



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما السلام

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت

عملکرد



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت عملکرد

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت عملکرد
۷	مشخصات کتاب
۷	شاخصهای عملکرد مدیران
۷	سطوح مختلف مدیریت
۸	شاخص های هشت گانه ارزیابی عملکرد
۹	شاخص های عملکرد کلیدی
۱۶	ارزیابی عملکرد
۱۷	ارزیابی عملکرد کارکنان
۲۰	ارزیابی عملکرد دستگا های اجرایی
۳۷	بررسی تأثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان
۴۸	مفاهیم مبهم بهره‌وری و عملکرد
۵۱	سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثر بخش
۵۲	حسابرسی عملکرد و عملیاتی
۵۵	حسابرسی عملکرد
۵۷	حسابرسی عملکرد مدیریت
۵۸	اندازه گیری عملکرد سازمانها با مدل تعالی کانجی
۶۲	مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی
۶۵	ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان
۶۷	دو مدل مکمل در ارزیابی عملکرد
۷۰	اندازه گیری عملکرد، بایدها و نبایدها
۷۲	نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن
۷۳	استراتژی تولید و عملیات مبتنی بر زمان

- سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد ۷۵
- ده تصدی مدیریت عملکرد ۷۶
- سیستم های کاری با عملکرد بالا ۷۷
- ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی ۸۰
- ارزیابی عملکرد با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها ۸۳
- اثرات شیفتهای کاری بر عملکرد سازمان ۸۶
- مدل ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران ۸۹
- الگوی مدیریت عملکرد در بخش دولتی ۹۲
- چالش های جدید ارزیابی عملکرد ۹۵
- اهمیت تدوین شاخصها در سیستم ارزیابی ۹۵
- نقش ارزیابی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه در اثربخشی سازمانی ۹۷
- بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمان جهاد مازندران ۹۹
- مدیریت گلوگاه ۱۰۲
- بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها ۱۰۴
- درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۰۸

مدیریت عملکرد

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت عملکرد / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع: مدیریت - عملکرد

شاخصهای عملکرد مدیران

... application در مورد شاخصهای عملکرد مدیران نظریات مختلفی وجود دارد مرضیه رضایی

شاخص: استفاده از اصول و ملاکهایی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان کرده و آنها را قابل بررسی و ارزشیابی می کند، شاخص نام می گیرد، شاخصها معمولاً "از نظریه ها، نگرشها و یا موقعیت ها سرچشمه می گیرند و مانند علائمی که میسر را مشخص می کنند، می توانند استفاده گردند. بر اساس شاخصها می توان به تشریح وضعیت مؤسسات از لحاظ برنامه ریزی یا انجام تحقیقات علمی پرداخت و در روند تغییرات آنها را بررسی نمود. در مورد شاخصهای عملکرد مدیران نظریات مختلفی وجود دارد که در اینجا به چندین نمونه آنها اکتفا می کنیم. نظریه دن ویکتوریا = در سال ۲۰۰۰ در پژوهشهای خود دریافت کرده است که ۲ شاخص مهم در مدیریت می تواند سازمان را از وضع نا مساعد به وضع بهینه انتقال دهد، این شاخص عبارتند از مؤثر بودن و متعهد بودن رهبر. بهترین مدل رهبری برای مدیران آن است که از یک طرف به عنوان تسهیل کننده امر اصلاحات و نوسازی گردد و از طرف دیگر سازمان سازمان را به عنوان یک جامعه یادگیرنده در آورد و بتواند شرایط رهبری انتقالی را به وجود آورد. نظریه ویکتوروالتن = در بررسی پژوهشهایی که انجام دادند ۳ شاخص مشترک در مدیران را شناسایی کرده که این شاخصها عبارتند از: ۱- میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه های سازمان ۲- میزان ارتباطات و درگیری آنها با مسائل و داشتن ادراکات دقیق ۳- میزان دریافت اطلاعات و باز خورد از طرف کارکنانی که به طور غیر رسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند. در زیر به ذکر یکی از الگوهای مهم عملکرد مدیران می پردازیم: الگوی رفتاری - مدیریتی جان کارتر: مطالعات کاتر نشان می دهد که رفتار مدیران اثر بخشی از یک الگوی ۳ بعدی تبعیت می کند: الف- برنامه سازی ب- شبکه سازی ج- وا داشتن شبکه به انجام برنامه در این الگو علاوه بر توصیف رفتار مدیران به عنوان یک الگوی تجویزی نیز به کار گرفته شود. این الگو علاوه بر توصیف رفتار مدیران بر اساس مطالعات کاتر نشان می دهد که بخش عمده ای از وقت و توان مدیران اثر بخش صرف ایجاد شبکه ارتباطی مطلوب و کسب همکاری آنها در راستای پیاده یازی برنامه ها می ود که این در حالی است که برنامه سازی در افق گسترده زمانی چالش همیشگی آنان است. فرایندهای موجود در این الگو به صورت رفتارهای ترکیبی ظاهر شده و قابل تفکیک از یکدیگر نیستند. مدیران اثر بخش طی تعاملات و تصمیم گیریهای روزانه خود همواره زنجیره ای از این اجزاء عملیاتی را به صورت ریز و نامرئی پیاده می کنند. به عنوان مثال یک مکالمه کوتاه تلفنی، صرف ناهار، یک مذاکره ایستاده چند دقیقه ای - همه اجزائی از این سناریو به شمار می آیند. الف- برنامه سازی: از لحظه ای که مسئولیت اداره سازمان بر عهده مدیر گذاشته می شود این فرآیند آغاز گشته این فرآیند یک فعالیت مستمر ذهنی است و با عملیات رسمی برنامه ریزی سازمان تفاوت دارد. در شکل گیری برنامه های سازمان که مدیر انجام می دهد ۳ عامل مهم ایفاء نقش می کند. ۱- تجربیات و نگرش مدیر نسبت به کار ۲- شکل گیری برنامه شخص مدیر، شناخت وی نسبت به سازمان ۳- فرآیند اطلاعات شبکه سازی: بخش زیادی از وقت و توان مدیران اثر بخش صرف ایجاد، توسعه و تعامل با شبکه ارتباطات می شود مدیر آگاهانه و نا آگاهانه این شبکه را از انسانهایی تشکیل می دهد که تصور می کند در اجرای برنامه های وی مؤثر هستند. این شبکه ارتباطات مؤثر مدیر در داخل و خارج سازمان را نظام می بخشد. ج- داشتن و پیاده سازی برنامه: اغلب در الگوی رفتار مدیریتی، نقشهای شبکه سازی با هدف برقراری ارتباطات و تبادل اطلاعات تعریف شده است. مدیران با ایجاد شبکه و تعام زیاد با افراد مؤثر، ارزشها و هنجارهای مورد نظر را حاکم کرده و فضائی به وجود می آورد تا مدیر به راحتی بتواند از آنان در خواستهایی داشته و امیدوار باشد که پاسخ مساعد دریافت خواهد کرد. امروزه اثر بخشی مدیران در متحول ساختن سازمانها رمز دنیای کسب و کار به شمار می آید

<http://www.birtak.com/archives/۳۰۳۳.php>

سطوح مختلف مدیریت

مدیریت یکی از جنبه های بسیار مهم در زندگی اقتصادی است و با کسانی سر و کار دارد که درگیر مدیریت کردن سرمایه گذاری ها و تشکیلات اقتصادی هستند. هر کجا که برای برآورده کردن نیازها، به تلاش انسانی نیاز باشد، مدیریت لازم است. مدیریت فعالیت های انسان را با استفاده هماهنگ و متعادل از منابع تنظیم و تعدیل می کند.

چه این تشکیلات یا سرمایه گذاری اقتصادی به شکل یک خانواده مدیریت شود، چه به شکل یک کلوب یا بنگاه، شرکت یا موسسه بازرگانی و اقتصادی، ویژگی های تجاری و کاری مدیریت یکسان است. قدرت ها و مقام های رده بالاتر مثل مدیرعاملان، روسای تشکیلات که در تصمیم گیری ها نقش دارند، اهداف این سرمایه گذاری و تجارت را تعیین می کنند. در واقع، اهداف تعیین شده و برحسب سطح و مقام پرسنل در شرکت به آنها عرضه می شود. شرکت کارمندی از سطح پایین تا سطح بالا دارد. علم و تجربه در تعیین این سیاست ها در شرکت نقش مهمی دارد. تعداد سطوح مدیریت در یک شرکت خاص بستگی به اندازه و بزرگی آن شرکت، ارزش بازار، و ذات تولید برحسب کیفیت و همچنین کمیت دارد. یک شرکت بزرگ به سطوح مدیریتی مختلف نیاز دارد که مسئولیت انگیزه دادن به همه کارکنان، منظم کردن آنها برای انجام وظائف خود در مدت تعیین شده و ایجاد درک متقابل میان کارکنان در سطح مختلف شرکت را برعهده دارد. برای انجام آن، این درک میان کارکنان، باید برای سطوح مختلف شرکت برنامه ریزی صحیح انجام شود، و این برنامه باید توانایی عنوان کردن ذات و طبیعت کار آنها و اهداف شرکت را داشته باشد. برای مثال، اگر یک شرکت محصولات مختلفی را در حجم بالا تولید می کند، نیاز به سطوح و لایه های مختلف مدیریت در شرکت است که در ایجاد رابطه بهتر میان اعضای سازمان بسیار مؤثر است. مدیریت باید دید گاهی روشن و واضح از طبیعت و ذات کار در آن سطح خاص و کلیه اهدافی که باید میسر شود، ارائه دهد. اما برای دست یافتن به کارایی بیشتر و تولید و

بازدهی ماکسیمم، سطوح مختلف شرکت باید در حد مینیمم نگه داشته شوند. اگر شرکت سطوح زیادی داشته باشد، هزینه ای که صرف برنامه ریزی می شود افزایش یافته و منابع مورد نیاز نیز بیشتر می شود که بر روی درصد سود از فروش خالص یا همان حاشیه سود شرکت تاثیر بسزایی خواهد داشت. همچنین ممکن است مشکلاتی را در شبکه ارتباطی بین پرسنل مختلف در سطوح مختلف ایجاد کند که کنترل و تعدیل آن کاری بسیار دشوار است. فقدان ارتباط نارضایتی، شکوه و شکایت، تخریب روحیه را میان کارکنان شرکت به همراه خواهد داشت. از اینرو، می توان با همزمان کردن تلاش های کارکنان از نقطه شروع، هماهنگی بین آنها را بیشتر کرد. این قدرت و فشار مدیریت سات که همه کارکنان شرکت را متصل به هم نگه می دارد. هماهنگی روندی است که در آن فرد اطمینان می یابد که هر سطح از شرکت مطابق قانون های خاص آن سطح، کاملاً منظم کار می کند. این هماهنگی باید برحسب برنامه ریزی های انجام شده، توالی سیستماتیک داشته باشد. طبق گفته متخصصین، مدیریت ۳ سطح مختلف دارد: ۱. مدیریت سطح بالا که از هیئت مدیران، مدیر عاملان، یا اعضای هیئت اجرایی تشکیل شده است. ۲. مدیریت سطح متوسط که از مدیرانی مثل مدیر کارکنان، تولید، فروش، بازاریابی، منابع، مالی و غیره تشکیل شده است. ۳. مدیریت سطح پایین یا مدیران سطح عملیاتی که از سرکارگر، ناظر، کارگران روزمزد و غیره تشکیل شده اند. مدیران رده بالا: مدیران سطح بالا به افرادی اطلاق می شود که جزء مقام های اصلی و اساسی شرکت هستند مثل هیئت مدیران، مدیرکل و سایر اعضای اصلی که مسئول عملکردهای سیستماتیک شرکت هستند. مدیرات سطح بالا به طور مستقیم کار اجرا نمی کنند. به طور کل برای یک شرکت بزرگ، عملکردها و مسئولیت های عمده و مهم را فرد نمی تواند انجام دهد، از اینرو نیاز به گروهی متراکم از اعضا است. مدیران سطح بالا باید بیشتر بر روی توانایی کارکنان هم در کیفیت کلی و هم تکنیکی متمرکز شوند. وظیفه آنها شامل خلاقیت، انگیزه، و حس قضاوت است. این مدیران همچنین گروه سیاست گذار شرکت هستند که مسئول جهت کلی و فعالیت های شرکت می باشند. اهداف اصلی مدیران رده بالا: ایجاد اهداف، سیاست ها و عوامل تعیین کننده لازم برای پیشرفت و توسعه هر چه بیشتر شرکت. اجرای کامل و کارآمد اهداف در شرکت و حفظ تعادل و توازن استراتژیک در کلیه اعمال انجام شده توسط مقام های بالاتر. قرار ملاقات با بالاترین مقام شرکت مثل مدیران، روسای شرکت و از این قبیل. بازمینی کار کلیه پرسنل در همه سطوح. عملکرد مدیریت رده بالا فراهم آوردن توصیفی دقیق و جزء به جزء از طبیعت و ذات فعالیت های خود می باشد. اهداف نیز ممکن است جزئی باشند مثل تخصص در کار، قیمت گذاری رقابتی، بازاریابی و رابطه بین مشتریان، کارکنان و عموم. مدیریت رده متوسط: مدیریت رده متوسط شامل اجرای سیاست ها و برنامه هایی است که توسط مدیران رده بالا تعیین شده است. این سطح مدیریت شامل مدیران هر بخش و سایر اعضای هیئت اجرایی می شود که کارکنان را به سمت اهداف تعیین شده هدایت کرده و منابع لازم را برای انجام کار در اختیار آنها قرار می دهند. این گروه مسئول اجرای سیاست ها در سازمان هستند. در این سطح، مدیران باید عملیات ها، دستورالعمل هایی که از طرف مدیران رده بالاتر داده شده را برنامه ریزی کرده، منابع لازم را جمع آوری کرده و کار کارکنان را کنترل کنند. این مدیران مسئول هدایت کلیه عملکردهای هر بخش می باشند؛ آنها راهنمایی ها و ساختارهای لازم را در جهت اهداف شرکت تامین می کنند. اعمال و وظائف مدیران رده متوسط از این قرار است: دنبال کردن قوانین و سیاست های تعیین شده توسط مدیران برتر. انگیزه دادن به پرسنل برای تولید و بازدهی بیشتر. جمع آوری گزارش تجزیه و تحلیلی جزء به جزء از شرکت و پرسنل. درک متقابل با بخش های دیگر شرکت. ارائه پیشنهاد به مدیران رده بالا. مدیران رده پایین: این مدیران پایین ترین رده مدیران شرکت هستند که شامل سرکارگرها و ناظران اجرایی است که تعدادی کارگر به آنها برای انجام پروژه طبق برنامه کمک میکنند. مقام و مسئولیت آنها در شرکت معمولاً کمتر با کارکنان دیگر مقایسه می شود. آنها باید قوانین و راهبردهای تعیین شده توسط مدیران رده های بالاتر را دنبال کنند. اهمیت عملکردهای این سطح مدیریت را نمی توان نادیده انگاشت. اگر کارگران و کارمندان رده پایین نتوانند خوب کار را بفهمند و بدانند که چه باید بکنند (که فهماندن آن وظیفه همین مدیران رده پایین است) برنامه ها و اهداف مدیران رده بالا با شکست مواجه خواهد بود. کیفیت و کمیت کاری که انجام می شود به عملکرد کارگران این سطح دارد و اینکه آنها برای رسیدن به اهداف شرکت تا چه حد تلاش کرده اند. ناظران این سطح باید استانداردهای کیفیت محصولات تولید شده را حفظ کرده و برنامه ها را خوب به کارگران منتقل کنند. آنها همچنین مسئول حفظ احترام و نظم میان خود و افزایش روحیه کار میان کارگران هستند.

<http://www.birtak.com/archives/۳۰۳۳.php>

شاخص های هشت گانه ارزیابی عملکرد

... Performance بافت و چارچوب بهداشتی و اجتماعی اگر چه، بافت و چارچوب بهداشتی و اجتماعی توصیف شده، برای همه سازمانها حائز اهمیت است. در حالی که بیشتر سازمانهای مراقبت بهداشتی، انرژی قابل ملاحظه ای را در ارزیابی عملکرد صرف می کنند، اما اثر بخشی معیارهای به کار رفته در آنها، به طور بارزی در حال تغییر است. در طراحی و اجرای هر سیستم ارزیابی عملکرد، ضروری است که هشت اصل تعریف شده زیر را به کار ببریم: ۱- مجموعه شاخصهای متوازن استفاده کنید: لازمه انتقال خدمات بهداشتی مناسب و عالی، داشتن یک استاندارد عملکردی بر مبنای دامنه وسیعی از عوامل شامل مراقبت کلینیکی، رضایت بیماران، زمان انتظار اندک، کنترل هزینه و یادگیری از کارکردهای مطلوب است. بنابراین لازم است عملکرد در قالب متوازی ارزیابی شود تا تمامی ابعاد مختلف را منعکس کند. نمونه سیستم ارزیابی عملکرد نامتوازن، سیستم رتبه بندی ستاره ای در بیمارستانهای روانی است. ۲- مطمئن شوید آن چیزهایی را که برای کاربران و ذینفعان خدمات اهمیت دارد، مورد سنجش قرار می دهید: از نظر افراد حرفه ای تعیین اینکه خدمت باید شبیه به چه چیزی باشد، دشوار است. هر چند آنها متخصص هستند، اما متخصص تجربه و آزمایش نیستند. لذا تحقیق درستی می بایست تعیین کند که چه چیزهایی برای بیماران، کاربران خدمات و سایر ذینفعان سازمانی با ارزش تلقی می شود. کسب بازخورد مستقیم از بیماران، کاربران خدمات، مراقبان و سایر ذینفعان کلیدی، امری حیاتی برای ارزیابی خواستها و سلیقه های آنها و نیز تهیه و تدوین برنامه های عملیاتی برای تضمین رفع نیازهای آنان است. ۳- کارکنان را در تعریف شاخصها سهیم کنید: شاخصهایی که از نظر کارکنان نامربوط، غیرواقعی، نامناسب یا ناعادلانه جلوه کنند، از سودآوری و بهره‌وری ممانعت به عمل خواهند آورد. اگر کارکنان در تعیین شاخصها سهیم نباشند و احساس کنند که به آنها بی توجهی شده است، بر خلاف مقصود مدیریت عالی، به شاخصها واکنش نشان خواهند داد و موجب تضعیف خدمات تمامی زمینه ها خواهند شد. برای مثال، کارکنان ممکن است به معیارهایی توجه کنند که برای سایر عوامل مهمتر هزینه تراشی می کنند، و لذا ممکن است بگویند تا سیستم را اصطلاحاً «دور بزنند» یا بر موضوعهای کوتاه مدت توجه کنند. ۴- معیارهای ادراکی و شاخصهای عملکردی را مدنظر قرار دهید: به هنگام ارزیابی، ایجاد موازنه میان معیارهای ادراکی که مستقیماً از کاربران خدمات و سایر

دینفعان حاصل می‌شود و آن شاخصهای عملکردی که سازمان ثبت می‌کند، با اهمیت است. برای مثال، سنجش میانگین زمان انتظار بیماران به هنگام جراحی مهم است زیرا این شاخص نشان می‌دهد که آیا زمان انتظار بیماران، بهبود یافته است یا خیر. طراحی پرسشنامه ای مناسب برای بیماران یا یک گروه مربوطه به این ذهنیت پاسخ خواهد داد. لذا، به هر دو نوع شاخصهای ادراکی و عملکردی نیاز مبرمی وجود دارد. البته، مزیت دیگر معیارهای ادراکی آن است که می‌توانند انتظارات متغیر را معین و مشخص کنند. ۵- ترکیبی از معیارهای نتیجه ای و فرایندی را به کار ببرید: پیرامون اینکه آیا معیارهای نتیجه ای مناسب‌ترند یا معیارهای فرایندی، بحث زیادی وجود دارد. سنجش نتایج (مثلاً- اگر یک بیمار بهبود یابد) به دلیل آنکه ارزش زیادی را برای کاربران خدمات و بیماران دارد، با اهمیت است. همین‌طور، معیارهای فرایندی چون نحوه انتقال خدمت را ارزیابی می‌کنند، با ارزش هستند. بنابراین، در هر موقعیتی مهم است که ترکیبی از معیارهای ادراکی و معیارهای فرایندی را استفاده کنیم. یک عیب معیارهای نتیجه ای آن است که امکان دارد برای معالجه یک بیماری خاص، تنها چندین ماه یا سال در دسترس باشد در حالی که ممکن است تا آن زمان، پرسنل یا تیم معالج تغییر کرده باشند. همچنین، نمی‌توان آنها را برای یافتن تقریبی معایب به کار گرفت. اگر معیارهای فرایندی به طور آشکاری مربوط به معیارهای نتیجه ای یا رضایت کاربران یا بیماران نباشند، کاربرد معیارهای فرایندی نیز خطرناک است. یک خدمت ممکن است بی‌انگیز معیارهای فرایندی باشد، اما ارتباط کمی را با نتایج آن برای بیماران یا رضایتمندی آنان داشته باشد. ۶- هزینه های ارزیابی عملکرد را در نظر داشته باشید: شمار معیارهای عملکردی به کار رفته در مراقبتهای بهداشتی، به نظر می‌رسد که به شدت در حال افزایش باشد. اگرچه، معیارهای عملکردی تنها زمانی که منافع آنها بر هزینه های اکتساب آنها سنگینی کند، مفید واقع می‌شوند. ارزیابی عملکرد را می‌توان ارزیابی نحوه مدیریت مطلوب سازمان و بهایی که آنها به مشتریان و سایر دینفعان منتقل می‌کنند، تعریف کرد. از آنجا که سنجش عملکرد خود بخشی از نحوه اداره سازمان است، سنجش عملکرد باید از لحاظ هزینه اثربخش بوده و ارزشی را منتقل کند. ۷- سیستم های انتقال بازخورد معیارها برای اصلاح استراتژی را داشته باشید: بسیاری از سازمانها، حجم زیادی از اطلاعات را گردآوری می‌کنند اما هیچ سیستم موثری را برای انتقال این بازخورد به اصلاح استراتژی ندارند. چرخه رادار (RADAR) (۱) که در مدل تعالی استفاده می‌شود، یک مورد از رویکرد سیستماتیک انتقال بازخورد برای اقدامات اصلاحی است. در مرحله نتایج، معیارها با مقایسه عملکرد فعلی با عملکرد قبلی و عملکرد مطلوب تجزیه و تحلیل می‌شوند. دو فاز بعدی، مراحل شناخت رویکردهای لازم برای بهبود عملکرد و بسترسازی رویکردها در سراسر سازمان هستند. مرحله چهارم، مرحله ارزیابی و بازنگری رویکردهای نوین و معیارهای به کار رفته است (پیش از اینکه مجدداً چرخه تکرار شود). ۸- سیستم های ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر بهبود مستمر باشند نه مبتنی بر فرهنگ سرزنش و تخطئه: مهمترین اصل ارزیابی عملکرد، اطمینان از این موضوع است که سیستم ارزیابی برای تضمین ارائه خدمات به بیماران و کاربران، باید مبتنی بر بهبود مستمر نه بر فرهنگ ملامت و سرزنش باشد. اگر عملکرد یک شاخص خاص پایین تر از میزان متوسط باشد، لازم است که بر شناخت علل اشتباهات و نحوه برخورد با آن عمل در آینده توجه شود. اگر مدیریت بخواهد فرد یا بخشی را سرزنش کند، اغلب این کار ناعادلانه و نقطه مقابل بهروری خواهد بود. منبع :

Moullin, Max (۲۰۰۴): Eight Essentials of Performance Measurement, International Journal- of Health care Quality Assurance, V.۱۷, N.۱۳, P.P ۱۱۰-۱۱۲. پی نوشت: ۱-Results(نتایج), Approach(رویکرد), Deploy(بسترسازی), Assess(ارزیابی) and Review (بازنگری)

شاخص های عملکرد کلیدی

مهدی انصاریان، فائزه انصاریان

شاخص های عملکرد کلیدی، معیارهای اندازه گیری مالی و غیر مالی هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان بکار برده می‌شوند.

این شاخص ها به منظور ارزیابی موقعیت کنونی شرکت و تعیین راه کارهای مناسب برای هوشمند کردن کسب و کار استفاده می‌شوند. فعالیت مراقبت و بازرسی شاخص های عملکرد کلیدی طول زمان به عنوان یک موضوع شناخته شده در مراقبت از فعالیت کسب و کار شرکت ها مطرح می‌باشد. شاخص های عملکرد کلیدی اغلب به عنوان یک "ارزش استفاده می‌شوند و برای اندازه گیری فعالیت هایی از قبیل میزان سودمندی نقش رهبری در توسعه سازمان، اشتغال، خدمات و رضایت، با مشکل مواجه می‌باشند. شاخص های عملکرد کلیدی نوعاً به استراتژی سازمان متصل شده اند (به عنوان مثال از طریق تکنیکهایی مانند (Balance Scorecard)). براساس نوع و استراتژی سازمان ها شاخص های عملکرد کلیدی با یکدیگر متفاوت می‌باشند. شاخص های عملکرد کلیدی به اندازه گیری میزان پیشرفت سازمان در جهت اهداف تعیین شده کمک می‌کنند، ولیکن برای اندازه گیری فعالیت های مبتنی بر دانش مشکل دارند. شاخص عملکرد کلیدی بخش کلیدی از یک هدف قابل اندازه گیری است که از یک مسیر، شاخص، الگو برداری، هدف و محدوده زمانی ساخته شده است. به عنوان مثال "افزایش درآمد توسط هر فروشنده از ده پوند به ۱۵ پوند" در این مثال درآمد توسط هر فروشنده یک شاخص می‌باشد. شاخص های عملکرد کلیدی نباید با عوامل موفقیت بحرانی (Critical Success Factor) اشتباه شوند. همانطور که در مثال بالا آمده، عامل موفقیت بحرانی، عواملی هستند که باید از قبل برای دست یافتن به اهداف تعیین شده باشند. به عنوان مثال، جا انداختن محصول در بازار. تعیین شاخص ها شاخص های عملکرد با اهداف و محرک های کسب و کار فرق می‌کند. یک مدرسه ممکن است عدم موفقیت دانش آموزانش را به عنوان شاخص های عملکرد کلیدی مورد رسیدگی قرار دهد این عمل احتمالاً به فهمیدن جایگاه مدرسه در جامعه آموزشی کمک می‌کند، در حالیکه در تجارت ممکن است درصد کاهش درآمد ناشی از مشتریان از دست رفته به عنوان یک شاخص مورد رسیدگی قرار می‌گیرد. نکته حائز اهمیت در این جا تعیین حداقل شاخص های عملکرد کلیدی در سازمان ها می‌باشد. نکات مهم کلیدی برای تعیین شاخص ها عبارتند از: "تعریف اولیه از فعالیت های کسب و کار" داشتن اهداف عملیاتی شفاف و صریح از نیازمندیهای کسب و کار" داشتن معیار های اندازه گیری کیفی/ کمی از نتایج و مقایسه آنها با مجموعه اهداف" بررسی مغایرت ها و تنظیم مراحل یا منابع برای انجام اهداف کوتاه مدتاز ویژگی های زیر برای تعیین شاخص ها می‌توان استفاده نمود. به این ویژگی ها که اختصاراً (SMART) نامیده می‌شوند در زیر اشاره شده است. شاخص ها باید، "خاص" قابل اندازه گیری، "دست یافتنی"، واقع گرایانه (تحقق گرای) " به موقع، باشند تجزیه و تحلیل ناحیه ها از جمله تحلیل های ناحیه مدیریت ارشد سازمان ها، موارد زیر هستند ۱. گزارش مرتبط با تعداد مشتریان: "مشتریان جدید" مشتریان حاضر. ۲. مشتریانی که قطع همکاری کرده اند ۳. مبالغ فروش و درآمد برحسب گروه مشتریان. ۴. تراز حساب

مشتریان و زمان و شرایط پرداخت. ۴. بدهی های پرداخت نشده مشتریان. ۵. تحلیل امکان تبدیل مشتریان بالقوه به مشتریان بالفعل و تعداد مشتریان پذیرفته شده، رد شده و بلا تکلیف. ۶. تحلیل دلایل قصور در پرداخت توسط مشتریان. ۷. سود دهی مشتریان بر حسب گروه مشتریان و طبقه بندی مشتریان بر حسب سود دهی آن ها. بسیاری از شاخص های عملکرد کلیدی فوق الذکر از طریق روش های "مدیریت ارتباط با مشتری" (Customer Relationship Management) پیشرفت و توسعه پیدا کرده است. نکات اشاره شده بیشتر جنبه فراگیر و عمومی می توانند داشته باشند تا اختصاصاً برای یک فعالیت تجاری. گزارش ها و اطلاعات ذکر شده در بالا، مربوط به فعالیت های بانکداری می باشد، ولیکن قابل تعمیم به یک شرکت خدمات تلفن یا خدمات مشابه آن نیز می تواند باشد. نکات حائز اهمیت در این زمینه عبارتند از: ۱. اطلاعات جمع آوری شده صحیح و با شاخص مرتبط باشند. ۲. اطلاعات جمع آوری شده در مورد شاخص به موقع و در دسترس باشند. قابلیت دسترسی سریع تر به اطلاعات از زمانی شروع شد که یک نگرانی گسترده در بین اغلب سازمان ها در مورد کسب و کارشان بوجود آمد. تا چندی پیش تأخیرهای یک یا دو ماهه در پرداخت ها عادی بودند. اخیراً چند بانک تلاش کرده اند تا با استفاده از اطلاعات در کوتاهترین فاصله زمانی میزان تأخیر پرداخت ها را کاهش دهند. به عنوان مثال، سیتی بانک به سمت دسترسی هفتگی به اطلاعات مربوط به شاخص های عملکرد کلیدی یا بعضی اوقات تحلیل روزانه اعداد و ارقام حرکت کرده است. این موضوع به این معنی است که با استفاده از فن آوری اطلاعات و مکانیزاسیون فعالیت ها به صورت ۲۴ ساعته به اطلاعات دسترسی دارند. طبقه بندی شاخص ها شاخص های عملکرد کلیدی مجموعه ای از ارزش ها را تعیین می کند که برای اندازه گیری فعالیت ها استفاده می شوند. این مجموعه از ارزش ها که از طریق خلاصه کردن اطلاعات حاصل می شود شاخص نامیده می شوند. شاخص های قابل شناسایی می توانند به عنوان کاندیدهای احتمالی برای شاخص های عملکرد کلیدی محسوب شوند. این شاخص ها می توانند به صورت طبقه بندی های ذکر شده در زیر خلاصه شوند: شاخص های کمی که می توانند به صورت عددی ارائه شوند. شاخص های کاربردی که با فرایند موجود شرکت ارتباط برقرار می کنند. تعیین شاخص های راهنما که بیانگر این است که سازمان بهتر شده است یا خیر؟ شاخص های عملیاتی که در کنترل سازمان و نتایج تغییرات کفایت نمایند. مشکلات در واقع سازمانها و شرکتهای اغلب هنگامیکه در جستجوی شناسایی شاخص های عملکرد کلیدی هستند، متوجه این موضوع می شوند که قادر نیستند شاخص های عملکردی مورد علاقه شان را بدست آورند. لذا اغلب آنها ممکن است به شاخص های غیر کلیدی بسنده کنند. با این تعبیر شاخص های بکار برده شده اغلب مشابه شاخص های عملکرد کلیدی هستند ولیکن به هر حال داشتن آنها بهتر از نداشتن آنها است. هوشمندی در کسب و کار هوشمندی در کسب و کار (Business Intelligence) عبارت است از مدیریت کسب و کار که شامل سیستم ها و تکنولوژی هایی است که به منظور گردآوری، دسترسی و تحلیل داده ها و اطلاعات درباره عملیات شرکت می باشد. سیستم هوشمندی در کسب و کار به مدیران کمک می کند تا دانش گسترده تری از عوامل مؤثر در عملیات شرکت مانند معیارهای اندازه گیری فروش، تولید و عملیات داخلی را در اختیار داشته باشند، همچنین آنها می توانند به اتخاذ تصمیم های تجاری بهتر کمک نمایند. هوشمندی در کسب و کار را نباید با هوشمندی در رقابت که یک مفهوم مدیریتی مجزا می باشد، اشتباه کرد. استدلال برای کاربرد BI سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار و فن آوری ها سازمانها را قادر می سازند تا با آگاهی بیشتری تصمیم گیری نموده و مزیت رقابتی را برای شرکت ایجاد می نمایند. به عنوان مثال، یک شرکت با استفاده از سیستم های هوشمندی در کسب و کار و فن آوری ها اطلاعات و شاخص های محیط پیرامون را مقایسه نموده و همچنین آینده روند کارها را در زمینه فعالیت خودشان پیش بینی کنند. هوشمندی در کسب و کار برای افزایش دقت و کیفیت داده ها استفاده شده اند، و مدیران را قادر می سازند تا موقعیت شرکت را در مقایسه با رقبایشان بهتر درک نمایند. سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار و تکنولوژی ها به شرکت ها کمک می کنند تا روند تغییرات را در بازار سهام، تغییرات در رفتار مشتریان و الگوهای مصرف، اولویت های مشتریان، توانایی های شرکت و نهایتاً وضعیت شرکت را تجزیه و تحلیل کنند. همچنین این سیستم ها به تحلیل گران و مدیران برای تنظیم پاسخ به روند تغییرات نیز کمک می نماید. سیستم های هوشمندی در کسب و کار به شرکت ها کمک می کنند تا ثبات و پایداری بیشتری را ایجاد کنند و فرآیند تصمیم گیری مبتنی بر داده ها که نتایج بهتری دارد را جایگزین تصمیم گیری بر مبنای حدس و گمان در فعالیت های تجاری نمایند. بعلاوه، سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار ارتباط بین واحد ها را افزایش داده، فعالیت ها را هماهنگ می کند و شرکت ها را برای پاسخ سریع تر به تغییرات تجهیز می نماید. هنگامیکه سیستم های هوشمندی در کسب و کار به طور مناسب و صحیحی طراحی و با فرآیند های شرکت منطبق شده باشند و از سوی دیگر اطلاعات آن برای تصمیم سازی قابلیت استفاده داشته باشد، قادر خواهد بود تا عملکرد شرکت را بهبود دهد. دسترسی به اطلاعات صحیح و به موقع سرمایه ای مهم برای هر شرکی محسوب می شود این موضوع سرعت تصمیم گیری ها را افزایش داده و رضایت مشتریان را به همراه خواهد داشت. ارائه خدمات به مشتریان بعنوان یک موضوع رقابتی شرکت ها را ملزم به داشتن اطلاعات به روز و دقیق در مورد اولویت ها و نیاز های مشتریان می کند تا بتوانند به سرعت خودشان را با تغییر تقاضاها در بازار وفق دهند. هوشمندی در کسب و کار شرکت ها را قادر می سازد تا اطلاعاتی در مورد روند فعالیت ها در بازار را جمع آوری کنند و تغییر در تولیدات یا خدمات مورد انتظار مشتریان را پیش بینی نمایند. همچنین این سیستم ها به مدیران کمک می کند تا از فعالیت های شرکت رقیب اطلاع کسب کرده و بهتر آگاه و مطلع شوند. بعلاوه، آنها می توانند در به اشتراک گذاری اطلاعات استراتژیک انتخاب شده با شرکا کمک کنند. به طور مثال، برخی از شرکت ها از سیستم های هوشمندی در کسب و کار برای به اشتراک گذاری اطلاعات با تامین کنندگان نیز استفاده می کنند. (مانند، میزان موجودی ها، معیارهای اندازه گیری عملکرد و اطلاعات زنجیره تامین). این سیستم ها می توانند به گونه ای طراحی شوند که با ایجاد اطلاعاتی در مورد موقعیت روند اقتصاد، عوامل تعیین کننده بازار یا با اطلاعات کامل در مورد فعالیت های داخلی شرکت، مدیران را آماده تر کنند. تکنولوژی های هوشمندی در کسب و کار برای کارکرد موثر سیستم های هوشمندی در کسب و کار، شرکت ها باید سیستم های مکانیزه مطمئن داشته باشند تا بتوانند بر اساس سطوح مختلف سازمانی دسترسی به انبار داده ها (Data Warehouse) را بر اساس سطح استفاده کننده گان یعنی کارمند، مدیر یا مدیر اجرایی تعیین کنند. بعلاوه، این سیستم ها نیاز به ظرفیت کافی برای اطلاعات و برنامه های برای ذخیره و نگهداری داده ها دارند. نرم افزار هایی که توسط تحلیل گران هوشمندی در کسب و کار تولید می شود امکان جمع آوری و تجزیه و تحلیل حجم زیادی از داده های بدون ساختار مانند، معیارهای اندازه گیری تولید و تهیه گزارش هایی مانند آمارهای فروش، گزارش از خدمات ارائه شده و تعداد مشتریان انصراف داده را، فراهم می نمایند. هر کدام از شرکت های ارائه کننده خدمات هوشمندی در کسب و کار به طور معمول سیستم های متفاوت و خاص خود را تولید می کنند. سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار شامل یک سری از ابزارها می باشد. برخی از این سیستم های

کاربردی به منظور تحلیل عملکردها، پروژه‌ها، با عملیات داخلی مانند، مراقبت از فعالیت‌های کسب و کار، مدیریت عملکرد، ارزیابی، برنامه‌ریزی، مهندسی مجدد فرآیندها، تجزیه و تحلیل رقبای سیستم گزارش مدیریت، سیستم‌های اطلاعات اجرایی (EIS)، مدیریت زنجیره تامین کنندگان، مدیریت زنجیره تقاضا و ابزار مالی و بودجه می باشد. از دیگر سیستم‌های کاربردی هوشمندی در کسب و کار استفاده از ذخیره و تحلیل داده‌ها مانند: Data Farming, Data Mining (DM), Data warehouses, Decision Support Systems (DSS), Forecasting, Document warehouses, Document Management, Knowledge Management, Mapping, Information visualization, Dash boarding, Management Information Systems (MIS), Geographic Information Systems (GIS), Trend Analysis, Software as a service (SaaS), Online Analytical Processing (OLAP) از دیگر سیستم‌های کاربردی هوشمندی در کسب و کار که برای تحلیل روابط با مشتریان و نقش نیروهای انسانی در کسب و کار استفاده می شود. عبارتند از: Customer Relationship Management (CRM), Human Resources, Web Personalization, Management (CRM) تاریخچه سان توزو در کتاب هنر جنگ به اهمیت گردآوری و تحلیل اطلاعات تأکید کرده است. سان توزو ادعا کرد که برای موفقیت در جنگ، یک ژنرال باید آگاهی کاملی از ضعف و قدرت خودش و همچنین ضعف و قدرت دشمن داشته باشد. فقدان یکی از آنها ممکن است منجر به شکست شود. قبل از شروع عصر اطلاعات در اواخر قرن بیستم، شرکتها مجبور بودند اطلاعات مورد نیاز خودشان را از منابع غیر مکانیزه جمع‌آوری کنند. وقتی که شرکت‌ها سیستم‌هایشان را خودکار کردند اطلاعات بیشتری نسبت به گذشته در دسترس آنها قرار گرفت. به هر حال، جمع‌آوری داده‌ها، با چالش‌هایی از قبیل کمبود زیرساخت برای تغییر داده‌ها یا نامازگاری بین سیستم‌ها مواجه است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و تهیه گزارش در برخی از موارد زمان بر می باشد. اطلاعات بلند مدت موجود در این گزارشات برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک استفاده می شود. ولی به هر حال، تصمیم‌گیری‌های تاکتیکی کوتاه مدت در سازمان‌ها براساس درک و بصیرت مدیران همچنان ادامه دارد. در کسب و کار مدرن امروزی، رشد استانداردها، خودکارسازی و تکنولوژی باعث دسترسی به اطلاعات گسترده و هدایت شده، گردیده است. تکنولوژی انبارداده‌ها (Data Warehouse) امکان ذخیره سازی داده‌ها را برای دسترسی سریعتر به گزارشات فراهم کرده است. توسعه تکنولوژی‌هایی مثل "استخراج، تغییر شکل و بارگذاری" (Extract, Transform, Load) و اخیراً سیستم‌های کاربردی یکپارچه برای سرعت دسترسی به اطلاعات منتخب کمک کرده است. تکنولوژی گزارش‌گیری (OLAP) امکان تولید سریعتر گزارش و تحلیل داده‌ها را امکان پذیر کرده است. هوشمندی در کسب و کار اکنون به امکان جستجو در بین مقدار زیاد داده‌ها، استخراج اطلاعات مرتبط و تاثیر این اطلاعات بر روی دانش سازمانی مجهز شده است. نرم افزارهای هوشمندی در کسب و کار قادر به استخراج داده‌ها، تحلیل و تهیه گزارش هستند. برخی از نرم افزارهای پیشرفته به کاربران اجازه داده تا تجزیه و تحلیل چند جانبه داده‌ها و انجام تحقیقات عمیق و سریع داده‌ها را برای تحلیل بهتر فروش یا عملکردهای اختصاصی واحد‌ها و یا در سطح شرکت‌ها داشته باشند. در این نرم افزارهای پیشرفته، مدیران قادرند به سرعت گزارش‌هایی را از داده‌ها به منظور پیش‌بینی، تحلیل و تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های شرکت استخراج نمایند. در سال ۱۹۸۹، یکی از محققان گروه گارتنر (Gartner) بنام هوارد درسنر (Howard Dresner)، هوشمندی در کسب و کار را توصیف مجموعه‌ای از مفاهیم و روش‌ها به منظور توسعه تصمیم‌گیری تجاری از طریق سیستم‌های پشتیبانی دهنده مبتنی بر واقعیت (Fact-Base) معرفی کرده است. آینه کسب و کار هوشمندانه در تغییرات سریع دنیای مصرف کنندگان، مشتریان خدمات مؤثرتر و سریع‌تری را از شرکت‌ها انتظار دارند. برای ماندن در صحنه رقابت، شرکت‌ها باید خودشان را با انتظارات مشتریان منطبق نمایند. در حال حاضر شرکت‌ها به سیستم‌های هوشمندی در کسب و کار برای پیش‌تاز ماندن و مقابله با وقایع آینده اعتقاد دارند. استفاده کنندگان از این سیستم‌ها انتظار تحلیل‌هایی به روز از فعالیت‌های کسب و کارشان را دارند. آنها همان‌طور که نیاز به اطلاعات انبارها به صورت لحظه‌ای دارند، انتظار اطلاعات جدید در روش‌های شرکت‌داری را نیز دارند. دیگر اطلاعات و تحلیل‌های ماهیانه و حتی هفتگی کافی نخواهند بود. استفاده کنندگان نمی‌خواهند منتظر اطلاعات باشند. اطلاعات باید همیشه به روز باشد، اطلاعات قدیمی کاربرد ندارند. این روش کسب و کار امروز است. در آینده نه چندان دور، شرکت‌ها به اطلاعات به روز و به موقع وابسته خواهند شد. به همان سادگی که مردم عادی با زدن یک یا دو کلید اطلاعات مورد نیازشان را از اینترنت به دست می‌آورند. استفاده از اینترنت امکانات جدیدی را برای هوشمندی در کسب و کار ایجاد خواهد کرد و فرآیند‌های کسب و کار به منظور استفاده از این امکانات و تطبیق با روندهای توسعه تغییر خواهند کرد. تا زمانیکه هوشمندی در کسب و کار به تعدادی از انواع انبار داده‌ها استناد می‌کند، (مانند انبار داده‌های صورتی تحت وب)، داده‌ها به چیزی تبدیل خواهند شد که هایلر آن را "مجموعه ثابت کمترین مخرج مشترک" نامید. هنگامی که این موضوع به سروکار داشتن با منابع مختلف و متعدد داده‌ها و تغییرات ثابتی منجر می‌شود، اغلب محیط‌های کسب و کار به تنظیم و بازسازی سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات نیازمند خواهند شد. به دست آوردن داده‌ها در یک فرمت اصلی و به طور واقعی بر طبق نظر هایلر "یک امید واهی" خواهد بود. تا زمانیکه مدل‌ها و پایگاه داده‌ها به روش‌های سنتی طراحی می‌شوند، دستیابی به اطلاعات حقیقی و "به موقع" برای هوشمندی در کسب و کار را باید فراموش کرد. در آینده‌ای نزدیک اطلاعات کسب و کار به صورت عمومی ارائه خواهد شد، و استفاده کنندگان نهایی در سراسر سازمان قادر خواهند بود اطلاعات را در بخش‌های خاص خودشان به منظور بررسی چگونگی انجام فعالیت‌ها، مشاهده کنند. در آینده ظرفیت نیازمندی‌های هوشمندی در کسب و کار همراه با افزایش انتظارات مشتریان، افزایش خواهد یافت. از این رو ضروری است که شرکت‌ها حتی یک قدم سریع‌تر از رقبایشان به منظور باقی ماندن در عرصه رقابت، رشد کنند. عناوین کلیدی هوشمندی در کسب و کار هوشمندی در کسب و کار از شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI) برای ارزیابی وضعیت حاضر کسب و کار و همچنین برای توصیف یک رشته از فعالیت‌ها، استفاده می‌کنند. در دهه ۲۰۰۰، شرکت‌ها مایل هستند تا انواع مختلف داده‌ها را به سرعت در دسترس داشته باشند. پیش از گسترده شدن کامپیوترها و نرم افزارهای کاربردی تحت وب، زمانی که اطلاعات به صورت دستی جمع‌آوری و محاسبه می‌شد، اغلب هفته‌ها یا ماه‌ها طول می‌کشید تا در دسترس قرار گیرد. اخیراً، بانک‌ها هم سعی کرده‌اند تا اطلاعات را در فاصله زمان کوتاه‌تری در دسترس استفاده کنندگان قرارداده و تأخیرها را کاهش دهند. عملیات سنگین در برخی از کسب و کارها مثل عملیاتی که در شرکت‌های دارنده کارت‌های اعتباری و هم‌منظور خدمات مدیریت اجرا می‌شود، اغلب داده‌های مرتبط با شاخص‌های کلیدی عملکرد را به صورت هفتگی ایجاد می‌کنند. در چنین مواردی، شرکت‌ها ممکن است حتی یک تحلیل روزانه از داده‌ها نیز ارائه دهند. برای ارائه سریع این اطلاعات تحلیل‌گران مجبور به استفاده از سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات برای پردازش

حجم زیاد داده‌ها هستند. طراحی و پیاده سازی برنامه های هوشمندی در کسب و کار هنگام پیاده سازی برنامه های هوشمندی در کسب و کار ، ممکن است تعدادی سؤال مطرح شده و تصمیماتی نیز اتخاذ شود ، مانند: O پرس و جو های اهداف : اولین قدم تعیین برنامه های دستیابی به اهداف دوره‌ای متوسط و کوتاه مدت می باشد. اهداف و برنامه های استراتژیک سازمان چه چیزهایی هستند ؟ کدام ماموریت و چشم انداز سازمان مرتبط با آن اهداف است ؟ O پرس و جو های اساسی : اطلاعات جمع آوری شده باید ارزیابی شوند . آیا سازمان توانایی مراقبت از منابع مهم اطلاعاتی را دارد ؟ چه اطلاعاتی را سازمان جمع آوری کرده و چگونه آنها را ذخیره می کند ؟ پارامترهای آماری این داده‌ها چه چیزهایی هستند ؟ آیا سازمان این موارد را اندازه گیری می کند ؟ O پرس و جو های هزینه و ریسک : نتایج مالی ناشی از طرح های جدید در هوشمندی در کسب و کار باید تخمین زده شود. ضروری است هزینه های عملیاتی جاری ارزیابی شوند تا با افزایش هزینه های مشارکت در هوشمندی در کسب و کار مقایسه شود. چه ریسکی در صورت ناموفق بودن طرح ممکن است وجود داشته باشد ؟ این ریسک ها باید مورد ارزیابی قرار گیرند و از طریق تبدیل به معیارهای مالی اندازه گیری شوند. O پرس و جو های مشتری و ذینفع : در این بخش مشخص می شود چه کسی از این موضوع سود خواهد برد و چه کسی هزینه های آن را پرداخت خواهد کرد. چه کسی ذینفع در روشهای رایج هست ؟ چه گروهی از مشتری ها / ذینفعان به طور مستقیم از این موضوع سود خواهند برد ؟ چه گروهی به طور غیر مستقیم سود خواهند برد ؟ منافع کمی / کیفی این موضوع چه مواردی هستند ؟ آیا برنامه های مشخص شده بهترین روش برای افزایش رضایتمندی برای تمام گروه‌های مشتریان است ؟ یا راه بهتری هم وجود دارد ؟ از منافع مشتریان چگونه مراقبت می شود ؟ در ورد کارمندان، ذینفعان و توزیع کنندگان چگونه ؟ O پرس و جو های مربوط به معیارهای اندازه گیری : معیار ها باید عملی و قابل اندازه گیری باشند . باید تصمیم گرفته شود که چه معیارهایی برای چه قسمت هایی از اطلاعات جمع آوری شده استفاده شود. آیا اینها بهترین معیارها هستند ؟ چگونه می توانیم از این موضوع آگاه شویم ؟ چه تعداد معیار اندازه گیری برای ردیابی فعالیت ها احتیاج هست ؟ اگر این معیار ها زیاد و دست نیافتنی هستند که معمولاً همیطور هست ، چه سیستمی می تواند برای ردیابی آنها استفاده شود ؟ آیا معیارها استاندارد شده هستند، بنابراین آنها می توانند محکی در مقابل عملکردهای دیگر سازمان‌ها باشند ؟ استاندارد معیارهای اندازه گیری در دسترس چه مواردی هستند ؟ O سؤالات اندازه گیری مربوط به اسلوب شناسی : باید یک اسلوب شناسی یا روشی را برای تعیین بهترین (یا قابل قبول) راه اندازه گیری معیارهای مورد نیاز برقرار کرد. چه روش هایی مورد استفاده قرار خواهند گرفت و اغلب سازمان‌ها چگونه داده‌ها را گردآوری خواهند کرد ؟ آیا استاندارد برای این امر وجود دارد ؟ آیا این بهترین راه برای اندازه گیری می باشد ؟ چگونه می توانیم از این موضوع آگاه شویم ؟ O پرس و جو های مرتبط با روش های اندازه گیری : بهترین روش یا رویه برای اندازه گیری معیار های مورد نیاز باید ایجاد شود . چه روش هایی باید استفاده شود و در چه دوره تناوبی باید اطلاعات جمع آوری شوند ؟ آیا استاندارد های صنعتی برای این موضوع استخراج شده است ؟ آیا این بهترین راه انداز گیری است ؟ O پرس و جو های مرتبط با نتایج : برنامه هوشمندی در کسب و کار به منظور حصول اطمینان برای رسیدن به اهداف تعیین شده باید بررسی شود . تنظیمات این برنامه امری ضروری است. این برنامه به منظور درستی، اطمینان و اعتبار باید آزمایش شود. چگونه می توان ثابت کرد که برنامه هوشمندی در کسب و کار (نسبت به عوامل دیگر) به تغییر نتایج حاصله کمک می کند ؟ چه مقدار از این تغییرات احتمالاً تصادفی هستند ؟ معیارهای اندازه گیری معیارهای اندازه گیری ، متغیر های سیستمی یا روش های کمی و یا ارزیابی دوره‌ای هستند که قابلیت اندازه گیری برای آنها وجود دارد . آنها همواره با ارزیابی های گذشته مقایسه و تفسیر می شوند . معیارهای اندازه گیری معمولاً براساس موضوعات محیطی ، اختصاصی می شوند، در چنین مواردی، آنها فقط در یک محدوده مشخص اعتبار دارند و نمی توان مستقیماً خارج از آن محدوده آنها را تفسیر نمود . جدول زیر عناصری را توصیه می کند که برای تعیین معیارهای اندازه گیری شناخته شده اند . عنصر توضیح معیار اندازه گیری نام معیار اندازه گیری شرح معیار اندازه گیری توضیح اینکه چه چیزی اندازه گیری شود روش های اندازه گیری چگونه معیارها اندازه گیری شوند فرکانس اندازه گیری چند وقت یکبار اندازه گیری ها تفسیر می شوند برآورد مقاطع چگونه مقاطع برآورد می شوند مقاطع رایج ارزش های جاری برای معیارهای اندازه گیری رسیدگی می شوند هدف ارزش بهترین ارزش ممکن برای معیار واحد ها واحدهای اندازه گیری منابع این جدول: ISM^۳ معیارهای اندازه گیری برای " مدل سازی کسب و کار ، " ISM^۳ ، CMMI ، و " مدیریت دانش " نیز استفاده می شوند. این اندازه گیری ها و معیارها به منظور پیگیری ، ردیابی ، روندهای حرکت، بهره‌وری منابع و بسیاری موارد دیگر استفاده می شوند. عموماً همین معیارهای پیگیری می توانند شاخص عملکردهای کلیدی باشند . معیارهای اندازه گیری در مدیریت خدمات اطلاعات مدیریت با اهمیت هستند ؛ مفهوم آن اندازه گیری تاثیر گذاری مجموعه فعالیت های ارائه خدمات به مشتریان می باشد. توصیه می شود که داده‌ها از بخش های مختلف سازمان برای محک زدن فعالیت ها جمع آوری شوند ، این روش جمع آوری اطلاعات به سازمان‌ها اجازه می دهد تا عملکردها را در مقابل بخش های مختلف سنجیده و نتایج فعالیت های خود را ارزیابی کند. مجموعه استاندارد پذیرفته شده ای که براساس بهترین تجربیات باشد وجود ندارد . کارنر ایرادهای جدی را به اعتبار معیارهای استفاده شده در مهندسی نرم افزار وارد کرده است. فعالیت های کسب و کار، مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته است که از طریق تبدیل یک ورودی به یک خروجی با ارزش تر ایجاد ارزش می کنند. ورودی و خروجی می توانند محصول ، اطلاعات یا تبدیل فعالیت هایی باشد که به وسیله عوامل انسانی، ماشینی یا هر دو اجرا شوند. سه نوع فرآیند کسب و کار وجود دارند: ۱. فرآیند های مدیریت: این فرآیندها بر عملیات حاکم هستند. از انواع فرآیندهای مدیریت می توان " Corporate Governance " و " مدیریت استراتژیک " را نام برد . ۲. فرآیندهای عملیاتی: این فرآیندها جریان اصلی ایجاد ارزش را هدایت می کنند، این فرآیند جز هسته اصلی کسب و کار محسوب می شوند. از انواع فرآیند های عملیاتی می توان خرید، تولید، بازاریابی و فروش را نام برد . ۳. فرآیند های پشتیبانی: این فرآیند ها از هسته اصلی پشتیبانی می کنند. مثالهای این فرآیند ها عبارتند از حسابداری، استخدام و پشتیبانی سیستم های اطلاعاتی هستند. یک فرآیند کسب و کار می تواند به چندین زیر فرآیند تجزیه شود و هر کدام از آنها ویژگی های خاص خودش را دارد، اما به هر حال تک تک آنها هدف فرآیند اصلی را دنبال می کنند . تجزیه و تحلیل فرآیند کسب و کار عموماً شامل تطبیق فرآیند های اصلی و فرعی یا فعالیت‌ها می باشند. فعالیت‌ها قسمت‌هایی از فرآیند های کسب و کار هستند که شامل هیچ نوعی فعالیت تصمیم سازی نمی‌شوند ، بنابراین فاقد ارزش تجزیه شدن به اجزا می باشند . (اگر چه ممکن است قابل تجزیه شدن باشند) مانند " پاسخ به تلفن " ، " آماده کردن صورت حساب " تاریخچه پیدایش فرآیند های کسب و کار آدم اسمیت اولین کسی بود که فرآیند ها را توصیف کرد، او برای اولین بار فرآیند های تولید را در یک کارخانه سوزن سازی انگلیسی تشریح نمود . او تولید یک سوزن را به روشهای زیر توضیح داد: یک نفر یک سیم را درست می کند، نفر بعدی آن را صاف می کند، سومین نفر می برد، و چهارمین نفر آنرا باریک می کند و پنجمین نفر برای جادادن نوک (سر)، آن را در بالاترین

نقطه می‌گوید. برای درست کردن سوزن نیاز به دو یا سه عملیات مجزا داریم: ۱- لعاب دادن آن کاری خاص است، سفید کردن سوزن‌ها کار دیگری... است و مهمترین کار در تولید یک سوزن، در این روش، تقسیم کار به هیجده مرحله عملیاتی مجزا می‌باشد، در بعضی از کارخانه‌ها تمام این عملیات به صورت دستی انجام می‌شوند، و در برخی دیگر یک نفر، دو یا سه عمل را در فرآیند تولید سوزن انجام می‌دهد. همچنین اسمیت اولین فردی بود که تشخیص داد چگونه خروجی های ناشی از عملیات می‌تواند از طریق استفاده از مفاهیم "تقسیم کار" افزایش یابد. قبلاً، در زمانی که فعالیت های تولید به صورت دستی انجام می‌شد، یک نفر بر تمام فعالیت‌های مورد نیاز، در طی مراحل تولید نظارت می‌کرد، در حالیکه اسمیت شرح داد که چگونه کار می‌تواند به یک مجموعه از وظایف و فعالیت های ساده تر تقسیم شده و توسط کارگران متخصص انجام شود. نتایج تقسیم کار در مثال اسمیت منجر به افزایش بازدهی نزدیک به ۲۴،۰۰۰ درصدی شد، یعنی اینکه هر کارگر ۲۴۰ بار سوزن بیشتر نسبت به روش قبل از پیاده سازی "تقسیم کار" تولید کرده است. عدم حمایت اسمیت از مفهوم تقسیم کار چیزی از ارزش های این نظریه کم نمی‌کند. سطح بندی مناسب از تقسیم وظایف در طراحی فرایند های تولید تعریف شده بود. نظریه اسمیت با فرض خطی بودن فعالیت ها در فرآیند های تولید بنا شده بود در حالیکه امروزه در فرآیند های تولید عملیات به صورت متقاطع بایکدیگر در یک فرآیند انجام می‌شوند و این موضوع امری عادی است. به دنبال نظریه او، تقسیم کار در بسیاری موارد پذیرفته شد. نظریه‌ها و مفاهیم پشتیبانی کننده فردریک وینسلو تیلور مفاهیم مدیریت علمی را توسعه داد. این مفاهیم شامل جنبه‌های مختلف و شیوه های تئوری و عملی تقسیم کار در فرایندهای کسب و کار هستند. موضوعات مربوط به مفاهیم فرایند کسب و کار در نظریه مدیریت علمی تیلور در فصل مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار مورد بحث بیشتر قرار خواهد گرفت. حوزه نظارت حوزه نظارت عبارت از مجموعه فعالیت هایی است که توسط ناظرین در سلسله مراتب ساختار سازمانی اعمال می‌شود. مفاهیم فرآیند کسب و کار، تأثیرات قابل توجهی در تعریف اجزا ساختار سازمانی و همچنین در حوزه نظارت دارد. تعیین واحدها براساس فرآیند و هدف سازمان های بزرگی که بر اساس نیاز بازار سازمان نیافته اند، نیاز به سازمان‌دهی در واحدهای کوچکتر و اصول متفاوتی هستند. مفاهیم مدیریت اطلاعات مدیریت اطلاعات و استراتژی‌های طراحی سازمان‌ها با نظریه های بنیادی مفاهیم فرآیند کسب و کار مرتبط است. تعریف در اوایل سال ۱۹۹۰، شرکت‌های آمریکایی و متعاقباً سایر شرکت‌ها در سراسر دنیا، مفاهیم مهندسی مجدد را پذیرفتند و از آن برای حفظ جایگاه رقابتی خودشان که در طی دهه گذشته از دست داده بودند، استفاده نمودند. مشخصه کلیدی از مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPR) تمرکز آن بر فرآیند های کسب و کار است. دیون پورت (۱۹۹۳) فرآیند کسب و کار را به شرح ذیل تعریف کرد: مجموعه ساخت یافته و اندازه‌گیری شده فعالیت‌ها به منظور تولید خروجی برای مشتری خاص یا بازار. این مجموعه به چگونگی انجام کار در سازمان در مقابل چه چیزی باید تولید شود، تأکید می‌کند. بنابراین یک فرآیند عبارت از فعالیتی است که در یک زمان و مکان با یک شروع و پایان مشخص و ورودی و خروجی شفاف تعریف می‌شود. فرآیند ها فعالیت هایی هستند که به وسیله یک سازمان انجام می‌شوند تا نیاز های مشتریان را برآورده نموده یا برای آنان ارزش افزوده ایجاد نمایند. این تعریف شامل اساسی ترین مشخصه‌های است که فرآیند ها باید دارا باشند. این مشخصه ها از طریق تمرکز بر منطق فرایندهای کسب و کار (چگونگی انجام کارها) بدست می‌آیند. به دنبال تعریف دیون پرت از فرآیند می‌توانیم نتیجه بگیریم که یک فرآیند باید به وضوح مرزها، ورودی ها و خروجی ها را تعریف کند. این ها شامل بخش ها و فعالیت‌های کوچکتری هستند که برای زمان و مکان معینی تنظیم شده‌اند و برای نتایج حاصله از آن مشتری تعریف شده ای باید وجود داشته باشد و اینکه تغییر شکل در طول فرآیند ها باعث ایجاد ارزش افزوده برای مشتری شود. تعاریف هامر و جامبی (۱۹۹۳) می‌تواند به عنوان یک زیر مجموعه از دیون پرت بررسی شود. آنها یک فرآیند را به شرح ذیل تعریف کردند: مجموعه‌ای از فعالیتهایی که یک یا چند نوع ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند که برای مشتری دارای ارزش افزوده می‌باشد همانگونه که ذکر شد، هامر و جامبی بیشتر به موضوع تغییر شکل تمایل دارند و تأکید کمتری بر ساختار اجزای فرآیند ها و زمان و مکان فعالیت ها دارند. راملر و بریج (۱۹۹۵) از تعریفی استفاده کردند که به وضوح تمرکز بر مشتریان خارجی سازمان را در بر می‌گرفت، در این تعریف فرآیند کسب و کار عبارت از یک سلسله اقدامات طراحی شده برای تولید فرآورده یا خدمات است. در اغلب فرآیند ها عملیات متقاطع درست در "فضای سفید" بین واحد های سازمانی انجام می‌شود. برخی از فرآیند ها منجر به تولید یا خدماتی می‌شوند که دریافت کننده آنها مشتریان خارج از سازمان می‌باشند. این فرآیند ها جز فرآیند های اصلی هستند. فرآیند های دیگر تولیدانی دارند که محصول آن برای مشتریان خارجی نامشخص می‌باشد اما بر مدیریت کسب و کار تأثیر گذار، اساسی و ضروری می‌باشد. این فرآیند ها جز فرآیند های پشتیبانی کننده می‌باشد. تعاریف بالا دو نوع فرآیند را مشخص می‌کنند فرآیند های اصلی و فرآیندهای پشتیبانی کننده، تفکیک این دو فرآیند از طریق درگیری مستقیم برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتری، یا پاسخگویی به فعالیت‌های داخلی سازمان، انجام می‌شود. از این جهت، تعریف راملر و بریج، مدل زنجیره ارزش پورتر که مبتنی بر تفکیک فرآیند های اصلی از ثانویه است را دنبال کرده است. بر اساس این مدل شاخص سازمان های موفق که بر پایه فعالیت ایجاد شده اند، جداسازی فعالیت های ثانویه از جریان اصلی ایجاد ارزش افزوده برای مشتری است. میزان فضای سفید بین واحد های سازمانی نشانگر میزان نفوذ نگرش فرایندی در ساختار سازمانی است. ضمن اینکه عملیات می‌تواند به صورت متقاطع بین چند واحد انجام شود. در آخر، اشاره ای هم به تعریف فرآیند جان سون (۱۹۹۳) داشته باشیم. او فرآیند را به شرح ذیل تعریف کرده است: یک مجموعه از فعالیت های به هم پیوسته که یک ورودی را برای ایجاد یک خروجی تغییر می‌دهند. اساساً تغییری که بر روی ورودی برای تبدیل آن به خروجی انجام می‌شود، باید باعث ایجاد ارزش افزوده برای گیرنده آن شود و از نظر آنها مفید و مؤثر باشد. همچنین این تعریف به پیوند بین فعالیت‌ها و تغییراتی که در طول فرآیند رخ می‌دهد تأکید می‌کند. طبق این تعاریف می‌توان چند مشخصه اصلی برای فرآیند های کسب و کار ارائه نمود: ۱. قابلیت تعریف: فرآیند باید تعریف، محدوده، ورودی و خروجی مشخصی داشته باشد. ۲. ترتیب: فرآیند باید شامل فعالیت‌هایی باشد که طبق موقعیتشان در زمان و مکان، مرتب و منظم شده باشند. ۳. مشتری: برای نتایج فرآیند باید یک مشتری یا دریافت کننده وجود داشته باشد. ۴. ارزش افزوده: تغییراتی که در طی فرآیند رخ می‌دهد باید ارزش افزوده برای دریافت کننده آن ایجاد نماید. ۵. جاسازی: یک فرآیند خودش به تنهایی نمی‌تواند وجود داشته باشد، آن باید در ساختار سازمانی قرار گرفته باشد. ۶. فعالیت های متقاطع: یک فرآیند در برخی موارد و نه الزاماً همیشه ممکن است به صورت عملیات گسترده و در چند بخش سازمان انجام شود. داشتن یک مسئول برای فرآیندها بعنوان کسی که عملکرد و بهبود دائمی فرآیند ها را دنبال می‌کند موضوعی پیش فرض شده و ضروری است. عامل کلیدی موفقیت شناسایی عامل کلیدی موفقیت (CSF) برای هر سازمان یا پروژه ای برای به موفقیت رساندن اهداف آن ضروری و لازم است. به عنوان مثال، عامل کلیدی موفقیت برای یک پروژه فن آوری اطلاعات (IT) میزان درگیری کاربران در سیستم ها است. یک شرکت ممکن است از روش شناسایی عامل

کلیدی موفقیت (CSF) به عنوان ابزاری برای تعیین عناصر مهم موفقیت نیز استفاده کند. یک برنامه باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که محیط مناسبی را جهت کسب عوامل موفقیت کلیدی به شرح زیر برای سود دهی و ترقی فراهم نماید: **O** عوامل پولی: موجودی نقد، افزایش سود سهام، و درصد سود از فروش خالص **O** به دست آوردن مشتریان جدید و یا توزیع کنندگان بعنوان تضمین آینده **O** رضایت مشتریان، آنها چگونه خوشحال می‌شوند؟ **O** کیفیت، چگونه فرآورده‌ها و خدمات شما مفید واقع می‌شوند؟ **O** توسعه محصولات و خدمات، چه چیزی باعث رونق کسب و کار و جذب مشتریان و افراد جدید بیشتر می‌شود؟ **O** سرمایه فکری، افزایش مواردی که می‌دانید سود آورتر است؟ **O** روابط استراتژیک، منابع جدید کسب و کار، تولیدات و درآمدهای خارج از سازمان **O** جذب و نگهداری کارکنان، توانایی شما برای توسعه و گسترش کارها **O** قابلیت تحمل، توانایی شخصی شما برای ادامه فعالیت‌ها و توسعه‌یاد داشته باشیم یک عامل کلیدی موفقیت یک شاخص کلیدی عملکرد یا **KPI** نیست. عوامل کلیدی موفقیت عناصری هستند که برای موفقیت یک استراتژی ضروری و اساسی هستند. در حالی که شاخص‌های کلیدی عملکرد کمیت اهداف را تعیین کرده و اندازه‌گیری می‌کنند برای مثال: **KPI** = تعداد مشتریان جدید، **CSF** = نصب مراکز تلفن جدید برای دریافت درخواست مشتریان. فرآیندهای دانش فرآیند دانش یکی از رویه‌های مدیریت دانش است. مدیریت دانش نوعی تلاش سازمانی برای جمع‌آوری و ذخیره کردن دانش کارمندان و در دسترس قراردادن سازمان یافته آنها برای استفاده در سازمان است. تکنولوژی کمک اساسی به جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، سازماندهی و طبقه‌بندی این دانش کرده است. به منظور درک مفهوم فرآیند دانش، ابتدا باید کلمات استفاده شده در آن را تعریف کرد. دانش به عنوان یک وجود مسلم، داده و یا مهارت‌های بدست آمده از طریق تجربه یا تحصیل، تعریف شده است. فرآیند دانش، عبارت است از سازمانی با یک بدنه اطلاعاتی که می‌تواند به طور مؤثری در اختیار کاربران نهایی قرار گیرد. در این مدل، سازمان اطلاعاتی خیلی وابسته به مهارت‌ها، دانش و تجربه افرادی است که این فرآیند را اجرا می‌کنند و همچنین به عنوان کارکنان دانش شناخته می‌شوند. یکی از مفاهیم پایه‌گذاری شده در مدیریت دانش، دانش ضمنی به جای دانش صریح است. این مفهوم توسط "نوناکا" و تاکاچی، منتشر شد. آنها شرح دادند که "دانش ضمنی مخفی است و در ذهن افراد قرار دارد و به آسانی از طریق سیستم‌های الکترونیکی قابل ارائه نمی‌باشد، اما برای ایجاد یک نوآوری می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. کارکنان دانش مجریان اصلی انجام وظایف پیچیده در سازمان هستند آنها تصمیمات مورد نیاز برای موفقیت فرآیند دانش را اتخاذ می‌کنند. به دلیل ماهیت و پیچیدگی این کارها نمی‌توان تکنولوژی را جایگزین نیروی انسانی نمود. به هر حال، در سالهای اخیر تکنولوژی، نقش اصلی را در فرآیندهای دانش در سازمان اجرا کرده است. چندین شرکت، نرم‌افزارهایی را به قصد ساده کردن اجرای فرآیندهای دانش در سازمان‌ها تولید کرده‌اند. هدف دیگر این سازمان‌های نرم‌افزاری تولید محصولاتی برای ایجاد دسترسی آسانتر به فرآیندهای دانش است. ساختار این نرم‌افزارها بر مبنای فرآیندهای دانش، فرآیندهای کاری در سازمان‌ها و استانداردهای توسعه فرآیندهای مذکور ایجاد شده است. یکی از نتایج استفاده از این نرم‌افزارها، تغییر تمرکز به جای فرآیند دانش به سمت روش‌های ساده‌تر برای انتشار پیامدها و نتایج فرآیندهای دانش در سازمان‌ها می‌باشد. ارزیابی متوازن (BSC) در سال ۱۹۹۲، رابرت اس کاپلان و دیوید نورتن ارزیابی متوازن که مفهومی برای اندازه‌گیری فعالیتهای یک شرکت بر حسب چشم‌انداز و استراتژی آنها به منظور ارائه یک دید جامع از عملکردهای کسب و کار به مدیران می‌باشد را، معرفی کردند. عنصر کلیدی جدید نه تنها بر روی نتایج مالی بلکه بر روی نیروی انسانی که محرک نتایج هستند، نیز متمرکز شده است، بنابراین سازمانها روی آینده و فعالیت‌هایی که در درازمدت دارای جدایی هستند متمرکز می‌شوند. سیستم مدیریت استراتژی مدیران را مجبور می‌کند تا بر معیارهای اندازه‌گیری عملکردهای با اهمیت که متضامن موفقیت هستند، متمرکز شوند. اندازه‌گیری‌ها اغلب شاخص‌های عملکرد آینده هستند. بعد از اینکه مفاهیم اصلی معرفی شدند، ارزیابی متوازن به میدانی از تئوری‌ها و تحقیقاتی تبدیل شد که نظرات مقامات را به مقاله‌های کاپلان و نورتن معطوف کرده بود. کاپلان و نورتن پس از این مقالات، دوباره ارزیابی متوازن را با استفاده از تجربیات گذشته بازنگری و مرور نمودند. به طور نمونه، اجرای ارزیابی متوازن شامل چهار فرآیند می‌باشد: برگردان چشم‌انداز به اهداف عملیاتی، برقراری ارتباط بین چشم‌انداز و عملکردهای شخصی، برنامه‌ریزی کسب و کار، بازخورد، یادگیری و تنظیم استراتژیک نظریه جامع از عملکرد کسب و کار ارزیابی متوازن روش و ابزاری است که شامل موارد زیر می‌باشد: طرح استراتژی: طرحی است که اهداف استراتژیکی آن متجاوز از چهار جنبه به منظور تشریح استراتژی و روابط علت و معلول در میان آنها، است. اهداف استراتژیک کوچکترین قسمت اتصال استراتژی به وسیله روابط علت و معلول در طرح استراتژی هستند. اندازه‌گیری‌ها که به طور مستقیم، استراتژی را منعکس می‌کند. هدف اصلی آنها، اندازه‌گیری میل به تغییرات یا توسعه به وسیله اهداف استراتژیکی که در واقع رخ داده. ابتکارات استراتژیکی که از توصیف تغییرات واقعی اهداف استراتژیکی تشکیل می‌شود. ارزیابی متوازن، محرک پیاده‌سازی ملاحظات استراتژی است که عموماً شامل موارد زیر هستند: ملاحظات مالی - انعکاس اندازه‌گیری‌های عملکرد مالی، به عنوان مثال تعداد بدهکاران، گردش وجوه یا برگشت سرمایه‌گذاری، از انواع این اندازه‌گیری‌ها است. عملکردهای مالی یک سازمان، زیر ساخت موفقیت آن محسوب می‌شوند. حتی سازمانهای غیر انتفاعی هم باید حساب‌هایشان بالانس باشد ارقام مالی دارای دو مشکل اصلی هستند: آنها تاریخی هستند. در خلال مدتی که ارقام مالی وضعیت آن چه برای سازمان اتفاق افتاده است را نشان می‌دهند، ممکن است مواردی به طور جاری در حال رخ دادن باشد که آنها قادر به بیان آن نیستند و همچنین آنها شاخص خوبی برای نشان دادن عملکرد آینده سازمان نیز نمی‌باشند. به طور معمول ارزش رایج سازمان‌ها در بازار بیشتر از ارزش دارایی‌های آنها محسوب می‌شود. تایینس کیو نسبت ارزش داراییهای شرکت را به ارزش بازار مطرح کرد. ارزش اضافی می‌تواند به عنوان دارایی‌های نامحسوس مطرح شود. این موضوع به طور معمول در گزارش‌های مالی مطرح نمی‌شوند. ملاحظات مشتری - اندازه‌گیری موارد مؤثر بر رضایت مشتریان. برای مثال، زمان پاسخ‌گویی به تلفن مشتری، زمان تحویل محصولات، نتایج بازدید مشتریان، تعداد شکایات مشتریان، ملاحظات فرآیندهای کسب و کار - اندازه‌گیری تاثیرات عملکرد فرآیندهای کسب و کار. برای مثال تعداد واحد‌هایی از محصول که نیازمند کار مجدد یا صرف هزینه اضافی است. ملاحظات یادگیری و رشد - اندازه‌گیری منحنی آموزش شرکت‌ها. به عنوان مثال تعداد پیشنهادات کارمندان یا کل ساعات صرف شده برای آموزش پرسنل. اندازه‌گیری موضوعات مبتنی بر اهداف سازمان یک اصل است. سازمان‌ها اساساً هر موضوعی را که اندازه‌گیری می‌گیرند، به دست می‌آورند. بنابراین مراقبت از اندازه‌گیری‌ها و بازدید مجدد آنها، توسط متخصصان توصیه شده است. این روش می‌تواند به کشف ارتباط و همبستگی بین فعالیت‌ها کمک کند. برای نمونه، هدف از استقرار یک سیستم تلفن جدید می‌تواند در جهت کمک به مشتری برای کاهش زمان پاسخ‌دهی و در نتیجه باعث رضایت مشتریان و افزایش فروش باشد. کاربرد واقعی

ارزیابی متوازن کسابل و نورتن متوجه شدند که شرکت ها از ارزیابی متوازن به منظور: " به روز آوردن و تشریح بودجه‌ها" تشخیص و هم تراز کردن ابتکارات استراتژیک". مرور جریان عملکرد دوره‌ای به منظور یادگیری و پیشرفت استراتژی استفاده می کنند. در سال ۱۹۹۷ کورتزمن کشف کرد ۶۴ درصد از موضوع شرکت ها را اندازه گیری عملکرد یک تعداد از روش های ارزیابی متوازن تشکیل می دهد. ارزیابی متوازن به وسیله سازمان های دولت، واحدهای نظامی، واحدهای حقوقی و به طور کلی شرکتهای غیر انتفاعی و مدارس، اجرا شده بودند. تعدادی از نمونه‌های ارزیابی را از طریق جستجو در وب می توان بدست آورد، اگر چه وفق دادن ارزیابی یک سازمان با سازمانی دیگر توسط تئورسین ها به طور کلی پیشنهاد نمی شود اگر چه عقاید برای این است که بیشترین سودمندی ارزیابی متوازن ناشی از پیاده سازی روش های مختلف آن است. برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند سازمانی برای تعریف استراتژی و تصمیم گیری در مورد تخصیص منابع به فعالیت های استراتژیکی مثل منابع انسانی و سرمایه است. این نتایج به طور معمول یک طرح استراتژی است که به عنوان یک راهنما برای تعریف عملیات و بخش های برنامه شامل تکنولوژی، بازاریابی و غیره استفاده شده است. روش شناسی رویکردهای متعددی برای برنامه ریزی استراتژیک وجود دارند اما به طور نمونه یک فرآیند سه مرحله ای برای این کار عبارت است از: " موقعیت: ارزیابی موقعیت جاری و چگونگی رخ دادن آن" هدف: تعریف اهداف و یا مقاصد " مسیر: ترسیم مسیر احتمالی برای اهداف و یا مقاصد. یکی دیگر از رویکردهای جایگزین رویکرد "ترسیم - بازدید - تفکر نامیده می شود: " ترسیم - تصور ایده آل و یا وضعیت پایانی مطلوب چه چیزهایی می باشد؟" بازدید- موقعیت امروز چیست؟ فاصله تا موقعیت های ایده آل چه مقدار است؟ چرا؟" تفکر - چه فعالیت های ویژه ای برای محدود کردن فاصله بین موقعیت امروز و موقعیت ایده آل اتخاذ شود؟" طرح - چه منابعی برای اجرای فعالیت ها مورد نیاز است؟ نوع دیگر برنامه ریزی استراتژیک به شرح زیر می باشد: " چشم انداز - تعیین چشم انداز و تنظیم سند ماموریت با توجه به سلسله مراتب اهداف " SWOT - تحلیل ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدید ها بر طبق آمال و اهداف تعیین شده. " تنظیم - تنظیم فعالیت ها و فرآیند های اتخاذ شده به منظور دست یافتن به این اهداف " پیاده سازی - پیاده سازی فرآیند های پذیرفته شده " کنترل - مراقبت و اخذ بازخورد از پیاده سازی فرآیند ها به منظور کنترل کامل عملیات. تحلیل موقعیت در هنگام تدوین استراتژی ها، تحلیل سازمان و محیط آن در حال حاضر به همان اندازه که در آینده چگونه احتمال پیشرفت دارد، ضروری و با اهمیت می باشد. اجرا استراتژی ها در خارج و داخل سازمان تمام فرصتها و تهدیدهای استراتژی جدید را مشخص می کند. تحلیل محیط خارجی به طور معمول بر مشتریان متمرکز است. مدیریت باید در تنظیم استراتژی برخورد با مشتریان آینده نگر باشد، همچنین در مورد تغییر محیطی بازار نیز باید فکر کند و اینکه چگونه این موارد می تواند بر مشتریان تأثیر بگذارد و آیا این مشتریان، آنهاهی هستند که شرکت بدنبال ارائه خدمت به آنان می باشد. تحلیل محیط رقابتی نیز بسیاری اوقات بر اساس چهارچوب های پیشنهاد شده مایکل پورتر، انجام می شود. اهداف، مقاصد و نشانه ها برنامه ریزی استراتژی یک فعالیت بسیار مهم در کسب و کار محسوب می شود و عملاً به طور رسمی و با غیر رسمی به کار گرفته می شود. برنامه ریزی های استراتژی و فرآیند های تصمیم گیری باید به اهداف و مسیر های دستیابی به این اهداف ختم شود. موضوعات زیر در برنامه ریزی استراتژی استفاده می شوند: تمایل به آخرین وضعیت، طرح‌ها، تدابیر، اهداف، مقاصد، استراتژی ها، تاکتیک‌ها و اقدامات. یک مدل از سازماندهی اهداف طبقه بندی سلسله مراتبی آنها است. عناوینی که در بالا فهرست شدند را احتمالاً می توان براساس روش ها و یا فواید آنها به شرح زیر طبقه بندی نمود: عالی ترین هدف، دومین هدف، سومین رتبه هدف و غیره ... اهدافی که در پائین ترین رتبه قرار می گیرند به سؤالات " چگونه " پاسخ می دهند و اهداف در بالاترین رتبه به سؤالات " چرا " پاسخ می دهند. در بالاترین رتبه هدف استثنا هم وجود دارد، هیچ پاسخی برای سؤال " چرا " وجود ندارد. مردم در یک زمان معمولاً چندین هدف دارند. " تناسب هدف " به این نکته اشاره می کند که چگونه اهداف می توانند با یکدیگر ترکیب شوند. آیا هدف A با هدف B سازگار و هم جهت هستند؟ آیا برای تشکیل یک استراتژی متحد، با هم تناسب دارند؟ " سلسله مراتب هدف " به این نکته اشاره می کند که یک یا چند هدف چگونه می تواند در یک هدف قرار بگیرد. داشتن اهداف کوتاه مدت، میان مدت و طولانی مدت در برخی از رویکردها پیشنهاد می شود. در این مدل دست یافتن به اهداف بلند مدت به نظر بسیار مشکل و تقریباً غیر ممکن به نظر می رسد، در حالیکه اهداف کوتاه مدت ساده و دست یافتنی هستند. در اصطلاحات مدیریت استراتژیک بعضی اوقات به " اهداف متهورانه " اشاره شده است. استفاده از یک هدف به عنوان سنگ زیر بنا و بعد درگیر شدن با سایر اهداف در سلسله مراتب اهداف تعیین شده می تواند شروع مناسبی باشد. شخص یا گروهی که ابتدا از طریق دست یابی به اهداف آسان و کوتاه مدت شروع می کنند، سپس به اهداف میان مدت و بعد از آن به سمت اهداف بلند مدت حرکت می کنند احتمال موفقیت بیشتری را دارند. توالی اهداف می تواند " پلکان هدف " را به وجود آورد. سازمان دهی صحیح اهداف می تواند، ضمن هماهنگی آنها با یکدیگر از تداخل و ناسازگاری آنها جلوگیری نماید. هدف یک قسمت از سازمان باید با قسمت های دیگر سازمان، سازگار و هم جهت باشد. اعلامیه چشم انداز و اعلامیه ماموریت بعضی اوقات سازمان ها، اهداف و مقاصد را در اعلامیه چشم انداز و یا ماموریت خلاصه می کنند: تعریف چشم انداز در فرهنگ لغات عبارت است از: تصویری از آینده که ما خواهان ایجاد آن هستیم. یک اعلامیه چشم انداز جایی را که در آینده قرار است سازمان در آن موقعیت قرار داشته باشد را توصیف می کند. ممکن است اعلامیه چشم انداز ده تا بیست سال آینده را به وضوح نشان دهد، اگر وقایع همانگونه که انتظار می رود، اتفاق بیافتند. تعریف ماموریت در فرهنگ لغات: هدف و دلیلی برای بودن؛ همچنین ایجاد یک همبستگی درون سازمانی برای دنبال کردن یک فعالیت یا انجام یک خدمت است. ممکن است اعلامیه چشم انداز با اعلامیه ماموریت اشتباه گرفته شود. چشم انداز، آینده را توصیف می کند و ماموریت چگونگی دست یافتن به آن را. اعلامیه ماموریت ممکن است اهداف و مقاصد گسترده ای را برای بقا در کسب و کار تعریف کند. این اعلامیه می تواند بعنوان یک راهنمای ادامه دار و بدون چارچوب زمانی عمل کند. ماموریت اگر با مهارت تهیه شده باشد، می تواند برای یک دهه قابل استفاده باشد. برای مثال " ما مردم و کالاها را با کارایی مناسب و با قیمت های موثر و بدون تخریب محیط زیست جایجا می کنیم " یک شعار ماموریت است. همچنین شعار هایی مثل شعار مختصر اما مقتدرانه فورد که می گوید: " کیفیت در راس وظایف ماست " و یا " ما تا سال ۲۰۱۰ یکی از سه شرکت تراز اول در حمل و نقل مسافر و کالا در آمریکای شمالی خواهیم بود " نیز می تواند به عنوان یک ماموریت قلمداد شود. این شعار ها بعنوان یک هدف واقعی و بدون ابهام می باشد. در برخی از شرکت ها اعلامیه ماموریت شباهت به اعلامیه چشم انداز دارد، اما این موضوع می تواند یک اشتباه بزرگ باشد و باعث سردرگمی استفاده کنندگان شود. اعلامیه چشم انداز می تواند پرسنل را برای انجام اهداف معین شده هدایت نماید. مخصوصاً اگر این اهداف با رعایت اصول (SMART) یعنی ویژه، قابل اندازه گیری، قابل دسترس، مناسب، مرتبط و دارای محدوده زمانی تعیین شده باشد. اعلامیه

ماموریت می تواند مسیری را برای فهمیدن ارزش های خطوط چشم انداز فراهم کند. این اعلامیه رابطه مستقیمی با فعالیت ها و موفقیت سازمان دارند. یک اعلامیه چشم انداز کارا باید شامل موارد زیر باشد: واضح و بدون ابهام، ارائه دهنده تصویری روشن، شرح آینده ای روشن و پر امید، بکارگیری جملات جذب کننده، آرزوهای واقع گرایانه، دست یافتنی. در نظر گرفتن ارزش ها و فرهنگ سازمانی. داشتن محدوده زمانی برای انجام هر هدف و یا مقصد به منظور تاثیر گذاری نکات اشاره شده، یک اعلامیه چشم انداز سازمانی (از نظر تئوری) باید با فرهنگ سازمان همسو باشد. رهبران سازمان مسئولیت، ارتباط منظم با محتویات اعلامیه چشم انداز، توصیف و تشریح عبارات چشم انداز آینده، عمل کردن به عنوان یک نمونه مجسم به نکات اعلامیه چشم انداز، تعریف اهداف کوتاه مدت کاملا سازگار با چشم انداز سازمان، تشویق دیگران برای یکسان کردن و سازگار نمودن چشم انداز شخصی شان با چشم انداز های سازمان، را دارند. مراقبت از فعالیت های کسب و کار (BAM) Business Activity Monitoring نرم افزاری است که به مراقبت از فرآیندهای کسب و کار کمک می کند، این فرآیند ها باید در سیستم های مکانیزه قبلا شناسایی شده باشند. BAM یک راه کار جامع است که هدف آن جمع آوری اطلاعات لحظه ای از فعالیت هایی است که طی فرآیند های کسب و کار انجام می شود برای مدیران عملیاتی و مدیریت عالی سازمان ها. همچنین این نرم افزارها، معمولاً مجهز به داشبوردهایی برای نمایش شاخص های عملکرد کلیدی هستند و می توانند به تحلیل علل ریشه ای مشکلات از طریق اعلام هشدارهای لازم در مورد مشکلات اجرایی کمک نمایند. منابع:

Wikipedia, the free encyclopedia * Davenport, Thomas (۱۹۹۳), Process Innovation: Reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston * Hammer, Michael and Champy, James (۱۹۹۳), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business * Johansson, Henry J. et.al. (۱۹۹۳), Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance, John Wiley & Sons * Rummler & Brache (۱۹۹۵), Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart, Jossey-Bass, San Francisco

ارزیابی عملکرد

هرام جلیل خانی

ارزیابی عملکرد عبارتست از یک سیستم بازخور که دربرگیرنده ارزیابی مستقیم عملکرد اشخاص یا سازمانها می باشد. (کنترل و ارزیابی جز لاینفک هر گونه فعالیت و کار اجرایی به شمار می رود). ارزیابی عملکرد عبارتست از یک سیستم بازخور که دربرگیرنده ارزیابی مستقیم عملکرد اشخاص یا سازمانها می باشد. مشخصات کنترل و نظارت اثربخش: کنترل باید به موقع باشد. کنترل باید واقع بینانه باشد. کنترل باید برای همه باشد. کنترل باید دائمی و پویا باشد نه مقطعی و موردی. کنترل باید مقرون به صرفه باشد. کنترل باید برنامه ریزی شده باشد. کنترل باید بر ریشه ها و علتها متمرکز شود. کنترل باید در ابتدا و حین اجرای فرآیند باشد نه در انتهای فرآیند. کنترل کننده باید متخصص و متعهد باشد. کنترل در گلوگاه ها باید انجام شود. هدف کنترل باید اصلاح و بهبودی باشد. بهترین شیوه کنترل داخلی است. کنترل کننده مورد قبولی و پذیرش باشد. در نظارت به دنبال شناسایی فرد خاطی نباشید بلکه به دنبال خطای سیستم باشید. مزایای کنترل و نظارت: جلوگیری از انحراف، اصلاح به موقع، ایجاد نظم در انجام وظایف، شناسایی نقاط قوت و ضعف، ایجاد سیستم عادلانه پاداش و تنبیه، کنترل و تخصیص بهینه منابع، کاهش ضایعات، افزایش امید به پیشرفت برنامه ها، طراحی سیستم کنترل، تعیین نتایج مورد انتظار (هدف گذاری)، تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار، تعیین استاندارد، تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات، مقایسه بین عملکرد و استاندارد، تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی و شناسایی انحرافات، ارائه برنامه های اصلاحی، مشخصات یک نظام ارزیابی و چارچوب ارزیابی: دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد گرچه ارزیابی عملکرد فعالیتی است که با شکل گیری زندگی گروهی بشر گره خورده است ولی استفاده از نظام های رسمی آن در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت آون در صنعت نساجی اسکاتلند متداول شده است. نظام ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد: (۱) دیدگاه سنتی (۲) دیدگاه نوین در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد می باشد در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است. وظایف دستگاههای اجرایی به قرار زیر است: الف) ایجاد جایگاه تشکیلاتی مناسب برای انجام وظایف و ماموریت های مربوط به ارزیابی عملکرد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت و در قالب تشکیلات موجود با هماهنگی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (تهیه و ارسال کلیه اطلاعات و مدارک مورد نیاز سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور) تهیه و تنظیم گزارش ارزیابی عملکرد سال قبل در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت و ارائه آن به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور حداکثر تا پایان اردیبهشت ماه هر سال. ب) انجام همکاری های لازم با نمایندگان سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و ارائه کلیه مدارک و اطلاعات مورد درخواست آنان. ج) وظایف سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به قرار ذیل است: الف) توسعه فرهنگ ارزیابی و ایجاد زمینه استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دستگاههای اجرایی. ب) تهیه و تدوین شاخص ها و معیارهای (استانداردهای) ارزیابی عملکرد اعم از عمومی و اختصاصی پ- تعیین روش های ارزیابی عملکرد. د) تهیه و ابلاغ دستورالعمل های لازم. ه) ایجاد نظام اطلاعاتی و اطلاع رسانی در زمینه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی. ج) استفاده از نظرات و نتایج اقدامات دستگاههای نظارتی و بازرسی کشور در ارزیابی عملکرد. د) انجام برنامه ریزی لازم جهت تامین نیازهای آموزشی دستگاهها در زمینه ارزیابی عملکرد. ح) استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در جهت بهبود مدیریت و نحوه اداره امور. خ) تعیین و معرفی دستگاههای اجرایی نمونه و معرفی الگوهای موفق مدیریتی. د) بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات و گزارش های واصله از دستگاههای اجرایی و تهیه و تنظیم گزارش جامع از نتایج ارزیابی عملکرد دستگاهها جهت تقدیم به رئیس جمهور (د) ارائه گزارش های مصوب برای استفاده سایر بخش های نظام مدیریت کشور. فرآیند ارزیابی عملکرد فرآیندی شامل انجام مجموعه ای از اقدامات با ترتیب و توالی خاص منطقی و هدفمند می باشد. فرآیند ارزیابی عملکرد نیز مستلزم پیوند گام هایی متعدد است. گامهای مورد نظر برای ارزیابی عملکرد به شرح ذیل می باشد: تدوین و یا بررسی رسالتها، ماموریتها، اهداف کلان و استراتژیها، تدوین و تنظیم شاخصهای ارزیابی عملکرد، تدوین و برقراری معیارها (استانداردهای) عملکردی مرتبط با شاخصهای ارزیابی، ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخصهای ارزیابی به ارزیابی شونده.

اندازه گیری عملکرد واقعی «مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص» اعلام نتایج و نحوه نیل به آنها به ارزیابی شونده اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد. من فقط یکبار مسافر این جهانم، بگذار هر عمل خیری که می توانم انجام دهم یا هر مهربانی که می توانم بنمایم، به هر کس یا هر موجودی که باشد، بگذار که از آن، منحرف شده یا غفلت نمایم، دیگر از این مسیر عبور نخواهم کرد. استیون گرگت

<http://atalebi.com/articles/show.asp?id=۷۹۲>

ارزیابی عملکرد کارکنان

آرمین خوشوقتی این مقاله روش انجام ارزیابی عملکرد کارکنان را شرح می دهد. معیارهای ارزیابی عملکرد، ارتباط بین ارزیابی عملکرد با ارزشیابی مشاغل و حقوق و مزایا، فنون مختلف ارزیابی عملکرد، اهداف، مکان و زمان ارزیابی عملکرد، خصوصیات شخصیتی ارزیاب و سایر نکات و جزئیات انجام ارزیابی عملکرد از جمله مباحث این مقاله هستند. ۱- مقدمه همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی ترین سرمایه های سازمان بشمار می روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی اطلاع هستند چگونه می توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی های گذشته اقدام نمایند؟ در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد کارکنان، سازمان یا دست کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می دانند. دلایل اصلی نیاز سازمانها به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از: * تشویق عملکردهای مطلوب و نهي از عملکردهای نامطلوب کارکنان * پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظرات کارفرما در مورد عملکرد خود مطلع باشند». * شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند. * نیازسنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی ها نیاز به آموزش دارند. * امکان بازنگری مشاغل و پست های سازمانی. ۲- دلایل مخالفت اغلب سازمانها با ارزیابی عملکرد اغلب سازمانها با انجام ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و عمده نگرانی سازمانها نیز اینست که مبدا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت کارفرما نسبت به عملکرد خود، رنجیده خاطر شده و این مسأله منجر به کاهش بازدهی، سرخوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان گردد. لیکن چنانچه ارزیابی عملکرد بجای آنکه بر مبنای احساسات آبی ارزیاب باشد، بر مبنای حقایق انجام گردد، و از سوی دیگر کارکنان نیز با دید مثبت و واقع نگر به آن نگاه کنند و سعی در جبران کاستی های گذشته در جهت افزایش عملکرد خود نمایند، این نگرانی بیجا و بی مورد است. کارکنان چنانچه از هدف اصلی کارفرما از ارزیابی عملکرد خود، در جهت تغییر روش های غیر استاندارد به روش های مطلوب (که موجب افزایش بازدهی کارکنان نیز می گردد) آگاه گردند قاعدتاً نه تنها در مقابل ارزیابی و نتیجه آن جبهه گیری نخواهند کرد، بلکه علی الاصول کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر بر خلاف نظر ایشان باشد). البته این اظهارات بدین معنی نیست که قطعاً جلسه ارزیابی، بدون تنش برگزار خواهد شد و کارکنان با انتقاد صرف از عملکرد خود براحتی و سادگی برخورد می نمایند، اما استفاده از روشهای علمی ارزیابی اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث ایجاد نیرویی در کارکنان در جهت تغییر و بهبود روشهای غیر استاندارد گذشته خواهد شد. قاعدتاً کارکنان در ابتدا، در مواجهه با این موضوع تصور خواهند کرد که این روش نیز یکی از ابزارهای کنترلی سازمان است و در مقابل آن جبهه گیری خواهند کرد. ۳- میانگین زمانی ارزیابی عملکرد میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می گردد. اگر فاصله زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می توانست در ارزیابی موثر واقع شوند فراموش گردند و از طرف دیگر چنانچه فاصله زمانی بین ارزیابی ها بیش از حد بهم نزدیک باشند ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی گردد. بهترین حالت زمانی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان اینست که ارزیابی های غیر رسمی بصورت متوالی در سطح سازمان انجام شده و نتایج آن ثبت گردد تا از ذهن خارج نشود و از طرف دیگر در ارزیابی نهایی و رسمی بتوان با جمع بندی نتایج ارزیابی های غیر رسمی قبلی به نتیجه مطلوب نائل شد. در اینصورت در زمان انجام ارزیابی رسمی می توان جمع بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان را در طی دوره گذشته داشت و تقریباً هیچ نکته ای در طی جلسه ارزیابی ناگفته باقی نخواهد ماند. از سوی دیگر چنانچه در بین دوره های ارزیابی شش ماهه هر گونه قصور یا خطایی از هر یک از کارکنان تازه استخدام (که با رویه ارزیابی عملکرد در سازمان آشنایی ندارند) مشاهده گردد باید بلافاصله پس از تعیین علت قصور یا خطا، جلسه ارزیابی را زودتر از موعد سازمانی انجام داد و وی را ارشاد نمود با این تفاوت که در مورد کارکنان تازه استخدام باید مقدار بیشتری جدیت بخرج داد تا از زمان آغاز بکار از عملکرد نامطلوب ایشان جلوگیری کرد. ۴- معیارهای ارزیابی عملکرد جهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی باید: * مطمئن گردید که کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و متناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد. * نتایج ارزیابی های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواستها و سیاست های کارفرما مطلع باشند. * زمان کافی بین ارزیابی های دوره ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح رویه های غیر استاندارد یا نامنتطبی قبلی داشته باشند. * معیارهای کمی (مقداری) متناسب جایگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد. بعنوان مثال برای پرسنل تولید، مقدار واحد تولیدی، انبارداران یا مقدار جنسی که تحویل و تحول می نمایند، و پرسنل دیرخانه را با حجم نامه هایی که تایپ نموده اند مورد ارزیابی قرار داد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی هایی نیز دارد از جمله اینکه بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شمارشی ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی توان شمرد. هر چند می توان تعداد دانش آموزانی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است ملاک قرار داد اما آیا این رویه صحیح است؟ یا آیا درست است که میزان کارایی یک مدیر را بر مبنای تعداد نامه هایی که وی امضاء کرده است بررسی کنیم؟ * عوامل ذهنی شامل دیدگاهها و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و تواناییهای فردی. مسأله ای که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی باید مطلقاً مورد توجه ارزیاب باشد، اینست که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات نماید؟ در تعیین ملاکهای ارزیابی باید توجه داشت که هر یک از معیارها بر مبنای اطلاعات پرسنلی برای هر یک از کارکنان و جایگاه های شغلی قابل تغییر هستند و این معیارها باید به نحوی تهیه و تعیین شده باشند که بسته به شرایط و اطلاعات هر یک از کارکنان، قابل تغییر بوده و بصورت شناور تهیه شده باشند. به عنوان مثال انبارداری که بدلیل کاهش تقاضای بازار یا کاهش حجم تولید، میزان کمی از کالا را تحویل و تحول نموده است نباید بدلیل افت عملکرد مورد سرزنش قرار بگیرد. بنابراین ارزیاب باید اشراف کامل نسبت به اطلاعات پرسنلی کارکنان و جایگاه های شغلی داشته باشد چرا که در غیر اینصورت ممکن است متهم به

جانبداری، منفی‌نگری یا محافظه‌کاری گردد. نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار بگیرد این است که قبل از ارزیابی هر یک از کارکنان مدنظر داشته باشد که فرد ارزیابی‌شونده چه مدتی مشغول انجام وظیفه فعلی بوده است؟ و آیا فرصت انطباق خود با جایگاه سازمانی مزبور را داشته است؟ * اطلاعات خاص هر یک از کارکنان و اطلاعات کارگرفتنی نیز می‌توانند بعنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد یا ترک محل کار (زودتر از موعد) و مرخصی‌های بدون توجیه از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار بخصوص بیشتر می‌تواند جهت ارتقاء یا تنزل رتبه سازمانی ملاک عمل قرار گیرد. ۵- ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایا جمله مواردی که ارزیاب باید قبل از ورود به جلسه ارزیابی مطلع باشد اطلاع از ارتباط بین سه عنوان فوق می‌باشد. با این موضوع حساس باید بسیار با دقت و مراقبت برخورد کرد چرا که اولاً- تأثیر بسزایی در نتیجه ارزیابی دارد و ثانیاً در تغییر نگرش کارکنان نسبت به سازمان و سیاست‌های سازمانی دارد. سیاست کلی و عمومی سازمان‌ها بر این منباست که نتیجه جلسات ارزیابی بر عملکرد کارکنان تمرکز دارد و نه بر میزان حقوق و مزایا. فهم و درک این سیاست همیشه برای کارکنان امکانپذیر نیست. بنابراین ارزیاب همیشه باید مراقبت نماید تا در جلسه ارزیابی عملکرد از ورود به حیطه حقوق و مزایا خودداری نموده و محوریت جلسه را بر ارزیابی صرف عملکرد کارکنان قرار دهد. البته طبیعی است که فردی که در جلسه ارزیابی از طرف ارزیاب (که معمولاً مدیر مستقیم یا سرپرست ارشد وی است) مورد تمجید قرار گرفته است انتظار افزایش حقوق را داشته باشد ولی چنانچه شخص ارزیاب دارای این اختیار نباشد یا سیاست افزایش حقوق کارکنان بر مبنای دیگری استوار باشد نه تنها ارزیابی عملکرد نتیجه عکس در پی خواهد داشت بلکه باعث زیر سؤال رفتن شخص ارزیاب و نهایتاً سیاست‌های سازمان خواهد شد. از سوی دیگر ارزشیابی شغل، روشی برای محک زدن ارزش یک شغل یا جایگاه سازمانی بخصوص است و نه عملکرد متصدی آن شغل. و در نتیجه میزان حقوق و مزایای پیش‌بینی شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می‌گردد و این امر ارتباطی با متصدی شغل ندارد. بنابراین این موضوع حتماً باید مد نظر ارزیاب قرار داشته باشد. ۶- روشهای مختلف ارزیابی عملکرد روشهای مدون مختلفی جهت هدایت جلسات ارزیابی عملکرد، وجود دارد که اهم این روشها بشرح زیر می‌باشند: ۶-۱- روش امتیازبندی در این روش هر یک از ویژگی‌های مورد توجه و نیاز سازمان، به ترتیب نوشته شده و برای هر یک، امتیاز بخصوصی در نظر گرفته می‌شود. در پایان جلسه، مجموع امتیازات هر یک از کارکنان، مشمول یکی از سطوح می‌شوند که نشان‌دهنده سطح موجود کارکنان نسبت به سطح مورد انتظار سازمان خواهد بود. جدول ۱ نمونه‌ای از جداول امتیاز دهی به روش فوق می‌باشد: جدول ۱- جدول امتیازدهی به روش امتیازبندی در ارزیابی عملکرد کارکنان این روش از روشهای متداول و رایج در ارزیابی عملکرد کارکنان بشمار می‌رود و دلیل رواج استفاده از آن نیز اینست که استفاده از آن برای ارزیاب آسان بوده و نتیجه‌گیری از آن برای افرادی که بعداً به سوابق ارزیابی رجوع می‌کنند آسان‌تر خواهد بود. البته در استفاده از این روش باید مراقبت نمود تا ارزیاب تحت تأثیر عوامل ظاهری (مثل سر و وضع کارکنان، قومیت یا نژاد) و عوامل آتی (مثل برخورد خلاف انتظار ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی) قرار نگیرد. چنانچه ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی بر خلاف عادت و رویه‌های قبلی از خود واکنشی نشان دهد که ناگهان ارزیاب غافلگیر گردد، اصطلاحاً ارزیاب را تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین ارزیاب نباید تحت تأثیر رویه ناگهانی و آتی کارکنان در جلسه ارزیابی قرار گیرد. ۶-۲- روش رتبه‌بندی مستقیم این روش بعنوان ساده‌ترین و در عین حال از جمله روشهای قابل استفاده غیرحرفه‌ای ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش ویژگیهای مورد توجه و نظر سازمان، به ترتیب در جدولی (جدول ۲) نوشته می‌شوند و سپس سطح مورد انتظار سازمان برای هر یک از ویژگی‌ها در جلوی آنها نوشته شده و سطوح هر یک از کارکنان تعیین می‌گردد. جدول ۲- جدول تعیین سطح کارکنان در روش رتبه‌بندی غیر مستقیم ارزیابی عملکرد کارکنان ۶-۳- روش‌های غیر متداول روش‌های غیر متداول دیگری نیز جهت ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که به جهت عدم حوصله، از این بحث خارج می‌باشد که می‌توان به روشهای زیر اشاره کرد: * روش نمودار سنجش کارکنان: بعنوان اهم روشهای مزبور می‌توان به این اشاره کرد که در این روش اسامی کلیه پرسنل ارزیابی‌شونده نسبت به هر یک از عوامل مورد نظر سازمان برترتیب از بهترین سطح تا نازلترین سطح نوشته شده و سنجیده می‌شوند که بدلائل متعددی این روش در حال حاضر متداول نمی‌باشد. یکی از دلایل عدم استفاده از این روش این است که امکان دارد هر یک از کارکنان بدلیل برتری که در پرسنل دیگر نسبت به خود احساس می‌نماید آنها را ملاک و سرمشق خود قرار دهند. حال آنکه امکان دارد فرد مزبور از انواع تخلفات سازمانی یا ایرادهای اخلاقی برخوردار باشد یا در بهترین وضعیت، ارزیاب در ارزیابی خود اشتباه کرده باشد که موجب تخریب کارکنان خواهد شد. البته در موارد محدودی می‌توان از این روش استفاده کرد، که اولاً تمام کارکنان ارزیابی‌شونده، در یک رتبه و جایگاه سازمانی مشابه قرار داشته باشند، تعداد کارکنان محدود باشد و نتیجه ارزیابی هیچگاه به اطلاع کارکنان رسانده نشود و نهایتاً اینکه هدف از انجام ارزیابی این باشد که در یک گروه خاص، بهترین و بدترین یا نازلترین‌ها را شناسایی نماییم. * روش غیر متداول دیگر، روش انتخاب اجباری است. در این روش در مقابل هر یک از ویژگیهای مورد علاقه و نظر سازمان، چند جمله از قبل طراحی شده نوشته شده است که ارزیاب باید الزاماً یکی از آنها را انتخاب نماید. ایراد وارده به این روش نیز این است که امکان دارد عملکرد هر یک از کارکنان از توصیف‌های طراحی شده خارج باشد و بنابراین علاوه بر اینکه می‌تواند اعتراض بحق کارکنان را بدنبال داشته باشد، نتیجه ارزیابی را نیز می‌تواند بر باد دهد. ۷- روش حصول اطمینان از برابری ارزیابیهای انجام شده در مورد کلیه کارکنان جهت حصول اطمینان از اینکه کلیه کارکنانی که ارزیابی می‌شوند با یک دقت و حساسیت ارزیابی می‌شوند بهتر است بصورت فهرست وار، نیازها و الزامات هر جایگاه سازمانی را تهیه نموده و در مورد کلیه کارکنان استفاده نمود. چنانچه قبلاً هم اشاره شد، بهتر است پاسخ سئوالات یا موارد فهرست شده، بصورت باز باشد تا امکان اظهار نظر کارکنان نیز وجود داشته باشد. در اینصورت صحت ارزیابی نیز بیشتر مورد تأیید ارزیاب خواهد بود. این موارد فهرست وار می‌توانند مواردی مانند روابط سازمانی، اجتماعی، ارتباطی، موارد الزامات قانونی و اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار باشد. نکته بعدی برای صرفه‌جویی در وقت سازمان اینست که قبل از ورود به جلسه ارزیابی، ارزیاب فرمهای واحدی را تهیه نماید که شامل مشخصات پرسنلی کارکنان، موارد فهرست وار، اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار و اظهار نظر ارزیاب باشد. نکته دیگری که باید در نظر داشت اینست که پس از انجام ارزیابی، کلیه سوابق ارزیابیهای غیر رسمی انجام شده از هر یک از کارکنان (که در پرونده پرسنلی ایشان وجود دارد) به انضمام نتایج ارزیابیهای احتمالی گذشته، باید ضمیمه شده و بصورت یکجا بررسی گردد. نباید فراموش کرد که فرایند ارزیابی کارکنان، با انجام این مرحله تکمیل و قابل انکاء می‌گردد. ۸- خطای هاله‌ایقضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما بجای گذاشته‌اند انجام می‌گردد و تقریباً همه ما با تأثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و بطور کلی وجه مشخصه‌ای از افراد راجع به آنها قضاوت می‌کنیم. حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی از افراد بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان گردد که در هر صورت دچار

خطای هاله‌ای شده‌ایم. این موارد دامنه وسیعی را در بر می‌گیرد که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: * مطلق نگری: تأثیر گذاری شخصیت نامطلوب یک شخص بر ارزیابی سایرین در مورد عملکردهای مطلوب وی. * مبالغه کردن: بها دادن بیش از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، بنحوی که سایر عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار دهد. * نزدیک نگری: این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابیهای غیر رسمی رخ می‌دهد باعث می‌گردد تا ارزیاب فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک بخاطر آورد و از عملکرد گذشته دور وی غافل شود. * ارزیابی حد وسط یا بالعکس: به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه‌کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و بر عکس این مورد نیز امکانپذیر است، یعنی اینکه امکان دارد ارزیاب در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد. * نگرش منفی: عدم پذیرش این موضوع که فرد ارزیابی‌شونده، وضعیت نامطلوب گذشته را جبران کرده یا در حال جبران آن است. * یکسان نگری: سنجش کلیه کارکنان با یک نگرش (از نظر توانایی‌ها، امکانات، اختیارات، سن، تحصیلات و تجربیات) ۹- هدف نهایی از ارزیابی عملکرد باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت نمود تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود. همچنین انتظارات سازمان به وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شده و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. همچنین در مواردی که ارزیابی‌شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است مورد تشویق قرار گرفته و کم‌کارهای وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هر یک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف‌ها باید به وضوح به اطلاع کارکنان رسیده و از پرهیز باید خودداری کرد. البته ممکن است در زمان جلسه ارزیابی به دلیل کمبود وقت امکان پیدا کردن راه‌هایی جهت اصلاح و جبران رویه‌های نامطلوب گذشته وجود نداشته باشد که در اینصورت باید زمانی را برای انجام این مهم تعیین نمود تا با حضور و توافق هر یک از کارکنان، روش‌های جبران گذشته و حرکت بسوی عملکرد مطلوب تهیه گردد و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع وی رسانده شود و نهایتاً این اهداف جدید را بعنوان جبران‌کننده گذشته نامطلوب جایگزین قلمداد کرد. پوشش دادن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان بوسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثربخش است. خصوصاً اگر همراهی سازمان نیز اثربخشی آن را مضاعف نماید این رویه به کارکنان اعتماد به نفس و انرژی بیشتری برای انجام اهداف آینده می‌دهد. این روش می‌تواند الگو و ملاک مناسبی برای کل جلسه ارزیابی عملکرد قرار گیرد. شروع جلسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی‌شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته باعث اعتماد به نفس در وی می‌شود بطوری که وقتی با عبارات ناخوشایند از خطاها و یا عملکرد نامطلوب وی انتقاد می‌گردد وی را وادار به اصلاح رویه غیر استاندارد گذشته می‌نماید. کارکنان باید بدانند که سازمان در جهت اصلاح رویه نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است. همانطور که گفته شد هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و بالعکس باید مراقب بود تا به هیچوجه خطای هر یک از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود. ۱۰- ارزیابی عملکرد توسط چه کسانی و در چه مکانی قابل اجرا می‌باشد؟ در اغلب سازمان‌ها ارزیابی کارکنان توسط مدیر مستقیم یا سرپرستان کارکنان انجام می‌گردد زیرا مدیران مستقیم از تناسب نیازها، باید‌ها و نباید‌ها و قابلیت‌های مشاغل و جایگاه‌های سازمانی واحد، و همچنین نقطه ضعف و قوت کارکنان خود آگاهند و همچنین از آنجایی که بطور متداول و معمول مدیران مستقیم بر نحوه یاداش، ارتقاء، تنزل رتبه کارکنان خود اعمال نظر می‌نمایند، قطعاً کارکنان نیز اعتبار بیشتری برای ارزیابی ایشان قابل هستند. البته این مانع از آن نیست که جهت جلوگیری از پیش‌داوری و اعتباردهی به ارزیابی، این فرایند توسط شخص ثالث انجام گردد. مکان ارزیابی نیز بهتر است در اطاق کنفرانس، بصورت رو در رو انتخاب شده و اختلاف سطحی (از نظر فیزیکی) بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده وجود نداشته باشد. بهتر است مکان برگزاری جلسه ارزیابی ساکت بوده و سایرین نیز نباید مذاکرات جلسه ارزیابی را بشنوند. زمان مناسب برای برگزاری جلسه ارزیابی در حدود نیم ساعت کافیست. هر چند ارزیابی‌شونده حق دارد پس از پایان جلسه ارزیابی از نتایج ارزیابی و نظرات ارزیاب در مورد خود مطلع گردد ولی بهتر است در طی جلسه و قبل از پایان ارزیابی، از نظرات ارزیاب مطلع نگردد. ۱۱- خصوصیات شخصیتی ارزیاب‌ها اساسی در اطمینان از صحت ارزیابی، انتخاب صحیح ارزیاب از نظر خصوصیات شخصیتی وی می‌باشد زیرا اگر شخص ارزیاب دچار مشکلات شخصیتی باشد نه تنها صحت ارزیابی مخدوش خواهد شد بلکه انجام ارزیابی منجر به نتیجه معکوس در سطح کارکنان و سازمان خواهد شد. ارزیاب نباید به هیچ وجه از به عهده گرفتن مسئولیت اقدامات خود هراس داشته باشد. اگر اشتباهی کرده است و یا در وقوع آن سهمی بوده از اعتراف به آن نهراسد. به کارکنان جهت دفاع از خود فرصت کافی بدهد ولی در عین حال ابتکار عمل و محوریت جلسه را به عهده بگیرد. جلب اعتماد و کسب مقبولیت در بین کارکنان بسیار مهم است بنابراین باید از یکجانبه‌نگری و ورود اتهامات بی‌مبنا به کارکنان خودداری نمود و از سوی دیگر چنانچه اتهامی از سوی ارزیابی‌شونده به ارزیاب وارد شود با سعه صدر و تحمل اتهامات سعی در توجیه غیرمستقیم اتهامات وارده داشته باشد و از رویارویی مستقیم با اتهامات و انکار آنها خودداری نماید. شخص ارزیاب باید بسیار بردبار و باتحمل بوده و اختیار خود را در صورت بروز حساسیت‌هایی از سوی هر یک از کارکنان از دست ندهد زیرا پایین بودن آستانه تحمل ارزیاب یکی از بزرگترین آفات ارزیابی بشمار می‌رود. از دیگر خصوصیات بارز ارزیاب رازداری وی می‌باشد و این نکته باید همیشه در نظر ارزیاب قرار داشته باشد که محتوا و نتیجه و بطور کلی جریان جلسات ارزیابی کاملاً محرمانه می‌باشد و این نکته نیز باید به اطلاع ارزیابی‌شونده برسد. ۱۲- نحوه مواجهه با سئوالات بی‌جوابی که در جلسه ارزیابی طرح می‌گردد در طی جلسه ارزیابی سئوالاتی از سوی کارکنان مطرح می‌گردد که تقریباً هیچ جواب یا راه‌حلی برای آنها وجود ندارد. بعنوان مثال در سازمان‌هایی که ارتقاء سازمانی و یا افزایش حقوق و مزایای کارکنان بر مبنای مقررات خاصی مانند سابقه کار و عواملی از این دست صورت می‌پذیرد، برای کارکنان این سؤال ایجاد می‌شود که بر خلاف رضایتی که در هر جلسه ارزیابی از وی مطرح می‌گردد، مشمول هیچگونه ارتقاء شغلی یا افزایش حقوق و مزایا نشده است. این طرز فکر نه تنها مقبولیت عمومی ارزیابی را زیر سؤال می‌برد، شخص ارزیاب را نیز بعنوان مدیر مستقیم، بی‌اعتبار می‌نماید. در مواجهه با اینگونه موارد بهتر است ضمن همدردی گفته‌های ارزیابی‌شونده را تصدیق نموده و بحث را خاتمه دهیم زیرا ادامه بحث فقط منجر به سرخوردگی و ناامیدی و نهایتاً افت عملکرد شخص ارزیابی‌شونده خواهد شد. ۱۳- نکاتی که باید در حین تکمیل فرم ارزیابی مدنظر داشته‌اشد همیشه در نظر داشته باشید که جلسه ارزیابی عملکرد به منظور قضاوت در مورد عملکرد (منتهی به نتایج هم‌مطلوب یا نا مطلوب) کارکنان تشکیل شده است بنابراین مطلقاً باید از اظهار نظر در مورد شخص ارزیابی‌شونده خودداری گردد و این موضوع به اطلاع تمام کارکنان رسانده شود. ثانیاً باید از اظهار نظر در مورد شخصیت ارزیابی‌شونده تحت هر عنوان ولو بصورت ضمنی، خودداری کرد زیرا در اینصورت کل فرایند ارزیابی عملکرد مظنون به جانب‌داری یا منفی‌نگری خواهد شد. به خاطر محدودیت‌های مرتبط با مقررات

حکومتی موجود، بهتر است در مکتوب نمودن مذاکرات جلسات ارزیابی با ملاحظه و مشورت مسئولان و مشاوران حقوقی سازمان اقدام نمود تا بعداً عواقب آن گریبانگیر سازمان نشود (هرچند که قاعداً اینگونه فرمها محرمانه تلقی شده و محافظت می‌گردند). در اغلب موارد رابطه‌ای که در اثر جلسات ارزیابی بین مدیران و کارکنان برقرار می‌شود فرصت مغتنمی محسوب می‌شود که مدت‌ها منظر آن بوده‌ام. بنابراین لزوم حفظ این فرصت و رابطه ارزشمند اقتضاء می‌نماید که از درج بعضی از جزئیات در فرم مربوطه خودداری نمایم ولی قطعاً این موارد نیز باید همیشه مدنظر شخص ارزیاب باشد. نهایتاً و در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که محاسن مکتوب نمودن نتایج جلسه ارزیابی، بیشتر از معایب آن است زیرا نگهداری این نتایج در پرونده پرسنلی کارکنان می‌تواند بازخورد خوبی را جهت تصمیمات مدیریتی بعدی به سازمان بدهد.

<http://www.harkat.com/news/detail.asp?id=۶۴>

ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی

احسان ثقه ای مقدمه‌های دستیابی به یک الگوی مطلوب برای ارزیابی دولت و دستگاه‌های اجرایی، بررسی روش‌های متداول ارزیابی و نیز رویکرد های اتخاذ شده و نیز اهداف در نظر گرفته شده در هر کاری ضروری به نظر می‌رسد در همین راستا در این فصل پس از بیان ضرورت ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه‌های اجرایی با پیدایش تحولات جدید در عرصه داخلی و بین‌المللی و تعیین هدف ارزیابی عملکرد، به بیان انواع رویکردهای موجود در ارزیابی عملکرد پرداخته و سپس ابعادی از سازمان که برای ارزیابی عملکرد سازمان نیاز به ارزیابی را معرفی نموده و سپس برای دستیابی به ویژگی‌های الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به بررسی الگوهای متداول ارزیابی عملکرد که در بسیاری از سازمانها و نهادهای معتبر بین‌المللی مورد استفاده قرار می‌گیرند پرداخته و در آخر نیز برای آگاهی از تجارب کشورهای موفق در این زمینه، و دستیابی به ترتیبات نهادی و لوازم انونی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به بررسی نظام نظارت و ارزیابی در دو کشور ژاپن و آری می‌پردازیم. (۱)

تعریف ارزیابی عملکرد به فرایند سنجش جامع عملکرد و در قالب عباراتی نظیر: کارایی، اثربخشی، معناداری، توانمندسازی قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان ارزیابی عملکرد سازمان اطلاق می‌شود. (۲-۳) انواع ارزیابی‌های موجود در ارزیابی عملکرد در این مقاله، به دو نوع کلی طبقه بندی گردد که عبارتند از: ارزیابی آینده نگر (۱) - ارزیابی گذشته نگر (۲) [ارزیابی آینده نگر، همانطور که از نامش پیداست نوعی ارزیابی است که: قبل از تهیه برنامه انجام می‌شود. برای تعیین منطقی بودن یا حقانیت ایجاد برنامه صورت می‌گیرد. بنابراین یک ارزیابی آینده نگر، مشخص می‌کند که آیا مسئله یا نیازی وجود دارد که حقانیت برنامه ریزی برای حل آن مسئله یا تامین آن نیاز را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ دهد که در صورت عدم اجرای برنامه مورد بحث، جامعه با چه پیامدهای منفی مواجه می‌گردد. در پاسخ به این سوالات است که دولت در مورد پایه‌ریزی یک برنامه تصمیم می‌گیرد. ارزیابی گذشته نگر همانطور که از نامش پیداست بر خلاف ارزیابی آینده نگر پس از اجرا یا تکمیل برنامه انجام می‌گیرد، ارزیابی گذشته نگر به دو دسته طبقه بندی می‌گردد: ارزیابی تکوینی (۳) - ارزیابی تجمیعی (۴) [ارزیابی تکوینی در مراحل اولیه اجرای یک برنامه انجام می‌شود و فرآیندها و مدیریت برنامه را از ابعاد زیر مورد بررسی قرار می‌دهد. کارا هستند. نیازهای مشتریان را مرتفع می‌کنند، یعنی مرتبط و مناسب می‌باشند. به صورت مطلوب منابع را برای دستیابی به نتایج مورد نظر به کار می‌گیرند. از طرفی دیگر، ارزیابی تجمیعی ارزیابی است که: در مراحل نهایی برنامه، یعنی بعد از اتمام مدت زمان مناسب، در فاصله زمانی مراحل اولیه اجرای برنامه تا زمان ارزیابی آن انجام می‌گیرد. این فاصله زمانی، مدت زمان کافی جهت تحقق نتایج مورد انتظار برنامه را به وجود می‌آورد. همچنین پس از تکمیل یک برنامه انجام می‌شود. غیر از موضوعاتی که ارزیابی تکوینی بر آنها متمرکز است، ارزیابی تجمیعی موضوعاتی نظیر اثربخشی در تحقق اهداف برنامه و خط مشی‌های دولتی مربوط را نیز در بر می‌گیرد. بنابراین ارزیابی از یک برنامه در حال اجرا می‌تواند تمام یا هر یک از موضوعات مورد بحث را بررسی نماید. از طرفی در ارزیابی گذشته نگر که به ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌ها پس از اجرای آنها می‌پردازد، ارزیابی از جنبه‌های مختلف صورت می‌گیرد که این جنبه‌ها می‌توانند مشتمل بر موارد ذیل باشند: - امکان سنجی فنی، مالی، مکانی، قانونی و سیاسی و اجتماعی - ارزیابی هزینه - فایده کارآیی - ارتباط کارآمدی - اثربخشی اقتصاد (صرفه جویی). - عدالت - ارزیابی حفاظت منابع انسانی، مالی و زیست محیطی - ارزیابی سازگاری درونی و بیرونی که در ادامه به تشریح آن‌ها می‌پردازیم: الف) ارزیابی امکان سنجی فنی، مالی، مکانی، قانونی، سیاسی و اجتماعی در این نوع ارزیابی امکان سنجی برنامه‌ها از نظر امکان و توان فنی مورد نیاز جهت اجرای برنامه‌ها، کفایت و امکان تأمین منابع مالی جهت اجرای برنامه‌ها، امکان پذیر مکانی و جغرافیایی برای اجرای برنامه‌ها در محیط فیزیکی موجود، امکان پذیری و تطابق با قوانین و مقررات و یا در صورت عدم تطبیق قوانین تمهیدات مورد نیاز جهت اصلاح قوانین و مقررات و بالاخره امکان پذیری و پذیرش سیاسی و اجتماعی برنامه ریزی صورت گرفته مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. در مورد امکان پذیری سیاسی و اجتماعی برنامه ریزی صورت گرفته لازم به ذکر است که اتخاذ هر سیاست یا اجرای هر برنامه‌ای احتمالاً باعث ایجاد اثراتی در گروه یا گروه‌هایی شده و لذا گروه‌هایی از این سیاست‌ها و برنامه‌ها منتفع و گروه‌هایی نیز از آن متضرر خواهند شد لذا قبل از انجام برنامه ریزی می‌باید به این اثرات و میزان پذیرش اجتماعی و سیاسی آن و نیز اثرات آن توجه لازم و کافی شود. ب) ارزیابی هزینه - فایده در این نوع ارزیابی هزینه‌های اجرای برنامه ریزی و سیاست‌های اتخاذ شده و نیز منافع احتمالی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته و برنامه‌های مثبت ارزیابی خواهد شد که فایده آن (اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) برای جامعه بیش از هزینه آن بوده و انجام برنامه ریزی منجر به تعالی سطح توسعه شود. ج) ارزیابی کارآیی: ارزیابی متمرکز بر کارآیی، به دنبال پاسخ به موارد ذیل می‌باشد. منابع در ارائه ستاده‌ها و خدمات به طور بهینه مورد استفاده قرار گرفته‌اند. برنامه قادر به ارائه ستاده‌ها و خدمات به صورت کارآتری می‌باشد. البته کارآیی یک مفهوم نسبی است و این مفهوم نسبی زمانی که نتوان "کارآ بودن" کارآ بودن یا سیاست را نتیجه گرفت، مفهومی نامناسب است. اندازه گیری کارآیی بر یک مبنایی مقایسه‌ای قابل انجام است. آیا ترکیب برنامه مشابه یا در تضاد با وظایف برنامه دیگر است. د) ارزیابی اثربخشی: ارزیابی اثربخشی بر این دلالت دارد که آیا ستاده‌های تولیدی و خدماتی ارائه شده، نتایج حاصل از اهداف تصریح شده را برآورده می‌سازد. ارزیابی اثربخشی باید به بررسی و توضیح یک دسته از عوامل تاثیر گذار نسبت به سایر عوامل تاثیر گذار، قبل از نتیجه گیری از میزان اثربخشی برنامه بپردازد. به طور خلاصه ارزیابی‌های اثربخشی مرتبطند به این که: هزینه نبل به نتایج مورد نظر چقدر است (اثربخشی هزینه) و این که آیا گزینه‌های دیگری وجود دارند که همان نتایج را با هزینه کمتری ارائه نمایند. تعیین میزان تحقق اهداف مورد نظر - تعیین این که چه میزان از نتایج طرح ریزی شده می‌تواند مربوط به برنامه باشد. تعیین نتایج ناخواسته که در جهت مخالف دستیابی به نتایج مورد نظر عمل کرده و باعث کاهش رفاه مشتریان هدف شده‌اند. ر) ارتباط

(ارزیابی به منظور تعیین مرتب بودن برنامه) ارزیابی مرتب بودن برنامه به ارزیابی اثربخشی مربوط است. ارزیابی مرتب بودن برنامه درصدد دستیابی به این است که: آیا نیاز مبرمی به برنامه وجود دارد. بدین معنا که شرایطی که باعث ایجاد برنامه شده‌اند، ممکن است زیاد دوام نیاورد و یا این که از اهمیت آن‌ها کاسته شده باشد. قبل از شروع برنامه به جهت اطمینان از این که حوزه و عمق اجرا با اهمیت نیاز به مشکل مورد نظر سازگار است، نیازها باید شناسایی شوند. به صورت ادواری در طول اجرای برنامه به جهت تعیین ارتباط یا مناسبت آن در خلال تغییرات خط مشی‌ها، اهداف و شرایط پرداخته شود. (ز) اقتصاد (ارزیابی در زمینه استفاده اقتصادی از منابع) در ارتباط با ارزیابی کارایی این نوع ارزیابی حدی را تعیین می‌کند که: منابع بدون اتلاف مصرف شده‌اند. هزینه‌های تولید سطح مشخصی از ستاده‌ها و نتایج، حداقل شده‌اند. (ح) کارآمدی ارزیابی کارآمدی مربوط به ارزیابی مرتب بودن برنامه یا مناسب بودن آن است. ارزیابی مرتب بودن برنامه، قضاوت پیرامون تداوم برنامه است. لیکن این سوال وجود دارد که آیا اندازه برنامه متناسب با اندازه مشکلات و نیازهایی که برنامه آن‌ها را مطرح می‌سازد، می‌باشد؟ (و) عدالت‌رزیابی عدالت سطحی که برنامه و خدمات آن برای تمامی مردم جامعه عادلانه و مناسب است و سطحی را که در آن سطح منافع برنامه به صورت عادلانه و مناسب در میان مردم توزیع می‌شود را تعیین می‌کند. (۳-۳) مراحل ارزیابی عملکرد: در برنامه‌ریزی جهت بررسی امکان‌پذیری و نیز بررسی اثربخشی و کارآمدی برنامه‌ریزی صورت گرفته در سه مرحله برنامه‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند این مراحل را می‌توان به شرح ذیل بیان کرد. - مرحله اول: ارزیابی پیش از اجرا (امکان‌سنجی برنامه‌ها). - مرحله دوم: نظارت و ارزیابی حین اجرا - مرحله سوم: ارزیابی پس از اجرا (ارزشیابی). امکان‌سنجی پیش از اجرا وجود یا فقدان ظرفیت‌های فنی، نهادی، قانونی و مالی را برای اجرای سیاست‌های ارزیابی کرده و درجه واقع‌بینی اهداف و سیاست‌ها را افزایش می‌دهد (این نوع ارزیابی خود می‌تواند از نتایج ارزیابی برنامه‌های گذشته برای انجام صحیح ارزیابی قبل از اجرا استفاده کند). نظارت حین اجرا خطاهای هدف‌گذاری، برآورد منابع، اثربخشی و یا خطاهای اجرایی یا انحرافات ناشی از تغییر شرایط پیرامونی را شناسایی کرده زمینه‌ساز اقدام به موقع برنامه‌ریزان برای اصلاح برنامه‌ها خواهد شد و ارزیابی‌های پس از اجرا با ارزشیابی معناداری، کارآمدی و اهمیت برنامه‌ها و سیاست‌های در حرکت به سمت توسعه تصویری واقعی از وضعیت موجود اقتصادی و اجتماعی در آستانه برنامه‌های بعدی ارائه خواهد داد. در این مطالعه همان‌طور که در فصل قبلی به آن اشاره شد تمرکز بر ارزیابی عملکرد پس از برنامه یا ارزیابی پس از یک دوره مشخص (مانند ارزیابی شش ماهه، سالانه و ...) خواهد بود. این نوع ارزیابی خود دربرگیرنده ارزیابی حین اجرا و نیز ارزیابی پس از اجرا خواهد بود. (۳-۴) ابعاد ارزیابی عملکرد: باید از ارزیابی کوچک‌ترین اجزا تا بزرگ‌ترین اجزا در عملکرد یک نهاد شروع کرده و با طی کردن سلسله مراتب سازمانی و استفاده از اطلاعات ارزیابی اجزا به ارزیابی عملکرد نهاد پرداخت. برای انجام ارزیابی یک نهاد انجام ارزیابی در چهار سطح ضروری است. آنچه در ادبیات مدیریت پیرامون ارزیابی سطوح مختلف سازمانی وجود دارد بیانگر وجود چهار رده ارزیابی برای عملکرد یک سازمان می‌باشد. ۱- ارزیابی عملکرد کارکنان: این نوع ارزیابی، ارزیابی کوچک‌ترین واحد یک سازمان می‌باشد، ادبیات موجود و حوزه مدیریت در این حوزه بسیار فراوان می‌باشد در مدل‌های بسیاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه شده است و هر کدام از الگوهای ارائه شده در این حوزه با تکیه بر شاخص‌هایی که برای ارزیابی معرفی کرده‌اند به ارائه شیوه‌ای برای سنجش عملکرد کارکنان اقدام می‌پردازند. در این حوزه می‌توان رویکردهای فراوانی را عنوان نمود. ۲- ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان: این ارزیابی که به عنوان زیر مجموعه‌ای از ارزیابی سازمانی می‌باشد، برای ارزیابی عملکرد یک سازمان ضروری است. از آنجا که یک سازمان متشکل از زیر مجموعه‌ها (بخش‌های) مختلف می‌باشد که مجموع این بخش‌ها سازمان را تشکیل می‌دهند، لذا برای ارزیابی عملکرد سازمان ارزیابی عملکرد این زیرمجموعه‌ها بر مبنای شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی آن‌ها، ضروری است. در این نوع ارزیابی، ابتدا اهداف و مأموریت‌های یک بخش در راستای اهداف و مأموریت‌های دستگاه مشخص شده و سپس شاخص‌های ارزیابی آن‌ها تعریف شده و به محاسبه شاخص‌ها و سپس ارزیابی نتایج شاخص‌ها اقدام می‌شود. ۳- ارزیابی عملکرد مدیر: از آنجا که در هر سازمان، نقش مدیر آن سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم راهبری و هدایت سازمان، غیر قابل اغماض می‌باشد، لذا ارزیابی عملکرد مدیر برای آگاهی از میزان موفقیت در انجام نقش راهبری خود برای دستیابی به نتایج صحیح ارزیابی عملکرد سازمان ضروری است. در ادبیات مدیریت نیز، نظریات مختلفی برای ارزیابی عملکرد مدیر یک سازمان معرفی شده است. که هر کدام از این نظریات نیز با معرفی کردن نوع نگاه به مدیریت یک سازمان و نیز شاخص‌ها و معیارهایی برای ارزیابی به ارائه شیوه‌ای برای ارزیابی مدیر می‌پردازد. به عنوان مثال می‌توان به نظریاتی همچون الف) مدل‌های رفتاری رهبری (ب) نظریه‌های اقتضایی رهبری (ج) نظریه‌های بهره‌وری و ... اشاره نمود که هر کدام در یک رویکرد خاص به معرفی شاخص‌های ارزیابی مدیر اقدام نموده‌اند. ۴- ارزیابی عملکرد سازمان: سازمان به عنوان مجموعه هماهنگ و هدف دار از اجزا که برای دستیابی به هدف یا اهداف با هم پیوند خورده و تشکیل یک سازمان را داده‌اند یکی از مهم‌ترین نیازهایی است که امروزه به ضرورت وجود آن تأکید شده است. [۵] همچنین به دلیل نقش مؤثر سازمان‌ها و لذا ضرورت توجه به عملکرد و اثرات عملکرد آنها ارزیابی عملکرد یک سازمان در حوزه فعالیت آن امری حیاتی است. از آنجا که یک سازمان متشکل از اجزا و بخش‌های مختلف می‌باشد، لذا برای اطمینان از میزان موفقیت سازمان می‌باید به ارزیابی میزان تناسب، تطابق و کارایی عملکرد این اجزا بر مبنای شاخص‌های معیارهای صحیح عملکرد، در جهت اهداف سازمانی اقدام نمود، بر همین اساس برای ارزیابی یک سازمان، استفاده از نتایج ارزیابی کارکنان و بخش‌های مختلف یک سازمان ضروری است. ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی: در مورد دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت، علاوه بر ارزیابی در چهار بعد مذکور، نیاز به ارزیابی دستگاه اجرایی در چارچوب و راستای وظایف دولت می‌باشد، به عبارت دیگر دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت، علاوه بر اینکه می‌باید در حوزه فعالیت خود، به صورت کارآمد عمل نمایند و وظایف و مسئولیت‌های بخشی را به شکل مطلوب انجام دهند، می‌باید عملکرد آنها در راستای وظایف دولت نیز بهینه باشد. دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت علاوه بر داشتن مسئولیت در حوزه مربوطه، دارای مسئولیت ارتقا سطح توسعه کشور و وسیله برقراری ارتباط نهادمند و نظامند با سایر دستگاه‌های اجرایی را داشته و در همین راستا نیز عملکرد آنها باید مورد ارزیابی قرار گیرد. برای ارزیابی عملکرد دولت علاوه بر سطوح ارزیابی مذکور طبقه‌بندی دیگری نیز برای سطوح ارزیابی می‌توان ارائه نمود این نوع طبقه‌بندی که خود در برگیرنده سطوح طبقه‌بندی قبلی نیز است را می‌توان در سطوح ذیل ارائه نمود: الف) ارزیابی عملکرد در سطح بنگاه (ب) ارزیابی عملکرد در سطح دستگاه (ج) ارزیابی عملکرد در سطح بخش (د) ارزیابی عملکرد در سطح ملی (کلان)، در این نوع طبقه‌بندی همان‌طور که ذکر شد عملکرد دولت در چهار سطح مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. سطح اول که سطح بنگاه می‌باشد بنگاه‌های اقتصادی دولت (که غالباً شرکت‌های دولتی می‌باشند) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و عملکرد آنها متناسب با اهداف و وظایف آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، نتیجه این سطح ارزیابی تعیین کارآمدی بنگاه‌های اقتصادی می‌باشد. در سطح دوم، ارزیابی عملکرد

دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد در این سطح دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت متناسب با اهداف و کارکردهای تعریف و تعیین شده برای آن‌ها در حوزه تخصصی مربوطه مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. در این سطح ارزیابی، شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی مدنظر بوده و متناسب با آن‌ها عملکرد دستگاه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. در سطح سوم، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی در سطح بخش‌های مختلف اقتصادی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد در این سطح وضعیت شاخص‌های بخشی مبین نحوه عملکرد و میزان کارآمدی دستگاه‌های دولتی در بخش مربوطه می‌باشد. در این سطح دستگاه‌های عمومی متناسب با بخش مربوطه و میزان کارایی و نحوه عملکرد در این بخش مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به عنوان نمونه در این سطح عملکرد وزارت صنایع و معادن علاوه بر سطح دستگاهی در سطح بخش صنعت و معدن نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در سطح چهارم ارزیابی، عملکرد دستگاه‌های دولتی در سطح ملی و نقش و جایگاه آن‌ها در توسعه ملی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد، در این سطح شاخص‌های عملکرد در رابطه با منافع ملی و توسعه ملی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی قرار می‌گیرد. شاخص‌های تعریف و تعیین شده در این بخش عمدتاً به شاخص‌های ارزیابی عملکرد دولت در راستای توسعه ملی و نیز شاخص‌های استراتژیک ارزیابی دولت معروف می‌باشند. این سطح ارزیابی از این بابت است که دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت علاوه بر دارا بودن وظیفه در حوزه مربوطه خود در سطح ملی نیز وظیفه توسعه ملی را برعهده دارند لذا عملکرد دستگاهی در این سطح مطلوب ارزیابی خواهد شد که در توسعه ملی کشور نقش و اثر مطلوبی داشته باشد. بر اساس طبقه‌بندی مذکور عملکرد یک دستگاه دولتی در چهار سطح مذکور مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و عملکرد دستگاهی مطلوب ارزیابی خواهد شد که وضعیت مطلوبی ناشی از ارزیابی در چهار سطح مذکور کسب نماید. [۳-۵] ضرورت ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت: همان‌طور که در فصل گذشته ذکر شد در اواخر دهه ۱۹۲۰ با بروز بحران بزرگ، چالش‌های نظری و تجربی جدیدی پیرامون کارایی بازار ایجاد شد و نظریات "عقلایی بودن دخالت دولت در اقتصاد" به مرحله تعیین کننده ای رسید. در واقع بحران ۱۹۲۹ و در پی آن مباحث کینز در اقتصاد و ظهور مکتب کینزینها، نقطه عطفی برای نگرش به جایگاه دولت در نظام اقتصادی به وجود آورد از دهه ۱۹۳۰ به بعد مسئله بررسی عقلایی بودن دخالت دولت‌ها در اقتصاد جای خود را به بررسی نحوه دخالت دولت داد. از سوی دیگر در دهه‌های بعد و همزمان با به استقلال رسیدن کشورهای مستعمره و پایان جنگ جهانی دوم و عطش کشورهای تازه استقلال یافته برای دستیابی به توسعه (به واسطه شعارهایی که رهبران این کشورها در زمان مبارزه برای استقلال داده بودند) در کنار دستیابی به حقیقت عدم کارآمدی نظام بازار و توصیه‌های اقتصاد مرسوم در این کشورها بر ضرورت دخالت کارآمد و برنامه‌ریزی شده دولت اقتصاد تاکید مجددی شد و بر این اساس جهان را به جای دخالت یا عدم دخالت دولت، به سمت "نحوه دخالت دولت" سوق داد. لذا از این پس تمرکز نظریه پردازان توسعه نیز نحوه و حوزه‌های دخالت در کشورها شد. با شناسایی حوزه‌های دخالت دولت سازمان‌ها و نهادهای متناسب نیز برای انجام وظیفه ترسیم شده ایجاد شده و اصل تقسیم کار توسط دولت برای انجام وظایفش به اجرا درآمد هر یک از سازمان‌های دولتی مسئولیت انجام وظایف دولت در حوزه‌ها و بخش‌های مربوطه را بر عهده گرفتند. با گسترش حوزه‌های دخالت دولت در اقتصاد سوال‌هایی همچون نحوه و حوزه‌های دخالت دولت با توجه به تغییرات زمانی و مکانی ایجاد شده گسترش یافت و همین امر اذهان نظریه پردازان را به این سمت سوق داد که آیا دخالت دولت در عرصه‌های پذیرفته شده کارآمد می‌باشد یا نه آیا دولت با توجه به منابعی که مورد استفاده قرار می‌دهد، کارایی و کارآمدی لازم را در حوزه حضور خود دارد یا نه؟ این سوال به خصوص در کشورهای تازه استقلال یافته و به عبارتی دیگر کشورهای در حال توسعه امروز، بسیار جدی تر بیان شد (این امر هم به دلیل گستره دخالت دولت در کشورها بود) بر همین اساس نگاه‌ها متوجه عملکرد دولت و میزان کارآمدی و اثربخشی آن و انجام ارزیابی این عملکرد شد، و بر همین اساس نیز نظریات مرتبط با این عرصه در قالب الگوهای ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه‌های اجرایی شکل گرفتند و عملکرد دولتها و سازمان‌های مربوطه نیز بر همین اساس مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه‌های دولتی امروزه در کشورهای توسعه یافته به صورت مداوم صورت می‌گیرد و در نظام برنامه‌ریزی این کشورها جایگاهی شایسته دارد. در صورتی که این امر در کشورهای در حال توسعه همچنان مغفول مانده و یا به صورت نا کارآمد به آن نگرسته می‌شود بر همین اساس نیز نتایج ارزیابی‌های انجام گرفته نتایج قابل استفاده و مطلوبی نمی‌باشد. (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱، ۳۵) همان‌طور که ذکر شد استفاده از الگوهای مرسوم اقتصادی (الگوهای برنامه‌ریزی متمرکز یا الگوهای سرمایه‌داری) که پس از جنگ جهانی و همزمان با شروع جنگ سرد در عرصه‌های جهانی ارائه و در کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار گرفت و نتایج نامطلوبی که برای اغلب این کشورها به دنبال داشت (نتایجی مانند بدهی‌های خارجی فراوان، ساختار نامناسب تولید و...) ضرورت انجام ارزیابی عملکرد دولت و استخراج حوزه‌ها و شیوه دخالت دولت را آشکار ساخت اگر چه بسیاری از این کشورها هنوز هم به این ضرورت توجه لازم و کافی ننموده‌اند، اما از یک سو تداوم حضور این کشورها در مدار توسعه نیافتگی و صرف منابع عظیم در این راه و از سوی دیگر ضرورت دستیابی به سطحی قابل قبول از توسعه برای رفع نارسایی‌های موجود ضرورت‌هایی بوده است که این کشورها می‌بایست و می‌باید به آن توجه نمایند. با ارائه مطالب مذکور تلاش شد ضرورت تاریخی توجه به نقش دولت و انجام ارزیابی عملکرد آن چه در کشورهای توسعه یافته و چه در کشورهای در حال توسعه بیان شود، اما ضرورت توجه به آینده و اتخاذ رویکرد آینده‌نگری در توسعه هر کشور و همچنین پیچیدگی و تنوع فعالیت‌های اقتصادی و درماندگی اقتصاد بازار از پاسخگویی به این پیچیدگی‌ها و لذا ضرورت دخالت کارآمد و راهبردی دولت، توجه به امر ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه‌های دولتی را صد چندان می‌نماید. امروزه به دلیل پیچیدگی و تنوع فعالیت‌های اقتصادی و ضعف توان پاسخگویی و نظام مند کردن این پیچیدگی‌ها توسط بازار تمام توجهات را به سمت استخراج یک الگوی مطلوب دخالت دولت در اقتصاد و استخراج ویژگی‌های حکمرانی مطلوب (good governance) سوق داده است. در توجهات مذکور یکی از مهمترین وظیفه‌هایی است که برای دولت در جهت تحقق حکمرانی مطلوب عنوان می‌شود انجام روان سازی اقتصادی برای کاهش هزینه‌های مبادله می‌باشد یعنی یکی از مهم‌ترین وظایف دولت تسریع و تسهیل فعالیت بازار با ایجاد نهادهای جدید و اصلاح نهادهای موجود برای تحقق توسعه معرفی شده است. دستیابی به این الگوی مطلوب و ایجاد یک دولت با ویژگی‌های یک حکمران خوب، بدون توجه به نحوه و نتایج عملکرد گذشته دولت و ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌های آن و استخراج راهبردهای لازم جهت اصلاح کاستی‌های گذشته، امکان‌پذیر نخواهد بود. از سوی دیگر اثرات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی عملکرد دستگاه‌های دولتی در حوزه‌های مختلف یکی دیگر از ضرورت‌هایی است که ارزیابی عملکرد دولت را ضروری می‌نمایاند. به عبارتی دیگر این که سیاست‌ها و برنامه‌های اتخاذ شده توسط یک دولت به رفع کاستی‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موجود منجر شده و یا باعث گسترده‌تر شدن آنها شده است

مواردی است که کشورها می بایست همواره آنها را لحاظ نمایند. همانطور که ذکر شد به دلیل اهمیت دخالت دولت در اقتصاد و مشخص شدن ناهنجاری های اجتماعی اقتصادی و سیاسی که بازار قادر به رفع آنها نمی باشد، عملکرد دولت تاثیر فراوانی بر رفع یا گسترش این ناهنجاری ها دارد، اینکه در یک کشور بیکاری گسترده قشر جوان، آن کشور را با مشکلات فراوان روبرو ساخته است، حوزه ای است که دولت می باید به آن توجه داشته و در سیاست های آتی خود، تجربه سیاست های گذشته خود را جهت رفع این ناهنجاری ها، مد نظر قرار دهد، چه بسا این ناهنجاری ها به دلیل عدم مرفع شدن باعث ایجاد ناهنجاری های دیگر در جامعه شده و بدینوسیله هزینه های سنگینی بر جامعه تحمیل نماید به عنوان مثال ناهنجاری های سیاسی و اجتماعی نظیر شوره ها، اعتراضات، کج روی های اخلاقی و... را می توان به عنوان عوامل گسترش و تداوم بیکاری در یک کشور عنوان نمود که ضرورت دارد دولت ها به این نتایج نیز در عملکرد خود توجه نموده آنها را مورد ارزیابی صحیح قرار داده و در آینده از نتایج آن استفاده نمایند. به عنوان مثالی دیگر نحوه نگاه دولت به منابع طبیعی یکی از محورهای عمده ای است که ضرورت ارزیابی عملکرد دولت را تاکید می نماید، اینکه دولت به این منابع از دیدگاه درآمدی نگرسته و یا به عنوان منابع بین نسلی به آنها نگاه نموده و در نحوه استفاده از این منابع چگونه عمل می نماید، محوری است که نحوه نگاه دولت به آن، میزان موفقیت آن کشور را در قدم های آتی توسعه نمایان می سازد. از سوی دیگر با گسترش فرایند جهانی شدن و ایجاد پیوندهای مختلف بین کشورها، امروزه چنین عنوان می شود که عملکرد یک کشور در حوزه های مختلف دارای اثراتی فراملی است که بر منطقه و جهان تاثیر گذار است لذا یک کشور نمی تواند متناسب با میل خود رفتار نموده و می باید شاخص های عملکرد جهانی نیز در ارزیابی عملکرد این دولت لحاظ شود. بر این فشارهای جهانی و ضرورت های ایجاد شده بر ذمه هر کشور، ضرورت شفاف سازی فعالیت های دولت در یک کشور و انجام ارزیابی عملکرد آن را ضروری می نماید. بر این اساس برای دستیابی به جایگاهی مطلوب در عرصه جهانی ضروری است که یک کشور ارزیابی کارآمدی از عملکرد خود انجام داده و در برنامه ریزی های آتی خود، اقدامات اصلاحی لازم را برای این هدف در نظر بگیرد. امروزه توصیه هایی که در عرصه بین المللی برای شفاف سازی عملکرد و ارزیابی عملکرد کشورها، در قالب توصیه های بین المللی از سوی نهادهای بین المللی ارائه می شود، در این چارچوب صورت می گیرند، به عنوان مثال می توان به توصیه های صندوق بین المللی پول برای شفاف سازی مالی فعالیت های دولت و دستگاه های دولتی که در قالب سیستم بودجه ریزی GFS و در راستای دستیابی به ارزیابی مطلوب عملکرد دولت ارائه شده است اشاره نمود. ۳-۶) هدف ارزیابی عملکرد دولت امر ارزیابی عملکرد دولت با این هدف صورت می گیرد که فرایند هدفگذاری صحیح توسعه یافته، فرایند بهبود دائمی تقویت یافته، مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی بهبود یابد، استفاده بهینه از منابع به خصوص منابع انسانی (که امروزه مهمترین سرمایه تاثیرگذار در فرایند توسعه است) و ارتقا توان دستیابی به اهداف و در نتیجه اثربخشی آنها میسر گشته، تصمیم گیری ها دقیق تر گشته، مشارکت جامعه با مجموعه دولت و دستگاه های اجرایی افزایش یافته و در نهایت پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه دولت نهادهای گردد. ۳-۷) سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد: سابقه ارزیابی عملکرد در شکل ابتدایی و اولیه آن به گذشته های بسیار دور باز می گردد در واقع از همان زمانی که انسان زندگی گروهی را آغاز و پدیده تقسیم کار را در شکل بسیار ابتدایی بین اعضا مقدر داشت به نوعی موضوع ارزیابی را مد نظر قرار داده است. در این دوران ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی وجود داشته است، به گونه ای که افراد موفق نسبت به دریافت پاداش و احتمالاً ترفیع مقام ناظم می شدند. این شیوه ارزیابی تماماً بر اساس قضاوت های ذهنی و شخصی مسئول صورت می گرفته که به صورت کلی و در غالب عباراتی همچون خوب و بد بیان می شد. همگام با گذر زمان و پیچیده تر شدن وظایف و مشخص شدن هر چه بیشتر انتظارات و خواسته ها، ارزیابی عملکرد نیز در جهت تطابق و هماهنگی مسیر رشد و تکامل خود را پیمود. نظام ارزیابی به صورت گسترده چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی در اسکاتلند توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد. استفاده از چوب در رنگ های مختلف به منظور رد یا قبول کالاهای تولید شده در واقع ارزیابی از کیفیت و ستاده سازمان بوده است، رنگ سفید نماد عملکرد عالی، رنگ زرد نماد عملکرد خوب، رنگ آبی نماد عملکرد متوسط و رنگ سیاه نماد عملکرد بسیار بد در خصوص کارایی و عملکرد فرد و نهایتاً سازمان مورد استفاده قرار می گرفته است. فرایند ارزیابی عملکرد در سالهای اخیر نسبت به گذشته آن به مراتب راه تکامل و پیشرفت را پیموده است، در واقع همگام و همسو با توسعه و تکامل اندیشه های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت، فرایند، ماهیت و کارآمدی آن نیز توسعه پیدا کرده است به عنوان مثال می توان به ارزیابی کارکنان، ارزیابی مدیریت و تغییر و توسعه شاخص های ارزیابی در قالب ارائه اصول عام و مبانی مستدل برای ارزیابی سازمان ها تا مدیریت کیفیت فراگیر نیز اشاره نمود از این رو دامنه قلمرو استفاده از ارزیابی عملکرد به تمام ابعاد و جهات فعالیت های انسانی و سازمانی کشیده شده است و در حقیقت امروزه مباحث و موضوعاتی که در جدیدترین عرصه های علمی مطرح می شوند به گونه مستقیم و یا غیر مستقیم به ارزیابی عملکرد مرتبط می شود چرا که هر یک از مفاهیم، فنون و شیوه های نوین علمی در راستای کارکرد هر چه بهتر سازمان ها جهت تحقق فلسفه وجودی و دستیابی به اهداف تدوین شده صورت می گیرد و از آنجا که محور اصلی ارزیابی عملکرد بررسی میزان مطلوبیت این کارکردها می باشد، لذا تمام موضوعات و عناوین مدیریتی به طور مستقیم و یا غیر مستقیم به ارزیابی عملکرد مربوط می شود. ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی نیز که بنا به رویکرد مطرح شده پیرامون ارزیابی آنها دارای درجه اهمیت بسیار بوده اند، شکل رسمی و مبتنی به دست آوردهای علمی این نوع نگرش با نظام بازرسی آغاز می شود، سوئد اولین کشوری است که نظام بازرسی در آن تکوین و تحقق یافت. بازرس کل در زبان سوئدی آمبودن [۷] خوانده می شود. وی از مقامات عالی رتبه و طراز اول این کشور بوده است. ظاهراً در حدود سالهای ۱۸۰۰ میلادی در سوئد مقررات بازرسی شکل گرفته است. به همین جهت مقررات مربوط به بازرسی در این کشور از دیگر کشورهای اسکاندیناوی و کشورهای اروپایی، کامل تر و جا افتاده تر است (آرین پور، ۱۳۷۹، ۱۰). ارزیابی عملکرد دولت به صورت جدی پس از پایان جنگ جهانی دوم و غلبه دیدگاه های کینزی در این زمان مطرح شد، به دلیل شرایط جنگی و افزایش دخالت دولت در کشورها، پس از اتمام جنگ میزان کارآمدی و ضرورت دخالت دولت از سوی نظریه پردازان اقتصادی مورد سوال قرار گرفته و همین امر نیز زمینه های ارزیابی نقش دولت در اقتصاد را ایجاد نمود و ادبیات ارزیابی عملکرد دولت به صورت جدی تر مطرح شد. و از آن به بعد بر مبنای همین مباحث ادبیات دخالت دولت و ترکیب خردمند دولت و بازار گسترانیده شد، مهمترین سابقه ارزیابی سیاست های دولت در کشورهای در حال توسعه نیز به اواخر دهه اول استقلال آنها مربوط می شود که در این ارزیابی نتایج گرایش این کشورها در جریان جنگ سرد به سوی هر یک از دو قدرت بزرگ غرب و شرق (آمریکا و شوروی) و اتخاذ سیاست های ارائه شده توسط آنها مورد ارزیابی قرار گرفته و حوزه و نحوه دخالت دولت در این کشورها مورد بازبینی قرار گرفت ارزیابی های صورت گرفته پیرامون تعدیل اقتصادی و نیز ارزیابی دولت های کمونیستی را می توان از این نوع ارزیابی ها قلمداد نمود. امروزه نیز ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی متناسب با

پیچیدگی دخالت دولت‌ها در هر کشور همچنان یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی این کشورها قلمداد می‌شود به طوری که این فرایند هم در کشورهای در حال توسعه و هم در کشورهای توسعه یافته به اجرا در می‌آید. ۳-۸ جایگاه ارزیابی در نظام برنامه‌ریزی: یکی از مهم‌ترین لوازم و پیش‌نیازهای کارایی و کارآمدی ارزیابی عملکرد در یک کشور این است که جایگاه ارزیابی به صورت صحیح و شایسته مورد توجه نظام برنامه‌ریزی قرار گیرد. اما قبل از پرداختن به جایگاه ارزیابی عملکرد در نظام برنامه‌ریزی باید توجه نمود که نظام برنامه‌ریزی در یک کشور می‌باید طوری سازماندهی و طراحی شود که خرده نظام ارزیابی عملکرد در آن جایگاه و نقشی مطلوب را داشته باشد. همان‌طور که در تبیین جایگاه و نقش دولت در اقتصاد ذکر گردید، نقش دولت در کشورها نقش تعیین‌کننده‌ای را داشته و خواهد داشت در میان دولت در کشورهای در حال توسعه به دلیل شرایط خاص این کشورها نقش تعیین‌کننده‌تری را دارد بر همین اساس نیز در این کشورها نظام برنامه‌ریزی و کارآمدی آن یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین ضروریات جهت تضمین و تداوم حضور کارآمد و دخالت مطلوب دولت می‌باشد. پیرامون الگوهای توسعه و برنامه‌ریزی در کشورهای در حال توسعه مطالب زیادی ارائه گردیده است که قسمتی از آن‌ها در مبحث نقش دولت در اقتصاد آورده شد، اما آنچه در میان اغلب این الگوها مشترک است این است که رویکرد و نظام برنامه‌ریزی در هر کشور می‌باید دارای ویژگی‌های ذیل باشد. اولاً: رویکرد توسعه در نظر گرفته برای یک کشور و لذا نوع برنامه‌ریزی متناسب با آن می‌باید متناسب با شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی آن کشور باشد. ثانیاً: در نظام برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی صورت گرفته می‌باید به تمام نیروها و عوامل مؤثر در توسعه یک کشور توجه جامع و شایسته شود. ثالثاً: در انجام برنامه‌ریزی می‌باید به برنامه‌ریزی به عنوان یک فرایند توجه نموده و در این فرایند به مراحل مختلف برنامه‌ریزی توجه شایسته نمود. در انجام برنامه‌ریزی می‌باید با داشتن شناخت کافی از پیرامون، عوامل و نیز امکانات موجود هر کشور به انجام برنامه‌ریزی مبادرت نمود و در برنامه‌ریزی صورت گرفته می‌باید به ارزیابی و امکان‌پذیری قبل از اجرای برنامه توجه نمود. همچنین در این فرایند می‌باید به ترتیب نهادی قانونی و اجرایی برای اجرای صحیح برنامه‌ها توجه شایسته نمود و در حین اجرای برنامه‌ها نیز ارزیابی صحیح جهت استخراج کاستی‌ها و قوت‌های برنامه‌ها انجام داد، پس از اجرای برنامه‌ها نیز می‌باید با انجام ارزیابی عملکرد به ارزیابی اثربخشی و کارآمدی برنامه‌ها مبادرت نمود و سازوکار لازم جهت اثربخشی نتایج ارزیابی در برنامه‌ریزی‌های آتی نیز اندیشیده شود. رابعاً: جهت تضمین و تداوم توسعه و تعالی، به ارزیابی عملکرد برنامه‌ها می‌باید به صورت نظام‌مند در نظام برنامه‌ریزی نگریسته شود. توجه نظام‌مند به مقوله ارزیابی عملکرد برنامه مستلزم توجه به نکاتی در نظام برنامه‌ریزی می‌باشد که اهم این نکات را می‌توان به شرح ذیل بیان نمود: ۱. خرده نظام ارزیابی عملکرد دارای جایگاه و نقش مناسبی باشد. به عبارت دیگر به این مقوله به عنوان یکی از مراحل برنامه‌ریزی و به عنوان یک ضرورت نگریسته شود و لذا جایگاه و نقش مناسبی به آن داده شود. ۲. هدف از ارزیابی، بهبود و تعالی عملکرد باشد نه قضاوت و ملامت. به مقوله ارزیابی می‌باید با هدف رشد، توسعه و بهبود نگریسته شود که پیامد آن بهبود کارکرد، بهبود مستمر و روزافزون فعالیت‌ها، ایجاد انگیزش مداوم در بهبود کیفیت خدمات و در نهایت اثربخشی فعالیت‌های سازمانی باشد. به عبارت دیگر در نظام برنامه‌ریزی به مقوله ارزیابی عملکرد به عنوان امری هدف‌نگر، تعالی‌بخش، استدلالی، منطقی، ضروری، اصلاحی و تکاملی نگریسته شود. ۳. نگرشی به ارزیابی، نگرش جامع و کاملی باشد به صورتی که در این نگاه جامع ارزیابی مالی، عملیاتی و اثربخشی و کارآمدی برنامه‌ها مورد توجه قرار گیرد. ۴. نگرش به ارزیابی صحیح و کارآمد باشد طوری که ارزیابی عملکرد برنامه‌ها به صورت یک نظام که در برگیرنده ترتیب نهادی، قانونی و اجرایی لازم می‌باشد مدنظر قرار گیرد. بر همین اساس نیز می‌باید به نهادهای لازم جهت انجام این مهم، آموزش لازم نیروی انسانی، قوانین و مقررات مرتبط، ارتباط کارآمد و مطلوب نهادهای مسئول، سازوکار اثربخشی نتایج ارزیابی در برنامه‌های آتی و ... توجه لازم صورت گیرد و به صورت مطلوب سازماندهی گردد. ۳-۹ الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت: الگوهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند، الگوهای متفاوتی می‌باشند این الگوها که جهت ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های دولتی نظیر شرکت‌های دولتی، سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند و متفاوت می‌باشند. قابل توجه این که در برخی از کشورها از الگوی مشخص بین‌المللی جهت ارزیابی عملکرد استفاده نشده و سیستم ارزیابی در سازمان‌های این کشورها، سیستم منحصر به فردی می‌باشد. با این حال در ادبیات مدیریت جهت ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی الگوهای مختلفی ارائه شده است. اما مهمترین این الگوها که در کشورهای موفق مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مثبتی نیز داشته اند عبارتند از: ۱- تعیین اثربخشی و کارایی سازمان ۲- الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی با توجه به اقتضانات استراتژیک ۳- الگوی ارزیابی بهره‌وری جمعی سازمان یا مدل تحلیل پوششی داده‌ها ۴- مدل ریاضی برنامه ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمان‌های دولتی ۵- مدل مثلث عملکرد سازمانی ۶- الگوهای فیشر برای ارزیابی عملکرد ۷- الگوی بنج مارکینگ ۸- الگوی مهندسی مجدد ۹- مدل برنامه ریزی استراتژیک مشتری مدار ۱۰- الگوی اعتبار سنجی ۱۱- الگو برداری از لایه عملکرد و نتایج دولت (۱۲) (GPPA)- الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (۱۳) (AHP)- الگوی کارت امتیاز متوازن ۱۴- الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت جامع (TQM)، ۱۵) (ISO)- الگوی بالدریج ۱۶- الگوی ترکیبی یا مدل تصمیم‌گیری متوالی ۱۷- تعیین اثربخشی سازمان راهی برای ارزیابی عملکرد در تعیین اثربخشی سازمان شیوه‌ها و الگوهای متعددی وجود دارد که هر یک با توجه به اقتضانات محیطی کاربرد ویژه‌ای دارد. در این جا به ذکر اهم این روش‌ها می‌پردازیم: ۱- روش منابع سیستم ۲- روش فرایند داخلی ۳- روش مبتنی بر محسوریت نیروی انسانی ۴- روش مبتنی بر محسوریت امکانات ۵- روش اهداف خروجی ۶- روش رضایت ذینفعان ۷- روش ارزش‌های رقابتی ۸- روش کسوتین و روبروف ۹- الگوی تعیین اثربخشی رابینز ۱۰-۹-۲) تعیین کارایی سازمان، الگویی برای تحقق فرایند ارزیابی عملکرد جهت سنجش کارایی سازمان می‌توان از روش کاربردی زیر که هر یک شاخصها را بعنوان معیارهای سنجش کارایی معرفی کرده است، بهره جست. این روش روش سارکنتیون امرسون نام دارد. در این روش کارایی و ابعاد آن در سازمان در سه قالب زیر تعریف شده اند: کارایی فیزیکی یا مهندسی: کاهش هزینه‌های تولید و افزایش سطح بهره‌وری صنعت کارایی تجاری و مالی: حاصل سرمایه‌گذاری روی زمین، ساختمان و ماشین‌آلات کارایی اجتماعی یا انسانی: بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان. ۳-۹-۳) الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی با توجه به اقتضانات استراتژیک یکی از جنبه‌های مهم در ارزیابی عملکرد سازمانها، توجه به بستر و زمینه مورد فعالیت آنهاست. یکی از اشکالات اساسی نظام‌های ارزیابی یکسان و هماهنگ، عدم توجه به موقعیت و زمینه‌های اثرگذار بر فعالیت‌های سازمانهاست. به عنوان مثال، آیا تاثیر فعل و انفعالات سیاسی یا اقتصادی بر عملکرد دستگاه‌های دولتی یکسان است؟ البته پاسخ به این سؤال منفی است. بنابراین به منظور واقعی و بهینه شدن نظام ارزیابی لازم است تفاوت‌های زمینه‌ای دستگاهها لحاظ و با توجه به مقتضیات هر سازمان ارزیابی انجام پذیرد. همگن سازی دستگاهها با توجه به مقتضیات آنها و

مقایسه عملکرد دستگاهها در بین طبقات همگن از موضوعات مهم در واقعی سازی فرایند ارزیابی است. اهم این مقصیبات عبارتند از: محیط، تکنولوژی، چرخه عمر و اندازه سازمان که بایستی در ارزیابی دستگاههای دولتی مورد توجه قرار گیرند. محیط به عوامل خارج از مرز سازمان که بر فعالیت و عملکرد سازمان تاثیر می گذارند اطلاق می گردد. عواملی مانند اقتصاد، سیاست، مشتریان، رقبای، شرایط جغرافیایی، قوانین و مقررات، فرهنگ، دولت، جامعه و گروههای علاقمند به سازمان محیط سازمان تلقی می شوند که بر عملکرد سازمان تاثیر دارند. آثار این عوامل بر عملکرد سازمانهای مختلف همواره باید مورد توجه ارزیابی کننده قرار بگیرد. تکنولوژی اشاره به روشهای انجام کار و تجهیزات مورد استفاده در سازمان دارد. برخی سازمانها با استفاده از تکنولوژی نوین و برخی دیگر با تکنولوژیهای فرسوده و قدیمی وظایف خود را انجام می دهند که در ارزیابی باید مورد توجه قرار گیرد. چرخه عمر سازمان اشاره به مراحل حیات سازمان دارد. سازمانها مراحل مختلف عمر مانند تولد، کودکی، رشد، جوانی، بلوغ، کهولت و مرگ را طی می کنند که شناسایی مرحله عمر سازمان و دخالت دادن آن در عملکرد سازمان منجر به واقعی شدن نظام ارزیابی می گردد. منظور از اندازه، تعداد کارکنان و حوزه عملکرد سازمان است. طبیعی است کارکردهای سازمانهای دارای جمعیت عظیم با سازمانهای کوچک متفاوت است بنابراین، تفاوتی مربوط به تعداد کارکنان یک دستگاه همواره باید در ارزیابی آنها مد نظر باشد. حوزه ها و شاخص های ارزیابی یک سازمان تحت سیطره نظام ارزشی و هنجارها می باشد و ضروری است عامل کلان نظام ارزشها و هنجارها نیز در ارزیابی دستگاه ها مورد توجه قرار گیرد. بعباری دیگر، در سیطره هنجارهای حاکم بر نظام ارزشی، نظامهای آموزش و ارشاد، نظام اهداف، استراتژیها و برنامه ها و نظام ارزیابی عملکرد وجود دارد که نظام ارزیابی عملکرد بعنوان زمینه بحث مورد نظر تحت تاثیر متغیرهای محیط، اندازه، تکنولوژی و چرخه عمر قرار دارد. در چنین فضایی، فرآیند ارزیابی عملکرد سازمان در چارچوب اجزاء سازنده آن قابل تأمل است. این اجزاء عبارتند از: فرآیند برنامه ریزی، بودجه بندی و تخصیص منابع، فرآیند مدیریت منابع، انتظارات دولت، انتظارات قانونگذار، کمیته و یا کیفیت خدمات یا محصول انتظارات مشتریان، انتظارات جامعه، فرآیندهای مدیریتی (۳-۹-۴) روش ارزیابی بهره وری جمعی سازمان یا مدل تحلیل پوششی داده ها اولین ویژگی ارزیابی DEA، ارزیابی واقعینانه آن نسبت به روشهای دیگر ارزیابی است. DEA از مجموعه واحدهای تصمیم گیرنده، تعدادی را به عنوان کارا معرفی می نماید و به کمک آنها مرز کارایی را تشکیل می دهد. آنگاه این مرز را ملاک ارزیابی واحدهای دیگر قرار می دهد. در این ارزیابی واحدهای ناکارا به دلیل مقایسه با یک سطح استاندارد از قبل تعیین شده یا شکل تابعی معلوم، ناکارا ارزیابی نشده اند بلکه ملاک ارزیابی آنها واحدهای تصمیم گیرنده دیگری بوده است که در شرایط یکسانی فعالیت می کنند. ویژگی مهم دیگر ارزیابی DEA ارزیابی توأم مجموعه ای از عوامل است. در مدلهای DEA عوامل نهاده ای و ستاده ای توأم مورد ارزیابی قرار می گیرند و محدودیت یک نهاده ای یا تک ستاده ای وجود ندارد. یکی دیگر از ویژگی های اساسی مدلهای DEA ویژگی جبرانی بودن آنهاست. به عبارت ساده این ویژگی به واحد تصمیم گیرنده اجازه می دهد کمبود یا ضعف ستاده هایش را به کمک ستاده های دیگر جبران نماید و یا مصرف اضافی در بعضی از نهاده هایش را با صرفه جویی در نهاده های دیگر جبران نماید. گرچه تحلیل پوششی داده ها در ابتدا برای ارزیابی واحدهای تصمیم گیرنده ارائه شده است ولی قابلیتهای گسترده مدلهای آن این روش را به عنوان یکی از روشهای پرکاربرد تبدیل کرده است. با توجه به اینکه پرداختن به جزئیات قابلیتهای کاربردی تحلیل پوششی داده ها خارج از اهداف این مقاله است. تنها به ذکر عناوین این قابلیتها اکتفا می کنیم: واحد تصمیم گیرنده نشانه را تعیین می کند. این واحدها به عنوان الگوی عملکرد واحدهای ناکارا مطرح می شوند. راهکارهای بهبود کارایی را تعیین می کند. به کمک این راهکارها واحدهای ناکارا می توانند عوامل ناکارایی خود را شناخته و تصحیح کنند. بازده به مقیاس واحدها را تخمین می زند. بر اساس این تخمین، واحدها به سه دسته بازده نزولی، صعودی و ثابت نسبت به مقیاس تقسیم می شوند. واحدهای با بیشترین اندازه مقیاس بهره وری را تعیین می کند. این واحدها، واحدهای کارایی هستند که بهترین اندازه را دارند. راهکارهای توسعه واحدها را پیشنهاد می دهد. این راهکارها شامل انبساط یا انقباض واحدها است. پیشرفت یا پیشرفت تکنیکی واحدها را در یک فاصله زمانی مشخص تعیین می کند. نهاده هایی که باعث تراکم یا ازدحام شده یا شناسایی کرده، میزان تراکم آنها را محاسبه میکند. تخصیص بهینه ای از منابع را انجام می دهد که در آن دیدگاههای کارشناسی شده مدیر هدف اصلی است. پتانسیلهای عملکردی سازمانهای مختلف را که متشکل از واحدهای تصمیم گیرنده است اندازه گیری نموده به عنوان یک شاخص عملکردی در ارزیابی آنها ارائه می نماید. (۳-۹-۵) مدل ریاضی برنامه ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمانهای دولتی (مدل GP) در پیمودن مسیر تکاملی بودجه ریزی بعنوان ابزاری برای سنجش انحرافات و پراکنشها، امروزه کمتر کشوری را می توان یافت که از مدلهای ریاضی بعنوان راهکاری برای تدوین بودجه و تخصیص منابع مالی استفاده نکند. مطالعات نشان می دهد که طراحی مدل ریاضی بودجه شدیداً تحت تاثیر عواملی چون افق بودجه ریزی (زمان)، ساختار بودجه، انتظارات مدیریت و تصمیم گیرندگان قرار دارد. در بودجه ریزی با استفاده از روش PPBS بودجه های دولتی شدیداً تحت تاثیر افق برنامه ریزی تنظیم می شوند. یک مدل ریاضی باید بگونه ای طراحی شود که در یک دوره بلند مدت (پنجساله)، پاسخگوی انتظارات مدیران باشد. در مدل مذکور از یک مدل برنامه ریزی آرمانی (GP) برای بودجه ریزی دولتی استفاده شده است بطوریکه اولین و مهمترین آرمان آن مطلوبیت حاصل از بودجه اختصاص داده شده به یک سازمان می باشد. سایر آرمانها بیانگر نسبت های مطلوب بودجه فعالیتها در سازمان خواهد بود. حاصل، مدل ریاضی آرمانی در حالت قطعی است که اختصاراً GP نامیده می شود. (۳-۹-۶) مدل مثلث عملکرد، الگویی در مسیر ارزیابی عملکرد سازمانها بر رسیهای اخیر محققین نشان می دهد که اغلب سازمانهای امروزی در محیط پیچیده و پویا قرار دارند. در چنین محیطی سازمانها باید یادگیرنده و تحولی باشند و محققین معتقدند که بایستی چارچوبی برای اندازه گیری، ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود عملکرد سازمان های یادگیرنده و تحول آفرین امروزی توسعه یابد. این چارچوب ها باید بیانگر "ظرفیت یادگیری و تحول سازمانی" باشد. از این رو در این مدل بعد "تحول تکاملی" عملکرد سازمانی ارائه می شود و ابعاد مثلث عملکرد سازمانی (کارایی، اثربخشی، تحول تکاملی) مورد بررسی قرار می گیرد. درک هدفهای سازمان از نخستین گامهایی است که باید در راه درک عملکرد سازمان برداشت. هدفهای سازمان باید نشان دهنده علت وجودی آن و آنچه را که در پی دستیابی به آن است، باشد. هدفها نوعی وضعیت مطلوب آینده هستند که سازمان قصد رسیدن به آنها دارد و تلاش های سازمان باید در آن جهت صورت گیرد. اثربخشی میزان نیل به اهداف می باشد. اغلب سازمانهای امروزی در محیط پیچیده، پویا و مبهم قرار دارند و تغییرات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فن آوری اطلاعات و ارتباطات مشخصه جوامع امروزی بشمار می آید. از این دیدگاه می توان گفت که زمان ثبات و قطعیت محیطی به پایان رسیده است. تغییرات محیطی مستمر و فزاینده بوده و عوامل حیاتی موفقیت سازمان پیوسته در چالش هستند. در چنین شرایطی سازمان برای حیات خود باید رابطه خود با محیط را به صورت مستمر "تنظیم" کند. علاوه بر این، سازمان نیازمند "تغییر" است تا بتواند رشد و توسعه یابد. رویکرد خود تنظیمی (سایبرنتیک) برای

"تنظیم و تغییر" کنترل سیستم های پویا مورد استفاده قرار می گیرد. مطالعات تجربی بر اهمیت کارکنان، فرهنگ، ارزشها و قابلیت های آنها به عنوان عوامل "عملکرد عالی سازمان" تاکید می کند. (پیتز واترمن ۱۹۸۲ و کلنفرد و کاونگ ۱۹۸۵، کوبین ۱۹۹۲).

۳-۹-۷) الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد در این الگو، شاخصهای ارزیابی عملکرد به ۳ دسته شاخصهای کیفی، نیمه کمی و شاخصهای کمی تقسیم بندی شده اند. شاخصهای کیفی اساساً استدلالی هستند و بر اساس قضاوتهای ذهنی و درک شخصی افراد استوار است (مانند فرهنگ سازمانی، رهبری و خصوصیات اخلاقی). در شاخصهای نیمه کمی، شاخصهای ذهنی جای خود را به شاخصهای کمی داده اند. عبارت دیگر، برای قضاوتهای کیفی افراد ارزش کمی تعیین می شود. شاخصهای کمی شاخصهایی هستند که می توانند فعالیتهای مختلف انجام گرفته در سازمان را بصورت عدد و رقم بیان کنند. ۳-۹-۸) پنج مارکینگ، فرایند استراتژیک و تحلیلی اندازه گیری عملکرد پنج مارکینگ فرایند استراتژیکی و تحلیلی از اندازه گیری مداوم تولیدات، خدمات و رویه های سازمان در مقایسه با یک سازمانهای موفق و پیشرفته در محیط موضوعات مورد مطالعه می باشد. پنج مارکینگ ابزار کیفی مورد مطالعه جهت شناسایی، ایجاد و تحصیل استانداردهای عالی می باشد. پنج مارکینگ تنها جستجوی راههای بهتر نیست بلکه بدنبال بهترین راه است. قبل از هر گونه تلاش برای مقایسه، پنج مارکینگ نیاز به شناسایی دقیق فرایندهای تجاری سازمانها دارد و وابسته به تحقیقاتی است که نیازمند برنامه ریزی، تجزیه و تحلیل، دسته بندی و همچنین وجود یک برنامه فعال برای اجرای تغییرات در پروژه های سازمان می باشد. هنگامی که پنج مارکینگ با برنامه استراتژیک سازمانها مطابقت داشته و از آن نیز حمایت کند موثرتر خواهد بود. "پنج مارکینگ به فرآیند مداوم مقایسه عملیات سازمان شما با شرکت یا سازمانی که بهترین عملکرد را در آن عملیات دارد گفته می شود. این مقایسه هم کیفی و هم کمی میباشد." پنج مارکینگ کمی شامل استفاده از استانداردهای اندازه گیری برای مقایسه کمی عملکرد با شرکتها و سازمانهای الگو در زمینه هزینه، کیفیت و زمان میباشد. پنج مارکینگ کیفی: در جستجوی مقایسه روشهای عملیات جاری (نه نتایج آن) با روشهای بکار گرفته شده توسط شرکتها و سازمانهای الگو است. "جستجوی بهترین روشهای موجود در صنعت که منتهی به برتری در عملکرد میگردد". "پنج مارکینگ یعنی آفندر متواضع باشنید که قبول کنید یک نفر دیگر در یک چیز بهتر از شماست و آفندر عاقل باشنید که یاد بگیرید چگونه به او رسیده و یا حتی جلوتر بروید". پنج مارکینگ هیچگاه متوقف نمی شود بلکه فرآیندی همیشگی است که نیاز به تعدیل و اصلاح دارد. انواع پنج مارکینگ عبارتند از (۱) پنج مارکینگ عمومی ۲- پنج مارکینگ داخلی ۳- پنج مارکینگ رقابتی. هر یک از آنها محاسن و معایبی دارد. پنج مارکینگ عمومی: غنی ترین منبع را برای شناخت از عملیات مختلف بدست می دهد. به این ترتیب سازمانها می توانند بدون توجه به نوع صنعت، بهترین عملکردها را پیدا نمایند و بینش و آگاهی کسب کنند که آنان را از رقیب پیش می اندازد. پنج مارکینگ داخلی: یک قسمت از سازمان را در مقابل قسمت دیگر اندازه گیری می کند. برای مثال، سازمانی که چندین انبار دارد می تواند هر یک از این انبارها را با دیگری مقایسه نماید. یکی از امتیازات پنج مارکینگ داخلی این است که می تواند کمک کند تا بهترین روش در داخل سازمان به دست می آید. پنج مارکینگ داخلی از سایر انواع پنج مارکینگ کم هزینه تر بوده و زمان کمتری را در مقایسه با انواع دیگر صرف می کند. هنگامی که سازمانی تعداد زیادی واحدهای عملیاتی داشته باشد که فرآیند مشابهی دارند، این نوع پنج مارکینگ بسیار مفید خواهد بود. پنج مارکینگ رقابتی: پنج مارکینگ رقابتی عملکردهای یک سازمان را در مقابل رقیب آن سازمان ارزیابی می نماید. هنگامی که از پنج مارکینگ صحبت می شود غالباً همین مفهوم و تعریف به ذهن می آید. نتایج این نوع پنج مارکینگ اغلب مشکل ساز می باشد زیرا رقیب از مشکلات اطلاعات واهمه دارند و معمولاً هنگام اجرای این نوع پنج مارکینگ یا قبل و بعد از آن شکایات قانونی مطرح می شود. اطلاعات کیفی اغلب یا ارائه نمی شوند و یا کافی و مؤثر نیستند بطوریکه شرکت کنندگان در مطالعه بیشتر اطلاعات کمی را دریافت می کنند و اطلاعاتی که چگونگی پیشرفت و بهبود را نشان دهند کمتر دیده میشود. در فعالیت پنج مارکینگ موارد زیر باید رعایت شود. ۱- قبل از تلاش برای هر گونه مقایسه ای، شناخت دقیق و کاملی از سازمان خود ضروری است. ۲- برنامه ریزی برای شناسایی سازمانهای الگو و نمونه برای مقایسه و جمع آوری اطلاعات. ۳- تحلیل به منظور اندازه گیری فاصله عملکرد با سازمانهای الگو. ۴- برای تنظیم اهداف و استانداردهای جدید تمام فعالیتها به تفکیک باید مشخص گردند. ۵- یک برنامه عملی برای اجرای تغییر در فرآیند تهیه شود. ۶- برای حفظ عالیترین استانداردها، فرایندها باید به طور مداوم به روز و به هنگام شوند. ۷- ابزار اندازه گیری فراهم باشد. ۸- پنج مارکینگ نیاز به منابع، علی الخصوص زمان دارد. نتایج و یافته های تحقیق در روش پنج مارکینگ: ۱- نقش مهم رهبری سازمان در طراحی و گسترش اندازه گیری مؤثر عملکرد. ۲- نیاز به یک چهارچوب اصولی برای اندازه گیری عملکرد و سیستم مدیریت. ۳- ارتباطات مؤثر داخلی و خارجی کلید موفقیت در اندازه گیری عملکرد است. ۴- مسئولیت و جوابگویی برای نتایج باید بوضوح مشخص گردیده و تفهیم شود. ۵- سیستمهای اندازه گیری عملکرد نباید صرفاً اطلاعات را انباشته کنند بلکه باید تصمیم گیرندگان را در فرآیند تصمیم گیری یاری دهند. ۶- توییح و پاداش باید مرتبط با اندازه گیریهای عملکرد باشد. ۷- سیستمهای اندازه گیری عملکرد باید مثبت باشد نه بازدارنده. ۸- کارکنان، مشتریان، افراد ذی نفع بایستی آزادانه در نتایج و پیشرفتهای حاصل از برنامه ها مشارکت داده شوند. ۹- ۳-۹-۹) روش مهندسی مجدد برخی از سازمانها فعالیت مهندسی مجدد را در پاسخ به شناسایی فاصله بوجود آمده بین اهداف و نتایج واقعی انجام می دهند. فرایند مهندسی مجدد در برخی از این سازمانها بر روی دوره زمانی عملیات، ساختار سازمانی، تامین منابع خارج از سازمان، تکنولوژی اطلاعات و سود انجام می گیرد. هدف نهایی از مدیریت تغییر، پاسخگو بودن رهبران ارشد سازمانها است. مدیریت با استفاده از تکنیکهایی خاص، افراد و فرهنگ سازمان را با تغییرات استراتژیکی، ساختاری و سیستمی سازمان هماهنگ می سازند. ۳-۹-۱۰) برنامه ریزی استراتژیک مشتری مداراگر چه دستگاههای دولتی در مشخص شدن مأموریت و تایید اهداف خود متکی به مجلس و سایر ارگانهای ذینفع هستند اما آنان نیز مانند سازمانهای بخش خصوصی باید نیازهای مشتریان را مد نظر قرار دهند. ابزار بسیاری برای سنجش این نیازها در دسترس است از جمله: * کنفرانس جستجوی آینده: این کنفرانس برای تعداد ۳۰ الی ۸۰ نفر از ذینفعان سازمان یا دستگاه دولتی برگزار می شود. این شرکت کنندگان از فضای برنامه ریزی شده کنفرانس برای کمک به سازمان در تعریف گذشته، تحلیل زمان حاضر و پیشبرد آینده استفاده میکنند. * مدل منطقی: این مدل یکی از اشکال نمایش اصولی متوالی (ورودی - فرآیند - خروجی - بازده) می باشد. این مدل از صدور تصمیمات و فرآیند تصمیم گیری پشتیبانی می کند. * تکنیک چرا: این تکنیک با جواب دادن مناسب به این سوال شروع می شود. چرا یک سازمان باید از اهداف فعالیت مدار به سمت اهداف بازده مدار حرکت کند. * تجزیه تحلیل SWOT: این ابزار برای محیط سازمان سودمند است به نحوی که سازمان را قادر می سازد اطلاعات مربوط به نقاط ضعف و قوت را بررسی و فرصتها و خطرات خارجی را شناسایی کند. ۳-۹-۱۱) الگوی اعتبار سنجی روشی برای ارزیابی عملکرد ارگانهای دولتیالگوی اعتبار سنجی، فرآیندی است که از طریق آن، سازمان بواسطه صلاحیت های تشکیل دهنده اش، بوسیله نهادی بیرونی معتبر شناخته می شود. هدف این فرآیند اینست

که کیفیت عملکرد سازمانها را گواهی کند و آنها را در بهبود امرشان یاری دهد. الگوی اعتبار سنجی مستلزم ۲ مرحله ارزیابی است: الف) ارزیابی درونی ب) ارزیابی بیرونی ارزیابی درونی مرحله آغازین کاربرد الگوی اعتبار سنجی تلقی می شود. در این مرحله سازمان بمنظور اینکه عملکرد خود را در آینه بیند اقدام به ارزیابی می کند تا جنبه های قوت و ضعف خود را دریابد و به اصلاح نقطه ضعفها بپردازد. بعبارتی، اعضاء بصورت خود بخود به صورتبندی سئوالات ارزیابی پرداخته، روشهای گردآوری داده های مورد نیاز را تعیین کرده و پس از تحلیل آنها شخصاً درباره خود قضاوت می کنند. این مرحله از الگوی اعتبار سنجی صرفاً برای تسهیل اجرای مرحله دوم انجام می شود. در مرحله دوم اجرای این الگو، مدیران سازمان از خارج از نظام مورد ارزیابی به بازدید نظام می پردازند و ضمن بررسی گزارش ارزیابی درونی، گزارش رسمی ارزیابی نظام را تدوین می کنند. چنانچه سازمان مورد ارزیابی با معیارهای از قبل تعیین شده، فاصله غیر قابل انتظاری را نشان دهد، سازمان مورد ارزیابی مهلت می دهند تا در یک فاصله کوتاه امور خود را بهبود بخشد تا مجدداً سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد ۳-۹-۱۲) الگو برداری از لایحه GPPA جهت بهره برداری در نظام ارزیابی عملکرد لایحه عملکرد و نتایج دولت معروف به G PRA مصوب سال ۱۹۹۳ آمریکا یکی از الگوهای مؤثر و منسجم در فعالیتهای قانونگذاری و اجرایی بمنظور شفاف سازی عملکرد دستگاههای دولتی و متمرکز ساختن آنها بر روی نتایج و عایدات بدست آمده می باشد. این الگو بطور خلاصه شامل قدمهایی به شرح زیر است: خلاصه رهنمودهایی جهت به اجرا درآوردن مؤثر لایحه GPPA قدم ۱- تعریف مأموریت و عائدتهای مطلوب الگوی عملی ۱: مشارکت دادن ذی نفعان. الگوی عملی ۲: ارزیابی محیط. الگوی عملی ۳: همسو سازی فعالیتهای عملیاتی اصلی و منابع. قدم ۲- اندازه گیری عملکرد الگوی عملی ۴: تولید مجموعه ای از شاخصهای اندازه گیری در هر سطح سازمانی که مبین نتایج بوده، محدود به تعدادی حیاتی بوده، پاسخگوی اولویتهای چندگانه بوده، برای دستیابی به هر کدام مسئولیتهای مربوطه مشخص می باشد. الگوی عملی ۵: جمع آوری داده هایی به اندازه کافی کامل، صحیح و سازگار با یکدیگر. قدم ۳- استفاده از اطلاعات عملکرد الگوی عملی ۶: شناسایی شکافهای عملکرد. الگوی عملی ۷: گزارش دهی اطلاعات عملکرد. الگوی عملی ۸: استفاده از اطلاعات عملکرد در راستای انجام مأموریت سازمانی. الگوهای عملی رهبری که پشتیبان پیاده سازی لایحه بوده اند. الگوی عملی ۹: واگذاری اختیار تصمیم گیری در ازاء پاسخگویی الگوی عملی ۱۰: ایجاد انگیزه الگوی عملی ۱۱: ایجاد تخصص لازم الگوی عملی ۱۲: یکپارچه سازی اصلاحات مدیریتی. ۱: تعریف مأموریت و عائدتهای مطلوب به موجب GPPA دستگاهها مکلفند که برنامه استراتژیک حداقل پنجساله خود را به اداره مدیریت و بودجه ارسال نمایند. هر برنامه استراتژیک بایستی در بردارنده موارد ذیل باشد: ۱- بیانیه مأموریت جامع دستگاه بر اساس وظایف قانونی ۲- یک سری اهداف استراتژیک مرتبط با عائدتهای و دستاوردهای اجرایی وظایف ۳- روش عملیاتی نحوه دستیابی به اهداف با ذکر نحوه بهره برداری از منابع ۴- شناسایی عوامل خارجی که می تواند تأثیر به سزایی در عملکرد دستگاه داشته باشند. برای این منظور بکاربردن سه الگوی عملی در این راستا مفید تشخیص داده شدند: ۱- مشارکت دادن ذی نفعان مختلف: ۲- ارزشیابی محیطهای داخلی و خارجی خود: ۳- همسو سازی فعالیتهای عملکرد دهی اصلی، و منابع در جهت دستیابی به عائدتهای مربوط به مأموریت قدم ۴: اندازه گیری عملکرد به موجب لایحه GPPA کلیه دستگاهها موظفند که در سالهای ۱۹۹۹ به بعد برنامه های عملکرد خود را همراه با بودجه پیشنهادی آن سال مالی ارائه دهند و از سال ۲۰۰۰ به بعد گزارش عملکرد سه سال قبلی خود را ارائه دهند. مشاهده گردید که دستگاههای پیشرو دو شیوه مهم را به کار می گیرند. اول اینکه شاخصهایی برای اندازه گیری تهیه می کنند که عموماً از چهار مشخصه برخوردار می باشند، الف) تا حد امکان متصل به اهداف برنامه ها بوده (ب) از نظر تعداد، اندک و لیکن حیاتی می باشند، ج) به اولویتهای چندگانه پاسخگو می باشند (د) مسئولیتهای برای پاسخگویی به نتایج مشخص می باشد. ثانیاً غافل از این نیستند که نظامهای اندازه گیری عملکرد می بایستی با مقتضیات دنیای واقعی همخوانی داشته باشد فرضاً با در نظر گرفتن هزینه گردآوری داده ها قدم ۳: استفاده از اطلاعات عملکرد یکی از اهداف لایحه GPPA بهبود کیفیت تصمیم گیری در کنگره آمریکا بوده است. در کنار کنگره، مدیران عالیترته دستگاهها و همچنین مردم از جمله ذی نفعان گزارشات عملکرد به حساب می آیند. مدیران دستگاهها به مواردی چون میزان دستیابی برنامه ها به اهدافشان، میزان کارآمدی روشهای داخلی، و راه کارهای ممکن برای ایجاد یک بهبود مستمر در سازمان پی می برند. اعضاء کنگره با این اطلاعات بطور واقع بینانه تری در مورد بودجه اعطایی به دستگاهها تصمیم می گیرند. مشاهده گردید که سازمانهای پیشرو پس از تنظیم برنامه های استراتژیک و اندازه گیری عملکرد، از طریق (۱) شناسایی شکافهای حاصله (۲) گزارش دهی صحیح عملکرد و (۳) استفاده از اطلاعات عملکرد در ایجاد بهبود در عملکرد و پشتیبانی از مأموریتهاشان به خوبی اطلاعات بدست آمده را به کار می بندند. لایحه GPPA موفق نمی شود مگر با حمایت قوی رهبری سیاسی و مجرب دولت فدرال. فقط آنها می توانند تضمین نمایند که علی رغم نرخ بالای جابجایی مسئولان سیاسی، برنامه استراتژیک و اندازه گیری عملکرد مبنای هدایت فعالیتهای روزانه قرار گیرد و نتیجه گرایی نهادینه شود. از جمله الگوهای عملی که می تواند در این رابطه مفید باشد عبارتند از: ۱- واگذاری اختیار تصمیم گیری در یک چارچوب پاسخگویی در مقابل عملکرد بر اساس مأموریتها مربوطه: ۲- ایجاد انگیزه به منظور توجه داشتن بر عائدتهای: ۳- ایجاد تخصصهای لازم: ۴- همسو سازی و یکپارچه سازی فعالیتهای مختلف اصلاحات مدیریتی و اداری. ۳-۹-۱۳) الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند شاخصه (MADM) است که اولین بار توسط توماس ال ساعتی عراقی الاصل در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. این روش در هنگامی که عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم گیری روبروست می تواند استفاده گردد. معیارهای مطرح شده می توانند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می شود. درخت سلسله مراتب تصمیم عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. سپس یک سری مقایسات زوجی انجام می گیرد. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه های رقیب مشخص می سازد. در نهایت منطق AHP به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می سازد که تصمیم بهینه حاصل آید. AHP در آغاز برای تصمیم گیری های انفرادی در یک محیط متلاطم و فازی ارائه شد. سپس در دهه هشتاد به چگونگی استفاده از آن پرداخته شد. AHP در تصمیم گیری های گروهی باعث خواهد شد که نه تنها مزایای فون تصمیم گیری گروهی حفظ شود بلکه معایب آنها (همانند سرعت هزینه و تک فکری) بر طرف شود. هر گاه AHP به عنوان ابزار تصمیم گیری استفاده می شود گروه در آغاز باید یک درخت سلسله مراتب مناسب که بیان کننده مساله تحت مطالعه است فراهم کند سلسله مراتب تصمیم درختی است که با توجه به مساله تحت بررسی دارای سطوح متعدد است. اختصاصاً سطح اول هر درخت بیان کننده هدف تصمیم گیری است. سطح آخر هر درخت بیان کننده گزینه هایی است که با همدیگر مقایسه می شوند و برای انتخاب در رقابت با همدیگر هستند دیگر سطوح (میانی) نشان دهنده فاکتورهایی است که ملاک مقایسه گزینه ها هستند. مرحله اساسی در این تصمیم

تعیین فاکتورهایی است که بر اساس آنها گزینه های رقیب با همدیگر مقایسه می شوند. تعیین این فاکتورها در تصمیمات انفرادی چندان مشکل نیست چرا که خود تصمیم گیرنده این عوامل را به شخصه تعیین می کند. در حالی که ممکن است این عوامل در تصمیم گیری های گروهی به دلیل اختلاف علائق و تخصص افراد متعدد باشد. در این مرحله استفاده از فنون معمول تصمیم گیری گروهی می تواند کارساز باشد، توصیه معمول در این زمینه آن است که با استفاده از تکنیک داخلی مهمترین فاکتورها تعیین گردند. با عنایت به مبانی نظری روش AHP می توان گفت فرایند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدل سازی به صورت سلسله مراتبی می باشد. در این مدل سطوح یک آن بیانگر تعیین و تبیین هدف یا عملکرد دستگاه و سطح آخر آن در بر گیرنده شاخص های عملیاتی ارزیابی عملکرد و به کمک سطوح میانی، عملکرد دستگاه ابعاد تشکیل دهنده آن و هر یک از این ابعاد به نوبه خود نیز به عوامل فرعی دیگر تقسیم می شوند. یکی از نقاط قوت مدل سازی با فن AHP این است که می توان با افزودن بر تعداد سطوح درخت تصمیم هر چه بیشتر جزئیات و مسائل حاشیه ای را مد نظر قرار داد. به عبارت دیگر افزایش سطوح درخت تصمیم بیانگر افزایش مدل و مد نظر قرار دادن تعداد بیشتری از عوامل و عناصر فرعی تاثیرگذار بر مسئله تصمیم گیری می باشد. (۳-۹-۱۴) الگوهای کارت امتیاز موازن (BSC:BSC) یک الگو و یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی جهت تدوین مجموعه ای از شاخص های عملکرد در راستای اهداف استراتژیک می باشد. این الگو توسط DAVID NORTON, ROBERT KAPALA ارائه شده و از چارچوبی پیروی می کند که در اولین گام آن می بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص گردد. سپس در راستای دیدگاه های حاکم بر سازمان اهداف استراتژیک (STRATEGIC AIMS) تدوین می یابند و یا می بایست تدوین شده باشند. با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان عوامل حیاتی موفقیت (CRITICAL SUCCESS FACTORS) مشخص و رابطه علت و معلولی (CASE AND EFFECTS RELATIONSHIP) بین این عوامل مشخص می گردد. در همین راستا معیارهای استراتژیک (STRATEGIC MEASURES) تبیین و در نهایت برنامه اقدام (ACTION PLAN) تدوین می گردد. الگوی BSC یکی از موفق ترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد می باشد. شرکت های بسیار مطرح که از این روش استفاده کرده اند دلیلی در راستای صحت ادعای فوق باشند برخی از این شرکت ها عبارتند از: A.B.B. سازمان بین المللی در زمینه مهندسی برق که در سال ۱۹۹۷ تنها ۳۱ میلیون USP درآمد داشته است سازمانی که بیش از ۱۰۰۰ شرکت را در ساختار خود در بر دارد. SKANDIA: شرکت بیمه سوئیس، دارای تقریباً ۹۰۰۰ پرسنل ELECTROUX: سازمانی در زمینه خانه سازی دارای بیش از ۱۰۶۰۰۰ پرسنل در بیش از ۶۰ کشور دنیا BRITISH AIRWAYS: بزرگترین شرکت مسافرتی دنیا، در سال ۱۹۹۴ که به ۲۴ میلیون نفر خدمت ارائه کرده است. SKF: COCA-COLA: دارای بیش از ۴۴۰۰۰ پرسنل ۳-۹-۱۵) الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت جامع (TQM, ISO): مدیریت کیفیت فراگیر با قرار دادن مشتری در مرکز دایره و کوشش همه جانبه برای جلب رضایت وی، سعی در بهبود عملکرد سازمانی دارد. نگاه مدیریت کیفیت فراگیر دارای ابعاد گسترده و فراگیری می باشد ولی تضمینی وجود ندارد که در همه زمینه ها پیروز بوده و در هر موقعیتی جوابگو باشد. شیوه های کلی که روش اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در بر دارند بدین گونه اند. شناخت طراحی سازمان و رفتار سازمانی: این کار می بایست پیش از به اجرا در آوردن مدیریت کیفیت فراگیر و در مرحله آفرینندگی صورت گیرد. در این مرحله پاسخ به سئوالاتی نظیر اداره سازمان با راهبردی فرهنگی مناسب تر است یا با راهبردی سیاسی فلسفه و بنیادهای کیفیت که راهنمای اجرایی خواهند بود به روشنی برگزیده می شوند. تشکیل کمیته راهبری: گروهی از کارکنان مامور اجرای فرایند کار می شوند. این گروه وظیفه انتخاب هدف تشکیل شوراهای فرعی در هر لایه سازمانی و تنظیم برنامه های آموزشی ارزیابی پیشرفت کار کمک به اجرای فرایند را بر عهده دارند. هدفگذاری سازمانی: در این مرحله با طرح سئوالاتی زمینه دستیابی به اهداف و فلسفه سازمان مهیا می گردد. سئوالاتی نظیر ۱- از دیدگاه درون سازمانی، چه فعالیت هایی می گیرد. ۲- آیا آنچه انجام می پذیرد همان است که برنامه ریزی شده است. ۳- چرا این فعالیت انجام می پذیرد. ۴- آیا فعالیت صحیحی انجام می گیرد. ۵- چه فعالیت دیگری را می توان انجام داد. ۶- با گسترش فعالیت ها چه نتایجی به دست خواهد آمد. شورایی تشکیل گردد به گونه ای که نمایندگان تمام مشاغل سازمانی در آن حضور داشته باشند. کارگاه های آموزشی را تشکیل داده و یا به کار بگیرد. هدف شورای یادشده تعیین گردد. این شوراها هماهنگ و در راستای هدف بنیادین سازمان که توسط شورای عالی تعیین گشته به مشخص کردن اهداف خود می پردازند. به پژوهش و تجزیه و تحلیل امور مشتری توجه گردد: بیشترین توجه مدیریت کیفیت فراگیر بر مشتری است. نیازهای مشتری باید شناسایی و پذیرفته شوند. با برگردن این معیار روشن همه عملکردها را می توان بر پایه آن سنجید. تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان، بر این معیار کاستی ها را نشان خواهد داد. در پی آن بایستی برنامه هایی برای برطرف نمودن کاستی ها تدارک دیده و اجرا نمود، تا سازمان در راه پیشرفت و بهبود گام بردارد. ۳-۹-۱۶) الگوی بالدريج: در سال ۱۹۸۸ به دنبال تصویب قانونی در کشور آمریکا جایزه کیفیت ملی ریاست جمهوری آمریکا پایه گذاری شد. در این مدت بیش از ده سال است که سازمان های آمریکایی بر اساس عملکرد خود را ارزیابی و تعدادی نیز پا را از این فراتر گذاشته و در مسابقه دریافت این جایزه شرکت نموده اند. الگوی فوق یکی از الگوهای خود ارزشیابی سازمانی است و معیارهای آن مبنایی برای خود ارزشیابی سازمانی، ارزیابی داوطلب و ارائه بازخور مناسب برای او می باشد. معیارهای این الگو بر اساس دسته ای از مفاهیم و ارزشهای بنیادی ساخته شده اند. این ارزشها عبارتند از: رهبری بصیرتی، مشتری گرایی، یادگیری فردی و سازمانی، ارزش گذاری، به کارکنان و همکاران، سرعت عمل، تمرکز بر آینده، مدیریت نوآوری، مدیریت بر مبنای واقعیات، مسئولیت در قبال جامعه و رعایت حقوق شهروندی، تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش ها و دیدگاه سیستمی. چارچوب و معیارهای این مدل در قالب شکل زیر ارائه شده است. برنامه جایزه کیفیت ریاست جمهوری در آمریکا به وسیله سازمان مدیریت پرسنلی اداره می شود. این برنامه شامل دو جایزه است. جایزه ریاست جمهوری برای کیفیت و جایزه برای بهبود کیفیت، سازمان های فدرال دارای عملکرد نمونه این جایزه را سالانه دریافت می کنند. اهداف برنامه عبارتند از: شناسایی سازمان های دولتی که عملکرد و توانایی های خود را بهبود می دهند. سازمان هایی که روند تدارک کالاها و خدمات با کیفیت را حفظ کرده اند. ترویج بهترین تکنیک های مدیریت استراتژی ها و تجربه های عملکرد در بین تمام موسسات دولتی فدرال، همانند دولت های محلی ایالتی و بخش خصوصی. ارائه الگوهایی جهت ارزیابی عملکرد کلی آنها در ارائه ارزش به مشتریان به طور مستمر، ارائه یک رویکرد منظم و نظام مند در رابطه با تغییر با ارائه یک چارچوب یا ابزار برای هدایت ارزیابی ها تحلیل آموزش و برنامه ریزی بهبود عملکرد. معیارهای مدل تعالی عملکرد بالدريج برای ارتقا عملکرد اساس و پایه ای جهت خود ارزیابی سازمانها است و به گونه ای طراحی شده است که سازمان ها را در راستای بهبود عملکرد از طریق تمرکز بر اهداف نتیجه مدار زیر کمک می کند. ارائه ارزش های رو به رشد به مشتریان توسعه اثربخشی و توانایی های سازمان در همه زمینه هاین معیارها بر نتایج و دستاوردهای تجاری تمرکز دارند، قابل سازگاری هستند. از نگرش سیستمی در تنظیم اهداف سازمان حمایت می کنند و از ارزیابی و تشخیص مبتنی

حمایت می‌کنند، معیارهای ارتقای عملکرد طی چند سال اخیر به طور بارز در راستای پوشش جامع انواع عملکردهایی که مبتنی بر استراتژی‌های سازمان می‌باشند. توسعه یافته و نیازهای تمامی ذینفعان اعم از مشتریان، کارکنان سهامداران تامین کنندگان شرکا و مردم را در بر می‌گیرد. اخیرا بسیاری از سازمان‌ها معیارهای جایزه کیفیت ریاست جمهوری آمریکا (و طبیعتا جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج) را برای خود ارزیابی به کار می‌گیرند. زیرا این معیارها انعکاس دهنده عوامل کلیدی سازمان‌های برخوردار از عملکرد برتر می‌باشند. استفاده از معیارها برای بازمیابی‌های عملکرد درون سازمانی مزایای بسیاری دارد که عبارتند از: یک ارزیابی نظام مند و دارای چارچوب از عملکرد فعلی و همچنین در مقایسه با سایر سازمان‌های رقیب و برخوردار از عملکرد برتر در اختیار دارید. می‌توانید فرایندهای عملیاتی کلیدی را شناسایی کرده، اهداف عملکرد قابل اندازه‌گیری تعیین کرده و میزان پیشرفت اهداف را دنبال کنید. معیارها ابزاری برای تعیین دقیق‌سازی شاخص‌های عملکرد سازمانی در جهت بازمیابی نتایج حاصل از خدمت‌رسانی به مشتری، مراقبت موثر از منابع دولتی، منابع انسانی و مدیریت تامین کنندگان و شرکا و دیگر عناصر سازمانی می‌باشند. بازمیابی داخلی عملکرد در شناخت نظرات مشترک در رابطه با قوت‌ها و فرصت‌ها بهبود و اقدام روی مهمترین فرصت‌های سازمانی کمک می‌کند (۳-۹-۱۷) الگوی ترکیبی با مدل تصمیم‌گیری متوالی: از توضیحات مطرح شده در خصوص هر یک از الگوهای یاد شده چنین بر می‌آید که هر یک از این الگوها بنا به ماهیت و مبانی نظری آن در شرایط و فضایی خاص بهترین و کارآمدترین نتیجه را به بار خواهد آورد. اگر چه این مطلب صحیح می‌باشد. اما باید به خاطر داشت که همواره چنین نیست. به عبارتی نتیجه فوق به طور نسبی و نه به طور مطلق صحیح می‌باشد. ممکن است در برخی شرایط و موقعیت‌های سازمانی و بنا به دلایل دیده‌اشکار و غیر آشکار هیچ یک از الگوهای یاد شده نسبت به دیگری از کارآمدی و اثربخشی ویژه‌ای برخوردار نباشد. به عبارتی دیگر ممکن است هیچ الگویی به طور کامل و یا به طور قابل قبول با شرایط خاص آن فضا سازگاری و انطباق نداشته باشد. بلکه برعکس ممکن است تلفیقی از روش‌های گوناگون کارآمدترین شیوه باشد و مهمترین حالت سازگاری و انطباق را با شرایط موجود ایجاد کند. همچنین گاهی اوقات ممکن است اندکی جرح و تعدیل در یک شیوه با ترکیبی از شیوه‌ها چنین قدرتی از سازگاری و انطباق را در الگوهای جدید و در ارتباط با شرایط و اقتضات موجود حاصل کند که در تک تک الگوهای موجود و یا ترکیبی از آنها وجود داشته باشد. بنابراین با عنایت به رویکرد اقتضایی باید گفت که به طور صریح و مشخص نمی‌توان در خصوص کاربرد یک الگو یا الگوهای خاص در ارتباط با سازمانی مشخص، قضاوت کرد. بلکه آنچه که تعیین‌کننده بهترین شیوه می‌باشد، اقتضات مربوطه می‌باشد که برخی از مهمترین آنها عبارتند از: شناخت کامل، جامع و شفاف محیط و شرایط سازمانی، دیدگاه‌ها و تفکرات ناظر بر فرایند ارزیابی عملکرد نوع و ماهیت اطلاعات در دسترس، نوع و ماهیت نتایج مورد انتظار، نیازهای اطلاعاتی تصمیم‌گیرندگان و مسئولان ذیربط سازمانی، نوع و ماهیت شاخص‌ها و معیارهای تعریف شده و مسائلی از این قبیل که در کنار یکدیگر و با برقراری ارتباط و تعامل بین آنها، انتخاب بهترین الگو را رهنمون می‌شوند. آنچه به آن پرداخته شد، بررسی الگوهای مرسوم ارزیابی عملکرد در سازمانها بود که هر کدام از این الگوها با ارائه تصویری از ارزیابی عملکرد، به بیان روش مورد نظر در انجام ارزیابی هر سازمان پرداخته‌اند. اما آنچه باید به آن توجه نمود اینگونه برای ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه‌های اجرایی زیرمجموعه دولت، علاوه بر آگاهی از روش‌های ارزیابی هر سازمان، که ارزیابی را در درون آن سازمان بیان می‌کند نیازمند داشتن آگاهی لازم از جایگاه ارزیابی در یک سازمان و در سطح بالاتر آگاهی از جایگاه ارزیابی در نظام برنامه‌ریزی و نیز ترتیبات نهادی و قانونی لازم جهت استقرار این خرده‌نظام (خرده‌نظام ارزیابی عملکرد) و نیز اثر بخشی آن نیز، لازم و ضروری است. به عبارت دیگر علاوه بر آگاهی از نحوه ارزیابی در یک سازمان آگاهی از این که ارزیابی عملکرد دارای چه جایگاه و نقشی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری این سازمان دارد و نیز ارزیابی عملکرد در نظامی که این سازمان در آن قرار دارد چه جایگاهی دارد، نیز لازم و ضروری است. بر همین اساس در مقوله ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی زیرمجموعه دولت علاوه بر آگاهی از روش‌های ارزیابی سازمانی نیازمند آگاهی از ترتیبات نهادی و قانونی و نیز ارزیابی کلان‌نگر می‌باشیم یکی از مهم‌ترین روش‌های دستیابی به این دانش و آگاهی مطالعه تجربه عملی کشورهای موفق در این مقوله می‌باشد. دو مورد از کشورهایی که تا چند دهه پیش عضو کشورهای در حال توسعه بودند و توانستند با برنامه‌ریزی صحیح و کارآمد و نیز تضمین کارآمدی این برنامه‌ریزی با توجه به مناسب به ارزیابی سیاست‌ها و استراتژی‌ها، به سطوح بالای توسعه دست یابند، کشورهای ژاپن و مالزی می‌باشند که توسعه آنها به عنوان معجزه عنوان شده است. بر همین اساس و برای دستیابی به تجربه نظام ارزیابی عملکرد در این کشورها برای دستیابی به دانش کافی در زمینه ترتیبات قانونی و نهادی لازم، در ادامه به بررسی نظام و شیوه ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در این کشورها می‌پردازیم. (۳-۱۰) سیستم نظارت و ارزیابی در ژاپن امروزه ژاپن به عنوان یکی از کشورهای توسعه یافته، دارای توانمندی اقتصادی بالایی در جهان شناخته می‌شود توسعه یافتگی و توان فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در این کشور امروزه در سطحی است که آرزوی هر کشور در حال توسعه‌ای است که به سطح توانمندی این کشور دست یابد. برای نظریه پردازان توسعه همواره ژاپن به عنوان یکی از معجزه‌های جهان در حال توسعه شناخته می‌شود و آن هم به این دلیل است که علی‌رغم آسیب فراوانی که ژاپن از جنگ جهانی دوم دیده بود و سرخوردگی‌ای که از شکست این کشور را فرا گرفته بود و همچنین علی‌رغم محروم بودن این کشور از منابع طبیعی، توانست مسیرهای ترقی و توسعه یافتگی را در سالهای پس از جنگ طی نموده و به عنوان یکی از کشورهای مطرح در سطح توسعه یافتگی در جهان مطرح شود. به راستی دلیل موفقیت ژاپن چه بوده است. در بررسی عوامل تاثیرگذار بر توسعه معجزه آسای ژاپن، به عوامل متعدد فرهنگی اجتماعی و اقتصادی که در این امر دخیل بودند بر می‌خوریم، اما آنچه به عنوان یکی از مهمترین دلایل موفقیت ژاپن به نظر نظریه پردازان توسعه مطرح می‌شود. توانمندی دولت در ایجاد نهادهای موثر در توسعه این کشور می‌باشد. تاسیس نهادهای اقتصادی موثر و از میان برداشتن نهادها و دستگاه‌های اداری غیر ضرور و در پیش گرفتن راه‌های ریاضتی و تحدیدی و انجام برنامه‌ریزی‌های درازمدت به همراه انجام اصلاحات ساختاری مهمترین و اساسی‌ترین فعالیت‌هایی بود که توسط دولت در طی مسیر توسعه این کشور انجام گرفته است. (ازراوگل، ۱۳۷۱، ۵۷ - ۵۳) تشکیل ستاد ثبات اقتصادی در سالهای ابتدایی پس از جنگ در ابتدای مراحل برنامه‌ریزی در ژاپن، تا انجام برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و بلندمدت و تعیین راهبردهای بلندمدت که امروزه توسط دولت در این کشور انجام می‌گیرد، فعالیت‌هایی است که دولت‌های ژاپن برای تحقق توسعه انجام داده است. برنامه‌ریزی هم در عرصه خرد و هم در عرصه کلان‌خیمیر مایه اصلی کلیه فعالیت‌های اقتصادی ژاپن می‌باشد. (علیپور تهرانی، ۱۳۷۲، ۶۳) اگر چه امروزه نظام برنامه‌ریزی ژاپن و ارکان برنامه‌ریزی آن چندان به مسائل جز و جزئیات برنامه‌ریزی در این کشور نمی‌پردازد [که این امر نتیجه برنامه‌ریزی کارآمد و با هدف در گذشته بوده است] اما همچنان برنامه‌ها و استراتژی‌های بلندمدت و میان‌مدت یکی از مهمترین اموری است که در این کشور توسط دولت انجام می‌گیرد. آنچه در نظام برنامه‌ریزی ژاپن قابل توجه بوده و دقت در آن توجه این کشور

به یکی از مهمترین مراحل فرایند برنامه ریزی در این کشور را مشخص می کند، وجود نظارت و ارزیابی عملکرد دولت در این نظام می باشد، یعنی نظام برنامه ریزی و اجرایی این کشور با توجه شایسته به امر نظارت و ارزیابی عملکرد دولت زمینه های اصلاح کاستی ها و سیاست های غلط دولت را مهیا نموده و مسیر توسعه و ترقی را برای این کشور هموار نموده است. به طوری که در این کشور برنامه طراحی شد در طول سالهای اجرا به صورت الگویی عاری از کاستی تلقی نشده و اصلاحات لازم که ناشی از ارزیابی مطلوب استخراج می شوند همواره مورد توجه دولت بوده است به طوری که دولت ژاپن هر دو یا سه سال یک بار یک برنامه پنج ساله انتشار می دهد و اصلاحات لازم را در برنامه قبلی که در حال انجام می باشد صورت می دهد. (علیپور تهرانی، ۱۳۷۲، ۶۰) به جرات می توان گفت یکی از مهمترین دلایل تداوم توسعه یافتگی در ژاپن و تبدیل این کشور از یک کشور توسعه نیافته به یک کشور توسعه یافته نقش کارآمد دولت و انجام نظارت و ارزیابی کارآمد از عملکرد سیاست ها و برنامه های دولت در این کشور بوده است. این امر را می توان در بررسی جایگاه نظارت و ارزیابی سیاست ها و برنامه ریزی ها عملکرد دولت و در نظر گرفتن نهادهای لازم جهت این امر در نظام برنامه ریزی ژاپن استخراج نمود. بر این اساس و برای مطالعه یکی از مهمترین عوامل تداوم توسعه این کشور در این مطالعه به بررسی سیستم بازرسی و ارزیابی اداری و اقتصادی در ژاپن می پردازیم. ۳-۱-۱) بررسی وظایف بازرسی در چارچوب دولتدولت ملی ژاپن در رابطه با بازرسی (ارزشیابی یا ممیزی) دارای سیستم های مختلفی است. فعالیتهای سازمانهای اداری قوه مجریه، همانگونه که در قانون اساسی پیش بینی شده، مستقیماً زیر نظر قوه مقننه قرار دارد. هیئت بازرسی (ممیزی)، که در زمینه ارتباط با قوه مجریه، واحدی خارجی محسوب می شود، و تأسیس آن مستقیماً در قانون اساسی پیش بینی گردیده، بودجه و حسابهای عمومی را ممیزی می نماید. دامنه فعالیتهای آن، مواردی نظیر درآمدها و هزینه های دولت، معاملات نقدی (پول نقد)، کالاها و داراییهای دولت و مدیریت مالی شرکتهایی که پیش از نیمی از سرمایه های آن متعلق به دولت است، را در بر می گیرد. هدف اصلی از انجام فعالیتهای مزبور، بررسی و آزمایش قانونی بودن مراحل اجرا و گزارش نتایج بررسیها (ممیزی ها) به دیت (قوه مقننه) می باشد. فعالیتهای بازرسی اداری سازمان مدیریت اداری دفتر نخست وزیر، بیانگر نوعی بازرسی در قوه مجریه می باشد. در تشکیلات داخلی برخی از سازمانهای دولتی، واحدهای بازرسی ویژه ای در رابطه با اموری که با اجرای اختیارات عمومی ارتباط تنگاتنگ داشته، و یا به معاملات پولی یا قراردادهای مرتبط می گردد، ایجاد شده است. در مورد شرکتهای دولتی که به وسیله دولت ملی و با توجه به فعالیتهای تجاری حکومت ایجاد می گردند، وزرای مربوطه مسئولیت سرپرستی و نظارت بر مدیریت عمومی آن واحد را بر عهده دارند. این شرکتهای، همچنین در معرض بازرسی اداری سازمان مدیریت اداری و ممیزی دفتر بازرسی (ممیزی) نیز می باشند. بررسیهای داخلی نیز توسط میزان مسئول انجام می گیرد. عملکرد واحدهای عمومی محلی، تا حدی که اختیار آنها از سوی دولت ملی تفویض شده باشد، در کنترل و نظارت وزیر مربوط قرار خواهد داشت. تحقیق و بررسی در خصوص عملکرد دولت محلی، توسط اعضای کمیسیونهایی که به همین منظور توسط قانون استقلال محلی برای کلیه دولتهای محلی پیش بینی شده، به صورت داخلی انجام می شود. ۳-۱-۲) بازرسی اداری هدف بازرسی اداری بیشتر با بهبود عملکرد سازمانهای دولتی، در جهت دستیابی به دولتی مؤثر و کارا، از طریق منطقی نمودن و تقویت مراحل و یا ساخت امور اداری، در ارتباط می باشد. بدین منظور، تحقیقات و بررسی ها از دیدگاههای زیر صورت می گیرند: تشخیص مناسب بودن سیاستها و سیستم های سازمانهای دولتی. تشخیص و تعیین اینکه سیاستها و خط مشی ها بدانگونه که در ابتدا مورد پیش بینی قرار گرفته به اجرا در آیند. تشخیص و تعیین کارایی و تناسب عملکردها، و مؤثر بودن نتایج سیاستها و خط مشی ها. با توجه به این امور، داده های آماری جمع آوری شده و مراحل بررسی نیز توسط کارکنان سازمان مدیریت اداری به انجام خواهد رسید. پس از آن سوء عملکردها و اسراف کاریها مشخص گردیده و راه حلهای مناسب نیز پیشنهاد خواهد شد. دامنه بازرسی اداری بسیار وسیع بوده و مجموعه سیستم و عملیات دولت را نیز در بر می گیرد. در رابطه با قانون تأسیس سازمان، قلمرو و حدود اختیارات قانونی به شرح زیر مورد تصریح قرار گرفته است. ۱- بازرسی و تفتیش در عملکرد ارگانهای اداری و ارائه پیشنهادات، در صورت ضرورت. ۲- هدایت تحقیقات و بررسیهای ضروری در ارتباط با بازرسی در امور فوق الذکر که با عملکرد شرکتهای دولتی و امور اداری تفویض شده و اموری که با استفاده از کمکهای مالی دولت به انجام می رسند، مرتبط باشند. دفتر بازرسی اداری (AIB) که در اداره مرکزی قرار دارد، مسئولیت برنامه ریزی فعالیتهای مربوط به بازرسی را بر عهده دارد. رئیس دفتر، مدیر کل می باشد. و سه مشاوره بازرسی زیر نظر وی قرار دارند که مذاکرات مربوط به امور مهم مرتبط با فعالیتهای بازرسی، انجام وظیفه می نمایند. در سطح پایین تر از مشاوران، ده بازرس قرار دارند که امور مربوط به بازرسی اداری را بین خود تقسیم نموده، و هر یک در قبال مسائلی نظیر رفاه، ساختمان، کشاورزی و غیر مسئولیت دارند. برخی از بازرسان مسئولیت امور مشترک کلیه سازمانهای دولتی نظیر: تشکیلات سازمانهای دولتی، امور اداری تنظیم کننده (نظارتی)، و یا ارزیابی برنامه های جدید را بر عهده دارند. بعلاوه، هماهنگی فعالیت کلیه واحدهای فوق الذکر توسط بخش هماهنگی انجام می شود. هر ساله حدود ۲۰۰ مورد بعنوان موضوعات بازرسی سال آینده تعیین می شود. در مراحل انتخاب و گزینش موارد، عمدتاً بر موارد زیر تأکید می شود: ۱- برنامه های عمده دولت که نیاز به اجرای مؤثر داشته باشد. ۲- زمینه هایی که با توجه به بهبود امور مالی یا مدیریت نیاز به بازنگری داشته باشد. ۳- مواردی که با چندین سازمان ارتباط داشته، و عدم هماهنگی و سوء عملکرد به دلیل ضعف در هماهنگی پدیده آمده باشد. ۴- برنامه هایی که متروک و مهجور مانده و نیاز به بازنگری مجدد داشته باشند. ۵- برنامه هایی که خط مشی های آنها، بر اساس گزارشات ارسال از سوی دفاتر محلی سازمان مدیریت اداری نیاز به بازبینی و بازنگری داشته باشد. ۶- مشکلات اجتماعی که به وسیله رسانه های جمعی عنوان شده و نیاز به عکس العملهای مناسب اداری داشته باشد. نتایج حاصل از بازرسی، در گزارشات مربوطه جمع آوری، و پیشنهاداتی برای بهبود امور آماده و به سازمانهای دولتی ذیربط ارائه می شود. گزارشات مزبور در اختیار عامه مردم نیز قرار می گیرد. این گزارشات نه تنها بین سازمانهای دولتی، بلکه در بین قوه مقننه و همچنین واحدهای عمومی دولتی نیز توزیع می گردد. خصوصیات خصوصیات بازرسی اداری، که منجر به تفاوت قابل شدن بین این نوع بازرسی و انواع دیگر سیستم های بازرسی و تحقیقات در دولت می شود را می توان به شرح زیر خلاصه نمود: اولاً: بازرسی اداری، از دیدگاهی بیطرف انجام می گیرد، بگونه ای که می توان آنرا " طرف یا شریک سوم " در دولت نامید. معمولاً، سازمانهایی که مسئولیت برنامه های مشخص شده را برعهده داشته و به تأیید نارسائیها و ضرورت جستجو برای یافتن راه حل، تمایل ندارند، و مادامی که این برنامه ها بعنوان یک ضرورت عمومی اعلام گشته مورد پشتیبانی و حمایت قرار می گیرند. از کار خود راضی بوده و به وضع موجود قانع می باشند. دفتر بودجه وزارت دارایی؛ نیز که یکی از قویترین دفاتر رسیدگی کننده است، در رابطه با رفع یک چنین نارسائیها و نواقص، ناتوان و عاجز است چرا که تأکید بررسی و رسیدگی این دفتر، عمدتاً بر برنامه های جدید قرار دارد. برنامه های جاری، به آسانی بودجه مورد نیاز را دریافت می دارند، در این شرایط، انجام بازنگری در دولت از سوی «طرف سوم» از اهمیت بسزایی برخوردار می گردد. ثانیاً، گزارشات و پیشنهادات عمدتاً بر

اساس تجزیه و تحلیل و ارزیابی اسناد و مدارک اطلاعاتی که از طریق فعالیتهای ادارات مرکزی دفتر بازرسی اداری و ادارات محلی، جمع آوری می شود صورت می گیرد که در حقیقت می توان آنرا درک صحیح عملیات برنامه ها نامید. ثالثاً، اختیارات مربوط به بازرسی که در دفتر بازرسی اداری وابسته به سازمان مدیریت اداری متمرکز گردیده، از توانایی هماهنگ نمودن سیستم ها و مدیریت واحدهای دولتی برخوردار است. اگر چنانچه پیچیدگی مسائل اجتماعی و اقتصادی افزایش یابد، طبیعتاً سازمانهای دولتی بسیاری می بایست به مقابله برخیزند، و در اینجاست که وظایف مربوط به هماهنگی در دولت، از اهمیت بیشتری برخوردار می گردد. قرار گرفتن اختیارات مربوط به بازرسی اداری در سازمانهای مدیریت اداری، موقعیت مناسبی را برای این امر فراهم آورده است. رابعاً، دامنه بازرسی بسیار وسیع بوده و کلیه امور مربوط به سازمانهای دولتی تحت پوشش هیأت دولت، شرکتهای دولتی و برنامه های تفویض شده از سوی دولت ملی و برنامه هایی که با حمایت مالی دولت فعالیت می نمایند را نیز در بر می گیرد. موارد و موضوعاتی که مورد آزمایش و بررسی قرار می گیرند، نه تنها قانونی بودن عملیات واحدهای اداری، بلکه یافتن پاسخ مناسب در رابطه با سؤالات زیر را نیز در بر می گیرد: آیا سازمان (مورد نظر) توانسته به اهداف از قبل پیش بینی شده دست یابد یا نه - آیا کارایی، اثر بخشی و کفایت برنامه های مختلف حاصل و ابقا گردیده یا نه. در دفاتر شاخه محلی و تحت نظارت ادارات مرکزی توکیو نیز فعالیت های بازرسی سازمانهای محلی مورد بازرسی قرار می گیرد. ۳-۱-۳ سیستم ممیزی دولتی اصل ۹۰ قانون اساسی ژاپن، مقرر گردیده که «حسابهای نهایی هزینه ها و درآمدهای دولت می باید به صورت سالانه توسط یک هیئت ممیزی، مورد رسیدگی قرار گرفته و از سوی کابینه، همراه با اظهار نامه ممیزی، در پایان سال مالی به دیت تقدیم گردد. تشکیلات و ساختار هیئت ممیزی به وسیله قانون مشخص خواهد شد. الف - موقعیت قانونی هیئت ممیزی، فارغ از وابستگی به دیت، که مسئولیت امور قانونگذاری را بر عهده دارد و دادگاهها که مسئولیت امر قضاوت را بر عهده دارند، به طور مستقل عمل می کند. به این ترتیب، این هیئت ضرورتاً بعنوان واحدی اجرایی قلمداد می گردد. قوانین ژاپن پیش بینی های زیر را برای حفظ موقعیت قانونی هیئت ممیزی در نظر گرفته است: ۱- با توجه به تفویض قانون اساسی، در رابطه با تشکیلات و اختیارات هیئت فوق، مقررات ویژه ای در قانون هیئت ممیزی و دیگر قوانین مقرر گردیده، احکام کابینه عمدتاً به منظور اجرای مقررات پیش بینی شده در قوانین وضع می گردند. در ژاپن، دیت (قوه مقننه)، دادگاهها، واحد ملی نیروی انسانی و کمیسیونهای اجرایی نظیر تجارت قانونی، حق وضع آیین نامه هایی را دارند که از نظر اهمیت، با احکام کابینه برابری می نمایند. ۲- ارگان ارشد تصمیم گیرنده هیئت، کمیسیون ممیزی (بررسی) است که سه نفر در آن عضویت دارند. این اعضا به وسیله هیأت دولت (کابینه) و با مشورت مجلسین دیت منصوب می گردند. ۳- در ژاپن، کابینه مسئولیت گردآوری و تنظیم بودجه و ارائه آن به دیت را دارد. از این رو، تخمین درآمدها و هزینه های هیئت ممیزی می باید مورد رسیدگی وزارت دارایی قرار گرفته، سپس به وسیله کابینه تصویب گردد. معذالک، کابینه پیش از اتخاذ هر گونه تصمیم در رابطه با هزینه های تخمینی از سوی دیت، دادگاهها و هیئت ممیزی، می باید پاسخگوی مجلسین، رئیس دیوانعالی کشور و رئیس هیئت ممیزی مشورت نمایند. هیئت ممیزی مستقل از دیت و دادگاه ها عمل می نماید. ب - تشکیلات هیئت ممیزی از کمیسیون ممیزی، که عالیترین ارگان تصمیم گیرنده به شمار می آید، و دفتر اجرایی کل، که در رابطه با اجرای دقیق فعالیتهای ممیزی مسئولیت دارد، تشکیل می گردد. ج - دامنه ممیزی (بازرسی) ۱- حسابهای دولتی عمده ترین مبحث ممیزی هیئت، بررسی حسابهای مربوط به هزینه و درآمد دولت است. حسابهای نهایی هزینه ها و درآمدهای دولت شامل حساب عمومی و ۳۸ حساب ویژه است. حساب عمومی به حسابرسی امور اداری عمومی مربوط می شود. ۳۸ حساب ویژه، به تفکیک عبارتند از: الف - حساب ویژه پروژه ها (۱۱ مورد): دفتر ضرابخانه، دفتر چاپ، خدمات جنگلداری ملی، انحصار الکال، خدمات پستی، صندوقهای پستی، توسعه اراضی ویژه، بهبود بنادر، بهبود فرودگاهها، بهبود راهها، کنترل سیلابها. ب - حسابهای ویژه مربوط به بیمه (۱۲ مورد): بیمه حوادث ناشی از زلزله، بیمه رفاه، بیمه دریانوردان، بازنشستگی های ملی، بیمه مجدد کمکهای دو جانبه کشاورزی، بیمه جنگلها، بیمه قایقهای ماهیگیری و بیمه کمکهای دو جانبه ماهیگیری، بیمه اعتبارات نصب ماشین آلات، بیمه مجدد پرداخت غرامت در قبال خسارت اتومبیلها، بیمه عمر پستی و سالواره پستی، بیمه کارگران. ج - حسابهای ویژه مربوط به امور مدیریت (۷ مورد): صندوق مبادلات خارجی، مدارس ملی، بیمارستانهای ملی، تریاک، کنترل مواد غذایی، اقدامات ویژه برای تأسیسات مربوط به کشاورزان زمین دار، بازرسی و ثبت اتومبیل ها. د - حسابهای ویژه متمرکز (۴ مورد): ارتقاء توسعه منابع نیروی الکترونیکی، صندوق متمرکز بدهی ملی، صندوق متمرکز اموال ملی، تخصیص بخشودگی مالیاتی محلی و مالیاتهای انتقالی. نقدینه ای که از طریق بودجه دولت جریان می یابد، اصلی ترین موضوع ممیزی هیئت به شمار می آید. با این وجود، دریافتها و پرداختهای نقدی نیز از طریق دولت انجام می گیرد، که در بودجه پیش بینی نمی شود. این موارد دریافتها و پرداختهای مربوط به سرمایه های ویژه ای است که به وسیله دولت مقرر گردیده و نقدینگی خارج از بودجه هزینه ها و درآمدهای دولت نامیده میشود. اصلی ترین حسابهایی که در این مقوله جای دارند عبارتند از: سرمایه دفتر صندوق امانات، صندوق مبادلات خارجی، صندوق تطبیق مالیات های دریافتی ملی، سرمایه های ذخیره ای، حسابهای ویژه، صندوق مدرنیزه کردن کشاورزی و صندوق تطبیق حسابهای نهایی و غیره، و سرمایه های ذخیره ای حسابهای ویژه نظیر بیمه عمر پستی و سالواره پستی، که از منابع مالی عمده در زمینه وام های مربوط به بخش عمومی بود، و به مقدار قابل توجهی به سرمایه خزانه داری و برنامه های وام کمک می نماید. خلاصه، ممیزی هیئت، نه تنها هزینه ها و درآمدهای بودجه، بلکه کلیه جریانهای نقدینگی، بستانکاران، بدهکاران، اموال منقول و غیر منقول را نیز در بر می گیرد. ۲- حساب شرکتهایی که سرمایه آنها به وسیله دولت تأمین می گردد دولت، در ژاپن، حسابهای ویژه ای را برای مستقیم بسیاری از پروژه ها در نظر می گیرد. علاوه بر این، زمانی که دولت ضروری بداند، شرکتهای دولتی تأسیس نموده و سرمایه آنها را برای اجرای فعالیتهای عمومی تأمین می نماید. شرکتهایی که بیش از نیمی از سرمایه اشان به دولت تعلق داشته باشد، می باید در معرض ممیزی هیئت قرار داشته باشد. ۳- هیئت هایی که به طور مستقیم و غیر مستقیم از سوبسید دولت و یا دیگر کمکهای مالی دولت استفاده می نمایند. دولت، به منظور تعدیل امور مالی هیئت های عمومی محلی، سوبسیدهایی در نظر گرفته، که این سوبسیدها، بخشی از پروژه های واحدهای عمومی محلی را که وظایف تفویض شده از سوی دولت را انجام می دهند، در بر می گیرد. برای حصول اطمینان از اینکه کمکهای مالی در جهت اهداف پیش بینی شده مصرف شود، هیئت ممیزی مستقیماً مراکز فرمانداریها، شهرستانها، شهرها و روستاها، نواحی، تعاونیهای کشاورزی، مدارس و کمپانیهای مختلفی را که از کمکهای مالی استفاده می نمایند، مورد بررسی (ممیزی) قرار خواهد داد. ۴- موارد دیگر هیئت ممیزی می تواند حساب پیمانکاران و عرضه کنندگان کالا و مواد به دولت را نیز ممیزی نماید. حساب شرکت دولتی تباکو و نمک ژاپن و شرکت دولتی تلفنی و تلگراف نیون، مادامی که در رابطه با قراردادها و پیمانها باشد. نیز در این مقوله جای می گیرد. این امر برای حصول اطمینان از صحت قیمت قراردادهای مربوط به تأسیسات و کالاها صورت می پذیرد. اتخاذ تصمیم در مورد نتایج ممیزی پیمانکاران و شرکتهای دولتی نیز بر عهده کمیسیون

ممیزی است. د - روش ممیزی‌یامر ممیزی، اساساً به دو روش انجام می‌شود: ممیزی متمرکز که به موجب آن هیئت ممیزی، اظهار نامه های مربوط به حسابها و اسنادی را که به وسیله هیئت های مورد بررسی به دفتر هیئت ارسال می‌گردد، مورد آزمایش و رسیدگی قرار می‌دهد و ممیزی غیر متمرکز که به موجب آن، مأمورانی را به محلی که حسابها نگهداری می‌شود، ارسال می‌نماید تا حسابها را در محل ممیزی نمایند. محتوای اسناد و مدارکی که می‌باید برای ممیزی متمرکز به هیئت فرستاده شود، در مقررات مربوط به بررسی و رسیدگی به حسابها مشخص شده است. در مورد حسابرسی، صورت حسابها و اسناد هزینه دولت، موارد زیر به هیئت ارائه می‌گردد: صورت بستانکاران، درآمدهای بودجه، اعتبارات تطبیقی مربوط به دریافت مالیات ملی، هزینه های بودجه، دریافت ها و پرداختهای نقدی، درخواست نامه های مربوط به استفاده از سرمایه خزانة، اوراق قرضه دولتی، تعهدات، اموال منقول و اموال غیر منقول. بعلاوه، بانک ژاپن نیز در برابر دریافتها و پرداختهای خزانة داری ملی و ارائه صورت حسابها و اسناد هزینه به هیئت، مسئولیت دارد. سیستمی وجود دارد که هیئت می‌تواند با استفاده از آن صحت ارقام حسابهای درآمد و هزینه سالانه دولت را از طریق ممیزی و مقایسه محاسبات انجام شده از سوی بانک ژاپن و دولت تعیین نماید، چرا که درآمد ها و هزینه های بودجه دولت، و کلیه جریانات نقدینگی خارج از محاسبات بودجه، نهایتاً به وسیله بانک ژاپن اجرا می‌شود. در رابطه با شرکتهایی که با سرمایه گذاری دولت، تأسیس شده اند، ترازنامه ماهانه، بعنوان صورتحساب آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد. تعداد ممیزی هایی که در محل نگهداری حسابها، و با اعزام مأموران ممیزی به ادارات مرکزی، بخشهای منطقه ای و موضع و محل ایجاد تأسیسات، انجام می‌گیرد، در سالهای اخیر رشد فزاینده‌ای داشته که این امر عمدتاً به دلیل عملی و مؤثر بودن این روش در مقایسه با روش متمرکز می‌باشد. این روش، یعنی روش انجام بررسی در محل، به مقدار زیادی در رابطه با هیئت های دریافت کننده کمکهای مالی از دولت، انجام می‌گیرد. ه - مراحل تشخیص ممیزی و تهیه گزارش ممیزیندر نتیجه ممیزی هایی که به صورت متمرکز و یا غیر متمرکز (در محل ثبت حسابها) انجام می‌گیرد، هیئت ممیزی، نقطه نظریات خود را در مواردی که مغایرت آنها با قانون مشخص گردیده و یا خلاف آن ثابت شده، و یا در مواردی که بهبود قوانین و مقررات، سیستم ها یا اداره امور، ضروری تشخیص داده شود، به صورت کتبی مشخص نموده و از واحدهای مورد بررسی نیز خواهد خواست تا نقطه نظریات خود را در این خصوص اعلام نمایند. تصمیمات نهایی، به وسیله هیئت و پس از دریافت جواب هیئت های مورد بررسی، اتخاذ خواهد گردید. اگر چنانچه هیئت، مواردی را مغایر با قوانین و یا نامناسب تشخیص دهد، و احتمال وقوع مجدد آن نیز وجود داشته باشد، سریعاً نقطه نظریات خود را به وزیر و یا مأمور مسئول ابلاغ نموده و حتی در چارچوب ممیزی بودجه، مأموران موظف، مأموران قراردادهای، و مأموران مسئول پرداختها و غیره، با وجود آنکه مستقیماً با نقدینگی سر و کار ندارند، سزاوار بخشودگی قلمداد گردیدند. و - رسیدگی به شکایاتیکی دیگر از وظایف هیئت ممیزی، بررسی شکایات و حل اختلافات موجود مابین طرفهای درگیر می‌باشد. علاوه بر گزارش ممیزی که بر اساس اصل ۹۰ قانون اساسی آماده می‌گردد، گزارش دیگری با نام گزارش ممیزی اموال عمومی نیز وجود دارد که حاوی اظهاراتی در خصوص افزایش، کاهش و تراز اموال غیر منقول، و اظهاریه مربوط به ارائه اموال غیر منقول به صورت رایگان می‌باشد. در نتیجه گزارش ممیزی که بر اساس اصول قانون اساسی تدوین می‌گردد، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. گزارش ممیزی، گزارشی است جامع از فعالیتهای ممیزی انجام شده از سوی هیئت در زمینه حسابهای سال مالی جاری. مطالب گزارش شامل شرح انواع حسابهای مورد بررسی، اقدامات خواسته شده از وزرای ذیصلاح و غیره در زمینه مواردی که ضرورت اصلاح داشته و مواردی که هیئت در مورد بهبود قوانین و مقررات، سیستمها و غیره اعلام داشته و بالاخره خلاصه ای از داوریهای انجام شده، خواهد بود. با این وجود، بخش اعظم گزارش به مواردی که با قوانین و مقررات و یا بودجه مغایرت داشته و یا نامناسب تشخیص داده شده، اختصاص می‌یابد. اکثر موارد مخالف قوانین و نادرست صرفاً از طریق این گزارش به اطلاع عموم رسانده می‌شود. «موارد نادرست» به مواردی اشاره دارد که بواسطه آنها مأموران مالی آگاهانه یا به دلیل قصور ضرر و زانی به دولت وارد ساخته باشند، که بسیاری از آنها موارد غیر اقتصادی می‌باشند. در سالهای اخیر، توجه زیادی از سوی مردم نسبت به کارایی و اثر بخشی عمومی معطوف گشته است. موقعیت هایی که در آنها امور اداری، غیر مؤثر شناخته شده، همواره به دلیل نقض قوانین، مقررات و سیستم ها و یا غیر قانونی یا نامناسب بودن نحوه اجرا، نمی‌باشد. این موارد بخصوص معضلاتی را در بر می‌گیرد که حل آنها به تصمیمات سیاسی ارتباط دارد. با توجه به این امور، قراردادن دستاوردهای ممیزی در زمینه پیشرفت برنامه ها، رتوس درآمدها و هزینه ها و غیره، در دید افکار عمومی و ارائه آن به دیت، از اهمیت به سزایی برخوردار است. ۳-۱۰-۴) خصوصیات ممیزی در ژاپنممیزی حسابهای نهایی ناظر بر درآمدها و هزینه ها، از سوی هیئت ممیزی، با در اختیار داشتن مأمورانی که هر ماه اسناد هزینه و اظهاریه هایی در خصوص حسابها را به هیئت تقدیم می‌دارند، انجام می‌گیرد. در رابطه با درآمدها، اسناد و اظهاریه های فوق الذکر، پس از اتخاذ تصمیم در مورد جمع آوری درآمدها، و در رابطه با هزینه ها، پس از تسلیم چک به وسیله مأمور پرداخت به بانک ژاپن ارائه می‌گردد. از اینرو، ممیزی هیئت در مورد هزینه ها یک ممیزی پیش از عمل (ممیزی پیش از پرداخت) نبوده و پس از درآمدها، ممیزی در مرحله ای که در زمینه جمع آوری درآمد اتخاذ تصمیم می‌شود، انجام می‌گیرد، و این مسئله ارتباطی با اینکه پول نقد دریافت شده باشد یا نشده باشد، ندارد. از اینرو، ممیزی درآمدها را می‌توان ممیزی پیش از عمل قلمداد نمود. در رابطه با پرداختها، مواردی نیز وجود دارد که هیئت، امر ممیزی را بلافاصله پس از انعقاد قرارداد و یا انجام امور اداری مربوطه به انجام می‌رساند. هیئت، مسئولیت ممیزی بستانکاریها و بدهکاریهای دولت را نیز بر عهده دارد. از این نظر می‌توان این امر را ممیزی پیش از عمل قلمداد نمود. با این وجود، ممیزیها همواره پس از انجام برخی از معاملات صورت می‌گیرد. در حقیقت، ممیزیهای هیئت را می‌توان ممیزی پس از عمل نامید. ۳-۱۰-۵) هدف و روشهای ممیزیبالتف - مطابق با قوانین و مقرراتگزارش هیئت، بر اینکه آیا مواردی خلاف قوانین و مقررات یا بودجه وجود داشته یا اینکه موارد نادرستی مشاهده نشده یا نه، تأکید دارد. ب - اقتصادبدون توجه به اینکه تا چه حد حسابرسی منطبق بر بودجه و قوانین و مقررات انجام گرفته، ممکن است نحوه اعمال مدیریت از نظر اقتصادی نادرست باشد، این احتمال نیز وجود دارد که اقلام خریداری شده بسیار گرانتر از قیمت بازار باشد، و حتی اگر اقلام فوق به نرخ بازار هم خریداری شده باشند باز هم ممکن است برای استفاده های ضروری نامناسب و بیهوده باشند. برخی از کشورها این موارد را از جمله اختیارات واحدهای اجرایی و خارج از وظیفه ممیزی می‌دانند. با این وجود، در ژاپن، بررسی عوامل اقتصادی، از قدیم الایام یکی از موضوعات مورد بررسی هیئت ممیزی بوده است. ج - کارایی اداری یا اثر بخشی برنامهایرأ، علاوه بر ممیزی تطبیقی و اقتصادی در مورد درآمدها و هزینه ها، و همچنین در مورد کارایی اداری و اثر بخشی نحوه عملکرد دولت نیز بررسیهایی انجام می‌گیرد. یکی از ویژگیهای این نوع بررسی آن است که صرفاً به ممیزی درآمدها و هزینه ها و به صورت مجرد محدود نشده و کار دولت را بعنوان یک برنامه نیز مورد مطالعه قرار گرفته، و حسابرسی معاملات انجام شده را نیز بشکلی جامع، در بر می‌گیرد. اخیراً، این نوع ممیزی پیشرفت نموده و دامنه آن از حسابرسی مالی به حسابرسی مدیریتی نیز کشانده شده، همچنین تجزیه و

تحلیل هزینه سود و تجزیه و تحلیل اثر بخشی قیمت‌ها نیز توسعه یافته است. ۳-۱۰-۶) ارتباط با ممیز نهایی بررسیهای (داخلی‌سبازی از واحدهایی که در معرض ممیزی از سوی هیئت می باشند، دارای واحدهای ممیزی داخلی به اندازه و اشکال مختلف، نظیر دفتر، بخش یا قسمت ممیزی نیز می باشند. اغلب، این واحدها، پیش از انجام ممیزی قبل از عمل در مورد مفاد حسابها و اسناد هزینه و ارائه آن به هیئت، در صورت ضرورت، ممیزی اداری یا مدیریتی مربوطه را به انجام می رسانند. در کابینه، دفتر بازرسی اداری مدیریت اداری، وابسته به دفتر نخست وزیر، امور سازمانهای اداری مربوطه و شرکتهای دولتی را بر عهده داشته، و بر اساس قانون تأسیس سازمان اداری، نحوه عملکرد واحدهایی را که از کمکهای دولت استفاده می نمایند، مورد رسیدگی قرار می دهد. بازرسان بودجه، در دفتر بودجه وزارت دارایی، همانطور که در اصل ۴۶ قانون اساسی مشخص گردیده، بررسی هایی در مورد اجرای بودجه در سازمانهای اداری به انجام می رسانند. واحد پرستلی نیز بر اساس اصل ۶۹ قانون خدمات عمومی ملی، گزارشات مربوط حقوق و دستمزد در وزارتخانه ها و سازمانها را جهت حصول اطمینان از قانونی بودن و دستمزد مستخدمین دولت ارائه می نماید. ارتباط بین هیئت ممیزی و بازرسیهای فوق الذکر، یعنی ممیزی داخلی، بازرسی اداری، بازرسی در نحوه اجرای بودجه و بررسی دستمزدها، مدت مدیدی است که از موضوعات مورد بحث می باشد. بازرسی اداری که از سوی سازمان مدیریت اداری اعمال می گردد، فعالیت های عمومی دولت را مد نظر داشته و می توان آنرا مسئله ای جدای از ممیزی «حسابداری» که توسط هیئت انجام می گیرد، قلمداد نمود. ولی همانطور که در بالا توضیح داده شد، هیئت فعالیت خود را به کارایی امور اداری و اثر بخشی پروژه ها نیز توسعه داده، و از این رو، ممکن است برخوردها و تداخلاتی مشاهده گردد. از نظر تئوری، ممیزی هیئت مستقل از کابینه انجام می گیرد و مادامیکه این امر با ضرورتهای قانونی تطابق داشته باشد، هیئت می تواند هر گونه ممیزی را به طور مستقل به انجام رساند. با این وجود، ارائه گزارش ممیزی از سوی هیئت به کابینه، در طی نه ماه پس از پایان سال مالی، یک امر متداول و ثابت گشته است، بنابراین، روش عاقلانه آن است که هیئت نتایج ممیزی داخلی، بازرسی اداری و بررسی دستمزدها را نیز در ممیزی خود بکار گیرد. این استراتژی، دستیابی به ممیزی کارآ را تسهیل نموده و تأخیر در امور واحدهای مورد بررسی را که از تداخل و تشابه ممیزی و بازرسی حاصل می گردد، جلوگیری خواهد نمود. در حال حاضر، هیئت ممیزی از هر یک از واحدها، گزارش مربوط به ممیزی داخلی آنها را دریافت می دارد. در حالت ممیزی غیر متمرکز، هیئت اثر بخشی سیستم ممیزی داخلی را بررسی نموده و دامنه و درجه ممیزی را نیز تعیین می کند. (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، ۱۳۸۲، ۳۰۰ - ۲۵۸ - ۳ - ۱۱) بررسی نظام نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی در مالزی یکی از کشورهای که در سالهای اخیر توانسته است مسیر توسعه را با موفقیت طی نموده و به سطوح بالایی از توسعه یافتگی دست یابد مالزی می باشد. این کشور در حدود سه دهه گذشته به عنوان یکی از کشورهای توسعه نیافته ای بود که در سطح پایینی از توسعه قرار داشت اما امروزه به دلیل اتخاذ سیاست های کارآمد توسط دولت این کشور توانسته است به سطح مطلوبی از توسعه یافتگی دست یابد طوری که به عنوان الگویی توسعه برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه جهان مطرح شده است. به دلیل ساختار سیاسی و حاکمیتی و اقتصادی مالزی نقش دولت به عنوان عامل موثر در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و اعتقادی مردم در تجربه تاریخی و توسعه این کشور، به وضوح قابل مشاهده می باشد طوری که در بسیاری عرصه ها دولت (حاکمیت) در این کشور به عنوان هدایتگر جامعه به سمت هدف مطلوب تلقی می شود (به عنوان مثال به دلیل پایه های اعتقادی که دولت بر مبنای آنها استوار شده است دولت نماینده دینی مردم نیز شناخته می شود و هدایتگر دینی نیز تلقی می شود. نقش موثر دولت در توسعه با بررسی مسیر توسعه این کشور به وضوح قابل مشاهده می باشد این نقش در مراحل اولیه توسعه مستقیم و به صورت مداخله در فعالیت های اقتصادی و در مراحل بالایی توسعه به صورت تسریع کننده مشارکت بخش خصوصی در فعالیت های اقتصادی بوده است. تغییر کارآمد نقش دولت از بازیگر مستقیم در عرصه تولیدی (به عنوان تولید کننده) به تسریع کننده فعالیت های اقتصادی و دستیابی به توسعه ای مطلوب جز با برنامه ریزی هدفمند دولت، و توجه شایسته به فرایند برنامه ریزی در این کشور قابل تحقق نبوده است. از طرفی دیگر انجام برنامه ریزی کارآمد جز با اطلاع از نتایج و اثرات برنامه ریزی ها و سیاست های گذشته قابل تحقق نمی باشد بر این اساس می توان گفت یکی از مهمترین دلایل تحقق توسعه در این کشور نقش کارآمد دولت از یک سو و توجه دولت به اثرات سیاست ها برنامه ها و عملکرد خود و انجام ارزیابی اثربخش از عملکرد خود بوده است. توجه دولت به عملکرد خود با توجه به بهره مندی این کشور از منابع فراوان طبیعی و قابلیت استفاده دولت از این منابع و لذا عدم نیاز مالیات های مردم بالتبع پاسخگویی به آنها و از طرفی دیگر قابلیت تبدیل شدن دولت به منبع توزیع رانت در جامعه به دلیل این بهره مندی در این کشور بسیار حائز اهمیت بوده و این امر نشان دهنده داشتن رویکرد آینده نگری به توسعه توسط دولتمردان این کشور بوده است. این در حالی است که بسیاری از کشورهای صاحب منابع طبیعی، دولت دارای این نگاه کارآمد نمی باشند. نظام برنامه ریزی مالزی با استفاده از ارزیابی موثر عملکرد دولت در این کشور و توجه شایسته به نتایج آن و همچنین جایگاه مناسب این سیستم در نظام تصمیم گیری و اجرایی این کشور امروزه توانسته است زمینه های اتخاذ تصمیمات صحیح و مطلوب توسط دولت را ایجاد نموده و دولت را در اتخاذ سیاست های جدید موفق یاری رساند. اما قبل از آنکه به بررسی ویژگی ها و اهداف ارزیابی غلطان که در این کشور صورت می گیرد پردازیم بهتر است مروری بر نحوه ارزیابی گذشته این کشور داشته باشیم. ارزیابی گذشته مالزی شباهت بسیاری با ارزیابی ای دارد که امروز در ایران صورت می گیرد به این صورت که سازمان هایی در این کشور مسئول نظارت بر عملیات مالی و حسابداری دستگاه های دولتی هستند و رویکرد غالب آنها دقت در صحت عملیات مالی برنامه ها بوده است نتایج این نظارت ها در صورت مشاهده تخلف قانونی، پیگیری قانونی و قضایی برای دستگاه اجرایی و مدیران این دستگاه ها را به دنبال داشت علاوه بر این نظارت وزارتخانه ها به طوری سالانه ملزم به ارزیابی هر یک از فعالیت هایشان بودند و بر این اساس شاخص هایی که خود (وزارتخانه ها) تعریف می نمودند اقدام به انجام ارزیابی و ارائه گزارش بر مبنای آن می نمودند کارکرد اصلی این گزارش ها اغلب به صورت تشریفاتی بوده و کمتر برای برنامه ریزی های آتی از آنها استفاده می شد. اکا هم اکنون ارزیابی عملکرد دستگاه های دولتی یکی از ارکان مهم نظام برنامه ریزی مالزی می باشد، نحوه ارزیابی در این کشور امروزه به صورت ارزیابی غلطان صورت می گیرد که در ذیل به بررسی آن می پردازیم. با بررسی میزان کارایی ارزیابی مذکور خزانه داری مالزی برنامه ریزی جدیدی در حوزه ارزیابی عملکرد انجام داد و با فرض سطحی بودن ارزیابی های گذشته خزانه داری ادارات و دستگاه های دولتی را ملزم به تهیه چرخه ارزیابی برنامه نمود به نحوی که هر فعالیت در ساختار بودجه ای خود حداقل یکبار در طول دوره زمانی پنج ساله مورد ارزیابی قرار بگیرد. این نوع ارزیابی علاوه بر مالزی در کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) اجرا می شود که بر اساس آن هر اداره در این کشورها ظرف یک دوره ۳ الی ۵ ساله تمامی فعالیت هایشان مورد ارزیابی قرار می گیرد. چرخه ارزیابی های برنامه ای در این کشور به دلایل زیر انتخاب شده است: ۱- ارزیابی ها بر هزینه هستند و تلاش، زمان و پول را مصرف می کنند لذا بررسی های سالیانه تمامی برنامه ها و

فعالیت‌ها یک کار تجمعی است که از عهده هیچ یک از ادارات بر نمی‌آید. ۲- ارزیابی‌ها نیازمند کارشناسی حرفه‌ای و منابع متمرکزی است که می‌تواند در ارزیابی تمام برنامه‌ها و فعالیت‌ها در یک یا چند سال پراکنده گردد. ۳- بررسی‌های سالیانه تمامی برنامه‌ها به ناچار عملیات اجرایی برنامه‌ها را از هم خواهد گسست. ۴- یافته‌های ارزیابی که در زمان طولانی تری به دست می‌آید بر معناتر از یافته‌های ارزیابی است که در بررسی‌های سالیانه به دست می‌آید این امر از نظر هزینه اثربخش نیست. زیرا در برنامه‌ها غالباً سال‌های زیادی طول می‌کشد تا منافع ملموس و قابل اندازه‌گیری آنها مشخص گردد. لذا چرخه ارزیابی‌های برنامه، فعالیت‌ها یا عناصر آنها را مکلف می‌سازد که در یک جدول زمانی غلطان، ارزیابی‌ها اولویت بندی شوند. برنامه غلطان پنج ساله مشخص می‌سازد که کدام یک از فعالیت‌ها در هر سال از برنامه پنج ساله مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. ۳-۱۱-۱) چرا برنامه ارزیابی تهیه می‌گردد: طرح‌ریزی یک ارزیابی جامع و هماهنگ زیر مجموعه مهمی از وظایف مدیریت و جز وظیفه مدیریت ارشد است. بدون وجود طرح‌ریزی مناسب جدول زمانی ارزیابی‌ها این خطر وجود دارد که: ارزیابی‌ها دارای جهت‌گیری (اریب) خواهند شد به سویی: برنامه‌ریزی‌هایی که ارزیابی آنها آسان است... پروژه‌های مورد نظر... برنامه‌هایی که مدیران مربوط شان دارای منافع شدیدی در ارزیابی آنها هستند... برنامه‌هایی که وزرا می‌خواهند منافع بیشتری را به دست آورند... برنامه‌های دارای عملکرد خوب... برنامه‌هایی که دارای گروه‌های ذینفع هستند و... برخی برنامه‌هایی که در صورت ارزیابی بیش از حد انتظار ارزیابی خواهند شد. ارزیابی بیش از حد یک برنامه نه تنها اسراف کاری است بلکه عملیات برنامه را در جهت زیان به کارآیی و اثربخشی برنامه را از هم پراکنده می‌سازد. طرح‌های ارزیابی برنامه مالزی: به جهت عملیاتی کردن چرخه پنج ساله ارزیابی‌های برنامه خزانه داری، هر وزارتخانه را ملزم به تهیه یک طرح غلطان ارزیابی‌های برنامه‌ای که برای یک مدت پنج ساله می‌شود و یک طرح سالانه ارزیابی‌ها که در طول پنج ساله اول به اجرا در می‌آید می‌سازد. این طرح‌ها به عنوان قسمتی از بودجه تنظیمی تقدیم خواهند شد. این طرح‌ها همچنین در تعهدات مربوط به برنامه قرار می‌گیرند. برای طرح غلطان ارزیابی پنج ساله اساساً وزارتخانه می‌باید فهرست فعالیت‌هایی که باید با موضوعات عمده با هم مورد ارزیابی قرار بگیرند و نیز عوامل پیش‌برنده ارزیابی فعالیت‌ها و متدلوژی آنها را تهیه نماید. نکته قابل توجه این جاست که مدیریت ارشد مسئول بزرگی در قبال برنامه‌ها دارد، و ممکن است مجبور به برقراری یک توازن عملی بین هدف جامعیت در برنامه و قیود ناشی از محدودیت منابع باشد. خزانه داری ممکن نیست زمینه تخصیص اضافی را برای ارزیابی‌ها فراهم سازد لذا منابع مورد نیاز ضرورتاً باید از درون بودجه موجود تامین شود. ۳-۱۱-۲) طرح ارزیابی سالانه: پس از تهیه یک طرح غلطان یک طرح تفصیلی سالانه برای سال برنامه صورت می‌گیرد که این طرح مرحله‌ای انتقالی از برنامه غلطان پنج ساله می‌باشد که در آن جزئیات مربوط به هر فعالیت یا عناصر (اجزای) برنامه که در سال اول طرح مورد ارزیابی قرار می‌گیرد آورده می‌شود که عبارتند از: نام فعالیت یا اجزای آن که باید در آن سال مورد ارزیابی قرار گیرد... تاریخ پیشنهادی زمانی که جدول برنامه ارزیابی شروع و خاتمه می‌یابد. این زمانبندیها بر این اساس صورت می‌گیرد که مشخص گردد مدیریت‌های ارشد هر دستگاه که تصمیم‌گیرنده هستند به یافته‌های ارزیابی چه موقع نیاز دارند. علاوه بر آن یک دستگاه اجرایی باید عواملی که باعث پیش‌بردن تمامیت عناصر یک برنامه خاص در سال اول می‌شود را ذکر نماید که چرا عناصر برنامه دارای اولویت نسبت به باقیمانده عناصر در ساختار بودجه‌ای هستند. همچنین باید مشخص نماید که چگونه می‌خواهد از یافته‌های ارزیابی استفاده نماید و حتی الامکان هدف ارزیابی باید در تصمیمات تنظیم گردد که می‌توانند در چشم‌انداز آینده اجرای عناصر برنامه به عنوان نتیجه ارزیابی در نظر گرفته شود. علاوه بر این استفاده کنندگان عمده ارزیابی نیز باید مشخص شوند، اجزایی که باید از یافته‌های ارزیابی استفاده کنند باید جهت کارا نمودن سیستم ارزیابی مشخص باشند برای مثال اگر استفاده‌کننده هیات دولت باشد ارزیابی باید با دقت بیشتری نسبت به زمانی که نتایج ارزیابی برای استفاده مدیران داخلی است انجام گیرد. اینکه نتایج ارزیابی به چه کسانی ارائه خواهد شد و نحوه اثرگذاری آن چگونه می‌باشد یکی از مهمترین مباحثی است که در طرح ارزیابی سالانه و غلطان مورد توجه قرار می‌گیرد. دستگاه‌های اجرایی باید برآوردی از میزان بودجه‌ای که باید برای ارزیابی‌ها در سال اول برنامه کنار گذاشته شود را تهیه نمایند. ۳-۱۱-۳) مراحل و فرایند ارزیابی: هدف‌های ارزیابی: تعیین هدف کلی ارزیابی در نظام ارزیابی این کشور به عنوان اولین مرحله‌ای است که در تدوین ارزیابی، مورد نظر می‌باشد که با رویکرد ایجاد اطلاعات معنی‌دار برای مدیریت و سایر تصمیم‌گیران مثل هیات دولت و خزانه داری صورت می‌گیرد. این اطلاعات آنها را در تعیین چشم‌اندازهای آتی و عمق عملیات مربوط به فعالیت‌ها یا اجزا و برنامه‌های مورد نظر و به کارگیری منابع ناشی از هر تغییر پیشنهادی کمک خواهد نمود. ارزیابی‌ای موفق است که بتواند هدف‌های کلی تعیین شده را محقق سازد. ایجاد اطلاعاتی که مدیریت را در این زمینه‌ها آگاهی‌دهد، در واقع اتلاف منابع ارزیابی محسوب می‌شود. اگر یک ارزیابی نیازهای تصمیم‌گیران را تامین نکند ممکن است از طرف تصمیم‌گیرندگان نادیده گرفته شود و این یک شکست است. در این مرحله به جز تهیه فهرست هدف‌ها باید آنچه را که برای انجام ارزیابی‌انگیزه ایجاد نماید و نیز آن مفاهیمی که از یافته‌های ارزیابی ناشی خواهد شد مشخص و مستند نماید. یعنی به جز هدف‌ها باید مشخص شود که ۱- عامل انجام ارزیابی چیست آیا گزارش‌های بازرسی یا گزارش‌های ویژه رسانه‌ها یا شکایت‌های مردمی عامل آن می‌باشد ۲- دلایل قطعی و ضمنی ارزیابی چیست ۳- چه قسمتی از مراحل برنامه باید مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ۴- موضوعات مهمی که باید مورد ارزیابی قرار گیرند کدامند و اهمیت نسبی آنها در ایجاد نتایج سیاسی بهبود عملیات و هزینه چیست ۵- نتایج اتخاذ شده ناشی از ارزیابی چه تصمیماتی خواهند بود و توسط چه کسانی اتخاذ خواهد شد. استفاده کنندگان مورد انتظار نتایج ارزیابی چه کسانی خواهند بود. مرحله دوم ارزیابی در این کشور فهمیدن عنصر برنامه و منطبق آن می‌باشد. به عبارت دیگر جهت انجام ارزیابی مشخصات یا عناصر برنامه‌ای که باید مورد ارزیابی قرار گیرد باید مشخص گردد. این شناخت کافی از اطلاعاتی که در موافقتنامه برنامه‌ای ثبت شده استخراج شده و گاهی نیز به دلیل ناکافی یا ناکارآمد بودن آن اطلاعات از بررسی‌های جدید و شناخت کارآمد صورت می‌گیرد این مرحله با هدف ۱- استخراج تضادهای اجرای برنامه یا مصوب ۲- استخراج بعضی از موضوعات مربوط به کارآیی و اثر بخشی که برای انجام ارزیابی مفید نیستند. ۳- استخراج اهداف، مشکلات و نیازها که باید با واژه‌های قابل سنجش مشخص شوند تا مبنای اثربخشی برنامه در تحقق اهداف و حل مشکلات و برآورد نیازهایش باشد. ۴- فهمیدن فرایندهایی که برنامه برای نیل به اهدافش آن را اجرا می‌کند ۵- استخراج چگونگی ارتباط منطقی این فرایندها با یکدیگر و این که آیا بین فرایندهای قبلی و فرایندهای موفق یک رابطه علی وجود دارد یا آیا بعضی از فرایندها یا فعالیت‌ها با اهداف هماهنگی دارند؟ ۶- شناسایی شاخص‌های عملیاتی که بتوان میزان تحقق سندها و نتایج را اندازه‌گیری نمایند، صورت می‌گیرد. مرحله سوم ارزیابی مشخص نمودن راه‌های جایگزین برای ارائه برنامه می‌باشد به عبارتی دیگر تعیین راهبردهای جانشین برای تامین هدف‌های عناصر برنامه اختصاص به پیشنهادهای جدید در زمینه سیاستها و خط‌مشی‌های مربوطه می‌باشد. این در حالی است که قبلاً (در برنامه‌ریزی) باید تجزیه و تحلیل راه‌های جانشین ارائه برنامه برای نیل

به اهداف را شامل شده باشد منطبق راهبرد منتخب نیز باید در تجزیه و تحلیل مسائل و نیازها در بخشی که نمایانگر توافق برنامه ای است مشخص شده باشد. مشخص نمودن راه های جایگزین برای ارائه برنامه با استفاده از ۱۰- مسائل یا نیازهای مشخص شده در توافق برنامه ای که عناصر برنامه ای تعیین آنها ایجاد شده اند. ۲- روش هایی که توسط سایر موسسات محلی و خارجی برای حل مسائل مشابه برآورد نیازهای مشابه به کار گرفته شده اند. ۳- مطالب و سایر نشریات تخصصی دیگر که در ارائه خدماتی خاص گزینه‌هایی را پیشنهاد می‌کنند. ۴- عقاید عمومی و حرفه ای در مورد گزینه‌ها. پیشنهادات ارائه شده توسط رسانه ها- نقطه نظرات برنامه و نقطه نظرات به دست آمده از کارکنان طی جلسات طوفان مغزی صورت می‌گیرد. گام چهارم در نظام ارزیابی عملکرد مالزی شناسایی موضوعات و محدودیت های ارزیابی می باشد از آنجا که منابعی که به امر ارزیابی اختصاص می یابند محدود می باشند لذا در این گام جنبه های کلیدی برنامه که نیازمند بررسی است مورد شناسایی قرار می گیرد. شناسایی موضوعات مورد ارزیابی همان طور که ذکر شد به وسیله الف) تصمیم گیری پیرامون اهداف ارزیابی ب) شناخت ماهیت برنامه ج) تجزیه و تحلیل منطبق برنامه صورت می‌گیرد. د) ارزیابی گزینه های مختلف ارائه خدمات ها- تبدیل موضوعات عمومی به موضوعات خاص در ارزیابی و) شناسایی موضوعات بحث برانگیز صورت می‌گرفت اما محدودیت‌های ارزیابی با محورهایی چون ۱) زمان لازم برای ارزیابی ۲) هزینه لازم برای ارزیابی ۳) در دسترس بودن متخصصان ۴) اعتبار نتایج ارزیابی و میزان توافق در نتایج به دست آمده ۵) محدودیت های محیط سیاسی، اجتماعی و بوروکراتیک در نظر گرفته می‌شود. گام پنجم در فرایند ارزیابی این کشور تقویم روش های ممکن ارزیابی می باشد. به عبارتی دیگر در این مرحله تصمیم گرفته می‌شود که چگونه به سوالات ارزیابی که در داخل محدودیت هایی همچون زمان، تلاش، هزینه، کارشناسی فنی و اعتبار پاسخ داده می‌شود. تعیین یک روش مناسب و صحیح ارزیابی با دقت در موارد ذیل صورت می‌گیرد: ۱- چه کسانی از نتایج ارزیابی و به چه منظور استفاده خواهند نمود. ۲- اگر عناصر برنامه قبلا- مورد ارزیابی قرار گرفته اند چه نوع روش ارزیابی به کار گرفته شده است. ۳- چه نوع ارزیابی برنامه مشابهی در این بخش یا سایر بخش ها به کار گرفته شده است. ۴- مشخص نمودن ماهیت اطلاعات مورد نیاز شاخص های عملکرد که در اندازه گیری کارایی اثرات برنامه ایجاد شده اند. ۵- کدامیک از روش های متفاوت ارزیابی به ما این اجازه را می‌دهد که مستقیما نتایج اجرایی برنامه را اندازه گیری کنیم تا نتایج و تغییراتی که به خاطر عوامل خارجی به وجود آمده اند را مشخص نماییم. ۶- مشکلات مربوط و هزینه جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، در این جا انتخاب طرح های ارزیابی بستگی به نوع اطلاعات و پیچیدگی تحقیقات مورد نیاز دارد. مرحله ششم فرایند ارزیابی این کشور سازماندهی لازم برای ارزیابی می باشد. در این مرحله گروه راهبری که برای انجام ارزیابی باید تدارک دیده شوند، مشخص می‌شود به عبارت دیگر در این مرحله یک گروه راهبری برای آگاهی هدایت و کنترل گروه ارزیابی، همزمان با پیشرفت ارزیابی در ادوار تشکیل می‌شود این گروه متشکل از اعضا ذیل می باشد. مدیران اجزا اصلی برنامه مدیرانی از دیگر بخش های دستگاه های اجرایی که تحت تاثیر عملکرد واقع می‌شود. اعضای از دیگر موسسات مرکزی مربوطه. در شرایط خاص، ممکن است مناسب باشد اعضای از دانشگاه ها و سازمان های NGO و بخش خصوصی همکاری داشته باشند. این کمیته عهده دار موارد ذیل می باشد: تصویب روابط مرجع تصمیم گیری بری انتخاب روش ارزیابی- اطمینان از این که روش ارزیابی به طور صحیح پیگیری می‌شود. طرح روش هایی برای نظارت بر پیشرفت مطالعه اطمینان از شفافیت و بی طرفی مطالعه بر پایه روابط مرجع مطالعه از این مرحله گزارش مقدماتی ارزیابی با توجه به مراحل قبلی نوشته شود. و بالاخره گام نهایی ارزیابی در این کشور انجام و ارزیابی نهایی و گزارش یافته های آن می باشد. هنگامی که گزارش ارزیابی مقدماتی در مرحله قبل تکمیل گردید و کمیته راهبری با مدیریت عالی پیشنهادهای ارائه شده را تایید نمود مطالعات لازم و پیشروی برای پاسخ به سوالات ارزیابی صورت می‌گیرد. ۱۲- ۱۹۹۵ (Xavier) نتیجه گیری: توجه به عملکرد دولت و ضرورت انجام ارزیابی کارآمد آن به دلیل پیچیدگی فعالیت های اقتصادی و در نتیجه پیچیدگی و تاثیر مهم نقش دولت به عنوان تسهیل کننده فعالیت های اقتصادی، و نیز تحولات اقتصاد جهانی و به هم پیوستگی اقتصادهای جهان، یکی از مهم ترین اموری است که دولت ها باید در اولویت خود قرار داده و به سمت طراحی یک الگوی مطلوب و تمهید لوازم نهادی و قانونی لازم جهت اثربخشی آن حرکت نمایند. در این راستا توجه به اجزا و بخش های مختلف دستگاه های اجرایی زیرمجموعه دولت و ارزیابی صحیح آنها برای دستیابی به یک ارزیابی کارآمد از عملکرد این دستگاه ها ضروری به نظر می‌رسد. از سوی دیگر دستگاه های اجرایی به دلیل داشتن مسئولیت خطیر نحوه طی مسیر توسعه در هر کشور، علاوه بر ارزیابی در سطح سازمانی بایستی از دید ملی و بین المللی نیز مورد ارزیابی قرار گیرند. بررسی الگوهای مرسوم و علمی برای ارزیابی عملکرد دستگاه ها در جهان و نیز تجربه ارزیابی دولت و دستگاه های دولتی در دو کشور ژاپن و مالزی بیانگر ضرورت توجه به نحوه عملکرد و کارآمدی و اثربخشی این عملکرد و توجه به اثرات عملکرد، در مورد دستگاه های دولتی می باشد. علاوه بر ضرورت توجه به ارزیابی مطلوب عملکرد دستگاه های اجرایی، توجه به نظامی که در قالب آن هم ارزیابی به صورت مطلوب انجام گرفته و هم نتایج حاصل از ارزیابی به صورت مطلوب و در قالب یک ساز و کار مناسب، تاثیرگذار باشد یکی از مهم ترین ضرورت های اثربخشی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی می باشد. نظام مذکور بایستی در برگیرنده ترتیب نهادی و قانونی لازم برای انجام بهینه ارزیابی و اثربخشی ارزیابی صورت گرفته باشد. همچنین این نظام باید دارای جایگاه مناسبی در داخل نظام بزرگ تری به نام نظام برنامه ریزی و اجرایی یک کشور باشد. تجربه دو کشور ژاپن و مالزی نشان می‌دهد که توجه به جایگاه مناسب این خرده نظام یکی از مهم ترین دلایل موفقیت ارزیابی عملکرد و اثربخشی آن در نظام برنامه ریزی و اجرایی این کشورها بوده است. منابع و مأخذ فارسی: ۱-

اسمیت آدام، ثروت ملل، سیروس ابراهیم زاده، ۱۳۶۷- افتخاری، حمید، ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی، چالشها و چشم اندازهای و راهبردها، مجموعه مقالات همایش چالشها و چشم اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۱۳- امیری، شهناز، بررسی وظایف دولت در زمینه اعمال حاکمیت و تصدی و شفاف سازی محدودده آن در قوانین بودجه و قانون محاسبات عمومی کشور و قانون برنامه سوم توسعه، پروژه اصلاح نظام بودجه ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه بودجه، ۱۳۸۱۴- ایکاف راسل، برنامه ریزی تعاملی، مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان، سهراب خلیلی شورینی، نشر ماد، ۱۳۷۹۵- بازیار، منوچهر، بودجه ریزی در ایران (مسائل و چالشها) نقش سازمان ومدیریت دولت، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۶- بهشتی، محمد باقر، "تاثیر ارزیابی برنامه های گذشته در تدوین برنامه های آینده ایران، "مجموعه مقالات همایش پنجاه سال برنامه ریزی توسعه در ایران، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، ۱۳۷۸۷- توفیق، فیروز، بودجه ریزی در ایران (مسائل و چالشها) امکان سنجی تهیه بودجه اقتصادی، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۸- حجازی نصرا... دخالت دولت در اقتصاد و منازعه اجتماعی در ایران ۱۳۲۰-۱۳۵۷، پایان نامه کارشناسی ارشد علوم سیاسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران ۱۳۷۵،۹- حجازی، نصرا... تحول

ماهیت اجتماعی دولت ایران (۱۳۵۷-۱۳۷۶) بررسی رابطه دولت و جامعه، پایان‌نامه دکترای علوم سیاسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۰-۱۳۸۱ - جهاد دانشگاهی تهران، "ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان تهران"، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد، ۱۳۸۱۱۱ - جهاد دانشگاهی تهران، "مهندسی مجدد، مدل تعالی بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمانها"، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد، ۱۳۸۱۱۲ - دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، ۱۳۸۱۱۳ - دفتر مطالعات برنامه و بودجه، وظایف و تکالیف دولت و دستگاه‌های اجرایی بر اساس قانون برنامه سوم توسعه، ۱۳۷۹۱۴ - دفتر مطالعات برنامه و بودجه، جداول شاخصهای ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی در قانون برنامه سوم توسعه، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۰۱۵ - رازانی، عبدالحمید، الگوهای بین‌المللی ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی تهران، ۱۳۸۱۱۶ - راغفر، حسین، دولت، فساد و فرصت‌های اجتماعی، تهران، نقش و نگار، ۱۳۸۲۱۷ - رنانی، محسن، بازار یا نا بازار؟، سازمان برنامه و بودجه، تهران، ۱۳۷۶۱۸ - رنانی، محسن، پوشش‌های درونی در ترکیب دولت و بازار (نظریه و تجزیه)، مجموعه مقالات همایش پنجاه ساله برنامه ریزی توسعه در ایران، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، ۱۳۷۸۱۹ - سازمان برنامه و بودجه، قانون برنامه اول توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی - اجتماعی و انتشارات، ۲۰ - سازمان برنامه و بودجه، قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی - اجتماعی و انتشارات، ۲۱ - سازمان برنامه و بودجه، قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی - اجتماعی و انتشارات، ۲۲ - سازمان برنامه و بودجه، مجموعه قوانین برنامه و بودجه کشور، ویرایش سوم ۱۳۷۸۲۳ - سازمان برنامه و بودجه، معاونت امور اقتصادی دفتر هماهنگی امور نگاه‌های اقتصادی، بررسی استانداردها و شاخص‌های مالی - عملیاتی جهت ارزیابی شرکت‌های دولتی، آذر ۱۳۶۹، ۲۴ - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اقتصادی و هماهنگی دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی، نظارت بر فعالیت شرکت‌های دولتی، فرم‌های ۱۳ گانه ارزیابی، آبان ۱۳۸۱، ۲۵ - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، معاونت امور اقتصادی و هماهنگی، دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی، عملکرد شرکت‌های دولتی، برنامه‌های خصوصی‌سازی، مهندسی مجدد شرکت‌های دولتی، توسعه بخش خصوصی و چشم‌انداز آینده بخش شرکت‌های دولتی (فعالیت‌های تهیه و تدوین برنامه چهارم توسعه کشور، خرداد ۱۳۸۲، ۲۶ - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اقتصادی و هماهنگی دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی، نظارت بر فعالیت شرکت‌های دولتی، فرم‌های ۱۳ گانه ارزیابی، آبان ۱۳۸۱، ۲۷ - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۱ و نظارت بر عملکرد سه ساله اول برنامه سوم توسعه، مهر ۱۳۸۲، ۲۸ - ستوده، محمد رضا، بررسی سیر تحول و قوانین و مقررات حاکم بر فرایند بودجه ریزی در ایران، پروژه اصلاح نظام بودجه ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، شیری نژاد، علی اکبر، بودجه گام نخست در برنامه ریزی، مجموعه مقالات همایش پنجاه سال برنامه ریزی توسعه در ایران، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، ۱۳۷۸۳۰ - صادقی تهرانی، علی، اندیشه توسعه و برنامه ریزی در ایران، مجموعه مقالات همایش پنجاه سال برنامه ریزی توسعه در ایران، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، ۱۳۷۸۳۱ - صالح خو، قاسم، شیری نژاد، علی اکبر، بودجه ریزی در ایران (مسائل و چالشها) توصیه‌های سازمانهای بین‌المللی در باب شفافیت بودجه، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۳۲ - طبرسا، غلامعلی، بررسی الگوهای مطلوب ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، خرداد ۱۳۸۱۳۳ - طبرسا، غلامعلی، رویکرد نوین شاخص‌سازی در فرایند ارزیابی عملکرد دستگاههای دولتی، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۱۳۴ - گیرفین، کیت، راهبردهای توسعه اقتصادی، نشر نی، ۱۳۷۶، ۳۵ - عامری، فضیل، نحوه تهیه و تدوین بودجه برخی از کشورها، پروژه اصلاح نظام بودجه ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۱۳۶ - علیرضایی، محمد رضا، روشهای نوین ارزیابی عملکرد، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۱۳۷ - قدیری اصلی، باقر، سیر اندیشه‌های اقتصادی، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۹۳۸ - محسنی، عباس، متن پیاده شده مصاحبه پیرامون کاستی‌های نظام نظارت و ارزیابی بر عملکرد تخصیص منابع و اعتبارات بودجه‌ای دولت، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۳۹ - محسنی، عباس، اصلاتی، رشید، بودجه ریزی در ایران (مسائل و چالشها) مسئولیتهای محاسباتی و نظارت‌های مالی و عملیاتی، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۴۰ - مرکز آمار ایران، ارائه و بررسی اطلاعات مورد نیاز و شاخص‌های ارزیابی برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۲-۱۳۶۸، گزارش شماره ۱ و ۲، خرداد ۱۳۷۰، ۴۱ - مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه ریزی و بودجه، بودجه ریزی در ایران (مسائل و چالشها)، ۱۳۸۱۴۲ - مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، نظام برنامه ریزی و مدیریت توسعه، مجموعه فرآیند و سراسری، همایش چالشها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، راهبردهای توسعه پایدار در پادشاهی انگلستان، ۱۳۸۰۴۴ - معاونت امور مدیریت و منابع انسانی دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، مشکلات تعیین معیار ارزیابی عملکرد موسسات دولتی، ۱۳۸۰۴۵ - معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دفتر بهبود و مدیریت و ارزیابی عملکرد، نظام ارزیابی عملکرد موسسات دولتی برزیل، ۱۳۸۰۴۶ - معینی، محمد رضا، اقتصاد نهادگرایی با تأکید بر آرای داگلاس نورث، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸۴۷ - موسسه آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی، پیمایشگری برنامه (ذی حسابی برنامه‌ای)، مجموعه گزارشهای همایش چالشها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۱۴۸ - موسسه توسعه و تحقیقات دانشگاه تهران، بازار، دولت و برنامه، مجموعه گزارشهای همایش چالشها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۱۴۹ - موسویان، امیر عباس، دولت در اقتصاد سوسیالیستی، مجموعه مقالات نقش دولت در اقتصاد، ۱۳۸۱۵۰ - بانک جهانی، نقش دولت در جهان در حال تحول، گروه مترجمین، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۸۵۱ - مومنی، فرشاد، کالبد شناسی یک برنامه توسعه، موسسه تحقیقات اقتصادی و دانشگاهی تربیت مدرس، ۱۳۷۴۵۲ - نصیری، مرتضی، کاستیهای قانونی نظام بودجه ریزی ایران، پروژه اصلاح نظام بودجه ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۱۵۳ - نورث، داگلاس، ساختار و دگرگونی در تاریخ اقتصادی، غلامرضا آزاد (ارمکی)، نشر نی، ۱۳۷۹۵۴ - نوری‌ناینی، محمد سعید، ارزیابی عملکرد پنجاه سال اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۷۲۵۵ - وحیدی، رضاقلی، الگو و ابزار ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی، مجموعه مقالات دومین همایش بررسی ابعاد ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، ۱۳۷۹۵۶ - وزارت امور اقتصادی و دارایی،

معاونت امور اقتصادی: معیارهای اقتصادی، تفکیک فعالیتهای اقتصادی بین بخش های دولتی و خصوصی، ۱۳۳۵۷- وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت امور شرکت های دولتی، ارزشیابی عملکرد شرکت های دولتی، بانک ها و بیمه ها در سال ۱۳۸۱، اسفند ۱۳۸۲.۵۸- وهابی، بهرام، طراحی الگوی ارزیابی رفتار اقتصادی دستگاه های اجرایی، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۹.۵۹- هانت، دایانا، نظریه های توسعه اقتصادی، تحلیلی از نظریه های اقتصادی رقیب، غلامرضا آزاد ارمکی، نشر نی، ۱۳۷۸-۶۰- هانت، دایانا، نظریه های توسعه اقتصادی، تحلیلی از نظریه های اقتصادی رقیب، غلامرضا آزاد ارمکی، نشر نی، ۱۳۷۸. Ex. ۱. anter. Ex. ۲. post. Formative. Summative. برای مطالعه بیشتر در این زمینه می توانید به مقاله "ماهیت بنگاه" نوشته رونالد کوزا. ممکن است یک دستگاه در حوزه بخشی عملکرد مطلوبی داشته باشد، اما در سطح ارزیابی ملی دارای عملکرد مطلوبی نباشد، به عنوان نمونه ممکن است مثلاً دستگاهی در بخش صنعت عملکرد مطلوبی داشته باشد اما ممکن است فعالیت این دستگاه در حوزه صورت گرفته از نظر ملی در اولویت نبوده و حوزه دیگری دارای اولویت بیش تری بوده باشد. ۱. Ambodren http://www.iie.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=۳۰&Itemid=۳۳

بررسی تأثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان

طاهره سلیمانی

تاریخچه اداره کل استاندارد خراسان از سال ۱۳۴۲ فعالیت خود را در زمینه کنترل محموله های صادراتی آغاز نمود، و سپس با اجرای قانون اوزان و مقیاسها، این فعالیت تصمیم به گسترش یافت. هم اکنون با بکارگیری ۹۲ نفر پرسنل رسمی و پیمانی، قرارداد معین و شرکعی با سایر مدارک تحصیلی و برای نیل به اهداف و وظایف، موسسه به شرح ذیل فعالیت می نماید. ۱- تعیین و تدوین و نشر استانداردهای ملی و انجام تحقیقات کاربردی به منظور تدوین استاندارد و بالا بردن کیفیت تولیدات داخلی و کمک به بهبود روشهای تولید ۲- ترویج استانداردهای ملی و نظارت بر اجرای استانداردهای اجباری ۳- کنترل کیفیت کالاهای صادراتی مشمول مقررات استاندارد اجباری و جلوگیری از صدور کالاهای نامرغوب به منظور ایجاد رقابت با بازارهای بین المللی ۴- کنترل کیفیت کالاهای وارداتی به منظور حمایت از تولید کنندگان داخل و جلوگیری از ورود کالای نامرغوب خارجی ۵- ترویج سیستم بین المللی یکاها SI به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها و کالیبره کردن وسایل سنجش مدیریت اداره کل و کلیه مسوولان و کارکنان آن در انجام این رسالت خود را متعهد به حفظ و ارتقا کیفیت خدماتی می دانند که اداره کل در زمینه های زیر ارایه می نماید: □ تدوین و ترویج استانداردهای ملی □ نظارت بر اجرای استانداردهای ملی ایران در زمینه های تولید، عرضه، صادرات محصولات و خدمات □ صدور گواهی نامه انطباق محصولات استانداردهای مربوطه به ویژه صدور پروانه های کاربرد علامت استاندارد ایران □ ترویج سیستم بین المللی یکاها (SI) به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها در کشور و کالیبره نمودن وسایل سنجش □ نظارت بر عملکرد شرکتهای بازرسی کننده و آزمایشگاههای همکار نظام مدیریت کیفیت استقرار یافته بر طبق استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۰ در بخش های مختلف اداره کل به طور منظم توسط مسوولان و تحت نظارت مدیر کل از لحاظ تداوم، تناسب و کارایی آنها، انطباق با ضوابط، مقررات و میزان نیل به اهداف کیفی قابل ارزیابی مورد بازرنگری واقع می شود و از نتایج حاصله برای اتخاذ تدابیر لازم در بهبود مستمر عملکرد کیفیت اداره کل استفاده می گردد. با توجه به تعهدی که کلیه کارکنان در تحقق این خط مشی دارند بی شک همکاران با درک کامل مفاد این خط مشی و روش های اجرایی و دستورالعمل های ناشی از آن با علاقه و پشتکار در اجرای آنها و حفظ اعتبار اداره کل نهایت جدیت و مشارکت را به کار خواهند برد. مقدمه در محیط کسب و کار حاضر، رقابت سازمان ها از طریق قابلیت آنها برای پاسخ گویی سریع به نیاز های سازمان تعیین می شود. مدیریت با هدف افزایش بهره‌وری و بهینه سازی کلیه پارامترهای مجموعه در سالهای اخیر پر رنگ تر شده و توجه زیادی را به خود جلب کرده است. مدیریت یکی از مهم ترین و سازنده ترین پیشرفت های حاصله در حوزه مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر بوده است. این اصطلاح برای اولین بار در سال ۱۹۷۶ توسط پیر و روح به کار رفت. ولی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز شناخته نشد. مدیریت، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان کار می کنند و با توسعه قابلیت های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان را فراهم می نماید. مدیریت با همسو سازی اهداف فردی، گروهی و سازمانی با شایستگی های اساسی و مرتبط کردن ویژگی های مختلف مدیریت منابع انسانی، به ویژه توسعه سازمانی، در جهت رشد سازمان تلاش می کند. امروزه با توجه به صرف زمان، نیروی انسانی و هزینه ای فراتر از نیاز، سازمان ها توانسته اند به اهداف و خواسته های برنامه ریزی شده برسند و همواره مسائل و مشکلاتی را در طول مسیر تعریف نموده و آمار و ارقام را با چشم بندی خاص ریاضی در مطلوب جلوه دادن عملکرد خود ارائه می نمایند. ما معتقدیم که عملکرد مهم است با سطح بالای حرفه ای شدن، تعهد و تلاش موثر در سازمان و می خواهیم بهتر عمل کنیم. مدیریت عملکرد ناب تلفیقی از مدیریت عملکرد، مدیریت ناب و تفکر ناب می باشد که به بهبود و افزایش بهره وری پارامترهای سازمان می انجامد. ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از ویژگی های بارز تمدن بشری است که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان ها افزوده می شود. با توجه به اهمیت نقش مدیریت در همه سازمان ها، مدیران بایستی با بهره گیری از قوه خلاقه خویش به پدید آوردن سازمان هایی اقدام نمایند که در آنها شرایط یادگیری و عملکرد بهتر برای کارکنان و حتی خود سازمان فراهم باشد. سازمان هایی که علم مدیریت امروزه آنها را سازمان های یادگیرنده می نامد و کارآمدی شان نیازمند خلاقیت در روش ها و نظام های مدیریتی است. لازم به ذکر است در این تحقیق از متخصصان و صاحب نظران (از جمله خانم دکتر نوریخس، خانم مهندس متولی زاده و خانم دکتر نوری) کمک گرفته شده و نظرات آنها در این خصوص جویا شده است. این تحقیق در ۵ فصل و ۳ نسخه (استاد گرامی، اداره کل استاندارد و محقق) تنظیم شده است. فصل اول طرح تحقیق: که شامل موضوع، اهمیت و فایده تحقیق، علت و هدف تحقیق، طرح مسئله، فرضیه ها، تعریف واژه ها، روش تحقیق، موانع و محدودیتهای تحقیق می باشد. فصل دوم مروری بر ادبیات موضوع یا پیشینه تحقیق: که در این فصل با استفاده از منابع موجود، سابقه بحث به صورت منظم و بر اساس مسیر تکاملی تاریخی آن ارائه می شود که ممکن است شامل تعاریف برخی مفاهیم، نظریات، مدلها و تاریخچه می باشد. فصل سوم انتخاب حجم نمونه با توجه به ویژگیهای جامعه آماری می باشد. فصل چهارم شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس اطلاعات جمع آوری شده و فرضیه ها و یافته های تحقیق می باشد. فصل پنجم خلاصه و نتیجه گیری تحقیق می باشد که در این فصل اقدام به نظریه پردازی می شود. و در پایان پیوستها، منابع و مأخذ آورده میشود. چکیده امروزه اصلی ترین مباحثی که در رابطه با مدیریت یک مجموعه مطرح می باشد، برنامه ریزی صحیح، نگرش به توسعه، تصمیم درست در شرایط متغیر، بهبود مستمر، رضایت و حفظ کرامت کلیه ذینفعان، تعالی

ورسیدن به سطح ناب است. تمرکز بر جریان ارزش، تکوین ساختار ناب، رفتار سازمانی و کاربرد مقدمات ناب می تواند زمینه ساز یک مدیریت عملکرد ناب باشد در این تحقیق همچنین الزامات ایجاد مدیریت ناب، شرایط لازم و نحوه اداره کردن، ارزیابی، رسیدن به اهداف آرمانی و چگونگی توسعه آن نیز بیان گردیده. آنگاه میزان افزایش بازدهی و درصدهای ذینفعان تحلیل شده است. فصل اول - طرح تحقیق موضوع: تاثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی اهمیت و فایده تحقیق: اصولاً استعدادهای خلاق در محیط های مطلوب شکوفا و متبلور می شوند. بنابراین یکی از الزامات و روش های مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن سازمانی پویا، مستعد، خلاق و به طور کلی یادگیرنده است. از سوی دیگر دنیای کنونی به سمتی پیش می رود که سازمان ها علاوه بر یادگیرنده بودن باید یاد دهنده نیز باشند تا بتوانند از مزیت رقابتی مطمئن برخوردار گردند. بنابراین ایجاد و بکارگیری سازمان های خلاق و یادگیرنده از مهم ترین و ضروری ترین وظایف مدیران و مسئولان کشور می باشد. در کشور ما ایجاد این سازمان ها با موانع زیادی روبه رو می باشد که باید این موانع شناسایی شده و راهکارهای عملی برای رفع آنها ارائه گردد. از سوی دیگر مدیران و رهبران سازمان ها باید این فرهنگ سازمانی را بومی سازند تا از نتایج مثبت ناشی از بکارگیری آن برخوردار گردند. با توجه به نقش مهم این سازمان ها در دنیای کنونی، پژوهش هایی در این زمینه لازم است تا آثار مثبت حاصل از نهادینه کردن این سازمان ها و موانع موجود در راه ایجاد آنها شناسایی گردد و همچنین راهکارهایی برای رفع این موانع و سرعت بخشیدن به تکامل این سازمان ها ارائه گردد. قوی ترین واحد های اقتصادی با توان تولید بالا و دارا بودن سهم بازار فروش متناسب و ضریب سود آوری در خور توجه و با امکانات و منابع سرشار حداکثر ظرف مدت ۵ دوره مالی متوالی پس از در اختیار گرفتن اداره آنها توسط مدیریتی با عملکرد ضعیف، مشروط به آنکه در این مدت شارژ مجدد سرمایه از ثروت ملی و دوپینگ منابع وجوه از محل اعطای تسهیلات رانته و یا فروش و حراج اموال و دارایی های ثابت به این واحد ها تزریق نشود، به طور قطع و یقین این واحدهای اقتصادی تهنی از منابع، سرشار از تمهیدات آتی به صورت ورشکسته و یا متلاشی شده رها خواهند شد. مدیران برای انجام وظایف خود و ایفای نقش های مختلف شان به نحو احسن احتیاج به ساختار ناب دارند. جهت ایجاد سازمان ناب پیدا کردن مدیران متعدّد به ناب نخستین و مهم ترین گام است. سپس ساختار ناب ایجاد شده و بین افراد سازمان فرهنگ ناب ایجاد می شود و در نهایت به مدیریت عملکرد ناب می رسیم. همچنین برنامه ریزی استراتژیک جهت دست یابی به چشم انداز ناب نیز از روشهای دست یابی می باشد. سیستم مدیریت عملکرد ناب تصمیمات ویژه و جزئیات پروژه های بهبود را از طریق یک روند گسترش خط مشی و کار روزانه شکل می دهد. شرکت های ناب موفقیت خود را مدیون ائتلاف صفر در عملیات هستند و لذا شکست ناپذیرند، اما نه فقط به خاطر اینکه از ائتلاف تهنی هستند. زیرا آنها در مقابل چیز های غیر قابل پیش بینی و هر چالش جدیدی که از تغییرات غیر منتظره مشتریان و رقبا پیش می آید به خوبی واکنش نشان می دهند. شرکت های ناب، فن آور، انعطاف پذیر و چابک هستند. از آنجا که آنها توانا تر از شرکت های رقیب هستند، فعالیت هایشان معمولاً برای رقبایشان غیر قابل درک است. علت و هدف تحقیق: بررسی عوامل مؤثر در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه الگوی مناسب با هدف بهبود سیستم ارزشیابی عملکرد از طریق بررسی و شناسایی عوامل مؤثر و میزان تأثیر هر عامل در پیشرفت کار، شناخت نقاط قوت و ضعف سیستمهای موجود ارزشیابی عملکرد، کاهش تعارضات بین سازمان و مدیریت کارکنان با ارائه الگوی مناسب، ایجاد یک فضای درست در زمینه های ارتقاء انتصاب، پاداش و تنبیه در قالب یک طرح تحقیق مطالعه و به انجام رسید. برای دستیابی به کارکنان خوب و عالی که بتوانند در طول مدت کاربری سازمان، از حداکثر تلاش و استعداد و تواناییهای خود برای نیل سازمان به اهداف عالیّه اش استفاده کنند، نیاز به توجه به علایق و استعدادهای کارکنان و کارمندان موضوع اصلی و مهم به شمار می آید که باید در راس امور قرار گیرد به خصوص در مدیریتهای نوین. علایق کارمندان بسیار متفاوت است. همان طور که روان شناسان بیان کرده اند، از اولین و ابتدایی ترین نیازها، که همان نیازهای جسمانی است شروع شده و به عالیترین نیازها (همان نیاز به خود یابی و کمال) که در راس هرم ترتیب نیازهای مازلو، قرار دارد ختم می شود؛ و نسبت به افراد این نیازها متفاوت است. در سالهای اخیر عامل انسانی جایگاه محوری در موسسات / سازمانها و ادارات پیدا کرده است. این پدیده را می توان بنیادی ترین تغییر دانست که در دهه اخیر در نگرش های مدیریتی بوجود آمده است. بدین منظور سنجش حس رضایتمندی، علاقه و دل بستگی در بین کارکنان امری ضروری و محوری برای مدیریت است. همچنین شناخت مسائل و مشکلات نیروی کار، مقدمه ای برای یافتن راه حل به منظور رفع این مشکلات و موانع است. عدم بهره وری و بهره وری هر دو در محیطهای کاری وجود دارند. فردی که کمتر از معمول کار کند میتواند در سازمان اثر منفی در زیر دستان و همکاران خود داشته باشد و در خارج از سازمان رضایت و خواست مشتریان و ارباب رجوع به مخاطره انداخته شود به ویژه اگر کیفیت دچار مخاطره شود. هدف کلی بررسی عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی اهداف جزئی بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در فراهم آوردن پیشرفتهای شغلی کارکنان بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان طرح مسئله منظور از طرح مسئله، سولاتی است که در ذهن پژوهشگر راجع به یک موضوع، مشکل و ... مطرح می شود و هدف از طرح این سوال ذهنی، ریشه یابی علت یا علل بوجود آمدن آن موضوع، مشکل یا پدیده است. • آیا اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در افزایش عملکرد آنان موثر است؟ (مسئله علمی) • آیا بین رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان، رابطه ای وجود دارد؟ (سوال رابطه ای) • آیا بین عدم مساعد بودن محیط کاری و افزایش عملکرد کارکنان تفاوت وجود دارد؟ (سوال تفاوتی) • آیا عدم وجود تبعیض بین کارکنان بر افزایش عملکرد آنان تاثیر دارد؟ (سوال اثری) • میزان انگیزه و عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی چقدر است؟ (سوال توصیفی) فرضیه ها در هر تحقیق علمی، فرضیه بنیای حرکت است و بدون آن تحقیق علمی ممکن نیست چرا که فرضیه از بدیهیات بدور است. در تحقیقات مختلف نیز اهمیت فرضیه یکسان نیست و ممکن است کم و زیاد شود اما هرگز حذف نمی شود. فرضیه حدس و گمانی عالمانه و از روی بینش علمی محقق است که درباره وجود رابطه علت و معلولی بین دو یا چند متغیر می باشد. • اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در افزایش عملکرد آنان تاثیر دارد. (فرضیه اصلی) • بین رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان، رابطه ای مستقیم وجود دارد. (فرضیه جهت دار مستقیم) • بین عدم مساعد بودن محیط کاری و افزایش عملکرد کارکنان رابطه ای معکوس وجود دارد. (فرضیه جهت دار معکوس) • عدم وجود تبعیض بین کارکنان بر افزایش عملکرد آنان موثر است. (فرضیه تک متغیری) • مشارکت در تصمیم گیری ها، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است. (فرضیه چند متغیری) تعریف واژه ها خود آگاهی کسی که می خواهد بر دیگران مدیریت کند لازمه اش مدیریت بر خود است منجمله: مدیریت بر زمان و تنش و تعیین اهداف و اولویتهای شخصی بعنوان مثال مدیریت بر زمان و تنش به مدیران کمک می کند تا نسبت به سازماندهی پیرامون خود و

تطبیق پذیری با آن اقدام نمایند. تعیین چارچوب ماموریت سازمان وظیفه یک مدیر مؤثر ایجاد یک ماموریت شفاف برای سازمانش است. یک ماموریت روشن نه تنها باعث انگیزش کارکنان میشود بلکه به آنها القاء می‌کند که کارشان دارای اهمیت است و نکته مهم تر این است که کار فقط برای حقوق و گذرانیدن زندگی نیست بلکه چیزی مهم تر در پس آن نهفته است. از چیزی هراس به دل راه ندهد در یک مدیریت مؤثر کارکنان مورد تشویق قرار می‌گیرند تا با هر اشتباهی شرمند نشوند در یک سازمان می‌بایست آموخت که برای چیزی نو و متفاوت باید تلاش کرد ولی باید آگاه بود که اگر نتیجه مطلوب حاصل نشد یکدیگر را سرزنش نموده نکته مهم این است که فرد روی چه چیزی تمرکز کند، ترس یا فرصت؟ ارتباط مؤثر با کارکنان این ارتباط ممکن است به سه شکل صورت پذیرد، نوشتاری، زبانی، سخنرانی، داشتن مهارت در هر یک از این زمین‌ها لازم بوده زیرا تقریباً ۸۰٪ وقت مدیران در محیط کار با این نوع ارتباطات پرمی‌شود لذا اهمیت و توجه به آن دور از انتظار نخواهد بود. عبارتی ارتباط مؤثر آن نوعی از ارتباط است که ضمن حفظ رابطه مثبت بین طرفین ارتباط از توجه به مشکل موجود نیز غفلت صورت نمی‌گیرد. نکته قابل اهمیت در ارتباط مدیر با کارکنان پائین تر، ارتباط محترمانه‌ای است که نه از موضع قدرت بلکه بیشتر از جنبه مشارکت است. اگر در ارتباطات انعطاف پذیر باشید این احساس را بوجود می‌آورید که داده‌ها یا انتخابهای دیگری نیز وجود دارد و دیگران هم ممکن است توان کمک به حل مشکل را داشته باشند در نهایت ارتباط مثبت و مؤثر با تعهد زیردستان به تصمیم گرفته شده اعتبار می‌بخشد استفاده مؤثر از قدرت نکته‌ای که در مورد قدرت مطرح است این است که چه کسی قدرت دارد و چگونه آن را بدست می‌آورد، چگونه آن را مهار می‌کند و چگونه از آن استفاده می‌کند استفاده مؤثر از قدرت، بحرانی ترین جزء مدیریت است و مدیران قدرتمند دارای این ویژگی هستند که دیگران را نیز قدرتمند بسازند. درک سنتی از قدرت در گذشته عبارت از داشتن کنترل روی رفتار دیگران بوده مثل کنترل رئیس روی کارکنانش ولی مفهوم جدی از قدرت به جای «داشتن اختیار بر روی دیگران» به «توانایی در انجام یک کار» تغییر یافته است تکنولوژی اطلاعاتی استفاده از تیم و مشارکت دادن افراد ما خواه رئیس باشیم یا مرئوس امکان ندارد از کار تیمی گریزی داشته باشیم نتیجه بررسیها حاکی از این است که در تیم ایده‌های زیادی تولید و تصمیم‌گیری و حل مشکل خیلی بهتر از روشهای فردی صورت می‌گیرد و درک بهتر و انگیزش بیشتر و عملکرد خوب را به دنبال دارد. نقش مدیران در ایجاد هماهنگی میان اعضای تیم و پشتیبانی و دادن بازخود و ترسیم یک چشم‌انداز و ایجاد تعهد به چشم‌انداز دارای اهمیت ویژه‌ای است چشم‌انداز به شفاف کردن ارزشهای محوری و اصولی که تیم را در آینده هدایت کند کمک می‌کند روی امکانات تمرکز می‌کند و باعث پیوند محکم اعضا به یکدیگر می‌شود یک مدیر خوب مطمئناً رفتارش با تمام کارکنان خوب است و این رفتار خوب را نه تنها در حقوق و پاداش بلکه در مشارکت دادن آنها در فعالیت روزانه نیز می‌شود دید. مدیر خوب خلاقیت و نوآوری را مورد پشتیبانی قرار میدهد و تمام افراد احساس درگیر بودن در کار را دارند حل مشکل با خلاقیت هرساعتی که سهری می‌شود امکان ندارد افراد با نوعی مشکل و نیاز برای حل آن مواجه نشوند وظیفه مدیر ذاتاً حل مشکلات است و اگر مشکلات نبودند دیگر نیازی به مدیر نبود هر چند دارا بودن تحصیلات عالی و سالها تجربه اندوژی مدیران را در این جهت هدایت میکند که مشکلات را در چارچوب‌های تعریف شده‌ای حل نمایند و لیکن از توانمندی و خلاقیت در حل مشکل دور می‌شوند وظیفه مدیر حل مشکلات سازمان با روشهای خلاق و نه شیوه‌های سنتی است. رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگیهای شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند. دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می‌توان تلاشهای کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفتهای علمی جدید هماهنگ کرد. کیفیت بالای زندگی کاری مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط‌های کاریشان است. به طور خلاصه می‌توان گفت: مواردی که در بالا- بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می‌باشند به شرح ذیل است: • پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار • وضعیت کاری سالم و ایمن • امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید • ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان • آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان • حفظ حقوق فردی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی ایجاد «رضایت شغلی» در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می‌شوند و چه بسا نبود یک عامل فرد را در زمره اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد. عواملی از قبیل: میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقاء شغلی، ایمنی شغلی، عدم ابهام در نقش، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران، توجه به ویژگیهای شخصیتی فرد، ارزیابی عملکرد، تناسب، انعطاف، نوآوری و رویکردها و ... که در این مجال اشاره و مروری گذرا به تعدادی از آنها می‌نمایم. میزان درآمد و یا دستمزد این عامل تقریباً برای همه گروههای شغلی از مهمترین عوامل تأثیرگذار به شمار می‌رود. با در نظر داشتن تفاوت فردی و به تبع آن تفاوت در دیدگاهها نسبت به پول، حالت‌های متنوعی را می‌توان تصور شد. به نظر می‌رسد این عامل برای کسانی که نمی‌توانند از راههای دیگری در کار خود رضایت به دست آورند از اهمیت بیشتری برخوردار است. در مواردی دیده شده است که بسیاری به دلیل کمی حقوق با تغییر شغل خود حتی با شغلهایی با منزلتی پایین تر اقدام می‌کنند. ایمنی شغلی در بیانی کلی، مفهوم ایمنی در مشاغل به معنای فارغ از خطر بودن تعبیر می‌شود و هر عاملی که بتواند خطرات محیط کار (اعم از جسمی، روحی و روانی) را از بین برده و یا به حد اقل برساند، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. از این رو مواردی مانند نظم، انصاف و امنیت عاطفی تضمین‌کننده ایمنی شغلی به شمار می‌روند و از سویی مواردی چون تبعیض و پارتی بازی و ... با خدشه دار نمودن شرایط مطمئن سازمانی، می‌تواند احساس ناایمنی و نهایتاً ناراضی شغلی را به وجود آورد. ارتقای شغلی یکی از پایدارترین یافته‌ها حاکی از این است که هر چه سطح شغل بالاتر باشد رضایت شغلی بیشتر است. از سویی به دلیل آنکه افراد غالباً دوستدارو خواستار ارتقای مقام و پیشرفت در کار خود هستند بنابراین برای افزایش رضایت در سازمانها بایستی در این باره چاره‌اندیشی شده و برنامه‌ریزی‌های دقیقی صورت و انجام پذیرد تا زمینه‌های ارتقای کارکنان سطوح مختلف در قالب فرآیندی منطقی فراهم گردد. بهره‌وری واژه بهره‌وری برای نخستین بار یوسیه فرانسوا کنه ریاضیدان و اقتصاددان طرفدار مکتب فیزیوکراسی (حکومت طبیعت) بکار برده شد. وی با طرح جدول اقتصادی، اقتدار هر دولت را منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی می‌داند. در سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری به نام لیره بهره‌وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰، فردریک ونسلو، تیلور و فرانک و لیلیان گیلبرث به منظور افزایش کارایی، درباره تقسیم کار، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. کارایی به عنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان استاندارد از پیش تعیین شده، تعریف شد. بطور مثال اگر از فردی در ۸ ساعت کار انتظار تولید ۱۰۰ واحد محصول را داشته باشیم اما در عمل وی ۹۶ واحد تولید کند، گفته می‌شود کارایی

او ۹۶٪ است. بهره‌وری عبارتست از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید: سرمایه، نیروی کار و مدیریت رضایت شغلی و بهره‌وری بر اساس آنچه گفته شد، بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود، نسبتی مستقیم با بهره‌وری دارد، برای تبیین بهتر این رابطه جا دارد به نقش سرمایه عظیم و ارزشمند نیروی انسانی در بهره‌وری اشاره شود. انسان محور بهره‌وری است. کلیه سازمانها با هر ماموریتی که دارند باید بیشترین امکانات را به آموزش و پرورش انسانها از ابعاد مختلف، اختصاص دهند، مواردی همچون آموزشهای رفتاری-شغلی و تخصصی-قوانین و مقررات و آموزش شرح وظایف، آموزش فکر، خودآموزی و دیگر آموزی، آموزش خانواده به ترتیب تقویت کار گروهی، تسلط بر شغل، شناخت داخلی و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف، نوآوری، پیدایش و توسعه اصل فرد و سازمان یادگیرنده، تفاهم فی ما بین خانواده‌های شاغلین و سازمان را در پی خواهند داشت، که در آخر به ایجاد و استقرار، پرورش و گسترش، کاربردی شدن و استمرار بهره‌وری و در کل به ارتقای آن در سازمان خواهد انجامید. بنابراین، رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره‌وری می‌باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می‌رود. روش تحقیق اطلاعات اولیه برای انجام این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای حاصل شد و براساس اطلاعات به دست آمده از این طریق اهداف و فرضیه‌های تحقیق تدوین گردید. سپس یک سری مطالعات تکمیلی در خصوص موضوع تحقیق به عمل آمد. در مرحله دوم مطالعات میدانی انجام گرفت. در این مطالعات از روش پرسشنامه استفاده گردید که پرسشنامه استفاده شده قبلاً در تحقیقی مشابه به کار رفته بود و از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار بود. لازم به ذکر است که پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که توضیحات کاملتر در این باره در فصل روش تحقیق ارائه شده است. موانع و محدودیتهای تحقیق در انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی از جمله محدودیت زمانی مواجه بودیم که این محدودیت‌ها باید در تعمیم نتایج این پژوهش مدنظر قرار گیرند. در زیر به چند مورد از این محدودیت‌ها اشاره می‌کنیم. □ پژوهش حاضر در بین کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی صورت گرفته است و لذا تعمیم نتایج آن به سایر جوامع مستلزم انجام پژوهش‌های دیگری می‌باشد. □ ممکن است هنگام پاسخ دادن به پرسش‌ها عواملی مانند محافظه‌کاری، عدم دقت و صراحت و... بر نحوه پاسخ‌گویی تاثیر گذاشته باشد. بنابراین در تعمیم یافته‌ها باید همه این عوامل را در نظر گرفت. □ احتمال خطای تمایل به مرکز نیز می‌تواند بر روی نتایج به دست آمده از تحقیق تاثیر منفی بگذارد. □ افت نمونه‌ها از ۹۲ به ۴۱ نیز می‌تواند از اعتبار تحقیق بکاهد. □ نبود پرسشنامه استاندارد در زمینه تحقیق مورد نظر نیز می‌تواند از محدودیت‌های این پژوهش به شمار آید. فصل دوم - مروری بر ادبیات موضوع (پیشینه تحقیق) مدیریت به عنوان یک پدیده اجتماعی ضروری، در عصر کنونی چنان سیطره خود را بر عرصه‌های مختلف زندگی مردم تثبیت کرده که کمتر پدیده‌ای با چنین گسترش یافته است. "مدیریت" نه تنها در نظام مدرن و متمدن کنونی و در نتیجه تامین نیازهای بنیادین جوامع از لحاظ اقتصادی نهفته است، بلکه نشان دهنده ریشه‌های اعتقادی جوامع متعدد و نهایتاً مؤید نظریه امکان نظارت بر زندگی و معیشت انسان از طریق سازماندهی سیستماتیک منابع انسانی و اقتصادی است که عوامل انسانی و اقتصادی را برای بهبود زندگی فردی و اجتماعی متشکل می‌سازد. به سخن دیگر "مدیر" باید دانش پژوه و درعین حال هنرمندی باشد که به سبب وقوفش بر دانش مدیریت و نیز تحت تاثیر ویژگی‌های فردی، بتواند با بهره‌گیری مطلوب و بهینه از کلیه امکانات موجود از قبیل: نیروی انسانی، اختیارات سازمانی، تجهیزات و سرمایه، سازمان متبوع خود را در جهت تحقق اهداف تعیین شده هدایت و رهنمون سازد. عملکرد یک سازمان کوچک (خانواده)، یک مؤسسه متوسط (شرکت بازرگانی)، یک سازمان بزرگ (وزارتخانه) و ... حاصل تدابیر و راهبردهای مدیر یا مدیران آن سازمان است که بر مبنای دانش، تجربه، خلاقیت و ... مدیر اتخاذ می‌شود که باید پاسخگو هم باشد. با وجود پذیرش نقش مؤثر "مدیر" در جامعه و قبول این نکته که بروز مشکلات در هر سطحی ارتباط مستقیم با توانایی‌های مدیریت دارد، حرکت منطقی و اصولی برای رفع این مشکل مهم صورت نگرفته و دانستاً شاهد و ناظر ظهور مشکلات جدیدتری هستیم؟! مشکلاتی که معلول عوامل گوناگونی است که به اختصار به آن اشاره می‌شود: الف) فقدان معیار انتخاب مدیران: در حالی که در جامعه، حتی تزیق آمول به بیمار به تخصص، آموزش و به مجوز نیاز دارد و در حالی که حتی یک دندانساز تجربی کاملاً-مجرد اجازه کشیدن یک دندان فاسد بیمار را ندارد و به طور کلی به رغم آنکه اشتغال در هر صنفی مستلزم اخذ مجوز است، شگفت‌انگیز است که واگذاری مناصب مدیریتی که می‌تواند موجب نارضایتی و نهایتاً بحران حاد اقتصادی و فرهنگی در هر سازمان شود، بدون ضابطه و نه بر اساس توانایی و شایستگی بلکه عمدتاً بر پایه روابط و احساسات و در چارچوب وابستگی‌های خانوادگی و گروهی صورت می‌گیرد. ب) جابه‌جایی و حتی ارتقای مقام مدیران ناتوان و بد سابقه به جای مؤاخذ و برکناری: بارها دیده شده است مدیر یا مدیرانی که به دلایلی از جمله کسب نتایج بد و حتی لطمه زدن به سازمان که قاعدتاً می‌بایست حداقل اگر محاکمه و مؤاخذه نمی‌شوند، برکنار شوند، به منصب دیگری گمارده شده و گاه این دور تسلسل ادامه می‌یابد. ج) پاسخگو نبودن مدیران: یکی از معضلات بی‌اعتنایی مدیران به مردم و در نتیجه در اولویت قراردادن منافع شخصی و گروهی بر مصالح عمومی است. به ندرت دیده شده است مدیری که لحاظ نتایج منفی کار خود یا بخشی از زیر مجموعه مستعفی شده و از مردم عذر خواهی کند و جالب اینجاست هنگام بروز یک حادثه ناگوار، همه در تمام سطوح مدیریتی بسیج می‌شوند تا ضمن دفاع از خویش و کارکنان زیر مجموعه خود، قصور را متوجه عوامل خارجی کنند و در صورتی که حادثه ناگوار به فوت افراد منجر گردد، اشخاص فوت شده را مقصر معرفی می‌کنند. د) خودمحوری و منیت: برخی مواقع هنگام تعویض یک مدیر ارشد، به عنوان اولین واکنش! مدیریت جدید به طرق مختلف اقدامات مدیر سابق را زیر سؤال برده و با آن مخالفت می‌کند و در همین حال تلاش می‌شود مدیران رده‌های پایین‌تر قبلی (بدون بررسی عملکرد آنها) با اشخاص مورد نظر مدیر جدید عوض شوند. اقدامی که ضمن تضییع حقوق مردم بابت به هدر دادن هزینه‌های قبلی و تحمیل هزینه‌های جدید برای اجرای طرح‌های مختلف مدیریت قبلی، لاف‌لعه‌ای از مسئولین شایسته از گردونه خدمت خارج و نارضایتی بروز می‌کند. ه) گرایش به تملق و چاپلوسی: عامل مهم دیگری که در بروز مشکلات سازمانی دارای نقش عمده‌ای است، تقویت روحیه چاپلوس‌پذیری در مدیران است که متأسفانه این پدیده به دلیل ریشه‌های فرهنگی، در کوتاه مدت قابل رفع نیست. هر چند که دلیل اصلی اشاعه این گرایش، انتخاب و انتصاب مدیران غیرواجد شرایط و ضعیف است تا امکان حتی یک مخالفت کوچک در برابر تصمیمات مقام ارشد را نداشته باشند. نکته دیگری که در بحث مدیریت، حائز اهمیت است، شیوه یا سبک مدیریت است که ظاهراً کم‌تر به آن توجه شده است: برخلاف تصور همگانی که مدیران موفق را در همه حال موفق ارزیابی می‌کنند، برای اداره مطلوب هر سازمان ضروری است که مدیری با ویژگی فردی خاص و یا در صورت امکان از مدیران دانش‌آموخته که قادر به تغییر سبک رهبری بر اساس تجارب و دانش علمی خود هستند، انتخاب شود. برای روشن شدن موضوع، قید چند مورد لازم است: * نکته اول: ماهیت فعالیت هر سازمانی مدیریت ویژه خود را می‌طلبد و نمی‌توان مدیر یک سازمان با ماهیت کاری معین را در مؤسسه‌ای دیگر که ماهیت کاری متفاوتی دارد به

کارگمارد. نکته دوم: برخی به اشتباه، یکی از ویژگی‌های مطلوب مدیریت یعنی "قاطعیت" را با "خشونت" اشتباه گرفته و تصور می‌کنند چنانچه مدیر در برابر کوچکترین اظهار نظر انتقادی محکم برخورد کرده و فرد منتقد را مقهور و متکوب کند، آن مدیر، مدیر مقتداری است! در حالی که این مدیر ناآگاهانه، با تیشه کم تجربگی یا غرور بر ریشه سازمان می‌زند. نکته سوم: اگر تعریف مورد پذیرش اکثر قریب به اتفاق صاحب‌نظران این رشته که مدیریت را "انجام دادن کارها به وسیله دیگران" می‌دانند، محور بحث قرار داده و قبول کنیم که "هدایت" یکی از وظایف مدیر است، از این رو باید بپذیریم هنگامی مدیر می‌تواند خودش را اثر بخش بداند که انجام کارها به وسیله دیگران با میل و رغبت آنان انجام شود. زیرا لزوماً هر مدیر موفق، اثر بخش نیست برای مثال چنانچه مدیری مصمم به تحقق هدفهای سازمان از طریق بهره‌گیری از "قدرت مقام" خود و ایجاد رعب و ترس در کارکنان باشد، ممکن است به هدفهای سازمان برسد و مدیری موفق تلقی شود. در حالی که اگر همین مدیر بتواند با بهره‌گیری از "قدرت شخصی" و با فراهم کردن محیطی مطلوب و ایجاد انگیزه، کارکنان را به صورت خودانگیخته به سمت هدفهای سازمان به حرکت در آورد، چنین مدیر موفق، مدیر اثر بخش هم هست. تفاوت عمده میان "مدیران موفق" و "مدیران اثر بخش" اینست که دسته اول تا زمانی که دارای قدرت (مقام) هستند کلامشان نافذ است و به دلیل ناراضی‌تی و گاه خشم کارکنان، بروز اتفاقاتی مانند کم کاری، شایعه پراکنی، خرابکاری و ... بعید به نظر نمی‌رسد. چنین مدیرانی می‌باید دائماً مراقب و مواظب گفتار و رفتار کارکنان و همکاران خود باشند که همین امر موجب اشاعه جو بدبینی و عدم اعتماد در محیط سازمان می‌گردد. بنابراین برای انتخاب مدیران موفق و اثربخش رعایت نکات زیر باعث رفع تدریجی مشکلات مدیریتی و در غایت کمک به حل معضلات جامعه نیز می‌شود.

الف) برای انتخاب و انتصاب مدیران، معیارهای عمومی و تخصصی تدوین گردد و طبق آن عمل شود. ب) محور اصلی معیارها، "شایسته‌سالاری" باشد. ج) برای ترویج روحیه مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیران آیین نامه‌های ویژه‌ای تدوین گردد و بر اجرای آن نظارت شود. د) در کنار تشویق‌های رایج، برخورد قاطع با مدیران متخلف و برکناری آنها صورت گیرد. ه) جابه‌جایی مدیران تنها در حوزه تجربه و تخصص آنها انجام گیرد. و سرانجام آنکه تعویض مدیران سطوح میانی حتی در صورت تعویض مدیران مافوق آنها، با دلیل و برهان انجام شود. نظریه مک‌کله‌لند درباره انگیزش-امیر عسکری یکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان است. برای این کار مدیر باید عوامل انگیزش کارکنان را بشناسد. مک‌کله‌لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می‌داند: ۱- نیاز به کسب موفقیت؛ ۲- نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛ ۳- نیاز به کسب قدرت. یکی دیگر از عوامل انگیزش پادشاههای مادی است اما مک‌کله‌لند می‌گوید مردم پادشاه را رد نمی‌کنند. اما پادشاه برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. اشخاصی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است چه خصوصیاتی دارند؛ اهل بردو باخته‌های سنگین نیستند، به شانس اعتقاد ندارند، این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می‌کنند، این افراد به دنبال انجام کارهای هم‌اورد طلب هستند و به کارهایی که خود شخص مدیریت آن را به عهده داشته باشد روی می‌آورند. این افراد وقت بیشتری صرف فکر کردن می‌کنند تا کارها را بهتر انجام دهند. مک‌کله‌لند می‌گوید می‌توان نیاز به کسب موفقیت را به افراد آموزش و کارایی پرسنل را افزایش داد. سازمانها به وسیله تغییرات رفتاری افراد تغییر می‌کنند، هرچند افراد تغییر را دوست ندارند اما پویایی جزء ماهیت کار است. باین حال، تغییرات مورد نیاز سازمانی در استراتژی و ساختار، کلیدهای تحریک افراد هستند. تحقیقات روانشناسی وجود سه کلید احساسی را تایید می‌کنند که عبارتند از سابق‌های تحریک، دانش و انگیزه که حدود ۸۰ درصد از انسانهای باهوش از نظر ذهنی و کم‌هوش، رفتارشان به این سه عامل بستگی دارد. یکی از وظایف مدیر در یک محیط کاری، این است که باعث انگیزش کارکنان شود. اما انگیزش در تمرین و تئوری کاری مشکل است و فهمیدن آن سخت است. برای اینکه بدانیم چگونه می‌توانیم انگیزش را در افراد افزایش دهیم باید طبیعت و خوی انسانی را ابتدا بشناسیم و مشکلات انسان را بفهمیم. اگر کسی خواهد مدیریت و رهبری سازمانی را برعهده داشته باشد باید عوامل انگیزش را بشناسد. به خاطر اهمیت این موضوع دانشمندان زیادی بر روی آن کار کرده‌اند از قبیل: (تئوری ۷ داکلاس مک‌گرگور)، فدریک هرز برگ (تئوری دوعاملی بهداشت، انگیزش)، التون مایو (تحقیقات هاتورن)، کریس آرگریس، رنسیس لایکرت و دیوید مک‌کله‌لند (انگیزش کسب موفقیت) که از میان این دانشمندان به شرح مختصری از نظریه‌های مک‌کله‌لند می‌پردازیم. تئوری پیدا کردن نیازها بعضی از نیازها از مشاهدات و تجربیات زندگی به دست آمده‌اند: ۱- نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای انجام دادن بعضی کارهای مشکل و رسیدن به موفقیت؛ ۲- نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به شکل روابط بسته با اشخاص و ایجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛ ۳- نیاز به کسب قدرت: برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه‌ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند. نیاز به کسب موفقیت ایجاد ارتباط با دیگران و نیاز به کسب قدرت تقریباً ۸۰ درصد نیروی محرک و انگیزش تمام افراد است. قبل از نگاه کردن بیشتر به مسائل موفقیت، ایجاد ارتباط با دیگران و قدرت لازم است نکاتی مورد توجه قرار گیرد. هر کس می‌تواند این سه محرک را در درجات مختلفی داشته باشد. محرکهای یکسان برای افراد مختلف رفتارهای متفاوتی به دنبال دارد. در واقع مردم فکر می‌کنند تصویهای ثابت و مشخص معانی یکسانی برای افراد مختلف دارند در صورتی که چنین نیست. مک‌کله‌لند بیان می‌کند که تعدادی از این عوامل که توضیح داده شده از طریق مشاهده و تجربه به دست آمده‌اند. اما این افرادی که نیاز به کسب موفقیت شدید دارند چه می‌کنند؟ کسانی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است اهل قمار و بردو باخته‌های سنگین نیستند، به هیچ وجه دوست ندارند که در فرایند موفقیت شانس بیاورند. آنها ترجیح می‌دهند با مسائل و مشکلات روبرو شوند و به جای اینکه نتیجه کار را به حساب شانس بگذارند مسؤولیت آن را شخصاً به عهده بگیرند. اما باید به این نکته توجه کرد که این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده که موفقیت آن صددرصد است و یا کارهای بسیار سخت که امکان موفقیت پایین است اجتناب می‌کنند. افرادی که در خود به شدت احساس نیاز به پیشرفت می‌کنند اگر چنین پندارند که مسئولیتی را که قبول می‌کنند احتمال موفقیت در آن ۵۰ درصد باشد نهایت سعی خود را خواهند کرد و کار مزبور را به بهترین شکل انجام خواهند داد. و این افراد از کارهایی که جنبه شانس دارد متنفرند. زیرا موقعیتی که در سایه شانس به دست آید هیچ لذتی برای آنها به دنبال نخواهد داشت. این افراد بیشتر به دنبال انجام کارهایی هستند که در اصطلاح هم‌اورد طلب باشند (رایزنی - رفتار سازمانی). پادشاهها و برانگیختن میل به موفقیت مردم یکی دیگر از خصوصیات میل به موفقیت مردم این است که به نظر می‌رسد آنها بیشتر نگران موفقیت شخصی باشند تا پادشاه آن موفقیت. افراد پادشاهها را رد نمی‌کنند اما پادشاه برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. مردم از خود پیروزی یا حل کردن یک مشکل لذت بیشتری می‌برند تا اینکه به خاطر آن پادشاه یا پول بیشتری دریافت کنند. پول برای انگیزش مردم یک ارزش اولیه است و این برای آنها معنی ارزیابی کردن فرایندها و مقایسه موفقیت آنها با دیگران را فراهم می‌کند و معمولاً مردم پول را برای مقام یا حمایت اقتصادی جستجو نمی‌کنند. باز خورد: تمایل مردم برای نیاز به کسب موفقیت است تا در باز خورد واقعی نتایج کارها موقعیت خود را بیابند و یک موفقیت شخصی به دست آورند. بنابراین،

افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است بیشتر به کارهای فروشنده‌گی و یا کارهای خصوصی که خود شخص مدیریت کار را برعهده داشته باشد روی می آورند. به علاوه طبیعت بازخورد واقعی برای برانگیختن مردم مهم است. در پاسخهایی که این افراد به سوالهای پیرامون کارشان داده اند مشاهده می شود که این افراد علاقه ای به توضیح خصوصیات شخصیتی خود ندارند. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها زیاد است می خواهند واقعیت را بدانند و بازخورد نتایج را ببینند. چرا افرادی که انگیزه کسب موفقیت در آنها بیشتر است عملکرد بهتری دارند؟ مک کله لند اینگونه بیان می کند چون آنها معمولاً وقت بیشتری صرف فکر کردن می کنند تا اینکه چگونه کارها را بهتر انجام دهند. در حقیقت او فهمید هر کجا که فکر بهتری برای انجام کار باشد عملکرد بهتری اتفاق می افتد. مثالها: دانشجویان دانشگاه که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است معمولاً نمره های بهتری از دانشجویان ضعیف تر می گیرند. کسانی که تمایل به کسب موفقیت بیشتری دارند با تشویق کردن، عملکرد بهتری از آنها سر می زند چون آنها همیشه سعی در بهتر کردن امور محوله دارند. شرکتیهای که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار دارند سریعتر رشد می کنند و بازده و سود بیشتری دارند و حتی مک کله لند تحلیلهايش را از این هم بیشتر توسعه داده و معتقد است در کشورهایی که تعداد افراد با انگیزه کسب موفقیت، بیشتر است رشد اقتصادی ملی بیشتری دارند. آیا این مهارت آموختنی است؟ آیا می توانیم انگیزه نیاز به کسب موفقیت را به مردم آموزش دهیم؟ مک کله لند در حال قانع کردن دیگران برای پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقیقت او مشغول توسعه برنامه های آموزشی برای افرادی بود که می خواستند میل به کسب موفقیت را افزایش دهند او همچنین برنامه هایی مشابه را برای قشرهای دیگر جمعیت توسعه داد. انگیزه مردم در کسب موفقیت: انگیزه افراد در کسب موفقیت می تواند ستون اصلی اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مدیران چه می توان گفت؟ همان طور که می دانیم افراد با میل زیاد به کسب موفقیت، دارای شخصیتهای تولیدکننده هستند. اما هنگامی که آنها مستقل کار می کنند، بهتر کار می کنند تا هنگامی که کار گروهی انجام می دهند. هنگامی که کاری را خوب انجام می دهند میل دارند تا دیگران هم مثل آنها عمل کنند. در نتیجه بعضی وقتها این کمبودها باعث می شود تا دیگران تولید و عملکرد آنها را سرکوب کنند و مانع از به حداکثر رساندن پتانسیل آنها شوند. امروزه نیاز است که میل به کسب موفقیت کارکنان افزایش داده شود اما هنوز بسیاری از مدیران فقط به فکر افزایش مهارت کاری پرسنل هستند. یک مدیر خوب بودن کافی نیست و مدیر باید تاثیر گذار باشد. مک کله لند به این نتیجه رسید که برانگیختن میل به کسب موفقیت مردم مثل خانواده هایی است که انتظارات بیشتری نسبت به تواناییهای فرزندانشان دارند. والدین از فرزندانشان در سنین بین ۶ تا ۸ سالگی توقع دارند در بعضی کارها از خود استقلال نشان دهند و کارهایی را بدون کمک انجام دهند مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والدین این توقعات را زود از فرزند خود داشته باشند و فرزندان نتوانند انجام دهند والدین بچه ها را سرکوب می کنند و شخصیت این کودکان توسعه پیدا نمی کند و این احساس را به بچه ها می دهد که آنها را نمی خواهند و آنها بی عرضه اند. در حالی که آنها هنوز برای این استقلال آمادگی ندارند و به عکس اگر بیش از حد بچه ها مورد حفاظت قرار گیرند این بچه ها وابستگی زیادی به والدینشان پیدا می کنند و همیشه منتظر مسی مانند تا والدین برایشان تصمیم بگیرند. مدیریت در هزاره سوم امروزه عقیده بر این است که همبستگی و انسجام اجتماعی جامعه جدید، تنها با مدیریت صحیح امکان پذیر است. بر اثر مدیریت صحیح، ملتهای ضعیف، قوی می شوند. مدیریت در هر سازمانی، به منزله روح آن سازمان است. اگر روح سازمان به ضعف و سستی گراید، مرگ سازمان فرا می رسد. گویند که در سپاه نادر، پیری جنگ آور، راست و چپ سپاه دشمن را به وحشت انداخته بود و مبارزه جانانه ای به نمایش گذاشته بود. نادر که از مهارت و جنگجوی سالیخورده، انگشت به دهان مانده بود، دستور داد او را به حضورش بیاورند. مأمور نادر در وسط میدان کارزار، پیر جنگجوی را فراخواند و پیام نادر را به او رسانید. پیر بر خلاف میل باطنی اش، چون سرگرم کارزار و حماسه آفرینی بود. به سوی نادر شناخت و عرق ریزان و خسته، با شمشیری آخته به نادر گفت: چرا مرا از وسط میدان کارزار، فرا خوانده ای؟ نادر به او گفت: ای پیر، با این گونه نبرد کردن، همه را شگفت زده کرده ای و به سان جوانان برومند به صف دشمن می تازی و پهلوانی می کنی؟ آن زمان که کشور مورد تاخت و تاز بود، چرا این گونه ظاهر نشدی؟ پیر در جواب گفت: آن زمان تو نبودی! دنیایی معنا در تفسیر این جمله نهفته است. مدیریت موفق، از پیر فرسوده نیز حماسه می آفریند و روح تازه ای در کالبد یک سیستم می دمند. ویلیام شکسپیر می نویسد: بنگرید آن شمع کوچک در دل تاریکی تا کجا نورش را پراکنده می سازد. یک عمل نیک و با یک تصمیم درست از فردی خوش فکر نیز در این دنیای تاریک، همین گونه برتوافشانی می کند. [۶] یکی از نکات برجسته دیگر در موفقیت در مدیریت، این است که مدیریت نشانه یک رشته از عملیات است، و مدیر، نشانه مرکزی در ساختار گروه است. از نظر ستو گدال، مدیریت رشته ای از عملیات، برای اثرگذاری بر فعالیت توده ها در جهت رسیدن به هدف است و میزان موفقیت آن بستگی به میزان اثرگذاری آن دارد و خود نیز متأثر از نظم و هارمونی در تصمیمات یک مدیر است. هاکسلی می نویسد: تنها داروی شفا دهنده دردها، نظم و خرد است؛ زیرا عامل وصول به اهداف و نقاط کانونی فعالیتهاست. راسکین می نویسد: هر کار درست و منظم و هر فکر شایسته، به چهره مدیریت، زیبایی و موفقیت می دهد. آن راس رتیموتی راس می نویسد: یک مدیر موفق به تسهیم دستاوردها در یک سیستم می پردازد و از انگیزش یا کارانه گروهی بهره می گیرد؛ زیرا افزایش عملکرد مؤسسه یا سیستم یک سازمان را در میان اکثر یا تمام کارکنان یک قسمت، تقسیم می نماید و مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می گردد. برخی مردم، بسیاری از روشها را در زیرمجموعه سرفصل تسهیم دستاوردها قرار می دهند؛ مثل تسهیم منافع و طرحهای پاداش به گروههای کوچک. تسهیل دستاوردهای یک مدیریت مهم ترین خصوصیات مشترک در تسهیل دستاوردهای یک مدیریت موفق بدین قرار است: ۱. بهبود عملکرد: یکی از اهداف تمام طرحهای تسهیم دستاوردها، بهبود عملکرد است. این عملکرد که ممکن است به سختی اندازه گیری شود، با استفاده از کل زمان واقعی، در مقابل زمان استاندارد یا اندازه گیری فیزیکی میزان ستاده، در مقابل میزان داده ها به دست می آید و با روشهای محاسباتی گسترده و بر اساس بهبود سیستم، صورت می گیرد. ۲. دستیابی به چیزی: در این رویه، مدیر همواره باید سعی کند که به سمت ارتقای خود و سازمان و نیروها حرکت کند. این مهم، بیانگر این مسئله است که سازمان نه فقط در چرخش باشد، بلکه باید به گردش در آید و به روزمرگی نیفتند. حضرت امیر المؤمنین علی (ع) می فرماید: کسی که دو روزش مساوی و شبیه هم باشد، ضرر کرده است. ۳. تسهیم همه یا بیشتر کارکنان: در گذشته و حتی در مدیریت کلاسیک، طرح تسهیم دستاوردها، گروه انتخاب شده ای از کارکنان، مانند کارکنان ساعتی یا کارکنان رسمی سازمان، را شامل می شد؛ اما امروزه برای بالا بردن موفقیت سازمان و ضریب رضایت شغلی و رضایت حرفه ای، جهت اصلی به سوی شامل نمودن تقریباً تمام افراد است. ۴. مشارکت کارکنان: بسیاری از برنامه ها با مشارکت به موفقیت نزدیک تر است. امروزه حرکت سازمانها به گونه ای است که در بخشهای دولتی و خصوصی، مشارکت قابل ملاحظه کارکنان را می طلبد و توسعه بهتر، همکاری، ارتباطات، کار و دستیابی به هدفها مورد تأکید قرار می گیرد. امروز در بحث موفقیت مدیران، مفهوم کار هوشمندانه تر مطرح است، که به طور معمول، نیازمند اشکالی از توانمندسازی و

مشارکت کارکنان است. ۵. جهتگیری دراز مدت: زمان، عامل مهمی در امر مدیریت است و جهتگیریهای یک مدیر بایستی در ظرف زمان تعریف شود و عمده فعالیتها نیز در دراز مدت ترسیم گردد. متأسفانه غالب سازمانهایی که به آتروبی مثبت (استهلاک تدریجی) دچار می‌شوند و کمتر به سمت آتروبی منفی (باز یافت مجدد و مهندسی مجدد) روی می‌آورند، به خاطر برنامه‌ها و دستاوردهای کوتاه مدت است؛ و این مسئله، سبب ایجاد مشکلاتی در به کارگیری مشارکت کارکنان می‌گردد. ۶. عدم جهت‌گیری انفرادی: از آنجایی که تسهیم دستاوردها، یک جهت‌گیری گروهی است، ظاهراً جهتگیری انفرادی یا گروههای کوچک، نمی‌تواند شامل یک سیستم گردند و لازم است که قبل از اجراء اکثر شرکها و جهت‌گیریهای انفرادی را حذف نمایند. ۷. اداره کردن افراد در محیط کار: یکی از رمزهای موفقیت یک مدیر کارآمد، کار کردن با گروههای به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجاز است که بخش مهمی از وظایف او را در بر می‌گیرد. تمایل به انجام دادن کارهای گروهی، به دلیل پیدایی روشهای کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می‌یابد. مدیر موفق در ایجاد یک گروه کاری موفق، نقش تعیین کننده‌ای دارد، و یک گروه کاری خوب، محصول فرماندهی یک مدیر است. یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر، دور هم جمع شده‌اند و به ارزیابی دیدگاههای مختلف می‌پردازند و با کمک همدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کنند. رابرت هیلر می‌نویسد: همه گروههای موفق از یک سری خصوصیات مشترک در همه سازمانها و در سراسر دنیا بهره می‌برند اولین و مهم‌ترین و سنگ بنای همه این خصوصیات، رهبری قدرتمند و اثر بخش است. و در ادامه می‌نویسد: تعداد اعضای گروه در موفقیت یک سازمان، نقش تعیین کننده ندارد. یک گروه کاری موفق، ممکن است بین ۲ تا ۲۵ عضو داشته باشد. و مهم‌تر از مسئله تعداد اعضا، مدیریت خلاق و اثر بخش است. این مدیریت خلاق و اثر بخش، برای اینکه بتواند گروه موفق را به سمت اهداف خود پیش برد، باید توانایی ایجاد مؤلفه‌های زیر را داشته باشد: ۱. تعیین اهداف ۲. حمایت از گروه ۳. تزیین انگیزش ۴. ایجاد اعتماد ۵. تفویض اختیار ۶. تقسیم وظایف و تعیین مسئولیتها ۷. تشویق افراد به ارائه ایده‌های تازه ۸. بهسازی عملکرد ۹. تسهیم در مسئولیتها ۱۰. ایجاد خودگردانی خود کنترلی از آنجایی که دنیای امروز در دنیای سازمانها می‌داند و متولیان این سازمانها انسانها هستند، فلسفه وجودی سازمانها، متکی به حیات انسان است. انسانها در کالبد سازمانها روح می‌دمند و آنها را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. موارد فوق، مهم‌ترین مؤلفه‌های انسانی سازمانهاست. سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود و حتی با وجود فن‌آور شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان، چون گذشته باقی خواهد ماند. این نکته نیز حائز اهمیت است که منابع انسانی، با ارزش‌ترین منبع برای سازمانها هستند و آنها باید که به تصمیمات سازمانی شکل داده، راه حل ارائه می‌کنند و سرانجام مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند؛ بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثر بخشی را معنا می‌دهند. با این وصف، از آنجایی که منابع انسانی، بخش عمده‌ای از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر یا مدیر و سرپرست در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آنها از اهمیت زیادی برخوردار است و یک مدیر موفق با بهره‌گیری از دانش لازم به این مهم بها می‌دهد. مدیر باید تزیینگر انگیزه‌ها باشد؛ زیرا چنین افراد و تیمهایی در محیط کار برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند و در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشند و هم درست برانگیخته شوند، و بدین منظور، باید ابزارها و وسایل انگیزش را شناخت و آنها را به موقع و توسط مدیران لایق و شایسته به کار گرفت تا چنین مهمی محقق شود. رضایت کاری، علاقه، وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیر متولی و مسئول آن است. ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق در زمان حاضر، در سازمانها مدیرانی قادرند در صحنه کار، روز به روز به درجه کارایی خود بیفزایند و بهره‌وری خود را افزایش دهند که حرفه‌ای باشند. یکی از تعاریف جدید مدیریت به ما می‌گوید: مدیر باید بدانند، بتوانند و انسان باشد. دانستن، یعنی دانش لازم و مهارت فنی در بودجه ریزی، نظارت، گزارش دهی و... توانستن، یعنی قدرت مانور و عمل، مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل و... انسان بودن، یعنی مهارت روابط انسانی، درک روابط سازمانی و... بر اساس این محورها، جدولی از ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق ارائه می‌گردد. ویژگیهای حرفه‌ای بودن مدیران موفق شایستگی انسجام پایداری انسان گرایی دارا بودن دانش روز ۱. Uptoczub. اعتبار بخشی به شخصیت، شغل و سازمانی که در آن کار می‌کند ۱. وظیفه شناسی ۱. گرایش عمیق به اطرافیان ۲. آشنایی تخصصی با حرفه مورد نظر ۲. عملکرد صادقانه ۲. تعهد به کار توجه به رفاه دیگران ۳. کسب مهارت‌های ویژه ۳. رهایی از تعصب ۳. وقت شناسی ۳. رعایت احترام متقابل ۴. توان استفاده از مهارتها ۴. بالا بودن درجه فرهنگ کار ۴. آشنایی با مدیریت زمان ۴. احترام به قانون ۵. بازسازی تجربیات ۵. برخورداری از انضباط ۵. جلوگیری از اتلاف در سازمان ۵. درک مشکلات دیگران ۶. گرایش به انجام کار ۶. دارا بودن وجدان کاری ۶. پذیرش مسئولیت به طور مسئولانه ۶. درک انتظارات متقابل ۷. اعتماد کامل به همکاران درصد بالای این ویژگیها در درون افراد، باعث می‌شود که مدیر سازمان همواره به عنوان مرجع تصمیم‌گیری و به صورت یک فرد بالنده سازمانی مطرح شود و موفقیت جمع و سازمان را به ارمغان آورد. از آنجایی که هر ذهنی در سازمان می‌تواند تعداد نامحدودی ایده تولید کند، چنین مدیری با خیل عظیمی از انسانهای ایده‌مند مواجه می‌شود؛ نه اینکه او سوق‌دهنده افرادی باشد که فقط منتظر خریدن هستند و اصطلاحاً مدیر دست به حرکت فروشی باید بزنند. از وظایف مدیر در سازمان، توجه به روحیه کارکنان است. روحیه، نتیجه میلیونها فعل و انفعال جسمی و روحی است که درون ما اتفاق می‌افتد و تغییرات احساسی در ما درباره شغل، سازمان و مدیر به وجود می‌آورد. ممکن است این احساس به وجود آمده، اثر بخش باشد و ممکن است مخرب و کاهنده کارایی. هر نوع روحیه، دارای دو جز اصلی است:

۱. وضعیت روحی؛ ۲. وضعیت جسمی. مدیر در نقش رهبری، باید همواره وضعیت روحی کارکنان را بسنجد و عواملی را که ممکن است در روحیه آنان تأثیر مخرب داشته باشد، از بین ببرد تا میزان رضایت شغلی کارکنان همواره در سطح مطلوبی قرار داشته باشد. عدم توجه مدیر به روحیه کارکنان، میزان نارضایتی را افزایش می‌دهد و عامل کاهش میزان موفقیت اوست OD و موفقیت مدیر موفقیت مدیر یا بازسازی و بهبود سازمان (O.D=OrganizationDexelopmento)، نوعی فعالیت بهینه و کارآمد مدیریت برای ارتقای کیفی و بالندگی سازمان است و در سه سطح فردی و گروهی و ساختار سازمان فعالیت می‌کند. یک مدیر موفق در OD معمولاً: ۱. بر کار تیمی تأکید می‌کند؛ نه تلاش فردی. ۲. تغییر در فرهنگ سازمان را مد نظر دارد. ۳. بر ایجاد انگیزش تأکید می‌کند. ۴. بر پاداش گروهی تأکید می‌ورزد. ۵. بر همکاری مدیران و فرهنگ مشارکت تأکید می‌کند. ۶. ارتقا و چرخه بهره‌وری را مد نظر دارد. ۷. فرآیندی همیشگی را به سمت رقابت‌های سالم ایجاد می‌کند. ۸. هدف اصلی آن، تغییر در رفتار و روش و ساختار است. سازمانها به سان موجود زنده به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند، به بلوغ می‌رسند و سرانجام دچار کپولت می‌شوند و از بین می‌روند. برای جلوگیری از مرگ زودرس سازمانها، لازم است سیستم دانما در خود تغییرات مطلوب ایجاد کند تا

اثربخشی لازم را جهت انجام وظایف خود داشته باشد. مدیر آشنا به OD مانند طبیعی است که هدف اصلی او شناختن بیماریهای سازمان و کوشش برای از بین بردن آنها و ایجاد تغییرات مناسب در سازمان، برای پیشگیری از بروز مشکلات جدید می باشد. مروری بر پژوهشهای انجام شده - پیترز و واترمن برای نخستین بار در یک پژوهش گسترده، با مطالعه ۴۳ شرکت بزرگ آمریکایی که در شش شاخص: رشد مرکب دارایی ها، رشد مرکب سهام، نسبت ارزش بازاری به ارزش دفتری، بازده سرمایه، بازده سهام و بازده فروش از رقیب بالاتر بودند به ۸ اصل اساسی موفقیت در این شرکتها رسیدند و نتایج را در کتابی با عنوان در جستجوی برتری که به یکی از پرفروش ترین کتابهای مدیریتی مطرح شد، ارائه دادند. در این پژوهش، هشت ویژگی شرکتی مبتکر و نوآور به این شرح عنوان شد. [تعصب به عمل، تماس نزدیک با مشتری، استقلال و تهور، بهره وری از کارکنان، توجه به ارزشها، پایبندی به کار اصلی، ساختارهای ساده و تمرکز و عدم تمرکز] (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲). مطالعه مهم بعدی توسط جیمز کالینز و جری پوراس انجام شد که در یک طرح پژوهشی شش ساله با بررسی ۱۸ شرکت که موفقیت خود را برای پنج تا پانزده دهه حفظ کرده بودند، با ۱۸ شرکت دیگر که در مقایسه چندان موفق نبودند، به شناسایی مجموعه اصولی که موجب تمایز این شرکتها شده بود، پرداخته که در نهایت ویژگیها و فلسفه حاکم بر شرکتی آرمانی را در کتابی با عنوان ساختن برای ماندن منتشر کردند. رویکرد ساعت سازی نه ساعت گویی، فلسفه هم این و هم آن، هدفهای مهمتر از سود، حاکمیت جهان بینی و حفظ پایداری و پیشرفت، دارا بودن هدفهای بلند پروازانه، انتخاب شایسته، مدیریت درون زاء، پیشرفت و بهبود مستمر، به عنوان ویژگیهای شرکتی آرمانی عنوان شده است (کالینز و پوراس، ۱۹۹۷). جیمز کالینز (۲۰۰۱) در یک پژوهش ۵ ساله دیگر، ۲۸ شرکت از میان شرکتی برگزیده مجله فورچون، شرکتی را که در یک بازه زمانی ۱۵ ساله سود مرکب سهام آنان به سه برابر ارزش بازار رسیده بود، مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش آنها این ویژگیهای را در خصوص این شرکتها آشکار کرد و نتایج در کتابی با عنوان از خوب به عالی منتشر شد. حاکمیت رهبری سطح پنجم، رویکرد ابتدا فرد بعد هدف، توان رویارویی با حقایق ناخوشایند و درعین حال یقین داشتن به موفقیت، حاکمیت مفهوم خارشستی و سادگی در دو محور: فرهنگ مبتنی بر نظم گرایی، بهره گیری از شتاب دهنده های فناوری به عنوان مجموعه ویژگیهای شرکتی رهسپار تعالی مطرح شد (کالینز، ۲۰۰۱). گری هارپست در یک مطالعه از ۵ راز شرکتی با عملکرد برتر: تیم رهبری قوی، توانایی جذب و نگهداری کارکنان با کیفیت، رویکرد منسجم و منظم به کسب و کار، توانایی استفاده استراتژیک از فناوری، استفاده مناسب از تامین کنندگان قابل اعتماد، نام می برد. (Harpest, 2006)

ویلیام جویس و همکاران در بررسی خود از ۱۶۰ شرکت در صنعت های مختلف و مطالعه بیش از ۲۰۰ تکنیک مدیریتی در طی ۵ سال مجموعه عواملی را که باعث رسیدن به نتایج برتر برای سهامداران می شد بررسی کردند و نتیجه پژوهش خود را فرمول ۴+۲ نامیدند. در این پژوهش دو دسته از عوامل شناسایی شدند که به عوامل اولیه و ثانویه تقسیم می شوند. عوامل اولیه، شامل: استراتژی متمرکز، اجرا، فرهنگ عملکرد و سازمانهای تخت و سریع است. عوامل ثانویه، شامل: هوشمندی، رهبری متعهد، نوآوریهای تحول آمیز در صنعت و رشد از راه مشارکت. برای رسیدن به موفقیت می بایستی تمامی عوامل اولیه و دست کم دو تا از عوامل ثانویه وجود داشته باشند که در اصطلاح به آن فرمول ۴+۲ موفقیت کسب و کار گفته می شود. دالتون در بررسی خود در زمینه عناصر اصلی سازمان، با عملکرد برتر ۵ جزو اصلی یک سازمان با عملکرد برتر را مشارکت کارکنان، تیم های کاری خودگردان، فناوری تولیدی منسجم، یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر عنوان کرده است. (Dalton, 2000) هاردستی در بیان ده ویژگی یک سازمان موثر شفاف بودن مأموریت سازمانی، قدرت چشم انداز رهبری، تعهد، باور و تعلق خاطر به چشم انداز مشترک در سرتاسر سازمان، تیم رهبری متعادل و منسجم، هدفها و مقاصد روشن و قابل اندازه گیری، مکانیزمهایی برای دریافت بازخورد از خارج سازمان، اشتیاق به یادگیری مستمر، در جستجوی تعالی و برتری بودن، فرایندهای برنامه ریزی و تصمیم گیری کارآمد و پاس داشتن موفقیتها دسته جمعی را در دستیابی به عملکرد برتر موثر می داند. (Hardesty, 2003) گریگوری اسمیت در مقاله خود، هفت راز ایجاد سازمانهای با عملکرد برتر را، تعهد و مشارکت مدیریت ارشد، تمرکز استراتژیک، تیم های راهبری، شناسایی پروژه های کلیدی بهبود، تیم گرایی، ایجاد منشور و اندازه گیری (سنجش) ذکر می کند. (Smith, 2002) فصل سوم در تحقیقات اجتماعی، پس از انتخاب موضوع برای پژوهش مهمترین اصل، انتخاب جامعه آماری است. منظور از جامعه آماری، همان جامعه اصلی که از آن نمونه یا معرف بدست می آید. لذا جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان، کارشناسان و مدیران اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان است که به تفکیک به شرح ذیل می باشد: تعداد کل کارکنان موسسه (رسمی، پیمانی، قراردادی کارمین و شرکتی) ۹۲ نفر □ تعداد کارکنان رسمی و پیمانی ۶۳ نفر که از این تعداد ۲۷ نفر خانم و ۳۶ نفر آقا می باشد. □ تعداد کارکنان قراردادی کارمین ۱۵ نفر که از این تعداد ۵ نفر خانم و ۱۰ نفر آقا می باشد. □ تعداد کارکنان شرکتی ۱۴ نفر که از این تعداد ۱ نفر خانم و ۱۳ نفر آقا می باشد.

کده در سال ۱۳۸۸ در اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان مشغول به کار هستند. (نمودار زیر) بعد از تبیین جامعه آماری، در راستای جمع آوری اطلاعات ابتدا باید سعی شود که از روشهای درست و مناسب استفاده شود چرا که هر پژوهش روش یا روشهای خاص را جهت جمع آوری اطلاعات می طلبد و آنگاه باید کوشید تا داده ها با کمترین ضریب خطا بدست آیند و از عوامی چون فقدان روح عملی، تعصب و سوگیری پرسشگر و پاسخگو که بر نتایج حاصل تاثیر می گذارند دوری جست. باید خاطر نشان کرد که در روش میدانی، بهترین تفکیک در جمع آوری داده ها، استفاده از تکنیک پرسشنامه است که پژوهشگر با مراجعه به اعضای نمونه، سوالات را برای آنان بازگو و با جهت تکمیل به آنها می دهد و از این طریق با تکمیل پرسشنامه، اطلاعات لازم جمع آوری می شود. در این تحقیق یک پرسشنامه که شامل مقدمه و ۱۹ سوال بود تهیه و تنظیم شده است که در آن از مقیاس ترتیبی استفاده شده است. پرسشنامه مربوطه بعد از اصلاح و بازبینی و جویا شده نظریات کارشناسان و مدیران مربوطه در اختیار کارکنان اداره قرار گرفت. از تعداد ۹۲ نفر از کارکنان اداره فقط ۴۱ یعنی ۴۴٪ پرسشنامه ها برگشت داده شدند. در این تحقیق، طبقه بندی اطلاعات بر اساس روش رتبه ای انجام شده که به شرح جدول ذیل می باشد. روش نمونه گیری در این تحقیق، روش احتمالی از نوع تصادفی ساده می باشد. در این تحقیق با توجه به تعداد جامعه آماری که ۹۲ نفر محاسبه شده و از این تعداد ۳۳ نفر خانم و ۵۹ نفر آقا می باشد، تعداد نمونه تحقیق ۴۱ نفر (۴۴٪) می باشد که از این تعداد ۲۲ نفر آقا و ۱۹ نفر خانم به پرسشنامه ها پاسخ داده اند. و از این تعداد ۴ نفر کارکنان شرکتی، ۷ نفر کارکنان قراردادی معین، ۲ نفر کارکنان پیمانی و تعداد ۲۸ نفر از کارکنان رسمی می باشند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تجزیه و تحلیل آماری و عینی و در پردازش اطلاعات از روش پردازش توصیفی اطلاعات استفاده شده است که در این روش بر اساس اطلاعات دقیق و کمی بدست آمده با استفاده از مدلهای آماری و ریاضی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته و نتایج را سریع، روشن و نزدیک به اقیعیت اعلام می دارد بر اساس سوالات پرسشنامه، از سوال ۱ تا ۱۱ و

کارکنان اداره به شرح جدول ذیل گزینه های عالی، خوب، متوسط و ضعیف را علامت زده اند. فصل چهارم - تجزیه و تحلیل اطلاعات دانش مدیریت، آگاهی سازمان یافته ای است که زیرساز عمل مدیران می باشد. موفقیت عملکرد یک سیستم به نحوه مدیریت آن بستگی دارد بنابراین عملکرد یک مدیر در ایجاد هماهنگی بین کارکنان نقش کلیدی دارد و می تواند تاثیر بسزایی در موفقیت عملکرد یک سازمان داشته باشد. در این مطالعه توصیفی، ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه بوده است که جهت دستیابی به اهداف پژوهش در دو بخش تنظیم گردیده است. بخش اول شامل ۵ سوال در ارتباط با مشخصات فردی و بخش دوم شامل ۱۱ سوال در ارتباط با نحوه رضایت کارکنان و عملکرد آنان مطرح گردیده است. یافته ها نشانگر آن است که کل شرکت کنندگان در پژوهش از تعداد ۹۲ نفر، ۴۱ نفر یعنی ۴۴٪ که از این تعداد، (۲۳٪) آقایان و (۲۰٪) خانمها بودند. نمونه های این پژوهش، تعداد کارکنان رسمی (۴۳ نفر) بودند که از این تعداد ۲۸ نفر و تعداد کارکنان پیمانی (۲۰ نفر) بودند که از این تعداد ۲ نفر و تعداد کارکنان قرارداد کار معین (۱۵ نفر) بودند که از این تعداد ۷ نفر و تعداد کارکنان شرکتی (۱۴ نفر) بودند که از این تعداد ۴ نفر به پرسشنامه ها پاسخ دادند. یافته ها نشان می دهد که نحوه موثر استفاده از سیستمهای کاری در اداره را ۱۲٪ از افراد عالی، ۴۸٪ خوب، ۳۴٪ متوسط و ۴٪ افراد ضعیف اعلام کردند. تناسب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی را ۱۹٪ خوب، ۵۳٪ متوسط و ۲۶٪ افراد ضعیف اعلام کردند. همچنین نتایج پرسشنامه ها نشانگر این مطلب بود که روحیه همکاری در اداره به میزان ۵۶٪، مشورت و جلب توجه مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها ۴۶٪، میزان رضایت از شرایط محیط کار ۵۳٪، ارتباط افراد با روسا و بقیه همکاران ۶۰٪، معرفی کارکنان به دوره های آموزشی ۳۹٪، رعایت قوانین و مقررات اداری ۶۳٪، میزان تقسیم عادلانه کار ۴۰٪، میزان رضایت شغلی ۴۳٪ و میزان تشکر و قدردانی از زحمات کارکنان در اداره ۲۴٪ است. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که عملکرد مدیریت براساس فرآیند مدیریت خوب بوده است ولی در ۳۸٪ عوامل عملکردی مرحله سوم از قبیل اقدامات لازم جهت رفع احتیاجات مادی و معنوی افراد، ایجاد دوره های آموزشی کوتاه مدت، ایجاد محیط برای ابتکار و نوآوری و تشویق در انجام وظایف و همچنین بعضی از فاکتورهای عملکردی در مرحله پنجم فرآیند مدیریت (کنترل) شامل فراهم آوردن رضایت بیشتر کارکنان از شغل و شرایط محیط کار و میزان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی، باید تجدید نظر و دقت بیشتری بعمل آید تا رضایت کامل کارکنان و بازدهی بالای افراد را شامل شود. (در قسمت پیوسته نمودارهای نظریات کارکنان به تفکیک نشان داده شده است) فصل پنجم - خلاصه و نتیجه گیری در بازار رقابتی امروزی، ضرورت دارد که سازمانها همواره باید یک گام جلوتر از رقبای باشند بنابراین سازمانها تلاش می کنند که پیوسته برتری رقابتی خود را حفظ کنند. فشارهای فرایند محیطی و تحولات فراگیر سازمانها را با چالشهای گوناگونی روبه رو ساخته است که ناکارآمدی نگرشها، سیستمها و ابزارهای مدیریتی قدیمی کاملاً آشکار شده است، چرا که با رویکردهای سنتی، نمی توان در بازاری که تمامی قواعد حاکم بر آن دگرگون شده است به رقابت پرداخت. هر شرایطی ابزار ویژه خود را می طلبد و طراحی سازمانی که بتواند نتایج عملکردی برتر، پایدار و فراتر از رقبا و انتظارات ذینفعان را فراهم کند، یک ضرورت است. پژوهشهای انجام شده در مورد سازمانهایی که در این شرایط مانند نگینی بر پیشانی دنیای کسب و کار می درخشند، نشان می دهد که این سازمانها از یک مجموعه ویژگیهای کلیدی و مشترک بهره مند بوده اند و توانسته اند از این راه نتایج عملکردی فوق العاده ای را کسب کنند. بی تردید فراهم سازی یک سازمان که تمامی ویژگیهای مطرح شده را در یک زمان در بر داشته باشد کمی دور از دسترس به نظر می رسد، چرا که سفر تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان متعالی و با عملکرد برتر، سفری طولانی است و مدیران نیز در این راه با چالشهای گوناگونی روبه رو خواهند شد. امروزه داشتن بهره وری و ارتقاء آن، نیاز انکارناپذیری برای سازمانها است. مهمترین عامل تولیدی هر سازمان منابع انسانی آن می باشد. مدیریت بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روز آوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره وری نیروی کار به شمار می رود. مدیریت از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدمی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه های پرداخت تشویقی، بهره وری نیروی انسانی و بالطبع بهره وری کل سازمان را افزایش دهد هر چه مدیریت در نیل به اهداف مذکور موفق تر باشد، بهره وری نیز افزایش یافته در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری را عاید سازمان خود خواهد نمود. روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقا سازمان در دنیای رقابتی و پر تلاطم امروزی خواهد شد. مدیریت مهم ترین و سازنده ترین نقش در یک سازمان را ایفا می کند. آگاهی از دانش نوین، تجربه بالا و تشخیص صحیح می تواند در جهت دست یابی اهداف سازمانی بسیار راه گشا باشد. مدیریت عملکرد ناب به هدفی فراتر از مدیریت عملکرد امروزی می نگرد و به کاهش اتلاف، حذف ضایعات، بهره وری حداکثر و افزایش رضایت ذینفعان و استفاده بهینه از منابع می پردازد. در بهینه سازی نیروی انسانی، افراد سازمان مطلع می شوند کجا قرار دارند به گونه ای که بدانند تا چه حد خوب عمل می کنند لذا از حوزه های بهبود آگاه می شوند. تفویض اختیار امور، سطوح انگیزش، مهارت و تعهد در نیروی کار افزایش می یابد. همچنین انتظارات مدیران از کارکنان و بالعکس به طور روشن بیان می گردد. در استفاده از منابع مالی و تجهیزات میتوان اصلاح در سیاست پرداخت حقوق و پاداش بی اساس و ثابت، بکار بستن معیارهایی بر پایه ارزش افزایی افراد و اختصاص میزان مناسب بودجه به فعالیت ها و پروژه ها همراه با نظارت و دست یابی به بازده حداکثر در زمان معین و کیفیت مطلوب را از مزایای مدیریت عملکرد ناب دانست. پیشنهادت تحقیق: با توجه به نتایج کسب شده از این تحقیق و بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه ها پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می گردد: - در تدوین و یا اصلاح قوانین و مقررات امور استخدامی ادارات و سازمان ها چه دولتی و چه غیر دولتی، مبحث کاربردی تناسب ویژگی های شخصیتی با شرایط شغلی مورد نظر لحاظ گردد. در واقع سازمان ها در بدو استخدام می بایست شغل مورد نظر را چون لباسی در نظر بگیرند که کارمندی متناسب و برابر آن لباس برایش انتخاب و جذب کنند که فردا از تنگی یا گشادی آن رنجیده خاطر نگردد. اعمال چنین مواردی در امر بکارگیری منابع انسانی مورد نیاز سازمان ها، می تواند کارایی کلی سازمان را تا حداکثر توان پیش بینی شده برساند. نتایج حاصل شده از انجام این تحقیق گواه آشکار این مطلب است که سازمان ها و یا شرکت ها می بایست به کیفیت استخدام منابع انسانی خویش که ناشی از تناسب بهینه فرد با شغل می باشد، بیش از هر موضوع دیگری در امر مزیت های رقابتی منابع انسانی خود توجه کرده و معیارهای انتخاب افراد را در پست های متنوع و متفاوت سازمان نه به طور یکسان و مشابه، بلکه به طور متناسب با شرایط و ویژگی های مورد نیاز تدوین و بکار گیرند. - به مؤسسه ای که در مشاغل خدماتی مانند سازمان های مشاوره مشغول به کارند و در آنها درصد بسیاری از خدمات ارائه شده به مشتری و ارباب رجوع ارتباط مستقیم به توانایی، مهارت، آموزش و ویژگی های فردی کارکنان مانند اخلاق و برخورد با مشتری دارد، پیشنهاد می گردد که بیشتر از سازمان ها و مؤسسات فعال در عرصه های دیگر به امر تناسب شخصیت و شغل کارمندانشان توجه کنند زیرا چنانکه دیده شد، این فرآیند نقشی بسیار اساسی و تأثیر گذار در عملکرد کارکنان و در نتیجه مؤسسه و سازمان بازی می کند و می تواند مجاری

برای اثربخشی بهتر فعالیت های سازمان و مؤسسه باشد. ۳. به مدیران سازمان ها که به دنبال ایجاد تغییر و تحول در حیطه مدیریتی خود بوده و قصد کارآمدتر کردن اداره و سازمان خود را در جلب مشتری، ارائه خدمت به مردم و یا رقابت با رقبای خود در بازار را دارند، توصیه می شود که سهم بیشتری به تلاش در جهت بکارگیری بهینه کارکنان در شغل ها و پست های موجود در برنامه های مدیریتی خود اختصاص دهند. همیشه تکنولوژی و منابع مالی داروی ناکارآمدی سازمان نمی باشد، بلکه مباحث ساده ای مانند تناسب بیشتر شخصیت با شغل کارکنان در بسیاری موارد آن هم در ادارات و سازمان های داخلی کشور که کمترین توجه به این موضوع شده و می شود، بسیار گره گشا و مفید می باشد. پیوستها با توجه به پرسشنامه های تکمیل شده توسط کارکنان اداره، نظریات آنان به تفکیک هر سوال به شرح جداول ذیل است: استفاده موثر از سیستمهای کاری در اداره تناسب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی روحیه همکاری در اداره میزان مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی میزان رضایت از شرایط محیط کار ارتباط افراد با همکاران، مدیران و رؤسا در اداره معرفی کارکنان به دوره های آموزشی متناسب با نیاز آنان رعایت قوانین، مقررات و سلسله مراتب اداری در اداره تقسیم عادلانه کار میزان رضایت شغلی در اداره قدردانی و تشکر از تلاش و کوشش کارکنان مقاله ای تحت عنوان: بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید عنوان مقاله: بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید مولف/مترجم: ترجمه: یاسر جلالی موضوع: انگیزش و عملکرد چکیده: اغلب شرکتهای اشتباه عمل می کنند. آنها به جای آنکه سعی کنند تا به کارکنان خود انگیزه بدهند، باید از بی انگیزه شدن کارکنان خود جلوگیری کنند. تعداد زیادی از پرسنل وقتی یک کار جدید را آغاز می کنند، بسیار شیفته و علاقه مند آن هستند. اما طبق یافته های تحقیق ما، در ۸۵ درصد شرکتهای انگیزه پرسنل در شش ماه اول به سرعت کاهش می یابد و در سالهای بعد نیز روحیه آنها بدتر خواهد شد. این یافته ها بر اساس مطالعه ای شکل گرفته است که بر روی ۲/۱ میلیون نفر از کارکنان ۵۲ شرکت برتر از میان ۱۰۰۰ شرکت مجله فورچون بین سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴، توسط موسسه تحقیقاتی سیروتا (نیویورک) انجام شده است. این مشکل به اصول و مبانی مدیریت مربوط می شود. یعنی هم به سیاستها و رویه هایی که شرکتهای مدیریت کردن نیروهایشان به کار می گیرند و هم به روابطی که مدیران به صورت فردی به وسیله گزارشهای مستقیم خود برقرار می کنند. تحقیق ما نشان می دهد که چگونه رفتار و عملکرد مدیران به مشکل بی انگیزگی پرسنل اضافه می کند. همچنین تحقیق ما نشان خواهد داد که مدیران برای تغییر این وضع چه کاری می توانند انجام دهند. سه هدف کلیدی افراد در کار برای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. این اهداف عبارتند از: - برابری: در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود. - موفقیت: احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما. - همراهی و رفاقت: داشتن روابط خوب و پریار با همکاران. برای نگهداری یک نیروی کار علاقه مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهداف تأمین می شود، کارکنان یک سوم علاقه مندی کارکنانی را دارند که شرکتهایشان تمام این اهداف را برآورده می سازند. این اهداف نمی توانند جایگزین یکدیگر شوند. شناختن و درک کردن صحیح پرسنل نمی تواند جایگزین دستمزد خوب شود، پول نمی تواند جایگزین حس افتخار و سربلندی از انجام یک کار شود و سربلندی به تنهایی هیچ تضمینی ایجاد نمی کند. آنچه مدیران به تنهایی می توانند انجام دهند تأمین این سه هدف، هم به سیاستهای یک سازمان بستگی دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. در حالی که مدیران به صورت فردی نمی توانند همه تصمیمات رهبری (مدیران رده بالای سازمان) را کنترل کنند، با این حال می توانند یک نفوذ عمیق بر انگیزش کارکنان داشته باشند. مهمترین مسئله در انگیزه دادن به پرسنل، ایجاد حس امنیت برای آنهاست، بدین معنی که آنها ترسی نداشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست. اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله زیر درست به کار برده شوند، می توانند نقش کلیدی را در تأمین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند. موفقیت یک هدف الهام بخش را القا کنید. یک عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آنها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده اند و هدف از انجام این شغل چیست. بنابراین، «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای این جا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت. هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می کنند، هدف از کار خود را این چنین توضیح می دهند: کار بیمه ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً شما فرم های بیمه را چگونه پر کرده اید یا اینکه چک ها را چگونه نوشته اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آنها کمک می شود. این توضیح بسیار موثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت رئیسه بر قدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتهای است که معمولاً با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته می شود. کسانی که این توضیح را ارائه کرده اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته اند، زیرا که تمرکز آنها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند، تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم های بیمه شرح شغل، ابزار قدرتمندی است. اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آنها ارتباط برقرار کند. کارکنان را درک کنید. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکاریهای یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می کنند چقدر به قدردانی اهمیت می دهند. کارکنان همچنین اعلام می کنند که چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آنها تشکر کنند، اما خیلی سریع آنها را به خاطر اشتباهات نکوهش می کنند. درک موفقتهای فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آنها را افزایش می دهد، یاری کردن باعث می شود که این کمالات بیشتر شود. دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود»، غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، مقداری انعطاف پذیری در زمان بندی برنامه ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک پیغام

تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می‌توانند قلدردانی خود را از یک کار خوب نشان دهند. چنین روشهایی بسیار موثر هستند، اگر که بی‌ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آنها مطرح نشود. روشهای دیگر به جای آن اعمال نشود. ۳- برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید. ترکیب کردن مدل فرمان دادن و کنترل کردن، یک راه مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به عنوان تسریع کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست که انجام کارهای آنها را تسهیل کنید. گزارشهای شما، در این منظر، «مشتریان» (طرف مقابل) شما هستند [باید کارشان را راه بیاندازید]. نقش شما به عنوان یک تسریع کننده شامل یک سری فعالیت هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید. برای آنکه علایقشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آنها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می‌گذارید. آیا شما می‌دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید - نشستهای ناهار و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی موثر است. اگر به هر دلیلی نمی‌توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آنها عمل می‌کنید. [آنها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای ایجاد اعتماد است. کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید. یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زیردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمی‌کنند، این است که آنها نمی‌دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلزد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می‌کنند. کارکنانی که عملکرد کلی آنها رضایت بخش است، باید از این موضوع با خیر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به طور کلی از کار آنها خوشنود است و حتی در حال کمک کردن به آنهاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای آن عمل خواهند کرد. محدودیتهایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می‌کند، مانع می‌شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی داری را به طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد: بازخورد عملکرد همان ارزشیابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیری. ارزشیابیهای سالانه رسمی را برای جمع بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذارید. این را تشخیص دهید که کارمندان می‌خواهند بدانند که چه موقع کم کاری کرده اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد. توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می‌شود، باید مشخص، واقعی و غیر احساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آنها. از تذکرات ارزیابی کننده کلی (مثل: آن کار بی ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه ها یا خصوصیات شخصی کارکنان (مثل: شما بی دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی (قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می‌کنید که حتماً بهبود یافته است و چگونگی این بهبود، تهیه کنید. بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آنها ارتباطی ندارد، مربوط شود. به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می‌تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما [مدیر] می‌توانید بیشتر مفید باشید. همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می‌دهید. شما می‌خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید. بنابراین واقعگرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکنی را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید. در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می‌شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیری. برابری رابطه خوبی با کارکنان داشته باشید. یکی از بی‌حاصلترین قواعد در سازمانها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند] این قاعده معمولاً روشی غیر ضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است. محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهمترین یافته‌های منفی است که ما در اظهار نظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت می‌دهد، امر می‌کند که مدیران باید محدودیتهایی خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند. یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می‌خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سوال کردن از خود پرسنل است - اغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک گزینه طبیعی نیست. شما باید ملاقاتهای منظمی را با کارمندان تنظیم کنید، ملاقاتهایی که هدفی به جز ارتباط دو طرفه ندارند. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آنها بگوید. بسیاری از کارکنان در مورد انگیزه‌های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می‌کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگیری. (نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می‌شوید که پیامها غیر واضح اند یا اینکه مخاطب آنها را نفهمیده است. شرکتها و مدیرانی که این گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می‌کنند، در روحیه کارکنان تاثیر زیادی می‌گذارند. روابط باز و کامل [با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهایشان کمک می‌کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست. - عملکرد ضعیف را تشخیص بدهید. حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی‌خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می‌خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می‌کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کار کردن حساسیت دارند. آنها هر کاری می‌کنند تا از زیر کار کردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی - مثل انضباط از کار - تنها راهی است که می‌توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می‌دهد، زیرا آنها می‌بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است. همراهی و رفاقت کار جمعی (تیمی) را رواج دهید. اغلب فعالیتها برای آنکه به طور موثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می‌دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه‌هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است. به علاوه بیشتر کارکنان وقتی به صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند. هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم‌های خود مختار تقسیم کنند، تیم‌هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم‌هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه‌ها منجر می‌شوند. در ایجاد تیم‌ها، همانطور که باید بین افراد رفاقت وجود داشته

باشد، باید صلاحیت‌های افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می‌کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روشها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید. توجه به هر سه عامل گوش کنید و درگیر شوید. کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل در مورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می‌کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره‌وری به دست می‌آورند. مدیران مشارکتی به طور مداوم علاقه‌مندی خود را به عقاید و تصورات کارکنان آشکار می‌کنند. آنها صبر نمی‌کنند تا اینکه پیشنهادها به وسیله روابط رسمی یا نظام پیشنهادها جامه عمل به خود بگیرد. آنها به دنبال فرصتی می‌گردند تا گفتگوی مستقیمی با افراد و گروهها داشته باشند، در مورد اینکه برای اصلاح و بهتر کردن اثربخشی چه می‌توان کرد. آنها جو و فضایی را ایجاد می‌کنند که در آن گذشته به اندازه کافی خوب نیست [همواره نیاز به تغییر و اصلاح وجود دارد] و کارکنان را برای نوآوریهایشان شناسایی می‌کنند. مدیران مشارکتی فقط یک بار حدود وظایف را تعریف می‌کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می‌دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ایجاد انگیزه قدرتمندتری از آزاد گذاشتن افراد شایسته برای انجام مشاغلشان آن گونه که آنها مناسب می‌دانند، وجود نداشته باشد. منابع و مأخذ کتب و مراجع کتابخانه ای: ۱. Armstrong, M (۱۹۷۶) A Handbook of Personnel Management Practice, ۱st end, Kogan Page, London. ۲. Newton, T and Finday, P (۱۹۹۶) Playing god? : The performance of appraisal, Human Resource Management Journal, ۶(۳), pp ۴۲-۵۶. ۳. عاطفی، محمد رضا و مهمان پذیرل فرهاد، مقدمه ای بر مدیریت ناب، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۴-۴. صبور اردوبادی؛ احمد نقش تربیتی عادات؛ جلد ۱، تهران: هدی، (بی تا) ۵- ایلی، خدایار و موفقی، حسن، مدیریت عملکرد دانشگاه (مقاله)، سایت سازمان مدیریت صنعتی. ۶- خوشوقتی، آرمین، ارزیابی عملکرد کارکنان (مقاله)، سایت راهکار و مدیریت، ۱۳۸۴-۷. خاکی، غلامرضا، مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۸۴، چاپ چهارم. ۸- گروهی از استادان مدیریت، شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۷، چاپ دوم. ۹- ساعتچی، محمود، روانشناسی بهره‌وری، موسسه نشر ویرایش، تهران، ۱۳۸۰، چاپ سوم.

مفاهیم مبهم بهره‌وری و عملکرد

مترجم: افسانه باقری

چکیده: هدف این مقاله آن است که شیوه‌های برخورد با مفاهیم «بهره‌وری» و «عملکرد» در ادبیات را مورد بررسی قرار داده و نشان دهد که اصطلاحات به کاررفته در این رشته‌ها، اغلب به طور مبهم تعریف شده‌اند و درک درستی از آنها وجود ندارد و سپس ادبیات مربوط به عملکرد علمی و عملی طی ۳۰ سال گذشته مورد بازنگری قرار می‌گیرد. معنای پنج اصطلاح (بهره‌وری، عملکرد، سوددهی، کارایی و اثربخشی) تشریح و چگونگی ارتباط درونی آنها نشان داده می‌شود. از آنجایی که ایجاد یک دستور زبان مشترک کار ساده‌ای نیست، باید این حقیقت را پذیرفت که بعدها نیز افراد برداشتهای گوناگونی از اصطلاحات توضیح داده شده در این مقاله خواهند داشت. اغلب شیوه‌های سنجش و بهبود، بدون درک روشنی از آنچه باید اندازه‌گیری شود یا بهبودیابد، به کار گرفته می‌شوند. به دلیل این رویکرد عملکرد نسبت به بهبود، فرصت فهم کامل و سپس به حد اکثر رساندن عوامل اساسی و موثر در رقابت پذیری و موفقیت به سادگی از دست می‌رود. این مقاله با ارایه مجموعه‌ای از واژگان و اصطلاحات علمی، سردرگمی موجود در این رشته را کاهش می‌دهد. مطمئناً، داشتن واژگان و دستور زبان مشترک، برای ایجاد یک فهم مشترک، بنیادین و نیرومند، (در این رشته) مفید است. مقدمه از لغات بهره‌وری و عملکرد به طور متداول در حوزه‌های علمی و تجاری استفاده می‌شود، اگرچه به ندرت تعریف یا توضیح مناسبی از آنها ارایه شده است. در حقیقت این لغات اغلب گیج‌کننده‌اند و با واژگانی چون کارایی، اثربخشی و سوددهی، مترادف در نظر گرفته می‌شوند (سینک و توتل، ۱۹۸۹؛ چو، ۱۹۸۸؛ سومانت، ۱۹۹۴؛ کاس و لویز، ۱۹۹۳؛ توماس و بارون، ۱۹۹۴؛ جکسون و پیتسون، ۱۹۹۹). دستورالعملهای سنجش و بهبود نیز اغلب بدون درک واضح از آنچه باید اندازه‌گیری شود و بهبود یابد اجرا می‌گردند. این رویکرد عمل گرا نسبت به بهبود، فرصت فهم کامل و سپس به حد اکثر رساندن عوامل اساسی و موثر در رقابت پذیری و موفقیت را به سادگی از بین می‌برد. مطمئناً در محافل علمی، داشتن واژگان و دستور زبان مشترک در تضمین ارتقای درک مشترک، بنیادین و قوی، سودمند است. بهره‌وری؛ واژه‌ای چند بعدی بیش از دو قرن پیش، لغت بهره‌وری برای اولین بار به وسیله «کوینز» (۱۷۶۶) در یک مجله کشاورزی استفاده شد. از آن زمان تاکنون این لغت در موارد مختلف و سطوح گوناگون، به ویژه در رابطه با سیستم‌های اقتصادی به کار رفته است (تاتزن، ۲۰۰۲). چنین استدلال می‌شود که بهره‌وری یکی از مهمترین متغیرهای تاثیرگذار بر فعالیتهای اقتصادی-تولیدی است (سینک و دیگران، ۲۰۰۰). مثلاً «گراسمن» (۱۹۹۳) درباره بهبود بهره‌وری که یکی از مزایای کلیدی برای رقابت پذیری در بنگاههای اقتصادی است، چنین اظهار نظر می‌کند: شرکتها بایستی بدانند که یکی از سلاحهای اصلی آنان برای دستیابی به مزایای قیمت و کیفیت در رقابت با دیگران، درآمدهای حاصل از بهره‌وری است. علی‌رغم این حقیقت که بهره‌وری به عنوان یکی از حیاتی‌ترین عوامل تاثیرگذار بر رقابت‌پذیری شرکتهای تولیدی در نظر گرفته می‌شود، بسیاری از پژوهشگران معتقدند بهره‌وری در اولویت اول قرار ندارد و کسانی که بر فرایند تولید تاثیر دارند، آن را به دست فراموشی سپرده‌اند (سینک و دیگران، ۲۰۰۰؛ سینک و توتل، ۱۹۸۹؛ برومن، ۲۰۰۴). یکی از دلایل این امر، فقدان توافق مشترک درباره معنای واقعی این واژه است. اگرچه این لغت به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما اغلب درست فهمیده نمی‌شود، و این امر به نادیده گرفته شدن بهره‌وری، یا حتی تصمیم‌گیری بر خلاف آن منجر می‌شود (تاتزن، ۲۰۰۲؛ فورستر، ۱۹۹۳). «چو» (۱۹۸۸) معتقد است اگرچه مفهوم بهره‌وری از مدت‌ها پیش وجود داشته است، اما تعداد قابل توجهی از افرادی که هر روزه درباره بهبود بخشیدن به کارایی واحدهای صنعتی تصمیم‌گیری می‌کنند، نمی‌دانند چگونه به این سوال ساده که بهره‌وری چیست پاسخ دهند. بیجورکمن (۱۹۹۱) پیشنهاد می‌کند که تصمیم‌گیرندهای مربوط به بهبود بهره‌وری، اغلب بر اساس عقاید شخصی به جای یک دیدگاه مشترک و عمومی انجام می‌شود. یک بازنگری نسبتاً ساده از ادبیات نشان می‌دهد: کسانی که واژه بهره‌وری را به کار می‌بندند به ندرت آن را تعریف می‌کنند. از تعابیر متعدد این واژه و همچنین پیامدهایی که بر اثر این اختلافات ایجاد می‌شود، آگاهی کامل ندارند. برای واژه بهره‌وری تعاریف و رویکردهای لغوی و همچنین ریاضی وجود دارد. همه اینها نشان می‌دهد بهره‌وری واژه‌ای چند بعدی است، که معنی آن می‌تواند بسته به زمینه‌ای که در آن استفاده می‌شود، متفاوت باشد. در هر صورت این واژه ویژگیهای کلی مشترکی را نیز دربر می‌

گیرد. در مهندسی صنایع، بهره‌وری به طور کلی به صورت رابطه بین ستانده (مثلاً کالاهای تولید شده) به درونداد (مثلاً منابع مصرف شده) در فرایند تولید تعریف می‌شود (سوماث، ۱۹۹۴). اگرچه اختلاف نظرهای متعددی درباره همین نسبت اولیه [یعنی برونداد/درونداد] وجود دارد، اما دروندادها و بروندادها اغلب آنقدر "گسترده" هستند که این تعریف از بهره‌وری را مفید می‌سازند. جدول شماره یک برخی از این اختلافات را که ناشی از کاربرد این واژه از دیدگاههای مختلف است، نشان می‌دهد (توماس، بارون، ۱۹۹۴). هدف تعاریف لغوی بهره‌وری، توضیح مفهوم آن است. تعاریف لغوی مفید هستند، چرا که می‌توانند «معیاری» را برای ایجاد دیدگاهی مشترک از اهداف سازمان به وجود آورند. آنها همچنین می‌توانند برای تعیین و توضیح اهداف راهبردی سازمان مورد استفاده قرار گیرند (بیچورکمن، ۱۹۹۱). از سوی دیگر، تعاریف ریاضی می‌توانند به عنوان بنیانی برای اندازه‌گیری عملکرد مورد استفاده قرار گیرند، بخصوص هنگامی که هدف اصلی، بهبود بهره‌وری (نه توضیح آن) است. از آنجایی که تبدیل تعریف لغوی به تعریف ریاضی مشکل است، تعاریف ریاضی همیشه تمامی ویژگیهای مفهوم بهره‌وری را دربر نمی‌گیرند، و موقع تبدیل مفهوم بهره‌وری به تعاریف ریاضی، مسلماً فقط قسمتی از معنای «واقعی» بهره‌وری نشان داده می‌شود، و همین امر موجب بروز اختلاف نظرهایی می‌شود. «برومن» (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کند برای اینکه بتوان ویژگیهای یک تعریف ریاضی را ارزیابی کرد، ضروری است که بدانیم این تعریف ریاضی مربوط به کدامیک از مفاهیم و تعاریف بهره‌وری است. «برنولاک» (۱۹۹۷) توضیح لغوی سودمندی از بهره‌وری ارایه می‌دهد که به تولید مربوط می‌شود: بهره‌وری به این معناست که تا چه حد از منابع مورد استفاده تولیدات خوبی داشته‌ایم. اگر با استفاده از منابع ثابت کالاهای بیشتری یا بهتری تولید کرده‌ایم، یا اگر همان اندازه کالا را با استفاده از منابع کمتری تولید کرده‌ایم، بهره‌وری را افزایش داده‌ایم. «منظور از منابع، تمامی منابع انسانی و فیزیکی است، مثلاً افراد تولیدکننده کالا یا ارایه‌دهنده خدمات، همچنین داراییهایی که کارکنان می‌توانند با آنها کالایی را تولید کنند یا خدماتی را ارایه دهند. منابع مورد استفاده شامل زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین‌آلات ثابت و متحرک، ابزار، مواد خام، اموال و دیگر داراییهای موجود است.» این تعریف دارای دو ویژگی مهم است. اول اینکه، بهره‌وری رابطه بسیار نزدیکی با نحوه استفاده و در دسترس بودن منابع دارد. به طور خلاصه بهره‌وری یک شرکت در صورتی که منابع آن به درستی مورد استفاده قرار نگیرد، یا اگر کمبودی در هر یک از آنها وجود داشته باشد، کاهش می‌یابد. دوم، بهره‌وری به شدت با ایجاد ارزش ارتباط دارد. بنابراین، بهره‌وری بیشتر هنگامی به دست می‌آید که فعالیتها و منابع در یک فرایند تولیدی به ارزش کالاهای تولید شده بیفزایند. بنابراین می‌توان به این نتیجه مهم دست یافت که به منظور بهبود بهره‌وری بایستی ضایعات حذف گردند. وجود ضایعات مخالف بهره‌وری است. برومن (۲۰۰۴) به تشابهات ذاتی بسیاری از تعاریف بهره‌وری اشاره می‌کند، به این معنا که به نظر می‌رسد محتوای اصلی همه آنها مشابه باشد. قبادیان (۱۹۹۰) نیز پیشنهاد می‌کند، تمامی تعاریف مشابه [بهره‌وری] در سه گروه بزرگتر طبقه‌بندی شوند: (۱) مفهوم فنی: رابطه بین نسبتهای برونداد به دروندادهایی که برای تولید آن برونداد استفاده شده است. (۲) مفهوم مهندسی: رابطه بین برونداد واقعی و برونداد مورد انتظار در یک فرایند. (۳) مفهوم اقتصادی: کارایی تخصیص منابع. ملاحظاتی یکی از اشتباهات متداول، مترادف دانستن بهره‌وری با تولید- یعنی مقدار محصول تولید شده یا خدمت ارایه شده است (استیتر، ۱۹۹۷؛ برنولاک، ۱۹۹۶). به این معنی که افزایش تولید موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. این امر ضرورتاً صحیح نیست. بهره‌وری یک مفهوم نسبی است. نمی‌توان گفت که بهره‌وری افزایش یا کاهش یافته است، مگر اینکه مقایسه‌ای صورت گیرد، یا تغییرات آن نسبت به یک «استاندارد» در یک نقطه معین از زمان (که می‌تواند مثلاً استانداردهای یک رقیب یا سازمان دیگر باشد) و یا تغییرات آن در طول زمان محاسبه شود. به علاوه همانگونه که میسترک و دیگران (۱۹۹۲) اظهار کردند، اساساً بهره‌وری می‌تواند به وسیله پنج رابطه مختلف بهبود یابد: (۱) برونداد افزایش یابد با سرعتی بیش از درونداد؛ افزایش درونداد به تناسب کمتر از افزایش برونداد است (رشد مدیریت شده) (۲) برونداد بیشتر از درونداد ثابت (با هوشمندانه کار کردن) (۳) برونداد بیشتر با کاهش درونداد (ایده آل است) (۴) برونداد ثابت با دروندادهای کمتر (کارایی بیشتر) (۵) کاهش برونداد اما کاهش بیشتر درونداد، کاهش درونداد به تناسب بیش تر از کاهش درونداد است (کاهش مدیریت شده). بیشتر فرایندهای تبدیل در یک شرکت از طریق چند نوع درونداد تغذیه می‌شوند (مثلاً نیروی کار، سرمایه، مواد خام و انرژی) و بیش از یک برونداد تولید می‌کنند (مثلاً محصول الف، محصول ب). این امر محاسبه بهره‌وری را پیچیده می‌سازد (کوروساوا، ۱۹۹۱). «برومن» به این مشکل به صورت مشکل سنجش پذیری اشاره می‌کند با تأکید بر این نکته که همه متغیرهای یک فرایند براساس یک استاندارد یا واحدهای مشابه قابل اندازه‌گیری نیستند (برومن، ۲۰۰۴). تلاش برای یافتن شیوه مناسب، برای حل مشکل سنجش پذیری به ایجاد انواع مختلف اندازه‌گیری بهره‌وری و شیوه‌های تجمعی [برای محاسبه] دروندادها و بروندادها با استفاده از وزن دهی منجر شد. برخی از این اندازه‌گیریها، مجموعه کوچکی از دروندادها- [یعنی] بهره‌وری جزئی را می‌سنجند؛ دیگران می‌کوشند تمامی دروندادها را در نظر گیرند- بهره‌وری کل (کریج و هریس، ۱۹۷۳؛ گراسمن، ۱۹۹۳؛ سوماث، ۱۹۹۴؛ هانتولا، ۱۹۹۹). به علاوه، اگرچه مفهوم بهره‌وری- برای سازمانهای تولیدی- به پدیده‌های فیزیکی مربوط می‌شود (بروندادهای حاصل از فرایند تولید)، اما به صورتهای گوناگون، و به شکل واحدهای پولی یا فیزیکی نیز بیان می‌شود. «گلد» (۱۹۸۰) پیشنهاد می‌کند که اندازه‌گیری «کارایی فیزیکی یک فرایند تولیدی (یا هر فرایند اقتصادی دیگری) غیر ممکن است، چرا که هیچ راه حل فیزیکی متداولی، برای ترکیب انواع مختلف دروندادها و اندازه‌گیری آنها با یک مقیاس وجود ندارد. در نتیجه، معنای بهره‌وری بسته به اینکه در چه زمینه‌ای مورد استفاده قرار گیرد، متفاوت است. مثلاً دیدگاه راهبردی نسبت به بهره‌وری در میان مدیران ارشد، معمولاً با دیدگاه عملیاتی متصدیان خطوط مونتاژ متفاوت است. این استدلال نشان می‌دهد که بایستی بهره‌وری هر سطح، متفاوت از سطوح دیگر اندازه‌گیری شود و راههای افزایش بهره‌وری مربوط به همان سطح ارایه شود. یک نمونه از طبقه‌بندی سطوح مختلف درون یک شرکت عبارت است از: هر یک از ماشین‌آلات یا سیستم تولیدی؛ عملیات تولیدی، مثلاً، مونتاژ؛ کارخانه؛ تمامی کارخانجات متعلق به یک شرکت (گرووین، ۱۹۸۷) سوددهی شاید مهمترین دلیل شرکتهای چشم‌پوشی از اهمیت بهره‌وری، این موضوع باشد که آنها اغلب بهره‌وری و سوددهی را مترادف با یکدیگر می‌دانند. هیچ دلیل منطقی برای انکار وابسته بودن بهره‌وری و سوددهی به یکدیگر وجود ندارد، اما این دو لزوماً همیشه به یکدیگر مرتبط نیستند (وست، ۱۹۹۹). به طور کلی واژه سوددهی برترین هدف برای رشد و موفقیت هر کسب و کاری است؛ سوددهی می‌تواند به شکل نسبت بین درآمد و هزینه (مثلاً سود/داراییها) تعریف شود. اگرچه نسبت سوددهی اساساً به نیازهای ذی‌نفعان (به عنوان مهمترین سود) مربوط می‌شود، بسیاری از پژوهشگران ادعا می‌کنند که استفاده زیاد از نسبتهای پولی می‌تواند مضراتی را در پی داشته باشد. مثلاً می‌تواند موجب کوتاه‌نگری یا نادیده گرفتن نظرات مشتری شود (گالیانی و دیگران، ۱۹۹۷؛ جادو و دیگران، ۱۹۹۷؛ کاپلان و کوپر، ۱۹۹۸). «گرونبرگ» (۲۰۰۴) استدلال می‌کند، از آنجایی که سوددهی بودن یکی از نتایج فعالیتها و فرایندهای عملیاتی است، نه یکی از عوامل دخیل در آنها، در نتیجه سوددهی تأثیر مستقیمی بر بهبود اهداف ندارد. واضح است که

سوددهی می‌تواند به دلایلی که کمتر با بهره‌وری ارتباط دارد، تغییر کند، مثلاً تورم قیمت یا هزینه (برنولاک، ۱۹۹۶) و دیگر شرایط بیرونی، ممکن است هیچ ارتباطی با استفاده کارآمد از منابع [یعنی بهره‌وری] نداشته باشد، [اما بر سوددهی تأثیر مستقیم دارد] (استینز، ۱۹۹۷). این موضوع به نوبه خود موجب شد پژوهشگران به بحث درباره اینکه بهره‌وری می‌تواند نسبت به سوددهی معیار مناسب‌تری برای پایش میزان تعالی تولید در بلندمدت باشد، بپردازند، چرا که سوددهی می‌تواند در کوتاه مدت تحت تأثیر عوامل مختلف قرار گیرد (میلر، ۱۹۸۴). «میلر» (۱۹۸۴) یکی از اولین کسانی بود که درباره این موضوع به تفصیل بحث و بررسی کرد. او توضیح داد که چگونه می‌توان سوددهی و بهره‌وری را از طریق تعدیل قیمت، متمایز کرد، البته تعدیل قیمت به صورت نسبت قیمت هر واحد به هزینه‌های آن واحد تعریف می‌شود. عبارت سوددهی = بهره‌وری + تعدیل قیمت، می‌تواند به روشهای مختلف بیان شود اما این فرمول به شکل ساده به این معنی است که بهره‌وری به صورت تعداد پرونده‌ها به ازای هر یک از درونداها تعریف می‌شود، درحالی‌که، تعریف سوددهی، قیمت هر واحد پرونده‌ها به هزینه‌های هر واحد پرونده‌ها است (برنولاک، ۱۹۹۷). سازمانها بایستی نسبتهای بهره‌وری و سوددهی را به گونه‌ای با یکدیگر ترکیب کنند که علتهای واقعی افزایش سود به روشنی مشخص شود. عملکرد طبق نظر «توماس و بارون» (۱۹۹۴) بسیاری از کسانی که ادعا می‌کنند درباره بهره‌وری بحث و بررسی کرده‌اند، در واقع به مباحث کلی‌تری همچون عملکرد پرداخته‌اند. اگرچه بهره‌وری واژه‌ای چند بعدی است، اما بایستی به خاطر داشت که مفهوم خاصی است که به طور نسبی با نسبت بین ستانده و داده مرتبط است. از سوی دیگر، عملکرد، اصطلاح گسترده‌تری است که تمامی جنبه‌های اقتصادی و اجرایی، هر دو را در بر می‌گیرد. عملکرد، تقریباً شامل تمامی اهداف رقابت پذیری و تعالی تولید است و به هزینه، انعطاف پذیری، سرعت، قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط می‌شود (شکل شماره ۱). بعلاوه، عملکرد می‌تواند به صورت چتری برای همه مفاهیمی که موفقیت و فعالیت‌های تمامی شرکتها را در بر می‌گیرد، توضیح داده شود. با این حال، انواع عملکردی که یک شرکت خاص می‌کوشد، با موفقیت به انجام رساند، بسیار خاص همان شرکت است. اسلک و دیگران (۲۰۰۱) موارد زیر را به عنوان ویژگیهای ضروری عملیات و عملکردهای الایبی دانستند که هدف تمامی شرکتها دستیابی به آنها است: عملیات با کیفیت بالا، با دوباره کاریها، وقت و تلاش را به هدر نمی‌دهد و مشتریان داخلی این عملیات‌ها از خدمات ناقص ناراضی نیستند. عملیات سریع، میزان کالای موجود در جریان فرایند تولید و همچنین عملیات جزئی و اداری را کاهش می‌دهد. عملیات قابل اطمینان، به تحویل محصول درست طبق برنامه ریزی قبلی تکیه دارد. این امر توقف بیهوده را حذف می‌کند و اجازه می‌دهد دیگر عملیات جزئی با کارآمدی بیشتری اجرا گردند. عملیات انعطاف پذیر، [این قابلیت را دارد که] با شرایط در حال تغییر به سرعت و بدون ایجاد اختلال در عملیاتهای دیگر، منطبق شود. در صورتی که عملیات‌های جزئی انعطاف پذیر باشند، می‌توانند به سرعت و بدون اتلاف وقت و ظرفیت، وظایفشان را تغییر دهند. اجرای عملیات با هزینه کم، که منجر به سود بیشتر می‌شود و همچنین برای شرکت این امکان را فراهم می‌سازد که محصولاتش را با قیمت رقابتی به فروش برسانند. اجرای عملیات با ویژگیهایی که توضیح داده شد، موجب تحقق اهداف عملکرد، بخصوص اهداف مربوط به کیفیت می‌شود، و برخی از پژوهشگران کیفیت را بخشی از مفهوم بهره‌وری می‌دانند (برای مثال، می‌توانید به ال-دارب، ۲۰۰۰ مراجعه نمایید). اگرچه مفهوم کیفیت اغلب در یک زمینه بسیار وسیع، به فرایندها و محصولات هر دو و همچنین عوامل ملموس و ناملموس مربوط می‌گردد. درست است که بهبود کیفیت و تولید محصولات بدون -نقص به پرونده‌ها می‌افزاید، اما نباید کیفیت در مفهوم بهره‌وری جای داده شود. کیفیت و بهره‌وری اغلب لازم و ملزوم یکدیگرند، اما آنها دو مفهوم مجزا هستند. کارایی و اثربخشی اصطلاحات کارایی و اثربخشی کاربرد واژگان علمی یا فنی این رشته را پیچیده تر می‌سازد. این لغات اغلب با یکدیگر اشتباه گرفته می‌شوند. اگرچه همانگونه که سینک و توتل (۱۹۸۹) بیان کردند، اثربخشی معمولاً به بیان ساده به صورت «انجام کارهای درست» و کارایی «انجام درست کارها» تعریف می‌شود. مثالهای بسیاری از تعاریف دیگر در جدول شماره ۲ ارائه شده است. به هر حال، بیشتر پژوهشگران موافقتند که کارایی به شدت با استفاده از منابع مربوط می‌شود و اساساً بر مخرج کسر بهره‌وری (درونداها) تأثیر می‌گذارد. توضیح بیشتر این که، کارایی عموماً به صورت حداقل منابعی که از لحاظ نظری برای به گردش درآوردن عملیات مورد نظر در یک سیستم مورد نیاز است، در مقایسه با مقدار منابعی که حقیقتاً مورد استفاده قرار گرفته است، تعریف می‌شود. به علاوه، اندازه‌گیری میزان کارایی چه براساس زمان، پول یا هر واحد دیگری که باشد، تقریباً آسان است. همچنین کارایی بسیار مشابه مفهومی است که از آن به عنوان نرخ مصرف (یعنی میزان استفاده) یاد می‌کنند، به این معنا که در عمل چه مقدار وسایل و تجهیزات در مقایسه با حداکثر آن استفاده شده است. از سوی دیگر، اثربخشی اصطلاحی است که بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است و در بیشتر موارد تعیین کمیت آن بسیار مشکل است. اثربخشی، اغلب به ایجاد ارزش برای مشتری مربوط است و اساساً صورت کسر بهره‌وری (برونداها) را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یک تعریف ساده و مناسب از اثربخشی عبارت است از: «توانایی دستیابی به یک هدف معین» یا «میزانی که نتایج مورد نظر تحقق یافته‌اند». چنین تعاریفی به یک مفهوم جالب (از اثربخشی) منجر می‌شود: معمولاً هیچ محدودیتی برای میزان اثربخش بودن سازمان وجود ندارد. «جکسون» (۲۰۰۰) بیان می‌کند که تنها تمرکز بر کارایی نمی‌تواند راه پر ثمری برای افزایش بهره‌وری باشد. مناسبانه این تمرکز صرفاً اغلب در صنایع انجام می‌شود، بخصوص هنگامی که فعالیت‌هایی برای کاهش قیمت [محصولات/خدمات] صورت می‌گیرد. به هر حال، مجموع کارایی و اثربخشی بالا در فرایند تولید محصول، به بهره‌وری بالا منجر خواهد شد. بنابراین، ممکن است یک سیستم اثربخش، کارایی نداشته باشد، و یا امکان دارد که یک سیستم کارا، اثربخش نباشد (تانزن، ۲۰۰۲). مدل سه P در مدل سه P (سوددهی PROFITABILITY) (عملکرد PERFORMANCE) (بهره‌وری PRODUCTIVITY) دیدگاهی کلی از چگونگی ارتباط اصطلاحات متداول در این رشته، نشان داده شده است (شکل ۲). این مدل براساس توضیحات واژه‌شناسی در بخشها و مثالهای قبلی و چگونگی ارتباط آنها با یکدیگر ارائه شده است. به این شیوه تفاوت‌های اساسی میان این اصطلاحات به سادگی از بین می‌رود. بهره‌وری هسته مرکزی مدل سه P و دارای تعریف عملیاتی نسبتاً ساده، یعنی رابطه بین کمیت پرونده (یعنی، محصولاتی که به درستی تولید شده‌اند و دارای ویژگیهای مورد نظر هستند) و کمیت دروندا (یعنی، تمامی منابعی که در فرایند تولید مصرف شده‌اند) است. ذکر یک نکته بسیار مهم در اینجا ضروری است که، اگرچه اندازه‌گیری کمیتهای مختلف با یک استاندارد مشکل است، اما مفهوم بهره‌وری یک پدیده فیزیکی محض است و بنابراین، باید در قالب یک کمیت سوددهی و به صورت رابطه بین برونداد و درونداد دیده شود، البته بهره‌وری یک رابطه پولی است که شامل تأثیرات عوامل مربوط به قیمت (مثلاً تعدیل قیمت) نیز می‌شود. عملکرد چتری است برای تعالی، سوددهی و بهره‌وری و همچنین عوامل دیگری همچون کیفیت، سرعت، تحویل به موقع و انعطاف پذیری را که به قیمت مربوط نمی‌شوند، در بر می‌گیرد. اصطلاحات اثربخشی و کارایی، وقتی که با آن سه اصطلاح دیگر استفاده می‌شوند، عملکرد چندگانه‌ای دارند. اثربخشی، میزان تحقق نتایج مورد نظر را نشان می‌دهد؛ و کارایی این که منابع

چقدر خوب در فرایند تبدیل استفاده شده اند. نتیجه گیری «سینک» و «توتل» (۱۹۸۹) معتقدند تعاریف، برای کاهش سردرگمی مهم و ضروری هستند، اما اغلب به فراموشی سپرده می شوند: «این رشته پر از تخصص‌های است که اصلا مدل مفهومی ندارند و تعاریف عملیاتی ضعیفی دارند؛ و مملو از دانشمندانی که مدل های مفهومی ضعیفی دارند و اصلا تعاریف عملیاتی ندارند. در نتیجه، بدون توجه به شیوه های گوناگون اندازه گیری عملکرد و بهبود، سردرگمی در ادبیات و عمل وجود داشته است». این مقاله سعی کرد تا از طریق توضیح معانی بنیادین اصطلاحاتی که به طور متداول در رشته مدیریت بهره وری و عملکرد استفاده می شوند، این سردرگمی را کاهش دهد. اگرچه باید این حقیقت را پذیرفت که مردم این واژه ها را به شیوه های گوناگون تعبیر و تفسیر می کنند. ایجاد یک دستور زبان مشترک کار ساده ای نیست، بخصوص با گستره ای از اصطلاحاتی که مدت‌های مدیدی است که بدون این دستور زبان مشترک، مورد استفاده همگان قرار گرفته اند. * پایگاه مقالات مدیریت

سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثر بخش

ترجمه: جمیله اویسی

چکیده: مدیریت عملکرد، به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمانها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانها ایفا می نماید. اما طراحی، استقرار و اجرای این نظام، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد هر مجموعه، نه تنها ضمانت اجرایی نظام طراحی شده را زیر سوال خواهد برد، اثربخشی آن را نیز کاهش می دهد. در این مقاله، سعی شده با استفاده از نتایج کسب شده از مطالعات و تحقیقات انجام شده در تعدادی از شرکتهای مجهز به نظام مدیریت عملکرد، نقش حمایت‌های مدیریتی، طراحی برنامه و اجرای مناسب در اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی تشریح گردد. مقدمه: بیشتر مدیران به اهمیت مدیریت عملکرد، در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با هدفهای شرکت و افزایش اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی، (شامل: جبران خدمت، توسعه و جانشین‌پروری) پی برده‌اند. با این وجود تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمانها، هنوز یکی از چالشهای دایمی مدیریت سازمانها محسوب می شود. در راستای کمک به حل این چالش موسسه مشاوره‌ای سیسون و موسسه world work at در سال ۲۰۰۷ میلادی مطالعه ای در باره مدیریت عملکرد را تهیه و منتشر کرده است. بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان - که به طور عمده از میان مدیران ارشد با تخصص مدیریت منابع انسانی بوده‌اند - پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان خود را اثربخش توصیف کردند. انتشار این نتایج، برای آن دسته از افرادی که به شکل مستمر با مشکلات سیستم مدیریت عملکرد در سازمان خود روبرو بودند، گنج کتنده بود، اما تحلیل انجام شده بر روی نتایج، به درک ابعادی از چگونگی ایجاد و نگهداری اثر بخش نظام مدیریت عملکرد کمک کرد. علاوه بر این، با مطالعاتی که سیسون در یک دوره زمانی سه ساله (۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵) بر روی بازگشت سرمایه سهامداران شرکت‌هایی که در این مطالعه مشارکت کرده‌اند انجام داده، دریافت که آن دسته از شرکت‌هایی که بر روی نظام مدیریت عملکرد بهتر کار کرده اند، نسبت به سایر شرکت‌هایی که روی این نظام کمتر کار کرده‌اند، عملکرد بهتری دارند. به گونه مشخص، ۶۴ درصد شرکت‌هایی که از عملکرد بالایی برخوردارند، از سیستم مدیریت عملکرد بهره می برند که در مقایسه با ۳۸ درصدی که عملکرد پایینی دارند، بیان کننده مؤثر بودن سیستم مدیریت عملکرد است. مطالعه مدیریت عملکرد و نتایج کسب شده از آزمایش سیسون، این گونه است که: پیاده‌سازی موفق و اثربخش مدیریت عملکرد از راه تمرکز متوازن بر سه گونه: حمایت رهبران، طراحی برنامه و اجرا توسط مدیران (نمودار شماره ۱) امکان پذیر خواهد بود. در هر گونه، گام‌هایی وجود دارند که می توانند به طور مشخص به بهبود اثربخشی نظام مدیریت عملکرد منجر شوند. ۱. حمایت رهبریمدیریت عملکرد، در صورتی که در سایه حمایت رهبری سازمان به اجرا درآید، می تواند در تحقق نتایج سازمانی مفید واقع شود. حتی یک سیستم معمولی، اگر با حمایت مدیریت اجرا شود، می تواند به خوبی عمل کند. اغلب سازمانهایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثر بخش هستند، در برابر سازمانهایی که اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد در آنها پایین تر ارزیابی شده است، این گونه نظر داده اند که: به خوبی از حمایت مدیریت ارشد و یک مدافع بهره‌مند شده اند. ۱-۱. عملکرد رهبران در شرکت‌هایی با عملکرد بالا: انتظارات خود را از نظام مدیریت عملکرد مشخص کرده، بین عملکرد خوب و بد، تفاوت قائل می شوند. -میزهای لازم را برای اطمینان‌یابی از اینکه نظام مدیریت عملکرد به عملکرد کلی شرکت گره خورده است، انجام می دهند. -به‌عنوان یک الگو برای مدیریت عملکرد اثر بخش، عمل می کنند. مدیریت عملکرد را به هدفهای کسب و کار و تصمیم گیری درباره افراد مرتبط می سازند. کاراترین سازمانها آنها هستند که مدافعی (CHAMPION) در سطح رهبری صف دارند. هنگامی که رهبران صف از سیستم پشتیبانی می کنند، درصد بسیار بالایی از مدیران، ارزیابی خود را در زمان مقرر انجام داده و بازخوردهای عملکردی را از رای می دهند و این خود سیستمی را ایجاد می کند که برای کارکنان ارزش بیشتری دارد. علاوه بر آن، ارتباط میان مدیریت عملکرد و دستیابی به هدفهای استراتژیک به روشنی قابل تشخیص است. مدافعی که در سطح رهبری صف هستند، به‌طور مشخص هم‌سویی میان هدفها را در تمام سطوح سازمانی به شکل جامع تری نسبت به مدیران ستادی ایجاد می کنند (نمودار شماره ۱). و علاوه بر این، اغلب پاسخ‌دهندگان وجود این رهبران پشتیبان را در ایجاد اعتماد به فرایند در میان کارکنان بسیار مؤثر دانسته‌اند. برخی از رهبران این مطلب را درک کرده، به طور مؤثر مدافع مدیریت عملکرد هستند و برخی دیگر نیاز به کمک دارند سازمانها می توانند با طی کردن این مراحل به رهبران خود در این زمینه آموزش دهند. - روشن ساختن این مطلب که چگونه مدیریت عملکرد در فرآیندهای کلان مدیریت کسب و کار و به ویژه تعیین هدفهای بودجه‌بندی و پاسخگویی در برابر آنها جای می گیرد. - کمک به مدیران در تعیین انتظارات از مدیریت عملکرد، همسوزی هدفها، تفاوت قائل شدن بین عملکرد خوب و بد و انجام حمایت‌های لازم برای توسعه کارکنان. - کمک به رهبران برای مدیریت کردن عملکرد گزارشهای مستقیم خود، با این روش، سایر مدیران در سازمان نیز این کار را انجام خواهند داد. ۲. طراحی برنامه‌ها: اگرچه بسیاری از شرکتها بیش از اینکه بر روی رهبری و اجرای مدیریت عملکرد زمان بگذارند، سعی در طراحی رویکرد سیستم مدیریت عملکرد خود دارند، اما ابعادی در این طراحی وجود دارد که از اهمیت بسیاری برخوردار است. سازمانهایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثر بخشی هستند این گونه اظهار داشته‌اند که: سیستم مدیریت عملکرد آنان ارتباط روشنی با نظام‌های جبران خدمت و پاداش دارد و ایجاد این ارتباط باعث جدی گرفتن سیستم توسط کارکنان شده است. پاسخ‌دهندگان از شرکت‌هایی با مدیریت عملکرد اثربخش، نسبت به سایر شرکتها به وجود ارتباط قوی تری میان هدفهای عملکردی واحدها و سازمان اشاره کرده‌اند. برای اینکه سیستم اثربخش باشد، لازم است که ساده و قابل دستیابی طراحی شود. علاوه بر این کارکنان نیاز دارند که مدیریت عملکرد را به‌عنوان یک فرآیند که به شکل دوره های سالانه اجرا می شود بشناسند. اگر چه به نظر نمی رسد که برخی استانداردهای ثابت برنامه‌های مدیریت عملکرد، مانند: تغییر تعداد رتبه‌ها، یا اصلاح فرم‌های ارزیابی،

تغییر مهمی ایجاد کنند، گامهای زیر در این راستا اثربخش هستند: تعیین هدفهای کمی (عینی) با مسئولیت‌های تعریف شده، شایستگی‌های رفتاری مشخص، سنجش‌های قابل کمی شدن، به منظور تمرکز پرسنل بر روی آنچه باید - ایجاد ابزارهای مناسب که به سادگی قابل دستیابی و استفاده باشند - به کار بردن یک مقیاس رتبه‌بندی و دسته‌بندی به کمک آن نتیجه‌گیری: تمرکز بر روی عوامل ایجاد کننده تمایز به‌طور خلاصه، یک سازمان، نیاز به اطمینان از طراحی بی‌عیب و نقص سیستم مدیریت عملکرد خود دارد. بنابراین لازم است که برنامه اجرا را با دقت انجام داده، هدفهای فردی و سازمانی را همراستا کرده، رتبه‌بندی را نیز ممیزی کند. سازمانها باید رهبران خود را به‌عنوان حامیان این فرایند، به مشارکت طلبیده و آنها را در ایجاد فرهنگ باز در راستای دادن بازخورد و ارزیابی‌های توأم با فکر و ملاحظه تشویق کنند. و در نهایت اینکه، سازمانها باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از شهامت و آموزشهای لازم برای به اجرا در آوردن مدیریت عملکرد برخوردارند. مدیریت عملکرد، باید به‌عنوان روش اصلی سازمانها برای مدیریت عملکرد افراد شناخته شود، نه فقط به‌عنوان ابزاری که نیروی انسانی به آن نیاز دارد. منبع: ماهنامه تدبیر - سال نوزدهم - شماره ۱۹۸

<http://system.parsiblog.com/۱۱۲۹۹۰۳.htm>*

حسابرسی عملکرد و عملیاتی

افشین نخجه فلاح

چکیده: سیستم اقتصادی یک کشور به میزان قابل توجهی به تصمیم‌گیریهای مدیریت در واحدهای اقتصادی بستگی دارد. بدیهی است این تصمیم‌گیریها نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان درآمد‌های اقتصادی و ثمر بخش بودن فعالیتهای تعیین شده و استفاده بهینه از امکانات تولیدی و خدماتی مؤسسات انتفاعی و غیرانتفاعی کشور دارند. لذا اصولاً صاحبان سهام و یا نمایندگان آنها همواره می‌خواهند بدانند که آیا مدیران اجرایی در تصمیم‌گیریهای خود صحیح عمل کرده‌اند یا خیر؟ و آیا توانسته‌اند از امکانات موجود حداکثر استفاده را کنند یا خیر؟ آیا در مؤسسات افزایش کارایی و رعایت صرفه اقتصادی انجام شده است؟ امروز در محیط اقتصادی که دارای نظامهای متعدد و ابعاد گوناگون است، مدیریت سازمانی تأکید فزاینده‌ای بر ارزیابی صرفه اقتصادی، کارایی و اثر بخشی عملیات سازمانی دارد. حسابرسی عملکرد به عنوان ابزاری برای این ارزیابی به کار می‌رود. در محیطهای رقابتی ضروری است تا مدیران با استفاده از فرایند ارزیابی عملکرد به هدایت صحیح امور در مسیر پیشرفت کار و در جهت اهداف و استراتژی‌های مورد نظر سازمان به شیوه‌ای آگاهانه بپردازند. با توجه به تغییرات و تحولات سریع و افزایش توان و قابلیت‌های رقابتی شرکتها و سازمانها در جهان امروز میزان مطلوبیت عملکرد تک تک اجزای کاری سازمان و مجموع آن می‌تواند به عنوان معیار سنجش موفقیت یک سازمان برای مدیران بسیار حائز اهمیت باشد و با استفاده از آنها می‌توانند به سنجش ارزیابی وضعیت موجود طرحهای استراتژیک سازمان و بررسی عملکرد اجزای کاری آن پرداخته و برای ارتقا و بهبود اثربخشی و کارایی آنها اقدام کنند. گسترش رقابت موجب شده تا مدیریت ارشد در بسیاری از سازمانهای نوین در به دست آوردن موقعیت مناسب در بازار و حفظ آن تمرکز یابد. مدیران دریافته‌اند بسیاری از سیستم‌های سازمانی که انتظار می‌رود برای پیشبرد عملیات مفید واقع شود در جهت عکس اهداف سازمان حرکت می‌کند و موجب عقب ماندگی می‌شود. حسابرسی عملکرد یک ابزار مفید برای اصلاح این سیستم‌ها و هدایت سازمان به سوی اهداف آن است. در کشور ما مدیریت بخش اعظم منابع اقتصادی بر عهده دولت است و کیفیت مدیریت آن در سرنوشت ملت آثار اساسی دارد. مدیران بخش دولتی باید در برابر مردم و نمایندگان آنان پاسخگو باشند و ابزار این پاسخگویی را بر اساس اطلاعات معتبر فراهم کنند. ماهیت بخش دولتی ایجاب می‌کند که در این بخش، حسابرسی عملکرد علاوه بر رسیدگی به صورتهای مالی و اظهار نظر در چارچوب اصول و ضوابط حسابرسی مالی الزامی شود. از این رو لازم است حسابرسان ضمن استفاده از خدمات متخصصان در زمینه‌های مختلف به ارزیابی کیفیت تصمیم‌گیریهای مدیریت بپردازند و نتیجه‌گیریها و پیشنهادات اصلاحی خود را جهت بهبود هر چه بیشتر مدیریت ارائه کنند. با توجه به اهمیت بهبود در ارتقا مدیریت در سازمانها به خصوص در بخش دولتی ضرورت دارد که مدیران نسبت به استقرار سیستم‌های جامع کنترل مدیریت اهتمام ورزند و آن را از لحاظ ارزیابی مستمر کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی مورد بازنگری قرار دهند. در این راستا حسابرسان مدیریت مشابه حسابرسان مالی می‌توانند در جهت بهبود و تقویت این سیستم‌ها نقش مهم و ارزنده‌ای را ایفاء کنند. در نتیجه حسابخواهی مطلوب بخش دولتی هنگامی ایجاد می‌شود که با برنامه ریزی و عملکرد ارگانها بر اساس بیان آشکار اهداف و نتایج مورد انتظار مورد رسیدگی قرار گیرد، بنابراین حسابرسی عملکرد بیان واضحی از رعایت صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی در عملکرد تمامی سازمانهای بزرگ و کوچک است. مقدمه مدیریت را دانش به کار گیری مؤثر و کارآمد منابع برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌کنند و این منابع معمولاً شامل سرمایه، نیروی کار و منابعی است که در اختیار سازمان قرار دارد. یک مدیر باید عملیات سازمان را در جهت رسیدن به حداکثر منافع برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل کند. در دنیای امروز مدیران مسئول و پیشواز همواره تلاش می‌کنند از نظارت دقیق و ارزیابی عینی بر وظایف خود اطمینان لازم را به دست آورند تا در برابر موضوعهای پیش روی خود نیرومند و مسلط باقی بمانند و کارهای خود را درست و به موقع انجام دهند. بنابراین، آنان هیچگاه نباید در بهره‌گیری از خدمات کارشناسان و متخصصان خارج از سازمان خود برای تعیین مشکلات و ارائه راه حل آن تردید داشته باشد تا با استفاده از این خدمات به موفقیت‌های روزافزون تری دست یابند. در سالهای اخیر کانون توجه و دامنه بسیاری از حسابرسیها در بخش عمومی و خصوصی دستخوش دگرگونی‌هایی شده است و از آنجا که صورتهای مالی به تنهایی پاسخگویی نیازهای اطلاعاتی مدیریت نیست، مدیران در بخش خصوصی و دولتی به دنبال کسب اطلاعات بیشتر به منظور ارزیابی و قضاوت در مورد کیفیت عملیات و پیشرفتهای عملیاتی هستند. در نتیجه ایجاد چنین زمینه‌هایی نیاز به ضرورت وجود فنون حسابرسی عملکرد برای ارزیابی اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی عملیات به نحو چشمگیری افزایش یافته است. بررسی علل درخواست روزافزون برای دریافت خدمات حسابرسی عملکرد نشان می‌دهد که دو موضوع زیر بستر مناسبی برای انجام این حسابرسی فراهم کرده است: - هدایت مدیران برای توجه بیشتر به رعایت صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی در واحدهای اقتصادی؛ - ارتقای تجربیات حسابرسان مستقل در زمینه تشخیص و یافتن واقعیهایی موجود در حسابرسی مالی و مشاوره مدیریت و ارائه رهنمودهای لازم به مدیران. حسابرسی عملکرد اصطلاح حسابرسی عملکرد (PERFORMANCE AUDITING) یا حسابرسی عملیاتی معمولاً به منظور ایجاد تفاوت بین حسابرسی صورتهای مالی جهت اظهار نظر حرفه‌ای بر روی آن و حسابرسی که جوانب انتخاب شده یک سازمان را خارج از محدوده حسابها رسیدگی می‌کند به کار می‌رود. هدف از این حسابرسی ابتدا تعیین فرصتهایی جهت کارایی و صرفه اقتصادی بیشتر و بهبود اثربخشی در عملیات بوده که این اهداف به موارد مرتبط با اهداف سازمان نیز ارتقا یافت. تفاوت عمده حسابرسیها

در اهداف آنها است. حسابرسی صورتهای مالی در گیر مواردی است که منتهی به اظهار نظر درباره صورتهای مالی می گردد و آنچه که حسابرسی عملیاتی نامیده می شود با هدف کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی بیشتر و رسیدن به نتایج سودآور اجرا می شود. تفاوت عمده ای در رویکردهای موجود در حسابرسی صورتهای مالی و حسابرسی مدیریت یا عملیاتی وجود ندارد چهار مرحله زیر در هر نوع حسابرسی اجرا می شود: ۱- بررسی اولیه فعالیتها جهت به دست آوردن پیشینه لازم و ضروری؛ ۲- ارزیابی مسئولیتهای مرتبط با فعالیتها در جهت اطمینان و از اختیارات مجاز و محدودیتهای عملی مرتبط؛ ۳- مطالعه و آشنایی با خط مشی های برقرار شده توسط مدیریت از طریق رسیدگی اثربخشی روشهای عملیاتی و اداری و مشخص ساختن مناطق مشکل آفرین و ضعیف؛ ۴- گزارش نتایج حسابرسی و پیگیری جهت اعمال یافته ها و پیشنهادات. حسابرسی عملکرد بر نحوه به کار گیری منابع سازمان متمرکز است و به سیستم های اطلاعاتی و درون سازمانی و دستورالعمل ها می پردازد و بیشتر به صورت مشاور مدیریت عمل می کند. به عبارت بهتر، حسابرسی عملکرد عبارت است از فرایند سیستماتیک ارزیابی صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی عملیات تحت کنترل مدیریت و گزارش نتایج همراه با توجه هایی برای بهبود عملیات به افراد ذیصلاح و ذینفع. مفاهیم اساسی حسابرسی عملکرد دارای سه مؤلفه کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی است که از اهمیت زیادی برخوردار است. امروزه ارزیابی کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی باید بخشی از فرایند عادی مدیریت هر واحد تجاری در بخش عمومی و خصوصی باشد و مدیران بررسی عملکرد را به عنوان یکی از مسئولیتهای خود برای کنترل فعالیتها تلقی کنند و ارزیابی مستقل عملکرد مدیران از طریق واحد حسابرسی داخلی یا حسابرسان مستقل صورت گیرد. شکل شماره یک ارتباط بین داده، پردازش، ستانده و نیز کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی را بیان می کند: همان طور که در شکل شماره یک مشاهده می گردد، صرفه اقتصادی نسبت داده های برنامه ریزی شده و داده های واقعی با مقیاس، کارایی نسبت داده های واقعی به ستانده های واقعی و اثربخشی نسبت ستانده های واقعی به ستانده های برنامه ریزی شده است. دیوان محاسبات انگلستان این سه مؤلفه را به صورت زیر تعریف می کند: صرفه اقتصادی: حداقل کردن بهای تمام شده منابع مورد نیاز یا مصرفی با توجه به کیفیت مورد نظر (مصرف با توجه اقتصادی)؛ کارایی: حداکثر ستانده با میزان نهاده ثابت یا ستانده ثابت با حداقل نهاده ممکن (مصرف خوب)؛ اثربخشی: مقایسه نتایج مورد نظر و نتایج واقعی پروژه ها، برنامه ها یا سایر فعالیتها (مصرف هوشمندانه). استانداردها استانداردهای حسابرسی عملکرد شامل سه بخش استانداردهای عمومی، استانداردهای اجرای عملیات، استانداردهای گزارشگری است. الف) استانداردهای عمومی: استانداردهای عمومی سواي استانداردهای اجرای عملیات و گزارشگری به طور مشترک برای حسابرسی صورتهای مالی و حسابرسی عملکرد وضع گردیده است. این استانداردها عبارتند از: شرایط کارکنان مؤسسه حسابرسی، استقلال مؤسسه حسابرسی و حسابرسان، مراقبتهای تخصصی و حرفه ای و برقراری کنترل کیفیت. این استانداردها در کلیه مؤسسات حسابرسی، اعم از دولتی و غیر دولتی که حسابرسی برنامه ها، فعالیتها و وظایف دستگاههای دولتی، سازمانهای غیر انتفاعی و ... را به عهده دارند، کاربرد دارد. ب) استانداردهای اجرای عملیات: ۱- برنامه ریزی: عملیات حسابرسی باید به حد کافی برنامه ریزی شود. برنامه حسابرسی باید در کلیه مراحل حسابرسی اجرا گردد. اهداف حسابرسی، حوزه عمل حسابرسی و متدولوژی حسابرسی هیچ کدام جدا از هم نیستند. لذا حسابرسان ناگزیرند این سه عنصر را همزمان برنامه ریزی و طراحی کنند. ۲- سرپرستی: کارکنان به طور صحیحی سرپرستی شوند. به منظور تعیین اینکه آیا اهداف حسابرسی در جریان اجرا است، سرپرستی مستقیم حسابرسان و سایر اشخاصی که (مشاوران، کارشناسان و امثالهم) به امر حسابرسی می پردازند، الزامی است. اصول سرپرستی ایجاب می کند برای کارکنان آموزش لازم ترتیب داده شود. ۳- رعایت قوانین و مقررات: هرگاه رعایت قوانین و مقررات برای تأمین اهداف حسابرسی ضرورت داشته باشد حسابرسان باید در مورد رعایت قوانین و مقررات به نحوی برنامه ریزی کنند تا اطمینان معقولی از کشف موارد خلاف فراهم شود. در کلیه مراحل اجرای حسابرسی، حسابرسان باید نسبت به حالات و رویکردهایی که می تواند دال بر اعمال خلاف قانون یا تخلفی از قوانین و مقررات باشد، هوشیار باشند. ۴- کنترل های مدیریتی: حسابرسان باید درکی از کنترل های مدیریتی که به موضوع حسابرسی مربوط می شود، به دست آورند. هنگامی که کنترل های مدیریت در اهداف حسابرسی مهم هستند، حسابرسان باید مدارک کافی به منظور پشتیبانی از قضاوتهاشان در مورد کنترل ها، کسب کنند. ۵- مدارک: دستیابی به مدارک مربوط، قابل اطمینان و کافی مبنای معقولی در جهت یافته ها و نتیجه گیریهای حسابرسان را فراهم می کند. کار حسابرسان باید در فرم کاربرگها ثبت و نگهداری شود. کاربرگها باید حاوی اطلاعات کافی باشند تا یک حسابرسان مجرب بتواند بدون برقراری ارتباط با حسابرسان قبلی، از مدارکی که قضاوتها و نتیجه گیریهای در خور اهمیت حسابرسان را به اثبات می رساند، پشتیبانی کند. ج) استانداردهای گزارشگری: ۱- گزارش مکتوب: گزارش حسابرسی باید به طور کتبی تهیه و نتایج هر رسیدگی به آن منتقل شود. گزارش حسابرسی به منظور تأمین مقاصد زیر به صورت کتبی تهیه می شود: - انتقال نتایج حسابرسی به مسئولان در کلیه سطوح؛ - نتایج حسابرسی کمتر در مظان سوء تفاهم قرار می گیرد؛ - نتایج حسابرسی در معرض بازرسی همگانی قرار می گیرد؛ - تسهیل پیگیری. ۲- ارائه به موقع گزارش: گزارش حسابرسی باید به طریق مقتضی منتشر شود تا اطلاعات لازم برای استفاده به موقع در اختیار مقامات اداری و اشخاص ثالث ذینفع قرار گیرد. گزارش ولو اینکه با نهایت دقت تهیه شده باشد، ولی به موقع در اختیار تصمیم گیرندگان قرار نگیرد، از ارزش لازم برخوردار نخواهد بود. بنابراین، حسابرسان باید برای انتشار به موقع گزارش حسابرسی، برنامه ریزی لازم را معمول دارند. ۳- محتوای گزارش: در گزارش حسابرسی باید اهداف، حوزه عمل و متدولوژی حسابرسی بیان شود؛ ۴- ارائه گزارش: گزارش باید کامل، دقیق، قابل اثبات، قانع کننده و تا آنجا که موضوع اجازه می دهد شفاف و مختصر باشد؛ ۵- توزیع گزارش: گزارش کتبی حسابرسی باید توسط مؤسسه حسابرسی به مقامات مسئول سازمان تحت رسیدگی، مراجع ذیصلاح سازمانهایی که خواستار انجام حسابرسی بوده اند، یا ترتیب اجرای آن را داده اند از جمله سازمانهایی که وجوهی به سازمان تحت رسیدگی پرداخت کرده اند، تسلیم شود، مگر آنکه منع قانونی و یا ملاحظات دیگری وجود داشته باشد. اصول حسابرسی عملکرد حسابرسی عملکرد شامل اصول زیر است: ۱- حسابرسی عملکرد باید به عنوان جریانی کاملاً مستقل و بی طرفانه تلقی گردد؛ ۲- حسابرسی عملکرد ابزاری است در اختیار مدیریت برای شناخت مشکلات و رفع تنگناها و نگاهی عیب جویانه و انتقادی ندارد. هدف حسابرسی عملکرد انتقاد از عملیات جاری نیست بلکه هدف، بررسی عملیات از طریق همکاری با مدیریت و کارکنان، و تدوین برنامه ای برای پیشرفت عملیات است. مؤثرترین راه دستیابی به این امر، همکاری با کارکنان صاحبکار در حوزه هایی است که آنان شناخت لازم را از نقاط ضعف را دارند و در عین حال مایل به همکاری نیز هستند. مفهوم حسابرسی عملکرد باید به عنوان یک برنامه داخلی بازنگری در جهت اقتصادی و کارا کردن عملیات سازمان در نظر گرفته شود تا نتایج فرایند ای را در پی داشته باشد؛ ۳- ارزشیابی عملکرد در ارتباط با مجموعه امکانات و عوامل محدود کننده فعالیتها مورد نظر قرار می دهد؛ ۴- در حسابرسی عملکرد باید با مسایل مسئولانه و متعهدانه برخورد کرد؛ ۵- در انجام حسابرسی عملکرد طرز فکر مدیریت دخالت

داده می شود؛ ۶- حسابرسی عملکرد توسط افراد متخصص و آگاه به وضعیت مورد رسیدگی انجام می شود. پیشرفت و موفقیت در دستیابی به مزایای حسابرسی عملکرد تا حد زیادی به مهارت‌های حسابرسان و طرز فکر مدیریت نسبت به آنان بستگی دارد. حسابرسانی که مأمور انجام چنین مسئولیتی می شوند باید تواناییهای لازم را در زمینه حسابرسی مالی، مدیریت و محیط‌های عملیاتی داشته باشند. ویژگی‌های یک حسابرس خوب در این زمینه عبارت است از: کنجکاوی؛ توانایی تجزیه و تحلیل؛ توانایی متقاعد سازی؛ قضاوت خوب حرفه‌ای؛ آگاهی متعارف؛ بیطرفی؛ مهارت برقراری ارتباط؛ استقلال؛ اعتماد به نفس. علاوه بر ویژگی‌های بیان شده، توانایی مشخص کردن نارسائیهای عملیاتی، توانایی مشخص کردن نواحی بحرانی و مشکل آفرین، خلاقیت در تکمیل مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و مهارت انتقال نتایج حاصل از حسابرسی از دیگر خصوصیات حسابرسی عملکرد است. ارتباط با مفهوم کنترل‌های مدیریت نظر به اینکه تصمیم‌گیرهای مدیریت، انجام فعالیتها و نتایج به دست آمده از آن در هر سازمان از درون سیستم‌های اطلاعاتی آن می‌گذرد و سیستم برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت جزئی از سیستم‌های اطلاعاتی موجود است. لذا مطالعه و آزمون کنترل‌های مدیریت در انجام حسابرسی عملکرد از ضروریات است. اصطلاح کنترل مدیریت، کل سیستم واحد مورد رسیدگی را در برمی‌گیرد بنابراین، کنترل‌های مدیریت فعالیت‌های داخلی و خارجی مدیریت را شامل می‌شود. سیستم مزبور شامل برنامه‌ریزی، سیاستگذاری و تدوین روشها و همچنین اقدامات واقعی انجام شده برای اداره امور واحد رسیدگی است که برای بهبود اجرای مؤثر مسئولیتهای محوله بر اساس روشها و نتایج مورد انتظار طراحی می‌شود. کنترل‌های مدیریت نه تنها شامل کنترل‌های داخلی بلکه در برگیرنده کنترل‌های خارجی منجمله قوانین جاری کشور، محدودیتهایی که توسط سازمانهای مسئول کشور برای واحد در نظر گرفته شده است، شرایط بازار، امکانات استقراض، دریافت یارانه، محدودیتهای توزیع و قیمت‌گذاری محصول، پیشرفتهای فناوری و محدودیتهای وضع شده توسط شرکتهای اصلی برای شرکتهای فرعی خود نظیر کنترل توزیع سود و کنترل قیمت فروش و توزیع محصولات است. سه وجه تمایز اصلی بین کنترل‌های مدیریت و کنترل‌های داخلی به شرح زیر است:

- ۱- تأکید فزاینده بر نیاز به بیان هدفهای سازمان و برقراری ارتباط نزدیک آن با کنترل‌های مدیریت؛ ۲- تأکید فزاینده بر کنترل‌های خارجی در مقایسه با کنترل‌های داخلی؛ ۳- گسترش کنترل به منظور در بر گرفتن کلیه فعالیت‌های مدیریت نظیر تولید، حمل و نقل، تحقیق به جای تنها تأکید بر فعالیت‌های حسابداری. دسترسی به اهداف کارایی و صرفه اقتصادی و اثربخشی به کنترل‌های مدیریت خوب بستگی دارد که مسئولیت مزبور بر عهده مدیریت واحد مورد رسیدگی است. کنترل‌های مدیریت شامل روشها و خط مشی‌هایی جهت حصول موارد ذیل است: - برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری و کنترل عملیات؛ - تأیید اینکه منابع طبق قوانین و مقررات مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ - محافظت از منابع در مقابل سوء استفاده و هدر رفتن؛ - اندازه‌گیری، تنظیم و گزارشگری عملکرد واحد اقتصادی؛ - اطمینان از دستیابی به اهداف؛ - اطمینان از اینکه به داده‌های قابل اعتماد و معتبر دسترسی داشته، نگهداری شده و در گزارشهای سالانه و سایر مدارک به درستی افشا می‌شود. در مرور اولیه کنترل‌های مدیریت، حسابرسان باید عوامل ذیل را در نظر بگیرد: ۱) آیا خط‌مشی‌های سازمان به طور کامل با اختیارات و امتیازات اساسی سازمان مطابق است؟ ۲) آیا سیستم روشها و کنترل‌های مدیریتی برای انجام این خط‌مشی‌ها همان‌طور که مد نظر مدیریت عالی جهت کارایی و صرفه اقتصادی بوده، طراحی شده است؟ ۳) آیا سیستم کنترل مدیریت کنترل‌های کافی بر روی منابع سازمان، درآمد و هزینه‌ها فراهم می‌کند؟ تعدادی از عواملی که حسابرسان باید جهت ارزیابی سیستم کنترل مدیریت و تعیین نواحی مشکل آفرین در نظر بگیرد به قرار زیر است: ۱- استفاده مدیریت از استانداردها یا اهداف برای قضاوت در مورد اجرا، بهره‌وری، کارایی یا استفاده از کالاها و خدمات؛ ۲- فقدان دستورالعملهای مکتوب که سبب عدم فهم درست، درخواستهای متناقض، انحرافات غیر قابل قبول و اجرای غیر یکنواخت می‌گردد؛ ۳- عدم موفقیت در قبول مسئولیتهای؛ ۴- دو باره کارها؛ ۵- استفاده نامناسب از وجه نقد؛ ۶- الگوی سازمانی غیر معقول و بیهوده؛ ۷- استفاده بیهوده، ناکارآمد از کارکنان و منابع فیزیکی؛ ۸- کارهای ناتمام، شناسایی نواحی مشکل آفرین تکنیک‌های زیادی وجود دارد که حسابرسان بتوانند با آگاهی بیشتر نواحی مشکل آفرین را مشخص کنند که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم: ۱- بررسی فعالیتها: اینکه اطلاعات از چه طریق به دست می‌آید و یک فعالیت چگونه انجام شود و نحوه کنترل آن چگونه است می‌تواند موارد غیر قابل کنترل یا مستعد آن را مشخص کند. در یک عملیات خرید، سه مرحله زیر می‌تواند نقاط کلیدی باشد: الف) تعیین میزان و کیفیت مواد خریداری شده؛ ب) روشهای دستیابی به بهترین قیمت؛ ج) روشهای تعیین درست‌قیمت و کیفیت. اگر در ارتباط با خریدهای عمده، حسابرسان به این نتیجه برسند که این مراحل نیاز به بازنگری دارد او باید قضاوت خود را بر روی آن عملیات متمرکز کند. ۲- مرور گزارشهای مدیریتی: مرور گزارشهای داخلی که خود مدیریت به طور منظم برای به دست آوردن اطلاعات از آنها استفاده می‌کند، نیز می‌تواند اطلاعات از ارزشی درباره نواحی مشکل آفرین و ضعیف و شرایط و انجام کارها در اختیار حسابرسان قرار دهد. ۳- مرور گزارش بازرسان و حسابرسان داخلی: حسابرسان در اینگونه موارد باید به دلایل وقایعی که نکات ضعیف در سیستم مدیریتی را برایش آشکار می‌کند و به مدیریت عالی جهت رفع آن ارجاع نشده است، توجه کند. ۴- بازرسی فیزیکی: بازرسیهای فیزیکی فعالیت‌های سازمانی می‌تواند یک روش مفید برای مشخص کردن عدم کارایی یا مشکلاتی باشد که مورد توجه حسابرسان است، که می‌توان به انباشت مازاد تجهیزات و مواد، ابزار کم مصرف، کارمندان بی‌انگیزه، عودت محصولات از سوی مصرف‌کنندگان یا مشتریان، دور ریختن مواد مفید و شبیه این موارد اشاره کرد. ۵- بررسی و پیگیری رویدادها: یکی از راههای مفید جهت به دست آمدن بینش عملی درباره روشها می‌تواند تعقیب تعدادی از رویدادهای سازمان به طور کامل و از ابتدا تا انتها باشد. ۶- مصاحبه با کارکنان: حسابرسان می‌تواند اطلاعات با ارزشی از طریق مصاحبه با کارکنان به دست آورد و میزان موفقیت در دستیابی به اطلاعات مفید در این زمینه به شهرت حسابرسان و سوالات مطرح شده توسط او بستگی دارد. مقایسه با حسابرسی صورتهای مالی علاوه بر اختلافات اشاره شده در بخشهای قبلی، حسابرسی عملکرد برخلاف حسابرسی صورتهای مالی دارای اهداف و رویکردهای کلی تری است. حسابرسی عملکرد حرفه‌ای مستلزم انواع مهارتهاست و دارای یک ارتباط اثربخش با تمام سطوح سازمانی و ارزیابی تمام جوانب یک سازمان است. بخشهای مالی و حسابداری، تولید، مهندسی و کنترل موجودی، خدمات مشتریان، اعتبارات، خرید، پرسنلی و اداری، پردازش اطلاعات و بازاریابی و فروش از قسمتهایی هستند که می‌توانند مشمول حسابرسی عملکرد قرار گیرند. حسابرسی عملکرد حدود بیشتری از مسئولیتهای مدیریت را شامل می‌شود و هدف آن تعیین فرصتهایی برای کارایی و صرفه اقتصادی بیشتر و بهبود اثربخشی در اجرای روشها و عملیات است. حسابرسی عملکرد به عنوان یک شکل مدرن حسابرسی در مقایسه با حسابرسی صورتهای مالی و حسابرسی رعایت است. تفاوت اصلی بین حسابرسی عملکرد و حسابرسی سنتی در نقش حسابرسان است که در حسابرسی عملکرد نقش حسابرسان بیشتر ارزیابی فعالیتها است. از تفاوت‌های حسابرسی مالی و حسابرسی عملکرد می‌توان به نحوه مدیریت آن نیز اشاره کرد که حسابرسی مالی طی یک چرخه سالانه تکراری انجام می‌شود در صورتی که حسابرسی عملکرد به صورت پروژه مجزا انجام

می‌شود. یکی دیگر از تفاوت‌های موجود بین این دو نوع حسابرسی در سطح استاندارد بودن آنهاست که در آن طرح ریزی حسابرسی عملکرد در قالب یک شکل استاندارد ثابت بسیار مشکل است. حسابرسی عملکرد همواره دارای رهنمودهای لازم برای نقاط ضعف مربوط به عملکرد مدیران است و به مدیران واحد اقتصادی کمک می‌کند تا برای غلبه بر مشکلات و مسائل خود توصیه‌های لازم را به دست آورند و به این ترتیب زمینه برای بهبود و بهسازی اجرای یک طرح، برنامه یا عملکرد سازمان و ارتقای کیفیت اجرای کارها هرچه بیشتر و بهتر فراهم شود. حسابرسی عملکرد بر خلاف حسابرسی صورتهای مالی، کمی بوده و عامل تجزیه و تحلیل در آن جایگاه خاصی دارد و نیز ضمن کمک به تخصیص بهینه منابع واحد اقتصادی، محدودیت فزونی منافع بر مخارج را بیشتر مدنظر قرار می‌دهد. نتیجه‌گیری رسیدن به عملیات کارا و اثربخش، مسئولیت اصلی مدیریت است و در کلیه ساختار سیستم مدیریت سازمان، عملیات و کنترل مدیریت باید در راستای رسیدن به این هدف طراحی گردد. حسابرسی عملکرد مدیریت، مصداق بارزی از خدمات مشاوره مدیریت است که ممکن است برخی از ویژگیهای حسابرسی صورتهای مالی را داشته باشد. این نوع حسابرسی دربرگیرنده بررسی روشمند فعالیتهای یک سازمان یا بخش مشخص از آن در دستیابی به اهداف مشخص است. اهداف کلی حسابرسی عملکرد الف) ارزیابی عملکرد در مقایسه با اهداف تعیین شده به وسیله مدیریت یا سایر معیارهای سنجش مناسب. ب) شناسایی فرصتهای بهبود عملیات از نظر صرفه اقتصادی و کارایی و اثربخشی و ج) ارائه پیشنهاد برای بهبود عملیات یا انجام اقدامات و رسیدگی‌های بیشتر، است. بررسی و آزمون کنترل‌های مدیریت نیز به عنوان یکی از مراحل اجرای حسابرسی عملکرد است که هدف اصلی آن تعیین هدف قطعی حسابرسی و نیز قابلیت اتکاء مدارک و شواهد داخلی واحد است. منبع: ماهنامه تدبیر-سال شانزدهم-شماره ۱۶۵ منابع و ماخذ ۱) حسینی عراقی، حسین. حسابرسی دولتی. تهران: دانشکده امور اقتصادی، ۱۳۷۸. ۲) رایبدر، هری آر. راهنمای جامع حسابرسی عملیاتی. برگردان از محمد مهیمنی و محمد عبدالله پور، تهران: سازمان حسابرسی، ۱۳۸۰ (۳) کثیری، حسین. «نگرشی بر حسابرسی عملکرد مدیریت در ایرلند و ارتباط آن با نظام کنترلی». مجموعه مقالات حسابرسی، شماره ۴ (تابستان ۱۳۷۵): ۵۹-۳۱.

Ellsworth (۲) ۱۹۸۲. Brown, Williams and Gallagher. Auditing Performance in Government. H. Morse. «(Performance and operational auditing)». The journal of accountancy, June ۱۹۷۱. ۳) H. Smith, Charles et al. «The need for and scope of the audit of management: A survey of attitudes». The accounting review, April ۱۹۷۲. ۴) Office of the Comptroller and Auditor General of Bangladesh (C&AG) website. Government auditing standards in Bangladesh. ۲۰۰۱. ۵) W.A. Broadus, Joseph D. Comtoic. Performance auditing. AICPA. ۱۹۹۸.

حسابرسی عملکرد

ملوک حسین زاده

چکیده: رسیدن به عملیات کارا و اثر بخش مسئولیت اصلی مدیریت است. ساختار سیستم‌های مدیریت سازمان و کنترل مدیریت باید در راستای رسیدن به این هدف طراحی شوند.

حسابرسی عملکرد، مصداق بارزی از خدمات مشاوره مدیریت به شمار می‌آید که ممکن است برخی از ویژگیهای حسابرسی صورتهای مالی را داشته باشد. این نوع حسابرسی، در برگیرنده بررسی روشمند فعالیتهای یک سازمان یا بخش مشخصی از آن، در دستیابی به هدفهای مشخص است. بررسی و آزمون کنترل‌های مدیریت، به عنوان یکی از مراحل اجرای حسابرسی عملکرد است که هدف اصلی آن تعیین هدف قطعی حسابرسی و نیز قابلیت اتکای مدارک و شواهد داخلی واحد است. حسابرسی عملکرد، ضمن تقویت جنبه‌های مثبت مدیریت، منجر به حل مسایل، غلبه بر مشکلات و بهبود کیفیت اداره واحدهای تجاری می‌شود. مقدمه در دنیای امروزی، مدیران پیش‌تاز، همواره تلاش می‌کنند از نظارت دقیق و ارزیابی عینی بر وظایف خود و دیگران اطمینان لازم را به دست آورند تا در برابر موضوعهای پیش روی، نیرومند و مسلط باقی بمانند و کارهای خود را درست و به موقع انجام دهند. بنابراین آنان هیچگاه نباید در بهره‌گیری از خدمات کارشناسان و متخصصان خارج از سازمان خود، برای تعیین مشکلات و ارائه راه حل آن تردید داشته باشند، تا با استفاده از این خدمات به موفقیت‌های روز افزون تری دست یابند. حسابرسی عملکرد و خدمات مرتبط با آن از جمله ابزارهایی هستند که با هدف یاری رساندن به مدیران، برای هدایت و رهبری بهتر واحدهای اقتصادی شکل گرفته، تا با ارزیابی اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی در بنگاه‌های اقتصادی و ارائه پیشنهادهای عملی، مدیران را در اداره بنگاه کمک کند و شامل ارزیابی کیفی ابزارهای در اختیار مدیریت است. استانداردهای حسابرسی دولتی آمریکا در سال ۱۹۹۴ حسابرسی عملکرد را به صورت زیر تعریف می‌کند: یک بررسی هدفمند و سیستماتیک برای تهیه یک ارزیابی مستقل از عملکرد و فعالیتهای سازمان دولتی برای بهبود پاسخگویی عمومی و نیز سهولت تصمیم‌گیری واحدها. در سالهای اخیر، کانون توجه و دامنه بسیاری از حسابرسی‌ها در بخش عمومی و خصوصی دستخوش دگرگونی‌هایی شده است. از آنجا که صورتهای مالی به تنهایی پاسخگویی نیازهای اطلاعاتی مدیریت نیست، مدیران در بخش خصوصی و دولتی به دنبال کسب اطلاعات بیشتر، به منظور ارزیابی و قضاوت در مورد کیفیت عملیات و پیشرفت‌های عملیاتی هستند. در نتیجه ایجاد چنین زمینه‌هایی نیاز به وجود فنون حسابرسی عملکرد برای ارزیابی اثربخشی، کارایی صرفه اقتصادی عملیات به گونه چشمگیری افزایش یافته است. بررسی علتهای درخواست روز افزون برای دریافت خدمات حسابرسی عملکرد، نشان می‌دهد که دو موضوع زیر بستر مناسبی برای انجام این حسابرسی فراهم کرده است: ۱. هدایت مدیران برای توجه بیشتر به رعایت صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی در واحدهای اقتصادی؛ ۲. ارتقای تجربه‌های حسابرسان مستقل، در زمینه تشخیص و یافتن واقعیتهای موجود در حسابرسی مالی و مشاوره مدیریت و ارائه رهنمودهای لازم به مدیران. مفاهیم اساسی حسابرسی عملکرد: حسابرسی عملکرد دارای سه مولفه: کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی است که از اهمیت زیادی برخوردار است. امروزه ارزیابی، کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی باید بخشی از فرایند عادی مدیریت هر واحد تجاری در بخش عمومی و خصوصی باشد و مدیران بررسی عملکرد را به عنوان یکی از مسئولیتهای خود برای کنترل فعالیتهای تلقی کنند و ارزیابی مستقل عملکرد مدیران از راه واحد حسابرسی داخلی یا حسابرسان مستقل صورت گیرد. نمودار (۱) ارتباط بین داده، پردازش، ستانده و نیز کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی را بیان می‌کند: همان‌گونه که در مدل یادشده آمده، صرفه اقتصادی، نسبت داده‌های برنامه ریزی شده و داده‌های واقعی، کارایی، نسبت داده‌های واقعی به ستانده‌های واقعی و اثربخشی نسبت ستانده‌های واقعی به ستانده‌های برنامه ریزی شده، است. دیوان محاسبات انگلستان این سه مولفه را به صورت زیر تعریف می‌کند: صرفه اقتصادی: حداقل کردن بهای تمام شده منابع مورد نیاز یا مصرفی با توجه به کیفیت مورد نظر (مصرف با

توجه اقتصادی). کارایی: حداکثر ستانده با میزان نهاده ثابت یا ستانده ثابت با حداقل نهاده ممکن (مصرف خوب). اثر بخشی: مقایسه نتایج مورد نظر و نتایج واقعی پروژه ها، برنامه ها یا سایر فعالیتها (مصرف هوشمندانه). هدفهای حسابرسی عملکرد هدفهای کلی حسابرسی عملکرد موضوعهای زیر را شامل می‌شود: الف: ارزیابی عملکرد در مقایسه با هدفهای تعیین شده، به وسیله مدیریت یا سایر معیارهای سنجش. به منظور اطمینان یافتن از صرفه اقتصادی و کارایی و اثربخشی عملیات، سیستم های برنامه ریزی و کنترل مدیریت از نظر طراحی و اجرا ارزیابی می‌شود. این امر موارد زیر را در بر دارد: - اطمینان یافتن از وجود و به کارگیری معیارهای مناسب برای ارزیابی عملیات. این معیار معمولاً به وسیله مدیریت یا سایر مراجع صلاحیت‌دار تعیین می‌شود. - اطمینان یافتن از جامع و منسجم بودن سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی سازمان، شامل: برنامه ها، خط مشی ها، روشها و راهکارها و درک آن از سوی تمامی سطوح عملیاتی. - اطمینان یافتن از تاکید بر رضایت مشتریان و استفاده کنندگان (درون سازمان و بیرون سازمانی) خدمات و محصولات. - اطمینان یافتن از پیش بینی و به کارگیری سیستم ارزیابی و بازخور مناسب در سازمان. - اطمینان یافتن از اتکاء به گزارشهای عملیاتی به عنوان یکی از مبانی اصلی تصمیم گیری مدیریت. ب: شناسایی فرصتهای بهبود عملیات از نظر صرفه اقتصادی و کارایی و اثربخشی، موارد زیر را شامل می‌شود: - تشخیص توانایی ها و فرصتهای بالقوه، از جمله در حوزه های نیروی انسانی فناوری، ظرفیتهای بدون استفاده، شیوه های تامین مالی و بازاریابی و ... - شناسایی مخاطرات احتمالی با اهمیت. ج: ارائه پیشنهاد برای بهبود عملیات یا انجام اقدامات و رسیدگی های بیشتر. نوع و ماهیت و دامنه پیشنهادهای ارائه شده در جریان حسابرسی عملکرد، بسیار متفاوت است. در اغلب موارد ممکن است پیشنهادهای ویژه ای ارائه شود. در سایر موارد ممکن است بررسیهای بیشتری ضروری باشد که در این صورت حسابرسان دلایل نیاز به انجام بررسیها و اقدامات بیشتر در این زمینه را، بیان می‌کند. اصول حسابرسی عملکرد حسابرسی عملکرد شامل اصول زیر است: ۱. حسابرسی عملکرد باید به عنوان جریانی کاملاً مستقل و بی‌طرفانه تلقی شود. ۲. حسابرسی عملکرد ابزاری است در اختیار مدیریت، برای شناخت مشکلات و رفع تنگناها و دیدی عیب جویانه و انتقادی ندارد. هدف حسابرسی عملکرد، انتقاد از عملیات جاری نیست، بلکه هدف، بررسی عملیات از راه همکاری با مدیریت و کارکنان و تدوین برنامه ای برای پیشرفت عملیات است. موثرترین راه دستیابی به این امر، همکاری با کارکنان صاحبکار در حوزه هایی است که آنان شناخت لازم را از نقاط ضعف دارند و در عین حال مایل به همکاری نیز هستند. مفهوم حسابرسی عملکرد باید به عنوان یک برنامه داخلی بازنگری در جهت اقتصادی و کارا کردن عملیات سازمان در نظر گرفته شود، تا نتایج فزاینده ای در پی داشته باشد. ۳. ارزشیابی عملکرد، در ارتباط با مجموعه امکانات و عوامل محدود کننده، فعالیتها را مورد نظر قرار می‌دهد. ۴. در حسابرسی عملکرد، باید با مسایل مسئولانه و متعهدانه برخورد کرد. ۵. در انجام حسابرسی عملکرد، طرز فکر مدیریت دخالت داده می‌شود. ۶. حسابرسی عملکرد، توسط افراد متخصص و آگاه به وضعیت، مورد رسیدگی قرار می‌گیرد. پیشرفت و موفقیت در دستیابی به مزایای حسابرسی عملکرد، تا اندازه زیادی بستگی به مهارتهای حسابرسان و طرز فکر مدیریت نسبت به آنان دارد. حسابرسانی که مأمور انجام چنین مسئولیتی می‌شوند باید توانایی های لازم را در زمینه حسابرسی مالی، مدیریت و محیط های عملیاتی داشته باشند. ویژگی های یک حسابرسان خوب در این زمینه عبارت است از: - کنجکاوی - توانایی تجزیه و تحلیل - توانایی متقاعد سازی - قضاوت خوب حرفه ای - آگاهی متعارف - بیطرفی - مهارت برقراری ارتباط - استقلال - اعتماد به نفس علاوه بر ویژگی های بیان شده، توانایی مشخص کردن نارساییهای عملیاتی، توانایی مشخص کردن نواحی بحرانی و مشکل آفرین، خلاقیت در تکمیل مجموعه ای از تکنیکها و مهارت انتقال نتایج حاصل از حسابرسی، از دیگر ویژگیهای حسابرسی عملکرد است. حسابرسی عملکرد و کنترلهای مدیریت از آنجا که تصمیم گیریهای مدیریت، انجام فعالیتها و نتایج به دست آمده از آن، در هر سازمان از درون سیستمهای اطلاعاتی آن می‌گذرد و سیستم برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت جزئی از سیستم های اطلاعاتی موجود است، بنابراین مطالعه و آزمون کنترلهای مدیریت در انجام حسابرسی عملکرد از ضروریات است. در مرور اولیه کنترلهای مدیریت، حسابرسان باید این گونه عوامل را در نظر بگیرد: ۱. آیا خط مشی های سازمان، به طور کامل با اختیارات و امتیازات اساسی سازمان منطبق است. ۲. آیا سیستم روشها و کنترلهای مدیریتی برای انجام این خط مشی ها همان گونه که مورد نظر مدیریت عالی برای کارایی و صرفه اقتصادی بوده، طراحی شده است؟ ۳. آیا سیستم کنترل مدیریت، کنترل کافی بر روی منابع سازمان، در آمد و هزینه‌ها فراهم می‌سازد؟ بخشی از عواملی که حسابرسان باید برای ارزیابی سیستم کنترل مدیریت و تعیین نواحی مشکل آفرین در نظر بگیرد، به قرار زیر است: - استفاده مدیریت از اسناداردها یا هدفها برای قضاوت در مورد اجراء بهره‌وری، کارایی یا استفاده از کالاها و خدمات. - نبود دستور کارهای مکتوب که سبب عدم فهم درست، درخواست های متناقض، انحرافهای غیر قابل قبول و اجرای غیر یکتواخت می‌شود. - عدم موفقیت در قبول مسئولیتها؛ دو باره کارایی؛ استفاده نامناسب از وجه نقد؛ الگوی سازمانی غیر معقول و بیهوده؛ استفاده بیهوده و ناکاراز از کارکنان و منابع فیزیکی؛ کارهای ناتمام. پرسشهای کلیدی حسابرسی عملکرد یک حسابرسان نباید بدون توجه به حقایق و موارد ضروری درست، اطمینان حاصل کند. تعدادی از پرسشهایی که حسابرسان باید پیوسته برای انجام رسیدگی‌ها در ذهن داشته باشد، عبارتست از: ۱. چرا فعالیت انجام می‌شود؟ ۲. چه ارزش افزوده ای دارد؟ ۳. چرا به این روش اجرا می‌شود؟ ۴. چگونگی اندازه گیری عملکرد چگونه است؟ ۵. آیا مقیاسهای کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی وجود دارند؟ ۶. آیا می‌تواند به صورت کارا و موثرتر انجام شود؟ تکنیکهای حسابرسی عملکرد تکنیکهایی برای اجرای حسابرسی عملکرد وجود دارد که این تکنیکها باید متناسب با نیاز و شرایط حسابرسی باشد. تعدادی از این تکنیکها که حسابرسان می‌توانند برای تجزیه و تحلیل و یا دستیابی به مدارک حسابرسی به کار برند، به شرح زیر است: ۱. رسیدگی و تهیه کاربرگ: موارد مکتوب، یکی از منابع مهم برای تهیه مدارک حسابرسی و نیز یکی از اجزای مهم بیشتر مطالعات است که می‌تواند از راه بهره‌گیری از عناصر زیر حاصل شود: الف: صورتهای مالی؛ ب: گزارشهای سالانه؛ ج: مدارک مربوط به پروژه ها؛ د مکاتبه‌ها؛ ه: یادداشتها؛ و: گزارشهای حسابرسان داخلی؛ ز: سایر گزارشها. مدارک و مستندات به طور عمده از راه رسیدگی و مطالعه فایلها و کاربرگهای واحدهای مورد رسیدگی، به دست می‌آید. ۲. مصاحبه با کارکنان در حسابرسی عملکرد، یک ابزار اصلی برای جمع آوری مدارک است. ۳. مشاهده مستقیم. ۴. مطالعات موردی: رسیدگی های موردی می‌تواند یک راه موثر برای جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در حسابرسی عملکرد باشد. مطالعات موردی به رسیدگی عمیق رویدادهای انتخاب شده، به منظور فهم و اندازه گیری برنامه و فعالیتها کمک می‌کند. این روش بر روی ارزیابی کارایی خدمات مختلف نمونه های انتخاب شده کمک می‌کند. ۵. محک زنی: هدف محک زنی، کمک به تعیین اختلافها از راه مقایسه با عملکردها و موارد مناسب دیگر است. این مقایسه از راه مقایسه با شعبه‌ها یا واحدهای دیگر موجود در کشور و یا خارج از کشور انجام شود. این تکنیک به تعیین فرصتهایی برای بهبود کارایی و صرفه اقتصادی کمک می‌کند. محک زنی از یک ترتیب ویژه مقیاس و شاخص برای مقایسه استفاده می‌کند و باعث تحریک واحدها به بهبود عملکردشان می‌شود. برای این مقایسه باید از

موارد زیر اطمینان حاصل شود: - مقایسه به درستی انجام شده است - روش جمع آوری داده ها باید یکنواخت باشد - به واحد مورد رسیدگی اجازه داده نشود که مقایسه مطلوب را نپذیرد. ۶. پرسشنامه: پرسشنامه شامل مجموعه‌ای از پرسشهای طراحی شده برای جمع آوری اطلاعات درباره موضوعی خاص است. هنگامی که مصاحبه با تعداد زیادی از کارکنان و افراد، مفید و باصرفه نباشد، پرسشنامه، یک ابزار با ارزش برای جمع آوری اطلاعات است که اغلب برای ارزیابی کیفیت خدمات یا دامنه بهبود در ارائه خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. چگونگی طراحی پرسشنامه، تاثیر مستقیم بر اطلاعات حاصل از آن دارد. ۷. بررسیها یک روش مفید برای جمع آوری اطلاعات جدید از لحاظ کمی و کیفی است. ۸. فلوجارت: تجزیه یک فعالیت در قالب فلوجارت به تمرکز بر اشکال مهم آن کمک می‌کند. فلوجارت به طراحی متدولوژی مورد استفاده حسابرس نیز کمک می‌کند، مثلا: چه موقع از تکنیکهای محک زنی یا بررسی استفاده کند. ۹. تجزیه و تحلیل آماری: این مرحله، زمانی که داده ها باید برای مشخص کردن روند یا مقایسه کردن تجزیه و تحلیل شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقایسه حسابرسی مالی و حسابرسی عملکرد علاوه بر تفاوت‌های قابل استنتاج از مطالب یادشده، حسابرسی عملکرد بر خلاف حسابرسی صورتهای مالی، دارای هدفها و رویکردهای کلی تر است. حسابرسی عملکرد حرفه ای، مستلزم انواع مهارتهاست و دارای یک ارتباط اثربخش با تمام سطوح سازمانی و ارزیابی تمام جوانب یک سازمان است. بخشهای مالی و حسابداری، تولید، مهندسی و کنترل موجودی، خدمات مشتریان، اعتبارها، خرید پرسنلی و اداری، پردازش اطلاعات و بازاریابی و فروش از بخشهایی هستند که می‌توانند مشمول حسابرسی عملکرد قرار گیرند. حسابرسی عملکرد حدود بیشتری از مسئولیت های مدیریت را شامل می‌شود و هدف آن تعیین فرصتهایی برای کارایی و صرفه اقتصادی بیشتر و بهبود اثربخشی در اجرای روش ها و عملیات است. این حسابرسی به عنوان یک شکل مدرن حسابرسی در مقایسه با حسابرسی صورتهای مالی است. در حسابرسی عملکرد، نقش حسابرس بیشتر ارزیابی فعالیتهاست. از تفاوت‌های حسابرسی مالی و حسابرسی عملکرد می‌توان به چگونگی مدیریت آن نیز اشاره کرد که حسابرسی مالی طی یک چرخه سالانه تکراری انجام می‌شود در صورتی که حسابرسی عملکرد، به صورت پروژه مجزا صورت می‌گیرد. یکی دیگر از تفاوت‌های موجود بین این دو نوع حسابرسی، در سطح استاندارد بودن آنهاست که در آن طرح ریزی حسابرسی عملکرد در قالب یک شکل استاندارد ثابت، بسیار مشکل است. حسابرسی عملکرد، همواره دارای رهنمودهای لازم برای نقاط ضعف مربوط به عملکرد مدیران است و به مدیران واحد اقتصادی کمک می‌کند تا برای غلبه بر مشکلات و مسائل خود، توصیه های لازم را به دست آورند و به این ترتیب زمینه برای بهبود و بهسازی اجرای یک طرح، برنامه یا عملکرد سازمان و ارتقای کیفیت اجرای کارها هر چه بیشتر و بهتر فراهم شود. حسابرسی عملکرد بر خلاف حسابرسی صورتهای مالی کمی بوده و عامل تجزیه و تحلیل در آن جایگاه ویژه‌ای دارد و نیز ضمن کمک به تخصیص بهینه منابع واحد اقتصادی، محدودیت فزونی منافع بر مخارج را، بیشتر مورد نظر قرار می‌دهد. منابع: ۱. بی فاطمه کاشی، محمد رضا: آشنایی با برخی مفاهیم حسابرسی عملیاتی، سال پنجم، شماره ۲۱ سال ۱۳۸۲. ۲. حسینی عراقی، حسین: حسابرسی دولتی، تهران، انتشارات دانشکده امور اقتصادی، ۱۳۷۸. ۳. فرشاد گهر، ناصر، شهیدی، محمد حسن: روش تحقیق و مآخذ شناسی در علوم اجتماعی، تهران، انتشارات دانشکده امور اقتصادی، ۱۳۸۱. ۴. کثیری، حسین: نگرشی بر حسابرسی عملکرد مدیریت در ایرلند و ارتباط آن با نظام کنترلی، مجموعه مقاله های حسابرس، شماره ۴، ۱۳۷۵.

<http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-۱۹۴۷/article-۱۹۴۷.asp>

حسابرسی عملکرد مدیریت

و نقش آن در شفاف سازی واحدهای اقتصادی صالح ضیایی شهری

بیش از هفتاد سال است که ابتدا در انگلستان و بعد از آن آمریکا، کانادا و سایر کشورهای اروپایی این سوال مطرح شد که چرا حفظ کامل منافع سهامداران از طریق روش های حسابرسی سنتی (حسابرسی مالی) تامین نمی‌شود و همراه با این سوال نگرشی به سمت و سوی روش جامع تر، کامل تر و دقیق تر شکل گرفت و با نام حسابرسی عملکرد مدیریت یا حسابرسی مدیریت فعالیت خود را آغاز نمود. تا اواخر دهه هشتاد حسابرسی عملکرد مدیریت محدود به حسابرسی رعایت بود و در چارچوب رعایت قوانین، آیین نامه ها و دستور العمل ها فعالیت داشت. امروزه با توجه به نقش اثربخش تجزیه و تحلیل جامع اطلاعات و آمار مندرج در صورت های مالی، ابتدا حسابداری صنعتی و حسابداری مدیریت، در تصمیم سازی و تصمیم گیری منطقی، با هدف افزایش بازده اقتصادی و ثروت سهامداران وارد عرصه مدیریت شد و سپس حسابداری کیفیت، حسابداری محیط زیست، مهندسی مالی، مدیریت ارزش، مهندسی ارزشی و ... به عنوان ابزاری موثر به کمک مدیران صنایع و مدیران اقتصادی آمد. در حال حاضر هدف از حسابرسی عملکرد مدیریت، دستیابی به پاسخ این سوال است که، آیا فعالیت های عملیاتی و حتی غیرعملیاتی مدیران در کلیه سطوح ساختار سازمانی یک واحد اقتصادی، توأم با کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی اداره یا اجرا شده است. لازم به یادآوری است در هر سازمان اقتصادی، اهداف و استراتژی ابتدا توسط ارگان های تصمیم گیر و به کمک مدیران ارشد و مسوولان فرایندها تدوین و تعیین می‌شود. مدیران خلاق و مولد در راس سازمان های اقتصادی با بهره گیری از مدیران زبده، مجرب و متخصص، توانایی جمع آوری و نقل و انتقال اطلاعات و آمار قابل اعتماد و شفاف، توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات و آمار جمع آوری شده و تبدیل اطلاعات به دانش، توانایی در تصمیم سازی و تصمیم گیری براساس تجزیه و تحلیل انجام شده و توانایی در اجرای به موقع تصمیم های اخذشده، می‌توانند مدعی توسعه پایدار باشند. به این ترتیب مدیریت قادر خواهد بود فروش هدف، تولید هدف، بهای تمام شده هدف، هزینه هدف، سود هدف، آرمان ها و رویاهای خود را تحقق بخشد و فعالیت ها را در جهت حرکت به سوی اهداف تعیین شده هدایت کند. برای اطمینان از هماهنگی و حرکت کیفی و هدفمند به سوی اهداف و استراتژی های تعیین شده با کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی مورد نظر، ایجاد، تقویت و حمایت از یک سیستم کنترلی منسجم همواره ضروری به نظر می‌رسد که با استفاده از آن نتایج واقعی به دست آمده، با ضوابط استاندارد های مناسب و مبتنی بر اهداف، مقایسه شده و نسبت به اصطلاحات لازم به موقع اقدام شود. با توجه به امکانات بالقوه و بالفعل و محدودیت های موجود در هر سازمان اقتصادی، حسابرسی مدیریت به عنوان یکی از روش های کنترلی، بی طرفانه به ارزیابی و قضاوت نسبت به عملکرد گذشته و چشم انداز آینده مدیریت می‌پردازد، درجه کارایی، اثربخشی و اقتصادی بودن عملیات را با هر حجم، وسعت و شکلی ارزیابی می‌کند. از این طریق مسوولان و متولیان حفظ حقوق و منافع سهامداران در اداره امور مورد مشارکت قرار می‌دهد. امروزه در بسیاری از کشور ها، اعضا و مجامع عمومی، هیات مدیره، صاحبان صنایع و مدیران ارشد واحد های اقتصادی و ... همواره خواستار دریافت گزارش ارزیابی عملکرد و مشاوره مستقل در زمینه حسابرسی مدیریت هستند، چرا که آنان علاوه بر وظیفه مباشرت، از درجه بالای پاسخگویی و مسوولیت پذیری برخوردارند. مسوولان اجرایی واحد های اقتصادی حتی ممکن است دلیلی

مبنی بر وجود مشکل تصور نکنند، اما اغلب بر این باورند که یک بررسی بی طرفانه و ارائه پیشنهاد های عملی از آن می تواند اثرات مثبت برای واحد اقتصادی آنان ایجاد کند. بررسی علل روزافزون برای دریافت خدمات حسابرسی عملیاتی از سوی مدیران صنایع مختلف، نشان می دهد که موضوعات زیر، بستر مناسبی را برای انجام حسابرسی عملیاتی فراهم کرده است. توجه هرچه بیشتر به رعایت کارآیی، اثربخشی فعالیت های عملیاتی و صرفه اقتصادی در واحد های اقتصادی، به طور کلی به منظور انجام یک بررسی کامل مقدماتی در حسابرسی عملکرد مدیریت موارد زیر بایستی رعایت شود، شناخت تاریخچه واحد اقتصادی، (عملکرد گذشته و چشم انداز آینده)، اهداف، استراتژی ها، تصمیم های عملیاتی و برنامه های اجرایی واحد اقتصادی، محدودیت ها و امکانات واحد اقتصادی، منابع کمی و کیفی واحد اقتصادی، فعالیت های عملیاتی و غیرعملیاتی واحد اقتصادی، روش های نوین مدیریتی و کنترل های کمی و کیفی واحد اقتصادی، ریسک های حسابرسی عملکرد مدیریت و سایر اطلاعات مرتبط با ارزیابی عملکرد مدیریت. اهداف کلی حسابرسی مدیریتهدف از حسابرسی عملکرد مدیریت، انجام یک یا ترکیبی از موارد زیر حسب درخواست مدیریت است: ارزیابی عملکرد: عبارت از مقایسه و تحلیل شیوه ها و روش های انجام فعالیت های واحد اقتصادی با اهداف و استراتژی از پیش تعیین شده است. شناسایی فرصت هاو بهبود فعالیت های عملیاتیمنظور از بهبود فعالیت های عملیاتی و عملکرد، افزایش بازده اقتصادی، ارزیابی صرفه اقتصادی هزینه ها، کارآیی، اثربخشی و یا ترکیبی از این عوامل است. حسابرسی عملیاتی فرصت های موجود و قابل دسترس برای بهبود روش های اجرایی را از طریق بررسی و شناخت جامع، ارزیابی تجزیه و تحلیل، مصاحبه با افراد واجد شرایط و ذی صلاح (درون سازمانی و برون سازمانی)، مشاهده عملیات، بررسی گزارش های جاری و گذشته، بررسی معاملات، شاخص های عمده موفقیت، برنامه استراتژیک، اقدامات استراتژیک، مقایسه با استانداردهای صنعت و رقبا به کارگیری قضاوت حرفه ای و... براساس تجربه و سایر ابزارهای مناسب و عقلانی شناسایی و اظهار نظر می کند.

ارائه پیشنهاد برای بهبود عملیات یا ضرورت اقدامات اصلاحیماهیت، نوع و دامنه پیشنهادی ارائه شده در فرآیند حسابرسی عملیاتی بسیار متفاوت است. در اغلب موارد، گروه حسابرسان عملکرد مدیریت، می توانند متناسب با ماهیت و اهمیت موضوع پیشنهادهای خاص ارائه کنند. چنانچه در سایر موارد و حوزه های مورد حسابرسی عملیاتی بررسی های عمیق تر و گسترده تری نیاز باشد، گروه حسابرسان مدیریت می توانند دلایل نیاز به انجام بررسی های بیشتر ارائه کنند. پیگیری تصمیم های عملیاتی و اقدامات اجراییآنچه در حسابرسی مالی و کنترل های داخلی صورت می پذیرد و مورد نظر حسابرسان مستقل و بازرس قانونی است، وضعیت فعلی واحد اقتصادی و پیشینه آن است. وضعیت فعلی که به طور عمده بیانگر ارزش های تاریخی بسیار دور و نزدیک می باشد. آنچه از اهمیت ویژه برخوردار است و در حسابرسی مالی و تجزیه و تحلیل صورت های مالی چندان عمیق و گسترده مورد بررسی قرار نمی گیرد، شرایط اقتصادی، استراتژی مالی، برنامه و تصمیم های عملیاتی، اقدامات اجرایی و... برای دستیابی به اهداف واحد اقتصادی است، که تا حدی به نحوه عملکرد کیفی و کمی مدیریت بستگی دارد. یکی از عوامل اساسی و مورد توجه در حسابرسی مالی الزامات قانونی ثبت حساب ها و ارائه گزارش مالی به صاحبان سهام است در صورتی که به بافت واقعی مالی یا به ساختار واقعی دارایی ها و بدهی ها در ترازنامه و به کیفیت اطلاعات مندرج در صورت های مالی تجزیه و تحلیل، اثربخشی عملکرد مدیریت، بهره وری و صرفه اقتصادی فعالیت های عملیاتی در جهت دستیابی به اهداف و استراتژی های واحد اقتصادی دولتی و شبه دولتی کمتر توجه می شود، حسابرسی کیفی و جامع عملکرد مدیریت، می تواند زوایای مختلف عملکرد بنگاه اقتصادی را در حوزه های مختلف مدیریت مورد ارزیابی قرار دهد. اینکه شرایط کیفی و کمی شرکت در حال حاضر چیست و به کجا می رسد، برای سهامداران و اعضای هیات مدیره اهمیت دارد. این مهم به میزان قابل توجهی از طریق حسابرسی عملکرد مدیریت برای افراد ذی نفع مشخص و روشن می شود. حسابرسی مدیریت نوعی حسابرسی و نگرش به آینده است که با استفاده از آن تا حدودی از تکرار فعالیت هایی که فاقد هر گونه ارزش افزوده و افزایش بازده اقتصادی است، جلوگیری و پیشگیری می کند. از مهمترین وظایف شرکت ها جلب اطمینان سهامداران نسبت به کیفیت فرآیند گزارشگری مالی و قابلیت اتکا به ارقام و اطلاعات مندرج در آنها است. بنابراین مدیریت ضعیف و غیرعلمی، گزارشگری غیرشفاف و غیرکیفی، تحریف سود، وجود هرگونه ابهام و تقلب در صورت های مالی و عدم نظارت و اقدامات اصلاحی مستمر در رفع نارسایی ها، مشکلات و ضعف های موجود در کنترل های داخلی و عدم نظارت و اقدامات اصلاحی مستمر در رفع نارسایی ها، مشکلات و ضعف های موجود در کنترل های داخلی، از جمله عوامل ارزیابی در حوزه حسابرسی عملکرد مدیریت محسوب می شود. اطلاعات، آمار، گزارش های مالی و غیر مالی که موجب تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیران ارشد در اداره موفقیت آمیز امور شرکت ها می شود، از جمله تعیین میزان دستیابی کیفی و کمی به اهداف و برنامه های استراتژیک از وظایف عمده حسابرسی مدیریت است. اگر نتایج حاصل از حسابرسی مالی و حسابرسی مبتنی بر تجزیه و تحلیل های آماری، بیانگر بخشی محدود از ارزیابی عملکرد و یا حسابرسی عملیاتی باشد، اما با تضاد نتایج حاصل از آن نمی توان به روشنی و قاطعیت اذعان نمود که مجموع عملکرد مدیریت موفق یا ناموفق بوده است. به عبارت دیگر مجموع تلاش ها و فعالیت های عملیاتی مدیریت در مسیر صرفه و صلاح اثربخشی عملکرد، کارایی و دستیابی کیفی به اهداف و استراتژی ها و در نهایت افزایش بازده اقتصادی و ثروت سهامداران قرار داشته است. با وجود اینکه اغلب متفکران مالی و اقتصادی بر این باورند که جدای مالکیت از مدیریت، منافع اقتصادی و افزایش ثروت سهامداران را تامین خواهد کرد، اما مخالفان این نظریه، استدلال می کنند که سهیم کردن مدیران در مالکیت شرکت دارای منافع اقتصادی است و مدیران مالک در افزایش کارایی، بازده اقتصادی و تداوم فعالیت شرکت موفق ترند، از طرفی چون عملکرد کیفی و اثربخش مدیریت، ارتباط مستقیم با نیروی انسانی حرفه ای، تخصصی، هماهنگی کیفی و هدفمند آنان دارد، می تواند بر افزایش کیفی سودآوری، ارزش شرکت در نهایت افزایش منافع سهامداران اثرات عمده داشته باشد. نکته آخر اینکه افزایش غیرکیفی سودآوری و تقسیم مستمر سود نمی تواند بیانگر عملکرد مطلوب مدیریت و شایستگی سطوح مختلف مدیریت تلقی شود. چنانچه کیفیت سودآوری مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد، مشخص می شود یکی از دلایل اساسی در عملکرد غیر کیفی مدیریت، تقسیم سود نقدی و یا سود سهمی مستمر در شرایط حاد تورمی و یا تغییر در چهره واقعی رویدادها، روش های حسابداری و تعدیلات سنواتی است که منجر به افزایش درآمد می شود ولی در واقع هیچ گونه وجه نقدی ایجاد نمی کند یا هزینه هایی که در دارایی ها انعکاس یافته است که قابلیت بازافت آنها مشخص نیست.

<http://mehrabkarimi.persianblog.ir/post/۵۶>

اندازه گیری عملکرد سازمانها با مدل تعالی کانجی

فرزاد امیری

چکیده: تعالی کسب و کار بر رضایتمندی همزمان ذینفعان کلیدی سازمان و ضرورت اندازه گیری عملکرد سازمانی بر مبنای

عوامل بحرانی موفقیت تأکید دارد. در این مقاله چارچوبی متمایز با سایر الگوهای متداول در اندازه گیری

عملکرد تحت عنوان سیستم اندازه گیری تعالی کسب و کار کانجی (KBEMS) مورد بررسی قرار خواهد گرفت. این مدل،

امکان تمرکز چند بعدی روی شاخصهای متفاوت مورد نظر ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را فراهم کرده است. این مدل ارزش

محور بوده و دارای ساختاری بلند مدت و طبیعتی دینامیک است. مدل کانجی نه تنها توانسته است نسبت به سایر مدل ها از درجه

سازگاری بالاتری برخوردار باشد، بلکه به جهت استفاده از یک نگرش فراگیر و سیستماتیک در تطبیق شرایط واقعی سازمانها بسیار

موفق تر می‌نمایند، همچنین منطق مدل که بر پایه تحلیل آماری و ریاضی مستدل گردیده است، امکان تشخیص نقاط قوت و حوزه

های قابل بهبود را مادامی که تخمین اثرات هر بعد روی سایر مولفه های سیستم وجود دارد به سهولت فراهم می‌آورد. نهایتاً اینکه این

الگو تمام ویژگیهای قابل توجه برای ذینفعان و شاخصهای مطرح در عملکرد سازمان را به منظور فراهم آوردن شرایط مطلوب برای

نیل به توسعه پایدار مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. مقدمه مهمه سازمانهای دولتی و خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری

در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان،

فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمانهای کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این

داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالتها و استراتژی ها استفاده می‌کنند. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت

عملکرد می‌پردازند. از مدتها قبل موفقیت یک شرکت به طور کلی از طریق سنجش عملکرد اقتصادی آن، رضایت مشتریان و

کارکنان، نرخ سهام و میزان مسئولیت پذیری در برابر جامعه سنجیده می‌شد. در سالهای ۱۹۸۰ لغایت ۱۹۹۰ بهبود فرهنگ و واردات

و رشد فعالیتهای سهامداران از طریق تغییرات کوتاه مدت نرخ سهام به تمرکز بیشتر سازمانها بر روی ذینفعان و سهامداران منجر

گردید. برخی یافته های تحقیقاتی نشان می‌دهد که وجود ارتباط بین عملکرد پایه اقتصادی یک شرکت و نرخ کوتاه مدت سهام

لزوماً جزو مجموعه عوامل موثر خارج از حیطه کنترل مدیریت، نظیر انگیزه سرمایه گذاران و شرایط عمومی بازار که می‌توانند

تأثیرات بسزایی در تغییر نرخ سهام داشته باشند، نیست. همچنین تطبیق منافع متفاوت سهامداران و مدیریت از نقطه نظر زمانی امری

است بسیار مشکل که مستلزم ملاحظات زمان سنجی پیچیده ای است. به همین دلیل، داشتن یک تعریف چند بعدی از موفقیت به

نحوی که مدیریت را قادر به ارزیابی آنچه که توان کنترل عملکرد پایه اقتصادی کسب و کار نامیده می‌شود، ضروری به نظر می

رسد. این مهم می‌بایست اهداف مالی و ریسک های ارزیابی یک سویه به سمت ارزشهای جامع و بلند مدت موسسات اقتصادی را

در نظر گرفته باشد. تعادل در موفقیت‌های حاصله و زمان سنجی مطلوب دستاوردها از طریق تشویق اقدامات نوآورانه در فعالیتهای

توسعه، نهایتاً به خدمت رسانی بهتر به سهامداران (و جامعه) منجر می‌گردد. جهان هستی سرشار از ثروتهای خدادادی است، جست

جو برای فرصتهای سرمایه گذاری مطلوب آن چیزی است که کارکنان خلاق و هوشمند بدان نیازمندند. امروزه کارکنان به راحتی

دریافته اند که صرف «کار برای زندگی» دیگر یک معیار پذیرفته شده برای کسب و کار نیست. مدیران موفق می‌بایست بر این

واقعیت که نیازهای کارکنان دائم در حال تغییر است، واقف باشند. سرعت این تغییرات برای کارکنان نوآور و خلاق چشمگیرتر

است. پول همیشه مهم بوده و هست لیکن کارکنان به‌طور فزاینده ای در جست جوی معنی کردن وابستگیهای اجتماعی و هویت

یافتن از کسب و کارشان هستند. شرکتهای متعالی همراه با ایجاد هر شغل وظایفی را تدارک می‌بینند تا متصدی آن شغل احساس

کند بر آنچه انجام می‌دهد مشرف و تأثیر گذار بوده و در تحقق اهداف جامع سازمان نقشی غیر قابل انکار دارد. در حقیقت تمام

تلاش مدیران اینگونه سازمانها بر این است تا توازن منطقی از کار و زندگی در ذهن کارکنانشان ایجاد کنند. به بیانی دیگر، در

بطن فرهنگ یک سازمان ارتباطی تنگاتنگ بین مسئولیتهای اجتماعی و فرهنگ اخلاقی کارکنان وجود دارد. سازمانی که این

اصول را در ساختار خود به کار می‌گیرد و آن را به منظور بستر سازی برای ایجاد کارکنانی مسئولیت پذیر و متکی بر دانش

گسترش می‌دهد، بنیاد تولد مزیت‌های رقابتی مطمئن را در تشکیلات خود بنا نهاده است. سیستم سنجش تعالی کسب و کار

کانجی ساختار سیستم تعالی کسب و کار کانجی به میزان قابل توجهی به عوامل بحرانی موفقیت CRITICAL SUCCESS

FACTORS=CSF وابسته است. که عبارتند از: «تعداد محدودی از عوامل (یا حوزه ها) که به شرط رضایتبخش بودن نتایج آنها

عملکرد موفقیت آمیز سازمان تضمین شده خواهد بود» (Rockart & Bruno, ۱۹۸۴). بنابراین، عوامل بحرانی موفقیت با موتورهای

کلیدی عملکرد مطابقت دارند، نقش این عوامل در مدل هرمی کانجی به خوبی لحاظ گردیده است، به نحوی که با مدل مفهومی

تعالی کسب و کار سازگاری کافی و وافی دارد. با توجه به اصول کلی و مفاهیم محوری آن، برای مدل و ساختار مجزا تدوین

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انتیگریدیلمعاز

انعکاس اولویتها، نیازها و مهارتهای ذینفعان متفاوت مشاهده گردد. توجه به این نکته ضروری است که بخشهای A و B می‌بایست به طور همزمان به کار گرفته شوند تا چشم اندازی واحد و مکمل از عملکرد سازمانی را ارائه کنند. هریک از معیارهایی که سیستم را تشکیل داده اند به طور کامل و با جزئیات کافی قابل بررسی هستند. (Kanji & sa, ۲۰۰۲) بنابراین، تمرکز ما در بخش بعدی عمدتاً بر روی مدل کانجی خواهد بود که می‌تواند در سازمانهای مختلف به کار گرفته شود. بدین منظور، در ابتدا به مقایسه سه مدل (۴)KBEM, (۲)MBNQA, (۳)EFQM خواهیم پرداخت. علاوه بر این به منظور ایجاد درک بهتر از مطالب ذکر شده، در قالب یک مورد پژوهی، امتیازات کسب شده از به کارگیری مدل های بنیاد اروپایی کیفیت و مدل کانجی را برای یک سازمان مشابه مورد بررسی قرار خواهیم داد. مقایسه مدل های تعالی کسب و کار به طور کلی، اگر بپذیریم که مدل تعالی کسب و کار به منظور نیل به عملکرد برتر (ممتاز) در توسعه پایدار طراحی شده است، در نتیجه بنیان این مدل می‌بایست بر اساس عوامل بحرانی موفقیت تنظیم شده باشد. این بدین معنی است، در حوزه هایی که نتایج رضایت بخش هستند، عملکرد رقابتی موفق برای سازمان تضمین شده خواهد بود. آنچه مسلم به نظر می‌رسد این است که ادبیات مورد استفاده در این مدل با عناصر کلیدی مدیریت کیفیت جامع (TQM) تطابق و همخوانی کامل دارد. (Adam et al, ۱۹۹۷) از مقایسه معیارها بین مدل های اصلی تعالی کسب و کار، شباهتهای مهمی را می‌توان مشاهده کرد. (جدول شماره ۱) برای مثال تمام این مدلها بر این نکته تاکید دارند که رهبری نقش کلیدی را در ایجاد چارچوب و زیرساختهای لازم برای پشتیبانی مدیریت کیفیت جامع ایفا می‌کند، به علاوه تمامی آنها بر اهمیت توسعه منابع انسانی و مدیریت فرایند و آموزش و یادگیری اصرار داشته و بر آن تاکید می‌ورزند. به طور طبیعی سازگاری مطلوبی بین جایزه بالدربج و مدل کانجی وجود دارد. مدل کانجی فاقد معیاری تحت عنوان «برنامه ریزی استراتژیک» است، لیکن اغلب موضوعات مطرح در مدل جایزه بالدربج، در بعد رهبری مدل کانجی پوشش داده شده است. از سویی دیگر مدل جایزه بالدربج به صراحت رضایت مشتریان داخلی را مورد توجه قرار نمی‌دهد، که به نظر می‌رسد این مطلب یک نقطه ضعف مهم برای مدل به حساب آید. علاوه بر این مدل کانجی از طریق ترکیب دو معیاری که به این جنبه توجه دارند (چرخه بهبود مستمر و پیشگیری) تأکیدی افزونتر بر ایجاد فرهنگ بهبود مستمر دارد. به طریق اولی اشتراکات بسیاری بین بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و مدل کانجی وجود دارد. (Kanji, ۲۰۰۲) توجه به این نکته ضروری است که به لحاظ تفاوت در ساختار مدل ها همیشه نمی‌توان بین معیارها یک تناظر یک به یک ایجاد کرد. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به طور شفاف معیار توانمندسازها را از معیار نتایج تفکیک کرده است و بنابراین، در چندین حوزه (نظیر کارکنان) دارای دو معیار است. در مدل کانجی تعالی کسب و کار پیامد بنیادی معیارهایی است که به استثناء احتمالی «نتایج جامعه»، اغلب شاخصهای بخش نتایج را در بنیاد اروپایی کیفیت تحت پوشش قرار می‌دهند. به هر حال این مطلب بدین معنا نیست که اهمیت «اثرات بر جامعه» در مدل کانجی مد نظر گرفته نشده باشد. نکته اینجاست که لحاظ نمودن آن در «خط مشی و استراتژی» سازمان الزامی است. از سویی دیگر، مدل کانجی شامل اصولی نظیر «پیشگیری» و «کار تیمی» است که به قدر کافی در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بدان پرداخته نشده است. روش شناسی اگر چه چارچوبهای متکی بر جواز کیفیت نظیر بنیاد اروپایی کیفیت و جایزه بالدربج بر اساس یک رویکرد علمی مبتنی بر شناسایی و اعتبار بخشی به عوامل بحرانی موفقیت بنا نهاده نشده اند لیکن عمدتاً از طریق تلفیق یافته ها و شواهد موردی و تجارب موفق پیشین حاصل گردیده اند. لازم به ذکر است که این رویکردها بر مبنای شواهد تجربی منظم استوار نیستند. (Black and porter, ۱۹۹۶) برخلاف این، مدل کانجی با شبیه سازی دقیق ابعاد حیاتی که به نظر می‌رسد اثرات عمده ای بر روی عملکرد سازمانی داشته باشند، از طریق یک مرور ادبیات گسترده و سپس لحاظ کردن آنها در سنجش تعالی سازمانی (OE) گام بلندی را در این زمینه برداشته است. بسیاری از عوامل/متغیرها عملکرد را تحت تاثیر خود قرار می‌دهند، برخی از آنها خارج از حیطه کنترل مدیریت هستند، لیکن بسیاری دیگر می‌توانند از طریق اقدامات مدیریتی شکل داده شوند. طبیعتاً توجه ما می‌بایست معطوف به مورد اخیر گردد. تعالی عملکرد نتیجه یک بازی پیچیده است که ناشی از اثرات این عوامل بر یکدیگر است. این واقعیت توجه بیشتری بر روی نیازهای مخاطبان یک رویکرد فراگیر در هنگام سنجش عملکرد سازمانی می‌طلبد. در حقیقت، هر دو مدل بنیاد اروپایی کیفیت و جایزه بالدربج به طور تلویحی موجب ارتباط بین عناصر مدیریت کیفیت جامع و نتایج را در نظر می‌گیرند. (Ghobadian & Woo, ۱۹۹۶) به عنوان نمونه در EFQM توانمندسازها بیانگر روشهای متداول مدیریت کیفیت جامع هستند که انتظار می‌رود نتایج برجسته ای در بخشهای رضایت مشتری، سودآوری، کاهش اخراج کارکنان و غیره داشته باشد. به هر حال تعیین تاثیر واقعی تغییرات توانمندسازها بر روی نتایج اغلب به دلیل پیچیدگی وابستگیهای داخلی و ماهیتی بین معیارها و فقدان شفافیت بین برخی نسبتهای مدل بسیار مشکل است. با بهره گرفتن از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، مدل کانجی صراحتاً توانسته بین CFSها ارتباط برقرار کرده و یک روش شناسی دقیق برای تخمین اندرکنش بین محرکهای کلیدی عملکرد سازمانی ایجاد کند. بنابراین، امکان تجزیه و تحلیل چگونگی تاثیرات هر یک از ابعاد مدیریت کیفیت جامع بر سنجش تعالی سازمانی مهیا گردیده و اولویت بندی تلاشهای به عمل آمده را بسیار معنی دار تر خواهد کرد. به علاوه ضرایب مدل بر اساس مجموعه داده های واقعی به دست آمده از هر سازمان برآورد شده و بنابراین، نمونه بسیار مطلوبتری از واقعیت خود نسبت به هر سیستم استاندارد وزن دهی ارائه می‌دهد. شبکه سنجش امتیازات چندین رویکرد متفاوت برای ارزیابی یک سازمان از طریق رجوع به مدل های تعالی کسب و کار موجود است. برخی از آنان ذاتاً مدل های کمی هستند در حالی که بقیه ضرورتاً از روشهای کیفی بهره می‌برند. رویکرد کمی اغلب از ایده پرسشنامه برای پوشش معیارهای مختلف مدل بهره می‌گیرد. از طریق تجزیه و تحلیلهای آماری مفصل، بوسیله داده های جمع آوری شده امتیازات مدل محاسبه می‌گردد. رویکرد کیفی معمولاً بر پایه استفاده از یک سری فرمول ها (اگر معیارهای مدل تفکیک شده باشند، برای هر یک از معیارها یا زیر معیارهای مدل یکی) بنا نهاده شده است، که می‌بایست به وسیله تیم های ارزیابی به مورد اجرا گذاشته شود. در فرایند ارزیابی، هدف اصلی ارائه تصویری از سازمان است که نه تنها نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود آن را مشخص کند، بلکه برخی فعالیتهای بهبود را که لازم است در عمل منظور شوند، تعیین کند. در هر مورد یافتن راهی برای مقایسه امتیازات به دست آمده هنگامی که مدل های تعالی کسب و کار متفاوتی مورد استفاده قرار می‌گیرند، نه تنها برای اعتباربخشی متقابل الگوهای مختلف بلکه به منظور تسهیل کردن تجربه الگوبرداری، بسیار مفید است. بدین منظور در این مقاله یک شبکه مقایسه ای از امتیازات با هدف کمک به وزن دهی قریب به واقعیت بر اساس امتیازات کسب شده در مدل کانجی و بنیاد اروپایی کیفیت پیشنهاد شده است. کسب تجربه هرگز بدون دشواری میسر نمی‌گردد. همانگونه که پیش از این نیز تاکید گردید، تا زمانی که مدل ها از ساختارهای متفاوتی بهره می‌برند، امکان یک مقایسه مستقیم بین آنها به درستی مقدور نیست. مقابله همزمان محتوی معیارهای متفاوت برای پیشنهاد یک سیستم وزن دهی مقایسه ای به تنهایی کافی نیست. توجه به این نکته در یک سیستم که مدل کانجی یک مدل ساختاری است و بنابراین امتیاز هر یک از معیارها نه تنها

در شاخصهای ارزیابی به کار گرفته شده برای سنجش آن منعکس می گردد، بلکه در میزان تلاش به عمل آمده برای مسیرهای متفاوت رسیدن به آن نیز می بایست به حساب آورده شود، ضروری است. در نتیجه اگر ملزم به مقایسه شبکه امتیازات موجود در این دو مدل باشیم باید دقت کنیم که هر یک از معیارهای بنیاد اروپایی کیفیت الزاما می بایست با بیش از یک بعد از ابعاد مدل کانجی تطبیق داده شود. در انتها برای ایجاد تعادل قطعی امتیازات دو مدل، به هر یک از اوزان مورد استفاده در معیارهای بنیاد اروپایی کیفیت، ۱۰۰ نمره افزوده می گردد. بررسی شرایط توضیح داده شده در فوق ما را به سمت تشکیل شبکه مقایسه ای نشان داده در جدول شماره ۲ رهنمون می سازد. بر اساس سیستم ایجاد شده، «مبانی» و «اصول» در مدل کانجی هر یک به اندازه ۱۰۰ نمره در امتیازات بنیاد اروپایی کیفیت سهیم هستند. علاوه بر این هر یک از مفاهیم محوری مدل کانجی معادل ۵۰ امتیاز در مدل بنیاد اروپایی کیفیت دارای ارزش هستند. با توجه به مطالب فوق در سیستم پیشنهادی ۹۰۰ امتیاز به معیارها در مدل بنیاد اروپایی کیفیت افزوده می گردد تا هنگامی که مدل کانجی مقادیر تعالی سازمانی را در یک اشل ۱۰۰۰ امتیازی اندازه گیری می نماید، امکان مقایسه امتیازات نهایی فراهم شده باشد. مطالعه موردی سیستم امتیازدهی مقایسه ای پیشنهاد شده در جدول شماره (۲) به منظور اندازه گیری تعالی کسب و کار در مجموعه بیمارستانهای خصوصی یکی از استانها به کار گرفته شده است. (جدول ۳) نتایج نشان داده شده در ستون مدل کانجی به روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از روش برآورد کمترین مربعات جزئی حاصل گردیده است. در مدل کانجی هر معیاری به یک متغیر پنهان اندازه گیری شده از طریق مجموعه ای از متغیرهای آشکار منطبق می گردد. (آیتمهای پرسشنامه) ستون بنیاد اروپایی کیفیت در واقع همان میانگین وزین شده امتیازات معیارهای مدل کانجی بر اساس شبکه پیشنهادی است. نتایج نشان داده شده در جدول (۳) تأییدی مضاعف بر اعتبار هر دو مدل است. با توجه به نقاط قوت (تمرکز به روی مشتری و نتایج جامعه) و حوزه های قابل بهبود (مدیریت فرآیند، مشارکتها و منابع) این نکته برداشت می شود که امتیازات هر دو قسمت تقریباً با یکدیگر برابر بوده که بیانگر آن است که ارزیابی به عمل آمده یکپارچه و منسجم بوده است، با وجود این، می توان نتیجه گرفت، مدیرانی که از مدل بنیاد اروپایی کیفیت استفاده می کنند عملکرد خود را کمتر از حد معمول برآورد کرده اند. اگر آنها مدل کانجی را که یک مدل کلی گرا تر با روش شناسی سنجش متفاوت است، اتخاذ کرده بودند، بهبود نتایجی در حدود ۱۵ درصد حالت ایده آل می گرفتند. بنابراین، به نظر می رسد بنیاد اروپایی کیفیت اثرات قدرت افزایی، که ممکن است یک جنبه بر سایرین داشته باشد را کمتر از حد واقعی آن ارزش گذاری می کند. در این مقاله ما صرفاً به بررسی ویژگیهای مدل کانجی و نه کل حوزه مدل کانجی پرداخته ایم. (شکل ۱) اعتقاد ما بر این است که مدل کانجی ارزیابی بسیار بهتری از هر دو جهت چشم انداز ذینفعان داخلی و خارجی به منظور دستیابی به توسعه پایدار و تعالی کسب و کار فراهم می کند. نتیجه گیری سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی برخلاف سایر سیستم های سنتی به جای پرداختن به یک نگرش سیستمی ناقص دربارۀ عملکرد، موجبات دستیابی به درجه بالاتری از یکپارچگی و وحدت رویه را فراهم می سازد. ضمناً از یک روش شناسی بسیار دقیق استفاده می کند که امکان تخمین همزمان کلیه پارامترهای مدل را می دهد. بنابراین، مدل کانجی رویکردی کلی گرا و فراگیر است. کل سیستم توسط رهبری و از طریق اهمیت دادن به ارزشهای سازمانی راهبری می شود. رهبری همیشه به عنوان عنصر کلیدی تداوم و حمایت از مدیریت کیفیت جامع و سنجش تعالی سازمانی شناخته شده است. در حوزه بهداشت و سلامت مهمترین نقش آن معرفی و استقرار تغییرات، ایجاد فرهنگ بهبود، افزایش وحدت رویه در نگاه از بیرون و دور کردن عوامل ترس و موانع داخلی، است. به علاوه ارزشها و مفاهیم مشترک موجود، موجب تمرکز سیستم گردیده و نقطه شروعی برای هماهنگی و هم جهتی تلاشهای کلیه ذینفعان به حساب می آید. بدون تردید این موضوع به ایجاد یک محیط آرام مبتنی بر حس تعاون و همیاری بین مدیران و جامعه پزشکی منجر می گردد، که موجب غلبه بر یکی از قدرتمندترین موانع بهبود در بخش سلامت و بهداشت می شود. ذینفعان داخلی و خارجی به طور فعال در فرآیند ارزیابی مشارکت دارند، بنابراین نگرشی واقع گرایانه و منطقی تر از عملکرد به دست می دهد. پشتیبانی از رویکرد توجه به ذینفعان به منظور بهبود در مدیریت عملکرد به طور گسترده ای در ادبیات تعالی دیده می شود. (Jackson, ۱۹۹۵ Kaplan, ۲۰۰۱) علاوه بر این، نیازها و انتظارات مکرر استفاده کنندگان از خدمات فردی می بایست در مقابل نیازهای جامعه متعادل شده، به طوری که عدالت، برابری، انصاف و منافع گسترده عمومی به نحو شایسته ای مورد توجه قرار گرفته شده باشند. این شناختها به هر حال نمی توانند موجب دست کم گرفتن اهمیت کلیدی رضایت مشتری گردند. مدل کانجی از یک نگرش متعادل شده در مدیریت عملکرد پشتیبانی می کند. بدین جهت، مخصوصاً امکان تمرکز ارزیابی مشتری روی جنبه های مورد نظر، فراهم گردیده تا امکان قضاوت حقیقی برای آن فراهم شده و از بازخورد ارزشمند آن بهره برداری گردد. از دیگر ویژگیهای بارز الگوی ارائه شده در نظر گرفتن همزمان نظریات سایر ذینفعان خارجی از طریق کارت امتیازی (کسب و کار کانجی) مربوطه و نهایتاً تلفیق آن با نتایج ارزیابی داخلی، به منظور به دست آوردن میزان عملکرد کلی (و واقعی) سازمان است. همچنین به وسیله مشخص کردن حوزه هایی که ارزیابیهای ذینفعان در آنجا دارای تفاوتی قابل ملاحظه ای هستند، مشکلات ارتباطی موجود در سیستم را مورد توجه قرار داده و از این طریق همکاری مطلوب بین ذینفعان مختلف را پایه گذاری می کند، که می تواند به ایجاد درک و برداشت صحیح تری از وضعیت موجود سازمان و در نهایت ارائه راهکار واقع بینانه تری برای بهبود مستمر و توسعه پایدار منجر گردد. فرآیند ارزیابی عملکرد می تواند اشکال متفاوتی داشته باشد. اگر چه روش شناسی پیشنهاد شده ضرورتاً کمی بوده و در آن پرسشنامه ها نقشی کلیدی در اندازه گیری عملکرد سازمانی ایفاء می کنند، همچنین ممکن است (و در پاره ای اوقات توصیه می شود) از سایر تکنیک های خود ارزیابی نظیر کارگاه، نمودار ماتریسی، پروفورما و شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه که می توانند تأییدی بر مقادیر عملکرد به دست آمده بوده و به تضمین اعتبار پرسشنامه ها کمک کنند، استفاده گردد. تلاش برای مقایسه امتیازی نتایج می تواند اثرات مثبتی در تشویق سازمانها برای جستجوی روش شناسی های مختلف و تلاش برای ترکیب مزایای آنها در پی داشته باشد. شواهد کافی مبنی بر اثبات این فرضیه که این مقایسه می تواند آنها را در یافتن مسیر رسیدن به تعالی سازمانی در راه توسعه پایدار کمک کند، موجود است. در انتها باید اشاره داشت که نتایج ارائه شده در این مقاله نیازمند به بررسی و اعتبار سنجی مجدد است. بدین منظور، پیشنهاد می گردد الگوی ارائه شده به طور همزمان برای ارزیابی سازمانها با ویژگیهای مختلف مورد بررسی قرار گیرد. سفر در جاده بهبود مستمر، سفری طولانی و طاقت فرساست، درسهایی آموخته شده از سایر سازمانها و بنگاههای تجاری موفق در سرتاسر جهان و نتایج تحقیق به عمل آمده در این مقاله، همه و همه حاکی از این حقیقت است که چنانچه موسسات اقتصادی در کشور عزیزمان خواهان توسعه پایدار و کسب موفقیت در عرصه بین المللی و تمرکز بر اهداف بلند مدت هستند، می بایست دریابند که جاده بهبود مستمر، دریچه ارزشمندی به سوی تعالی و موفقیت این سازمانها در آینده خواهد بود. پی نوشتها- سیستم اندازه گیری تعالی کسب و کار کانجی KANJI'S BUSINESS EXCELLENCE MEASUREMENT SYSTEM- مدل تعالی کسب و کار کانجی KANJI'S

MALCOM BALDRIGE- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدردیج=BUSINESS EXCELLENCE MODEL=KBEM۳
 NATIONAL QUALITY AWARD = MBNQA۴- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EUROPEAN FOUNDATION
 FOR QUALITY MANAGEMENT

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۶۸

مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی

تورج کریمی

چکیده: در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوعهای مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی به بروز نوآوریهای بسیاری منجر شده است (۵). لذا در این مقاله پس از تعریف ارزیابی عملکرد سازمانی و دلایل آن، برخی چارچوبها و متدهای نوین در این زمینه را معرفی کرده و نقاط قوت و ضعف هر یک را بیان خواهیم کرد. مقدمه موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده‌اند و گزارشها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. به علاوه بازار نرم افزارهای کاربردی در این زمینه نیز رشد بسیاری کرده است (۷). اما با وجود مدل‌ها و چارچوبهای فراوان در این زمینه برخی مدل‌های مفهومی، محققان بیشترین اثر را بر روی شکل دهی این زمینه خاص داشته‌اند (۶) که در این مقاله به معرفی برخی از این چارچوبها و نقاط قوت و ضعف هر یک خواهیم پرداخت. اما به منظور بررسی مدل‌های ارزیابی عملکرد ارائه تعریفی از آن ضروری است. ارزیابی عملکرد ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» (۱۰) که با مروری بر ادبیات موضوع می‌توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد: ۱- اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛ ۲- اهداف ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛ ۳- اهداف انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است. مسئله ارزیابی عملکرد (عامل مورد بررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمانهای تجاری در گذشته از شاخصهای مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکاراییهای این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمانها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمانها و رقابت بازار بود (۴). لذا استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد (PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM=PMS) که تنها بر شاخصهای مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است: (۳) از آنجا که شاخصهای مالی با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می‌تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود. معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد. شاخصهای مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرایندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند. شاخصهای مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند. نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انتقالی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوبهای بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شد که هدف اینگونه چارچوبها، کمک به سازمانها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است که در ادامه برخی از مدل‌های شناخته شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوبها) را معرفی کرده و محدودیتها و مزیتها را بر می‌شمریم. مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹) یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است که در شکل (۱) نشان داده شده است. در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است: ۱- اثر بخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر بخشی با نسبت خروجی‌های واقعی بر خروجیهای مورد انتظار معرفی می‌شود. ۲- کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می‌شود. ۳- کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می‌کنند. ۴- بهره‌وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است. ۵- کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می‌کند. ۶- نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است. ۷- سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است. اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، این مدل دارای یکسری محدودیتهای اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی‌شود. همچنین محدودیت دیگر مدل بی‌توجهی به مشتریان سازمان است (۱۲). ماتریس عملکرد (۱۹۸۹) «کیگان» در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل (۲) نشان داده شده است. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه‌های مالی و غیر مالی و جنبه‌های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می‌دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی‌دهد (۱۱). مدل نتایج و تعیین کننده‌ها (۱۹۹۱) یکی از مدل‌هایی که مشکل ماتریس عملکرد را مرتفع می‌سازد، چارچوب «نتایج و تعیین کننده‌ها» است. این چارچوب بر این فرض استوار است که دو نوع شاخص عملکرد پایه، در هر سازمانی وجود دارد. شاخصهایی که به نتایج مربوط می‌شوند و آنهایی که بر تعیین کننده‌های نتایج تمرکز دارند. دلیل این جداسازی و تفکیک بین شاخصها، نشان دادن این واقعیت است که نتایج به دست آمده، تابعی از عملکرد گذشته کسب و کار بوده و با توجه به تعیین کننده‌های خاص حاصل می‌گردند. به بیان دیگر، نتایج از نوع شاخصهای تاخیردار (LAGGING INDICATOR) هستند در حالی که تعیین کننده‌ها شاخصهای اساسی و پیشرو هستند. شاخصهای مربوط به تدریج شامل عملکرد مالی و رقابت بوده و شاخصهای مربوط به تعیین کننده‌ها عبارتند از: کیفیت، قابلیت انعطاف، بکارگیری منابع و نوآوری. هر عملکرد (۱۹۹۱) یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخصهای عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه‌ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند.

یکی از مدل‌هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می‌گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. همانگونه که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان‌کننده اثربخشی سازمان (سمت چپ هرم) و کارایی داخلی آن (سمت راست هرم) است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخصهایی را که به گروههای خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخصهای داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می‌سازد. ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم‌انداز سازمان در سطح اول آغاز می‌شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند (مالی و بازاری). سیستم‌های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخصهای سطوح بالا و شاخصهای عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می‌شوند (۱۲). مهمترین نقطه قوت هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد ارائه نمی‌دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد (۳). کارت امتیازدهی متوازن (۱۹۹۲) یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن» (BALANCED SCORECARD) است که توسط «کاپلن و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخصهای متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان‌پذیر می‌سازد. ۱- نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی) ۲- در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار) ۳- نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری) ۴- چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری). کارت امتیازدهی متوازن شاخصهای مالی را که نشان‌دهنده نتایج فعلیهای گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخصهای غیر مالی که به عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند. «کاپلن و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخصهای مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخصهای حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند. مهمترین نقطه ضعف این رویکرد آن است که به منظور ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است. بنابراین، نه تنها به سطوح عملیاتی سازمان نمی‌پردازد بلکه حتی این قابلیت را نیز ندارد. همچنین چارچوب کارت امتیازدهی متوازن به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود توجه ای ندارد (۳). اگرچه کارت امتیازدهی متوازن چارچوب ارزشمندی است که نواحی مهم و حساس را برای ارزیابی ارائه می‌کند، اما در مورد اینکه چگونه می‌توان شاخصهای مناسب را پس از شناسایی معرفی کرد و در نهایت در جهت مدیریت سازمان به کار برد، حرفی به میان نمی‌آورد. همچنین این مدل به جنبه رقبا هیچگونه توجهی نمی‌کند و خواسته‌های تمامی ذی‌نفعان سازمان را در نظر نمی‌گیرد (۹). فرایند کسب و کار (۱۹۹۶) چارچوبهای توضیح داده شده تا بدینجا سلسله مراتبی - مدار هستند. چارچوبهای دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می‌کنند تا به جریان‌های افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می‌توان «فرایندهای کسب و کار» را نام برد که توسط «براون» در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است. این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخصهای ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. «براون» برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال، شاخصهای ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغها و...، شاخصهای فرایند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند. شاخصهای خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخصهای نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در بر می‌گیرد. براساس این مدل در یک سازمان ورودیها، فرایند، خروجیها و نتایج برای تعیین شاخصها و ارزیابی عملکرد عبارتند از: - ورودیها: کارمندان ماهر و بالانگیزه، نیازهای مشتریان، موادخام، سرمایه و... - سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و... - خروجیها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و... - نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و... لذا به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخصهای مناسب با توجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود. اگرچه این مدل از نظر مفهومی مورد پذیرش است و بدون شک روشی مفید برای تشریح تفاوت بین شاخصهای ورودی، فرایند، خروجی و نتایج است اما این مدل در یک سر پیوستاری قرار گرفته است که از چارچوبهای متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوبهای فرایندی کشیده شده است، به عبارت دیگر در این مدل سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته شده است (۱۱). تحلیل ذی‌نفعان (۲۰۰۱) طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و استراتژی‌های سازمان شروع می‌شود و به همین دلیل است که کارت امتیازدهی متوازن طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می‌کند که: «خواسته‌های سهامداران ما چیست؟». در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می‌کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذی‌نفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذی‌نفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی‌توجهی به تفاوت‌های اثرگذاری ذی‌نفعان مختلف در محیطهای مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکت‌های بزرگ در استفاده از این مدل است (۱). مدل تحلیل ذی‌نفعانی که توسط دکتر «لی» ارائه گردیده در شکل (۴) نشان داده شده است. در این مدل ذی‌نفعان به دو گروه دسته‌بندی می‌شوند: ذی‌نفعان کلیدی و غیر کلیدی. ذی‌نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته‌های آنها در اهداف سازمان متبلور می‌شود (مانند سهامداران) و ذی‌نفعان غیر کلیدی از مکانیسمهای خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می‌کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند (مانند مشتریان). اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذی‌نفعان کلیدی است و ذی‌نفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدفگذاری اعمال می‌کنند و ذی‌نفعان غیر کلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند و در عوض از طریق مکانیسم‌های خارجی بر روی استراتژی‌های سازمان اثر گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می‌کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از استراتژی‌ها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی‌نفعان عمل می‌کند. مدل تعالی سازمانیکی دیگر از چارچوبهای اندازه‌گیری شناخته شده که بصورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل تعالی سازمان (EFQM) است. این چارچوب شامل دو دسته عوامل جدا از هم است که به صورت کلی به «توانمندسازها» و «نتایج» تقسیم می‌شوند. توانمندسازها عبارتند از: رهبری، کارکنان،

سیاستها و استراتژی ها، منابع و ذی نفعان و فرایندها. همچنین نتایج عبارتند از: نتایج حاصل از افراد، نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. تئوری سازنده و پشتیبان این چهارچوب است که توانمندسازها مانند امرهایی هستند که مدیران می توانند از آن برای رسیدن سریعتر به نتایج آتی استفاده کنند. یکی از نقاط ضعف این مدل مشکل عملیاتی کردن آن است، چرا که عبارتها و مفاهیم به کار رفته در این مدل به قدری کلی است که به گونه های مختلفی می توانند تفسیر شوند و هر سازمانی قادر خواهد بود با این سرعنوانها، شاخصهای ارزیابی متفاوتی را ایجاد کند (۱۱). چهارچوب مدوری و استیبل (۲۰۰۰) این مدل یکی از چهارچوبهای جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است که در شکل (۵) نشان داده شده است. مانند اغلب چهارچوبهای دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می شوند. سپس انتخاب شاخصهای مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می شود تا شاخصهای مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخصها پرداخته می شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به بازنگریهای دوره ای سیستم ارزیابی عملکرد شرکت می پردازد (گام ۶) (۸). برعکس بسیاری از چهارچوبهای دیگر، این مدل فراتر از راهنماییهای ساده بوده و می تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخصهای عملکرد آمده است. اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. چرا که همانگونه که در مدل های دیگر نشان داده شد، شاخصهای عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند. راهنماییهای انتخاب شاخصها در زمینه انتخاب شاخصهای مناسب برای طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد، برخی محققان راهنماییها و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند. برای مثال «گلوبرسون» یکی از محققانی است که در این زمینه راهنماییهای ارزنده ای را ارائه کرده است. پیشنهاداتی او در زمینه شاخصهای عملکرد به شرح زیر می باشد: شاخصهای عملکرد باید از اهداف سازمان منشعب گردند. شاخصهای عملکرد باید امکان مقایسه سازمانهایی را ایجاد کند که در یک صنعت مشابه فعالیت می کنند؛ هدف هر یک از شاخصهای عملکرد باید واضح و روشن باشد؛ گردآوری اطلاعات و روشهای محاسبه هر یک از شاخصها باید به روشنی تعریف گردند؛ شاخصهای عملکرد نسبتی بر اعداد مطلق ارجحیت دارند؛ شاخصهای عملکرد باید تحت کنترل واحد سازمانی مورد ارزیابی باشند؛ شاخصهای عملکرد بایستی از طریق مباحثه و بررسی نظرات افراد درگیر نظیر مشتریان، کارکنان و مدیران انتخاب شوند؛ شاخصهای عملکرد عینی نسبت به شاخصهای ذهنی ارجحیت دارند. به طور مشابه «ماسکل» نیز هدف اصل زیر را برای شاخص های سیستم ارزیابی عملکرد پیشنهاد می کند که عبارتند از: شاخصها باید به طور مستقیم به استراتژی شرکت مربوط شوند؛ شاخصهای عملکرد غیر مالی نیز باید مورد توجه قرار گرفته و انتخاب شوند؛ باید به این نکته توجه کرد که شاخصهای عملکرد در موقعیتهای مختلف متفاوتند. به بیان دیگر یک شاخص برای تمامی واحدها و سازمانها مناسب نیست؛ این موضوع درباره شاخصها حائز اهمیت است که با تغییر محیط، شاخصها نیز تغییر می یابند؛ شاخصهای عملکرد باید برای استفاده آسان و ساده باشند؛ شاخصهای عملکرد باید بازخور سریعی را ارائه دهند؛ شاخصهای عملکرد باید به گونه ای طراحی شوند که بهبود مستمر را موجب گردند و تنها به نظارت و کنترل ساده اکتفا نکنند. نتیجه گیریدر این مقاله برخی رویکردهای جدید به ارزیابی عملکرد که محدودیتهای روشهای سنتی را برطرف کرده اند معرفی شده است که به هر حال هر یک دارای نقاط ضعفی هستند. این رویکردها ارائه دهنده چهارچوبهای کلی هستند و مدیران را در انتخاب شاخصهای ارزیابی سازمان یاری می دهند. با توجه به مدل ها و چهارچوبهای توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، می توان ویژگیهای یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد (۱۲). از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند: سیستم های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشأت گرفته باشند. در غیر این صورت این سیستم ممکن است فعالیتهایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف استراتژیک بگذارد. به علاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان، استراتژی ها تغییر یابند، برخی شاخصهای عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف پذیری در این سیستم ها احساس می شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است. متوازن باشد: این موضوع که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود بسیار حیاتی است. یک سیستم ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخصهای عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی بین شاخصهای مختلف توازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه و بلندمدت، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و...) جنبه های مختلف (نظیر مشتریان، ذی نفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد. در مقابل بهینه سازی بخشی بایستد: از آنجا که شاخصهای عملکرد بر روی رفتار کارکنان اثر گذارند، مجموعه ای نامناسب از شاخصها می تواند به رفتار غیر کارکردی از طرف کارکنان منجر شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که تنها در پی ارتقا و بهبود شاخص عملکرد مربوط به خود هستند، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در تضاد با خواسته های مدیران باشد و بهبود در عملکرد واحد آنها به آسیب دیگر قسمتها و یا حتی عملکرد کلی سازمان منجر شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد باید از اینگونه بهینه سازیها جلوگیری کند. تعداد شاخصهای عملکرد آن محدود باشد: برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخصهای عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخصها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آنها استفاده ای نمی شود یک اتلاف تلقی می شود. بنابراین، ضروری است که تنها داده هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند (۲). همچنین افزایش تعداد شاخصهای عملکرد، ریسک اثبات اطلاعات را افزایش می دهد که این امر موجب می شود که امکان اولویت بندی شاخصها وجود نداشته باشد. دسترسی به آن آسان باشد: هدف یک سیستم ارزیابی عملکرد، دادن اطلاعات مهم، در زمان مناسب و به شخص مناسب است. لذا نکته مهم درباره این سیستم ها آن است که باید به گونه ای طراحی شوند که اطلاعات آنها به راحتی بهبود یافته و در دسترس استفاده کنندگان از آن قرار گیرد و برای آنها قابل فهم باشد. شامل شاخصهای عملکرد جامع باشد: یک شاخص عملکرد باید هدف مشخص داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخصی تعریف شود و چهارچوب زمانی مشخص شود که در قالب آن بایستی به آن غایت نائل شد.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B. (۱۹۹۷), "A stakeholder Approach to strategic performance Measurement", Sloan Management Review Spring, ۲۵-۳۲)

Bernolak, I. (۱۹۹۷), "Effective Measurement and successful Elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity", International Journal of Production Economics, Vol.۵۲, pp.۲۰۳-۱۳۳)

Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (۱۹۹۷), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol.۴۸, pp.۲۰۷-۲۵۴)

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (۱۹۹۲), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp.۷۱-۹۵)

Li, p. (۲۰۰۱), "Design of performance Measurement systems: a stakeholder Analysis Framework", The Academy of Management Review. Mississippi State, April)

Marr, B. and Neely, A. (۲۰۰۱), "Measuring E-business performance", Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando FL)

Marr, B. and Schiuma, G. (۲۰۰۳), "Business performance Measurement: past, present and Future", Management Decision ۴۱/۸, pp. ۶۸۰-۸۷۸)

Medori, D. and Steeple, D. (۲۰۰۰), "A Framework for Auditing and Enhancing performance Measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol.۲۰, No.۵, pp. ۵۲۰-۳۳۹)

Neely, A. and Adams, C. (۲۰۰۲), "Perspectives on performance: The performance prism", forthcoming in Journal of Cost Management.

Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W. (۱۹۹۵), "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol.۱۵, No.۴, pp. ۸۰-۱۱۶)

Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory, M. and Kennerley, M. (۲۰۰۰), "Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process-based Approach", International Journal of Operations & Production Management, Vol.۲۰, No.۱۰, pp.۱۱۱۹-۴۵۱۲)

Tangen, S. (۲۰۰۴), "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol.۵۲, No.۸, pp.۲۶-۳۷

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم-شماره ۱۷۱

ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان

غفور رحیمی

چکیده: این مقاله با طرح دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد سازمانها، ضرورت و اهمیت آن را برای بهبود مستمر سازمان و مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می‌دهد. سپس فهرستی از الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد و نرم‌افزارهای کاربردی مربوط را ارائه می‌دهد. مقدمه‌مؤسسات و سازمانها و دستگاههای اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکتها و مؤسسات می‌شود. تعاریف ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات 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 عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگیهای معین باشد. به طور 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 با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می‌باشد. دیدگاه‌مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا

می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد. سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد بطوری که امروزه در بخشهای مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمانها انجام می‌شود. سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها چیزی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود. ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرا سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه نتوانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید». علم مدیریت نیز مبنی مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد. فرایند ارزیابی عملکرد فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد. ۱- تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها. ۲- تعیین وزن شاخصها، بلحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه. ۳- استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص. ۴- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده. ۵- استخراج و تحلیل نتایج. ۱- تدوین شاخصها شاخصها مسیر حرکت سازمانها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخصها متوجه چشم‌انداز (Vision) و مأموریت (Mission) و اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین چشم‌انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور می‌باشد. در بخش غیردولتی اساننامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می‌باشد ملاک قرار می‌گیرد. برای کمپانی‌ها و گروه‌های صنعتی که چندین شرکت اقماری تحت پوشش دارند می‌توان شاخص‌هایی را در ابعاد عمومی مشترک و در ابعاد اختصاصی هر یک از آنها با توجه به وظایف و فعالیت و تکنولوژی و محصول و منابع و مسئولیتی که دارند تدوین نمود. اگر سازمانها بلحاظ استراتژی و نحوه تصمیم‌گیری با هم مقایسه شوند، استراتژی و تصمیم‌گیری کدام اثربخش است؟ سازمانی که به جوهر استراتژی یعنی به ابعاد تحول آفرین فرصت رقابتی تاکید و عمل می‌کند در مقایسه با سازمانی که استراتژی را در اشکال برنامه و فرایند می‌بیند دارای استراتژی اثربخش‌تری است. سازمانی که سبک تصمیم‌گیری آن دارای نگرش جستجوگرانه باشد نه جانبدارانه، مشارکت‌کنندگان آن نقش منتقد داشته نه نقش سخنگو و سازمانی که به نظریات اقلیت بها داده و آن بررسی می‌شود اثربخش‌تر است. شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART & D را داشته باشند. (Specific) مشخص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید. Measurable (M) قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد. (Achievable (A) قابل دستیابی باشد. (Realistic (R) واقع‌گرایانه باشد. یعنی با فعالیت‌ها و ماموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد. (Time frame (T) چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد. (Database (D) بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوطه به شاخص وجود داشته باشد. ۲- تعیین وزن شاخصها و اهمیت آنها اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخصها چقدر است؟ آیا شاخصها اهمیت یکسان دارند یا متفاوت؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخصها روش‌هایی از جمله می‌توان روش لیکرت، روش گروه غیرواقعی (Nominal Group Technics) (NGT)، روش بوردا (Borda)، روش انتخاب نظریات کارشناسان (Expert choice) را می‌توان نام برد. یکی از روش‌های مهم قابل استفاده در این زمینه که در علم مدیریت نیز کاربرد زیادی دارد، روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (Analytic Hierarchy Process) (AHP) که از اصول اساسی تفکر تحلیلی زیر تبعیت می‌کند: ۱- اصل ترسیم درخت سلسله مراتب- ۲ اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها- ۳ اصل سازگاری منطقی قضاوت‌ها- تصمیم‌گیری براساس روش AHP از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرایند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها برخوردار است. روش AHP با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسات زوجی اولویت‌ها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد. همین مقایسات، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم‌بهنه بمنظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود. البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوت‌ها در این مرحله واجد اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می‌کند. یکی از روشهای مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه می‌باشد. ۳- استاندارد گذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخصها برای پایان دوره ارزیابی تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص بصورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سالهای گذشته بصورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را بعهده دارند

جلب نمود. سنجش و اندازه‌گیری و استخراج نتایج برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی و در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته اینکه در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه‌گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می‌گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب و گرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت‌یابی می‌توان از تکنیک طراحی آزمایشها (DOE) Design of Experience و برای کاهش خطا از Six sigma که در سازمانهای پیشرو بیشتر عملی می‌باشد استفاده نمود. همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند Continuous Process Improvement (CPI) و جهت بهبود کلی و عوامل خسارچی فرایند نیاز به مهندسی مجدد Business Process Reengineering (BRP) است. مدلها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدلهای کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارآیی و معیار سودآوری با رویکرد حساسرسی عملکرد و مدلهای کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است. دست کم هفت معیار برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس‌ها عبارتند از: اثربخشی، کارایی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلایق و نوآوری و کیفیت. به‌مهمترین و متداولترین الگو و مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد ذیل اشاره می‌گردد: الگوی تحلیل سلسله مراتبی (AHP) که در فوق مختصر شرحی داده شد، الگوی کارت امتیاز متوازن (Balance Score Card BSC)، بنای این الگو ایجاد حلقه اتصال مدیران با عملکرد امروزی به اهداف فردی آنهاست. برنامه‌ریزی آرمانی (Goal Programing GP/C) که کاربرد آن برای بهینه‌سازی چندین عامل بطور همزمان با یک مساله چند منظوره است. الگوی تحلیل پوششی داده‌ها (Data Envelopment Analysis (DEA)، این مدل ریاضی را برای تاویل و شفاف‌سازی حدود علی و معلولی بهره‌وری با تحلیل‌های واقع‌بینانه تدارک دیده شده است. الگوهای سیستم‌های کیفیت (میزی کیفیت ISO، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، الگومهندسی مجدد (Re-engineering)، مدل ترازیبی و الگوسازی (Benchmarking)، الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، الگوی هوشین کاتری، الگوی برتری سازمانی بنیاد کیفیت اروپایی European Foundation Quality (Mangement EFQM) که به تبع آن جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) (Iran National Quality Award) نیز تدوین گردیده است. الگوهای دیگری مثل 6Sigma، 5S و چند مدل دیگر نیز وجود دارد که شرح آنها از حوصله این مقاله خارج است. معرفی نرم‌افزارها نرم‌افزارهایی که به نوعی در ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد به پنج گروه تقسیم می‌شود: گروه اول نرم‌افزارهایی که در مباحث تحقیق در عملیات کارکرد دارند مثل: Lindo, Lingo, Strom, QSB, DS, Expert choice و.... گروه دوم نرم‌افزارهایی آماری مثل SPSS, Minitab, Cretrium و گروه سوم نرم‌افزارهای سیستم پویا و شبیه‌سازی مثل Matlab, Taylor, Slam, Ithink و گروه چهارم نرم‌افزارهای که در محاسبه بهره‌وری کاربرد دارند مثل (EMS, Analyst) DEA گروه پنجم نرم‌افزارهایی که در سیستم هوش مصنوعی و سیستم خیره و شبکه عصبی کاربرد دارد مثل: Fuzzygen, Matlab, NN نتیجه‌گیرسازمانها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر (Continous improvement) را سرلوحه فعالیت خود قرار می‌دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و بیرونی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب، این امکان را ایجاد خواهد کرد. به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و ماموریت سازمانها در محیط پویای امروزی کمک قابل توجه می‌نماید. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و توسعه آن در فرهنگ‌سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد. منابع و مآخذ- ۱ مقالات نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۰-۲ جزوات درسی مدیریت کیفیت و بهره‌وری دوره کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۲-۳ غفور رحیمی و عیسی یعقوبی، زیر نظر دکتر جواد جاسسی، سمینار درسی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، کاربرد تئوری‌های تصمیم‌گیری با موضوع تصمیم‌گیری چند هدفی (Multiple Decision Making = MODM) دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۳-۴ دکتر ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی، انتشارات شروین، ۱۳۷۵-۵ دکتر کامران رضایی و مهندس صمیم غمائی Six Sigma شرکت مشارکتی RWTUV ایران و آلمان، تهران، ۱۳۸۲-۶ غفور رحیمی، ارزیابی عملکرد مدیران، خدمات مدیران شرکت ساپکو، سال ۱۳۷۹-۷ دکتر غلامرضا کیانی و دکتر وفا غفاریان، استراتژی اثربخش، مجله تدبیر، شماره ۱۰، بهمن ماه ۱۳۷۹-۸ David A. Garvin / Michael A. Roberto, What you don't know about making decision شماره ۱۳، دیماه ۱۳۸۰-۹ دکتر حیدر امیران، روشهای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سیستم‌های کیفیت، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت‌ساز، مهر ماه ۱۳۸۰-۱۰ دکتر عادل آذر و علی رجب‌زاده. تصمیم‌گیری کاربردی (با رویکرد MADM)، تهران، نشر دانش، سال ۱۳۸۱-۱۱ دکتر حیدر امیران، سرآمدی سازمانی بر اساس EFQM، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت‌ساز، ۱۳۸۳-۱۲ سید امیر هدایت طباطبایی، اندازه‌گیری بهره‌وری با رویکرد فنی و مهندسی، تهران، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع، سال ۱۳۷۸-۱۳ Roberts S. Kaplan & David P. Norton, using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review Reprint ۱۹۹۶ / ۱۰۷ pg. ۷۵-۱۴ میربهادر قلی آریا نژاد و دکتر سید جعفر سجادی، تحقیق در عملیات پیشرفته، تهران، انتشارات میر، سال ۱۳۸۰-۱۵ دکتر محمدرضا علیرضایی و بهروز دانشیان، مقاله مدل ریاضی ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های باهمگونی پایین همراه با کاربرد آن در شرکت‌های توزیع برق، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۱، سال ۱۳۸۰. منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم-شماره ۱۷۳

دو مدل مکمل در ارزیابی عملکرد

محمدرضا صدوقیان - علی تدین

چکیده: در این مقاله به بررسی مقایسه‌ای دو مدل BSC و EFQM که هر دو از مقبولیت گسترده‌ای در اغلب کسب و کارها برخوردار هستند، پرداخته شده است. بعد از شناسایی نقاط ضعف و قوت هر یک، امکان استفاده همزمان از

دو مدل مطرح و نهایتاً نتایج یک مطالعه موردی که در کشورهای عضو اتحادیه اروپا اجرا شده، آورده شده است. مقدمه‌ها افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمانها به شاخصها و الگوهای برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی نداشتن سیستم های اندازه گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمانها شد. مدل های قدیمی اندازه گیری عملکرد که عموماً مبتنی بر شاخصهای مالی اند، دارای اشکالات فراوانی به شرح زیر هستند: صرفاً مبتنی بر شاخصهای مالی و هزینه‌ای - بهره گیری از شاخصهای تأخیری - اتصال نداشتن شاخصها با استراتژی ها - سختی اجرا - نبود انعطاف پذیری - نگرش موضعی و غیر جامع - در تضاد با تفکر بهبود مستمر - بی توجه به خواسته های مشتریاندر نتیجه مشکلات فوق و برخی محدودیتهای دیگر موجود در سیستم های ارزیابی عملکرد، در اوایل دهه ۹۰ میلادی مدل های مختلفی جهت این منظور توسعه داده شد. این مدل ها را می توان در دو دسته طبقه بندی کرد: الف- مدل های مبتنی بر خودارزیابی همچون: MBNQA ۱۹۸۷ و EFQM ۱۹۹۱ ب- مدل های مبتنی بر رویکرد اندازه گیری و بهبود فرایندهای کسب و کار مثل: CMM ۱۹۸۰ EPM ۱۹۹۳، و BSC ۱۹۹۲ از بین مدل های فوق الذکر دو مدل EFQM و BSC از اقبال بیشتری برخوردار شدند و از سوی بسیاری از سازمانها مورد پذیرش قرار گرفتند و اجرا شدند. مدل سرآمدی EFQM که مدل سرآمدی اروپایی است، از جانب اکثریت کشورهای اروپا پذیرفته شده و در هزاران سازمان اروپایی مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین از مدل مذکور در طراحی جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی و نیز جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) بعنوان الگوی اصلی استفاده شده است. مدل BSC نیز یکی از کاربردی ترین مدل های اندازه گیری عملکرد با مقبولیت جهانی است. بطوری که طبق تحقیقی در سال ۱۹۹۹، ۵۰ درصد شرکتهای آمریکای شمالی و ۴۰ درصد شرکتهای اروپایی از مدل مذکور استفاده می کردند. این مدل نیز در ایران مورد استقبال قرار گرفته ومقالات و کتب گوناگونی در این زمینه به زبان فارسی نگاشته شده است. با توجه به مقبولیت بالای دو مدل در سطح جهانی و ملی و شباهت سطحی زیاد آنها به یکدیگر، بر آن شدیم تا نگاهی دقیقتر وشناختی جامعتر از دو مدل را بصورت مقایسه ای فراهم کنیم و امکان بکارگیری همزمان این دو مدل را مورد مطالعه قرار دهیم. در بخش اول این مقاله، به معرفی کلی دو مدل و در بخش دوم به بررسی تفاوتهای دو مدل پرداخته شده است. بخش سوم امکان استفاده همزمان دو مدل در کنار هم را بررسی می کند و بخش چهارم به موردکاوی اجرای همزمان دو مدل در یک سازمان اروپایی و نتایج حاصل از اجرای آن می پردازد و نهایتاً در بخش پنجم جمع بندی موضوع مطرح شده است. معرفی مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل سرآمدی (EFQM) در نگاه اول این دو مدل بسیار شبیه هم به نظر می رسند، شباهتهایی مثل: هدف مشابه، ایده مشابه، حتی برخی عناوین مشابه و اینکه هر دو مدل های ارزیابی عملکرد هستند و در مورد بهبود عملکرد اقدام می کنند و هر دو مبتنی بر علت و معلول و توانمند ساز و نتیجه هستند. با وجود شباهتهای یاد شده باید دانست که ماهیت آنها متفاوت است، تاریخچه مجزایی دارند و هر کدام منافع متفاوتی را تعقیب می کنند.

کارت امتیازی متوازن (BSC): کارت امتیازی متوازن اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی گردید. آنها نتیجه مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان " اندازه گیری عملکرد در سازمان آینده " که در سال ۱۹۹۰ صورت گرفته بود) و به نام کارت امتیازی متوازن معرفی کردند. نتایج این تحقیق نشان دهنده میل به جایگزینی شاخصهای مالی با برخی شاخصهای غیر مرتبط با حوزه مالی که بعدها شاخصهای غیرمالی نامیده شد، بود. کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ صرفاً یک سیستم اندازه گیری بود که شاخصهای مالی را در کنار شاخصهای غیر مالی قرار می داد. چهار جنبه اندازه گیری در این مدل عبارتند از: مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری. در سال ۱۹۹۶، کارت امتیازی متوازن به ابزاری مدیریتی تبدیل شد و شاخصها با استفاده از روابط علت و معلولی با هم مرتبط شدند. بدین ترتیب شاخصهای مالی، خروجی نهایی سیستم بوده که نشان دهنده نتایج مالی هستند که منجر به رشد و ارتقای سازمان در بلند مدت می شوند. امروزه کارت امتیازی متوازن بعنوان یک سیستم یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع شرکت ایجاد ارزش در بلند مدت را مدنظر قرار می دهد. هسته اصلی کارت امتیازی متوازن توسط چشم انداز و استراتژی شکل می گیرد. این دو در واقع پایه ای جهت تشکیل چهار جنبه کارت امتیازی متوازن هستند و نتایج مالی زمانی بدست می آیند که تلاشهای سازمان در سه حوزه دیگر بخوبی هدایت شود. چشم انداز در سازمان توسط استراتژیها تحقق می یابد که این استراتژیها خود توسط کارت امتیازی متوازن می توانند تبیین شوند. این اتفاق زمانی بطور موفق صورت می پذیرد که شاخصها و حوزه های تمرکز استراتژیک با جنبه های کارت امتیازی متوازن مرتبط باشند و هر شاخص دارای یک هدف کمی باشد. این رویه در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است. بطور کلی اهداف استفاده از کارت امتیازی متوازن شامل موارد زیر است: ایجاد چارچوبی برای توصیف استراتژی سازمان از طریق جنبه های مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری - استقرار سیستمی که موجب بر شدن شکاف بین اهداف بیان شده توسط مدیران ارشد و اهداف درک شده توسط کارکنان می شود - ایجاد سیستمی جهت اندازه گیری عملکرد گذشته و هدایت عملکرد آینده. مدل سرآمدی (EFQM) در سال ۱۹۸۸ میلادی چهارده شرکت معتبر اروپایی با حمایت اتحادیه اروپا به تأسیس یک سازمان غیر انتفاعی تحت عنوان بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) اقدام کردند. هدف از ایجاد این بنیاد، ترویج رهیافتی مدیریتی بین سازمانهای اروپایی بود تا آنها را در ابعاد جهانی مطرح کند و راهنمای آنها به سمت سرآمدی پایدار باشد. این بنیاد، طراحی مدل سرآمدی EFQM را از سال ۱۹۸۹ آغاز کرد و در سال ۱۹۹۱ به معرفی آن پرداخت. ویرایشهای جدید این مدل در سال های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳ ارائه شد که دارای تغییرات قابل ملاحظه ای در زیر معیارها و نکات راهنما بودند. مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیر تجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است این معیارها به دو دسته تقسیم می شوند: الف- توانمندسازها: پنج معیار اول و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج، توانمند می کنند. ب- نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از عملکرد مناسب در حوزه توانمندسازها هستند. با وجودی که مدل مذکور برای جایزه کیفیت اروپایی طراحی شده بود، بزودی به ابزاری برای عارضه یابی در شرکتهای تبدیل شد و به این ترتیب فرایند خودارزیابی شکل گرفت. فرایند خودارزیابی یک روش سیستماتیک جامع برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود است که در دوره های سالانه یا کوتاهتر صورت می پذیرد و در نتیجه سازمان می تواند خودش را با بهترینها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار دهد. فلسفه مدل سرآمدی EFQM بر مفاهیم هشت گانه مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر بنیان نهاده شده است که عبارتند از: ۱- نتیجه گرایی ۲- مشتری مداری ۳- رهبری و ثبات در مقصد ۴- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها - توسعه و مشارکت کارکنان ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر ۷- توسعه شرکتهای ۸- مسئولیت اجتماعی و تعافونتهای دو مدلتفاوتهای این دو مدل در جدول شماره ۲ ذکر شده است. امکان استفاده همزمان دو مدل در کنار هم با توجه به تفاوتها و دو مدل که در بخش دوم تشریح شدند، این سؤال مطرح می شود که آیا می توان با وجود این تفاوتها از دو مدل بطور همزمان بهره گرفت یا بهتر است

تنها از یکی از آنها استفاده کنیم؟ در جواب باید گفت که دقیقاً بخاطر همین تفاوت های بنیادین ذکر شده در جدول شماره ۲ است که باید از این دو مدل در کنار هم استفاده کرد و باید خاطر نشان کرد از این اقدام می توان نتایج ارزنده ای نیز بدست آورد. در ادامه به این موضوع پرداخته خواهد شد که چطور می توان از مدل کارت امتیازی متوازن جهت تمرکز بیشتر و روشنتر شدن فضای اقدام برای مدل سرآمدی EFQM استفاده کرد، یا استفاده از مدل سرآمدی EFQM چگونه باعث عمیق تر شدن رویکرد کارت امتیازی متوازن در کل سازمان خواهد شد. از مدل سرآمدی به کارت امتیازی متوازنمانظور که در جدول شماره ۱ ذکر شد استفاده از مدل سرآمدی EFQM باعث می شود که شناخت مناسبی از فرایندهای قوی و ضعیف سازمان بدست آید. با انجام ارزیابی می توان فهمید که چه فرایندهایی نیازمند بهبودند، کدام فرایندها مناسب هستند یا در مقایسه با سایر سازمانها در چه حوزه هایی متعالی هستیم. اما اینکه کدام حوزه ها دارای اولویت استراتژیک هستند یا اقدام در کدام حوزه ها نتایج ارزنده تری برای بهبود عملکرد سازمان در پی دارد، تشخیص داده نمی شود. در اینجااست که می توان از کارت امتیازی متوازن بعنوان ابزاری جهت اولویت بندی اقدامات و تخصیص منابع جهت تمرکز بر حوزه های استراتژیک استفاده کرد. صرف زمان و هزینه برای بهبود حوزه هایی که در فرایند خودارزیابی ضعیف تشخیص داده شده اند، ولی اهمیت استراتژیک ندارند، ضروری نیست. البته در این حوزه ها باید حداقلهای قابل قبول رعایت شود. با انجام ارزیابی، ممکن است نقاط متعالی شناسایی شوند که غیراستراتژیک هستند، در این صورت بایستی از سرمایه گذاری اضافی روی این حوزه ها خودداری و منابع سازمان را به سمت فرایندهای ضعیف با اولویت استراتژیک هدایت کرد. (شکل شماره ۴). به این ترتیب کارت امتیازی متوازن بعنوان ابزار مکمل خودارزیابی جهت اولویت بندی استراتژیک بکار می رود. در نتیجه منابع به حوزه های مهم استراتژیک که نیازمند بهبود هستند، تخصیص داده می شود، نه حوزه هایی که فقط در خودارزیابی امتیاز پایینی کسب کرده اند. استفاده توأم از دو مدل در کنار هم این اطمینان را حاصل می کند که سازمان اقدامات مناسب را با علم به اینکه باعث بهبود خواهند شد، انجام می دهد. از مدل کارت امتیازی متوازن به سمت مدل سرآمدی بوقتی عوامل استراتژیک عملکرد سازمان شناسایی شد و شاخصها، اهداف و اقدامات اجرایی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن تعیین شد، تعالی بخشیدن به سطح کیفیت فرایندهایی که این اهداف و شاخصها را پشتیبانی می کنند و برای دستیابی به مقاصد استراتژیک کاملاً ضروری هستند، بسیار ارزشمند است. با استفاده از اطلاعات حاصل از خودارزیابی می توان نسبت به اقداماتی که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان باید صورت گیرد، شناخت بهتری حاصل کرد. (شکل شماره ۴) با استفاده از مدل سرآمدی می توان شکاف عملکردی سازمان را بین آنچه امروز هست با آنچه که در ۲ تا ۵ سال آینده باید بدست آورد، را پر کرد. این ابزار را می توان بعنوان نمایشگر میزان زمان و سرمایه مورد نیاز که باید روی فرایندها صرف شود تا بطور کامل به اهداف تعیین شده توسط کارت امتیازی متوازن برسیم، بکار گرفت. با توجه به توضیحات بخشهای قبل باید گفت که هر کدام از دو مدل کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM در گستره کسب و کار سازمان، جایگاه خاصی دارند و در صورتی که شناخت کاملی از این دو مدل در سازمان ایجاد شود، می توان آنها را به گونه ای در کنار هم بکار برد که ضعفهای یکدیگر را پوشش دهند و هر یک بعدی جدید به دیگری اضافه کند. در واقع با کاربرد هوشمندانه این دو مدل فرایندها و مدیریت تقویت خواهد شد. برخی سازمانها سعی کرده اند با ادغام این دو مدل، دست به تولید مدل های جدید بزنند. این اقدام فقط باعث ایجاد شلوغی زیاد، نبود درک کامل دو مدل اصلی و نهایتاً استفاده نامناسب از آنها می شود. درحالی که با فهم کامل هر دو مدل و درک نقاط قوت و ضعف آنها می توان از این دو مدل در کنار هم بطور مؤثری استفاده کرد. یک مطالعه موردی در این قسمت به بیان تجربیات حاصل از یک مطالعه موردی پرداخته شده است. لازم به ذکر است که گزارش مزبور از اولین اقدامات عمده در بکارگیری توأم دو مدل در کنار هم تهیه شده که بصورت عملی پیاده سازی شده است. این مطالعه در یک سازمان اروپایی به نام Inland Revenue (که از این به بعد تحت عنوان IR ذکر می شود) صورت گرفته است. مدل سرآمدی EFQM برای چند سال در شرکت مزبور جاری شد و این شرکت به دلیل بروز برخی مشکلات اقدام به پیاده سازی مدل کارت امتیازی متوازن کرد. قبل از اقدام به پیاده سازی مدل کارت امتیازی متوازن در سطح شرکت IR، یک مطالعه موردی بر روی شش شرکت و سازمان دیگر اروپایی که قبلاً مبادرت به چنین اقدامی کرده بودند، صورت گرفته است. نحوه مطالعه بصورت مصاحبه با مدیران و مسئولان شرکتها و یا استفاده از نتایج منتشر شده در وب سایت های این شرکتها بوده است. اسامی این شرکتها عبارتند از: "شرکت ارتباطی زمینس، شرکت سوئدیش کاستوم، شرکت الکتروسیستمی ایرلند شمالی، رویال سان آلیانس، شرکت یل و رویال داچ فیلیپس". این تحقیقات در شرکت IR توسط مدیر ارشد و تیم کیفیت (که وظیفه هماهنگی های مدل سرآمدی EFQM را بعهده داشتند) هدایت شده است. الف - مشکلات شرکت IR مشکلات شرکت IR در مورد مدل سرآمدی EFQM به شرح زیر بود: مدیران شرکت با توجه به میزان منابع صرف شده و حجم بالای اقدامات صورت گرفته در فرایند خودارزیابی احساس نگرانی می کردند. به نظر این گروه مدل سرآمدی EFQM بسیار دیوان سالارانه و زمان بر بوده و از زبان پیچیده ای برخوردار بود. یکی دیگر از مشکلات شرکت، برقرار نشدن ارتباط بین مدیریت استراتژیک و فعالیتهای بهبود کیفیت بود که موجب شده بود تا مدیران با تعداد زیادی پروژه بهبود بدون اولویت روبرو شوند. این جملات بیان کننده نظر برخی مدیران شرکت IR در این زمینه است: "ما اقدامات زیادی برای بهبود کیفیت در نظر داریم، اما فاقد یک استراتژی فراگیر کیفیتی هستیم. کارهایی که صورت می گیرد مفید است اما گویا معلوم نیست باید به کجا برسیم". ما از مدل سرآمدی EFQM در سالهای گذشته استفاده می کردیم، اما امسال این کار را نخواهیم کرد.... ما به یک تغییر نیاز داریم، تغییر از بهبود مستمر به سمت تعیین موضوعات اصلی برای بهبود". با وجود اینکه برخی از مدیران نیز معتقد بودند استفاده از مدل سرآمدی EFQM باعث بهبود ارتباطات، برنامه ریزی و مشارکت بیشتر کارکنان شده است، اما شواهد نشان دهنده بهبود کلی کسب و کار نبود. برخی مدیران به تجربه نقاط قوت و ضعف مدل سرآمدی EFQM را درک کردند: "ما گمان می بردیم مدل سرآمدی EFQM همان چیزی است که حلال تمام مشکلات خواهد بود، اما حالا فهمیده ایم که این مدل بیشتر یک ابزار تشخیصی است نه یک مدل استراتژیک و برنامه ریزی کسب و کار". به این ترتیب بود که مقرر شد، تا مدل کارت امتیازی متوازن برای پوشش دادن دو ضعف مدل سرآمدی EFQM معرفی شود: ۱- فقدان جهت گیری های استراتژیک ۲- نیاز به متمرکز کردن فعالیتهای بهبودمتافع حاصل از اجرای کارت امتیازی متوازن در تعریف و تعیین استراتژی ها و کمکی که این مدل در تعریف شاخصهای سازمان می تواند بکنند، برای مدیران تشریح شد و آنها درک کردند که برای معرفی کارت امتیازی متوازن باید از یک رویکرد مناسب و مدیریت تغییر استفاده کرد. بدین ترتیب نیاز به یکپارچه سازی کارت امتیازی متوازن با مدل سرآمدی EFQM درک شد و مطالعه ۶ شرکت نامبرده شروع شد. مطالعه IR در مورد شرکتها دیگر تمامی ۶ شرکت تحت مطالعه، کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM را در فرایند مدیریت استراتژیک، یکپارچه کرده و آنها را به بخش اصلی چرخه برنامه ریزی تبدیل کرده بودند. چرخه برنامه ریزی شرکتها نیز بر اصول (plan-do-

check- action) مبتنی بود. مدل سرآمدی EFQM بعنوان ابزار تشخیص دهنده بخشی از فاز کنترل (Check) بوده و مدل کارت امتیازی متوازن بعنوان یک ابزار استراتژیک در فاز برنامه ریزی (Plan) قرار گرفته بود. البته نمی توان تفکیک خیلی روشنی ارائه کرد، بطوری که نتایج ارزیابی های مدل سرآمدی EFQM هم در برنامه ریزی توسعه استراتژیک (Plan) و هم ممیزی سالیانه (Check) بکار می رفت و کارت امتیازی متوازن نیز در تعریف اهداف استراتژیک (Plan) و اندازه گیری (Check) بکار گرفته می شد. مدل PDCA درک بهتر از اهداف استراتژیک و نحوه دستیابی به آنها را تسهیل می کرد. این سازمانها تماماً از هر دو مدل استفاده کرده و به درک خوبی از نقاط قوت و ضعف هر دو مدل رسیده بودند. آنها به جای جایگزینی یا توسعه مدل های جدید، برای افزایش کارایی سازمان هر دو مدل را بطور کامل پیاده سازی کردند. نتایج نشان می داد در صورتی که به جای توسعه و ایجاد مدل های جدید، برای کاهش نقاط ضعف مدل ها از هر دو رویکرد بطور کامل استفاده شود، می توان ارزش را بهینه کرد. مدل سرآمدی EFQM به مدیران کمک می کند تا اصول سازمان جهت برآورده کردن انتظارات مشتریان را درک کنند، و به علت بکارگیری کارت امتیازی متوازن پی ببرند. از طرف دیگر کارت امتیازی متوازن باعث متمرکز شدن عملکرد بر روی اهداف سازمان می شود و به فهمیدن ارتباط بین فرایندها و اهداف سازمان کمک می کند. همچنین عوامل زیر بعنوان عوامل حیاتی موفقیت در بکارگیری این رویکردها مشخص شد: ۱- ایجاد تیمی واحد برای مالکیت کیفیت و اندازه گیری عملکرد این اقدام موجب ایجاد فهم عمیق از ظرفیت رقابتی سازمان و عملکرد آن می شود. این تیم می تواند امکان ادامه کار را در صورت تغییر هیئت مدیره فراهم آورد، همچنین می تواند مشاور خیره هیت مدیره بوده و کانون ارتباط هیئت مدیره با بقیه سازمان باشد. ۲- تعهد گروه مدیران ارشد تعهد مدیران ارشد، امری جهت دستیابی به منافع قابل حصول از این مدل هاست. این اقدام می تواند از طریق آموزش دقیق هر دو مدل به مدیران ارشد، افزایش یاد. ۳- نگرش یادگیرنده تمایل سازمان به توسعه و یادگیری یکی از عوامل موفقیت است. ۴- مشارکت مشارکت کلید شایستگی است. فقط در صورت مشارکت مناسب مشتریان، تأمین کنندگان، سهامداران و مراکز علمی و تحقیقی می توان به منافع دو طرفه دست یافت. ۵- حل مشکلات مجموعه علاوه بر تکنیک های کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM که می تواند فراهم آورنده پاسخی برای موفقیت مجموعه باشند، توجه به دیگر رویکردهای موجود در محیط های کسب و کار نیز می تواند مفید باشد. نتیجه گیری بخش های ۱ و ۲ گفته شد که دو مدل کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM با وجود برخی شباهت های ظاهری دارای تفاوت های بنیادی و مفهومی هستند، برخی از تفاوت های مذکور عبارتند از: استقلال از محیط در مدل EFQM و وابستگی به آن در مدل BSC - توصیفی بودن مدل EFQM و متمرکز بودن مدل BSC - یک مدل عینی است، BSC یک مدل ذهنی (انتزاعی) است - مدل EFQM نشان دهنده وضعیت جاری است و مدل BSC نمایانگر وضعیت آینده است. براساس مطالب گفته شده، با استفاده از تفاوت های موجود در دو روش و در صورت پیاده سازی کامل دو مدل در کنار هم، در واقع هر کدام از مدلها بعد جدیدی به مدل دیگر اضافه می کند و این منجر به درک بهتر و کاملتر از فرایندهای سازمان و حوزه های استراتژیک آن می شود. منابع

- 1- Wongrassamee S., Gardiner P.D and Simmons J.E.L. Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard And The EFQM Excellence Model Measuring Business Excellence ۲۰۰۳, VOL ۷, No. ۱ - Page ۱۴-۲۸ ۲- Johnson S. EFQM And Balanced Scorecard For Improving Organizational Performance, Inland Revenue, A Reaserch Report, April ۲۰۰۳
- ۳- بهبود عملکرد با استفاده از سیستم پاداش دهی BSC محور (کارت امتیازی متوازن) براساس مطالعه موردی در بلژیک، صدوقیان محمد رضا و شکری مهدی - ششمین همایش کیفیت و بهره وری در صنعت برق- خرداد و تیر ۱۳۸۴-۴ جمعی، منوچهر و سیروس حسینی، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (براساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی) انتشارات روناس
- ۵- Anderse, H.V, Lawric, G.& Shulver M, The Blanced Scorecard Vs. The EFQM Business Excellence Model - ۲GC Working Paper, June ۲۰۰۶- Lamotte G. Are The Blanced Scorecard And The EFQM Excellence Model Mutually Exclusive Or Do They Work Together To Bring Added Value To A Company?, EFQM, Brussels, ۲۰۰۰

اندازه گیری عملکرد، پایدها و نیایدها

دکتر حیدر امیران

مقدمه: امروزه اندازه گیری به عنوان یکی از پایه ای ترین مبنای علوم مختلف در عرصه دستاوردهای بشری درآمده است. بی شک، علم از زمانی آغاز می شود که اندازه گیری پایه میدان می گذارد. شاید بتوان یکی از مولفه های اصلی پیشرفته بودن جوامع را همین جنبش اندازه گیری دانست. در این میان، اندازه گیری عملکرد (PERFORMANCE MEASUREMENT) خود به عنوان یک موضوع عمومی، عملکردهای مختلف موجود در صحنه کسب و کار را شامل می شود. عملکردهایی که هم مربوط به سازمان و هم مربوط به واحدها، فرایندها، افراد، مشتریان و یا پیمانکاران آن است. از آنجا که اندازه گیری عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایت گر کلیه فعالیتهای مدیریتی مطرح است و رشد و توسعه پایدار سازمانها و موسسات کشور و پیامد آن یعنی رشد اقتصاد ملی مرهون سنجش، اندازه گیری، تجزیه و تحلیل، مقایسه و انجام اقدامات لازم و ضروری در این زمینه است، مبحث اندازه گیری عملکرد روز به روز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده است. در این میان، اندازه گیری عملکرد شرکتها، فرایندها، واحدها و پرسنل آنقدر اهمیت دارد که به زعم ما شاید یکی از وظایف و مسئولیتهای اصلی مدیریت هر سازمان پرداختن به این موضوع بسیار مهم است. اما، به راستی اندازه گیری عملکرد را باید چگونه انجام داد؟ آیا انجام این کار آسان است؟ آیا می توان شاخصهای اندازه گیری عملکرد را در کمترین زمان ممکن شناسایی و تعیین و نسبت به انجام آن همت گمارد؟ به نظر می رسد یکی از موضوعهای مهمی که شرکتهای ایرانی باید در راستای رشد و توسعه خود انجام بدهند، توجه تام به موضوع اندازه گیری عملکرد است، اما انجام این کار چگونه ممکن است؟ برگزاری اولین سمینار اندازه گیری عملکرد که در سال ۱۳۸۱ و به همت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و دانشگاه تهران برگزار شد، انگیزه ای بود برای نویسنده که براساس تجارب حاصله در اجرای پروژه های اندازه گیری عملکرد در شرکتهای ایرانی دیدگاههای خود را در مورد این موضوع بسیار مهم مطرح سازد. ۲- ملاحظات اصلی و مقدماتی: در هر برنامه اندازه گیری عملکرد حداقل با مفاهیم اصلی و پایه ای زیر مواجه می شویم که توجه به آنها بسیار راهگشا خواهد بود: ۱-۲- هدف از پروژه اندازه گیری عملکرد: یکی از مفاهیم بنیادین در اندازه گیری عملکرد، تبیین هدف و منظور از انجام این کار است. پاسخ به این سوال که چرا و با چه هدفی اندازه گیری

عملکرد باید انجام شود، بسیار مهم و تعیین کننده است. در این مورد نقش مدیریت ارشد به عنوان مشتری اصلی این پروژه حساس و مهم است، از این رو، تبیین دقیق هدف و منظور از اجرای پروژه اندازه گیری عملکرد توسط مدیریت ارشد حائز اهمیت است. ۲-۲ - دامنه شمول پروژه: در این مورد از ابتدای پروژه با یک سوال اصلی زیر مواجه هستیم: - آیا اندازه گیری عملکرد باید در کل شرکت انجام شود و یا باید در بخشی از آن به عنوان پایلوت (PILOT) اجرا شود؟ با توجه به تجارب حاصله باید گفت احتمالاً اجرای این پروژه در مقیاس کوچکتر مناسب تر به نظر می رسد، اما به هر حال تعیین دامنه شمول پروژه واقعاً به شرایط مربوطه از جمله عواملی مثل زمان و مکان شرکت ارتباط دارد. ۲-۳ - فرایند گزایی یا واحد گزایی: یکی از نکات مهم دیگر در میث اندازه گیری عملکرد تبیین و تدقیق در مورد این موضوع است که آیا اندازه گیری عملکرد در پی سنجش عملکرد فرایندها است و یا واحدهای سازمانی. زیرا توجه به هر یک از این موضوعها بسیار مهم و تعیین کننده است که باید از ابتدای پروژه به آن توجه کرده و برای آن تعریف و برنامه ای مشخص داشت. البته برخی از سازمانها، از همان ابتدا در پی اندازه گیری عملکرد افراد هستند که انجام این مهم به خصوص با توجه به شرایط واقعی موجود در اغلب شرکتهای ایرانی - دولتی و یا خصوصی - غیرممکن می نماید. به خصوص آنکه هنوز شرایط فرهنگی و نیز اطلاعات مورد نیاز برای انجام این مهم فراهم نیست و لذا می توان آن را به شرح بندهای زیر مطرح ساخت. این ملاحظات را می توان به شرح زیر براساس مراحل مندرج در شکل شماره دو معرفی کرد: مرحله اول - شناسایی شاخصهای اندازه گیری عملکرد: در این مورد توجه به موضوعات زیر مهم و حیاتی است: ۱- آماده سازی و توجیه شرکت و واحدهای سازمانی در مورد اهداف اجرای پروژه؛ ۲- انجام فعالیتهای و اقدامات تبلیغاتی و ترویجی همزمان با آغاز فعالیتهای مرحله اول و استمرار آن در سایر مراحل؛ ۳- تهیه و تولید انواع وسایل آموزشی و کمک آموزشی مناسب برای ترویج موضوع؛ ۴- برگزاری جلسات و برنامه های توجیهی - آموزشی پیرامون موضوع؛ ۵- مشارکت هرچه بیشتر واحدهای تحت پوشش در این فاز؛ ۶- آموزش دقیق گروههای مسئول شناسایی شاخصها؛ ۷- برنامه ریزی و زمانبندی دقیق پروژه؛ ۸- تعیین معیارها و شاخصهای اندازه گیری میزان پیشرفت پروژه؛ ۹- طراحی و تدوین سیستم گزارش دهی مناسب؛ ۱۰- تشکیل گروه نظارت عالی برای اجرای پروژه؛ ۱۱- شناسایی و تعیین نرم افزارهای مرتبط با موضوع تامین آنها؛ ۱۲- دسته بندی شاخصها و تعیین آن دسته از شاخصهایی که امکان اندازه گیری آنها وجود دارد؛ ۱۳- بررسی امکان استفاده از نیروهای پیمانکار (OUTSOURCING) برای شناسایی شاخصها و پیشنهاد آنها به واحدهای سازمانی تحت پوشش؛ ۱۴- انتخاب شاخصهایی که اطلاعات آنها در سطح شرکت تولید می شود. مرحله دوم - مدل سازی و فرموله کردن شاخصها: در این مورد ملاحظات زیر باید مدنظر قرار بگیرد: - طراحی و تدوین یک مدل منطقی - ریاضی برای یکپارچه کردن شاخصهای متنوع شناسایی شده؛ - تعیین و شناسایی مبنای (BENCHMARK) مورد نیاز؛ - تشکیل گروههای ارزیابی کننده و آموزش دقیق آنها؛ - طراحی و تدوین کلیه روشها و مستندات مرتبط و مورد نیاز برای اجرای مدل؛ - تعیین و شناسایی روشهای تست مدل؛ - انتخاب واحدهای سازمانی پایلوت براساس معیارهای آزمون تعیین شده؛ - آماده سازی و توجیه واحدهای پایلوت برای اجرای مدل طراحی شده در آنها. مرحله سوم - اجرای مدل طراحی شده در واحدهای PILOT و شرکت: ملاحظات زیر در این مرحله تعیین کننده است: ۱- اجرای مدل با همکاری و مشارکت واحدهای پایلوت؛ ۲- بررسی زمینه های اجرای شاخصهایی که اطلاعات آنها فعلاً در شرکت یا واحدهای پایلوت تولید نمی شود؛ ۳- نظارت گروهی ویژه، بر نحوه کار گروه ارزیابان و شناسایی و تعیین فرصتهای بهبود در این نوع ارزیابیها؛ ۴- بررسی نتایج حاصله با نمایندگان واحدهای پایلوت و محرمانه تلفی کردن نتایج این مرحله؛ ۵- انتخاب دقیق و صحیح افرادی که باید واحد پایلوت را براساس مدل طراحی شده ارزیابی کنند؛ ۶- آماده سازی کلیه واحدهایی که باید در مرحله بعد عملکرد آنها براساس مدل طراحی شده ارزیابی شود. مرحله چهارم - اجرای نهایی مدل در واحدهای شرکت: که می توان به ملاحظات زیر در این مورد اشاره کرد: - برگزاری جلسات توجیهی برای نمایندگان واحدهایی که مدل باید در آنها اجرا شود؛ - تعیین گروهی ویژه برای نظارت بر عملکرد گروه ارزیابان؛ - طراحی و تدوین آیین نامه ارزیابی و انتخاب ارزیابان مدل و تعیین معیارهای این ارزیابی؛ - تدوین نهایی نحوه و مراحل جمع آوری اطلاعات و تهیه گزارشهای مربوطه؛ - بررسی امکان استفاده از نیروهای پیمانکاری برای انجام این ارزیابیها. مرحله پنجم - کامپیوتری کردن مدل اندازه گیری عملکرد: برخی از ملاحظات در این مورد عبارتست از: ۱- مجزا (SINGLE) یا یکپارچه بودن (INTEGRATED) سیستم؛ ۲- معیارها و زبان برنامه نویسی؛ ۳- چگونگی برنامه نویسی و طراحی سیستم؛ ۴- چگونگی تهیه و تدوین سیستم؛ ۵- چگونگی اجرا و کنترل سیستم؛ ۶- نحوه ارتباط سیستم با سایر سیستم های موجود؛ ۷- ارزیابی و کنترل نتایج حاصله. ۲-۴ - سایر ملاحظات: سایر ملاحظات مرتبط با اندازه گیری عملکرد یکی از نکات مهم در این زمینه توجه به ویژگی شاخصها و معیارهای انتخاب شده است. در این مورد شاخصهای مورد استفاده برای اندازه گیری عملکرد باید حداقل دارای ویژگیها و مشخصات زیر باشد: الف - خاص و معین باشد؛ یعنی شاخص، شاخص اندازه گیری عملکرد واحد مورد بررسی (شرکت، فرایند، واحد و فرد) بوده و اختصاص به آن داشته باشد. مثلاً شاخص افزایش یا کاهش تولید اساساً ارتباطی با عملکرد واحد کنترل کیفیت ندارد، بنابراین، نمی تواند به عنوان شاخص این واحد تلقی شود. ب - قابل اندازه گیری باشد: هر شاخصی که شناسایی می شود باید قابل اندازه گیری و سنجش باشد و چنانچه نتوان شاخص را اندازه گیری کرد عملاً نمی توان از آن استفاده کرد. مثلاً ممکن است شاخص روحیه کارکنان را نتوان اندازه گیری کرد، ولی می توان نرخ ضایعات تولید را مورد سنجش قرار داد. ج - قابل حصول و دست یافتنی باشد: هدف گذاری برای شاخص باید قابل حصول و دست یافتنی باشد، از این رو در هدف گذاری برای هر شاخص بایستی توجه داشت که اهداف تعیین شده قابل حصول باشند. مثلاً ممکن است نتوان ضایعات تولید را از ۵۰٪ به صفر رساند ولی امکان حصول به ۴٪ ضایعات عملی و امکان پذیر است. د - واقعی و حقیقی باشد: شاخصها باید با ماموریتها، وظایف واحدها و فرایندها مرتبط باشند. از سوی دیگر در شناسایی شاخصها لزوماً تعداد و کمیت آنها مهم نیست بلکه کیفیت شاخصها نکته بسیار مهمی است که باید به آن توجه داشت. ه - دارای محدوده زمانی معینی باشد: هر شاخص باید در یک محدوده یا بازه زمانی مورد سنجش و ارزیابی قرار بگیرد. در این میان تعیین محدوده زمانی شاخصها به عوامل متعددی مثل نوع و ماهیت شاخص، ارتباط آن با سایر شاخصها به وجود یا عدم وجود اطلاعات مورد نیاز، فواصل جمع آوری و استخراج داده ها و اطلاعات مورد نیاز و... ارتباط دارد. و - وجود اطلاعات مورد نیاز برای سنجش و اندازه گیری شاخصها: هر شاخص زمانی مفید و مطلوب است که اطلاعات و داده های مورد نیاز برای سنجش و اندازه گیری آنها در اختیار باشد. از این رو هر شاخص حتی اگر کامل، مناسب و فرموله باشد چنانچه اطلاعات لازم برای سنجش آن در دسترس نباشد عملاً از نظر ما کیفیت لازم برای استفاده و کاربرد را نخواهد داشت. ۲-۵ - نوع - (ماهیت) و جنس شاخصها: در این مقاله ما شاخصها را از نوع، ماهیت و یا جنس متفاوت دیده ایم. هر شاخص می تواند از نظر نوع و ماهیت در چهار دسته کار آیی، اثربخشی، بهره وری و سود آوری و از نظر جنس به دسته هایی مثل کیفیت، هزینه، زمان، تحویل، انعطاف پذیری، درصد، عدد، نسبت و... تقسیم شود. ۲-۶ - برخی از مشکلات مربوط به اندازه

گیری عملکرد: ذیلاً برای آشنایی خوانندگان محترم می توان به برخی از مسایل و مشکلات موجود در این زمینه اشاره کرد: الف - فقدان معیارهای متوازن و هماهنگ و سازگار با هم که خوب فرموله نشده و یا فاقد ویژگیهای مندرج در بند ۲-۴ هستند؛ ب - عدم دقت در تدوین شاخصها و در نتیجه از بین رفتن کارایی شاخصها و سیستم اندازه گیری عملکرد؛ ج - فقدان هر یک از ویژگیهای زیر: - عدم تمایل قلبی مدیران و فقدان مشارکت جدی آنها در این برنامه ها؛ - وجود اختلاف بین افراد مسئول اندازه گیری عملکرد در تفسیر و استراتژی های سازمان؛ - عدم استفاده از روشهای مناسب و قابل قبول برای اندازه گیری عملکرد؛ - عدم وجود و یا جمع آوری اطلاعات دقیق و قابل اعتماد؛ - تحمیلی بودن شاخصها و روشهای اندازه گیری عملکرد؛ د - عدم وجود مغایرت بین شاخصهای اصلی موفقیت سازمان و معیارهای اندازه گیری عملکرد انتخاب شده؛ - اهمیت دادن به معیارهای غیرمالی؛ و - عدم وجود زبان مشترک بین اعضای تیم اندازه گیری عملکرد؛ ز - تاکید بر شناسایی و اجرای شاخصهای اندازه گیری عملکرد از بالا به پایین (تحمیلی بودن شاخصها)؛ ح - شکست برخی از پروژه ها در زمان اجرا به دلایل زیر: - روش اجرای پروژه؛ - نامشخص بودن قابل به اهداف تعیین شده برای پروژه؛ - عدم توجه به جنبه های رفتاری افراد مرتبط با این شاخصها؛ - تاثیر اندک نتیجه اندازه گیری عملکرد بر روی عملکرد سازمان. ۲-۷ - برخی از عوامل موفقیت پروژه های اندازه گیری: توجه به برخی از ملاحظات زیر در موفقیت پروژه اندازه گیری عملکرد موثر است: الف - شناسایی کل فرایند کنترل سازمان با این باور که اجرای سیستم اندازه گیری عملکرد از خود اندازه گیری عملکرد مهمتر است. ب - معیارهای اندازه گیری عملکرد باید به جای توجه به تاثیرات جزئی، تاحدود زیادی

منبع: ماهنامه تدبیر - سال چهاردهم - شماره ۱۳۶

نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن

سازمان های امروزی در محیط های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین المللی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه حل های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت سازمان ها مواجه اند. در چنین فضایی ارزیابی عملکرد و سپس مدیریت عملکرد، بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود چرا که تنها ارزیابی مالی سازمان ها بر اساس سود و زیان و ترازنامه های مالی و صرفه جویی در هزینه ها ما را به گمراهی خواهد کشاند. مهمترین علت آن این است که مطالعات نشان داده است در عصر دانش، ۸۰ درصد ارزش افزایی در سازمان ها از طریق دارایی های نامشهود سازمانی شامل سرمایه های انسانی (دانش و مهارت های کارکنان)، سرمایه های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزشهای حاکم بر آن) و سرمایه های اطلاعاتی (بانکهای اطلاعاتی و داده های آماری) ایجاد می شود و دیگر نمی توان تنها با دارایی های مشهود، ارزیابی عملکرد و در پی آن مدیریت عملکرد جامعی انجام داد. مدیریت عملکرد به معنای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس برنامه راهبردی آن و استفاده از اطلاعات حاصله در بهبود برنامه راهبردی، بدون توجه به حوزه های دیگر به جز حوزه مالی امکان پذیر نمی باشد. شاهد این مدعا ۴ عامل بازدارنده دستیابی سازمان ها به استراتژی ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود است که دانشمندان علوم نوین مدیریت استراتژیک آن را بر شمرده اند: * عامل بازدارنده استراتژی: بدین معنا که استراتژی ها توسط افرادی که باید آنها را اجرا کنند هنوز درک نشده اند و هنوز استراتژی ها به اهداف کمی تبدیل نشده است. * عامل بازدارنده مدیریتی: بدین معنا که سیستم های مدیریتی برای کنترل عملیات و فعالیت های اجرایی سازمان طراحی شده اند و به بودجه ها متصل هستند نه به استراتژی ها. * عامل بازدارنده انسانی: بدین معنا که اهداف فردی، دانش و شایستگی های افراد به اجرای استراتژی ها پیوند نخورده است. * عامل اجرایی: بدین معنا که فرآیندهای کلیدی برای پیشبرد استراتژی ها و اهداف بلند مدت سازمان طراحی نشده اند. در این میان دو تن از برجسته ترین دانشمندان مدیریت به نام های پروفیسور رابرت کاپلان و دکتر دیوید نورتن با درک این چهار عامل اساسی یک سیستم مدیریتی نوینی تحت عنوان کارت امتیازی متوازن (BSC) ارائه نمودند که پس از قریب ۱۰ سال تجربه اجرایی در سازمان های مختلف در بخش خصوصی و دولتی آتچنان نتایجی را در حوزه مدیریت عملکرد سازمان ها ایجاد نمود که در حال حاضر تنها رویکرد اثر بخش تجربه شده در دنیا برای استقرار یک نظام مدیریت عملکرد جامع به همراه ۴۰ نرم افزار BSC تولید شده در دنیا شناخته شده است. BSC یک سیستم مدیریتی است که اجرای استراتژی ها را مدیریت می کند، عملکرد را در ۴ حوزه رشد و یادگیری (نیروی انسانی، سرمایه های نامشهود سازمان و سیستم های اطلاعاتی)، فرآیندهای داخلی سازمان، مشتریان و ذینفعان و حوزه مالی اندازه گیری می کند و باعث انتقال و تفهیم ماموریت، چشم انداز، استراتژی ها و انتظارات عملکردی به کلیه ذینفعان داخلی و خارجی سازمان می شود. BSC در ۵ حوزه ذیل کاربرد اساسی دارد: * اجرای استراتژی ها * مدیریت عملکرد * مدیریت فرآیندها * تخصیص منابع * سیستم های منابع انسانی سازمان هایی که در آسیا از BSC استفاده نموده اند اهداف ذیل را دنبال کرده اند: * ۴۷٪ سازمان ها از BSC برای برقراری توازن بین عملکرد کارکنان با اهداف کمی سازمان استفاده نموده اند. * ۳۷٪ سازمان ها از آن برای درک بهتر شاخص های دستیابی به استراتژی ها و اهداف بلند مدت بهره گرفته اند. * ۳۷٪ سازمان ها از BSC برای انتقال و تفهیم استراتژی ها به کارکنان استفاده نموده اند. * ۳۰٪ سازمان ها از BSC در کنار سیستم های مدیریت کیفیت مانند Malcom Baldrige استفاده کرده اند. * ۲۳٪ از سازمان ها نیز از آن در کنار چهارچوب های ارزش افزایی برای سهامداران مانند NEV استفاده نموده اند. مزایای BSC برای سازمان های دولتیاز جمله مهمترین چالش ها و دغدغه های سازمان های دولتی می توان به موارد ذیل اشاره کرد: * پاسخگویی * شفافیت * نتیجه مداری * کنترل هزینه ها * پرداخت در قبال عملکرد در حال حاضر سیستم مدیریتی BSC تنها چارچوب موجود در دنیا است که قادر است استراتژی ها را با عملکرد و بودجه برای پاسخگویی به چالش های فوق تلفیق دهد و به همین دلیل است که طی گزارشی که سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه (OECD) در سال ۲۰۰۵ از وضعیت سیستم های ارزیابی و مدیریت عملکرد و بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی در دنیا منتشر ساخت اعلام کرد که بسیاری از سازمان های دولتی به سمت سیستم مدیریتی BSC برای استقرار نظام های ارزیابی مدیریت عملکرد روی آورده اند. از جمله مزایای BSC برای سازمان های دولتی می توان به این موارد اشاره کرد: * کمک به برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. * تغییر برنامه های استراتژیک از یک شکل نوشتاری و مجلد های قطور که شاید حجم آن برای برخی سازمان ها جذابیت نیز داشته باشد به یک سری گام های عملیاتی مختصر و رویت نتایج اجرای آن به صورت روزانه. * ایجاد چارچوبی که نه تنها ارزیابی عملکرد دقیق را امکان پذیر می سازد که به برنامه ریزان نشان می دهد که چه چیزی را ارزیابی و اندازه گیری کنند و چه چیزی را رها سازند. * مدیران ارشد را توانمند می سازد تا بتوانند استراتژی های خود را با موفقیت اجرا کنند. * ارتباط بین چشم انداز و اهداف بلند مدت استراتژیک به اهداف کوتاه مدت عملیاتی، برنامه های کاری و بودجه

استراتژی تولید و عملیات مبتنی بر زمان

محمدرضا اسماعیلی گوی

چکیده: موفقیت یا شکست سازمان در گرو توانایی آن در تعریف یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت رقابتی پایدار جهت خلق ارزش بلند مدت است. برای کسب قابلیت رقابت پذیری، مدیران باید با اتخاذ تصمیمات مناسب در حوزه های تصمیم تولید و عملیات، اهداف عملکردی سازمان از جمله سرعت و انعطاف را تأمین کنند. شرکتهایی که قبلاً از طریق کاهش هزینه، تمایز، صرفه جویی به مقیاس و کیفیت رقابت می کردند، اکنون به دنبال کسب مزیت رقابتی به واسطه استراتژیهای مبتنی بر زمان هستند. در این نوشتار ضمن تبیین مفهوم و اهمیت مدیریت زمان در فراگردهای تولید و ضرورت اولویت دادن تحلیل های استراتژیک بر تکنولوژی، اهداف و استراتژیهای سه گانه مبتنی بر زمان تشریح می شود. در ادامه، تولید و ساخت مبتنی بر زمان، به عنوان یک استراتژی مبتنی بر زمان برای شرکتهای تولید و ساخت معرفی می شود. بعد از تبیین استراتژی های بنیادین کاهش زمان چرخه یعنی حذف و موازی سازی، یک چارچوبی متشکل از شش فعالیت: ساده سازی، استانداردسازی، یکپارچه سازی، دسترسی و کنترل، در تولید و ساخت مبتنی بر زمان، به عنوان ابزارهایی برای کاهش زمان تاوای ارائه می شود. مقدمه تلاش برای رسیدن به سرعت مناسب در عملیات، از تازه ترین اقدامات انجام شده برای کسب مزیت رقابتی است. در دهه گذشته، دامنه وسیعی از فلسفه های استراتژیک و عملیاتی ایجاد شده اند تا سازمانهای کسب و کار امروز را متناسب با فضای بازار جهانی با رقابت بسیار شدید، منعطف سازند. این فلسفه ها، شامل رقابت مبتنی بر زمان، مدیریت کیفیت جامع، برون سپاری منابع، بازمهندسی کسب و کار و مدیریت تغییر می شود. این اصول و فلسفه ها و ابزارهای مرتبط با آنها، شکل دهنده استراتژی های عملیاتی و کسب و کار برای رهبری کسب و کار در بخشهای تولیدی و خدماتی در اقتصاد جهانی هستند. استراتژیهایی که مبتنی بر این فلسفه ها هستند، به عنوان تنها جهت گیری استراتژیک شرکتهای پابه عنوان مکملی برای جایگاه استراتژیک سنتی هستند که بر استراتژی های عمومی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز، مبتنی هستند. از اوایل دهه ۱۹۹۰، مفهوم رقابت مبتنی بر زمان که توسط «هوت» و «استاک» مطرح شد، به یکی از اثر بخش ترین استراتژی ها برای کسب مزیت رقابتی منحصر به فرد مبدل شده است. تولید و ساخت مبتنی بر زمان، به عنوان یک رویکرد منطقی برای مدیریت تولید و عملیات مطرح شده است و همچنین یک جهت گیری مبتنی بر زمان را در شرکتهای تولید و ساخت مستقر می کند. لازم است که شرکتهای تولیدی، ارکان این مفهوم را به مدیریت عملیات خود منتقل کنند. در بسیاری صنایع اگر چه کیفیت هنوز به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت محسوب می شود، اما دیگر به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی منحصر به فرد لحاظ نمی شود. در واقع مشتریان ضمن مطالبه هزینه پایین و کیفیت بالاتر، توجه خود را به در دسترس بودن محصول در هنگام نیاز منعطف کرده اند. این تقاضا در تمام طول زنجیره تأمین اثر می گذارد. مزیت رقابتی و ارزشموقبت یک سازمان در گرو توانایی آن در تعریف یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت پایدار رقابتی جهت خلق ارزش برای مشتری است. شرکتهای باید یاد بگیرند، شرایطی را خلق کنند که کارایی و خلاقیت سازمان را برای بهره بردن از مزیتهای رقابتی موجود خود افزایش دهند و ضمناً به دنبال منابع جدیدی از مزیتهای رقابتی باشند؛ به عبارت دیگر شرکتهای باید بیاموزند که همزمان ارزش را خلق کنند، پرورش دهند و استقرار بخشند. (پوتر، ۱۹۹۶). اساس ارزش بر ادراک مشتری است و در واقع ترکیبی است از مزایای محسوس و نامحسوس، ویژگیهای خاص محصول، تصویر و همچنین اعتبار و شهرت و پاسخ دهی سازمان. در واقع مشتریان خریدار مزایا و سود محصول هستند نه خود محصول. به منظور کسب قابلیت رقابت پذیری، لازم است مدیران با اتخاذ تصمیمات مناسب در حوزه های تصمیم عملیات (شامل: ظرفیت، شبکه تأمین، تکنولوژی فراگرد و سازماندهی)، راه دستیابی به اهداف عملکردی خود را هموار کنند. سرعت و انعطاف، دو هدف مهم از اهداف عملکردی عملیات هستند. به دلیل رقابت شدید، مزیتهای رقابتی بندرت دوام می آورند. پس رویکردها در طول زمان متکامل می شوند. در چند سال اخیر، شرکتهای استراتژی خود را از کیفیت محوری (از طریق تمرکز بر استراتژی های مشتری مدار)، به «استراتژی های مبتنی بر زمان» تکامل بخشیدند. خلق ارزش افزوده به وسیله تمرکز بر زمان در حالی که بسیاری از شرکتهای برای رقابتی ماندن در تلاشند، هنوز دامنه وسیعی از پتانسیل و انرژی استفاده نشده وجود دارد که به دلیل سازماندهی نامناسب محدود شده است. استقرار سیستم های MRP و دیگر سیستم های کامپیوتری و کنترلی نباید موجب غفلت از اقدامات لازم برای ایجاد ارزش افزوده شود. اعتماد بیش از حد به سیستم های کامپیوتری، احساس امنیت کاذبی ایجاد می کند و در واری آن هیچ بهبودی در خدمت و کاهش هزینه های کلی ایجاد نمی شود. در واقع اولویت دادن تکنولوژی بر تحلیلهای استراتژیک یا شناسایی محدودیتها، جای انتقاد دارد. باید توجه کرد که تفاوت در محصولات دائماً کم می شود و رقابت از محصول به بسته کامل مزایا تغییر پیدا کرده است. اتخاذ یک استراتژی مبتنی بر زمان می تواند برای سنجش قابلیت ایجاد ارزش افزوده سازمان و شناسایی محدودیتها و موانع کاربرد داشته باشد. استراتژی مبتنی بر زمان، تمرکز سازمان را بر مسائل مهم و مرتبط سوق می دهد نه اینکه به مسائل خارجی و نامربوط توجه کند. چنین استراتژی می تواند مزیت رقابتی واقعی خلق کند. البته برای استقرار این استراتژی، زیرساختها و سیستم های سازمانی مناسب لازم است. زیرساخت، برخلاف افراد، محصولات و سهم بازار، قابل رقابت نیست. سازمانی که بتواند محصولات متنوعی را در بازه زمانی کمتری با یک سطحی از هزینه قابل رقابت برای مشتریان خود فراهم آورد، سازمان موفق خواهد بود. سیستم های مبتنی بر زمان با تمرکز بر تسریع زمان فرایندها، منجر به کاهش در زمان کلی تحویل خواهند شد. در نتیجه سطح موجودی کاهش پیدا خواهد کرد و امکان افزایش سرعت پاسخگویی فراهم می شود. مدیریت زمان در فرایندها استاک و وبر (۱۹۹۳) تبیین کردند که چگونه شرکتهای ژاپنی که قبلاً از طریق استراتژی های کاهش هزینه و صرفه جویی به مقیاس و کیفیت بالاتر به دنبال رقابت بودند، شروع به رقابت بر مبنای «زمان» کردند. با نگرش از منظر زمان، مدیران و کارکنان قادر خواهند بود، عمده فراگردهای حیاتی و توالی فعالیتها و ارتباطات افقی را در سازمان شناسایی کرده و نیز مولفه هایی را که یک شرکت با آنها کسب و کار خود را سازمان می دهد، درک کنند. قابلیت چرخه سریع باید در توسعه محصول، سفارش دهی، زمان بندی و فراگردهای تولید ایجاد شود. این موجب می شود که شرکت بتواند محصولات جدیدتر را هر چه سریعتر ارائه کند و در نتیجه تولید کنندگان رقیب رادر حالت انفعال قرار دهد. قابلیت تبدیل سریع سفارشها به محصول نهایی، برای شرکت این پتانسیل را فراهم می آورد که مشتریان حساس به زمان را جذب کرده و فشار کاهش هزینه و موجودی را بر دیگر تولید کنندگان وارد کند. چنین سازمانی می تواند دامنه وسیعی از محصولات را تدارک ببیند و فروش هر کدام را آزمایش کند. سرعت و انعطاف، کلید حفظ مزیت رقابتی هستند. (سرعت در ارائه محصولات جدید و انعطاف در همگامی با تغییر و تأمین سطوح بالایی از خدمات مشتری) طراحی محصول در مدیریت مبتنی بر زمان، بسیار حائز اهمیت است. ۸۵ درصد از هزینه و کیفیت در همان مرحله فراگرد طراحی رقم می خورد. طراحی خوب نیازمند کاهش در تعداد قطعات و قابلیت آزمایش آسان است. یک مولفه کلیدی در این حوزه، اشتراک قطعات در خانواده محصولات و استفاده از امکانات و مزایای تولید سلولی است. در حالی که هزینه و کیفیت، عوامل

مهمی به شمار می‌آیند، روشن است که اکنون سرعت تحویل درجه اهمیت بالایی دارد. برخلاف دیدگاه سنتی این گونه نیست که با کاهش زمانهای تحویل، هزینه‌ها افزایش پیدا کند. اهداف و نگرشهای استراتژی مبتنی بر زمان* اهدا فاستراتژی‌های مبتنی بر زمان سه هدف اولیه دارد: الف- ایجاد پتانسیل برای پاسخ سریع به تقاضاهای مشتریان. ب- بسط و توسعه خطوط تولید (تأمین گزینه‌های متعددی از محصولات) با انعطاف کم هزینه. ج- افزایش نوآوری. مینا بر این است که در کاهش زمان چرخه تحویل، پتانسیلی از کسب ارزش نهفته است. در نتیجه تولید کنندگان بیشتری وجود خواهند داشت که تولید خود را بر اساس سفارشها انجام دهند نه بر اساس پیش‌بینی سفارشها. همچنین کاهش زمان چرخه تحویل، به کاهش در موجودی و منابع مورد استفاده و زمان انتظار و افزایش بازگشت دارایی منجر خواهد شد. با افزایش وفاداری مشتری، حجم تولید نیز افزایش پیدا خواهد کرد. *نگرش‌های استراتژی مبتنی بر زمان سه هدف اولیه دارد: الف- بعضی صنایع نشان می‌دهد که از بین استراتژی‌های عمومی مدل کلاسیک پورتر، استراتژی تمایز، از دو استراتژی رهبری هزینه و تمرکز ترکیبی، اثربخشی بیشتری نشان می‌دهد. ضمناً بررسیها بیانگر این است که «استراتژی تمایز مبتنی بر زمان» یک تغییر بارز در استراتژی عمومی مدل کلاسیک پورتر است. پس اتخاذ استراتژی مبتنی بر زمان می‌تواند یک جهت‌گیری اثربخش باشد. این استراتژی در واقع مؤلفه‌هایی از کیفیت و کارایی را نیز داراست. روی هم رفته می‌توان سه استراتژی مبتنی بر زمان را برشمرد: الف- تولید و ساخت مبتنی بر زمان: لازمه آن، کاهش حجم بسته‌های تولید، بهبود استقرار به وسیله سازماندهی یا محصول به‌جای فراگرد (که موجب کاهش نقاط انباشت موجودی می‌شود) و استفاده از برنامه زمان‌بندی برای هر بخش است. ب- نوآوری مبتنی بر زمان: شامل بکارگیری تیم‌های بین بخشی و بهبود تدریجی می‌شود. ج- فروش و توزیع مبتنی بر زمان: مستلزم پیوند نزدیک فروش و توزیع با برنامه زمان‌بندی کارخانه به‌طور مستقیم است. بنابراین رویکرد های متعددی وجود دارند، اما اجرا و استقرار آنها می‌تواند دشوار باشد. آنچه اهمیت زیادی دارد، کارکرد توزیع و حمل و نقل است که باید کارا بوده و قابلیت اطمینان بالایی داشته باشد. در غیر این صورت، کلیت استراتژی سازمان با شکست مواجه می‌شود. تولید و ساخت مبتنی بر زمانشکنهای تولیدی از بعد زمان به دو شکل می‌توانند رقابت کنند: الف- توسعه سریعتر محصولات و ارائه محصولات جدید: شرکتی که می‌تواند به شکل دائم محصولات جدید بیشتری را زودتر از رقبای خود به بازار ارائه کند، نهایتاً قادر خواهد بود این قابلیت را در مسیر تسلط بر بازار به‌کارگیرد. این جنبه از زمان برای شرکتهایی بیشترین جذابیت و فایده را دارد که محصولات ارائه شده آنها در مراحل معرفی یا رشد (در منحنی عمر محصول) قرار داشته باشد. ب- تکمیل و تحویل سریعتر سفارشهای مشتریان: این مربوط به شرکتهایی می‌شود که تمرکز خود را بر سرعت پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان برای محصولات استقرار یافته می‌برند. در حقیقت آنها تلاش می‌کنند، زمان بین دادن سفارش توسط مشتری تا رسیدن محصول به دست مشتری را کاهش دهند. زمان چرخه، مقیاسی برای صلاحیت در زمانچرخه، مجموعه‌ای از گامهای تکراری فراگرد شامل ورودیهای ضروری و عناصر فراگرد است که خروجی مطلوب یعنی ارزش افزوده را نتیجه می‌دهد. زمان چرخه عبارت است از مقدار زمانی که برای پیشروی از یک نقطه معین در یک فراگرد کاری به نقطه دیگر نیاز است. یکی از مهمترین قسمتهای بازه زمانی، زمان چرخه فراگرد تولید است. تولید مبتنی بر زمان، به عنوان محور مرکزی رقابت مبتنی بر زمان، تمرکز اصلی خود را بر چرخه‌های زمانی تولید برده است و تلاش می‌کند این بازه زمانی را کاهش دهد. تولید و ساخت مبتنی بر زمان، در چارچوب سه نگرش بنیادین شرح داده می‌شود. هدف این سه رویکرد، کاهش دوره‌های تناوب است. الف- تسریع مراحل فراگردهای اساسی کار سریعترتها می‌تواند با تلاش بیشتر حاصل شود. بنابراین منابع کارایی بیشتری نیاز می‌شود که بسیار پر هزینه است. روی هم رفته، افزایش سرعت گامهای یک فراگرد نمی‌تواند به عنوان اثر بخش ترین روش برای کاهش دوره چرخه محسوب شود. اگر تصور شود که فردی روی دایره ای حرکت می‌کند و تمام گامهای فراگرد را که بخشی از این دایره محسوب می‌شوند بپیماید، همه زمانی که نیاز دارد (زمان چرخه) را می‌توان روی یک محور زمان نشان داد. یک راه برای کم کردن دوره زمانی این است که تندتر حرکت کند. ب- کاهش طول چرخه اساسی به وسیله موازی‌سازی: گامهای فراگردی که باید به صورت موازی انجام شوند، لازم است که از هم مستقل باشند. یعنی اینکه برای شروع یک فراگرد، لازم نیست دیگری پایان یافته باشد. به علاوه تمام گامهای فراگرد موازی نایستی از منابع مشترکی استفاده کنند. ج- کاهش طول چرخه اساسی به وسیله حذف گامهای غیر ضروری فراگرد: علاج گامها و مراحل غیر ضروری، حذف آنهاست. هر گام و هر مرحله ای که به محصول ارزشی را نمی‌افزاید، می‌تواند به عنوان اتلاف لحاظ شود. اقدامات تولید و ساخت مبتنی بر زمانچارچوب رویه‌ها و فعالیتهای تولید و ساخت مبتنی بر زمان که از سه رویکرد بنیادین مذکور نشئت می‌گیرند، تمرکز خود را بر تکنیک‌های فشرده‌کردن زمان قرار می‌دهند تا پاسخ‌گویی و قابلیت رقابت را ارتقا دهند. این چارچوب، متشکل از شش فعالیت می‌شود که عبارتند از: ساده‌سازی، استاندارد سازی، یکپارچه سازی، دسترسی کنترل و تسریع. هر یک از این شیوه‌ها به گونه ای ویژه منجر به کاهش زمان چرخه می‌شوند. ساده‌سازی، به وسیله شناسایی و پیگیری گامهای غیر ضروری از فرایند که ارزش ایجاد نمی‌کنند یا به صورت ناکارآمد انجام می‌شوند، شروع می‌شود. پس از بررسی، طراحی مجدد و مستند سازی گامهای اساسی فراگرد، این هدف تأمین می‌شود. استاندارد کردن، شیوه دیگری در کاهش زمان سیکل است. مطابق این استراتژی، کار فراگردها یا قطعات به صورت همسان و استاندارد انجام می‌شود و از انجام هر کار در فراگرد با تولید هر قطعه در محصول به صورت متمایز جلوگیری می‌شود. در نتیجه از بعد زمان، صرفه‌جویی به مقیاس حاصل خواهد شد و امکان یادگیری سازمانی به وسیله تکرار کارها افزایش پیدا می‌کند. دسترسی: نیز به وسیله ممانعت از تأخیرهایی که در فراگرد به هنگام رقابت برای عناصر فراگرد در تبادل فرایند حاصل می‌شود، زمان چرخه را کاهش می‌دهد. به عبارت دیگر تأخیرهایی را که ناشی از دسترسی به منابع محدود مانند نیروی انسانی و ماشین ایجاد می‌شود را از بین می‌برد. تجهیزاتی که بخوبی نگهداری نمی‌شوند منجر به ایجاد زمان خرابی و در نتیجه افزایش زمان انتظار و زمان چرخه خواهند شد. مشکل تجهیزات می‌تواند به وسیله اجرای برنامه‌های تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه رفع شود. مشکل محدودیت نیروی انسانی نیز از طریق آموزش چند رشته‌ای حل می‌شود. در این فعالیت بر ارتقای قابلیت اطمینان عناصر فراگرد های درگیر تمرکز می‌شود. یکپارچه سازی: اغلب موارد افزایش در زمان چرخه، در نتیجه گامهای متوالی فرگرد رخ می‌دهد. در یکپارچه‌سازی سیستم تلاش می‌شود که بخشهای مختلف کنار هم جمع شوند تا امکان تسهیم اطلاعات و بینش و دانش فراهم شود. براین اساس، ارتباط دائم با مشتری و داشتن تأمین‌کنندگان مطمئن، اهمیت زیادی در یکپارچه‌سازی دارند. کنترل: از طریق کنترل، ناسازگاری در گامهای متعدد فرایند حذف خواهد شد. زیرا ناسازگاری بالا و فرایند غیرقابل پیش‌بینی، منجر به مدت چرخه طولانی‌تر می‌شود. برای حذف یا کاهش ناسازگاری بالا، بخشهای اضافی در زمان چرخه و نیز موجودی اطمینان در نظر گرفته می‌شود. همچنین استقرار سیستم تولید کششی، موجودی کالای در جریان ساخت و زمان انتظار را کم کرده و در نتیجه ناسازگاری زمان سیکل کاهش پیدا می‌کند. تسریع: یک عنصر مهم در زمان چرخه برای این استراتژی

فراگرد، عبارت است از زمان راه اندازی. تسریع فعالیت‌های راه اندازی، موجب کاهش زمان خرابی دستگاه می‌شود و دیگر آثار شدید زمانی نیز از بین می‌رود. در صورت کاهش زمان راه اندازی، اندازه بسته‌ها می‌تواند کاهش یابد که با کاهش یا حذف زمان اتلاف‌زای انتظار مدت متوسط چرخه را کاهش می‌دهد. تحلیل عوامل فوق براساس داده‌های حاصل از ۱۶۰ واحد صنعتی (در سطوح مختلف سازمانی)، شیوه‌های تولید و ساخت مبتنی بر زمان رادر ۱۶ فاکتور تبیین می‌کند. واحدهای صنعتی شرکت‌های مشارکت‌کننده (داده‌های مورد استفاده برای فاکتورها، حاصل یک همکاری بین المللی با فعالیت‌های مشترک از دانشگاه‌های آمریکا ژاپن، آلمان، ایتالیا و انگلستان است). متعلق به صنایع مختلف شامل صنعت الکترونیک، اتومبیل و ماشین‌آلات هستند. نتیجه گیری برای موفقیت در بازار رقابتی امروز لازم است مدیران یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت رقابتی پایدار اتخاذ کنند. ارزش مورد مطالبه مشتری که محل تمرکز سازمان برای کسب مزیت رقابتی است، از هزینه و کیفیت به «زمان» تغییر پیدا کرده است. این ارزش، با توجه صرف و اولویت دادن به تکنولوژی تأمین نخواهد شد. براین اساس، ضرورت حرکت به سمت رقابت مبتنی بر زمان و تمرکز بر کاهش زمان چرخه روشن می‌شود. در این نوشتار، تولید و ساخت مبتنی بر زمان، در چارچوب رقابت مبتنی بر زمان در حوزه تولید و عملیات معرفی شد. بعد از تبیین استراتژی‌های بنیادین کاهش زمان چرخه (کنترل، تلفیق و یکپارچه‌سازی، دسترسی، ساده‌سازی، تسریع و استانداردسازی) و چارچوبی برای تولید و ساخت مبتنی بر زمان ضمن بهره‌گیری از ادبیات مطرح شده ارائه شد. منابع:

Arabella Mocciaro Li Destri and Giovanni Battista Dagnino "Time and strategy :Towards a multitemporal view of the firm", Journal of managerial psychology, vol. ۱۹ No. ۸, ۲۰۰۴, ۲-۲۰۰۴.
Barker, Bob and Helms, Marilyn M. "Production and Operations Restructuring : Using Time based Strategies", Industrial Management + Data Systems, Wemply, Vol. ۹۲, Iss. ۹۶
David J. Murphy and Martin T. Farris "Time-Based strategy and carrier selection", ۱۹۹۲, ۳-
Journal of Business Logistics, Vol. ۱۴, No ۲, ۱۹۹۳, ۴- jorn – Henrik Thun and Peter M. Milling and Sadao Sakakibara "PRODUCTION CYCLE TIME AS A SOURCE OF UNIQUE STRATEGIC COMPETITIVENESS", First world conference on Production and operations Management, POM Sevilla, ۲۰۰۰, ۵-
Richard D. Wilding and J. Michael Newton "Enabling Time – Based Strategy Through Logistics – Using time to competitive advantage", Logistics Information Management, Vol ۲, Nimber ۱, ۱۹۹۶, ۶- Rui Jacome and Jao Lisboa and Mahmoud Yasin "Time –based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice : An empirical Investigation", European Business Review, ۱۴, ۳, ۲۰۰۲, ۷-
Slack and Levis "Operations strategy", McGraw Hill, ۲۰۰۲, ۸- Walters, David "Operations strategy", Palgrave MacMillan, ۲۰۰۲

سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد

محمد تاج الدین

مقدمه: بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی ترک خدمت کارکنان را ناشی از ضعف مدیران می‌دانند. چنانچه این امر صحت داشته باشد پس چرا ما وقت بسیار زیادی را صرف سیستم‌های جبران خدمت کارکنان می‌کنیم؟ همچنین عدم احساس ارزشمندی یکی دیگر از دلایل افراد و گروه‌ها جهت ترک سازمان است. امروزه متخصصان حوزه منابع انسانی اظهار می‌دارند که مهمترین دغدغه آنها ایجاد شرایطی است که طی آن پرداختها در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان باشد. چطور شما یک سیستم پرداخت مناسب طراحی می‌کنید که نه تنها موجب نگهداشت کارکنان، بلکه به طور مستقیم باعث افزایش انگیزه آنها شود؟ سیستم‌های پرداخت سنتی شامل حقوق، سهام و کمک هزینه بیش از چهار دهه در سازمانها رایج بودند. امروزه اغلب سازمانها از این روشهای سنتی (به استثنای برخی از روشها) احساس رضایتمندی نمی‌کنند. هنگامی که نرخ خروج از خدمت کارکنان در ایالت متحده به حدود ۴۰ درصد می‌رسد، پر واضح است که برنامه‌های جاری در سیستم جبران خدمت اثر بخش نیستند. یکی از یافته‌های آماری نشان می‌دهد که افزایش پرداختها به کارکنان با عملکرد بالا در مقایسه با کارکنان با عملکرد متوسط حدود ۲ درصد است، درحالی که خروجی افراد با عملکرد بالا حدود ۵ برابر خروجی افراد با عملکرد متوسط است. این یافته‌ها حاکی از آن است که برنامه‌های پرداخت ابزار خوبی در جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان در جهت تغییر رفتار نیستند. چنانچه پرداخت به کارکنان بدون توجه به عملکرد آنها در سازمان صورت پذیرد، این موضوع می‌تواند هزینه‌های بالا و نامؤثری را برای سازمان ایجاد کند. به طور مثال چنانچه یک سازمان تنها ۱۲ درصد افزایش پرداخت برای کلیه کارکنان خود در نظر بگیرد و این سازمان دارای ۲۰ هزار نفر کارمند باشد، این موضوع هزینه هنگفتی را برای آن سازمان ایجاد می‌کند. پرداخت بر مبنای عملکرد یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان این است که پایه و اساس پرداخت به آنان به عملکرد آنها با یک تأکید ویژه بر خروجی و در آمد سازمان بستگی داشته باشد. همچنین این موضوع مهم است که شما نیم نگاهی به میزان پرداخت در بازار و رقبا داشته باشید. بنابر این شما می‌توانید یک تحلیل شکاف میان پرداخت سازمان و بازار و رقبا داشته باشید. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که آنچه که از سازمان دریافت می‌کنند، کمتر از ارزش واقعی آنهاست، تمایل زیادی به ترک سازمان پیدا می‌کنند. در پرداخت بر اساس عملکرد باید موارد زیر را در نظر گرفت: تعیین آنچه فرد با توجه به عملکردش در برابر اهداف تعریف شده شفاف باید دریافت کند؛ محاسبه تفاوت بین پرداخت مبتنی بر هدف و پرداختهای رایج؛ تخصیص بودجه جهت پرداخت مبتنی بر هدف؛ به کارگیری برنامه‌های پرداخت متغیر برای اهداف فوق العاده بر مبنای عملکرد؛ در نظر گرفتن دانش، مهارت و تجربه به عنوان عاملی جهت پرداخت بیشتر؛ ارتقای حقوق کارکنان هنگامی که آنها مهارت‌های جدیدی را به دست می‌آورند یا در نظر گرفتن این امر که این مهارتها به خروجی سازمان وابسته هستند؛ بدر بسیاری از سازمانها کارکنان نمی‌دانند که عملکرد آنها چه نقشی در موفقیت سازمان دارد. در بسیاری از شرکتها کارکنان نمی‌دانند عملکردشان چه نقشی در موفقیت کلی سازمان دارد. در ضمن تعیین ارتباط اهداف عملکرد جزئی با اهداف سازمانی به امری دشوار تبدیل شده است. اما استقرار خطوط روشن که به طور واضح ارتباط بین عملکرد و اهداف مشترک را نشان دهد، می‌تواند چنین مشکلاتی را جبران کند به کارگیری تکنولوژی‌های کارآمد جهت استقرار فرایندها بر مبنای هدف که می‌تواند برای انعطاف

پذیر کردن انطباق فرهنگ سازمان به کار برده شود، می تواند این امر را ساده کند. بعضی از برنامه های هدف از بالا به پایین و برخی دیگر از پایین به بالا جاری می شوند. عامل کلیدی در همه آنها ارتباطات است. با ایجاد ارتباط روشن بین مدیریت بر مبنای اهداف و مدیریت بر مبنای عملکرد، ارتباط روشنی بین اهداف مشترک و همکاری فردی به وجود می آید. ایجاد و تعیین سیستم پرداخت عادلانه و متناسب، به محصول فرعی فرایند هدف گذاری و عملکرد تبدیل خواهد شد. پرداخت واقعیدر سازمانهایی که از سیستم پرداخت سنتی به نظام پرداخت واقعی بر مبنای عملکرد روی آورده اند، نتیجه شایان توجه است. به عنوان مثال چهار سال قبل شرکت (Western Digital) تصمیم به جهانی شدن به منظور افزایش رقابت گرفت. آنها امکانات عمده تولیدی خود را به آسیا انتقال دادند و ۳۰ هزار نیروی جدید به کار گرفتند و کالاهای جدید زیادی به محصولات اضافه کردند. عامل بحرانی در موفقیت آنها ایجاد فرهنگ قوی پرداخت بر مبنای عملکرد و متقاعد کردن کارکنان برای داشتن رفتاری متناسب است. اکنون WDC به عنوان یکی از شرکتهای اصلی در زمینه تولید فلش مموری (حافظه جانبی) است. تحقیقات پرسین و همکارانش نشان می دهد، طرحهای پرداخت بر مبنای عملکرد برای شرکتهایی که دستخوش انتقال هستند، می تواند بسیار مناسب و مفید باشد. دولت فدرال آمریکا با شرکتهای در حال توسعه مثالهای خوبی در این مورد هستند. به طور مثال یک خرده فروش اصلی، سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد را به عنوان استراتژی اساسی مورد استفاده قرار داد و دریافت که سهم خرده فروشی وی نزدیک به ۱۵ درصد افزایش یافته است. نتیجه گیرعامل اصلی موفقیت سازمانی ایجاد یک زیر ساخت تکنولوژیکی است که باعث همسوسازی اهداف سازمانی با عملکرد شخصی و برنامه های انگیزاننده منعطف می شود. پرداخت پاداشهای مناسب و درست عامل اصلی انگیزش در کارکنان و تثبیت رفتارهای صحیح آنها است. منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۰

ده تصدی مدیریت عملکرد

ویکتور هولمان

بهترین شیوه های اجرای فاز شامل اجرای فعالیت های برنامه ریزی شده در طرح ریزی و برنامه ریزی تعریف فاز. این جایی است که ما معیارهای توسعه، عملکرد چین در دستیابی به اهداف سازمانی، شناسایی متقابل فرآیندهای - تابعی، و ادغام داده ها باشد. در مرحله اجرای عملکرد تیم مدیریت آب و هوا باید ارتباطی باز با liaisons واحد کسب و کار و مدیریت اجرایی نگهداری، به عنوان این است که در آن اهداف اجرایی را به عمل تبدیل می شوند. ۱. کارمند مدیریت عملکرد کارمند عملکرد مدیریت فرآیند سیستماتیک است که توسط یک سازمان شامل کارکنان آن، به عنوان افراد و اعضای یک گروه است، در بهبود اثربخشی سازمانی در انجام مأموریت و اهداف سازمان. کارمند عملکرد روند مدیریت شامل برنامه ریزی کار می کنید و انتظارات، به طور مستمر نظارت بر عملکرد، در حال توسعه ظرفیت برای انجام، دوره ای عملکرد رتبه در مد خلاصه، پرازش و عملکرد خوب است. توابع درون مدیریت عملکرد کارمند به جذب و استخدام مدیریت، مدیریت دریافت کمک هزینه و مشوق های مدیریت، مدیریت هدف، مدیریت آموزشی، مدیریت شایستگی و اندازه گیری عملکرد. ۲. اطلاعات خدمات مدیریت عملکرد خدمات اطلاعات عملکرد مدیریت عملکرد اندازه گیری و نظارت سیستم های اطلاعاتی و خدمات aligning و آنها را به اهداف سازمانی و اهداف است. خدمات اطلاعات شامل مدیریت عملکرد کارکنان و حمایت از مشتریان، کسب و کار aligning اهداف واحد به قابلیت های سیستم و عملکرد، برنامه ریزی و برقراری ارتباط فناوری اطلاعات داده های عملکرد در راه است که به مدیریت واحد تجاری مفید است، و تطبیق با پیچیدگی رو به رشد و تغییر ثابت است. ۳. مدیریت فرآیند فرآیند مدیریت یک سری از اقدامات گرفته شده برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و بهبود فرآیند های موجود در درون سازمان به دیدار با اهداف و اهداف جدید. مدیریت فرآیند شامل شناسایی فرآیندهای کسب و کار مهم و aligning نتایج این فرآیندها با اهداف استراتژیک است. فرآیند چرخه مدیریت متشکل از baselining محیط زیست فعلی، شناسایی عوامل بحرانی موفقیت، طراحی مجدد فرآیندهای ناکارآمد و یا بهبود و بی اثر فرایند خودکار، شناسایی معیارهای روند، و کارمندان در فرآیند آموزش صلیب عملکردی است. ۴. داده ها با سیستم عامل مدیریت داده ها با سیستم مدیریت عملکرد به دست آوردن ارزش دارایی های کسب و کار از اطلاعات را از طریق استفاده موثر از فن آوری های مدیریت داده ها و شیوه های برتر است. مولفه های کلیدی از سیستم مدیریت داده ها عبارتند از یکپارچگی داده ها، کیفیت داده ها، پایگاه داده سیستم های مدیریت، انبار داده ها و مدیریت اطلاعات سازمانی. سیستم را قادر می سازد اطلاعات مدیریت سازمان در جهت امن منفرد، دقیق، مشاهده شرکت های بزرگ از اطلاعات کلیدی است. ۵. متریک عملکرد مدیریت عملکرد متریک مدیریت قابل سنجش یا تعیین فرایند شناسایی، نتایج محور معیارهای آن است که قادر به اطلاع تصمیم گیری و بهبود ارائه خدمات را تشویق می کند. متریک عملکرد مدیریت شامل درک کسب و کار و پیچیدگی های سازمان، تمرکز بر نتایج مورد نظر، که شامل همه شرکت کنندگان را برای اجماع و خرید، تضمین این که فرمول های منطقی و معتبر است، و ذخیره سازی نتایج عملکرد را در یک محل متمرکز برای دسترسی آسان. ۶. مدیریت عملکرد تراز تراز عملکرد مدیریت را تسهیل ترجمه از کسب و کار و استراتژی را به اولویت های کارکردی. تراز دلخواه برای اجرای استراتژی aligning متشکل از شرکت های بزرگ را به چهار زمینه: بخش / دپارتمان، نیروی انسانی، مالی و منابع است. در نهایت، تراز عملکرد مدیریت عملکرد راهبرد توسعه است که هم تراز استراتژیک خودرها، منعکس کننده اولویت های سازمانی، و منجر به اعدام موفقیت آمیز به اهداف سازمانی و اهداف. ۷. صلیب کاره فرآیند مدیریت صلیب کاره فرایند مدیریت فرایند تجزیه siloed تفکر کارکردی است و ساخت و ساز در اطراف هسته فرآیندهای سازمان به جای خاص حوزه عملکردی است. صلیب کاره فرآیند مدیریت متمرکز در آن دسته از فرآیندهای مهم است که نیاز به پشتیبانی از گروه های چند گانه پشتیبانی عملکردی است. در نهایت، به خوبی مدیریت کارکردی متقابل فرآیند را قادر می سازد در سراسر ردیابی عملکرد هر یک از آف دست تابعی "" و نقاط ضعف در درون یک فرایند بزرگ شناسایی شده اند و تصحیح. ۸. سیستم های مدیریت مدیریت سیستم های خودکار رویداد این است که سیستم مدیریت proactively و reactively notifies اپراتورهای سیستم از ورشکستگی، مسائل ظرفیت، مسائل ترافیک، حمله ویروس و سایر رویدادهای گذرا. ابزار اجازه نظارت بر وضعیت سیستم، شاخص عملکرد، آستانه، اطلاع رسانی از کاربران، از اعزام و بلیط دچار مشکل. سیستم های مدیریت فراهم می کند عملکرد سیستم مطلوب، حل سریعتر مشکلات و خرابی به حداقل میرساند. راه حل های خودکار در حمایت از عملیات های توزیع و سیاست های محاسبات فرآیندهای برای عملکرد بهتر، و مورد استفاده قرار می شکست تشخیص و تصحیح، و همچنین بهینه سازی. ۹. مدیریت تغییر مدیریت تغییر روش، سیاست است، و ابزار به منظور نظارت بر دارایی های سازمانی برای اطمینان دهد که تغییرات غیر مجاز در حال اجرا نیست. همچنین تأکید دارد که یک پایگاه اطلاعاتی از تغییرات موجود است به طوری که

تغییرات می‌تواند به آسانی در طول فعالیت‌های عیب‌یابی به رسمیت شناخته شده ۱۰. مدیریت تدارکاتمدارکات مدیریت مجموعه ای از سیاست‌ها و روش برای مدیریت فرایند تهیه شده است. تدارکات مدیریت لزوماً گماشتن پرسنل است که همه تدارکات را در یک محل متمرکز و منفرد هستند؛ و نه آن شامل توسعه یک مجموعه مشترک از سیاست‌های تهیه و دستورالعملهای اجرایی، **pooling** از اطلاعات در بهره‌درخواست‌ها، قراردادهای فروشنده، اطلاعات دارایی‌ها، اطلاعات صنعت و واجد شرایط برای اطمینان از مهارت‌های تهیه قطعات مورد نیاز برای دریافت هزینه موثر برخورد مناسب در نظر گرفته. علاوه، تدارکات متمرکز و مطمئن می‌سازد که قوانین استاندارد مطابق است.

<http://www.modiryar.com/index.php?>

option=com_content&view=category&id=۱۳۴&Itemid=۱۹۳

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

دکتر حمید رحیمیان - فرخنده گودرزی مقدمه: در محیط بسیار رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمانها، مانند: تکنولوژی، حق امتیازها و صرفه‌های اقتصادی، با پدیده جهانی شدن و دیگر تغییرات محیطی، کارآمدی خود را از دست داده‌اند. بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد، ماهر و منعطف به عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی، می‌تواند به رشد شایستگی‌های محوری سازمان کمک کند. از همین رو، مدیران به استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی روی آورده‌اند (Kok & Hartog, ۲۰۰۶). هاسلید و بیکر (۱۹۹۶) براین باورند که یک سیستم منابع انسانی که به طور مناسبی طراحی و اعمال شده باشد، می‌تواند در حکم یک دارایی اقتصادی و با ارزش برای یک سازمان مورد توجه قرار گیرد. اگرچه تحقیقات آنها دقیقاً مشخص نساخته است که چنین سیستمی چگونه ارزش خلق می‌کند. اما بکر و گرهارت (۱۹۹۷) اظهار داشتند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تأثیری سیستماتیک بر کارکنان سطوح عملیاتی سازمان دارند و شرکت را در دستیابی به اولویتهای تجاری خود رهنمون می‌سازد؛ اولویتهایی، مانند: کوتاه کردن مدت زمان چرخه توسعه محصول، افزایش خدمات مشتری، کاهش نرخ گردش کارکنان ماهر و شایسته و غیره. هاسلید (۱۹۹۵) در تحقیقی که در مورد تأثیر روشهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت در ۹۸۰ شرکت آمریکایی انجام داد، به این نتیجه رسید که اگر شرکتها از روشهای کاری با عملکرد بالا بیشتر استفاده کنند، نرخ ریزش و گردش کارکنان به شدت کاهش می‌یابد و بهره‌وری و سود شرکت نیز افزایش قابل توجهی خواهد داشت. آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۶۲ و (۱۶۴). در این مقاله اصطلاح HPWS (سیستمهای کاری با عملکرد بالا) برای مجموعه روشهای مدیریت منابع انسانی، که عملکرد را بهبود می‌بخشند، به کار برده شده است. روشهایی که کارکنان را با مهارتها، اطلاعات، انگیزش، تعهد و آزادی عمل در تصمیم‌گیریهای مهم، مانند: خلق نوآوری، بهبود کیفیت و در نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می‌سازد. این سیستمها بیانگر طرحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و بهم وابسته، از قبیل: مداخله، مشارکت توانمندسازی، توسعه سازمانی، ابراز احساسات، کار تیمی و پاداشهای مبتنی بر عملکرد کارکنان است. چنین سیستمهایی همچنین با تولید بالا، کیفیت بالا، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی شرکت درآینده، نیز مرتبطاند. یک تعریف جامع و پذیرفته شده، HPWS را مجموعه‌ای از روشهای کاری متمم و مکمل می‌داند که سه بعد وسیع یا دسته‌هایی از این روشها را پوشش می‌دهد: ۱. روشهای مداخله بالایی کارکنان شامل تیمهای خودگردان، حلقه‌های کیفیت و تسهیم اطلاعات شرکت؛ روشهای منابع انسانی شامل فرایندهای به کارگیری پیچیده، ارزیابی عملکرد، نظارت و غیره. روشهای پاداش و تعهد، شامل پاداشهای مالی، سیاستهای دوستانه چرخش شغل و انعطاف‌پذیری کارکنان (Drummond & Stone, ۲۰۰۷: ۱۹۳). بدین ترتیب، انتظار می‌رود با به کار بردن این روشها در کنار هم، در قالب یک سیستم، شاهد عملکرد بالایی باشیم. ویژگیهای HPWS سیستمهای کاری با عملکرد بالا، سازمانهایی هستند که از یک رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به دیگر سازمانها استفاده می‌کنند. هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است. اگرچه صاحبان مدیریت منابع انسانی در توصیف این سیستمها تأکید اندکی بر ویژگیها و روشهای متفاوت مدیریتی داشته‌اند، اما جفری ففر در کتاب برابری انسانها (فصل ۳، ۱۹۹۸) ویژگیهای عمده این سیستمها را در قالب هفت بُعد کلیدی بر شمرده است: - امنیت شغلی - استخدام با دقت بالا - تیمهای خودمدیر و تمرکززدایی تصمیم‌گیری بعنوان اصول بنیادی طراحی سازمانی - پرداخت بالا به اقتضا و بر اساس عملکرد - آموزش گسترده - کاهش تبعیضها و موانع - تسهیم گسترده اطلاعات مالی و عملکردی در سراسر سازمان (Pfeffer, ۱۹۹۸) ایده اصلی HPWS خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل بر پایه مداخله، تعهد، توانمندسازی کارکنان باشد. در سازمانهای با مداخله بالا، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول می‌دانند و درموقعیتهای سازمانی خود را سهم می‌دانند. آنها بیشتر می‌دانند، بیشتر کار می‌کنند و مشارکت بیشتری دارند. بنابراین قدرت، دانش و پاداشهایی برای اجرا در بالاترین سطح دریافت می‌دارند (Aringa, et al, ۲۰۰۳: ۳). ویژگیهای سیستمهای کاری با عملکرد بالا، بنا به اعلام وزارت کار آمریکا (۱۹۹۳) به شرح زیر می‌باشد: - سیستمهای دقیق و گسترده جذب نیرو؛ انتخاب و آموزش، - سیستمهای دقیق رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می‌کنند، - طراحی دقیق شغل، - فرایندهای مشارکت گسترده، - بررسی دیدگاهها، - ارزیابی عملکردها، - رویه‌های کاری مناسب، طرح‌های پرداخت و پیشبردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آنها پاداش مالی بدهد (آرمسترانگ ۱۳۸۱: ۸۳ و ۸۴). دیوید پی هانا براین باور است که سازمانهای با عملکرد بالا اتفاقی یا از راه سیاستگذاری و با صدور فرمان به وجود نمی‌آیند، بلکه طرح‌ریزی می‌شوند. و همه این سازمانها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به نتایجی که باید برسند، می‌رسند. الگوی عملکرد بالای هانا مبتنی بر پنج متغیر مهم است. اگر مدیران بخواهند عملکرد را بالا ببرند، باید به این پنج متغیر توجه داشته باشند. این متغیرهای مهم، عبارتند از: - موقعیت کسب و کار (نیروهای موجود در محیط)؛ - راهبرد کسب و کار (اهداف و ارزشها)؛ - عناصر طراحی (فناوری، ساختار و غیره)؛ - فرهنگ؛ - نتایج کاری (برون داده‌های تولید شده). از این الگو می‌توان برای شناسایی نشانگرهای حقیقی موفقیت سازمانی استفاده کرد. این نشانگرها در برنامه توسعه و نوسازی سازمانی برای بهبود عملکرد سیستم به کار می‌روند (هاروی و براون، ۱۳۷۷: ۸۴ و ۸۵). HPWS سازمانهایی هستند که از یک رویکرد کاملاً متفاوت نسبت به رویکردهای سلسله‌مراتبی یا بوروکراتیک استفاده می‌کنند. لولر (۱۹۹۲) در این رابطه گفته است: تفاوت اساسی رویکرد کنترل محور و رویکرد مداخله محور به چگونگی سازمان دادن کار در پائین‌ترین سطح سازمانی ارتباط پیدا می‌کند. سازمانهایی که از رویکرد کنترل مدار استفاده می‌کنند، براین باورند که کار باید ساده، استاندارد و تخصصی شود. نظارت و سیستم پرداخت باید به گونه‌ای تعبیه شده باشد که افراد را به انجام بهتر وظایفشان برانگیزد. کارکنان در پائین‌ترین سطوح، به ویژه کارکنان بخش تولید انبوه در مدیریت علمی، به‌عنوان عاملان بدون تفکر مدیریت شناخته می‌شوند. در صورتی که در سازمانهای مداخله محور کارکنان در

پائین‌ترین سطح سازمانی در عین اینکه به انجام وظایف مربوطه می‌پردازند، برای بهبود روشها و رویه‌های کاری، حل مسائل کاری و هماهنگ کردن کارشان، با دیگر اعضای سازمان مسئول می‌باشند. همچنین، از کارکنان انتظار می‌رود، کارشان را بدون کنترل مافوق انجام دهند (Tomer, 2000: 64-65). طراحی HPWS: تغییرات وسیعی که در بافت محیط اجتماعی، اقتصادی و رقابتی بیرون سازمانها رخ داده، اثربخشی سازمانها را با مشکل جدی روبرو ساخته است. از همین رو، گرایش از سوی سازمانها به سمت تبدیل شدن به سازمانهای با عملکرد بالا به چشم می‌خورد. بر این اساس شناخت تغییرات محیطی پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. این تغییرات محیطی در قالب نیروهای محیطی به شش دسته تقسیم می‌شوند که هر یک به اختصار توضیح داده می‌شود: شتاب تغییرات: در دنیای کنونی شاهد آن هستیم که تغییرات محیطی کاری به سرعت در حال افزایش است. به گونه‌ای که، افزایش رقابت، تمرکز بر شایستگی محوری، ظهور تکنولوژیهای جدید مانند اینترنت، فرصت‌های جدید کسب و کار و غیره تغییرات شدیدی را در ماهیت کسب و کار ایجاد کرده است. محصولات با کیفیت و فراوانی خدمات: انتظار می‌رود، در آینده و حتی در حال حاضر محصولات به گونه‌ای روزافزون با کیفیت بهتری به بازار عرضه شوند. دلیل آن را می‌توان در دانش به‌کار رفته در این محصولات و سطوح بالای سفارش‌پذیری برای ارائه محصولات مورد پسند مشتری جستجو کرد. همچنین، سرعت ارائه خدمات و تحویل آن به مشتری بسیار بیشتر از گذشته است. به بیان دیگر، شرکتها نیازها و انتظارات مشتریان را به سرعت شناسایی کرده، درصدد ارضای آن نیازها تلاش می‌کنند. شاید به جرأت بتوان گفت که ارائه سریعتر خدمات به مشتری و کیفیت کالا و خدمات محور فعالیتهای شرکتهای امروزی قرار گرفته است. جهانی شدن: امروزه سازمانها به دلیل پویایی و تحرک فزاینده مشتریان، نمی‌توانند خود را به بازارهای بومی محدود سازند. در عصر رقابتهای تجاری منطقه‌ای، ملی و جهانی، سازمانها باید از مرزهای جغرافیایی خود فراتر رفته، فعالیت خود را در سطح ملی توسعه دهند. از همین رو، نیاز برای جهانی شدن سازمانها احساس می‌شود تا بتوانند با شناخت فرهنگ چندگانه محیط به خوبی در آن به فعالیت بپردازند. چرخه کوتاه عمر محصولات: هرچه رقیب بتواند آسانتر و سریعتر از محصولات و خدمات سازمانهای دیگر تقلید کند، چرخه عمر آنها به مراتب کوتاهتر می‌شود. در اصطلاح، امروز گفته می‌شود: بازارها سریعتر بالغ می‌شوند به این معنا که مشتریان یاد می‌گیرند محصولات خوب و بد را از یکدیگر تمیز دهند و محصولات لوکس و با کیفیت بهتر را انتخاب کنند. بنابراین معیارهای کیفیت در بازار ارتقا یافته است و برای بقا در چنین بازاری، سازمانها باید همگام با تکنولوژی و دانش روز گام بردارند. گسترش شبکه‌های جهانی: امروزه سازمانها و مشتریان می‌توانند با بهره‌گیری از تکنولوژی ارتباط از راه دور، با گوشه و کنار دنیا ارتباط برقرار کنند. ظهور اینترنت ارتباط مشتریان و سازمانها با یکدیگر را تسهیل کرده، از این رو گامی مهم در بهبود و ارتقای بهره‌وری و نیز افزایش رضایت مشتریان برداشته است. آگاهی از محیط: در دنیای کنونی، شاهد یک آگاهی در حال رشد نسبت به محیط و نیاز به حفظ آن برای نسلهای آتی دیده می‌شود. انتظار می‌رود، سازمانها و افراد فعالیتهایشان را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که کمترین آسیب به محیط وارد آید و همچنین خود را برای اتفاقات غیر منظره و تغییرات محیطی آماده کنند. نیروهای یادشده، سازمانها را ملزم می‌سازند که تغییرات را با آغوش باز بپذیرند و همگام با تغییرات حرکت کرده، سعی کنند از تغییرات به گونه‌ای بهتر بهره‌برند، تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند. اگر سازمانی بخواهد به سازمان با عملکرد بالا تبدیل شود باید همواره پرسش‌های زیر را مورد نظر داشته باشد. - سازمان چگونه با کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کند؟ - سازمان چگونه اعمال خود را به صورت کارآمد و اثربخش هدایت می‌کند؟ - سازمان چگونه با عرضه‌کنندگان، فروشندگان و شرکای تجاری خود رفتار می‌کند؟ - سازمان چگونه سهامداران خود را ارضا می‌کند؟ - سازمان چگونه با دیگر سهامداران (دولتی اجتماعی و محیطی) رفتار می‌کند؟ بنابراین، یک سازمان با عملکرد بالا سازمانی است که برای کارکنان خود ارزش قائل است و آنها را به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان می‌داند. چنین سازمانی دارای عملکرد اثربخش و کاراست، در برابر عرضه‌کنندگان، فروشندگان و شرکای تجاری احساس مسئولیت می‌کند و کوشش دارد تا ارزش بیشتری برای سهامداران خلق کرده، با آنها به عدالت رفتار کند و به سهامداران دیگر و قوانین و محیط خود احترام گذارد. براساس این تجزیه و تحلیل، برای تبدیل شدن به سازمان با عملکرد بالا، ساختارها سیستمها و استراتژیهای سازمانی باید در راستای شش نیروی یادشده و پنج بُعد عملکرد که در بالا مشخص شد، قرار گیرند. در (شکل شماره ۱) الزامات سازمانهای با عملکرد بالا نمایش داده شده است. تیمهای با عملکرد بالاتر تیمها و کار تیمی، از مهمترین مواردی است که در سازمانهای امروزی اتفاق می‌افتد. اینکه تیمها در موفقیت سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند، هم در عمل ثابت شده است و هم تئوریا و پژوهشها بر آن صحه گذاشته‌اند. مترادفهای مربوط به تیمها فراوانند، از جمله: گروههای خودفرمان، حلقه‌های کنترل کیفیت، سازمانهای دارای عملکرد بالا، سیستم کاری با عملکرد سطح بالا و سیستمهای اجتماعی فنی. کار کردن در قالب تیم، یکی دیگر از ویژگیهای HPWS است. به گمان رایبیز و کولتر (۱۹۹۹) کار تیمی، اطلاعات کامل تر و متفاوتی را به همراه دارد، به دلیل مشارکت گسترده اعضا در ارائه ایده‌های جدید، انتخابها افزایش یافته، در نهایت تیم مشروعیت می‌یابد. همچنین کار تیمی تاثیر چشمگیری بر عملکرد و بهره‌وری سازمان دارد. ندلر و گروستین (۱۹۹۲) بر اهمیت تسهیم اطلاعات و توجه به تحقق چند مهارتی در میان اعضای تیم تاکید داشته‌اند. در این راستا، شاید بتوان ادعا کرد که تسهیم اطلاعات با یک طرح تیمی مناسب، به صورت اثربخش تر انجام می‌شود. طرح تیمی یک عامل کلیدی در ایجاد موفقیت آمیز سیستم‌های یاد شده است. چراکه این طرح به افراد امکان کار کردن با یکدیگر، ارتباطات باز و دوستانه بروز ایده‌های نو و انسجام بیشتر را فراهم می‌کند که به دنبال خود افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی را به ارمغان می‌آورد. عمده‌ترین اهداف این طرح عبارتند از: - استفاده از فضا، تجهیزات و اثربخشی افراد، - افزایش جریان اطلاعات و مواد، - بهبود روحیه افراد، - ایجاد روابط اثربخش با مشتری یا مراجعان، - تشویق انعطاف‌پذیری (Aghazadeh & seyedian, 2004: 61-62). بسیاری از پژوهشگران (کنزناخ و اسمیت، ۱۹۹۳؛ رایبیز و فاینلی، ۱۹۹۶؛ کر، ۱۹۹۶) بحث کردند که تیمهای با عملکرد بالا به مثابه هدفی برای تیمهای توسعه یافته هستند و بر این تلاشند که به این تیمها تبدیل شوند که این امر ناشی از رابطه بین تیم و عملکرد تیم است. کر (۱۹۹۶) توصیف کرد که تیمهای با عملکرد بالا، تیمهایی هستند که به طور مستمر نیازهای مصرف کنندگان، کارکنان، نوآوران و دیگر افرادی را که در عملکرد تیم تاثیرگذار هستند، ارضا می‌کنند و نتایجی که این تیمها به بار می‌آورند به مراتب بیشتر از تیمهایی است که همان محصول و خدمات را در شرایط یکسان تولید می‌کنند. وی تیمهای با عملکرد بالایی بسیاری را مشاهده کرد و به این نتیجه رسید که این تیمها هدفمند، کارمندمدار، اجتماعی و فنی و سیستماتیک هستند. شارپ (۲۰۰۰) بیان کرد که یک تیم با عملکرد بالا، تیمی است که همه افراد تیم، تمام نیروی خود را در دستیابی به هدف تمام ذی‌نفعان تیم به کار گیرند. وی خاطرنشان کرد که در چنین تیمی تعهد همه جانبه بالایی نسبت به عملکرد تیم در میان اعضا به چشم می‌خورد و همین ویژگی است که تیمهای با عملکرد بالا را از سایر تیمها متمایز می‌سازد. ریچارد و موگر (۱۹۹۹) تیمهای با عملکرد بالا را تیمهای رویایی نامیدند و هفت ویژگی را که این تیمها را از سایر تیمها متمایز می‌سازد بدین گونه برشمردند، که عبارتند

از: درک بالا- چشم انداز مشترک- فضای خلاقیت- ایده های مشترک- پس زدن موانع ترقی- شبکه های فعال- یادگیری از تجارب (Castka, et.al, ۲۰۰۱: ۱۲۴-۱۲۵). تاثیر HPWS بر عملکرد سازماندهد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تاثیرگذاری بر عملکرد شرکت از راه افزایش بهره وری کارکنان و تیمها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات به مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و خلق ارزش بیشتری برای سهامداران؛ به کمک کارکنان شرکت است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۸۳). یافته‌های مطالعات تجربی در زمینه تاثیرگذاری HPWS بر عملکرد شرکت نتایج مثبتی را ارائه می دهند. اما در مورد چگونگی این تاثیرگذاری و علل آن، شواهدی در دست نیست. احتمال می‌رود رابطه بین HPWS و عملکرد ناشی از تاثیرگذاری گروهی، از متغیرهای بیرونی باشد. به بیان دیگر، تاثیر این سیستم‌ها بر عملکرد شرکت به دلیل وجود چنین متغیرهایی است (آرتور، ۱۹۹۴؛ دایر و ریوز، ۱۹۹۵؛ هارمن، ۲۰۰۳؛ مورفی و سوتی، ۲۰۰۴). هاسلید (۱۹۹۵) پیشنهاد داد که شرکت‌های با عملکرد بهتر برای رسیدن به عملکرد بالا سرمایه گذاری بر روی روشهای پیچیده منابع انسانی را انتخاب می کنند. چراکه این شرکتها دریافته اند، که منابع انسانی مهمترین دارایی شرکت است و می توان با استفاده از آموزش، ظرفیتهای مولد و توانمندیهای ذاتی افراد را بارور کرد. در این رابطه الگویی ارائه شده که تاثیر HPWS را بر ستانده سازمانی نشان می دهد. این الگو شامل مجموعه ای از عوامل بافت سازمانی است که با تصمیم شرکت برای انطباق HPWS و عملکرد شرکت مرتبط شده است (شکل ۲). تعدادی از متغیرهای بافت سازمانی، مانند اندازه و میزان عملکرد شرکت وجود دارند که با تصمیم شرکت برای پذیرش HPWS و عملکرد ستانده مرتبطاند (کیتس و هیت، ۱۹۸۸؛ هاسلید و رابو، ۱۹۹۷؛ مورفی و سوتی، ۲۰۰۴). انتظار می رود با اینکه شرکت‌های با عملکرد بهتر گرایش بیشتری به استفاده از روشهای پیچیده مدیریت منابع انسانی دارند، اما این سیستم‌ها بتوانند با تقویت چشمگیر این عملکرد بهتر موجودیت خود را توجیه کنند. در این رابطه، چهار فاکتور بافت سازمانی که با انطباق HPWS و عملکرد شرکت ارتباط دارند و به کمک بررسی ادبیات موجود در این زمینه مشخص شده‌اند، در (شکل ۲) آورده شده است. نتیجه گیری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سازمانهایی هستند که بر پایه مداخله و مشارکت کارکنان بنا شده است. در این سیستم‌ها، کارکنان به منزله دارایی های سازمان تلقی می شوند. از این رو دیگر، افراد را به چشم عاملان بدون تفکر نگاه نمی کنند. بلکه به کارکنان این امکان را می دهند تا عقاید خود را برای تولید بهتر و ارائه راه حل‌های خلاقانه برای حل مشکلات بیان کنند. بنابراین افراد احساس می کنند نقش مهمی را در سازمان ایفا می کنند و از طرف مدیریت به عنوان بخش کلیدی و اساسی سازمان پذیرفته شده‌اند. به این ترتیب آنها با انگیزه بیشتری کار می کنند و تعهد آنها نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت آن وقت است که به بهترین صورت در بهبود عملکرد سازمان مشارکت می کنند. در مورد تاثیر این سیستم‌ها بر عملکرد سازمان، مطالعات فراوانی انجام شده است که تا حدودی مسائل مربوط به برتری عملکرد این سیستم‌ها را مورد کنکاش و پژوهش قرار داده‌اند. برای نمونه جفری ففر (۱۹۹۸) تحلیل مقایسه‌ای بین روشهای سنتی تولید و روشهای انعطاف پذیر، در صنایع خودکار انجام داد. او دریافت که روشهای تولید انعطاف پذیر که بر استفاده از تیمها مشارکت و مداخله افراد تاکید می کند، بهره وری و کیفیت کاری را به گونه چشمگیری افزایش می دهد. نتایج مشابهی در مطالعات مک دافی (۱۹۹۵)، آی نیوسکی، شا و پیری ناشی (۱۹۹۷) پیرامون رابطه بین روشهای منابع انسانی و بهره وری و کیفیت به دست آمد. بر مبنای نتایج این مطالعات، روشهای نوآورانه و پیچیده مدیریت منابع انسانی اثر مثبت و معنی داری بر بهره وری بالای افراد و عملکرد سازمان داشته است. طیف دیگری از مطالعات نیز بر نتایج یادشده تائید می کنند. به عنوان نمونه، کلینگ (۱۹۹۵) با مرور تعدادی از پژوهشهای انجام گرفته در این زمینه نتیجه گرفت، در همه این مطالعات رابطه معنی داری بین روشهای خاص کاری مانند آموزش سیستم پرداخت تناوبی، مشارکت کارکنان و بهره وری بالای افراد دیده می شود. بر اساس داده های پژوهشی به دست آمده از میان چندین شرکت بزرگ صنعتی و خدماتی، لولر، مرمن و لدفورد (۱۹۹۵) دریافتند که شرکت‌هایی که به‌طور گسترده از روشهای مداخله ای کارکنان استفاده می کنند، بر این باورند که سودهای عمده‌ای به دست می آورند. این شرکتها از روشهای گوناگونی، مانند: تسهیم قدرت و پاداش تسهیم اطلاعات و آموزش استفاده می کردند و باور داشتند که این روشها، اثرات مثبتی بر عملکرد بالایی شرکت دارند. با مرور نتایج مطالعات تجربی، این نکته اساسی حاصل شد که عامل کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز سیستم‌های مزبور روشی است که در استفاده از منابع انسانی به کار می رود. به این معنا که از رویکردی متفاوت نسبت به سازمانهای سنتی و کنترل مدار استفاده می شود، به‌طوری که علاوه بر تامین نیازهای مادی، نیازهای سطح بالای افراد، مانند خودشکوفایی نیز ارضا می شود. در این سازمانها نظرات کارکنان محترم شمرده می شود و از پیشنهادات آنها در پیشبرد اهداف سازمان استفاده می شود و از راه ارائه بازخورد عملکرد سازمانی، کارکنان برای تلاش و کوشش بیشتر تشویق می شوند. منابع فارسی ۱. آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.۲. هاروی، دونالد اف. و بران، دونالد ار: رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول) ترجمه: عباس محمد زاده، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷. منابع لاتین

۳. Aghazadeh, SeyedMahmoud & Seyedian, Mojtaba. (۲۰۰۴), The high performance work systems: is it worth?, Team Performance Management, Vol. ۱۰, No. ۳/۴, pp. ۶۰-۶۴. Aringo, Carlo Del & Ghinetti, Paolo & Lucifora, Claudio. (۲۰۰۳), high performance work systems, Industrial Relations and Pay Setting in Europe, Industrial Relations, Vol. ۳۰, No. ۲, pp. ۴۵-۵۳.۵. Arthur, J.B. (۱۹۹۴), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, Academy of Management Journal, Vol. ۳۷, No. ۳, pp. ۶۷۰-۸۷.۶. Becker, B. and Gerhart, B. (۱۹۹۷), The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, Academy of Management Journal, Vol. ۳۹, No. ۴, pp. ۷۷۹-۸۰۱.۷. Castka, P. & Bamber, C.J & Sharp, J.M & Belohoubek, P. (۲۰۰۱), Factors affecting successful implementation of high performance teams, Team Performance Management: An International Journal, Vol. ۷, No. ۷/۸, pp. ۱۲۳-۱۳۴.۸. Drummond, Ian & Stone, Ian. (۲۰۰۷) Exploring the potential of high performance work systems in SMEs, Employee Relations, Vol. ۲۹, No. ۲, pp. ۱۹۲-۲۰۷.۹. Dyer, L. and Reeves, T. (۱۹۹۵), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, The International Journal of Human Resource Management, Vol. ۶, No. ۳, pp. ۶۵۶-۷۰.۱۰.

Harmon, J. (۲۰۰۳), Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans' healthcare, *Journal of Healthcare Management*, Vol. ۴۸ No. ۶, pp. ۳۹۳-۴۰۶.۱۱. Huselid, Mark. (۱۹۹۵), The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. ۳۸, No. ۳, pp. ۶۳۵-۶۷۲.۱۲. Huselid, M.A. and Becker, B.E. (۱۹۹۶), Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of HR-firm link, *Industrial Relations*, Vol. ۳۵, pp. ۴۰۰-۲۲.۱۳. Huselid, M.A. and Rau, B.L. (۱۹۹۷), The determinants of high performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses, working paper, Academy of Management Annual Meetings, Human Resource Management, Rutgers University, New Brunswick, NJ.۱۴. Ichniowski, Casey, Shaw, Kathryn & Pernnushi, Giovanna. (۱۹۹۷), The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel.۱۵. Kling, Jeffrey. (۱۹۹۵), High performance work systems and firm performance, *Monthly Labor Review*, pp. ۲۹-۳۶.۱۶. Kok, Jan De & Hartog, Deanne Den. (۲۰۰۶), High performance work systems, Performance and Innovativeness in small firms, Available at www.eim.nl/smesandentrepreneurship.۱۷. Lawler, E. E., S. A. Mohrman, and G. E. Ledford. (۱۹۹۵). Employee involvement and total quality management: practices and results in fortune ۱۰۰۰ companies. San Francisco: Jossey-Bass.۱۸. Lawler, E. (۱۹۹۲), High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance, Jossey-Bass, San Francisco, CA.۱۹. MacDuffi, John Paul. (۱۹۹۵), Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. ۴۸, No. ۲, pp. ۱۹۷-۲۲۱.۲۰. Murphy, G.D. and Southey, G. (۲۰۰۴), High performance work practices, *Personnel Review*, Vol. ۳۲, No. ۱, pp. ۷۳-۹۲.۲۱. Nadler, D.A. & Gersrein, M.S. (۱۹۹۲), Designing high-performance work systems: organizing people, work, technology and information, in Nadler, D.A., Gerstein, M.S. and Shaw, R.B. (Eds), *Organizational Architecture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.۲۲. Pfeffer, J. (۱۹۹۸), *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston, MA.۲۳. Richards, T. & Moger, S. (۱۹۹۹), *Handbook for creative team leaders*, Gower Publishing, Aldershot.۲۴. Singh, Shalendra. (۲۰۰۲), *High Performance Organizations*, Published by K.K Gupta for New Age International (P) Ltd., Ansari Road, Daryaganj.۲۵. Shih, HisAn & Chiang, YunHwa & Hsu, ChuChun. (۲۰۰۶), Can high performance work systems really lead to better performance?, *International Journal of Manpower*, Vol. ۲۷, No. ۸, pp. ۷۴۱-۷۶۳.۲۶. Sung, J. and Ashton, D. (۲۰۰۵), Achieving best practice in your business. High performance work practices: Linking strategy and skills to performance outcomes, DTI in association with CIPD, London.۲۷. Tomer John F. (۲۰۰۱), Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management, *Journal of SocioEconomics*, Vol. ۳۰, No. ۲, pp. ۶۳-۷۳.۲۸. Wood, Stephen. (۲۰۰۴), What is high performance work systems?, Available at <http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/highperf.pdf>

*منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۲

ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی

محمدتاج الدین-محمد تقی و مریم درویش

چکیده: فرایند ارزیابی عملکرد که امروزه باید آن را در چارچوب مدیریت عملکرد طراحی و پیاده سازی نمود یکی از مهمترین فرایندها در توسعه منابع انسانی به شمار می رود. مهمترین عواملی که در طراحی یک فرایند ارزیابی عملکرد اثربخش لازم است مورد توجه قرار گیرند را می توان به شرح ذیل برشمرد: ۱- شفاف سازی ارتباط عملکرد کارکنان با استراتژی ها و اهداف سازمان ۲- تعیین شاخصهای عملکردی جهت ارزیابی ۳- تعیین و برقراری ارتباط بین فرایند ارزیابی عملکرد با سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی. در این مقاله تلاش شده است با توجه به رویکرد فوق و براساس مدل "5W" نسبت به تشریح عوامل کلیدی در طراحی فرایند ارزیابی عملکرد پرداخته شود. مقدمه ارزشیابی، به عنوان یک فعل، از ابتدای خلقت بشر و در ذات و کردار اغلب موجودات زنده، به نوعی حضور داشته و اساسا مبنای رفتارهای فطری و اکتسابی بشر بوده است. ادیان الهی عموماً معیار و شاخص های رفتاری و کرداری به انسانها عرضه کرده، در ازای تبعیت از آنها پاداش های معین و در صورت استنکاف نیز مجازاتهای معینی را بشارت داده اند. ارزیابی عملکرد در مجموعه مدیریت منابع انسانی نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبرو هستند. باوجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهینه و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طور کلی، مسئولان سازمان از روشها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی هایی در سیستم ارزیابی جامع است اما سازمانها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت نیازمند قاعده ای برای ارزیابی شایستگی های کارکنان خود هستند، باز آزمایشی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب بر اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد. ارزیابی عملکرد کارکنان از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی شوندگان معمولاً

نسبت به تاثیر نتایج ارزیابی خوش بین و از تاثیرات آن بر پیشرفت های آینده خویش واقفند، همین امر ارزیابی را مشکل کرده است و مساله مشکلتر وجود انواع و اقسام مسئله های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره متصفانه یا عادلانه بودن این فرایند است. این گونه مشکلات، گذشته از این موجب بروز تضاد و تعارض بین سرپرستان و زیردستان می شوند که در نتیجه رفتارهای ویرانگر را تقویت خواهند کرد. شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است: اول اینکه سازمانها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش اند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند. دوم اینکه، آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد؛ به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش بر اساس واقعیات تلاش خواهند کرد. ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم‌های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که کارکنان از این سیستم‌ها راضی نیستند. ناتوانی در طراحی یک سیستم جامع، عدم پشتیبانی مدیریت، عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می سازند. ارکان ارزیابی عملکرد چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟ شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد بر جسته، تنها با نگاه ساده انگارانه به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی‌باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود. باید اطمینان یافت که شاخص های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد کارکنان تطبیق داده شده است. از این راه سازمان می تواند کارکنان را در جهت ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر خود می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی موثر باشد. با توجه به اینکه کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سود مندی درباره آنچه که از نظر مشتریان به واقع ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می‌توانند در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می‌توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کرده، همچنین اعلام کنند که در چه زمینه‌هایی، بین استراتژی و واقعیتهای روزمره، گسستگی وجود دارد. با ایجاد ارتباط شفاف بین هدفهای کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد. برای این امر، ابتدا لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. برای مثال یک مرکز ارائه خدمات تلفنی در سازمان را در نظر بگیرید که در جهت ارائه اطلاعات و خدمات به صورت تلفنی به مشتریان، رقابت می‌کند. در این سازمان مدیریت احتمالاً ارائه خدمات ویژه به مشتریان را به عنوان هدف در نظر می‌گیرد و همچنین حضور و در دسترس بودن را به عنوان شاخص ارزیابی جهت تحقق این هدف تعیین می‌کند. هر چند که شاخص مزبور می‌تواند ارزشمند باشد اما ممکن است این شاخص به خودی خود به استراتژی سازمان بر نگردد، در نتیجه بر این اساس سیستم تشویق کارکنان به رفتار نادرست پاداش می‌دهد و سازمان به صورت درست متوجه نمی‌شود که کدامیک از کارکنان آنها نقش موثری در تحقق برنامه‌های استراتژی کسب و کار دارند. اما اگر شما تشخیص بدهید که مشتریان مرکز تلفن سازمان ترجیح می‌دهند که مسائلشان به سرعت حل شود، آن وقت تماسهای تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری می‌تواند به عنوان معیار اصلی جهت ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شوند. حال شما باید شاخص‌هایی را برای ارزیابی کارکنان در برابر آن معیار (تماس تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری) شناسایی کنید و بر روی منابعی که در همین راستا به کارکنان کمک می‌کنند، سرمایه گذاری داشته باشید. علاوه بر لزوم تعیین شاخص های عملکرد مناسب در جهت اجرای استراتژی ها و برنامه ها، تعیین شاخص‌های رفتاری مناسب برای ایجاد تعامل موثر و اثربخش با محیط پیرامون در جهت ایفای نقش برتر نیز امری ضروری است: تعیین مصادیقی در مورد شایستگی های نظیر ارتباطات، اخلاق حرفه ای، مشتری مداری، کار تیمی و ... که افراد را در جهت اجرای بهینه نقش خویش یاری می‌کند. در همین مورد و در جهت ایجاد یکپارچگی و تعامل سازنده اعضا و توجه به منافع جمعی، شاخص هایی که به عملکرد و خروجی هر بخش/واحد مرتبط می‌باشند، از قبیل: سرانه پیشنهادها، امتیاز ۵S، نتایج حاصل از ارزیابیها و میزبانی ها و ... نیز باید مورد نظر قرار بگیرد. آخرین عاملی که برای ارزیابی می‌توان در نظر گرفت عملکرد و خروجی کارکنان در مورد نظامهای مصوب عمومی سازمان، نظیر: فعالیتهای آموزشی و پژوهشی، تشویق و توبیخ، پیشنهادها و ... است (شکل ۱). ارزیابی چه زمانی باید صورت پذیرد؟ یکی از مسائل حائز اهمیت در ارزیابی عملکرد، زمان ارزیابی است. آیا ارزیابی عملکرد افراد باید روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی و یا سالیانه به عمل آید؟ شاخص‌ها، معیارها و نقاط پایش فرایندها، فعالیتهای اگر به مدل ارائه شده (شکل ۲) ارزیابی عملکرد در این مقاله توجه کنید، درمی یابید که یکی از مهمترین بخشهای قابل ارزیابی در مدل شاخص، معیارها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی و برنامه‌ها مستندات و فرایندها است. بنابراین یکی از فاکتورهای تعیین کننده زمان ارزیابی وابسته به ماهیت و نوع شاخص، معیار و یا نقاط پایش تعیین شده است. برای مثال اگر یکی از نقاط پایش در فرایند خرید یک سازمان طول مدت خرید "باشد، یعنی با توجه به ماهیت و اهمیت مدت زمان خرید و تحویل به موقع آن به درخواست کننده کالا در درون سازمان، طول مدت خرید بعنوان یکی از شاخص های کلی برای ارزیابی مامور خرید در نظر گرفته شده باشد و پس از کارشناسی و تحلیل های به عمل آمده، میانگین مدت زمان خرید کالاها ۵ روز در نظر گرفته شده باشد، بنابراین لازم است که پس از پایان خرید هر کالا، مامور خرید مربوطه مورد ارزیابی قرار گیرد. عوامل رفتاری نخستین گام برای ارزیابی عوامل رفتاری، تعیین شایستگی های رفتاری است که از راه تجزیه و تحلیل مشاغل و نوع ماهیت فعالیتهای یک بخش قابل استخراج است. پس لازم است که برای هر یک از شایستگی ها مصادیق رفتاری تعیین شود. برای مثال اگر یکی از شایستگی های تعیین شده کار تیمی است باید به صورت رفتاری تعیین کنیم که چه نوع رفتارهایی از علائم و نشانه هایی ترغیب انجام و یا هدایت کار تیمی و همچنین چه نوع رفتارهایی تخریب کننده آن است. توصیه می‌شود جدولی از فهرست شایستگی ها و مصادیق رفتاری مثبت و منفی مورد نظر در دسترس مدیران و روسای هر بخش باشد و در صورت بروز آن رفتارها در طول روز مراتب را ثبت کنند. همان گونه که ملاحظه می‌کنید مناسبترین زمان برای ارزیابی عامل رفتاری همانند شاخص ها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی برنامه ها و فرایندها زمان بروز رفتار است. البته لازم است علل و موقعیت بروز رفتار مورد نظر قرار گرفته شود. عوامل سیستمی و عوامل واحدی ارزیابی عوامل سیستمی و عوامل واحدی برخلاف دو عامل ذکر شده لزوماً وابسته به زمان انجام فعالیت و یا بروز رفتار نیست؛ زیرا نتایج آن به طور عمده به صورت اعداد و ارقام بوده، از راه سیستم‌های مکانیزه قابل استخراج است. بنابراین به صورت هفتگی و یا ماهانه قابل دریافت خواهد بود. ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد با توجه به بررسی های به عمل آمده در مورد نظریه های انگیزشی و تجربه‌های به دست آمده از اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد و نیز باتوجه به ارزیابی‌های شناوری که به صورت روتین در مورد شاخصها و نقاط پایش فرایندها و

همچنین عوامل رفتاری صورت می‌پذیرد، مناسبترین زمان جهت ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد ارزیابی به صورت ماهیانه است. گفتنی است که برخی از ابزارهای خودارزیابی و ارزیابی، مانند: استانداردها و مدل‌ها نظیر EFQM، ISO 9001 که اجرای آن به صورت ۶ ماهه یا سالیانه صورت می‌پذیرد، می‌تواند نتایج آن در مقطعی که ارزیابی صورت می‌گیرد با نتایج ارزیابی‌های ماهیانه تلفیق شود. چه کسانی باید ارزیابی را انجام دهند؟ یکی دیگر از عوامل با اهمیت در فرایند ارزیابی عملکرد، افرادی هستند که دیگران را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای باشد که بتواند تفاوت‌هایی را که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده، آنها را از یکدیگر مجزا کند. طبیعی است که اگر شاخصها قادر به چنین تمایزی نباشند و عملکرد کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی کنند، نتایج حاصله کمکی در جهت استفاده از نتایج ارزیابی نخواهد کرد. یک نظام ارزشیابی بنا به این دلایل، ممکن است تبعیض‌آمیز باشد. محتوای ارزشیابی، عوامل مرتبط با شغل را در برنگرفته، از اعتبار چندانی برخوردار نباشد. ارزیابها، عملکرد ارزیابی‌شونده را در زمان انجام کار مورد مشاهده، قرار ندهند. ارزشیابی‌ها بر مبنای عوامل ذهنی و مبهم استوار باشد. ارزشیابی‌ها بر اساس شرایط استاندارد شده‌ای جمع‌بندی و امتیاز داده نشده باشند. اگر کسی که باید عملکرد افراد را مورد ارزیابی قرار دهد بر این باور باشد که باید ارزشیابی‌ها را بر مبنای سابقه خدمت و ارشدیت افراد (و نه بر مبنای عملکرد آنان) انجام داد، در آن صورت او به صورتی ناآگاه و ندانسته می‌کوشد تا ارزیابی مربوط به عملکرد را درون چارچوب مقامی که فرد از نظر سابقه خدمت و ارشدیت در سازمان دارد، بگنجانند. در ارتباط با ارزیابی عملکرد، خطاهای متداولی توسط ارزیابان به صورت عمدی و غیر عمدی امکان‌پذیر است: - نرمش و ارفاق - سخت‌گیری - گرایش به حد متوسط - خطاهای هاله‌ای - تعصبات فرهنگی - پیشداوری‌های شخصی - خطای ناشی از کهنگی و تازگی - خطای ناشی از مقایسه شخص با شخص ارزیابی‌شده از عوامل چهارگانه در مدل ارزیابی - ارزیابی شاخص‌ها و نقاط پایش: مناسبترین فرد برای ارزیابی این عامل، سرپرست مستقیم هر فرد است. ارزشیابی‌های رفتاری: این عامل می‌تواند به صورت ارزیابی ۳۶۰ درجه در داخل واحد، شامل: سرپرست همکار، خودارزیابی و افراد زیر نظر با به کارگیری اصول درست آنکه در ارکان ارزیابی اشاره شده، صورت‌پذیرد. ارزشیابی عوامل سیستمی: این عوامل می‌تواند توسط کاربران و مجریان مربوطه و به صورت مکانیزه استخراج شود. ارزشیابی عوامل واحدی: بخشی از این عوامل توسط کاربران و مجریان قابل ارائه است و برخی از عوامل آن توسط ممیزان و ارزیابان داخلی/خارجی قابل ارائه است (شکل ۳). چرا ارزشیابی عملکرد صورت می‌پذیرد؟ ابتدایی‌ترین هدف ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان با توجه به توانمندیها و شایستگی‌های آنان در جهت ایجاد انگیزش و افزایش بهره‌وری است. امروزه در برخی از سازمانها به جای واژه ارزیابی عملکرد از واژه مدیریت عملکرد استفاده می‌شود و این به خاطر گستردگی و نقشی است که نتایج و خروجی‌های ارزیابی عملکرد در جهت بهبود فرایند و عملکرد افراد می‌تواند به همراه داشته باشد. ارزشیابی عملکرد جامع و درست می‌تواند این نتایج و خروجی‌ها را به همراه داشته باشد: ۱. شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان؛ ۲. تدوین برنامه‌های آموزشی و یادگیری انفرادی؛ ۳. ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد؛ ۴. عادلانه کردن سیستم‌های جبران خدمات کارکنان؛ ۵. شناسایی افراد برای جانشین پروری؛ ۶. به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء؛ ۷. جابه‌جایی‌های شغلی و ... چگونه عملکرد افراد را مورد ارزیابی قرار دهیم؟ در این مرحله لازم است بررسی کنیم با چه روشها، ابزارها و تکنیک‌هایی می‌توان عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان به مناسبترین خروجی‌ها دسترسی پیدا کرد. مهمترین ابزارها و تکنیک‌ها برای ارزیابی عملکرد به این شرح ذیل است: ۱. مشاهده؛ ۲. مصاحبه؛ ۳. پرسشنامه / فرم؛ ۴. گزارشهای آماری، کتبی و سیستمی؛ ۵. استانداردها / مدل‌های ارزیابی سیستم‌های مدیریت کیفیت EFQM، ISO 9001 و ... کاربرد هر یک از این ابزارها به تنهایی برای ارزیابی تمامی عوامل کفایت نمی‌کند، بلکه لازم است که با توجه به عملی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد از هر یک از این ابزارها به تنهایی و یا به صورت تلفیقی استفاده کرد. تشریح مدل جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی همان‌گونه که در مدل ارائه شده (شکل ۴) می‌بینید عوامل و شاخص‌های ارزیابی عملکرد به عبارت دیگر "آنچه که لازم است مورد ارزیابی قرار گیرد" که پایه و مهمترین رکن سیستم‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد باید از بطن استراتژی و برنامه‌ها و همچنین فرآیندها، رویه‌ها و مستندات یک سازمان استخراج شود. برای اینکه مدیریت بتواند چگونگی و میزان تحقق استراتژی و هدفهای خود را به صورت معینی تعریف کند لازم است که ابتدا ارتباط بین فعالیتها و عملکرد کارکنان با استراتژی و هدفهای سازمان را مشخص کرده، سپس به گونه‌ای دقیق، عملکرد کارکنان را به صورت کمی شاخص‌گذاری و اندازه‌گیری کند. با این تفسیر چشم انداز، مأموریت، هدفها، استراتژی، و برنامه‌های سازمان باید به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد. اگر در مدل مشخص شده است عوامل مورد ارزیابی به چهار دسته اصلی تفکیک شده است. مهمترین و اصلی‌ترین عامل که به طور مستقیم به فعالیتها و عملکرد روزانه کارکنان مرتبط می‌باشد، بررسی و تعیین درست و مناسب شاخص‌ها، معیارها و نقاط پایش فرایندها است که از درون استراتژی و برنامه‌های سازمان استخراج می‌شود. اینکه چه چیزی مورد ارزیابی قرار گیرد، بنیادی‌ترین و مهمترین عامل در ارزیابی عملکرد کارکنان است، متأسفانه در بسیاری از سیستم‌های ارزیابی عملکرد نادیده گرفته شود. عامل دوم، مربوط به ارزیابی شایستگی‌های شغلی و رفتاری کارکنان است. یعنی اینکه با تجزیه و تحلیل مشاغل باید مشخص شود که چه شایستگی‌های رفتاری برای هر یک از شغل‌ها ضروری است. سپس باید برای هر یک از شایستگی‌ها مصادیق رفتاری مثبت و منفی تعیین شود. برای مثال وقتی که به کارگروهی به عنوان یک شایستگی اشاره می‌کنیم، لازم است که به صورت رفتاری مشخص کنیم که شامل چه نوع رفتارها و عملکردهایی می‌شود. سومین عامل، مربوط به ارزیابی عملکرد و خروجی کارکنان در مورد نظام‌های مصوب عمومی سازمان، شامل: حضور و غیاب، فعالیتها، آموزشی و پرورشی، تشویق و توبیخ، مشارکت در تیم‌های کاری، پیشنهادها و ... می‌شود. عامل چهارم و آخرین عامل، مربوط به عملکرد کلی واحدها می‌شود. همان‌گونه که در ارکان ارزیابی اشاره شد، شاخص‌هایی که در این عامل می‌توان مورد توجه قرار داد، شامل این موارد است: ۱. سرانه پیشنهادها؛ ۲. امتیاز ۵S؛ ۳. مشارکت در تیمها؛ ۴. امتیاز رضایت مشتریان داخلی؛ ۵. شکایات مشتریان؛ ۶. نتایج حاصل از ارزیابی‌ها و ویژگیها (EFQM, ISO 9001 و ...). یکی دیگر از اجزای مدل، به ابزارهایی که در ارزیابی عملکرد به کار گرفته می‌شود، اشاره دارد. بهترین تکنیکها و ابزارهایی که برای ارزیابی عوامل تعیین شده در مدل قابل کاربرد است، شامل: مشاهده مصاحبه گزارش، پرسشنامه / فرم استانداردها و EFQM، ISO 9001 و ... می‌باشد. باید توجه داشت که به تناسب هر یک از عوامل تعیین شده برای ارزیابی در مدل از یک یا چند مدل خاص می‌توان استفاده کرد. آخرین جزء مربوط به مدل، شامل خروجی‌ها و نتایجی است که از مدل قابل استخراج است. اگر عوامل تعیین شده در مدل به صورت کامل و حرفه‌ای مورد ارزیابی قرار گیرند نتایج قابل ملاحظه‌ای شامل شناسایی نقاط قدرت و قابل بهبود کارکنان برنامه‌های آموزشی و یادگیری انفرادی، ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد، عادلانه کردن سیستم‌های جبران خدمات کارکنان، شناسایی افراد برای جانشین پروری، به کارگیری نتایج در سیستم

ارتقاء، جابه‌جایی شغلی و... قابل بهره‌برداری خواهند بود. نتیجه‌گیری ارزیابی عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که ارزیابی عملکرد با ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کرده، در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند. ارزیابی عملکرد، نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند. بخشی از مدل ارزیابی عملکردی که در این مجموعه ارائه شده، حاصل تجارب ناشی از اجرای این سیستم در شرکت سایپا و برخی از شرکت‌های گروه صنعتی سایپا است و بخش دیگر آن نتیجه مطالعات و تحقیقات انجام شده در مورد سیستم‌های ارزیابی عملکرد در سطح دنیا می‌باشد. با توجه به هدفهای مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی گروه سایپا، امید است که با ایجاد بستر لازم بتوانیم این مدل را به صورت جامع با در نظر گرفتن ملاحظات لازم در تمامی شرکت‌های گروه سایپا پیاده‌سازی کنیم. منابع: ۱. جزئی، نسرین: مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم تهران، نشرنی، ۱۳۸۷، ۲. حاضر، منوچهر و عابدینی راد، امیر: اصول مدیریت و رفتار سازمانی، جلد اول، مولف، تهران، ۱۳۷۵، علوی، سیدامین ا.، ارزشیابی عملکرد افراد: اصول و روشهای ارزشیابی، مجموعه شانزدهم، چاپ اول، سازمان مدیریت دولتی، ۱۳۷۸، دسلر، گری: مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸. میرسپاسی، ناصر: ارزشیابی عملکرد افراد، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸

۶. David A. Decenzo & Stephen P. Robins, Human Resource Management, Wiley, ۱۹۹۹, Six ed. v. Dessler, Gray Human Resource Management, Printice Hall ۱۹۹۷. —۷ ed. L. Lloyd L. Byars Leslie W. Rue, Human Resource Management, Rob Zwetle, ۱۹۹۷, fifty ed. ۹. Spector, Paule, Industrial & Organizational Psychology, Reserch & Practice, ۱۹۹۶. منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۳

ارزیابی عملکرد با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها

فریبا سیدجعفر نگرز

دانشگاه صنعتی امیرکبیر، دانشکده مهندسی صنایع - چکیده: تحلیل پوششی داده‌ها، یک چارچوب تئوریک را برای تحلیل عملکرد و اندازه‌گیری کارایی، فراهم می‌آورد. مدل مذکور شامل مجموعه‌های از تکنیک‌های برنامه‌ریزی خطی است که مرز کارا را با استفاده از داده‌های مشاهده شده بنا می‌کند و آنگاه به ارزیابی و اندازه‌گیری کارایی واحد تصمیم‌ساز می‌پردازد. مدل تحلیل پوششی داده‌ها برخلاف بسیاری از مدل‌های مرسوم در نظریه اقتصاد خرد، در اندازه‌گیری کارایی می‌تواند شامل چندین ورودی و چندین خروجی باشد. مضافاً اینکه به اطلاعات مربوط به قیمت کالاها و خدمات نیازی ندارد. در این خصوص فرضیه نهفته در مدل اصلی این است که داده‌های مساله، شامل مقادیر قطعی است و این درحالی است که این فرض در بسیاری موارد مخدوش است و داده‌های فازی و غیر دقیق هستند. از مدل تحلیل پوششی داده‌ها با اعداد مثلی به همراه روش حل آن ارائه خواهد شد. کلید واژه: تحلیل پوششی داده‌ها، واحد تصمیم‌گیری، داده، ستاده، کارایی مقدمه‌یکی از روشهای جدید ارزیابی کارایی شرکتها، روش تحلیل پوششی داده‌هاست که یک روش چند معیاره برای تصمیم‌گیری و سنجش عملکرد شرکتها می‌باشد. در این روش، می‌توان با استفاده از چندین متغیر ورودی و خروجی، میزان کارایی شرکت‌هایی را که اطلاعات آنها در دست می‌باشد، محاسبه و شرکت‌های کارا را از شرکت‌های ناکارا جدا کرد و همچنین می‌توان علت ناکارا بودن شرکتها را با تحلیل حساسیت تعیین و از اطلاعات به دست آمده، جهت انتخاب پرتفوی بهینه از بین شرکت‌های کارا استفاده کرد. تحلیل پوششی داده‌ها یک رویکرد غیر پارامتریک و مبتنی بر برنامه‌ریزی ریاضی می‌باشد که ارزیابی کارایی واحدهای تصمیم‌گیری مشابه را که دارای داده‌ها و ستاده‌های چندگانه هستند را امکان‌پذیر می‌سازد. ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد بهبود مستمر سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلوی برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلون فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: هرگاه نتوانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید. علم مدیریت نیز مبنی مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد. کارایی‌ساده‌ترین و در عین حال کلی‌ترین تعریف از کارایی را پیتر دراگر ارائه کرده است از دیدگاه دراکر کارایی انجام کارها بطور شایسته و مناسب می‌باشد. از نظر کاتز و کان در سال (۱۶۷۸) کارایی نسبت ستاده‌های تولید شده به داده‌های لازم برای تولید این ستاده‌ها می‌باشد. = کارایی این دو بین کارایی بالقوه و بالفعل تفاوت قائل می‌شوند کارایی بالقوه مبنی این است که یک سازمان چقدر می‌تواند تولید کند. اگر به صورت بهینه عمل کند. در حالی که بالفعل نسبت واقعی سطح ستاده به سطح واقعی داده‌هاست. کارایی بالفعل معمولاً بالقوه کوچکتر است. تعریف دیگر کارایی (راندمن) را نسبت بازده واقعی به بازده استاندارد می‌داند یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام شود. ریچارد دفت کارایی را میزان منابعی که برای تولید یک واحد محصول مصرف می‌شود می‌داند که می‌توان آنها را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. در ساده‌ترین حالت تنها یک ورودی و یک خروجی داریم که کارایی نسبت ورودی به خروجی می‌باشد مثلاً کارایی یک ماشین را می‌توان به وسیله تقسیم فاصله پیموده شده بر مقدار سوخت مصرف شده به دست آورد که می‌توان این نسبت را با سایر نسبت‌ها بدست آمده مقایسه نمود. اما در اکثر حالتها واحدها دارای چندین ورودی و خروجی می‌باشند در این حالت کارایی بصورت زیر تعریف می‌گردد. این تعریف به یک مجموعه از وزنها که باید تعریف شوند نیازمند است. اگر دو واحد دارای ورودی‌های یکسان باشد و حداقل یکی از خروجی‌های واحد دوم کمتر از خروجی‌های متناظر واحد اول باشد بگوئیم واحد دوم نسبت به اول ناکارا است. اما به جای مقایسه یک واحد با واحدهای دیگر به گونه مجزا ما ورودی‌ها و خروجی‌ها را با ترکیب خطی از همه ورودی‌ها و خروجی‌ها مقایسه می‌نماییم. اثر بخشی اولین دیدگاهی که به اثر بخشی ارائه شده بسیار ساده بود. اثر بخشی به

عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهداف خود را محقق می‌سازد شده بود. پیت دراکر اندیشمند بزرگ مدیریت، اثربخشی را «انجام کارهای درست» تعریف می‌کند. ریچارد دفت درک هدف‌های سازمان را از نخستین گام‌هایی می‌داند که باید در راه درک اثربخشی سازمان برداشته شود. وی هدف را به صورت وضع مطلوب سازمان در آینده تعریف می‌کند و اثر بخشی سازمان درجه یا میزانی است که سازمان به هدف مورد نظر خود نائل می‌شوند. وی عنوان می‌کند که اثربخشی یک مفهوم کلی دارد و دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرهاست. نقطه مشترک تمامی تعاریف ارائه شده میزان دستیابی به اهداف است ولی امروزه محققین بر این عقیده‌اند که سنجش اثربخشی مستلزم رعایت معیارهای چندگانه‌ای می‌باشد که وظایف سازمان را براساس ویژگی‌های مختلفی مورد ارزیابی قرار می‌دهد در اثر بخشی سازمان باید هم به وسایل امکانات و هم به نتایج حاصله (اهداف) توجه نمود. رابطه بین اثربخشی و کارایی کارایی منش برجسته‌ای است که افزون بر توانایی انجام کارهای عادی زندگی به گونه‌ای دلخواه شامل نشان دادن هوشمندی، شیبه‌سازی، روشن‌بینی، اندیشه تیز و به کارگیری آن‌ها می‌باشد. در این صورت کارایی مفهوم اثربخشی را نیز درخود دارد. پیت دراکر نظریه پرداز بزرگ مدیریت در کتاب نوآوری و پیشگامی می‌نویسد: تأکید بر کارایی بدون توجه ویژه به اثربخشی گمراهی کننده و خطرناک می‌باشد. کارایی یعنی انجام کارها بهتر از آنچه که هم اکنون در جریان است. بنابراین بایستی بر هزینه‌ها و صرفه‌جویی توجه نمود. ولی روش‌های نو و پیشرفته بر اثربخشی یعنی تصمیم‌گیری در چگونگی انجام کار، بهره‌گیری از فرصت‌ها برای افزایش درآمد، گسترش بازار و دگرگونی وضعیت اقتصادی فرآورده‌های کنونی تأکید دارد. کارایی نسبت به اثربخشی دامنه محدودتری دارد و در رابطه با کارهای بدون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالی که اثربخشی مفهوم وسیعتری دارد و ممکن است شامل قلمرو انتخابی سازمان باشد که مشخص می‌کند سازمان تا چه حد رضایت گروه‌های ذینفع را برآورده ساخته و به چه خوبی به اهدافش می‌رسد، در حالی که کارایی به این موضوع برمی‌گردد که یک سازمان به چه خوبی داده‌ها را به ستاده‌ها تبدیل می‌کند. کارایی و اثربخشی لزوماً همسو نیستند و در استای هم حرکت نمی‌کنند. در برخی سازمان‌ها کارایی به اثربخشی منجر می‌شود و در برخی هم بین این دو رابطه وجود ندارد. ممکن است یک سازمان از کارایی بالاتر برخوردار باشد ولی نتواند به اهدافش برسد چرا که کالایی تولید می‌کند که مقاصی زیادی ندارد. همچنین سازمان ممکن است به هدف‌های سودآور خود برسد ولی کارایی نداشته باشد. پیت دراکر معتقد است که عملکرد یک مدیر را باید باور معیار کارایی و اثربخشی مورد ارزیابی قرار داد. وی از میان این دو شاخص اثربخشی را مهمتر به حساب می‌آورد. چرا که اگر اهداف، نادرستی انتخاب شوند با هیچ میزان و مقداری از کارایی نمی‌توان آن را جبران کرد در مقوله کارایی بیشتر به هزینه و در مقوله اثربخشی به هدف توجه می‌شود. تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) تحلیل پوششی داده‌ها، یک روش برنامه‌ریزی ریاضی، برای ارزیابی کارایی واحدهای تصمیم‌گیرنده‌ای (DMUs) که چندین ورودی و چندین خروجی دارند. اندازه‌گیری کارایی به دلیل اهمیت آن در ارزیابی عملکرد یک شرکت یا سازمان همواره مورد توجه محققین فرار داشته است. در سال ۱۹۵۷، فارل با استفاده از روشی همانند اندازه‌گیری کارایی در مباحث مهندسی، به اندازه‌گیری کارایی برای واحد تولیدی اقدام کرد. مودی که فارل برای اندازه‌گیری کارایی مد نظر قرار داد، شامل یک ورودی و یک خروجی بود. چارترز، کوپر و رودز دیدگاه فارل را توسعه دادند و الگویی را ارائه کردند که توانایی اندازه‌گیری کارایی به چندین ورودی و خروجی را داشت. این الگو، تحت عنوان تحلیل پوششی داده‌ها، نام گرفت و اول بار، در رساله دکترای، ادوارد رودز و به راهنمایی کوپر تحت عنوان ارزیابی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدارس ملی آمریکا در سال ۱۹۷۶ در دانشگاه کسارنگی مسجورد استفاده قرار گرفت. (مهرگان ۱۳۸۳) از آن‌جا که این الگو توسط چارترز، کوپر و رودز ارائه گردید، به الگوی (CCR) که از جروف اول نام‌سفر دایدید تشکیل گرفت. تکنیک یک روش مبتنی بر تجربه می‌باشد که نیازی به مفروضات و محدودیت‌های سنتی سنجش کارایی ندارد از زمان معرفی، این روش بطور گسترده در تمام سازمانها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی و... استفاده شده است اگر یک واحد تصمیم‌گیری تنها دارای یک نهاده و یک ستاده باشد کارایی این واحدها از طریق تقسیم ستاده به نهاده بدست می‌آید در حالی که نهاده و ستاده‌های چندگانه وجود داشته باشد. در صورت وجود قیمت (ارزش) هر یک از نهاده‌ها و ستاده‌ها می‌توان از طریق تقسیم مجموع وزنی ستاده‌ها به مجموع وزنی نهاده‌ها کارایی را مشخص کرد. روند طراحی روند طراحی مدل بدین صورت است که ابتدا واحدهای تصمیم‌گیری DMU را که درصدد ارزیابی کارایی آنها هستیم مشخص می‌کنیم و سپس با توجه به مشخصات و ویژگی‌های DMUها و با استفاده از رویکرد سیستمی به تعیین و انتخاب داده‌ها و ستاده‌ها برای این DMU ها می‌پردازیم. سپس با جمع‌آوری دیتاهایی در رابطه با مقادیر داده‌ها و ستاده‌های هر یک از DMU مدل ارزیابی کارایی آنرا مطابق با یکی از مدل‌های اصلی DEA فرمول کرده و سپس بعد از مدل DEA به ازاء هر DMU نمره کارایی آن بدست می‌آید و براساس نتایج حاصل از حل مدل به تجزیه و تحلیل وضعیت کارایی DMU ها پرداخته می‌شود. مفهوم کارایی در تحلیل پوششی داده‌ها مفهوم کارایی که در DEA مورد استفاده قرار می‌گیرد همان حاصل تقسیم مجموع وزنی مقدار ستاده‌ها به مجموع وزنی مقدار داده‌ها می‌باشد. ولی در اغلب موارد که قیمت با ارزش (وزنه‌های) داده‌ها و ستاده‌ها مشخص نیست و یا داده‌ها و ستاده‌ها مقیاس‌های متفاوتی دارند از DEA برای تعیین میزان کارایی استفاده می‌شود. در DEA وزنه‌های اختصاصی داده شده به هر یک از داده‌ها و ستاده‌ها از طریق حل یک مدل برنامه‌ریزی خطی بدست می‌آید. DEA این وزنه‌ها را طوری تعیین می‌کند که کارایی واحد نسبت به سایر واحدها حداکثر شود. تعیین شاخص‌ها (پارامترهای مدل) و اندازه‌گیری آنها از آنجا که شاخص‌های ارزیابی عملکرد هر واحد تصمیم‌گیری DMU که در روش تحلیل پوشش داده همان پارامترهای ورودی و خروجی مدل هستند که بسته به اهداف و فلسفه وجودی آن تصمیم‌گیرنده و وظایف مهم مورد انتظار از آن و نیز عوامل تأثیرگذار و نوع هزینه‌هایی که برای آن انجام می‌گیرد فرق دارد. DEA و رویکرد سیستمی یکی از مهمترین ویژگی‌های DEA داشتن یک رویکرد سیستمی به مجموعه DMUهای تحت ارزیابی است. یک سیستم مجموعه‌ای از افراد، منابع، مفاهیم و رویه‌هایی هستند که به گونه‌ای در تعامل با یکدیگر قرار گرفته‌اند که در راستای رسیدن به هدفی مشخص وظایفی را انجام می‌دهند. یک سیستم از سه بخش اصلی، داده، فرآیند و ستاده تشکیل شده است. در هر سیستم داده‌ها شامل عناصری می‌شود که وارد سیستم می‌شود. فرآیند شامل عناصری است که جهت تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها ضروری هستند. ستاده‌ها شامل محصولات ساخته شده یا نتایج فرآیند سیستم می‌باشند در هر سیستم یکسری اطلاعاتی وجود دارد که با بررسی ستاده‌های سیستم برای تصمیم‌گیرنده نیز حاصل می‌شود و آن بازخورد نامیده می‌شود شکل ۱ نمایش ساده یک سیستم را ارائه می‌دهد. الگو برداری با استفاده از DEA برای هر واحد تصمیم‌گیری ناکارا، DEA یک مجموعه از واحدهای کارا را مشخص می‌کند که می‌توانند به عنوان الگو برای بهبود عملکرد مورد استفاده قرار گیرند. براساس مدل DEA یک DMU ناکاراست اگر واحد یا ترکیبی از واحدها وجود داشته باشد که بتوان همان مقدار ستاده واحد تحت بررسی را با مقدار نهاده کمتری تولید کند. واحدهای تصمیم‌گیری تشکیل دهند. این ترکیب به عنوان گروه‌های الگو برای واحد تصمیم‌گیری ناکارا

مطرح هستند DEA همچنین می‌تواند مقدار بهبود لازم را در هر یک از داده‌ها و ستاده‌های واحد ناکارآمد مشخص کند. لازم به ذکر است که DEA یک ابزار تشخیص است و هیچ‌گونه استراتژی را برای کارا شدن یک واحد ناکارآمد ارائه نمی‌دهد. تعریف واحدهای تصمیم‌گیری یک DMU نهادی است که داده‌ها را به ستاده‌ها تبدیل می‌کند. DMUها واحدهایی هستند که نوع یکسانی از وظایف را انجام داده و دارای اهداف و آرمانهای یکسان می‌باشند. DMUهای که در DEA مورد استفاده قرار می‌گیرند باید همگن بوده و دارای داده‌ها و ستاده‌های یکسان و هم نوع باشند. انتخاب داده‌ها و ستاده‌ها به طور واضح و روشن هر منبعی که به وسیله یک DMU استفاده می‌شود باید بعنوان داده در نظر گرفته شود. DMU این منابع را به ستاده‌ها تبدیل خواهد کرد و این ستاده‌ها شامل مقداری از کالاها و خدمات بوده که به وسیله DMU ارائه می‌شود. در هنگام تصمیم‌گیری در مورد تعیین داده‌ها و ستاده‌های DMU ما نیازمندیم که یک دادگاه مفهومی از آنچه که بعنوان یک داده یا ستاده برای یک DMU مطرح است داشته باشیم. همچنین ما نیاز داریم که این داده‌ها بطور واقعی موجود باشند. شاید یکی از مشکلاتی که در امر تعیین داده‌ها و ستاده‌ها وجود دارد این است که هر چند می‌توان داده‌ها و ستاده‌های زیادی را برای یک DMU در نظر گرفت ولی در اکثر مواقع داده‌هایی در رابطه با اینها موجود نیست و این امر تصمیم‌گیری در مورد داده‌ها و ستاده‌ها را مشکل می‌کند. مشخص کردن داده‌ها و ستاده‌ها یکی از اقدامات مهم در استفاده از DEA می‌باشد. انتخاب داده‌ها و ستاده‌ها صحیح نقش مهمی در تفسیر، استفاده و مقبولیت نتایج حاصل از DEA برای مدیران دارد. بازده به مقیاس الگوی مورد استفاده بازده به مقیاس بی‌اگر پیوند بین تغییرات ورودی‌ها و خروجی‌های یک سیستم می‌باشد. یکی از توانایی‌های روش تحلیل پوششی داده‌ها، کاربرد الگوی مختلف، با بازده به مقیاس‌های متفاوت و همچنین اندازه‌گیری بازده به مقیاس واحدهاست. الف) بازده به مقیاس ثابت: بازده به مقیاس ثابت، یعنی هر مضرری از ورودی‌ها همان مضرری از خروجی‌ها را تولید می‌کند. الگوی (CCR)،

بازده به مقیاس واحدها را ثابت فرض می‌کند؛ بنابراین واحدهای کوچک و بزرگ، با هم مقایسه می‌شوند. بازده به مقیاس متغیر (بازده به مقیاس DEA) رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها دارای مدل‌های متعددی است که این مدل‌ها برای اهداف خاصی طراحی شده‌اند چنین مدل‌هایی امروزه کاربرد وسیعی در تحلیل کارایی سیستم‌های مختلف از جمله سیستم‌های تصمیم‌گیری پیدا کرده‌اند. در مدل‌های DEA شاخص‌های مناسبی که بعنوان ورودی و خروجی عمل می‌کند نقش بسیار مهمی دارند. الگوهای DEA به طور کلی عبارتند از: الگوی CCR، الگوی BCC و الگوی جمع‌رتبه بندی کامل با استفاده از AHP/DEA یکی از مشکلات AHP که معمولاً موجب نگرانی تصمیم‌گیرندگان می‌شود، وجود تضادها و ذهنی در ماتریس مقایسات زوجی است. DEA با استفاده از روش زیر در دو مرحله در جهت حل این مشکل گام برمی‌دارد. مرحله اول: تشکیل ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از DEA: برای هر زوج از واحدهای A و B مدل کلاسیک CCR اجرا می‌شود. برای محاسبه کارایی مقاطع مدل روبرو باید حل شود: با کارگیری نتایج مدل‌های فوق و با استفاده از رابطه زیر ماتریس مقایسات زوجی که هر عنصر آن از رابطه زیر به دست می‌آید تشکیل می‌گردد: مرحله دوم: رتبه‌بندی با استفاده از AHP: روشی بر ادبیات تحقیق توانایی‌ها و قابلیت‌های بالای DEA باعث استفاده از این تکنیک برای ارزیابی کارایی سازمان‌های متعددی شده است در این راستا تحقیقات متعددی با استفاده از DEA برای ارزیابی کارایی واحدهای دانشگاهی و مؤسسات پژوهشی استفاده شده است. آن (۱۹۸۷)، بیزلی (۱۹۹۵)، برو و همکاران (۱۹۹۴)، علی‌رضایی و جهانشاملو (۱۹۹۴)، کلبرت و همکاران (۲۰۰۰) ... به استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها برای ارزیابی کارایی واحدهای آموزشی عالی و دانشگاهی می‌پرداختند. در ادامه باید گفت که روش‌های مختلفی برای اندازه‌گیری کارایی واحدهای تصمیم‌گیری وجود دارد که می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد: (۱) روش‌های پارامتری. (۲) روش‌های غیر پارامتری. فارال در سال ۱۹۵۷ برای نخستین بار روش غیر پارامتری را مطرح کرد که مقاله وی اساس کار مقاله چارنز، کوپر و رودز در سال ۱۹۷۸ شد. که در واقع مدل CCR پدید آمد. چارنز، کوپر و رودز تحلیل اولیه فادال را که در حالت یک خروجی و چندین ورودی مطرح شد به حالت چندین ورودی و چند خروجی تعمیم دادند، پس از آن بنکر، چارنز و کوپر در سال ۱۹۸۴ مدل Banken Charnes) BBÇ and Capen) را ارائه دادند. که این دو مقاله پایه بسیاری از مطالعات تحلیل کارایی شدند و این شاخه از علم تحقیق در عملیات به سرعت پیشرفت کرده و تحت عنوان تحلیل پوششی داده‌ها DEA نامیده شد. در ادامه مروری بر تحقیقات انجام شده خواهیم داشت. سنجش کارایی واحدهای دانشگاهی در دانشگاه تربیت معلم در تحقیقی که توسط آقایان علی‌رضایی و جهانشاملو در سال ۱۹۹۴ در دانشگاه تربیت معلم تهران انجام شده است به ارزیابی کارایی واحدهای دانشگاهی، دانشگاه تربیت معلم تهران پرداخته شده است. در این مطالعه به دو وظیفه اصلی و مهم واحدهای دانشگاهی، وظایف آموزشی و وظایف پژوهشی تعریف شده که بعد آموزشی در دانشگاه تربیت معلم مهمتر توصیف شده است. از داده‌های مهم واحدهای دانشگاهی تعداد کارکنان دانشگاهی می‌باشد که در سه سطح اساتید (با مرتبه علمی استادیار، دانشیار و استاد) مربیان و آموزشیاران می‌باشد. که کل کارکنان دانشگاهی در قالب ساعات تدریس TH آمده است. از ستاده‌های مهم آموزشی میتوان ثبت نام دانشجویان در دوره‌های مختلف (کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکترا) را نام برد که در قالب ساعات دانشجویان SH آمده است که تعداد واحدهای بررسی واحد می‌باشد که بعضی بصورت یک مؤسسه و بعضی‌ها بصورت یک دپارتمان و گروه آموزشی در یک دانشکده می‌باشند. با جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مقادیر داده‌ها و ستاده‌های هر یک از واحدهای دانشگاهی مدل تحلیل پوششی داده‌ها حل شده کارایی هر یک از واحدها بدست آمده است. تعیین کارایی نسبی برنامه‌های MBA با استفاده از DEA از DEA برای تعیین کارایی نسبی ۲۴ برنامه عالی MBA با استفاده شده است. نمره کارایی برنامه‌های MBA با استفاده از سه مجموعه ستاده‌ها مشخص شده است. این سه دسته ستاده‌ها شامل ستاده‌هایی هستند که رضایت دانشجویان، رضایت استخدام کنندگان (کارفرمایان) و یا هر دو را از برنامه MBA اندازه‌گیری می‌گیرند در این تحقیق این موارد طی سه مرحله آزمون شده‌اند. داده‌های تعریف شده عبارتند از «نسبت دانشکده به دانشجو»، متوسط نمره دانشجویان در برنامه و تعداد گزینش‌های پیشنهادی. ستاده‌های استفاده شده در آزمایش اول که میزان رضایت دانشجویان را از برنامه اندازه می‌گیرد شامل درصد دانش‌آموختگانی که به برنامه پول هدیه کرده‌اند، رضایت دانشجویان از تدریس، برنامه آموزشی و کارایی می‌باشد. ستاده‌های استفاده شده در آزمایش دوم که رضایت کارفرمایان را اندازه می‌گیرد شامل متوسط حقوق دانش‌آموختگان و رضایت کارفرمایان از مهارت‌های تحلیلی، تیم کاری و دیدگاه جهانی دانشجو می‌باشد. در ادامه به تحلیل نتایج حاصل پرداخته شده و نقش انتخاب نوع داده‌ها و ستاده‌ها بر روی نمره کارایی واحدها بررسی شده است. که نتایج حاکی از اهمیت انتخاب نوع داده‌ها و ستاده‌ها در تعیین میزان کارایی نسبی می‌باشد و تغییر در نوع داده‌ها و ستاده‌ها باعث تغییر نمودن کارایی می‌شود لذا اهمیت انتخاب مناسب نوع داده‌ها و ستاده‌ها بیشتر مشخص می‌شود. تحلیل ارزش کارایی تحقیق دانشگاهی در این تحقیق که در مدرسه اقتصاد هلستینکی فنلاند

انجام شده است یک روش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل عملکرد در دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی ارائه شده است این تجزیه و تحلیل براساس شناسایی مجموعه‌ای از معیارهای مرتبط با تصمیم بنا شده است. مقیاس‌ها برای این معیارها بوسیله شاخص‌های واقعی که عموماً کمی هم نیستند تعریف شده است اطلاعات کیفی با استفاده از ابزارهای مناسب تحلیل کمی شده‌اند و تجزیه و تحلیل کارایی واحدها توسط تحلیل پوششی داده‌ها و اطلاعات مربوط به ترجیحات تصمیم گیرنده صورت گرفته است. شاخص‌ها و معیارهای معرفی شده شامل کیفیت تحقیقات، فعالیت‌های تحقیقاتی، اثر تحقیقات، فعالیت در آموزش دانشمندان جوان و فعالیت در مجامع علمی می‌باشد. نتیجه‌گیرسازمانها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر (Continuous improvement) را سرلوحه فعالیت خود قرار می‌دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و بیرونی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب، این امکان را ایجاد خواهد کرد. به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و ماموریت سازمانها در محیط پویای امروزی کمک قابل توجه می‌نماید. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ‌سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد منابع و مآخذ: ۱. مدل‌های کمی در ارزیابی عملکرد سازمانها (تحلیل پوششی داده‌ها)، محمد رضا مهرگان، انتشارات دانشگاه تهران، ۲. مقالات نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۰۳. جزوات درسی مدیریت کیفیت و بهره‌وری دوره کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۲۴. دکتر ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی، انتشارات شروین، ۱۳۷۵۵. دکتر غلامرضا کیانی و دکتر وفا غفاریان، استراتژی اثربخش، مجله تدبیر، شماره ۱۰، بهمن ماه ۱۳۷۹۶. دکتر حیدر امیران، روشهای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سیستم‌های کیفیت، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت‌ساز، مهر ماه ۱۳۸۰۸. دکتر میرهادی قلی آریا نژاد و دکتر سید جعفر سجادی، تحقیق در عملیات پیشرفته، تهران، انتشارات میر، سال ۱۳۸۰۹. دکتر محمدرضا علیرضایی و بهروز دانشیان، مقاله مدل ریاضی ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های باهمگونی پایین همراه با کاربرد آن در شرکت‌های توزیع برق، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۱، سال ۱۳۸۰

handbook on data envelopment analysis, edited by William W. Cooper, Lawrence M. Seiford, Joe Zhu
 ۱۱. A comparative analysis of DEA as a discrete alternative multiple criteria decision tool, Joseph Sarkis, European journal of operational research, ۱۹۹۷

اثرات شیفتهای کاری بر عملکرد سازمان

ارزیابی اثرات شیفتهای کاری بر عملکرد سازمان فریب‌سید جعفر رن‌گروز - دکتر عباس افزاره
 چکیده: سنجش و ارزیابی همواره مورد توجه انسان بوده است. در واقع ارزیابی فرآیندی است که سعی در اصلاح و ارتقاء فرد دارد. امروزه با توجه به رشد و اهمیت زیاد سازمانها در اجتماع، ارزیابی سازمانها و مدیران بسیار مورد توجه قرار گرفته است و شاخص‌های گوناگون به عنوان معیار ارزیابی مدیران، سازمانها و کارکنان مطرح شده است که بهره‌وری، کارایی و اثربخشی از این گونه معیارها می‌باشند. ارزیابی عملکرد به ارزیابی افراد محدود نمی‌شود بلکه هر سیستم یا سازمانی را بر مبنای اهدافی که دارد می‌توان مورد ارزیابی قرار داده و میزان موفقیت سیستم یا سازمان را در راستای دستیابی به اهداف سنجید. به‌طور کلی از منظر مدیریت منابع انسانی این تحقیق به ارزیابی کارکنان در طی شیفتهای ساعات کاری پرداخته است و در نظر دارد به بررسی اثرات آن بر روی زندگی کارکنان و عملکرد آنان بپردازد. تعریف مسئله هر سیستم یا سازمانی دارای اهداف مشخص و از قبل تعیین شده‌ای می‌باشد. مدیریت سیستم یا سازمان با استفاده از منابع و امکانات در صدد دستیابی به اهداف هستند. سنجش میزان دستیابی به اهداف و نحوه استفاده از منابع و امکانات نقش بسیار مهمی را در این راستا ایفا می‌نماید. در واقع ارزیابی به عنوان هسته اصلی فعالیتها و اقدامات مدیریت مطرح می‌شود چرا که مدیریت جهت هدایت مجموعه تحت امر خود نیاز به آگاهی از نحوه عملکرد مجموعه خود دارد که بتواند بر اساس این اطلاعات به اتخاذ استراتژی بپردازد. هر چند که امروزه بهبود عملکرد بطور وسیعی در سازمانها مورد توجه است ولی بدون وجود یک نظام ارزیابی کارآمد، هر گونه اقدامی جهت بهبود عملکرد بی‌فایده خواهد بود. با توجه به نقش و اهمیت ارزیابی و عدم وجود یک نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس شیفتهای کاری و جنسیت از منظر مدیریت منابع انسانی. این تحقیق در صدد سنجش میزان رضایت کارکنان از کارشان در شیفتهای متفاوت است و همچنین یافتن راه‌حلی برای مشکلات که با آن روبرو هستند زیرا رضایت کارکنان در هنگام کار باعث افزایش کارایی کل مجموعه می‌گردد. دلایل استرس‌های کار (الف) شیفتهای کاری از عوامل عصبیت و اضطراب در محیط کار افزایش شیفتهای کاری است. قبل از جنگ جهانی دوم فقط ۱۵ درصد کارگران شب کار بودند اما اخیراً تمایل به دستیابی به تولید بالا باعث شده که اکثر کارخانجات ۲۴ ساعته و در سه شیفته کار کنند. شیفتهای کاری باعث به هم زدن ساعت بیولوژیک کارکنان شده که پیامد آن بروز خستگی، کج خلقی، بی‌خوابی، بی‌اشتهایی، عدم تمرکز و ضعف حافظه است. کارکنانی که به شکلی کم‌خوابی دارند و تولید هورمون سروتونین بدنشان به میزان ۲۰ درصد کاهش پیدا می‌کند که خود عاملی جهت بروز افسردگی می‌شود. کارگران شب کار دو برابر بیشتر نسبت به روز کارها تمایل به کشیدن سیگار دارند و احتمال حمله قلبی بعد از پنج سال در آنها دو برابر می‌شود. (ب) ساعت کار زیاد مطالعات نشان داده که شرایط کاری در اکثر کارخانجات نسبت به گذشته مضرت‌تر شده است. فشار به پرسنل جهت کار بیشتر و اضافه کار برای کسب بهره‌وری بیشتر باعث شده که کارکنان کمتر به مسائل خانوادگی بپردازند و احساس می‌کنند بین کار و روابط خانوادگی می‌بایست یکی را انتخاب کنند که این مسئله باعث عدم رضایت آنها می‌شود (ج) فناوری کارکنان از اینکه توسط ابزارهای کنترلی زیر نظر گرفته شوند و این که برده فناوری شده‌اند و همین فناوری عاملی شده که کارشان را از دست بدهند و احساس عدم اطمینان در کار می‌کنند (د) اذیت و آزارهای شغلی عدم رسیدگی به شکایات و پرداخت غرامت به کارکنان، کارهای تکراری، رقابت غیر معمول بین پرسنل و نادیده گرفتن خواسته‌ها باعث کاهش روحیه پرسنل، افزایش حملات روانی و خشونت‌های شغلی می‌گردد (ه) حقوق کم عدم پرداخت حقوق و امکانات مناسب و اختلاف بین نتایج کار و ارزیابی عملکرد انجام گرفته؛ خصوصاً هنگامی که این اختلاف ناشی از تعصبات نژادی و مسائل جنسیتی باشد باعث ناامیدی در بخش پرسنل میشود (و) کوچک شدن سازمانها عدم امنیت شغلی به دلیل کوچک شدن سازمانها در اثر تجدید ساختار و مهندسی مجدد که راهکارهایی برای مقابله با کم شدن حاشیه سود و سهم بازار و بهره‌وری است، عاملی جهت بروز پرخاشگری است (ی) سبک مدیریت تکنیک‌های سنتی مدیریت در جهت جلوگیری از ناامیدی و عصبیت در کار می‌اثر است و این مسئله خصوصاً

در یک مدیریت سلسله مراتبی و استبدادی بیشتر نمایان می شود. شرکتها به دلیل کمبود متخصصانی در امر اضطراب و افسردگی و همچنین عدم توجه پرسنل به بیماریهای مغزی و روانی خود به علت جایگاه بد اجتماعی آن و اولویت قراردادن این مشکل توسط سازمانها باعث کاهش قابلیت پرسنل و به وجود آمدن افسردگی شده اند. اثرات اضطراب در محیط کارالف) رفتارهای تهاجمی انفعالی کارکنان گاهرا جهت تخلیه عصبانیت خود در محیط کارشان به رفتارهای غیرخوشونت آمیز دست می زنند. امروزه این رفتارهای کارکنان پرهزینه تر، زیرکانه و پیچیده تر شده است که از این جمله می توان به خرابکاریها، کارشکنی، دزدی و ویروس های کامپیوتری اشاره کرد که همه ساله میلیاردها دلار به اقتصاد جهانی ضرر می رساند. ب) جریانات منفی عصبانیت در محیط کار باعث شکاف بین کارکنان و ایجاد محیطی خصمانه می گردد. نارضایتی کارکنان باعث کاهش رضایت شغلی دیگر کارکنان خواهد شد که این مسئله باعث گسترش ناخرسندی در سازمان می شود. اولین گام در ایجاد یک محیط سالم ارائه سبکی از مدیریت است که بر پایه اصول انسانی استوار باشد. درک نیازهای پرسنل و آشنایی به مدیریت استرس باعث رضایت بیشتر و افزایش سلامت پرسنل می شود. همچنین شرکتهایی که فرهنگ حمایت مثبت همراه با احترام و قدردانی از کارکنان در آنجا جریان دارد کارمندانشان کمتر آسیب دیده و خوشنود در آنجا کاهش می یابد. استراتژی مدیریت مشارکتی و کار تیمی به دلیل مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری های مرتبط با خویش و سازمان خود باعث افزایش سعی و تلاش و در نتیجه افزایش بهره وری می گردد. قدرت و اختیار نیز اثر مثبت در کارکنان می گذارد. فرضیات تحقیق فرضیه تحقیق بر این اساس است که پرسشنامه های طراحی شده در کمال دقت و صحت پر شده است و حاوی اطلاعات و آمار صحیح از کارکنان در شیفت های کاری متفاوت با جنسیت های متفاوت می باشد. پژوهش بر روی کارکنان خانم و آقای کارخانه گل کنسرو انجام گرفت، فعالیت این کارخانه در خصوص ساخت و بسته بندی کره حیوانی و مارگارین و سایر مواد غذایی از جمله انواع ترشیجات و خیارشور می باشد. در این کارخانه شیفت های کاری در سه نوبت فعالیت می کنند به قرار زیر • ساعت ۷ صبح الی ۱۵ بعد از ظهر • ساعت ۱۵ بعد از ظهر الی ۲۳ شب • ساعت ۲۳ شب الی ۷ صبحدر این تحقیق از پرسشنامه ای که در پیوست ارائه می شود استفاده گردید. نتایج گره نوبتهای کاری به دلایل مختلف ضروری است اما برنامه ریزی نوبت های کاری مناسب نیستند و همچنین به اثرات آن در سلامت فرد و حیات خانواده توجه نمی شود. کارکردن در ساعات غیر از ساعات استاندارد کاری می تواند مشکلات زیادی از جمله اختلال در سلامت، اختلال در ارتباط فرد با خانواده و جامعه ایجاد کند. یکی از مهم ترین مشکلات فرد اختلال در عملکرد جنسی می باشد. افرادی که در شیفت های عصر و شب کار می کنند دارای مشکلات بیشتری هستند، زیرا زمان استراحت آنها با زمان استراحت و فراغت خانواده تداخل دارد. اثرات نوبت کاری می تواند بر خانواده اثر بگذارد. شیفت کاری متفاوت روی روابط فرد در خانواده وظایف همسری و والدی و ارتباطات جنسی فرد تاثیر دارد. فردی که دارای نوبت های کاری مختلف است، وضعیت روحی ثابته ندارد، تحریک پذیری است و این می تواند بر روی روند طبیعی فعالیت وی در منزل اثر بگذارد. به علاوه وی خسته است و نیاز به خواب دارد و این باعث می شود ساعات حضور مفید وی در منزل کاهش یابد. بعد از یک نوبت کاری در غیر از ساعات استاندارد فرد زمان کمی برای بودن با همسرش دارد، ارتباط صمیمانه کمتری با همسرش برقرار می کند، خسته است و تحریک پذیر و زمان کمتری برای روابط جنسی دارد. این موارد سبب اختلالات جنسی بیشماری از جمله اختلالات اریکشن، انزال زودرس در مردان، کاهش لیبیدو و آنگور گاسیما در زنان می شود. پژوهشگران بیان می کنند نوبت کاری در روابط خانواده اثر دارد و باعث نتایج خطرناکی در زندگی زناشویی می شود و همچنین در این شرایط کمترین رضایت از زندگی زناشویی وجود دارد. همچنین شیوع طلاق در مردانی که در نوبت شب کار می کنند و کمتر از پنج سال است که ازدواج کرده اند شش برابر بیشتر از دیگر نوبت های کاری است و این میزان در زنان دارای نوبت های کاری سه برابر می باشد. افرادی که نوبت کاری ثابت در روز دارند از سلامت روانی مطلوبی برخوردارند و بیشترین رضایت از برنامه کاری، زندگی زناشویی، پیوستگی خانواده و شرکت در فعالیت های اجتماعی را نسبت به نوبت های کاری ثابت در عصر و شب و نوبت کاری در گردش دارا می باشند. افرادی که نوبت کاری ثابت شب کار دارند نسبت به دیگر گروه ها از عملکرد جنسی مطلوبی برخوردار نیستند. نوبت های کاری غیر استاندارد در عملکرد جنسی افراد تاثیر نامطلوبی می گذارد. در مطالعه ای دیگر هم مشخص شده که خستگی حاصل از نوبت کاری سبب اختلال در عملکرد جنسی می شود. حال افرادی که شیفت کاری دارند باید فراگیرند که چگونه اثرات نوبت های کاری را بر سلامتی خانواده کاهش دهند. دارا بودن سلامت روانی در برقراری رابطه ی جنسی رضایت بخش موثر است. ورزش و تغذیه ی مناسب در کاهش استرس و حفظ سلامت روانی بسیار تاثیر دارد. دارا بودن ساعات خواب و استراحت منظم در فواصل نوبت های کاری، مدیریت مناسب امور منزل و استفاده از روش های تن آرامی می تواند فرد را آماده ی داشتن یک فعالیت جنسی رضایت بخش کند. احساس تسلط نداشتن بر زندگی یا به اصطلاح اختیار دار خود نبودن، در بین مردان شاغل در شغل های شبانه بیشتر است. این احساس منفی باعث گرایش به عادت های بد هم می شود. مثلا در کانادا ۴۶ درصد از مردان شب کار سیگار می کشند، در حالی که در روزکارها این رقم تنها ۲۷ درصد است. در مورد خانمها، وضع قدری پیچیده تر می شود، زیرا انجام کارهای خانه و رسیدگی به وضع بچه ها و شوهر معمولاً با مدیریت آنها انجام می گیرد. نتیجه تحقیقات محققین دانمارکی نشان می دهد که خانم هایی که کار شیفتی می کنند، بیشتر از همکاران مردشان دچار مشکلات سلامتی می شوند و تقاضای باز نشستگی پیش از موعد می کنند. دکتر فین تاجسن محقق ارشد مرکز ملی طب کار کپنهاگ می گوید: "این عجیب نیست که افراد شاغل در شیفت کاری شبانه زودتر دچار از کار افتادگی شوند، اما مسئله این است که چرا خانمها نسبت به این پدیده آسیب پذیری بیشتری دارند". این موضوع می تواند به خاطر وظایف دوگانه خانم ها باشد. خانم هایی که از کار بر می گردند، تازه با کارهای خانه باید دست و پنجه نرم کنند که همین مسئولیت های سنگین ممکن است باعث ایجاد فشارهای جسمی و روحی زیادی شود. در گذشته نه چندان دور کمتر کسی می توانست باور کند که شیفت کاری با سرطان ارتباط دارد، اما تحقیقات جدید به تدریج دانشمندان را به این نتیجه می رساند که کار شیفتی می تواند یک عامل سرطان ترا باشد یا حداقل با سرطان ارتباط داشته باشد. خانم های شاغل در شیفت شب ۵ برابر بیشتر از خانم های شاغل در روز به سرطان سینه مبتلا می شوند. همچنین آقایانی که شیفت کاری چرخشی دارند، نسبت به آنهایی که شیفت ثابت روزانه دارند، ۴ برابر بیشتر به سرطان پروستات مبتلا می شوند. علت این امر مشخص نیست، ولی به نظر می رسد که با ترشح هورمون ملاتونین مربوط باشد. ترشح ملاتونین در شب افزایش پیدا می کند و باعث تنظیم خواب می شود. این هورمون اثرات ضد سرطانی هم دارد و کسانی که شبها کار می کنند، به دلیل کار کردن زیر نور مصنوعی ترشح هورمون ملاتونین در آنها کاهش یافته و همین اتفاق دانشمندان را به این فکر انداخته که شاید علت افزایش سرطان در کارهای شیفتی همین باشد. اگر ارتباط سرطان با کاهش هورمون ملاتونین صحیح باشد، در این صورت چرخشی بودن شیفت کاری بدتر از شبکاری مداوم است. زیرا در شبکاری مداوم بدن خودش را تا حدودی با شرایط منطبق می کند در حالی که کسانی که شیفت کاریشان تغییر می کند در

حقیقت به طور مرتب بدنشان را در برابر شرایط جدید قرار می دهند و این کار تنظیم هورمونی بدن را دچار مشکل می کند. نتیجه پژوهشی که در نشریه *European Journal Of Cancer* به چاپ رسیده است که به اثرات شیفت کاری درازمدت روی سلامتی انسان می پردازند. امروزه بسیاری از مراکز تلفن، مغازه ها و رستورانها و مراکز تفریحی به صورت شبانه روزی فعالیت می کنند. پژوهش های قبلی نشان داده است که کار کردن در شب موجب افزایش خطر بیماری قلبی، افسردگی و انواع سرطان می شود. یک تحقیق در مورد تعداد مرگ و میر نشان داده است که ضرر شب کاری مداوم از ضرر کشیدن ۲۰ سیگار در روز بیشتر است. هورمون ملاتونین (Melatonin) هورمون در طول شب ترشح می شود و در کنار وظایف دیگر، موجب تنظیم فعالیت بدن هنگام خواب می شود. زنانی که هنگام صبح ملاتونین بیشتری در بدن داشته باشند در معرض خطر کمتری برای ابتلا به سرطان پستان هستند. وقتی که دوره های ترشح ملاتونین - احتمالا - به دلیل وجود نور مصنوعی - مختل شود، ترشح هورمون زنانه ی استروژن از تخمدانها بیشتر می شود. که موجب افزایش خطر سرطان پستان می شود. طبق نظر پژوهشگران دانشگاه هاروارد، کار کردن مستمر در شیفت شب خطر ابتلا به سرطان پستان را به مقدار ۵۰ درصد افزایش می دهد. هر چه زنان بیشتر در شیفت شبانه به کار مشغول باشند، به همان میزان خطر بیماری بیشتری است و این پژوهش نور مصنوعی محل کار را عامل اصلی می داند. پزشکان دانشگاه های هاروارد و بیرمنگام و بیمارستان زنان وابسته به هاروارد، اطلاعات مربوط به ده هزار زن و از جمله چند صد میهماندار هواپیما را بررسی کرده اند و نتایج این بررسی نشان می دهد تعداد مبتلایان به سرطان در زنان شب کار یک و نیم برابر بیشتر از زنان روز کار است. یک تنوری پژوهشگران این است که نور مصنوعی در محل کار موجب ترشح بیشتر هورمون زنانه ی استروژن می شود. تحقیقات قبلی نشان داده است که خوابیدن بطور مداوم در مرحله با چراغ های روشن می تواند موجب ابتلا به سرطان پستان در زنان بشود. یافته های یک پژوهش در یک صنعت شیمیایی در تهران در سال ۷۲ نشان داد که مواجهه توام با صدا و نوبت کاری می تواند به عنوان ریسک فاکتور بیماری های قلبی عروقی تلقی شود، زیرا باعث افزایش فشار خون در کارگران در معرض میشود. باید یاد آور شد بیشترین آمار حوادث بر حسب درصد مربوط به شیفت روز است که البته به علت تعداد بیشتر کارگران در شیفت روز نسبت به شیفت شب است و همچنین بالا بودن میزان تولید در شیفت روز نسبت به شیفت شب نیز دلیل دیگری است. ارائه راهکار تا اینجا به امور مربوط به کارکنان و علت (وضع موجود و علت) آن پرداختیم. حال راه کارهایی جهت بهبود عملکرد سیستم ارائه می کنیم (راهکارهایی برای رسیدن به وضع مطلوب) برای اینکه از اثرات زیان بار کارهای شیفتی پرهیز کنیم، باید رفتارهای اشتباهمان را در شیفت کاری تغییر دهیم و عادت های درست کسب کنیم. اول از همه، صاحبان کار تلاش کنند که تا آنجا که مقدور باشد، از شیفت های چرخشی یا شبانه پرهیز کنند. اما اگر از کار شیفتی گریزی نبود یک کار شیفتی در ساعت های ثابت شب بهتر از کار شیفتی چرخشی است. همچنین اگر مجبورید که کار شیفتی چرخشی داشته باشید، بهتر است که این چرخش به صورت معقول انجام شود که بدن فرصت هماهنگی با آن را داشته باشد، یعنی شیفت صبح به شیفت عصر تغییر کند و سپس شیفت عصر، شب کار شود. بنابراین بدیهی است که شیفتهای شبانه پشت سر هم و سپس چند روز استراحت بسیار مضر هستند. متخصصان می گویند برنامه ریزی برای خواب کافی و مناسب، باید مقدم بر هر چیزی باشد. خوب است که بعضی از برنامه های روزمره خودتان را تعدیل کنید و آنها را مختصر و مفید انجام بدهید. عادت کنید که همیشه در یک زمان مشخص از روز بخواهید. بهترین کار این است که زمان خوابیدن تا ساعت های قبل از کار باشد، نه اول صبح. با این حال اگر این کار مقدور نیست، بهتر است قبل از روانه شدن برای کار، یک چرت کوتاه بزنید. چرت های کوچک در شیفت کاری می تواند بسیار نیرو بخش باشد. و توصیه دیگر این است که مرخصی ها را جمع نکنید، بلکه از آنها در بین شیفت ها استفاده کنید. در این صورت هم به کارهای عقب افتاده تان می رسید و هم می توانید روابط اجتماعی و خانوادگی تان را به طور خوبی حفظ کنید. منابع و مراجع: ۱. اثرات توام صدا و نوبت کاری روی پارامترهای فیزیولوژیکی کارگران در صنعت، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان. ۱۳۸۲. مجید معتمدزاده صمد قضایی ۲. زنان شب کار بیشتر در خطر سرطان هستند، سایت زنان ایران (منبع: *The New Zealand Herald*)
۳. Evaluation of an ۸ hour versus a ۱۲ hour shift roster on employees at a power station., Rebecca J. Mitchell, Ann M. Williamson"Received ۲۷ January ۱۹۹۷ accepted ۲ January ۱۹۹۹. Analysis: Time shift: working with Generation Y, Conference & Incentive Travel
۴. EMPLOYEE BENEFITS SUMMARY, PLAN YEAR JANUARY-DECEMBER ۲۰۰۸. Department of Labour, Basic Conditions of Employment Act, CODE OF GOOD PRACTICE ON THE ARRANGEMENT OF WORKING TIME. City of Allen Employment Benefits, European industrial relations dictionary - Working time. CVTips.com, The advantages of shift work

پوسترسننامه ارزیابی اثرات شیفت کاری روز در مقایسه با شیفت کاری شب بر کارکنان ۱. مشخصات شخصی: جنسیت: زن □ مرد □ وضعیت تاهل: مجرد □ متاهل □ سن: شیفت کاری: روز □ شب □ تعداد فرزندان و سن آنها:
۲. ارزیابی شرایط روحی: در حین انجام کار چگونه احساس می کنید؟ ۱. باشاش □ یا افسرده □ ۲. حواس جمع □ یا فراموش کار □ ۳. هوشیار □ یا خواب آلود □ ۴. آسوده و بی خیال □ یا مضطرب □ ۳. ارزیابی وضعیت خواب: در یک شبانه روز در کدام یک از مواقع زیر می خوابید؟ چه مدت؟ صبح □ مدت: بعد از ظهر □ مدت: شب □ مدت: باقی ساعات □ مدت: تعداد دفعات از خواب بیدار شدن در هر بار خوابیدن: ۴. ارزیابی وضعیت جسمی: از چه مشکل جسمی رنج می برید؟ آرتروز □ سردرد □ افسردگی □ مشکلات قلبی □ علائم روی □ سرطان □ درد کمر مزمن □ تعداد مرخصی ها در ۶ ماه کاری به علت بیماری: ۵. ارزیابی وضعیت کارکنان و پیشنهادات آنها: آیا به عنوان اضافه کار در کارخانه کار میکنید؟ چند ساعت در ماه؟ علت اضافه کار کردن شما در کارخانه چیست؟ آیا شغل دوم دارید؟ چه شغلی؟ علت انتخاب شغل دوم شما چیست؟ مزایای شیفت کاری خود (روز یا شب) را با علت بیان کنید. آیا برای غلبه بر مشکلات شیفت کاری خود با تغییر آنها موافقت میکنید؟ چه نوع شیفتی را ترجیح می دهید و به چه علت؟

مدل ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران

ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران سید علی صدرالسادات چکیده: مدیریت در سازمان برای نیل به اهداف خود به دنبال استقرار نظامات و سیستم هائی می باشد تا فضای مساعد برای افزایش بهره وری را تضمین کند. از مهمترین این نظامات، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان جهت بررسی رفتارها و قابلیت های آنان و رشد و شکوفائی آن برای رسیدن به اهداف سازمان می باشد. در بررسی سیستم های ارزیابی عملکرد بکار گرفته شده در سازمانها و مؤسسات مختلف بطور کلی این نتیجه بدست می آید که مؤسسات و سازمانهای مزبور براساس نیاز و در چهارچوب مدلهای علمی مطرح شده از ناحیه صاحب نظران علم مدیریت، بصورت تجربی نسبت به انتخاب و استقرار نوعی نظام ارزیابی عملکرد برای کارکنان خود، اقدام نموده اند، بگونه ای که صرف نظر از شرایط و ویژگی های نیروی انسانی از بسیاری جهات با هم شباهت دارند. برای انتخاب و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مؤثر و متناسب با شرایط شرکت ملی نفت ایران بر اساس فرآیند بررسی رویکردهای مختلف ارزیابی عملکرد کارشناسان، تعیین رویکردهای ارزیابی عملکرد متناسب با شرکت ملی نفت ایران، تعیین روش های ارزیابی متناسب با شرکت ملی نفت ایران، تعیین روش های مناسب ارزیابی عملکرد در سطح حوزه های عملکردی شرکت ملی نفت ایران و روش های مناسب در سطح ستاد و حوزه های کاری شرکت ملی نفت ایران مورد توجه قرار گرفته که در این مقاله به آنها پرداخته می شود. این مقاله منتج از نتایج یک مطالعه علمی است که در شرکت ملی نفت صورت پذیرفته است. مقدمه: با توجه به اینکه بهبود بهره وری یکی از اهداف مستمر هر سازمان است و این امر تابعی از بهسازی عملکرد کارکنان است، در این رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان نقش برجسته ای پیدا می کند زیرا اگر نظام ارزیابی بگونه ای اثر بخش، طراحی گردد باعث می شود که ارزیابی برای اهداف و مقاصد ارزیابی مثل ترفیع، تنزل، پرداخت، و مقاصد پرورشی مثل برنامه ریزی (بهسازی عملکرد و توانمندسازی کارکنان و ...) موثر، واقع شود. فرآیند های ارزیابی عملکرد با توجه به کاربردهای فراوان نتایج حاصل از آن، نیازمند توجه خاصی می باشد. پژوهشهای زیادی در زمینه کاربرد نتایج حاصل از ارزیابی صورت گرفته، از آن جمله پژوهشی است که توسط " استیفن رابینز " در ۶۰۰ سازمان شده که جدول شماره (۱) یافته های این پژوهش را نشان می دهد. کاربرد در:

درصد پاداش دهی ۶/۸۵٪ بازخورد عملکردی ۱۱/۶۵٪ آموزش و بهسازی منابع سازمانی ۳/۶۴٪ ارتقاء و ترفیع ۳/۴۵٪ برنامه ریزی نیروی انسانی ۱/۴۳٪ ارتقاء یا انفصال از خدمت ۳/۳۰٪ تحقیقات و مطالعات نیروی انسانی ۲/۱۷٪ جدول شماره (۱): کاربرد نتایج ارزیابی عملکرد در پژوهشی که در بیش از ۵۰۰ شرکت انجام شده است حدود ۹۰٪ شرکت ها از سیستم ارزیابی عملکرد برای افزایش پرداخت شایستگی و ۸۷٪ برای مرور عملکرد و ۷۹٪ به عنوان فرصتی برای تعیین اهداف دوره آینده استفاده کرده اند (رابینز، ۱۳۷۶). طی یک نظر سنجی از ۱۰۶ روان شناس صنعتی ۱۰ کاربرد مختلف برای داده های حاصل از ارزیابی عملکرد عنوان شده است که به ترتیب عبارتند از: (کریتر، ۲۰۰۱) ۱- مدیریت حقوق و دستمزد ۲- شناسایی عملکرد ضعیف ۳- ارائه بازخورد عملکردی ۴- تصمیمات در خصوص ترفیع ۵- مستند سازی ۶- شناسایی اهداف ۳- شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد ۷- تصمیمات در خصوص ترفیع ۸- تصمیمات در خصوص ترفیع ۹- بازخرید و یا بازنشتگی پرسنل ۵- تشخیص عملکرد فردی ۱۰- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف و نتایج حاصل از ارزیابی که بطور خلاصه مرور شد این بررسی بر آن است. که با مطالعه منابع، مدلی برای ارزیابی مؤثر برای عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد نماید که بیشترین اهداف و نتایج مطرح شده را پوشش داده کارآئی مناسب کارکنان را در شرایط کنونی ارزیابی نماید. همچنین مدیران بتوانند با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد افراد، امکان پرورش توانمندیها و شایستگی های کارکنان را از طریق برنامه ریزی کار راه شغلی و تعیین مسیر شغلی در فرآیند آینده فراهم نموده چشم انداز شغلی روشن تری را برای رشد و پیشرفت آنها مهیا نمایند. با توجه به مطالب بالا. دستاوردهای مورد نظر تحت عنوان پیامدهای ساختاری و رفتاری از طریق نمودار زیر تحت عنوان جایگاه و نقش ارزیابی عملکرد در فرآیند توسعه منابع انسانی کارکنان نمایش داده شده است. پیامدهای ساختاری برنامه ریزی، تعیین مسیر شغلی تعدیل حقوق و مزایا بهسازی عملکرد کارمندیابی و انتخاب تعیین نیازهای آموزشی بهبود ارتباطات داخلی کاهش تعارضات و فشارهای روانی سازمان توسعه خلاقیت و نوآوری ساختار استعدادهای بالقوه پیامدهای رفتاری توجه به نکات یاد شده در خصوص ضرورت و نتایج نظام ارزیابی عملکرد، مهمترین دغدغه هر سازمان نوع و چگونگی این نظام متناسب با اهداف و وظایف و بستر عملکرد آن می باشد. بدیهی است نظام ارزیابی عملکرد در یک سازمان آموزشی یا یک سازمان صنعتی و یا یک سازمان داخلی نسبت به یک سازمانی که دارای ارتباطات گسترده بین المللی است می تواند متفاوت باشد. بنابراین نظام ارزیابی مؤثر که متناسب با مجموعه ویژگیها و شرایط یک سازمان باشد برای توسعه منابع انسانی سازمان امری ضروری و قابل توجه است. چهارچوب نظری (تئوریک) بحث: چنانچه این تعریف از چهارچوب را بپذیریم که: چهارچوب نظری مبنایی است که تمامی ارکان یک پژوهش بر روی آن استوار می گردد، یک شبکه منطقی توسعه یافته، توصیف شده و کامل بین متغیرهایی که از طریق فرآیندهای مثل مصاحبه، مشاهده، بررسی ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش تهیه می شود. (دکتر غلامرضا خاکی ۱۳۷۸) با یک بررسی اجمالی در نظامهای ارزیابی عملکرد بکار گرفته شده در سازمانها و مؤسسات مختلف در کشورمان به این نتیجه می رسیم که این نظامات بیشتر در اثر تعامل خواست مدیران و کارشناسان آن سازمان بوجود آمده و از یک مدل عملی مناسبی تبعیت نمی کنند. در حالیکه چنانچه بخواهیم این نظام (نظام ارزیابی عملکرد کارکنان) نتیجه مستقیم در بهبود مستمر سازمان داشته و باعث توانمندسازی کارکنان گردد باید به نحوی این نظام طراحی گردد تا در راستای اهداف و نوع کارکرد سازمان قرار گیرد. از طرف دیگر با یک بررسی اجمالی این برداشت حاصل می شود که وجه ممیزه اصلی نظامهای ارزیابی عملکرد کارکنان در انتخاب نوع رویکرد ارزیابی بعنوان فلسفه اصلی نظام و روش های ارزیابی متأثر از نوع رویکرد ارزیابی می باشد. و عوامل دیگری مثل دوره ارزیابی، منابع ارزیابی، کاربرد منابع ارزیابی عوامل تابعی رویکرد و روش های ارزیابی عملکرد می باشند. بنابراین مبنای تئوریک و نظری یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر که بتواند عاملی اساسی برای بهبود مستمر در جهت توسعه منابع انسانی سازمان باشد بصورت زیر می باشد. پیشینه و تحلیل موضوع: نیروی انسانی امروزه بعنوان مهمترین منبع سازمانی به شمار آمده و دامنه تأثیرات آن ابعاد وسیع تری از سازمان را دربر می گیرد. نسل جدید نیروی کار دیگر با روش های سنتی قابل اداره کردن نبوده و محرک های اقتصادی اثر انگیزش پیشین خود را نخواهد داشت. براین اساس بقاء و موفقیت سازمانهای امروزی در گرو بهره وری نیروی انسانی آنهاست. به بیان دیگر، چالش جدید مدیران، هنر مدیریت آنهاست. هم سوئی اهداف فردی و اهداف سازمانی و بهبود مستمر عملکرد از جمله عواملی است که می تواند بهره وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت دیگر نمی توان از نیروی انسانی انتظار عملکرد عالی داشت در حالیکه نیازهای اجتماعی و امنیتی او را برآورده نساخت. وجود نظامی که بتواند به این خواسته ها پاسخ داده و امکانات رشد و ترقی افراد را فراهم آورد، یک

ضرورت به شمار می‌آید. لازمه تحقق این امر وجود سیستم‌های اداری و منابع انسانی اثربخش می‌باشد که بعنوان سیستم‌های پشتیبانی کننده در سازمانها انجام وظیفه نمایند. فلسفه بهبود مستمر حفظ انعطاف پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات است و پیش فرض آن این است که "بهبود امری دائمی است و می‌تواند هر لحظه اتفاق بیفتد" اما همچنانکه پیتر دراکر نیز بدان معتقد است "چیزی را که نتوان اندازه گیری کرد، نمی‌توان آن را مدیریت نمود" لذا یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند چنین نقشی را در سازمان ایفا نماید. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مهمترین نظامات منابع انسانی است که کارکردها و پیامدهای آن سایر سیستم‌های منابع انسانی و بسیاری از تصمیمات پرسنلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. وجود یک نظام ارزیابی کارآمد و اثربخش می‌تواند در شناسایی استعدادها و توانمندیهای بالقوه افراد نقش بسزایی داشته باشد. از سوی دیگر نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند حس اعتماد و اطمینان کارکنان را از درستی تصمیمات پرسنلی افزایش داده و باعث انگیزه‌های کاری گردد.

در سازمانی همچون شرکت ملی نفت ایران با حدود ۵۰ هزار کارمند و بعنوان یکی از عمده ترین قطب‌های اقتصادی کشور بهره‌وری نیروی کار اثرات بسیاری را نه تنها بر عملکرد سازمان بلکه بر اقتصاد ملی کشور برجای خواهد گذاشت براین اساس، وجود یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری و بهبود مستمر در این سازمان عظیم مؤثر در اقتصاد ملی ضرورتی اجتناب ناپذیر است. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت ملی نفت ایران... ویژگی‌های مدل ارائه شده: ۱- عدم تمرکز و انعطاف پذیری در انتخاب روش‌های ارزیابی ۲- عدم اتکاء زیاد به قضاوت‌های ذهنی سرپرستان و اتکاء بیشتر به شاخص‌ها و معیارهای عینی قابل سنجش با توجه به رویکرد فرایندگرا- نتیجه محور ۳- عینیت بخشیدن به شاخص‌های ارزیابی با تفکیک حوزه‌های عملکردی و نیز سطوح وظایف در ستاد و حوزه‌های اجرایی و عملیاتی. با توجه به اینکه پژوهش انجام شده در چهارچوب سوالات پژوهش و محدود به بررسی رویکرد و روش‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران بعنوان اصلی اثرگذار در نظام ارزیابی عملکرد بوده و به سایر عوامل با اثرات کمتر نپرداخته است لذا الزامات اجرای مدل پیشنهادی در سه سرفصل زیر مطرح و پیشنهاد گردیده است. الف- بستر مناسب برای کارآمدی نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی. ب- عوامل دیگری که باید در تعامل با نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی قرار گیرد. ج- سیستم‌ها و عواملی که نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی مشروط به آن است. مطرح و پیشنهاد گردیده است. الف- کارآمدی نظام ارزیابی عملکردی پیشنهادی چه بستری نیاز دارد؟ مهمترین عوامل بستر ساز نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی به قرار زیر است: الف-۱- ایجاد واحد مستقل و پاسخگو برای برنامه‌ریزی و اجرای هماهنگی ارزیابی عملکرد. انسجام و هماهنگی میان واحدهائی که به نوعی با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مرتبط می‌باشند. از یک رو پیامدهای آن به واحدهائی نظیر امور اداری، امور کارکنان و برنامه‌ریزی نیروی انسانی مربوط می‌شود و از سوی دیگر صدور بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی برعهده واحد تدوین مقررات و روشهای ادارات بدون اینکه هماهنگی لازم میان برنامه‌ریزی و اجرا وجود داشته باشد. لذا لزوم وجود یک واحد مستقل کارشناسی به منظور انجام هماهنگی در زمینه فراهم نمودن دستورالعمل‌های اجرایی روشن و کامل آموزش و اطلاع‌رسانی به مدیران و کارکنان و نیز نظارت بر اجرای فرآیند ارزیابی و رسیدگی به شکایات بعنوان بستر مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ضرورتی اجتناب ناپذیر است. الف-۲- لزوم مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی‌های حاصل از آسیب شناسی نظام ارزیابی فعلی شرکت ملی نفت ایران براین نکته تأکید دارد که شرایط و زمینه‌های لازم جهت اجرای اثربخش نظام ارزیابی مؤثر فراهم نیست. به عبارت دیگر اثربخشی کم نظام ارزیابی بیش از آنکه به ابعاد و اجزای آن مربوط باشد به نحوه اجراء و شرایط آن مرتبط است. اظهارات کارکنان در آسیب شناسی انجام شده توسط شرکت ملی نفت ایران نشان می‌دهد که علیرغم باور به ضرورت وجود یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش به سیستم موجود اعتماد زیادی ندارند، مهمتر آنکه آگاهی آنها در مورد ویژگی‌ها و عملکرد این نظام محدود است. در مقابل مدیران باور چندان به نقش و اهمیت ارزیابی در مجموعه خود ندارند شاید به همین دلیل برای ارائه بازخورد به کارکنان خود اهمیت زیادی قائل نبوده و نتایج ارزیابی معمولاً "محرمانه تلقی می‌شود، صحبت کردن با کارکنان در مورد هدفها و انتظارات عملکردی نیز اگرچه جزء اجزای مهم یک نظام ارزیابی اثربخش به شمار می‌آید در سیستم فعلی جایگاه تعریف شده‌ای ندارد. لذا به عنوان یک عامل کلیدی برای موفقیت نظام ارزیابی جدید مشارکت دادن کارکنان در فرآیند ارزیابی و انجام مصاحبه در ابتدا و پایان دوره اهمیت فراوان داشته باید بستر سازی شود. الف-۳- آموزش و آگاه سازی مدیران در مورد ضرورت و اجرای نظام ارزیابی جدید. اغلب مدیران و سرپرستان اعتقاد دارند که آگاهی و مهارت لازم را در مورد روش‌های ارزیابی را دارا می‌باشند در صورتیکه در بررسی انجام شده خود اذعان داشته‌اند که شاخص‌های ارزیابی بصورت مکتوب و قابل اندازه‌گیری عینی نبوده و تعریف روشنی از استانداردهای عملکردی وجود ندارد. از سوی دیگر تأثیر تعصبات شخصی و خطاهای انسانی را در ارزیابی‌ها بالا می‌دانند لذا آموزش و اطلاع‌رسانی مدیران نه تنها در زمینه باورسازی و ایجاد فرهنگ ارزیابی بلکه در مورد روش‌ها و فنون ارزیابی ضروری به نظر می‌رسد. ب- نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی با چه عوامل دیگری باید در تعامل باشد؟ نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت چنانچه بخواهد یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر باشد باید بتواند با عوامل دیگری همچون موارد زیر در تعامل سازنده باشد. ب-۱- همسویی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با تحولات و اصلاحات در نظام اداری شرکت ملی نفت ایران-۲- تعامل سیستم‌های جانشینی و ارشدیت مشاغل در شرکت ملی نفت ایران در جهت کمک به استقرار شایسته‌سالاری-۳- تعامل با نظام آموزشی خاص شرکت ملی نفت ایران و تقویت ارتباط نظام ارزیابی با نظام آموزش و بهسازی کارکنان شرکت ملی نفت ایران-۴- لزوم جداسازی پاداش‌های مرتبط بر نتایج ارزیابی از نظام پرداخت کارکنان-۵- برقراری ارتباط مناسب میان نتایج ارزیابی و تنبیهات کارکنان (اختیارات مطرح در قانون رسیدگی به تخلفات کارکنان ج-۱؟ نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی مشروط به چه سیستم‌ها و عواملی است نظام نوین ارزیابی عملکرد شرکت ملی نفت براساس مدل ارائه شده باید مشروط به شروط زیر باشد: ج-۱- تدوین نظام ارزیابی عملکرد در کنار ایجاد سیستم مدیریت عملکرد این نظام باید براساس نظام ارزیابی EBO بتواند در کنار نظام مدیریت عملکرد شرکت قابل توجه باشد به نحوی که اهداف سازمانی واحدی و فردی تبیین و بصورت مداوم اندازه‌گیری گردد. ج-۲- تبیین اهداف روشن و دقیق برای نظام ارزیابی تحقق اهداف چندگانه ممکن است با تضاد و تعارض همراه گردد در نظام ارزیابی فعلی شرکت ملی نفت ایران نتایج ارزیابی برای دستیابی به اهداف پرورشی طراحی شده است که در عمل برای مقاصد ارزیابانه بکار گرفته می‌شود. هدف ارزیابی تعیین کننده شاخص‌ها و روش‌های مورد استفاده است اولین گام اساسی در جهت استقرار یک نظام مطلوب ارزیابی تعیین دقیق هدف برای آن است. ج-۳- لزوم طراحی ابزار سنجش قوی، روش‌ها و فرم‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد در این خصوص باید اقدامات مناسب صورت پذیرفته که بدلیل محدودیت‌ها در این پژوهش امکان بررسی و ارائه پیشنهادات عینی و عملی امکان پذیر نبوده است. ج-۴- بهره‌گیری از منابع متعدد (چندگانه) در ارزیابی کارکنان منظور از منابع متعدد مورد نیاز نظام ارزیابی جدید که باید مورد توجه قرار گیرد موارد زیر می‌باشد: - مشارکت کارکنان

در ارزیابی مدیران- مشارکت ارباب رجوع در ارزیابی کارکنان- مشارکت همکاران در ارزیابی- استفاده از خودارزیابی در فرآیند ارزیابی‌بندی است تمامی موارد فوق در طراحی دستورالعمل‌ها و فرم‌های مربوط به نظام نوین ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران بعنوان یک شرط ضروری باید بصورت عینی و عملی مورد توجه قرار گیرد. ج- ۵- افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی‌بندی دیگر از شروط لازمه عمل برای نظام ارزیابی عملکرد جدید افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی است که در موارد زیر تبلور پیدا می‌کند- مشارکت مؤثر کارکنان و تعیین ملاک‌ها و استانداردهای عملکردی و رفتاری- بهبود سازوکارهای مربوط به بازخورد متقابل ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان- ایجاد و تقویت کمیته‌های بررسی اعتراضات کارکنان نسبت به فرآیند و نتایج ارزیابی- ۶- شرایط و ویژگی‌های ارزیابی کنندگان: به لحاظ اهمیت و حساسیت امر ارزیابی کارکنان ضروری است ارزیابی کنندگان دارای شرایط و ویژگی‌های زیر باشند: - عدالت و انصاف را در ارزیابی کارکنان رعایت کنند- از صداقت و شهامت لازم در ارزیابی دیگران برخوردار باشند- امکان و فرصت مشاهده تلاش، نحوه انجام وظایف و رفتار و نتایج کارکنان را داشته باشند- در ارتباط کاری با کارکنان باشند و انگیزه لازم را برای ارزشیابی کار آنان داشته باشند- دانش و مهارت لازم برای سنجش معیارهای ارزیابی داشته باشند. منابع: - خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، تهران دانشگاه وزارت فرهنگ و آموزش عالی، انتشارات درایت ۱۳۷۸- دسلر گری، ۱۹۴۲ مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی- میر سیاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر ۱۳۸۱- ارائه مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران، مدیریت امور اداری شرکت ملی نفت ایران ۱۳۸۳ - مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، ناهید نادری، دکتر سعید رجائی پور، عبدالرسول جمشیدیان، مجله تدبیر شماره ۷۸۶

Wendell-French and Robert W Hull man,- Management by ives : The Twam Approach,-

(California Management Review ۱۳ (Spring ۱۹۷۵) سید علی صدرالسادات

Summary of the Research

In order to achieve the goals of the organizations, managements are seeking means and procedures to create appropriate atmospheres to guarantee the increase of the effectiveness. One of the most important approaches of this kind is employee performance evaluation systems, to study their behaviors, capabilities and their developments, to meet organizational ives. In studying performance appraisal systems in organizations and institutions, it is concluded that concerned managements have tried to select and utilize the performance appraisal systems, on the basis of their needs and the visions and experiences of management science scholars. Further studies reveal that in setting up main performance evaluation considerations, selecting especial and appropriate approaches, in addition to classical and traditional approaches, such as evaluation sources, evaluation cycle periods, levels, coverage and So on, are required in implementing an effective performance evaluation systems. In this basis and to select and design an effective model, suitable to National Iranian Oil Co. characteristics, the following sequence of processes are recommended as a process and result oriented employee performance evaluation system. On the basis of research questions, out of different evaluation method and enquiring the views and comments of performance evaluation scholars, the Process/Result Oriented Evaluation Approach was approved. In second phase, and out of ۱۴ highly recognized performance appraisal Methods, and enquiring from sample population of evaluation based on management by ive, graphic rating scales, critical incident technique, work standards. And Direct Index Approach, an effective and appropriate evaluation system has been assigned to National Iranian Oil Co. Studying and reviewing job grouping of National Iranian Oil Co, the above recognized approaches has been considered in every duties field, and on the basis of different characteristics and features of each duties field, a combination of techniques has been considered for employee of that field. In a complementary effort, and considering specific duty differences in headquarter (staff) and line sectors in each duties field, the selected appraisal methods were studied. Finally the following model, on the basis of Process/Result Oriented conceptual frame work, the performance evaluation technique were assigned to duties fields of National Iranian Oil Co, in different Levels and operations. (Line and staff) In total, the offered performance appraisal model, and on the basis of National Iranian Oil Co. characteristics, has the following specialties: ۱- Decentralization and flexibility in selecting evaluation systems ۲- Not much dependence on mental judgment of supervisors and depending more on visual, tangible, and measurable elements and rates ۳- Justification and recognition of performance evaluation rates in different fields and operational levels. In the final section of the research, The execution requirements of the model are proposed under following three headings: A- Proper platform for the effectiveness of proposed performance appraisal system B- Other factors to be considered in implementing proposed performance evaluation system C- Provisions, conditions and system required in implementing the

proposed performance evaluation system. Considering the research limitation, the complementary processes to enrich the proposed performance appraisal system, has been specified for interested researcher in future, academic or professional purposes

الگوی مدیریت عملکرد در بخش دولتی

الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولتی علاءالدین رفیع زاده

چکیده: استقرار مدیریت عملکرد در بخش دولتی، بسیار پیچیده است. اکثر کشورهای موفق، دارای نظام مدیریت عملکرد منسجمی هستند. در این مقاله که خلاصه یک پروژه مطالعاتی در مورد مدیریت عملکرد در بخش دولتی است، ابتدا مفاهیم کلی مربوط و ارتباط این مفاهیم با یکدیگر بررسی شده سپس رویکرد استفاده شده در برخی کشورها توضیح داده می شود. در این زمینه رویکردهای موفق نیز معرفی می شوند. در نهایت، به معرفی الگوی متناسب با شرایط و ویژگیهای دستگاه‌های اجرایی کشور پرداخته خواهد شد. مقدمه‌سازمانی برای آگاهی از میزان تحقق اهداف تعیین شده در برنامه استراتژیک، مطلوبیت و کیفیت فعالیتها و نتایج عملکردش در محیطهای پیچیده و پویا، نیازمند برقراری نظامهای مناسب پایش و کنترل عملکرد خاص خود است. فقدان چنین نظامی به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی سازمان بوده که در نهایت افول سازمانهای باز، پویا و فعال و در نهایت جامعه را در پی خواهد داشت. در همین زمینه مهمترین پرسشهای اساسی در مورد سازمانهای دولتی عبارتند از: * آیا سازمانهای دولتی توانسته اند انتظاراتی را که در برنامه‌های استراتژیک تصور شده است، تحقق ببخشند؟ * نقاط ضعفها و برتری‌ها در چه بخشها و زمینه‌هایی بوده است؟ * دلایل اصلی موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها چیست؟ * چگونه می توان سازمانهای دولتی را به سمت تعالی هدایت کرد؟ بنابر این از نگاه علم مدیریت برای پاسخگویی به پرسشهایی یادشده، طراحی، اجرا و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد و ارزیابی و پایش برنامه‌های استراتژیک در بخش دولتی، امری اجتناب‌ناپذیر است. در این مورد اقدامهای مناسبی نیز در کشور صورت گرفته است، به گونه‌ای که در سالهای اخیر چشم‌انداز بیست ساله نظام ترسیم و به تصویب و تأکید مراجع و مقامات صلاحیت‌دار رسیده است و مجموعه سازمانها و نهادهای تصمیم گیر و اجرایی کشور تحقق آن را هدف خود قرار داده اند، بنابراین این امر علاوه بر برنامه‌ریزی، لزوم ارزیابی و پایش نظام مند در سطوح و حوزه‌های مختلف را با نگرش سیستمی برای بررسی میزان تحقق اهداف و انتظارات پیش بینی شده در سند چشم‌انداز دو چندان کرده است. در همین رابطه و با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و نیز، خلاء نظام ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت اجرایی کشور، هیئت دولت طی مصوبه شماره ۴۴۴۲/ت/۲۷۷۰۱ هـ مورخ ۲۸/۱۰/۱۳۸۱ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور سابق را مکلف کرد تا با همکاری دستگاه‌های اجرایی کشور هر سال اقدام به ارزیابی عملکرد وزارتخانه‌ها، سازمانها، شرکتها و مؤسسات اجرایی کرده، علاوه بر تهیه گزارش جامع از عملکرد دستگاهها، نقاط ضعف و قوت عملکرد آنها را شناسایی کند و با ارائه راهنمایی و راه کارهای مناسب، موجبات بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری و روش کار و در نهایت کارآمدی دستگاه را فراهم سازد. علاوه بر مصوبه یادشده در مواد ۱۴۲، ۱۵۷ و ۱۵۸ قانون برنامه چهارم توسعه نیز به این موضوع تأکید شده است. اما با تصویب و ابلاغ قانون مدیریت خدمات کشوری که فصل یازدهم (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) این قانون استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور را تکلیف کرده است، اهمیت این موضوع دو چندان شده است. بنابراین مطابق ماده ۸۱ این قانون، دستگاه‌های اجرایی مکلف به استقرار نظام مدیریت عملکرد هستند. ماده ۸۲ سازمان را موظف به نظارت بر چگونگی استقرار این نظام در دستگاه‌های اجرایی کرده و در نهایت ماده ۸۳ اشاره به ارزیابی استراتژیک کشور است (روتق، ۱۳۸۶). برنامه ریزی استراتژیک برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای رسیدن به اهداف و رسالت‌های بلندمدت (الوانی، ۱۳۸۵). ارزیابی و پایش عملکرد ارزیابی عملکرد، اندازه‌گیری داده‌هایی است که نشان دهنده پیشرفت به سوی نتایج مورد نظر است. این نتایج باید از انجام فعالیتها خاصی به دست آیند. همچنین اندازه‌گیری عملکرد روشی برای ارزیابی این فعالیتها را نیز، فراهم می آورد. مدیریت عملکرد از مدیریت عملکرد، از سوی صاحب‌نظران تعاریف فراوانی ارائه شده است که به دو مورد از آنها با رویکردهای مدیریت عملکرد سازمان و مدیران و کارکنان اشاره می شود: «مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از راه‌فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنسجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد.» (میرزاصادقی و همکاران، ۱۳۸۱). ارتباط ارزیابی و مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد، عبارت است از، فرایند سنسجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). توانایی تعریف، سنسجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. پیش از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنسجش، ارزیابی و ارائه عملکرد خود است. مدیریت عملکرد ابزار بهبود عملکرد سازمانی را از راه ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می آورد. علاوه بر آن ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور براساس نتایج ارزیابی است. مدیریت عملکرد قلمرو وسیعی را در مدیریت سازمانها شامل می شود. صاحب‌نظران مدیریت در سال‌های اخیر این واژه را جانشین ارزیابی عملکرد کرده اند، به گونه‌ای که در درون فلسفه مدیریت عملکرد؛ سنسجش عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین شایستگی‌ها و نقاط قوت و ضعف نیز نهفته است و می توان گفت این مفاهیم ابزاری است برای استقرار و اجرای مدیریت عملکرد (رفیع زاده، ۱۳۸۶). ۱. ارزیابی برنامه‌های استراتژیک در برخی کشورها و سازمانهای بین‌المللی ارزیابی برنامه‌های استراتژیک در اکثر کشورها با استقرار نظامی با نام نظام مدیریت عملکرد، به اجرا گذاشته می‌شود. برخی از کشورها از الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC) برای ارزیابی و پایش برنامه‌های استراتژیک استفاده کرده، و برخی دیگر، نظامی تلفیقی را در این زمینه طراحی و استفاده می کنند. ۱ - ۱ . مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه گفته اندرسون، جوشی و واورو در کشورهای در حال توسعه رشد مناسبی در زمینه ادبیات مربوط به مدیریت نوین، سیستم اطلاعات و کنترل مدیریت صورت گرفته است. این رشد بیشتر با تأکید بر حسابداری مدیریت و همچنین تأکید بر مدیریت دولتی نوین بوده است اما به باور پولیدانو، مویتا و اسکاتر با وجود این مطالعات و پیشرفت کشورهای در حال توسعه در زمینه ادبیات علمی و حرفه‌ای مدیریت عملکرد و دشواریهای ویژه در اجرای این نظام، در کشورهای در حال توسعه وجود دارد. با وجود عمومیت یافتن مدل کارت امتیاز متوازن و تغییرات ایجاد شده در آن توسط کشورهای آسیایی، هنوز اما به این الگو به عنوان یک مفهوم قابل توسعه در کشورهای در حال توسعه نگریسته می‌شود. بسیاری از کشورهای در حال توسعه عملاً اصول مدیریت دولتی نوین را پذیرفته‌اند و به گونه قابل ملاحظه‌ای خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی خود را برای

رسیدن به اهداف مطرح شده در مدیریت دولتی نوین شروع کردند. در این راستا برای ارزیابی میزان تحقق این اهداف بسیاری از کشورها شروع به بکارگیری استقرار مدیریت عملکرد کردند. اما رویکرد اصلی در استفاده از مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد کارکنان بود. لیکن این اقدام با موفقیت همراه نبود. دلیل اصلی این بود که در این سیستم (سیستم مدیریت عملکرد) ارتقاء بایستی بر مبنای ارشدیت صورت می‌گرفت، در حالی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ارتقای بیشتر بر اساس روابط صورت می‌گیرد نه بر اساس ارزیابی بر مبنای ارشدیت. اما به هر صورت تلاشهایی برای استفاده از اهداف عملکردی و اتصال آن به نتایج مورد نظر صورت گرفت (منابع ۱۱ تا ۱۶). ۲-۱. مدیریت عملکرد در قاره آفریقا و اقیانوس هند: در کشورهای آفریقایی شناخت به نسبت کمتری در مورد مدیریت عملکرد وجود دارد، اما علاقه ویژه‌ای در بین سازمانهای موجود در این کشورها، برای مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود، در سازمان وجود دارد. برای مثال به نظریه‌پردازان شرکت‌های کشوری مثل پورکینافاسو احساس نیاز شدیدی به استقرار مدل BSC دارند. با این تصور که استقرار این مدل در این شرکتها باعث بهبود عملکرد آنها شده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد آنها خواهد شد. و این اقدام باعث ایجاد انگیزه مشترک در بین مدیران شرکتها و دولت شده و سرآغاز شروع اقدام در زمینه استقرار نظام مدیریت عملکرد باشد (۳-۱، ۲۰۰۳، Dewaal). مدیریت عملکرد در استرالیا مدیریت عملکرد در بخش دولتی استرالیا با استفاده از استراتژیهای مرتبط با هدف ایجاد بهبود در فعالیتهای و همچنین عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمانها انجام می‌گیرد. مدیریت عملکرد در این کشور به عنوان یک ابزار ضروری در بخش دولتی برای بهبود عملکرد به حساب می‌آید. باور بر این است که این وسیله (مدیریت عملکرد) ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی است که در نتیجه از راه بهبود عملکرد و نتایج افراد، گروه‌ها و سازمان حاصل می‌شود و نکته مهم این است که در این کشور مدیریت عملکرد به عنوان یک وسیله عارضه‌یابی (شناخت) سازمان محسوب شده، از آن به عنوان وسیله‌ای برای پاداش‌دهی نیز استفاده می‌شود. در این کشور برای استقرار مدیریت عملکرد در بخش دولتی، مدلی با در نظر گرفتن عوامل محیطی شکل داده شده است که در این مدل متغیرهای محیطی به عنوان عوامل کلیدی در نظر گرفته شده است. برای مشروعیت بخشیدن به این مدل از وزرا و سازمانها و همچنین کمیسیون مشاوره مدیریت این کشور در قالب چک‌لیستی نظر خواهی می‌شود. گزارش حاصل از اجرای این مدل برای مدیران اجرایی و همچنین مدیران منابع انسانی این امکان را فراهم می‌سازد تا به میزان موفقیت خود آگاه شده، با توجه به نقاط ضعف استخراج شده، اقدام اصلاحی در جهت بهبود سازمان را فراهم کنند. ۱-۲-۱. چارچوب مدیریت عملکرد در استرالیا مدیریت عملکرد در بخش دولتی استرالیا، عبارتست از استفاده از فعالیتهای و استراتژیهای مرتبط برای بهبود عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمانها که با تحقق اهداف سازمانی زمینه‌های لازم برای تحقق اهداف کلان دولت را فراهم می‌سازد. اعمال مدیریت عملکرد مؤثر یک چارچوب تعاملی را نیاز داشت (شکل شماره ۱) که ارتباط نزدیکی بین سازمان، کار، افراد و عملکرد ایجاد کند. یکپارچگی و تعامل کارکنان و برنامه‌های استراتژیک با اهداف سازمانی و همچنین توسعه و بهبود توانایی افراد (کارکنان) و سازمانها زمینه‌های لازم را برای بهبود آنها فراهم می‌سازد. بنابراین در فرآیند ارزیابی عملکرد بایستی در مرحله اول استانداردها و انتظارات در هر یک از بخشها مشخص شده، ارزیابی بر مبنای آن استوار شود. ارزیابی عملکرد و اخذ بازخورد از آن به کارکنان، این امکان را فراهم می‌سازد که بدانند چه کارهایی به بهترین گونه انجام شده، چه بخشهایی نیازمند توسعه است و چگونه می‌توان عملکرد را بهبود بخشید. ۲. رویکرد پیشنهادی برای دستگاه‌های اجرایی کشور این رویکرد بر گرفته از رویکرد اورایز است که توسط موسسه علوم و آموزش عالی اوک ریج تهیه شده است. این موسسه یکی از موسسات وابسته به دپارتمانهای انرژی امریکا بوده، به همراه تعدادی از دانشگاه‌ها وظیفه حمایت علمی از برنامه‌های اجرایی این دپارتمان را بر عهده دارد. چارچوب کلی مدیریت عملکرد اورایز و فرآیند اجرایی آن در شکل (شماره ۲) نشان داده شده است. با توجه به جامع و متناسب بودن این رویکرد با ویژگیهای نظام اداری کشور و همچنین بررسی مدل‌های مختلف در این زمینه، به نظر رسید الگوی اورایز، رویکرد مناسبی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در راستای ارزیابی و پایش برنامه‌های استراتژیک و فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری باشد. بر این اساس در ادامه شش گام اصلی مدل به طور خلاصه توضیح داده می‌شود. ۲-۱. تعیین مأموریت و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان (گام نخست) نخستین گام در استقرار یک برنامه استقرار مدیریت عملکرد تعیین مأموریت اهداف و استراتژیهای عملکرد است. برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند مستمر و نظام‌مندی است که اعضای سازمان را کمک می‌کند، تا- در تعیین اهدافی که به آینده مربوط می‌شود هر چه بهتر تصمیم‌گیری کنند- چگونگی رسیدن به این اهداف را مشخص سازد- میزان دستیابی به این نتایج را مشخص کند. ۲-۲. استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد (گام دوم) ۲-۱. انتخاب قالب یا چارچوب سنجش عملکرد به هنگام ایجاد یا روز آمد سازی شاخصهای عملکرد، باید یک چارچوب مفهومی را تعیین کرد تا به وسیله آن بتوان دریافت که چه شاخصهایی را باید برای استخراج، انتخاب کرد، در هر صورت تعیین اهداف، معیارها، برنامه‌ها و تعیین برنامه‌های اصلاحی در جهت یادگیری و رشد، اقدام‌های اساسی در مدیریت عملکرد است. در این زمینه مدل‌های مختلفی از سوی صاحب نظران ارائه شده است که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعفی است و ارائه دهندگان این مدل‌ها هر کدام به فراخور دانش، تجربه و مهارت خود، جنبه‌های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار داده‌اند. مدل‌های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی سازمانی، مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها، و مدل مالکوم بالدريج از جمله مدل‌هایی هستند که در دهه اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. به گونه‌ای که بعضی از سازمانهای داخلی نیز توانسته‌اند آنها را به اجرا گذاشته و نتایج آن را تجربه کنند. ۲-۳. استقرار پاسخگویی در برابر عملکرد (گام سوم) استقرار پاسخگویی، ابتدا نیازمند ایجاد یک محیط پاسخگو و سپس یک چارچوب پاسخگویی است. این محیط باعث می‌شود که پاسخگویی به عنوان جزء یکپارچه از نظام سنجش عملکرد درآید و چارچوب، اجرای آن را تضمین می‌کند. در این بخش استقرار هر دوی اینها مورد بحث قرار می‌گیرد. ۳-۱. سطوح پاسخگویی پاسخگویی شخصی: رابطه پاسخگویی فرد در قبال خودش را، پاسخگویی شخصی گویند. پاسخگویی شخصی اگرچه بسیار با اهمیت است ولی به دلیل اینکه معمولاً جنبه ذهنی دارد و قابل پی‌گیری نمی‌باشد به تنهایی قابل اعتماد نیست. به هر حال این سطح از پاسخگویی زیربنای دیگر سطوح را تشکیل می‌دهد. پاسخگویی فردی: این یک رابطه پاسخگویی در شرایط کاری است. همان گونه که ذکر شد پاسخگویی یک رابطه است و در اینجا به بخشی از این رابطه توجه دارد که کارفرما (مدیران) و کارگزار (کارکنان) هر یک به عنوان یک طرف کاری محسوب می‌شوند. هر یک از این افراد به نوعی پاسخگویی مسئولیتهای خود هستند. مدیران باید در برابر ایجاد شرایط مناسب و منابع مورد نیاز و کارکنان در برابر انجام هر چه بهتر مسئولیتهای واگذار شده پاسخگو باشند. هر یک از طرفین ملزم به جوابگویی و گزارش‌دهی از آنچه انجام داده‌اند، هستند. افراد باید در این گزارشها مشخص کنند که قصد انجام چه کاری را داشته‌اند، چه کاری انجام پذیرفته و برای بهبود کارها چه برنامه‌هایی در نظر گرفته شده است. پاسخگویی تیمی: در بیشتر سازمانهای موفق، عمده کارها در قالب گروه‌ها و تیمها صورت می‌پذیرد و در انجام کار گروهی است که مفهومی متبلور می‌شود

که پاسخگویی مشترک نامیده می‌شود. پاسخگویی سازمان: سازمان باید در برابر آنچه که واقعاً انجام داده است و در مقایسه با آنچه که طرح‌ریزی کرده است، گزارش‌دهی کند که شامل دو نوع پاسخگویی درون سازمانی و پاسخگویی برون سازمانی است. پاسخگویی ذی‌نفعان (یا پاسخ‌خواهان): ذی‌نفعان در رأس هر پاسخگویی قرار دارند. دلیل اینکه این گروه از بقیه جدا در نظر گرفته شده است، این است که پاسخ‌خواهان معمولاً درگیر فعالیتهای روزمره سازمان و یا استقرار پاسخگویی درون سازمانی نمی‌شوند. در مقابل، این گروه درون‌داده‌هایی (نیازها و انتظارات) را فراهم می‌کنند که سازمان براساس آن برنامه‌های خود را تنظیم می‌کند و در نهایت، سازمان است که ناگزیر به توضیح نتایج حاصله است. در نتیجه ممکن است که بتوان ماهیت این پاسخگویی را تا اندازه‌ای متفاوت از دیگر سطوح دانست. ۲-۴. استقرار نظام جمع‌آوری داده‌های عملکرد (گام چهارم) ۲-۴-۱. تعیین داده‌های مورد نیاز لازم است ابتدا مشخص شود که چه اطلاعات و داده‌هایی در تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها مورد نیاز است، در درجه بعد بررسی شود که کدامیک از این داده‌ها هم‌اکنون در دسترس است و کدامیک نیازمند تلاش مضاعف است. پس نخستین گام در جمع‌آوری داده، این است که اهداف عملکرد را فهرست کرده، با توجه به شاخصهایی که منعکس‌کننده این اهداف هستند داده‌های مورد نیاز و ضروری را مشخص کرد. مطالعات نشان داده‌اند چهار اصل وجود دارند که در دستیابی به معتبرترین داده‌ها می‌توانند بسیار کمک‌کننده باشند: آنچه که در ارزیابی به عنوان عوامل بهبود همه سازمان تعیین شده است متمرکز باشند. داده‌های پراکنده و بی‌هدف تنها باعث گمراهی برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران می‌شود. دارای انعطاف لازم باشند تا بتوان از مناسب‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین منابع و روشهای دریافت اطلاعات بهره گرفت. تا حد امکان ساده بوده، با نیازهای سازمان همسو باشند تا واضح‌ترین و مربوطترین اطلاعات را در اختیار قرار دهند. یکپارچه باشند تا با یکدیگر قابل مقایسه بوده، تبدیل آنها به یکدیگر امکانپذیر باشد. ۲-۲. کیفیت داده‌ها: کیفیت داده‌ها تنها داده‌هایی برای تجزیه و تحلیل و سپس به کارگیری در سیاستگذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها قابل استفاده است که از تأیید و اعتبار آنها اطمینان حاصل شده باشد. تأیید داده‌ها نشان می‌دهد که داده‌های جمع‌آوری شده مواردی هستند که به آنها نیاز است و اعتبار داده بیانگر این است که داده‌های کسب شده واقعاً نماینده شرایط موجود هستند یا اینکه تصویر غیرواقعی از سازمان را در اختیار می‌گذارند. برای ارتقای کیفیت داده‌ها، رعایت نکات زیر ضروری است: - تعهد و ظرفیت‌های سازمان را در رابطه با کیفیت داده‌ها تقویت کنید. - کیفیت داده‌های موجود را بسنجید. - در رابطه با محدودیت موجود در زمینه داده‌ها، اقدام کنید. - کیفیت را از زمانی که داده‌های عملکرد شکل می‌گیرند، شروع کنید. ۲-۵. برقراری نظام تحلیل، بررسی و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد (گام پنجم) این بخش بر تجزیه و تحلیلی تأکید دارد که مدیریت سازمان آماده می‌کند تا با بازنگری اطلاعات عملکرد قادر باشد فرآیندها و نتایج را به بهترین شکل اصلاح کرده و اطلاعاتی که در طی چرخه عملکرد جمع‌آوری شده‌اند را گزارش‌دهی کند. ماحصل این تحلیل‌ها، جمع‌بندی یا گزارش‌هایی خواهد بود که می‌تواند اساس تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را تشکیل داده، نتایج تصمیمات مرتبط با مدیریت عملکرد را به پاسخ‌خواهان ارائه دهد. ۲-۱. هدف از تحلیل و بررسی داده‌ها مقصود اصلی از تحلیل و بررسی داده‌ها، تبدیل داده‌های خام به اطلاعات و دانشی است که برای بهبود عملکرد اجزای سازمان قابل استفاده است. به طور کامل می‌توان گفت که از تجزیه و تحلیل داده‌ها اطلاعات حاصل می‌آید، با جمع‌بندی و تفسیر اطلاعات دانش تولید می‌شود و به کارگیری این دانش ثمره نهایی نظام یا فرایند جمع‌آوری داده‌ها را تشکیل می‌دهد. ۲-۶. برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان (گام ششم) مدیریت به گونه مشخص می‌تواند از اطلاعات عملکرد در سه حیطه استفاده کند: O بهبود عملکرد، O ترازیبایی (شامل استفاده از داده‌های عملکرد در ترازیبایی و استفاده از داده‌های ترازیبایی در بهبود عملکرد)، O تغییر در فرایندهای مدیریت از راه مهندسی مجدد، بهبود مستمر و بهبود فرآیند. نتیجه‌گیری این مقاله که خلاصه یک کار پژوهشی است، سعی داشت چارچوبی را در این زمینه به علاقه‌مندان در بخش دولتی ارائه دهد. به گونه‌ای که پس از بررسی مفاهیم و ارتباط آنها با یکدیگر، چارچوب مدیریت عملکرد را معرفی کرده، ضمن مروری بر چگونگی ارزیابی برنامه‌های استراتژیک در کشورهای در حال توسعه، قاره آفریقا و استرالیا و همچنین برخی رویکردهای موفق (OPAS و ORISE) الگویی در زمینه استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، معرفی شد. منابع ۱. روتق، یوسف: قانون مدیریت خدمات کشوری، چاپ اول، تهران، انتشارات فرمش، ۱۳۸۶. ۲. الوانی، سید مهدی: مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۸۵. ۳. براسیون، جان ام، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه، عباس منوریان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۱. ۴. میرزا صادقی، علیرضا، طنخواه، سودابه، فاطمی، رزینا، مدیریت مبتنی بر عملکرد، انتشارات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۱. ۵. داریانی، محمدعلی، رفیع‌زاده، علاءالدین، رونق، مریم، مدیریت عملکرد (با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور)، انتشارات فرمش، ۱۳۸۶. ۶. مایکل آرمسترانگ، مدیریت عملکرد (راهبردهای کلیدی و راهنمای عمل) ترجمه صفری، سعید، انتشارات دانشگاه تهران ۱۳۸۵. ۷. رفیع‌زاده، علاءالدین، مدیریت عملکرد و توسعه‌یافتگی سازمانها (مطالعه موردی و تجربه عملی)، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۶

۸. Andersen, B, Henriksen, B and Aarseth, w, « holistic performance management: an integrated framework», international journal of productivity and performance management v۵۵ pp ۶۱-۷۸. ۲۰۰۶. ۹. Mc McCormack, k. «Business process orientation: do you have it?», Quality progress no. January, ۲۰۰۱. ۱۰. OECD, «DAC Network on Good Governance and Capacity Development Réseau» due CAD sure la Bonne governance et le reinforcement des capacités Second Meeting, ۱۴-۱۵ February ۲۰۰۲. ۱۱. Anderson, S.W. lanen. W.N « economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India» Accounting, organizations and society. Vol. ۲۴. no. ۵/۶. pp ۳۷۹-۴۱۲. ۱۹۹۹. ۱۲. Joshi, P.L. « the international diffusion of new management accounting practices: the case of India». Journal of international Account auditing and taxation, Vol. ۱۰. No. ۱, pp ۸۵-۱۰۹. ۲۰۰۱. ۱۳. Waweru, N.M. Hoque. Z. Uliana, E, « management accounting change in south Africa, case studies from retail services», Accounting/ auditing & Accountability Journal, Vol. ۱۷ No. ۵, pp. ۶۵۷-۷۰۴. ۲۰۰۴. ۱۴. Polidano, C, «The New public management in developing countries», Public Policy and management working paper No ۱۳. ۱۹۹۹. ۱۵. Mwita, j>i, «performance management model, a systems-based approach to

public service quality». The international journal of public sector management, Vol. ۱۳ No.۱, pp.۱۹-۳۷, ۲۰۰۰. ۱۶. Schacter, M., «public sector reform in developing countries», Issues, Lessons and future directions, institute on governance, Ottawa available at: www.iog.ca. ۲۰۰۲ ۱۷. De Waal, A.A. «Behavioral factors important for the successful implementation of performance management systems management decision, vol. ۱۴-No ۸, ۲۰۰۳»

O علاء‌الدین رفیع زاده: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس دانشگاه پیام نور
<div class="e">

چالش‌های جدید ارزیابی عملکرد

۰۸:۰۴

چالش‌های ارزیابی عملکرد و ارائه الگو در سازمان‌های تحقیقاتی محمد فرهادی-محمد مهدی رشیدی-غلامرضا اصیلی مقدمه: ارزیابی عملکرد طی سال‌های اخیر بطور گسترده‌ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکردهای آن در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان می‌دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است ولی امروزه به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) بعنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطاء پاداش، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمانها دارد. خلاصه تفصیلی مقاله: ارزیابی عملکرد طی سال‌های اخیر بطور گسترده‌ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکردهای آن در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان می‌دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است ولی امروزه به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) بعنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطاء پاداش، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمانها دارد. امروزه در بحث از علل پیشرفت‌های شگرف و رو به تزاید کشورهای توسعه یافته رعایت الگوها و استانداردهای تعریف شده در همه ابعاد از جمله زمینه‌های شغلی عنوان می‌شود. این امر عمدتاً از طریق نظارت مستمر، سیستماتیک و علمی به عملکرد افراد در همه سطوح حاصل شده است. بدیهی است اشکال این نظارت بر حسب موقعیت شغلی، اجتماعی، جغرافیایی و... متفاوت است. در جایی ممکن است این نظارت از طریق مطبوعات اعمال شود و در زمینه‌ای دیگر از طریق متخصصان و صاحب نظران رشته مورد نظر آنچه مسلم است نحوه اعمال این نظارت باید بصورت ظریف و با مکانیزم‌های تعریف شده و بدور از سوگیری و غرض‌ها باشد تا مفید فایده واقع شود. از طرفی ویژگی‌های خاص و پیچیده سازمان‌های تحقیقاتی ایجاب می‌کند تا با آگاهی از چالش‌های دید ارزیابی عملکرد و اهمیت آن در موفقیت اینگونه سازمان‌ها دامنه کار از شیوه‌های رایج ارزیابی که صرفاً به سنجش بعضی از عوامل انتزاعی می‌پردازد، فراتر رفته و مدلی موثر مبتنی بر تقویت رفتار و نگرش ارائه گردد. در این مقاله ضمن معرفی مختصر واژه‌های مرتبط به این کارکرد رویکردهای جدید و نهایتاً مدل پیشنهادی بطور کامل ارائه می‌گردد. ارزیابی عملکرد بصورت فردی و سازمانی بعنوان ابزاری برای کنترل کیفیت اقدامات مدیریت منابع انسانی بکار گرفته می‌شود و برآورد اقتصادی و کاوشگرانه از فعالیتهای مختلف یک سازمان است. امروزه به ارزیابی به دید وسیع‌تر یعنی مدیریت عملکرد تأکید می‌گردد. مدیریت عملکرد بعنوان یکی از پدیده‌های نوین در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی عملکرد یکی از مقوله و اجزای آن مطرح می‌باشد. نلرین و لاراین (۲۰۰۱) مدیریت عملکرد را فرآیندی برای دستیابی به اهداف تجاری و کلی سازمان از طریق مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیتهای و عملکرد را بعنوان وسیله‌ای موثر برای نظارت و توسعه کارکنان در گروه‌های کاری تعریف اهداف ارزیابی عملکرد را بطور خلاصه می‌توان چنین شناسایی نیازهای آموزش شاغلین؛ پاداش دهی و ایجاد انگیزه در افراد و تعیین بازدهی، کارآئی و اثر بخشی کار؛ تمهیدات آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ برنامه ریزی نیروی انسانی؛ اقدامات پرسنلی مانند کار انتخاب و انتصاب و طبقه بندی عادلانه کارکنان؛ شناسایی استعدادهای فردی و رشد شخصیت؛ تشویق و تنبیه؛ جابجایی و انتقال؛ رشد و ارتقاء و... اهم روشهای ارزیابی عملکرد از طریق نوع؛ رویدادهای مهم؛ مقیاس گرافیک درجه بندی رفتار؛ مقیاس‌های درجه بندی متکی بر رفتارهای چند نفره؛ اندازه گیری عینی؛ آزمونهای عملکرد واحدهای مختلف و مدیریت بر مبنای هدایت شده است. نظام‌های ارزیابی عملکرد مبنای مناسبی برای تعیین نظامی خاص که چه نوع عملکرد مورد ارزیابی قرار گیرند ارائه می‌دهند. بطور کلی نظام‌های ارزیابی عملکرد را به سه طبقه خلاصه کرد که عبارتند از: ۱- ارزیابی مبتنی بر ویژگیهای فردی (به منظور ارزیابی خصوصیت شخصیتی کارکنان) که تأکید بر خود شخص و صفات و روحیات شخصی وی دارد و در نسبت به اینکه چه کاری انجام می‌دهد تأکید کمی دارد. ۲- ارزیابی مبتنی بر رفتار که به جای ویژگیهای شخصی کارکنان رفتار آنها را مورد توجه قرار می‌دهد از نقائص عمده این نظریه توانایی آن در ارزیابی عملکرد تمام رفتارهایی است که منجر به اثر بخشی شغل می‌شوند. ۳- نتیجه‌گرا که به جای ارزیابی رفتارها نتایج حاصل از رفتارهای کاری را مورد اندازه گیری میدهد. نقطه ضعف این روش پیچیدگی در یافتن شاخصهای مناسب در ارزیابی عملکرد است. به هر حال آنچه در نظام جدید ارزیابی عملکرد مورد تأکید است ارزیابی عملکرد بر تقویت رفتار است. تقویت عملکرد به عنوان رویکرد جدید مبتنی بر تئوری تقویت (Reinforcement Theory) است و بر این اعتقاد است که رفتار کارمند تابعی از پیامد احتمالی اش است. در واقع هر چیزی که موجب دوام و تکرار یک رفتار شود یک تقویت کننده پاداش نامیده می‌شود. بنابراین رفتارهایی که بر عملکرد اثر مثبت دارند به جای اینکه کورکورانه پاداش داده شوند باید بر حسب دفعات وقوع تقویت شوند شناخت این حقیقت رفتاری مدیریت یک چالش مهم بحساب می‌آید و بدان معناست که تقویت کردن لزوماً به معنای اعطای پاداش نمی‌باشد.

منبع: خلاصه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد؛ ۲۴-۲۵ مهرماه ۱۳۸۱؛ صص ۳۲-۳۵ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت
www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

اهمیت تدوین شاخصها در سیستم ارزیابی

ایوب اسماعیلی چکیده: در این مقاله موضوع شاخص در ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد و اهمیت پرداختن به شاخص‌های فرایندی و سازمانی علاوه بر شاخص‌های فردی تشریح می‌گردد. در دنیای پر تحول امروزی که در آن سازمانها با قدرت هر چه تمامتر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می‌شود زیرا به عینه دریافت شده است

که انسانهای داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره‌وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست. کلیدواژه: ارزیابی عملکرد؛ شاخص فردی؛ شاخص فرایندی؛ شاخص سازمانی؛ وزن دهی به شاخص-----
 ۱- مقدمه‌دهنده دنیای پرتحول
 امروزی که در آن سازمانها با قدرت هرچه تمامتر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می‌شود زیرا به عینه دریافت شده است که انسانهای داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره‌وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست. سازمانهای امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هرچه بیشتر فعالیتهای خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. ایجاد واحدهای مختلف داخل سازمانها همچون واحد برنامه ریزی منابع انسانی، واحد آموزش و... خود گواه بر این موضوع است. امروزه اگر سازمانی پیدا شود که با نگرشهای سنتی کارکنان خود را به عنوان ابزار تلقی کند مطمئناً جایگاهی در داخل و خارج از سازمان ندارد. ۲- نگرش فرایندی به مدیریت منابع انسانی امروزه سازمانها در راستای رشد و ارتقای پرسنل خود فعالیتهای مشخصی را دنبال و وظایف اصلی منابع انسانی را بیشتر در قالب فرایندها تعریف می‌کنند. فرایندهای مختلفی که هر کدام تاثیر زیادی در توسعه و بهبود منابع انسانی دارند. از عمده زیر فرایندهایی که در داخل فرایند مدیریت منابع انسانی می‌توان گنجانده عبارتند از: فرایند نظام حقوق و مزایا، فرایند جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی، فرایند آموزش و بهسازی، فرایند نگهداری و بالابردن فرایند به کارگیری نیروی انسانی که هر کدام از این زیرفرایندها خود دارای ورودی، خروجیهای خاص و همچنین زیرفرایندهای دیگری هستند که در نهایت خسروچی همه این فرایندها می‌توانند نیروی انسانی ماهر و بهره‌ور، فرهنگ سازی، ساختار نیروی انسانی، منافع فرد، سازمان، جامعه، آئین نامه‌ها و مقررات مربوطه و رضایت پرسنل سازمان باشد.

۳- سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان پرداختن به فرایند مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانها و لزوم توجه به طراحی و تدوین سیستم‌های ویژه‌ای برای این کار همچون سیستم نیازسنجی آموزش پرسنل، نظام جبران خدمت (طبقه بندی مشاغل)، ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی شغلی، جامعه پذیری کارکنان و دیگر سیستم‌های تدوین شده و پیاده سازی آنها نیازمند نگرش باز و صحیح مدیریت است، که در این راستا مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از متخصصان و مشاوران زبده به شکل مطلوبی در تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی گام بردارند. از جمله چالشهای مهم در داخل سازمانها که مدیریت به انواع و اقسام روشهای مختلف با آن درگیر است، بحث ارزیابی عملکرد کارکنان است که در این مقوله مدیریت به دنبال اهداف مشخص و معینی است. در سازمانها با توجه به نیازهای مختلف و نگرش مدیران ممکن است اهداف مورد انتظار از ارزیابی عملکرد به صورتهای مختلف اولویت بندی شوند. ۴- اهداف ارزیابی عملکرد کاربردهای منظور شده برای ارزیابی عملکرد در بیشتر سازمانها عبارتند از: برنامه ریزی برای نیروی انسانی کارمندیابی و انتخاب تعیین رویای آزمونهای استخدامی مشخص نیازهای آموزشی و سعی در رفع آنها تعیین مسیر شغلی تعیین معیار برای پرداخت پاداشهای مادیشناخت استعدادهای بالقوه کارکنان پیشبرد ارتباط موثر از طریق بهسازی عملکرد تصمیم گیری در مورد تشویق، ترفیع، انتقال و تنزیل کارکنان علی‌رغم وجود عوامل و اهداف متنوع در بیشتر سازمانها مدیران از ارزیابی عملکرد مستقیماً در پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌کنند که همین مسئله باعث مقاومت‌های زیادی از سوی کارکنان در داخل سازمانها شده است. و مدیران را وادار کرده است که همیشه از ارزیابی عملکرد یک سری نگرانی‌هایی داشته باشند. ۵- رویکرد جدید ارزیابی عملکرد روند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمانها اگر به شکل موردی به آن اشاره شود با الهام از مدیریت عملکرد یا فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقا و ترفیع نیز توجه شده است. اولویت سازمانهای کنونی، تعیین هرچه مطلوب تر شاخصهای مورد ارزیابی و دقت در تخصیص امتیاز به آنهاست. در تلاش برای ربودن گوی سبقت سازمانها با بهره‌گیری از مشاوران زبده این کار به تعریف شاخصهای فرد، واحد و سازمان می‌پردازند که البته با نگرش کنونی که به شکل فرایندی است اصرار بر این است که شاخصهای واحد حذف شده و با توجه به تعریف فرایندها در داخل سازمان، برای هر فرایند معیارهای ارزیابی تعریف شود. ۶- شاخصهای ارزیابی فردی تعیین شاخصهای فرد برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخصهایی تعیین می‌شود که تعدادی از آنها به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد و بیک سری از این شاخصها مربوط به آن پست خاص از سازمان است که فرد در آن قرار دارد.

جدول شماره یک دربرگیرنده مثالهایی از شاخصهای عمومی و یک سری از شاخصهای تخصصی است که به تفکیک رده و سطوح سازمانی در قسمتهای مختلف به کار می‌روند. در تعیین شاخصهای فردی توجه به شاخصهای تخصصی از اهمیت بالایی برخوردار است، چنانچه امروزه اکثر سازمانها در تعیین شاخصهای تخصصی خود افراد را به سه رده صنفی - ستادی - پشتیبانی تقسیم می‌کنند و باتوجه به حوزه فعالیت آنها به تدوین شاخص می‌پردازند. ۷- شاخصهای واحد/ فرایند عمده ترین شاخصهای واحدها باتوجه به کارایی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از: کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش پرسنل، میزان تولید و... که هر کدام از این شاخصها خود عاملهایی برای اندازه گیری دارند که باتوجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آنها تعریف شده اند. ۸- شاخصهای سازمانی در مورد شاخصهای سازمان نیز بخشهای زیادی هست چرا که سازمان باید با تعیین معیارها و شاخصهای خود میزان دستیابی به اهداف و رسالت خود را مورد بررسی قرار دهد. در عمده موارد شاخصهایی کلی برای سازمان تعریف می‌شود و در کنار آنها نیز باز یک سری عوامل برای سنجش این شاخصها در نظر گرفته می‌شود. برای مثال، در سازمانهای صنعتی شاخصهایی همچون: تحویل به موقع، کیفیت کالای تولیدی، کاهش هزینه های سازمان، جلب مشارکت کارکنان، خدمات دهی مطلوب و در نهایت شاخص تحقق اهداف منظور می‌شود. در توضیح بیشتر این شاخصها برای مثال می‌توان عامل اندازه گیری خدمات دهی مطلوب را با توجه به توزیع پرسنل در میان مشتریان و کسب اطلاع از میزان رضایت آنها تعیین کرد. ۹- وزن دهی به شاخصها پس از تعیین شاخصهای فرد - واحد - سازمان با توجه به درجه اهمیت هر کدام از شاخصها برای هر قسمت به آنها وزن تخصیص می‌دهند تا اولویت آنها به ترتیب مشخص شود. در بحث امتیازدهی به شاخصها، سازمانها باید به دنبال این موضوع باشند که شاخصهای انتخابی به شکل مطلوبی بیانگر توقعات و انتظارات عملکردی باشند و سپس با وزن دهی صحیح، اهمیت هر یک از شاخصها را که در راستای اهداف سازمان، واحدی و فردی بیشتر است در سطح بالاتر ببینند. برای مثال، در واحدی مانند امور مالی درجه اهمیت دقت و توجه به کار می‌تواند عامل بسیار مهمی تلقی گردد که باید وزن بالاتری را نیز به خود اختصاص دهد. در بعضی از شیوه‌های نوین ارزیابی برای هر کدام از شاخصهای موجود از لحاظ کیفی سطح مشخصی را تعیین کرده و سپس باتوجه به اهمیت آن به تعاریف مربوط به شاخص می‌پردازند. در جدول شماره ۲، دو نمونه از این تعاریف مشخص شده است. دو نمونه تعریف شاخصها هم‌کاری: بررسی

نگرش فرد نسبت به کار، همکاران و سرپرستانش، آیا حل مشکلات دیگران را در نظر دارد؟ همواره صمیمی و یاری دهنده است، در موارد اضطراری با خوشحالی و اشتیاق یاری م‌یکند. اطرافیان او را خیلی دوست دارند به خوبی همکاری م‌یکند. مقررات را درک و اجرا می‌کند. معمولاً دیدگاه‌های مطلوبی دارد. اطرافیان او را دوست دارند معمولاً مبادی آداب و یاری دهنده است، دستورات را اجرا می‌کند ولی گاهی تذکراتی لازم دارد. با دیگران سلوک خوبی دارد تنها آنچه را که مشخصاً از او خواسته می‌شود انجام می‌دهد. گاهی درباره دستورات شکایت دارد و تمایل ندارد به دیگران کمک کند. غیر صمیمی است و در پی همکاری نیست. از کمک به دیگران خودداری می‌کند دانش شغل: میزان فراگیری و درکی که در مورد جنبه‌های مختلف شغل و هدفهای آن دارد به طور استثنایی همه جنبه‌ها را درک می‌کند. تمایل فراوانی به کسب اطلاعات دارد در بیشتر موارد دانش کامل دارد. علاقه و توانایی بالقوه برای رشد شخصی دارد برای انجام کار دانش کافی دارد. به طور دواطلبانه در پی پیشرفت نیست دانش شغلی کافی ندارد. در برابر انتقاد و دستور مقاومت نشان می‌دهد الزامات شغلی را درک نمی‌کند ۱۰- نتیجه گیریدر مورد پیاده سازی سیستم های ارزیابی به شکل کنونی علی‌رغم اینکه درصد موفقیت آنها به سبب پاره‌ای مشکلات پایین است ولی باز اصرار وجود دارد که به کار گرفته شوند. دلایل آن نیز همان کاربردهای وسیع و حیاتی ارزیابی عملکرد برای سازمان و کارکنان آن است درواقع باید سازمانهای امروزی در طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد خود این مطلب را به کل در نظر داشته باشند که هرچه سیستم ارزیابی پیچیدگی بیشتری داشته باشند و از اقلام اندازه گیری بیشتری برخوردار باشد پیاده کردن آن بسیار سخت و مشکل است. لذا این مطلب از آن لحاظ اهمیت زیادی دارد که مدیران، سرپرستان و رؤسای سازمان (ارزیابی کنندگان) درواقع به سبب وجود پاره‌ای از خطاهای ارزیابی که ماهیتاً به دو صورت موانع ۱- رفتاری و روانی ۲- موانع فنی و اجرایی در کار ارزیابی تاثیر اساسی دارند از ارزیابی پرسنل زیرمجموعه به شکل کامل و بدون اشکال باز می‌مانند. با درنظر گرفتن این موضوع که سازمانها کلاسهای زیادی را برای ارزیابی کنندگان درمورد شیوه های ارزیابی و نوع پرکردن فرمها بدون دخالتهای شخصی ارزیابی کنندگان، برگزار می‌کنند این مشکلات احتمالاً در آینده‌ای نزدیک به شکل ضعیف تری سیستم های ارزیابی را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

* راهکار مدیریت مراجع-----
 -----منابع و ماخذ: ۱- میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، ناشر: مؤلف، ۱۳۵۲ -
 آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمداعرابی و داود ایزدی، تهران، ناشر: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱۳ - سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، ناشر: سازمان مطالعه تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، ۱۳۷۴
 - سینگر، مارک، مدیریت منابع انسانی، مترجم: فریده آل آقا، تهران، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸
 ۵ - WAYNE F.CASIO, MANAGING HUMAN RESOURCES PRODUCTIVITY, QUALITY OF WORK LIFE, PROFITS FIFTH EDITION.۶ - DE CENZO/ROBBINS, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, FIFTH EDITION

نقش ارزیابی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه در اثربخشی سازمانی

بی‌عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه در اثربخشی سازمانی دکتر محمد حسین مشرف جوادی
 چکیده: در بسیاری از سازمان‌ها اطلاعات بدست آمده از ارزیابی و همبطنور بازخورد مربوطه به یک بخش از سازمان و بطور سیستماتیک داده می‌شود در صورتی که بازخورد به همه افراد سازمان باعث می‌شود کارکنان ادراک خود را در مورد محیط کاری‌شان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان باشند. سوالی در این حین مطرح است توانایی الگوی ۳۶۰ درجه در ارزیابی کارا و اثربخش است. در ارزیابی عملکرد کارکنان به دنبال تأمین اهدافی همچون: بهبود ارزیابی عملکرد، تعیین نیازسنجی آموزشی برای تمامی سطوح سازمانی و در نهایت بستر سازی برای کار گروهی و بهبود روحیه تیمی است. بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. الگوی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه نشأت گرفته و در آن توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه از اهمیت بسزایی برخوردار است. این فرآیند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان بطور یکنواخت و هدفمند ارائه می‌کند. مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیافت سنتی تنها یک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سنتی است. این روش می‌تواند با بکارگیری کلیه کارکنان اهداف ارزیابی را با توجه به ارزش‌های سازمان تحقق می‌بخشد و همچنین دستاوردهایی همچون فضایی با مشارکت بالا، ارزیابی نیازهای توسعه، ارتقاء کار تیمی و نهایتاً توجه به مشتری و کیفیت خدمات را به همراه دارد، این پیامدهاست که ارزیابی ۳۶۰ درجه را در کلاس جهانی قرار داده و باعث شده که از آن به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شود. واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، بازخورد مقدمه: اغلب تحقیقات مدیریت منابع انسانی از نوع توصیفی و میدانی‌ی باشد و از آنجا که ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مقوله‌های مدیریت منابع انسانی است، تحقیق حاضر هم از نوع تحقیقات توصیفی و میدانی است. در حوزه منابع انسانی سازمانها، از اصلی ترین مسائلی که در تجربه و تحلیل نیروی انسانی وجود دارد معقوله ارزیابی عملکرد کارکنان است که در آن افراد و سازمان از طریق نظام بازخورد ارتباطی شفاف و اثربخش برقرار می‌نمایند. مفهوم ارزیابی عملکرد کارکنان بدین معنی است که در دایره عملکرد کاری مدیریت و کارکنان فرآیندی شکل گیرد که بتواند با جریان بازخورد، فعالیت‌ها و اقدامات انجام گرفته شده را کنترل و در جهت بهبود سوق دهد و نیروهای بالقوه را شناسایی کند. بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرآیند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند. بعضی از سازمانها بازخور را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می‌دهند. بازخور به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاری‌شان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روش‌های توسعه یافته فرآیندهای ارزیابی عملکرد، بررسی‌های سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کاسپیون، ۲۰۰۰) تعاریف

مختلفی از این فرآیند ارائه شده است. به طور کلی بازخور ۳۶۰ درجه یا بازخور چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) بیان مساله‌پس از تحقیقاتی که در زمینه روش‌های ارزیابی انجام گرفته است، مشخص شد هیچ کدام از روش‌ها بهتر و کارآتر از دیگری نیست، بلکه هدف‌ها و انتظارات سازمان تعیین‌کننده روش ارزیابی عملکرد است. گرچه اکثر محققان و مدیران منابع انسانی، معتقدند معمولاً روش‌های جامع‌تر و زمان‌بر، اطلاعات مناسب‌تری در اختیار ما قرار می‌دهند، اما مساله مهم این است که با استفاده از تجزیه و تحلیل هزینه منفعت روشی متناسب با وضعیت سازمان انتخاب شود. ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی روش ارزیابی گروهی است که در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را بر اساس شایستگی‌های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی‌شونده نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرآیند مشارکت می‌کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی‌ها جمع‌بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخور داده می‌شود. (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵) مساله‌ای که مطرح می‌گردد این است که آیا ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند تمامی جنبه‌ها و نکات یک ارزیابی اثربخش را در خود بگنجاند. لذا در این مقاله سعی شده که به صورت خلاصه به این مسئله پرداخته شود. ضرورت و اهمیت تحقیق‌آموزه مسائلی مانند پدیدار شدن ساختارهای مسطح، ساختارهای گزارش‌دهی غیرمتمرکز، تغییر در شکل و ماهیت سیستم‌های مدیریت عملکرد و افزایش مشغله کارکنان، وجود مدیرانی را که بتوانند از عملکرد و منابع در دسترس خود، بازخورد بهتری بگیرند ضروری ساخته است. به علاوه در بازار رقابتی امروز، سازمان‌ها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد پردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندی‌های کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند که اولاً در زمینه ارزیابی کارآ و اثربخش باشد و از همه مهم‌تر به گونه‌ای کم هزینه و بهنگام باشد، همچنین هزینه آموزش را بهینه سازی کند. ثانیاً انگیزه و حس تعلق به سازمان را به کارکنان القا نماید و در نهایت موجب جلوگیری از ترک خدمت و افزایش راندمان سازمان شود. تمامی عوامل ذکر شده سبب شده‌اند تا سازمان‌ها به دنبال یک روش ارزیابی مبتنی بر منابع چندگانه باشند تا از آن طریق به توسعه فرد و سازمان دست یابند. روش ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز به عنوان یکی از بهترین روش‌هایی که پاسخگویی نیازهای سازمان‌های امروزی است مطرح شده و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های برتر دنیا از این روش به منظور ارزیابی مدیران خود استفاده می‌کنند. (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵) ارکان بازخور ۳۶۰ درجه ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا- به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد و می‌تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به نظر می‌رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود عبارتند از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار - زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». (مک کارتی، ۲۰۰۱) لپسینگر و لوسیا اشاره می‌کنند که بازخور ۳۶۰ درجه با بازخور چند منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یک سیستم ارزیابی چند منبعی ارائه می‌کنند که متداولترین منابع ارزیابی به کار گرفته شده در آن عبارتند از: روستا، زیردستان، خود فرد، همکاران و غیره، بازخور ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چندمنبعی مشترک است. این فرایند نیز دارای چهار عنصر اصلی است. ارزیابی بالا به پایین: شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین و نزدیک‌ترین منبع به افراد «مافوق بلافضل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافضل قبلی» و سایر روستا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جوز و برلی، ۱۳۷۹) ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کنند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند. (همان منبع) بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می‌شود: «فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می‌کنند، به طوری که هرکدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند». خود ارزیابی: به فرایندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می‌کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خود ارزیابی است. (جوز و برلی، ۱۳۷۹) علل رواج بازخور ۳۶۰ درجه‌ارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمان‌ها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به‌طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد. در اواخر ۱۹۸۰ کتاب‌هایی در زمینه بازخور چند منبعی منتشر شدند که حاصل تحقیقات انجام گرفته به‌وسیله «مرکز رهبری خلاق در گرینور» بودند. براساس این تحقیقات سه یافته به‌دست آمده است: ۱- بازخور یک عنصر کلیدی در توسعه و شخصیتی و حرفه‌ای است؛ ۲- بسیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مدیران اثربخش، فرصت‌های یادگیری و توسعه را تشویق می‌کنند؛ ۳- بسیاری از افراد، در محیط‌هایی با بازخور ضعیف، فعالیت می‌کنند. به‌طور کلی محققان معتقدند، یک سری عواملی هستند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع‌کنندگی را برعهده دارند. اولین عامل بررسی نگرش کارکنان است. این بررسی‌ها در زمینه بررسی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خط‌مشی، روبه‌ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است. جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تأکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می‌کند. مدیریت کیفیت جامع به‌ویژه برخددمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، بازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می‌کند، به‌دلیل اینکه، با این روش، مشتریان و عرضه‌کنندگان از جهات مختلف می‌توانند بازخور دهند. گروت (۱۹۹۶) مدعی است که مدیریت کیفیت جامع به‌صورت یک نیروی تقویت‌کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، با این تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روش‌هایی برای توسعه و بالندگی هستند. از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرآیندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود. عامل تسهیل‌کننده دیگر، خود ارزیابی است. تورنو و لوندن (۱۹۹۶) بحث می‌کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی‌کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسب‌تر و متصفانه‌تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره می‌کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه‌های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات

مهمی ارائه می‌کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند. فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه (فرآیند ارزیابی ۳۶۰ درجه) سیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامل مراحل مختلف است: (مک کارتی، ۲۰۰۱) کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از: توسعه کارراهه: تحقیقات نشان می‌دهند که ۹۴ درصد سازمان‌ها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می‌کنند. متداولترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراهه است که شامل خودباندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود. (مک کارتی، ۱۹۹۹) تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌ها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می‌شود. زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیت‌ها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیت معتقد است که محتوای ارزیابی منابع چندگانه با ابعادی از عملکرد در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمایلی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می‌دهند. (اورلی، ۱۹۹۴) ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحب‌نظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می‌شود. با این حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد. در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمان‌ها از آنها استفاده می‌کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹) افزایش اثربخشی تیم: سازمان‌ها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکت‌ها و موسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه‌ای را توسعه می‌دهند که بر مهارت‌های مورد نیاز در اثربخش کردن تیم‌های کاری تأکید دارد. اطلاعاتی که این فرآیندها جمع‌آوری می‌کنند، هم رفتارهای ضروری‌تر را مشخص می‌سازد و هم به افراد کمک می‌کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازم است ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارت‌های کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراهه و سایر اشکال توسعه کارکنان تأکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷) نتیجه‌گیری یکی از مشکلات اساسی در سازمان‌های کشور، فقدان سیستم کارآمد ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها است که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمان‌ها شده است. مهمترین شاخص بازخور ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و کارکنان زبردست در فرآیند ارزیابی است که در نتیجه آن، سازمان‌ها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به‌کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند. تجربه نشان داده اعمال موارد زیر باعث شده نتایج بازخور ۳۶۰ درجه اثربخش‌تر گردد. ۱- قبل از بکارگیری ابزار ۳۶۰ درجه جهت ارزیابی عملکرد باید نحوه اعمال آن و همچنین روش استفاده آن در سازمان شفاف سازی گردد و در صورت لزوم آموزش‌های لازم به افراد داده شود. ۲- بازخور فرصتی برای ایجاد تغییری مثبت در رفتار تیمی می‌دهد، بازخور باید بگونه‌ای باشد که افراد سازمان از همدیگر حمایت کنند (به جای اینکه برای هم مشکل ساز شوند) و باعث بهبود در فرهنگ کار تیمی شود. ۳- بازخور منابع چندگانه چیزی بیش از یک ابزار است. در اینجا بازخور یک فرآیندی است که چندین رخداد در آن تسهیل می‌شود. ممکن است دریافت کنندگان بازخور در زمینه کاری که باید انجام دهند آگاهی لازم را نداشته باشند، بنابراین جلساتی توسط مدیران و کارشناسان آشنا با موضوع می‌تواند اجرای بازخور را به سهولت انجام پذیرد. ۴- سازمان باید براساس داده‌های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیت‌های بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکن است ائتلاف شود و از پروسه‌های آینده حمایت مورد نیاز به عمل نیاید. ۵- برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده‌های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کارراهه‌شان تأثیر می‌گذارد، احتمالاً به سختی پاسخ‌های عینی ارائه می‌کنند و شاید فرآیند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (فانی - عباسی، ۱۳۸۲) ۶- فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به‌انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱) منابع: آرمسترانگ، مایکل. ۱۳۸۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. جان وای، جونز، ویلیام برلی. «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌هایی برای مدیران». ترجمه سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی. ۱۳۷۹. تهران: انتشارات سایکو. سلطانی، ایرج. ۱۳۸۱. مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان). اصفهان: انتشارات ارکان سلطانی، ایرج. ۱۳۸۴. «بنیاد های کار تیمی». چاپ اول. اصفهان: انتشارات ارکان. سینگر، مارک. مدیریت منابع انسانی. ترجمه فریده آل آقا. ۱۳۷۸. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. فانی، علی اصغر. طیبه عباسی. ۱۳۸۲. بازخورد ۳۶۰ درجه. ماهنامه تدبیر (۱۳۶). مرکز آموزش ایران خودرو. ۱۳۸۵. ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل. میرسپاسی، ناصر. ۱۳۶۵. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

سایت اینترنتی مدیر یار ۳۶۰، (۲۰۰۱) MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN www.modiryar.com
 FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT*, JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, PP.۵-۳

بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمان جهاد مازندران

هد سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمان جهاد مازندران دکتر سید مهدی حسینی - دکتر علی مهدیزاده
 عنوان کامل مقاله: بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران: نویسنده‌گان:
 دکتر سید مهدی حسینی دکتر علی مهدیزاده اشرافی مهدی ملکی - چکیده: هدف از انجام این پژوهش بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران می‌باشد. در این پژوهش سؤالیهای مورد بررسی عبارتند از: آیا بین تعهد عاطفی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ آیا بین تعهد مستمر کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ آیا بین تعهد هنجاری کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ آیا بین تعهد سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی استان

مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ برای تعیین حجم نمونه آماری به جدول کرجسی و مورگان مراجعه شده است و از جامعه آماری مورد مطالعه به صورت تصادفی ۳۰۹ نفر از کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران انتخاب شده است. اطلاعات موردنیاز برای این تحقیق طی دو مرحله جمع آوری شده است. مرحله اول روش مراجعه به اسناد است که برای تعیین سطح عملکرد کارکنان از آن استفاده شده و در مرحله دوم برای اندازه گیری تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه استاندارد آلن و می بر استفاده شده است. بنابراین روایی پرسشنامه مورد تایید است، و برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. اندازه این ضریب بالاتر از ۷۵٪ بوده است و نشان می دهد که پرسشنامه مورد نظر از پایایی مورد قبول برخوردار است. در این پژوهش برای پاسخگویی به سوالات از روش ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن استفاده شده است. یافته های تحقیق مبتنی بر آزمون سوالات تحقیق به شرح زیر می باشد: بین تعهد عاطفی و تعهد هنجاری کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. و بین تعهد مستمر کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد. و سرانجام مشخص شد بین تعهد سازمانی کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. و اژگان کلیدی: تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر، عملکردمقدمه: یکی از ویژگی ها و مشکلات اکثر سازمان ها و شرکت های دولتی و خصوصی کشورما در مقایسه با آنچه در شرکت ها و سازمان های خارجی به خصوص غرب و ژاپن دیده می شود، عدم احساس تعهد سازمانی کارکنان نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، می باشد. زمانی که یک سازمان بوجود می آید، برای رسیدن به اهداف خود نیاز به منابع وامکانات دارد. مهمترین عامل در جهت نیل به اهداف سازمان نیروی انسانی است. افرادی که در سازمان مشغول به کار می شوند میزانی از کار و کوشش و وفاداری خود را به سازمان می دهند و در برابر آن درخواستی بیش از پاداش مادی از سازمان دارند. آنان امنیت، احترام، رفتار انسانی، ارتباط اجتماعی با مردم و حمایت جهت دستیابی به هدف های خود را خواهانند. اگر سازمان تنها به هدف های مادی کارکنان توجه کند و هدف های معنوی را نادیده بگیرد، کارکنان در سازمان به عملکرد اندک گرایش می یابند، زیرا توقعات آنها برآورده نشده است، هرگاه هدف های مادی و معنوی افراد از سوی سازمان مورد توجه قرار گیرد، آنان با تمام توان خود در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش و کوشش خواهند نمود. تعهد سازمانی صرفاً وفاداری به سازمان نیست، بلکه فرایند مستمری است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه مندی خود را نسبت به سازمان و اهداف آن ابراز می کنند. بیان مسئله کارائی، اثربخش و بهبود عملکرد از مهمترین اهداف یک سازمان محسوب می شود. هر سازمانی سعی در تقویت این ستادها از طریق گوناگون دارد. قبل از هر سرمایه گذاری در هر زمینه ای تا حد ممکن باید از موثربودن آن تاحد ممکن اطمینان حاصل پیدا کرد. بنابراین برای تقویت عملکرد و نیل به اهداف باید عوامل مرتبط و تقویت کننده را شناسایی نمود. پس از شناسایی و بررسی باید در جهت تقویت آنها گام برداشت یکی از این عوامل تعهد سازمانی است که در سالهای اخیر توجه زیادی راه خود معطوف کرده است تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می کند، در سازمان مشارکت می کند و در آن درگیر می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد. بوکانان (۱۹۷۴)، تعهد را چنین تعریف می کند: «تعهد نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزشها و اهداف یک سازمان است. وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف سازمان، به خاطر خود سازمان جدای از ارزشهای ابزاری آن. پرت و همکاران (۱۹۷۸) تعهد سازمانی را به عنوان «درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری او در سازمان تعریف کرده اند». در این تعریف، تعهد سازمانی سه عامل را شامل می شود ۱- اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان ۲- تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان ۳- آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت با سازمان. تعهد سازمانی بر بسیاری از متغیرها مانند غیبت، ترک شغل، رضایت شغلی و عملکرد تاثیر گذار است. ارتباط و تاثیر آنها یکسان نیست اما در این پژوهش سعی کرده ایم با توجه به مدل سه شاخه جان میر (John Meyer) ابعاد تعهد سازمانی بررسی و ارتباط هر کدام از آنها با عملکرد کارکنان بررسی شود. در واقع می توان گفت سوال اساسی این تحقیق به شرح زیر است: آیا بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان سازمان جهاد کشاورزی رابطه معنی داری وجود دارد؟ اهمیت و ضرورت مسئله: (به نقل از عراقی، ۱۳۷۷) اظهار می دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایداری مانند رضایت، دو طرزتلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند. همچنین تعهد و پایداری می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایداری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. مدیران باید تعهد و پایداری کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایداری بیشتر کنند. (مورهد، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۷۴). اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزشهای اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان براساس ملاک تعهد، ارزشیابی می شوند. اغلب پرسشهایی به عمل می آید از قبیل: آیا اضافه کار خواهد کرد؟ آیا روزهای تعطیل بر سر کار خواهد آمد؟ آیا دیر می آید یا زود می رود؟ اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای اثربخشی سازمان ضرورتی تام دارد (میچل، ترجمه شکرکن، ۱۳۷۳). سوالات تحقیق ۱- آیا بین تعهد عاطفی کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ ۲- آیا بین تعهد مستمر کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ ۳- آیا بین تعهد هنجاری کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ ۴- آیا بین تعهد سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ مفاهیم و تعاریف تعهد سازمانی: تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. اگر چه درباره تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافته می شود، ولی در بررسی که دو صاحب نظر به نام های می بر (Meyer) و آلن (Allen) در سال ۱۹۸۷ درباره تعهد سازمانی انجام داده اند، مشخص شد که هر یک از تعاریف تعهد سازمانی به یک از سه موضوع کلی، وابستگی عاطفی، درک هزینه ها و احساس تکلیف بر می گردد. معمولی ترین شیوه برخورد، تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (ساروقی، ۱۳۷۵). پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می دانند. چاتمن و اورالی (۱۹۶۸) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزشهای ابزاری آن «وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر» تعریف می کنند (رنجبریان،

۱۳۷۵). تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون، ۱۳۷۶). در مطالعه ای که توسط باتمن (Bateman) و استراسر (Strasser) در سال ۱۹۸۴ صورت گرفت ارتباط متغیرهای زیر با تعهد سازمانی سنجیده شده است. ۱- رفتار تشویقی مدیر ۲- رفتار تنبیهی مدیر ۳- ویژگی های شغل ۴- تمرکز ۵- نیاز به موفقیت ۶- جایگزین های شغلی در خارج سازمان ۷- استرس شغلی ۸- رضایت شغلی ۹- سن ۱۰- تحصیلات ۱۱- سابقه خدمت ۱۲- سابقه در مسیر شغلی تجزیه و تحلیل همبستگی بین این متغیرها و تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تمام این متغیرها به استثناء جایگزین های شغلی و استرس شغلی با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند ولی جایگزین های شغلی و استرس شغلی با تعهد رابطه منفی دارند. همچنین این تحقیق نشان می‌دهد که تعهد سازمانی پیش شرط رضایت شغلی است نه رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی. مطالعه آلن و می پردر مطالعه ای که توسط (می و آلن) در سال ۱۹۹۰ برای سنجش و تعیین پیش شرط های تعهد سازمانی صورت گرفته پیش شرطهای تعهد عاطفی به صورت زیر مطرح شده است: ۱- چالش شغلی ۲- وضوح نقش ۳- وضوح اهداف ۴- مشکل بودن هدف ۵- پذیرش مدیریت: حدی که مدیریت پیشنهادت کارکنان را می پذیرد. ۶- انسجام همکاران ۷- تبعیت سازمانی ۸- عدالت: حدی که با کارکنان به طور برابر رفتار می‌شود. ۹- اهمیت شخصی: حدی که کارکنان احساس می‌کنند برای سازمان مهم هستند. ۱۰- بازخور: حدی که کارکنان در رابطه با عملکرد کاری خود، بازخور دریافت می‌کنند. ۱۱- مشارکت: حدی که کارکنان مجاز به شرکت در تصمیم گیری در رابطه با کارشان هستند. مطالعه برانینگ و سیندر در تحقیقی که توسط (Bruning و Snyder) (۱۹۹۳) صورت گرفته نقش میانجی و تعدیل کننده جنسیت و پست و مقام در ارتباط بین تعهد سازمانی و متغیرهای اثرگذار بر آن مورد توجه واقع شده است. در این تحقیق به منظور بررسی تاثیر تفاوت‌های جنسی و تفاوت در پست و مقام در رابطه با تعهد سازمانی و عوامل موثر بر آن چهار گروه نمونه انتخاب شده اند: سرپرستان زن، کارکنان زن، سرپرستان مرد، کارکنان مرد. عوامل موثر بر تعهد سازمانی به عنوان متغیر مستقل در چهار دسته زیر طبقه بندی شده اند: الف- رویه های اجتماعی، شامل: سبک رهبری، انسجام تیم و..... ب- آگاهی از موقعیت، شامل: تضاد نقش، وضوح نقش و..... ج- ارزیابی شخصی شامل احساس شایستگی فردی. د- رضایت شغلی شامل رضایت از کار، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق، رضایت از فرصتهای ارتقاء یافته های پژوهشی رضا دولت آبادی فراهانی در این تحقیق تحت عنوان "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" ۱۳۸۷سعی شده تا وضعیت تعهد سازمانی در وزارتخانه های دولتی (که نمونه کاملی از سازمانهای بخش عمومی اند) مورد مطالعه قرار گیرد، همچنین رابطه تعهد سازمانی بعنوان متغیر مستقل بر متغیر وابسته عملکرد شغلی در دو سطح کارشناسان و کارکنان سنجیده شود. سنجش نگرش تعهد سازمانی با استفاده از شاخص آلن و می (۱۹۹۰) صورت گرفته و شاخص عملکرد شغلی، نمره ارزشیابی عملکرد افراد می‌باشد. به منظور آزمون فرضیات تحقق، از طریق پرسشنامه اطلاعات لازم جمع آوری و سپس با استفاده از روشهای مناسب آماری شامل: تحلیل واریانس، آزمون کاری-مربع، ضریب توافقی پیرسون، ضریب همبستگی و ضریب تعیین، ارتباط تعهد سازمانی (شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی) با عملکرد شغلی کارمندان (کارشناسان و کارکنان) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که: ۱- بین تعهد عاطفی شاغلین در سازمانهای مختلف دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد. ۲- بین تعهد مستمر شاغلین در سازمانهای مختلف دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد. ۳- بین تعهد تکلیفی شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد. ۴- بین تعهد عاطفی و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد. ۵- بین تعهد مستمر و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد. ۶- بین تعهد تکلیفی و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین، الف) بین تعهد سازمانی شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد. ب) بین تعهد سازمانی و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود دارد. نهایتاً پیشنهاداتی ارائه شده که می‌توان مورد توجه مدیران سازمانهای دولتی قرار گیرد. جامعه آماری جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران می‌باشد. که در زمان انجام تحقیق تعداد کارکنان ۱۸۱۴ نفر می‌باشند. نمونه آماری برای تعیین حجم نمونه آماری به جدول کرجسی و مورگان مراجعه شده است و از جامعه آماری مورد مطالعه به صورت تصادفی ۳۱۷ نفر از کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران انتخاب شده است. روش گردآوری اطلاعات اطلاعات مورد نیاز برای این تحقیق طی دو مرحله جمع آوری شده است. مرحله اول روش مراجعه به اسناد است که برای تعیین سطح عملکرد کارکنان از آن استفاده شده و در مرحله دوم برای اندازه گیری تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه استاندارد میر استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه استاندارد آلن و می می‌باشد. که شامل ۲۴ پرسش می‌باشد که ۸ پرسش اول جهت بررسی تعهد عاطفی و ۸ پرسش دوم جهت بررسی تعهد مستمر و ۸ پرسش سوم جهت بررسی تعهد تکلیفی یا هنجاری به کار برده شده است. بدلیل استفاده از پرسشنامه استاندارد آلن و می، برای پرسشنامه مورد تایید است. و برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. اندازه این ضریب بالاتر از ۰/۷۵ بوده است و نشان می‌دهد که پرسشنامه مورد نظر از پایایی مورد قبول برخوردار است. روش تحقیق: پژوهش حاضر از یک طرف از نوع توصیفی-همبستگی است. توصیفی از این جهت که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و از طرف دیگر باتوجه به اینکه در پی شناسایی روابط بین متغیرهاست یک تحقیق همبستگی به حساب می‌آید. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش در تحلیل استنباطی از روش ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن استفاده شده است. آزمون سئوال‌اتر برای پاسخ به سئوال‌اتر پژوهش حاضر از روش غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. سوال شماره یکاً پایین تعهد عاطفی کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ نتیجه حاصل از به کارگیری نرم افزار SPSS نشان می‌دهد که بین تعهد عاطفی کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. ضریب همبستگی محاسبه شده با برابر ۰/۷۱۰ است. جدول (۱) خروجی آزمون غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن برای سوال یکضریب همبستگی سطح معنی دار تعداد ۰۰۷. ۰۹۲. ۳۰۹ سوال شماره دو آیین تعهد مستمر کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ نتیجه حاصل از به کارگیری نرم افزار SPSS نشان می‌دهد که بین تعهد مستمر کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی محاسبه شده با برابر ۰/۷۱۲ است. جدول (۲) خروجی آزمون غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن برای سوال دومضریب همبستگی سطح معنی دار تعداد ۱۲۷. ۰۲۶. ۳۰۹ سوال شماره سوماً پایین تعهد هنجاری کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟ نتیجه حاصل از به کارگیری نرم افزار SPSS نشان می‌دهد که بین تعهد

هنجاری کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. ضریب همبستگی محاسبه شده با برابر ۱۰٪ استجدول (۳) : خروجی آزمون غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن برای سوال سومضریب همبستگی سطح معنی دار تعداد۱۰۴.۰۶۹ .۳۰۹سوال شماره چهارمآیابین تعهد سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟نتیجه حاصل از به کارگیری نرم افزارSPSS نشان می دهد که بین تعهد هنجاری کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. ضریب همبستگی محاسبه شده با برابر ۱۰٪ استجدول (۳) : خروجی آزمون غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن برای سوال چهارمضریب همبستگی سطح معنی دار تعداد۱۰۱.۰۷۶ .۳۰۹مقیاسه با سایر تحقیقاتدر پژوهش حاضر به بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران پرداخته شد - یافته های تحقیق نشان می دهد که بین تعهد عاطفی کارکنان با عملکرد آنان رابطه مستقیم وجود ندارد همچنین در تحقیق رضا دولت آبادی فرآهانی۱۳۷۸ که تحت عنوان "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" انجام گرفته.. نتایج تحقیق نشان می دهد که: بین تعهد عاطفی شاغلین در سازمانهای مختلف دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد. یافته های تحقیق نشان می دهد که بین تعهد مستمر کارکنان با عملکرد آنان رابطه مستقیم وجود دارد و در تحقیق رضا دولت آبادی فرآهانی۱۳۷۸ که تحت عنوان "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" انجام گرفته.. نتایج تحقیق نشان می دهد که: بین تعهد مستمر و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد- یافته های تحقیق نشان می دهد که بین تعهد هنجاری کارکنان با عملکرد آنان رابطه مستقیم وجود ندارد. و در تحقیق رضا دولت آبادی فرآهانی۱۳۷۸ که تحت عنوان "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" انجام گرفته.. نتایج تحقیق نشان می دهد که: بین تعهد هنجاری و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود دارد توصیه ها و پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیقتیجیه حاصل از پاسخ به سوال شماره دو نشان می دهد که بین تعهد مستمر کارکنان با عملکرد آنان رابطه مستقیم وجود دارد. با توجه به این که تعهد مستمر بیان کننده هزینه های احتمالی ناشی از ترک سازمان و اجبار به باقی ماندن و ادامه خدمت در سازمان است . در این راستا هر چه فرصت های شغلی برای فرد در خارج سازمان کمتر و سرمایه گذاری های او بیشتر باشد ، احتمال ترک خدمت کمتر خواهد بود ، به بیان دیگر با صرف وقت و گذراندن آموزش های حین خدمت و تلاش بیشتر ، افراد به راحتی حاضر به ترک خدمت نمی شوند و ضرورتا به کار خود در سازمان ادامه می دهند. بنابراین پیشنهاد می گردد که احراز شغل در این سازمان بر مبنای شایستگی بوده تا اینکه کارکنان سازمان احساس نمایند که سازمان آنها نسبت به سازمانهای دیگر دارای عدالت شغلی بهتری می باشند همچنین نظام جبران خدمت (مستقیم و غیر مستقیم) را به نحو مطلوب در سازمان برقرار گردد تا اینکه کارکنان در این قالب نیازهای رفاهی و تسهیلاتی خود را مرتفع ببینند تا بدین ترتیب به سازمان خود وفادار بوده و ترک سازمان در طول دوران خدمت را از ذهن خود خارج نماید . محدودیت های تحقیقعموماً هر تحقیق و پژوهش با محدودیت های خاص خود روبرو است و پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنی نیست و دارای محدودیت هایی به شرح زیر می باشد ۱- محدود بودن تحقیق در حوزه سازمان جهاد کشاورزی در سطح استان مازندران ۲- در این تحقیق صرفاً به بررسی رابطه تعهد سازمانی بر عملکرد توجه شده و دیگر متغیر ها مورد لحاظ قرار نگرفته است .۳-عدم حضور اکثر کارکنان در محل کار خود به جهت نوع وظیفه مندی سازمان پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی پیشنهاد می شود - این تحقیق در دیگر سازمانها و ادارات دولتی انجام گیرد .- رابطه تعهد سازمانی بر بهره‌وری سازمان ها مورد بررسی قرار گیرد .- رابطه بر روی رضایت ارباب رجوع مورد بررسی قرار گیرد .- رابطه بین تعهد سازمانی و بیگانگی از کار کارکنان دستگاههای اجرایی مورد بررسی قرار گیرد .- رابطه بین تعهد سازمانی و تحصیلات کارکنان دستگاههای اجرایی مورد بررسی قرار گیرد .- منابع داخلی :۱- اسماعیلی ،کورش«تعهد سازمانی» تدبیر،شماره ۱۱۲،سال ۱۳۸۰.۲- استرون ، حسین .. تعهد سازمانی . مدیریت در آموزش و پرورش . دوره پنجم ،شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۴-۷۳. سال ۱۳۷۳- حسینی ، سید مهدی، مهدی زاده اشرفی، علی، روش تحقیق در علوم انسانی، تهران ، انتشارات یکان ، (۱۳۸۵) چاپ اول۴- دولت آبادی فراهانی، رضا ، "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری،۱۳۸۵- رضاییان ، علی . مدیریت رفتار سازمان . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران سال ۱۳۷۴۶- فرهنگی ،علی اکبر ،حسین زاده،علی«دیدگا های نوین درباره تعهد سازمانی» ،تدبیر ، شماره ۱۵۷،خرداد۱۳۸۴- مدنی ،حسین «بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن» (مطالعه موردی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی) ،دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی ،۱۳۸۴۸- مشبکی،اصغر«رابطه تعهد و وجدان کاری با تحول اداری» نامه پژوهش شماره ۹

منابع خارجی :

۱ . Allen, N.J.& Meyer, J.P.(۱۹۹۰) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". Journal of Occupational Psychology, Vol.۶۳, PP:۱-۱۸.۲. Bulgarella , Caterina C. ۲۰۰۵ " Employee satisfaction & Customer satisfaction , Guidstar research.۳. Greenberg, J & baron, R.A "Behavior in", Prentic-Hall, Inc, vth ed, ۲۰۰۰.۴. Shiuian, c.b & yu, j.d & Relley, j.h "organizational commitment, supervisory commitment and employee out comes in the shinese contex proximal phyothsis or global hypothesis C", Journal of organization behavior, Vol ۲۴, no ۳ (۲۰۰۳).۵. BehaviorEHAVIOR". Scott-forsmand and company ۳rd ed ۱۹۸۷.۶. Mondy , R, W ,NOE , R.M & Premeaux , S .R ,۲۰۰۲ "Humen Rrsource manegment ۸th ed . prentice -Hallv. Lawler , E .E ۲۰۰۴ "Creating High Performance organizations "Edwar Lawler۸. Riketia , M .۲۰۰۲ . "Attitudinal organizational commitment and job performance ... " J. of organizational behaviour , ۲۳ , ۲۵۷-۲۶۶

مدیریت گلوگاه

احسان مقیمی حاجی- علی چراغعلی

گلوگاه، براساس تئوری محدودیت‌ها[۱]، منبعی بحرانی است که نرخ خروجی و توانایی یک عملیات برای تولید درآمد را تعیین

می‌کند. گلدرات [۲] به منظور حداکثر کردن نرخ خروجی اشاره کرده است که یک گلوگاه باید با ضریب بهره‌وری ۱۰۰ درصد برنامه‌ریزی شود. اگر نرخ دریافت سفارش بزرگتر یا مساوی زمان

فرایندها باشد، موجودی در حال تولید و زمان‌های انتظار برای تامین به طور پیوسته افزایش خواهند یافت. در مطالعه‌ای که با شبیه‌سازی یک فعالیت تولیدی انجام شد، محققان دریافته‌اند زمانی که میزان ضریب بهره‌وری در یک منبع گلوگاهی برای یک دوره طولانی برابر ۱۰۰ درصد باشد، عملکرد سیستم مختل خواهد شد. مسئله این است که اگر ضریب بهره‌وری ۱۰۰ درصد برای یک منبع گلوگاهی نتواند در یک دوره زمانی طولانی محقق شود، ضریب بهره‌وری بهینه در طولانی مدت به چه میزان است؟ این تحقیق، سعی بر آن دارد تا با مطالعه موردی کارخانه درب‌سازی، به این سوال پاسخ گوید. تئوری محدودیت‌ها: این تئوری زمانی که یک سیستم با چندین فعالیت گلوگاهی و غیرگلوگاهی سروکار دارد، روش‌هایی را برای ماکزیم کردن سود عملیاتی شرح می‌دهد. مرور ادبیات درک اینکه عملیات تولیدی همیشه باید با مقدار معینی از کمبود مواجه باشد، موضوع تازه‌ای نیست. به گفته موندن [۳]، ۱۰ درصد از ظرفیت اضافی در خطوط تولید به منظور تطابق با نوسانات عملیات تولیدی، ضروری است. کراجوسکی [۴] و همکارانش در ۱۹۸۷ دریافته‌اند که مدیران ژاپنی کمبود ظرفیتی بین ۱۲ تا ۱۸ درصد را در عملیات خود مجاز می‌دانند. بر طبق تحقیقاتی که توسط ناکاجیما [۵] در ۱۹۹۱ روی عملیات تولیدی شرکت‌های ژاپنی انجام گرفته است، در اغلب عملیات تولیدی یک ضریب بهره‌وری حدود ۵۰ درصدی معمول بوده و یک بازدهی ۸۵ درصدی برای تجهیزات، تا حدودی ایده‌آل است. چاکراوورتی [۶] کمبود ظرفیت برنامه‌ریزی شده را این‌گونه تعریف کرده است: تعدادی بسیار کمی از شرکت‌ها هستند که محدودیت داخلی دارند - همان منبع گلوگاهی - زیرا به طور معمول تقاضای برخی از مشتریان انجام نمی‌شود و این مشتریان مجبورند تا نیازشان را از رقبا تامین کنند. فرض بازار رقابتی کامل، به سرعت شرکت‌ها را وادار می‌کند تا سهم بزرگتری از بازار و تعداد بیشتری مشتری در دسترس داشته باشند. در این زمان است که محدودیت داخلی ظاهر می‌شود. یعنی محدودیتی که به شما اجازه توسعه بیشتر بازار را ندهد. ضریب بهره‌وری منبعی گلوگاهی ممکن است برای دوره‌ای کوتاه مدت، ۱۰۰ درصد باشد، اما این میزان ضریب بهره‌وری نمی‌تواند برای دوره‌ای طولانی حفظ شود. سؤالی که پیش می‌آید این است که اگر بهره‌وری ۱۰۰ درصد امکان‌پذیر نباشد، ضریب بهره‌وری بهینه برای یک گلوگاه چقدر است؟ باید به این نکته توجه کرد که مفاهیم تئوری محدودیت‌ها نمی‌توانند پاسخی به این پرسش بدهند. نتایج تحقیقی که به روش شبیه‌سازی در سال ۲۰۰۲ انجام گرفت، آشکار ساخت زمانی که ضریب بهره‌وری منبع گلوگاهی زیر ۹۰ درصد باشد، سیستم در بهترین وضعیت خود کار خواهد کرد. اقدامات اولیه منظور شروع تحقیق، تیمی چند فعالیتی [۷] متشکل از مدیران و دیگر افراد تشکیل شد. این گروه مسئول تحلیل وضعیت کنونی کارخانه درب‌سازی، برنامه‌ریزی تغییرات و اجرای آن با کمک کارکنان شد. گروه، کار خود را با مصاحبه با پرسنل (مدیران، سرپرستان و کارگران) و نیز مرور گزارش‌های شکایات مشتریان، فرایند سفارش‌گذاری، گزارش‌های تولید و گزارش‌های ارسال محموله‌ها آغاز کرد. از آنجا که شرکت برای بهبود وضعیت خود به دنبال یافتن راه‌حلی بلندمدت بود، گروه بسیار مشتاق بود که سیستم کنونی را به منظور یافتن منبع مشکلات، کاملاً تحلیل کند. نمایش فرایند [۸] - تحلیل سیستم موجود گروه به منظور درک کامل سیستم‌های موجود، نمایش فرایند را بر روی عملیات کنونی تولید انجام داد و دریافت که این فرایند ضرورتاً شامل دو فرایند می‌شود: ۱. فرایند سفارش‌گذاری ۲. فرایند انجام سفارش. فرایند سفارش‌گذاری با سفارشات که از فروش خارجی دریافت می‌شوند و با سفارشات که مستقیماً از مشتری به نویسنده تولید می‌رسد (کسی که در نهایت برای پذیرش سفارشات دریافتی و ارسال آن به تولید تبدیل کرده و آنها را برای سرپرست تولید ارسال می‌کند. سرپرست تولید، سفارشات دریافتی تولید را برای تولید و ارسال به موقع آنها، مدیریت می‌کند. گروه، مشکلی جدی را در مرحله سفارش‌گذاری پیدا کرد. یک سیستم اطلاعاتی حرفه‌ای، برای ردیابی سفارشات استقرار یافته بود، اما هیچ‌گونه کنترل ظرفیتی قبل از اینکه سفارش دریافتی برای کارخانه مورد قبول واقع شود، انجام نمی‌پذیرفت. تفکر معمول این بود که ما نمی‌توانیم بر چگونگی سفارش‌گذاری مشتریانمان تاثیر بگذاریم و برای حفظ مشتریان مجبور به انجام خواسته‌های آنها هستیم. شرکت برای بقا در بازار رقابتی، باید حداقل زمان و دامنه‌ای گسترده از محصولات را به مشتری پیشنهاد دهد. این موضوع از انباشت زیاد محصولات نهایی در کارخانه جلوگیری می‌کند. به عنوان یک نتیجه، گروه دریافت که کارخانه بیش از اندازه توسط سفارشات، بارگذاری شده، تولید به طور دائمی از برنامه عقب‌مانده و به طور پیوسته با مشکل جدی در خصوص عملکرد زمان تعهدات مواجه است. تولید درب، شامل چهار گام اصلی ذیل است: عملیاتی اتوماتیک که توسط ماشین مخصوص انجام می‌شود عملیات دستی شامل کشیدن در، استقرار قسمت بالا و پهلویی آن روی گیره و قراردادن آن روی نوار نقاله عملیات دستی شامل میخ‌کوبی، برگرداندن در و هل دادن آن به سمت نقاله مرحله بعد عملیات دستی شامل میخ‌کوبی، بازکردن گیره‌ها و قراردادن درب درون جعبه‌های حمل‌گروه، جزئیات تولید درب را مورد مطالعه دقیق قرار داد و سه نکته مهم مورد توجه آن قرار گرفت: معمولاً خط تولید ۸ ساعت در روز فعالیت می‌کند و بدلیل ملاحظات مالی، نمی‌تواند برای تامین سفارشات از ساعات اضافه‌کاری یا افزودن نوبت کاری دوم استفاده کند. میانگین زمانی چهار گام اصلی فرایند تولید در، عبارتند از: ایستگاه اول ۵/۱ دقیقه. ایستگاه دوم و سوم و چهارم هر کدام ۵/۰ دقیقه. منبع گلوگاهی، ایستگاه اول یا همان فرایند اتوماتیک است که امکان تغییر توالی کاری یا موازی کاری در آن وجود ندارد. گروه دریافت که منبع گلوگاهی به طور متوسط حدود ۴۰ درصد از زمان تولید، توقف دارد. شامل خرابی‌های غیرمنتظره، تعمیر، سرویس‌های برنامه‌ریزی شده و زمان‌های راه‌اندازی می‌گردد. تحلیل بیشتر، آشکار کرد که خرابی‌های غیرمنتظره، تعمیر و سرویس‌های برنامه‌ریزی شده در این نوع ماشین مخصوص، امری معمول است، اما زمان راه‌اندازی آن حدود ۲۰ دقیقه طول می‌کشد. گروه از تکنیک‌های «تعویض قالب در یک دقیقه» [۹] (در ادامه شرح داده خواهد شد) برای کاهش زمان راه‌اندازی استفاده کرد و زمان راه‌اندازی ماشین به ۲ دقیقه کاهش یافت. در نهایت زمان توقف منبع گلوگاهی ۱۰ درصد بهبود و میزان آن به ۳۰ درصد کاهش یافت. «تعویض قالب در یک دقیقه» تئوری و تکنیکی برای اجرای عملیات راه‌اندازی در کمتر از ۱۰ دقیقه است. این تکنیک، زمان تعویض ابزار و راه‌اندازی را از روز به ساعت و دقیقه کاهش می‌دهد. این موضوع، سیستم‌های تولید ناب را از درجه بالایی از انعطاف‌پذیری و زمان تامین کوتاهتر بهره‌مند می‌سازد. تعیین ضریب بهره‌وری مناسب برای منبع گلوگاهی استفاده شده در دسترس ۸ ساعت در روز (۴۸۰ دقیقه) و تقاضای روزانه ۳۰۰ عددی، زمان نبض تولید [۱۰] (زمانی که هر محصول برای کامل شدن و پاسخ به نیاز مشتری در موعد مقرر، به آن نیاز دارد) مورد نیاز برابر با $1.6 = 300 / 480$ دقیقه است. با توجه به ۳۰ درصد زمان توقف، گروه دریافت که زمان چرخه $1.95 = 1.3 \times 1.5$ دقیقه‌ای برای منبع گلوگاهی به نظر رسیدن به زمان نبض تولید، کافی نخواهد بود. گروه مجبور بود که مقدار اولیه ضریب بهره‌وری گلوگاه را به منظور ادامه فعالیت در صنعت تعیین کند. گروه، سفارشات مشتری و گزارش‌های تولید را برای استقرار مقدار اولیه ضریب بهره‌وری گلوگاه مورد مطالعه قرار داد (به جدول شماره ۱ نگاه کنید). بدون توجه به تغییرات منبع گلوگاهی، میزان تولید متوسط روزانه در

برابر با $224 = (1.5/480) * (1.3)$ عدد است. با مورد توجه قراردادن جدول، به دو نکته مهم می‌توان پی برد: ۱. با افزایش ضریب بهره‌وری گلوگاه از ۴/۸۱ درصد به ۳/۸۰ درصد ۲۰ عدد سفارش جدید، مورد قبول واقع می‌شود و این یعنی ۱۲۸۰ دلار افزایش درآمد. اما این افزایش درآمد، عملکرد تحویل بموقع را از ۹۸ درصد به ۸۹ درصد تنزل می‌دهد. ۲. وقتی ضریب بهره‌وری گلوگاه از ۳/۸۰ درصد به ۸/۸۴ درصد افزایش یابد، عملکرد کارخانه بدتر می‌شود. در این شرایط، فقط سفارش ۱۰ درب جدید مورد پذیرش قرار می‌گیرد و این یعنی فقط ۶۴۰ دلار افزایش در درآمد. از سوی دیگر، این افزایش درآمد، کاهش بزرگی را در عملکرد تحویل به موقع ایجاد می‌کند، یعنی ضریب عملکرد از ۸۹ درصد به ۷۰ درصد کاهش می‌یابد.

جدول ۱: ضریب بهره‌وری منبع گلوگاه و عملکرد تولید با توجه به محیط رقابتی سطح بالا، کارخانه ضریب عملکرد ۹۰ درصد برای تحویل بموقع را به عنوان هدف مدنظر قرارداد و این یعنی سطح بهینه بهره‌وری گلوگاه باید ۳/۸۰ درصد باشد. برطبق این تحقیق، باورکردنی نیست که با پذیرش ۱۰ سفارش جدید، ضریب عملکرد تحویل بموقع کارخانه به طرز بدی خراب شود. این یافته‌ها، ما را به این نتیجه می‌رساند که از تلاش برای پذیرش سفارشات جدید (فراتر از مقدار بهینه) باید اجتناب شود. زیرا برای آینده کاری شرکت سودمند نیست و به آن آسیب می‌رساند. مدیریت ضریب بهره‌وری منبع گلوگاه در میزان سفارش، از یک روز به روزی دیگر دامنه‌ای وسیع از تغییرات وجود دارد (سفارش‌ها بین ۱۵۰ تا ۴۵۰ عدد در روز متغیر است). گروه می‌دانست که مدیریت سطح بهینه بهره‌وری منبع گلوگاهی به یک چالش تبدیل شده است. لذا برای یافتن راهکار، دو روش اجرا کرد: ۱. نحوه سفارش‌گذاری در ب‌ها توسط مشتری‌ها را مورد مطالعه قرار داد. گروه گزارش‌های سفارشات مشتری را به طور کامل تحلیل کرده و دریافت که در مجموع ۷ مشتری ۷۰ درصد از سفارشات را انجام می‌دهند. گروه برای فهم اینکه چه عواملی به طور اساسی تصمیم آنها را برای سفارش‌گذاری یک درب در یک زمان خاص تحت تاثیر قرار می‌دهد، با این مشتری‌ها مصاحبه کرد و دریافت که مشتریان، مکرراً سفارشات خود را به صورت دسته‌ای، سفارش‌گذاری می‌کنند. زیرا شرکت، تخفیفی ارزشمند برای این روش سفارش‌گذاری قائل می‌شود. ۲. گروه ساختار جدیدی را برای دادن تخفیف بر مبنای اینکه چگونه مشتریان به صورت یکنواخت سفارش‌گذاری می‌کنند، توسعه داد (میزان سفارش تقریباً ثابت در دوره‌های مختلف). ۵ مشتری از ۷ مشتری اصلی با این سیستم جدید تخفیف تطابق پیدا کردند و ۲ مشتری به استفاده از ساختار قبلی تخفیف ادامه دادند. طی چند ماه بعد، گروه مشاهده کرد که تغییرات در سفارشات دریافتی به طور محسوسی کاهش پیدا کرد (بین ۲۵۰ تا ۳۵۰ عدد در روز). گروه دریافت با توجه به محیط پویایی که در تغییرات مشتریان و میزان سفارشات آنها وجود دارد، ساختار تخفیف جدید به تنهایی نمی‌تواند برای مدیریت موثر سفارشات دریافتی کافی باشد. به عنوان یک نتیجه، گروه جایگاه جدیدی در چارت سازمانی تعریف کرد: «مدیر سفارشات درب‌ها». وظایف اولیه این مدیریت عبارت بود از ارزیابی سفارشات دریافتی و تصمیم‌گیری در این مورد که سفارش از طریق کارخانه انجام پذیرد یا از طریق سازندگان فرعی تعداد درب‌هایی که برای ساخت داخل کارخانه مورد قبول واقع می‌شوند بر مبنای ضریب بهره‌وری منبع گلوگاهی است که بر مبنای کنترل ظرفیت روزانه منبع گلوگاهی تعیین می‌شود. به منظور مدیریت سفارشات که باید از طریق سازندگان فرعی انجام می‌شد، دو فعالیت انجام پذیرفت: الف- گروهی از سازندگان کوچک که زمان تامین سفارش آنها و کیفیت محصولاتشان عالی بود، شناسایی شد. ب- به منظور رد، ردیابی و تسریع در سفارشات، تغییراتی در سیستم اطلاعاتی با هدف رسیدن به زمان تامین و کیفیت مورد انتظار، انجام پذیرفت. نتیجه‌گیری از این تحقیق، دو نتیجه مهم به دست آمد. ۱. تجربه اجرایی ما نشان داد که ضریب بهره‌وری بهینه منبع گلوگاهی کمتر از ۱۰۰ درصد است. (در این مورد خاص ۳/۸۰ درصد) و هر تلاشی برای افزایش ضریب بهره‌وری، نتایج ناگواری برای کارخانه داشت. البته اندازه ضریب بهره‌وری بهینه، بستگی به نوع عملیات تولیدی خواهد داشت. به علاوه، تحلیل حساسیت نیز برای ضریب بهره‌وری در اطراف ضریب بهره‌وری بهینه منبع گلوگاهی، انجام پذیرفت و مشاهده شد که به محض افزایش ضریب بهره‌وری، میزان عملکرد تحویل بموقع به سرعت کاهش می‌یابد. بنابراین، مهم است که شرکت‌ها این ضریب را تا حد ممکن با دقت تعیین کنند. اگر به هر دلیلی این موضوع امکان‌پذیر نبوده، بهتر است حدی پایین برای ضریب بهره‌وری مدنظر قرار گیرد، سپس به مرور زمان آن را تا مقدار بهینه افزایش دهد. ۲. مدیریت موثر گلوگاه به منظور حفظ و بهبود عملکرد کارخانه، امری حیاتی بود. کارخانه، حجمی بالا- از تغییرات در سفارشات را از روزی به روز دیگر تجربه می‌کرد. بررسی بیشتر، آشکار کرد که این تغییرات مربوط به سیاست شرکت در تخفیف دادن بر مبنای حجم سفارش بود. سیستم جدید تخفیف بر مبنای اینکه مشتریان چگونه به طور یکنواخت سفارش‌گذاری کنند، ایجاد شد. به مرور زمان این سیستم، تغییرات شدید در سفارشات را کاهش داد. به منظور حفظ میزان ضریب بهره‌وری منبع گلوگاهی، رویه‌هایی برای انجام سفارشات از طریق سازندگان فرعی نیز ایجاد شد. در نهایت درک این موضوع مهم است که محیط رقابتی کنونی اقتضا می‌کند که شرکت‌ها به نیازهای مشتریان با سرعت بیشتری نسبت به گذشته پاسخ دهند. این موضوع فشاری مضاعف را در زمینه پیگیری راه‌های جدید کسب مزیت‌های رقابتی نوین به شرکت‌ها وارد می‌کند. منابع:

Atwater J.B. & Ckakovorty S.S., Bothleneck management: Theory and Practice, Production planning and control, Vol:۱۷,۲۰۰۶ Goldratt, E.M., Theory of Constraints, ۱۹۹۰ (North River Press Inc.: Croton-on-Hudson, New York, NY). Lecture notes of Dr.Chao_Hsien Chu, School of Information sciences and Technology, The Pennsylvania state university, USA Dye L., Resource bottleneck analysis, managing multiple Projects, Vol: ۱,۲۰۰۲

Theory of constraints [۲]. Goldratt-۱۹۹۰ [۳]. Monden-۱۹۸۴ [۴]. Krajweski [۵]. Nakajima [۶]. [۱] Chakravorty-۲۰۰۰ [۷]. Cross-Functional [۸]. Process Mapping [۹]. Single Minute Exchange of Die (SMED) [۱۰]. Takt time [۱۱]. Bottleneck Management <http://old.sanatekhodro.com/Templater/Article.aspx?AID=۵۳۸>

بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها

روح الله تولایی-مسلم باقری

چکیده: امروزه با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته‌ای که سازمان‌ها با آن مواجه هستند اندیشمندان دانش مدیریت به این نتیجه دست یافته‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها منابع انسانی آن‌ها می‌باشد و به همین دلیل توجه به رابطه آنها با سازمان و دیدگاه آنها نسبت به سازمان روز به روز افزایش می‌یابد. یکی از مفاهیم مطرح در این زمینه تعهد سازمانی

کارکنان می‌باشد که در تعریف آن بیان می‌شود که تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند. این مقاله با بررسی میان‌نظری به بررسی تاثیر تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان پرداخته و به این نتیجه دست یافته است که تعهد سازمانی کارکنان احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی آنها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوبتر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه دارد. مقاله حاضر به بررسی نقش تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته و سعی کرده است تا با ذکر دیدگاه‌های اندیشمندان مختلف عوامل موثر بر این موضوع را شناسایی نماید. این مقاله از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش انجام آن پیمایشی-توصیفی و مطالعات کتابخانه‌ای می‌باشد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش برداری می‌باشد. واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی، عملکرد سازمان‌مقدمه: امروزه در سازمان‌ها به منابع انسانی به عنوان مهمترین منابع سازمان نگریسته می‌شود و مدیران به خوبی دریافته‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان می‌باشند، از این رو امروزه توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فراتر از تعهد توسط منابع انسانی یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌ها می‌باشد. تعهد سازمانی یک نگرش است. یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام عبارت از دین، مسؤولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است. بنابراین تعهد سازمانی «یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است» و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (مجیدی، عبدالله، ۳۲: ۱۳۷۶). بدیهی است تعهد سازمانی کارکنان زمانی ارزشمند خواهد گردید که بر روی عملکرد سازمان تاثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان گردد، از این رو این مقاله به بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته در این زمینه پرداخته و به تاثیرات تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان اشاره دارد. مفهوم تعهد تعهد را افراد مختلف به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند که ذیلاً برخی از آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد: استاد شهید مطهری، تعهد را به معنی پابندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد: "فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید" کاتر تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. سالانیک تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند، یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید (الحسینی، ۱۳۸۰، صص ۳۱-۳۰). مودی و همکارانش، تعهد را به عمل فراتر از وظایف مقرر اطلاق می‌نمایند. ابراز عملی تعهد، برای به انجام رسیدن فعالیتها ضروری است و بخصوص در مشاغل کلیدی و حساس، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. کوک و وال نیز سه مفهوم "وفاداری"، "احساس هويت و شناسایی" و "آمادگی" را برای تعهد مطرح کرده‌اند (مجیدی، ۱۳۷۶، صص ۴۰-۴۲). انواع تعهد تعهد در سازمان به انواع مختلف نظیر، تعهد مکتبی، تعهد ملی، تعهد خویش‌مدارانه، تعهد گروهی و تعهد سازمانی تقسیم می‌شود (الحسینی، ۱۳۸۰، صص ۳۱). تعهد مکتبی از تعلق به یک جهان بینی به وجود می‌آید و به میزان تقید فرد به الزامات نگرشی و گرایشی مکتب مربوط، می‌تواند از نوع تعهد اصول‌گرایانه یا سازش‌کارانه و یا معتدل و معقول قلمداد شود. تعهد ملی، همان حس ناشی از وطن‌دوستی است که فرد طی آن مصالح ملی و میهنی خویش را ملاک رفتار خود قرار می‌دهد. تعهد خویش‌مدارانه، از علاقه‌مندی بیش از اندازه فرد به منافع خود ناشی می‌شود و معمولاً افرادی که گرفتار کیش شخصیت و خود برتری و بی‌توجهی به منافع دیگران و سازمان هستند از آن برخوردارند، لذا، به تناسب محور بودن منافع فردی و ناسازگاری آن با منافع سازمان ناهنجاریهای رفتاری بروز پیدا می‌کند. تعهد گروهی، وابستگی فرد به گروه و ترجیح اهداف گروه، مشخصه اصلی این نوع تعهد است. تعهد گروهی می‌تواند در جهت تقویت فعالیت‌های گروهی و یا پدیده گروه فکری عمل کند. خاستگاه گروه اندیشی یا تعهد گروهی منفی نیاز به حرمت داشتن، نیاز به اعتماد، کاهش فشار احساس گناه، نایل شدن به اهداف غیررسمی و احساس پیروی از شخصیت مافوق می‌باشد. آثار زیانبار گروه‌اندیشی می‌تواند شامل: توهم آسیب‌ناپذیری، گریز از نقد منطقی، اجتناب از ارزیابی، یکسوگرایی و تعصب گروهی، کلیشه‌سازی غیرمعقول، اعمال فشار بر اعضاء، اغماض لغزشها، توافق جمعی بی‌منطق، نادیده گرفتن اطلاعات مخالف، مسدود کردن سایر مجاری اطلاعات و تعصب روی کارکرد گذشته و تصمیمات اتخاذ شده باشد. (الوانی، ۱۳۷۲، صص ۸۶-۸۲). ابعاد و تعاریف تعهد سازمانی در مطالعات رفتار سازمانی، تأکید بر نگرشهای مربوط به کار می‌باشد و بیشتر این مطالعات در ارتباط به سه نگرش، وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. (رابینز، ۱۳۸۵: ۲۸۸) اخیراً توجهات زیادی به مطالعه رفتار سازمانی شده است (مودی و همکاران، ۱۹۷۹). بنابراین مانند خیلی از مفاهیم روان‌شناسی سازمانی، تعهد به شیوه‌های متفاوتی تعریف و اندازه‌گیری شده است. اگرچه تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود، ولی هر یک از آنها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف را منعکس می‌کنند. (آلن و میر، ۱۹۹۳: الف) وابستگی عاطفی عمومی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات مربوطه، شیوه‌ای است که تعهد بعنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که براساس آن فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هويت می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. تعاریف مطرح شده در ذیل به این جنبه از تعهد اشاره دارند. (مودی و همکاران، ۱۹۷۹: ۲۰) - «شلدن» در سال ۱۹۷۱ تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «یک نگرش با یک جهت‌گیری نسبت به سازمان که هويت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد». کاتر «در سال ۱۹۷۳ تعهد را «به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن ارزش و وفاداری واقع نشدند. شاخص ۸ سؤالی که «آلن و میر» (۱۹۹۰) به منظور سنجش این نوع تعهد طراحی کرده‌اند، معتبر بوده و در مطالعات متعددی نیز مورد استفاده واقع گردیده است. ب) درک هزینه‌های اخلاقی از صاحب‌نظران عقیده بر این دارند که وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش چندان برجسته‌ای ندارد، در عوض تعهد بعنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص و درک فرد نسبت به هزینه‌های ناشی از ترک سازمان تعریف می‌گردد. براین اساس، هر قدر که فرد تصور کند در صورت ترک خدمت هزینه‌های زیادی متوجه او خواهد شد، تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد به آن در او بیشتر خواهد بود. از جمله نظریه‌های مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی بر آن تأکید شده، «تئوری سرمایه‌گذارها» می‌باشد که توسط بیکر (۱۹۶۰) مطرح شده است. «بیکر تعهد را بعنوان تمایل به انجام «مجموعه فعالیت‌های مستمر» تعریف می‌کند که این تمایل به

خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. این تعریف وقتی برای بیان تعهد به سازمان بکار می‌رود که فعالیت‌های مستمر فقط به عضویت در سازمان اشاره دارد. نیز اصلاح «سرمایه‌گذارها» برای اشاره به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است (مانند تلاش، پول، آموزش) که می‌تواند سوخت (مصرف) شده یا بی‌ارزش شود، البته در صورتیکه فرد سازمان را ترک نماید. چنین سرمایه‌گذارهایی ممکنست شامل سهم سازمان از پرداخت حق بازنشستگی، بهبود مهارت‌ها، موقعیت‌های ویژه سازمانی، «مودی و همکاران وی (۱۹۸۲)» می‌باشند که به چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شغلی، تجربیات کاری و ویژگی‌های ساختاری. همچنین مطرح می‌شود که جزء مستمر تعهد سازمانی براساس دو عامل، حجم و اندازه سرمایه‌گذارهای فردی و نیز درک فقدان فرصت‌های شغلی در خارج از سازمان، ایجاد می‌شود. این پیش شرطها کار نظری بیگر، فال رل و کازبالت (۱۹۸۱) می‌باشد. به نظر «بیکر» احتمال اینکه کارکنان در سازمان باقی بمانند، رابطه مثبتی با حجم و اندازه سرمایه‌گذارهایی دارد که آنان در سازمان کرده‌اند. همچون سرمایه‌گذارها، فقدان فرصت‌های شغلی جایگزین هزینه‌های منصوره ناشی از ترک سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین کارکنانی که می‌دانند جایگزینهای شغلی کمتری برای آنها وجود دارد، تعهد مستمر آنها به کارفرمای (سازمان) فعلی قوی‌تر خواهد بود. در نهایت مطرح می‌شود که جزء تکلیفی (هنجاری) تعهد سازمانی تحت تأثیر تجربیات فردی قبل از ورود به سازمان (اجتماعی شدن خانوادگی - فرهنگی) و همچنین پس از ورود به سازمان (اجتماعی شدن سازمانی) قرار می‌گیرد. درباره اجتماعی شدن «خانوادگی - فرهنگی»، یک فرد، تعهد تکلیفی قوی را هنگامی به سازمان پیدا می‌کند که افراد مهم از دیدگاه وی مانند والدین، بر وفاداری به یک سازمان خاص تأکید کرده یا خود مدت طولانی در آن سازمان شاغل بوده‌اند. همچنین پیرامون اجتماعی شدن سازمانی، مطرح می‌شود کارکنانی که از طریق شیوه‌های مختلف سازمانی رهنمون شده تا سازمان را به خوبی درک کرده و باور کنند، وفاداری و تعهد (تکلیفی) بیشتری به سازمان خواهند داشت. خلاصه‌ای از مطالب پیش گفته تحت عنوان مدل سه بخشی تعهد سازمانی ارائه می‌گردد. عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی طی سالهای اخیر مطالعات زیادی در مورد تعهد سازمانی صورت گرفته که در هر یک از این مطالعات تعهد سازمانی یا به عنوان متغیر مستقل و یا بعنوان متغیر وابسته مد نظر قرار گرفته شده است. یک بازنگاری ادبیات موضوع که توسط «ریچرز (۱۹۸۵)» صورت گرفت نشان داد که یازده مطالعه تعهد را به عنوان یک متغیر مستقل و بیش از بیست مطالعه آن را به عنوان یک متغیر وابسته در نظر گرفته است. (میر و آلن، ۱۹۹۳: ۶۱) با مروری که بر ادبیات موضوع تا سال ۹۸ توسط محقق (البته در مجلاتی که وارد کشور شده‌اند) انجام گرفته، نشان دهنده توجه بیشتر به مقوله تعهد سازمانی به ویژه از دیدگاه دوم آن یعنی وابسته می‌باشد. لذا در این راستا، مطالعاتی که در آن تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته مدنظر قرار گرفته و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی واقع شده در پی می‌آید. بنابراین در اینجا به سیری از ادبیات موضوع پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه آن اشاره می‌شود. بررسی تبعات و نتایج تعهد سازمانی و ارتباط آن‌ها با مقوله تعهد همچون ترک خدمت، غیبت، جابجایی و عملکرد کارکنان مجال دیگری می‌طلبد که البته در قلمرو این رساله نمی‌گنجد. اکنون توجه خواننده را به بررسی ادبیات موضوع عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی در شکل ابعاد عاطفی، مستمر و هنجاری تعهد یا رعایت سیر تاریخی آن، جلب می‌نماید. الف) تعهد عاطفی از میان سه بخش تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری، تعهد عاطفی بیشتر مورد بررسی واقع شده است. در یک تجزیه و تحلیل جامع، مشخص شده که از میان ۴۰ پژوهش در زمینه تعهد سازمانی ۲۴ مورد آن به بررسی تعهد عاطفی پرداخته است (سامرس، ۱۹۹۵: ۴۹) مطالعه استیترز و همکاران (۱۹۷۸) استیترز، پرترومودی (۱۹۸۳: ۲۹۰-۲۹۲) برخی از عوامل مؤثر بر افزایش تعهد سازمانی را به صورت ذیل مطرح کرده‌اند: ۱- عوامل شخصی: اصلی‌ترین عامل شخصی، میزان تعلق و پیوستگی بالقوه‌ای است که کارمند در اولین روزکاری خود، به سازمان می‌آورد. افرادی که در اولین روزکارشان خود را خیلی متعهد به سازمان نشان می‌دهند احتمالاً با سازمان باقی خواهند ماند. افرادی که در آغاز ورود به سازمان خیلی متعهد باشند، احتمالاً مسؤولیتهای اضافی را خواهند پذیرفت و عضویت خویش را با سازمان ادامه خواهند داد. این فرایند تعهد اولیه ممکنست به شکل یک سبک خود تقویت کننده درآید، یعنی اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش وافر می‌پذیرند، ممکنست آنها تلاش بیشتر را بر مبنای تعهد بیشتر خود به سازمان توجیه نمایند. ۲- عوامل سازمانی: عوامل سازمانی چون حیطه شغل، بازخورد، استقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغلی، درگیری و مشارکت رفتاری را افزایش می‌دهد. توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط به شغل بر سطح تعهد مؤثر می‌باشد. سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد نسبت به این اهداف را افزایش می‌دهد. ویژگی‌های سازمانی چون، توجه به منافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان، بطور مثبت باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود. ۳- عوامل برون سازمانی: عامل برون سازمانی مهمی که باعث افزایش تعهد می‌شود، قابلیت توانایی دستیابی به جایگزینهای شغلی بعد از انتخاب شغل فعلی فرد می‌باشد. تحقیقی در یک سازمان نشان داد که افرادی که شغلی با حقوق بالاتر پیدا نکرده‌اند (یعنی توجیه خارجی ضعیف از انتخاب خود)، بطور قابل ملاحظه‌ای سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نسبت به زمانی که مشاغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده، از خود نشان دادند. افرادی که شغلی با بالاترین حقوق دریافت کرده بودند (توجیه خارجی کامل از انتخاب خود) چه در زمانی که شغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده، سطح تعهد یکسانی را از خود نشان دادند. بنابراین به نظر می‌رسد بالاترین سطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که: (۱) توجیه خارجی و ضعیفی برای اولین انتخاب آنها وجود دارد و (۲) انتخاب اولیه را قطعی و غیرقابل تغییر می‌بینند یعنی فرصتی برای تغییر تصمیم اولیه خود ندارند. مطالعه مودی و همکاران «مودی و همکارانش (۱۹۸۲: ۳۰)». پیش شرطهای تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) را در چهار گروه بصورت زیر (نمودار ۳) دسته‌بندی می‌کنند: ۱- ویژگی‌های شخصی پژوهشهای متعددی، تأثیر ویژگی‌های شخصی مختلفی را بر تعهد سازمانی بررسی کرده‌اند. ویژگی‌های شخصی بررسی شده شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح آموزش، نژاد و عوامل شخصی دیگر می‌باشند. به طور کلی مشخص شده است که سن و سابقه خدمت با تعهد رابطه مستقیم دارند. «مارج و سامیون (۱۹۵۸)» در حمایت از ارتباط این متغیرها، خاطر نشان کردند که وقتی سن و سابقه خدمت در سازمانی افزایش می‌یابد فرصت‌های شغلی جایگزین برای فرد محدود می‌شود. این کاهش آزادی فرد ممکن است محبوبیت کارفرمای (سازمان) فعلی را افزایش دهد. در مقایسه با سن و سابقه خدمت، سطوح آموزش اغلب مشخص شده که با تعهد ارتباطی معکوس دارد. مطرح می‌شود که این ارتباط معکوس ممکنست ناشی از این باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سطوح تحصیلات عالی را برآورده سازد. علاوه براین افراد با سطوح تحصیلات بالا ممکنست بیشتر به حرفه خود متعهد باشند تا به سازمان. در پژوهش دیگری مشخص شده که جنسیت با تعهد مرتبط می‌باشد. در مطالعاتی که توسط «انجیل و پری (۱۹۸۱)» و نیز تحقیقات دیگر صورت گرفت مشخص شد که زنان متعهدتر از مردان هستند. گروسکی در مورد این ارتباط استدلال می‌کند که به طور کلی زنان برای کسب موقعیت‌ها در سازمان باید موانع زیادی را پشت سر بگذارند، به همین خاطر عضویت در سازمان برای آنها مهم‌تر می‌باشد. در نهایت یکسری از مطالعات

تمایلات شخصی را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد بررسی کرده‌اند. یافته‌های علمی نشان می‌دهد که تعهد با انگیزه موفقیت خواهی، احساس شایستگی و سایر انگیزه‌های سطوح بالاتر مرتبط می‌باشد. می‌توان اشاره نمود که تعهد به سازمان می‌تواند تا حدی تقویت شود که کارکنان احساس کنند، سازمان به عنوان منبعی برای ارضای نیازهای آنها می‌باشد. ۲- ویژگی‌های مبتنی بر نقش: دومین گروه از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی که در ادبیات موضوع مشخص شده، نقش کارکنان و ویژگی‌های شغلی آنها می‌باشد. سه جنبه از نقش شغلی که تأثیر بالقوه‌ای بر تعهد کارکنان به سازمان می‌گذارد، عبارتند از: کم‌حیطه شغلی با چالش شغل، تضاد در نقش و ابهام نقش. تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطه شغلی و تعهد را بررسی کرده‌اند. فرضیه اصلی در اینجا اینست که شغل تقویت شده (غنی شده) چالش شغلی را افزایش می‌دهد و در نتیجه تعهد را افزایش می‌دهد. علاوه بر این مطالعات متعددی ارتباط تضاد نقش و ابهام نقش را بررسی کرده و مطرح می‌کنند که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش ارتباطی معکوس دارد. ۳- ویژگی‌های ساختاری: اولین مطالعه در این زمینه توسط «استیرز و همکاران (۱۹۷۸)» صورت گرفته که چهار متغیر ساختاری ذیل در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند: اندازه سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی. در این پژوهش ارتباط معنی‌داری بین هر یک از این متغیرها و تعهد یافت نشد. به دنبال آن موریس و استیرز (۱۹۸۰) تأثیر متغیرهای ساختاری را نیز مورد بررسی قرار دادند. آنها متوجه شدند که اندازه سازمان و حیطه نظارت با تعهد سازمانی غیرمرتبط بودند ولی رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد ارتباط دارد. بدین معنا که کارکنانی که عدم تمرکز بیشتر، پیوستگی شغلی بیشتر و رسمیت بیشتر قوانین و مقررات و روش‌های تدوین شده را تجربه کرده‌اند، نسبت به کسانی که این عوامل را در اندازه کمتری تجربه کرده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری را احساس می‌کنند. این یافته‌ها به استثنای متغیر تمرکز با نتایج «استیرز و همکارانش» سازگار نبوده است. این دو مطالعه، جنبه‌های متفاوتی از ساختار را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد مورد بررسی قرار دادند. «استیرز و روهودز» در مطالعه تأثیر مالکیت کارکنان بر تعهد به این نتیجه رسیدند که وقتی کارکنان در مالکیت سازمان سهیم باشند، تعهد سازمانی بیشتری دارند تا زمانی که تنها به عنوان یک کارمند سازمان باشند. این پژوهش همچنین نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری (یک جنبه مربوط به تمرکز) با تعهد سازمانی ارتباط دارد. ۴- تجربیات کاری: چهارمین دسته از پیش شرط‌های عمده تعهد سازمانی تجربیات کاری می‌باشد که در طی زندگی شغلی فرد رخ می‌دهند. تجربیات کاری به عنوان یک نیروی عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا اتریذیری کارکنان محسوب شده و همین نیز به نوبه خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان تأثیر می‌گذارد. متغیرهای تجربه کاری که با تعهد سازمانی ارتباط دارند، در سه مطالعه با وابستگی سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ای مرتبط بوده است. علاوه بر این «بوکانان (۱۹۷۴)» به این نتیجه رسید که احساس اهمیت شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی ارتباط دارد. بدین معنا، وقتی کارکنان احساس می‌کنند که مورد نیاز سازمان بوده و یا برای مأموریت و هدف سازمان اهمیت دارند، تعهد سازمانی آنها افزایش می‌یابد. دیگر عامل مهم مربوط به تجربیات کاری، احساس کارکنان در مورد نگرش‌های مثبت همکاران نسبت به سازمان می‌باشد. بدین معنا که نگرش‌های مثبت همکاران بر تعهد فرد مؤثر می‌باشد. در ادامه تنها دو مطالعه ارتباط بین تعهد و سبک رهبری را مشخص کرده است. در هر دو مطالعه، مشخص شده که تعهد یا وظیفه‌گرایی رهبر ارتباط دارد و در مطالعه دوم، روشن شد که تعهد با ملاحظات انسانی رهبر نیز ارتباط دارد. مطالعه بارن و همکاراندر پژوهش دیگری بارن و گرینبرگ (۱۴۷: ۱۹۹۳) عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان را چنین تبیین می‌کنند: ۱- تعهد تحت تأثیر جنبه‌های مختلف شغل قرار می‌گیرد: مشاغلی که میزان مسئولیت و اختیار واگذار شده در آن زیاد، تکرار پذیری آن کم و جذابیت آن زیاد می‌باشد، متصدی آن سطح بالایی از تعهد را از خود نشان می‌دهد. از طرف دیگر فرصت‌های کم برای ارتقاء، تنش‌های زیاد در شغل و ابهام زیادی در نقش باعث شکل‌گیری سطح پایینی از تعهد سازمانی می‌شود. ۲- تعهد سازمانی تحت تأثیر وجود فرصت‌های شغلی جایگزین قرار می‌گیرد: شانس بیشتر برای یافتن شغل دیگر، و مطلوبیت بیشتر چنین جایگزین‌هایی، باعث می‌شود که فرد تعهد کمتری نسبت به سازمان خود داشته باشد. ۳- تعهد سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرد: کارکنان مسن‌تر و یا با سابقه کاری بیشتر و ارشدتر و آن‌هایی که به کار خود علاقمند هستند، سطح بالاتری از تعهد را نشان می‌دهند. در گذشته، اغلب اظهار می‌شد که زنان در مقایسه با مردان، تعهد کمتری نسبت به سازمان خود دارند. یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که چنین اختلافاتی در تعهد سازمانی وجود ندارد بلکه دو گروه تعهد یکسانی را از خود نشان داده‌اند. مطالعات ماتیودر پژوهشی که توسط ماتیو در سال ۱۹۹۱ صورت گرفت، پیش شرط‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی به چهار دسته به شرح ذیل تقسیم گردیده‌اند (۶۰۷: ۱۹۹۱). ۱- ویژگی‌های شغل: ۲- وضعیت نقش: شامل مواردی همچون ابهام نقش، تضاد نقش و حجم کاری نقش فرد می‌باشد. ۳- متغیرهای فردی: شامل دو متغیر انگیزه موفقیت و موقعیت کارآزمودگی می‌باشد. ۴- تأثیرات جمع: شامل دو متغیر استاندارد عملکرد و انسجام می‌باشد. مطالعه کوهنیشتر پژوهش‌هایی که در زمینه تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن صورت گرفته، به روابط خطی ساده بین تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن پرداخته‌اند. تحقیقات اندکی، به نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده ارتباط بین تعهد و پیش شرط‌های آن توجه کرده‌اند.... جمع‌بندی و نتیجه‌گیری: امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می‌کنند که مهمترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گرانها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد. لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند. همانطور که در مقاله حاضر اشاره شد، مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرشی مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان‌ها را در پی خواهد داشت که مدیران نیروی انسانی جمهوری اسلامی ایران نیز می‌توانند با به کارگیری عوامل مؤثر بر این موضوع از نتایج آن بهره‌مند گردند. مهمترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان نیز مؤثرند عبارتند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوبتر آنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع‌دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید. منابع و مأخذ: ۱. الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، بالندگی سازمانی. تهران: انتشارات بهار. ۲. الوانی، مهدی (۱۳۷۲)، آسیب‌شناسی گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسایل اداری ایران. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی. ۳. اشرفی، بزرگ (۱۳۷۴)، «بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ذغال سنگ

البرز شرقی، پایان نامه کارشناس ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس ۴. مجیدی، عبدالله (۱۳۷۷)، «بررسی تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان» پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس ۵. مرتضوی، مهدی (۱۳۷۲)، «بهره‌وری نیروی انسانی: بررسی رضایت شغلی تعهد سازمانی و امنیت شغلی»، مطالعات مدیریت، شماره اول، دوره سوم، تهران دانشگاه علامه طباطبائی، ۶. مشبکی، اصغر (۱۳۷۸)، «تعهد وجدان کاری و تحول اداری»، ماهنامه فرهنگ و تعاون، تهران، اتحادیه تعاونی‌های مصرف فرهنگیان ایران ۷. رابینز، استیفتن (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، مترجمین: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ نهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۸. Allen, N.J. & Smith, C.A. Mayer, J.P. & (۱۹۹۳). "Commitment to organizations and Occupations: Extension and test of a three. Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, vol. ۷۸, No.۴, PP:۵۳۸-۵۵۱.۹. Baron,R.A., & Greenberg,M.S. (۱۹۹۳), "Behavior in Organization" ۳ Ed, Prentice, Hall, PP:۱۴۷-۱۷۰, ۱۷۸-۱۸۰.۱۰. Bateman,T.S., & Stasser,S.(۱۹۸۴), "A Longitudinal Analysis of the antecedents of organizational commitment", Academy of Management Journal, Vol ۲۷. P:۹۵.۱۱. Burning, N.S. & Snyder, R.A. (۱۹۹۳), "Sex and Position as Predictor of organizational Commitment," Academy of Management Journal, Vol ۲۹, No.۳, P:۴۸۵.۱۲. Cohen, A. (۱۹۹۴). "Antecedents of organizational commitment", Journal of organizational Behavior, Vol.۱۳, No.۶. PP: ۵۳۹-۵۴۲.۱۳. Davis Stanley M. (۱۹۸۴). "Management Corporate Culture", Ballinger Publishing Company, P:۵.۱۴. Desler, Gary. (۱۹۸۶). "Organization theory", Chapter ۱۲: Motivation and innovation. Building Commitment, Newyork , Prentice Hall.,۱۵. Mayer, K.c & Schoorman, F.d. (۱۹۹۸). "Differentiating Antecedents of organizational commitment: a test of march & Simons model", Journal of organizational Behavior. Vol.۱۹.PP:۱۵-۲۸.۱۶. Mayer, J.P & Allen, N.J.(۱۹۸۴)."Testing the side-Bet theory of organizational commitment", Journal of Applied Psychology, vol. ۶۹, No.۳, PP: ۳۷۹.۱۷. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.M. (۱۹۷۹) The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, ۱۴, pp. ۲۲۴-۲۴۷.۱۸. Somers, M.J.(۱۹۹۵)."Organizational commitment, Turnover and Absenteeism: an Examination of Direct and Indirection Affects," Journal of Organizational Behavior, Vol.۱۶, PP:۴۹-۵۷.۱۹. Steers, Porter, Charles. Oreilly (۱۹۹۱). "Motivation and work Behavior", Corporations, Culture and Commitment, Newyork, Mc Graw-Hill inc, PP:۲۴۶-۲۴۷.۲۰. Steyrer Johannes, Schiffinger Michael, Lang reinhart(۲۰۰۸): "Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance? , Scand . j mgt .vol ۲۴,۳۶۴-۳۷۴۲۱. Vander berg, J. (۱۹۹۲). "Examining the Causal order of Job Satisfaction and organizational commitment", Journal of management. Vol.۲۸, No.۱, PP:۱۵۳-۱۵۶.۲۲. Lock, peter Crawford, john (۲۰۰۱). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. Journal of Managerial Psychology .vol/۶/Issue ۷/۸ p۵۹۴

منبع: دو ماهنامه علمی-ترویجی توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۱ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و بخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صد ها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۴.۲۳۵)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با ده ها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمی، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳ (۰۳۱۱) - فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران (۰۳۱۱) ۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایند.الله

شماره حساب ۶۱۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبها: ۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-۰۹۱۳۲۰۰۰ IR
۰۶۰۹-۵۳ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

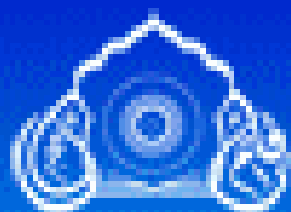
ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرت! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می زهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بداند، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رها کردن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی، بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گام‌ها

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

