم و ارزش‌های اصلی	۱۱۸
معیارهای ارزیابی عملکرد	۱۱۹
الگوی ارزیابی عملکرد	۱۲۰
الف) نیم‌رخ سازمانی	۱۲۱
ب) فعالیت‌های سیستم	۱۲۳
ج) مبنای سیستم	۱۲۴
د) ساختار معیارها	۱۲۴
معیارهای ارزیابی عملکرد، لیست موارد و میزان ارزش	۱۲۵
۱- رهبری	۱۲۶
۱-۱- رهبری سازمان	۱۲۶

- الف) هدایت‌گری رهبران عالی ۱۲۶
- ب) سیستم اداری سازمان ۱۲۷
- ج) بازاریابی عملکرد سازمانی ۱۲۷
- ۱-۲- مسئولیت اجتماعی ۱۲۸
- الف) مسئولیت‌ها در قبال جامعه ۱۲۹
- ب) رفتار اخلاقی ۱۲۹
- ج) پشتیبانی از اجتماعات کلیدی ۱۲۹
- ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۳۰
- ۲-۱- توسعه‌ی استراتژی ۱۳۰
- الف) فرآیند توسعه‌ی استراتژی ۱۳۰
- ب) اهداف استراتژیک ۱۳۱
- ۲-۲- به‌کارگیری استراتژی ۱۳۱
- الف) توسعه و به‌کارگیری برنامه‌ی اجرایی ۱۳۲
- ب) برنامه‌ریزی عملکرد ۱۳۳
- ۳- تمرکز بر مشتری و بازار ۱۳۳
- ۳-۱- دانش مشتری و بازار ۱۳۳
- ۳-۲- روابط و رضایت مشتری ۱۳۴
- الف) ایجاد رابطه با مشتریان ۱۳۴
- ب) تعریف رضایت مشتری ۱۳۵
- ۴- سنجش، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش ۱۳۶
- ۴-۱- سنجش و تحلیل عملکرد سازمانی ۱۳۶
- الف) سنجش عملکرد ۱۳۶
- ب) تجزیه و تحلیل عملکرد ۱۳۷
- ۴-۲- مدیریت اطلاعات و دانش ۱۳۷
- الف) در دسترس بودن داده‌ها و اطلاعات ۱۳۷
- ب) دانش سازمانی ۱۳۸
- ۵- تمرکز بر منابع انسانی ۱۳۸

۱-۵- سیستم‌های کاری	۱۳۹
الف) سازماندهی و مدیریت کارها	۱۳۹
ب) سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	۱۴۰
ج) پیشرفت استخدامی و کاری	۱۴۰
۲-۵- یادگیری و انگیزش کارکنان	۱۴۰
الف) تعلیم، آموزش و توسعه‌ی کارکنان	۱۴۰
ب) انگیزش و توسعه‌ی شغلی	۱۴۲
۳-۵- رفاه و رضایت کارکنان	۱۴۲
الف) محیط کار	۱۴۲
ب) پشتیبانی و رضایت کارکنان	۱۴۳
۶- مدیریت فرآیند	۱۴۳
۱-۶- فرآیندهای ارزش‌آفرین	۱۴۴
۲-۶- فرآیندهای پشتیبانی	۱۴۵
۷- نتایج تجاری	۱۴۷
۱-۷- نتایج متمرکز بر مشتری	۱۴۷
۲-۷- نتایج محصول و خدمات	۱۴۷
۳-۷- نتایج مالی و بازار	۱۴۸
۴-۷- نتایج منابع انسانی	۱۴۸
۵-۷- نتایج اثربخشی سازمان	۱۴۹
۶-۷- نتایج اداری و مسئولیت اجتماعی	۱۴۹
سیستم امتیازدهی	۱۵۰
الف) رویکرد	۱۵۰
ب) به‌کارگیری	۱۵۱
ج) نتایج	۱۵۱
۴-۲: محک‌زنی	۱۵۷
تعریف واژه‌ی پنج‌مارک یا محک‌زنی	۱۶۰

- انواع پنج مارکینگ یا محک‌زنی ۱۶۱
- ۱- محک‌زنی داخلی ۱۶۱
- ۲- محک‌زنی عمومی ۱۶۲
- ۳- محک‌زنی رقابتی ۱۶۲
- ۴- محک‌زنی عملکردی ۱۶۳
- ۵- محک‌زنی فرآیند ۱۶۳
- ۶- محک‌زنی راهبردی ۱۶۳
- چرا شرکت‌ها نیازمند محک‌زنی هستند؟ ۱۶۴
- فواید محک‌زنی ۱۶۴
- مشکلات محک‌زنی ۱۶۵
- عوامل حیاتی در محک‌زنی ۱۶۵
- الف) تأثیر کلی بروی رضایت مشتری ۱۶۵
- ب) گسترش همکاری به منظور ارتقاء استانداردهای رقابتی ۱۶۵
- ج) فرصتی برای ایجاد یادگیری سازمانی ۱۶۶
- د) تزریق روحیه‌ی بهترین بودن ۱۶۶
- ه) شناخت نقاط قوت و ضعف ۱۶۶
- و) افزایش دانش در سازمان ۱۶۶
- ز) سازمان را روی مسائل بیرونی متمرکز می‌کند ۱۶۶
- ح) گسترش همکاری خلاقانه‌ی کارکنان ۱۶۷
- محک‌زنی چگونه کار می‌کند؟ ۱۶۷
- کجا و چه موقع محک‌زنی مناسب است؟ ۱۶۹
- محک‌زنی و فرآیند حل مسأله ۱۷۰
- محک‌زنی و مدیریت کیفیت فراگیر ۱۷۰
- یک دیدگاه کلی نسبت به فرآیند محک‌زنی ۱۷۱
- ورودی‌ها ۱۷۳
- ۱- چشم‌انداز ۱۷۳
- ۲- تعهد ۱۷۴

۱۷۴	۳- پشتکار
۱۷۴	۴- افراد
۱۷۴	۵- زمان، پول و منابع دیگر
۱۷۵	۶- آموزش
۱۷۵	گام‌های عملیاتی در فرآیند پنج‌مارکینگ با محک‌زنی
۱۷۵	مرحله‌ی ۱: برنامه‌ریزی
۱۷۶	مرحله‌ی ۲: تجزیه و تحلیل
۱۷۶	مرحله‌ی ۳: عمل
۱۷۶	مرحله‌ی ۴: گزارش و چرخه‌ی مجدد
۱۷۶	گام ۱: تعریف عملیات مورد نظر
۱۷۷	گام ۲: تعریف فرآیند
۱۷۸	گام ۳: تعریف شرکای بالقوه برای پنج‌مارکینگ
	گام ۴: تعریف منابع داده‌ها و انتخاب روش مناسب
۱۷۸	برای جمع‌آوری آنها
۱۷۹	گام ۵: جمع‌آوری داده‌ها و انتخاب شرکاء
	گام ۶: مشخص کردن شکاف و فاصله
۱۸۱	با آنچه پنج‌مارک شده است
۱۸۲	گام ۷: تعیین تفاوت‌ها در فرآیند
۱۸۳	گام ۸: عملکرد آتی مورد هدف
۱۸۳	گام ۹: ارتباط برقرار کردن
۱۸۴	گام ۱۰: تعدیل اهداف و توسعه‌ی برنامه‌ی پیشرفت تعدیلی
۱۸۶	گام ۱۱: اجرای برنامه‌ی بهبود اصلاح‌شده
۱۸۷	گام ۱۲: گزارش پیشرفت
۱۸۷	خروجی‌ها و نتایج محک‌زنی

فصل سوم:

۱۸۹	ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی
-----	---------------------------------------

تفاوت‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی	۱۹۱
۱- اهداف	۱۹۲
۲- ارزشیابی	۱۹۳
۳- غیرمحرمانه بودن مراحل اجرای کار	۱۹۳
۴- قوانین و مقررات	۱۹۴
۵- قابلیت پیش‌بینی	۱۹۴
۶- فناوری	۱۹۵
۷- امور اداری و تخصص‌گرایی	۱۹۵
۸- ساختار تشکیلاتی	۱۹۶
۹- مصرف‌کنندگان و مشتری‌ها	۱۹۶
وظایف سازمان‌های دولتی	۱۹۷
انواع ارزیابی‌های دولتی	۱۹۸
۱- ارزیابی اداری	۱۹۸
۲- ارزیابی قضایی	۱۹۹
۳- ارزیابی سیاسی	۲۰۰
انگیزه‌های مختلف برای ارزیابی سازمان‌ها	۲۰۰
نقش نظم‌دهندگی دولت در مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها	۲۰۲
الگوی اداری اسلامی	۲۰۳
تأکید بر ارزش‌های اسلامی و معیارهای اخلاقی	۲۰۴
جلوگیری از بی‌عدالتی	۲۰۴
تأکید بر همکاری و تعاون	۲۰۵

فصل چهارم:

ارزیابی عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی	۲۰۷
تعریف سازمان‌های غیرانتفاعی	۲۰۹
ضرورت ارزیابی	۲۰۹
مشخصه‌های عمومی سازمان‌های غیرانتفاعی	۲۱۰

۲۱۳	ارزیابی منابع انسانی
۲۱۴	شاخص‌های ارزیابی عملکرد
۲۱۴	الف) هیأت مدیره (هیأت اجرایی)
۲۱۵	ب) برنامه‌ریزی
۲۱۵	ج) ارزیابی نتایج و برنامه‌ها
۲۱۵	د) مدیریت اطلاعات
۲۱۶	و) پرسنل
۲۱۶	ه) ارتباطات
۲۱۶	ی) مدیریت داوطلبین
۲۱۷	ح) مالی
۲۱۷	مشکلات ارزیابی عملکرد
۲۱۸	۱- استانداردهای غیر روشن عملکرد
۲۱۸	۲- خطای هاله‌ای
۲۱۸	۳- تمایل به گرایش مرکزی
۲۱۸	۴- سخت‌گیری، آسان‌گیری
۲۱۸	۵- سوی‌گیری
۲۱۹	ویژگی‌های سیستم ارزیابی کارآمد
۲۲۱	کتاب‌شناسی و منابع فارسی
۲۲۷	کتاب‌شناسی و منابع انگلیسی

پیشگفتار

شروع فعالیت‌های سازمانی به سبک و سیاق امروز حاصل ارزیابی‌های جسته‌وگریخته بر اعمال و رفتار زندگی بشری است. آدمی در تجزیه و تحلیل و بررسی‌های خود مهر تأیید بر محاسن زده و در جستجوی رفع نواقص و رسیدن به روش‌های نو ظهور است.

انسان‌ها در اعصار گوناگون با ارزیابی‌ها و تحلیل‌های خود نیازها و خواست‌های جدید را شناخته و در جهت رسیدن و ایجاد آنها تلاشی مستمر داشته‌اند. بنابراین همان‌طور که شاهد هستیم «ارزیابی» و به‌طور معمول «ارزیابی عملکرد» فرآیندی اصلاح‌گر و بهبودگر است. سازمان‌ها به عنوان عالی‌ترین سیستم‌های اجتماعی برای داشتن حیاتی بویا و پایدار نیازمند سیستم‌های ارزیابی عملکرد هم‌شان خود هستند. موفقیت سازمانی مرهون شناخت دقیق از وضعیت و جایگاه سازمانی است. به حاشیه رفتن سیستم‌های ارزیابی عملکرد ذوال‌رمق سازمانی را به ارمغان خواهد آورد. ایجاد مزیت در ارزیابی عملکرد مناسب به روز نمودن سیستم‌های اطلاعاتی سازمان از عناصر داخل و خارج سازمان است.

فصل اول این کتاب بیان می‌کند که هدف از ارزیابی عملکرد، ضرورت ارزیابی عملکرد، انواع ارزیابی عملکرد چیست و به بحث درباره‌ی نگرش‌های سنتی و نوین به ارزیابی عملکرد و فرآیند ارزیابی عملکرد می‌پردازد. در ادامه‌ی بحث و در زمینه‌ی موضوع مسئولیت اجتماعی مدیران و سازمان‌ها به بررسی چگونگی تعامل سازمان با جامعه، تعریف مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی اجتماعی، تعهد اجتماعی، نظریه‌هایی در باب مسئولیت اجتماعی، زمینه‌های مسئولیت اجتماعی و برآورد مسئولیت اجتماعی خواهد پرداخت.

فصل دوم دربردارنده‌ی مطالبی از جمله الگوهای رایج ارزیابی عملکرد، الگوهای سستی ارزیابی عملکرد، ارزیابی بر مبنای کارایی، ارزیابی بر مبنای بهره‌وری، ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع، الگوهای جامع ارزیابی عملکرد، الگوی سنجش متوازن، جایزه‌ی دمی‌نگ، ارزیابی عملکرد در مؤسسه‌ی اروپایی مدیریت کیفیت، ارزیابی عملکرد در مؤسسه‌ی ملی استاندارد و تکنولوژی؛ مالکوم بالدريج و محک‌زنی می‌باشد.

فصل سوم این کتاب به بررسی تفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی، وظایف سازمان‌های دولتی، انواع ارزیابی‌های دولتی، انگیزه‌های مختلف برای ارزیابی سازمان‌ها، نقش نظم‌دهندگی دولت در مسئولیت اجتماعی سازمان و الگوی اداری اسلامی پرداخته و در ادامه موضوعاتی چون؛ تأکید بر ارزش‌های اسلامی و معیارهای اخلاقی، جلوگیری از بی‌عدالتی و تأکید بر همکاری و تعاون را مورد بحث قرار می‌دهد.

و آخرین فصل کتاب حاضر شامل تعریف سازمان‌های غیرانتفاعی، مشخصه‌های عمومی سازمان‌های غیرانتفاعی، ارزیابی منابع انسانی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، مشکلات ارزیابی عملکرد و ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد می‌شود.

اثر پیش روی می‌تواند برای دانشجویان رشته‌های مدیریت، خصوصاً مدیریت دولتی در دروس مبانی مدیریت دولتی، تئوری‌های خط‌مشی‌گذاری دولتی، مدیریت تطبیقی، نظام‌های اداری تطبیقی و سایر دروس مرتبط در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی، مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد. همچنین هریک از فصول به‌طور مجزا می‌تواند جهت برگزاری کارگاه‌های مدیریتی مورد استفاده‌ی اهل فن قرار گیرد. علی‌ایحال هدف از نشر و توسعه‌ی متن حاضر تکمیل بخش کوچکی از ادبیات مدیریت دولتی است. امید آن‌که با اضافه نمودن متون مرتبط، بتوان گام مهمی در این راستا برداشت.

در خاتمه از تمامی کسانی که به نحوی مؤلفان را در ایجاد اثر حاضر یاری داده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود. بالاخص جناب آقای میرعلیرضا دریایی‌گی که ویراستاری و هم‌شیرازگی فرجامین کتاب را عهده‌دار بوده‌اند.

فیروز دیندار فرکوش محمدرضا ربیعی متدجین

حسن گیوریان

آذرماه ۱۳۹۰

www.ketab.ir

فصل اول:

ارزیابی عملکرد چیست؟