

گزارش پستی

مرکز مطالعات و پژوهش‌های
سلامت اداری و مبارزه با فساد

۹۶

تأملی بر مدل‌های ارزیابی
عملکرد سازمانی



گزارش پژوهش

سال دهم، شماره ۹۶، اردیبهشت ۱۳۹۶

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

نام گزارش: تأملی بر مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی

محقق: دکتر طیبه جعفری

شمارگان: ۳۰۰

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: اردیبهشت ۱۳۹۶

مطالب مندرج در این گزارش نشانگر دیدگاه نویسندگان آن است و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نیست.

کلیه حقوق مربوط به این گزارش به سازمان بازرسی کل کشور تعلق دارد و هرگونه

انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از سازمان، غیرمجاز است.

فهرست مطالب

۷.....	اشاره
۸.....	مقدمه
۱۰.....	اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد.....
۱۲.....	بیان مسأله.....
۱۴.....	مفهوم ارزیابی عملکرد.....
۱۵.....	تاریخچه ارزیابی عملکرد.....
۱۸.....	دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد.....
۲۰.....	اهداف ارزیابی عملکرد.....
۲۱.....	مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد.....
۲۲.....	۱- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP.....
۲۸.....	۲- نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO.....
۳۱.....	۳- مدل هرم عملکرد.....
۳۳.....	۴- نظام کارت امتیازی متوازن BSC.....
۴۱.....	۵- فرایند کسب و کار.....
۴۵.....	۶- چارچوب مدوری و استیپل.....
۴۷.....	۷- روش تحلیل ذی‌نفعان.....
۵۰.....	۸- نظام مدیریت بر مبنای هدف MBO.....
۵۹.....	۹- نظام مدیریت کیفیت جامع TQM.....
۶۲.....	۱۰- روش مالکوم بالدريج.....
۶۸.....	۱۱- مدل تعالی سازمان EFQM.....
۷۴.....	۱۲- مدل ماتریس عملکرد.....
۷۵.....	۱۳- مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها.....
۷۷.....	۱۴- مدل سینک و تاتل.....
۷۹.....	نتیجه‌گیری.....
۸۲.....	منابع.....

اشاره

مدیریت در سازمان برای نیل به اهداف خود به دنبال استقرار نظام‌ها و سیستم‌هایی می‌باشد تا فضای مساعد برای افزایش بهره‌وری را تضمین کند. از مهم‌ترین این نظام‌ها، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان برای بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنان و رشد و شکوفایی آن برای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد. در بررسی سیستم‌های ارزیابی عملکرد به کار گرفته شده در سازمان‌ها و مؤسسات مختلف به‌طور کلی این نتیجه به دست می‌آید که مؤسسات و سازمان‌های مزبور براساس نیاز و در چارچوب مدل‌های علمی مطرح شده از ناحیه صاحب‌نظران علم مدیریت، به صورت تجربی نسبت به انتخاب و استقرار نوعی نظام ارزیابی عملکرد برای کارکنان خود، اقدام نموده‌اند، به گونه‌ای که صرف‌نظر از شرایط و ویژگی‌های نیروی انسانی از بسیاری جهات باهم شباهت دارند.

سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل «بهبود مستمر»^۱ را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگر این که زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری، با ایجاد و به کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با مدل متناسب، ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با مدل مناسب به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمان‌ها در محیط پویای امروزی کمک قابل توجه می‌نماید و توسعه آن به فرهنگ‌سازی و ارتقای فرهنگ سازمانی نیاز دارد.

بر این اساس با توجه به اهمیت و جایگاه سیستم ارزیابی عملکرد در نظام اداری و سازمانی و این که بازرسی از یک منظر، نوعی ارزیابی عملکرد یک مجموعه یا یک دستگاه است و لذا گاه با ارایه پیشنهادهایی به جا و مناسب درخصوص استفاده از روش‌های ارزیابی عملکرد داخلی برای دستگاه‌ها، امکان اصلاح امور و روندها در آن‌ها فراهم می‌آید، در گزارش پیش‌رو به معرفی مدل‌های رایج ارزیابی عملکرد خواهیم پرداخت.

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

مقدمه

سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی به سرعت در حال تغییر و دگرگونی هستند و هر سازمانی که نتواند خود را با شرایط محیط داخلی و خارجی هماهنگ سازد، محکوم به فناست. یکی از عوامل بقا در سازمان‌های پیچیده امروزی، توسعه منابع انسانی و توجه بیشتر به مدیریت نیروی انسانی است. منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل کیفیت سازمانی، رشد سازمانی را میسر می‌سازد (Brewer & Brewer, 2010). فراهم آوردن شرایط سازگاری کار و محیط کار با توانمندی‌های جسمی و روانی نیروی انسانی از گام‌های اساسی برای افزایش بهره‌وری در هر سازمانی محسوب می‌شود (عطایی، ۱۳۷۸). رقابت جهانی، طراحی ساختارهای کوچک، سازگاری شغلی، مسایل انگیزشی کارکنان، سرعت تغییر و تحولات از نظر تکثیر علم و تولید اطلاعات، افزودن بر مهارت و تخصص، میزان کارایی و توانمندی شغلی کارکنان، فن‌آوری ارتباطات، رشد و پرورش نیروی انسانی به عنوان دورنمای انسان‌های سازمانی موجب شده است تا سازمان‌ها به نظام‌های فنی اجتماعی سیال^۱ تغییر حالت داده و روش‌های ساده، سنتی و تکنیک‌های عام و جهان‌شمول مدیریتی، کارایی لازم را نداشته باشد (فرهادی، ۱۳۹۲).

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد (سعادت، ۱۳۸۷). از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی^۲ ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و

۱- منظور نظام‌های فنی و اجتماعی هستند که تغییرات کمی و کیفی در آن‌ها بسیار اتفاق می‌افتد.

بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین‌شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد و تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (جعفری قوشچی، ۱۳۸۴).

جهانی‌شدن و پایداری در دنیای رقابتی کسب‌وکار، سازمان‌ها را با مسایل و چالش‌های اساسی روبه‌رو کرده است. در یک محیط پویا، مدیران سازمان‌ها برای سنجش عملکرد سازمان خود، ناگزیرند مدلی جامع و یکپارچه را به‌کارگیرند که تمام جنبه‌های کلیدی و مؤثر سازمان را دربر گیرد؛ در نتیجه، تمام فعالیت‌های اصلی، فرایندها یا فعالیت‌های جاری در سازمان‌ها، اجزای یک سیستم ارزیابی عملکرد به‌شمار می‌روند. در سال‌های اخیر، برای سنجش دقیق عملکرد، به‌عنوان یک حوزه‌ی مهم در حال توسعه، هم برای سازمان‌ها و هم برای مراکز علمی، روش‌های زیادی مورد توجه قرار گرفته است. سنجش عملکرد، طی ۱۵ سال گذشته افکار دانشگاهی زیادی را از -حوزه‌های مختلف علمی- به خود مشغول نموده است. در این زمینه، سیستم‌های سنجش عملکرد متنوعی پیشنهاد شده و طراحی بسیاری از این مدل‌ها، با الهام از سیستم‌های شناخته‌شده و جامع اندازه‌گیری عملکرد صورت گرفته و مورد استفاده واقع شده است؛ اما با وجود مدل‌ها و چارچوب‌های فراوان در این زمینه، برخی مدل‌های مفهومی و محققان، بیشترین اثر را بر روی شکل‌دهی آن‌ها داشته‌اند (Marr & Neely, 2001).

ارزیابی عملکرد مسأله‌ی همیشگی مورد نظر مدیران در اداره‌ی سازمان است. به‌کارگیری روش‌های مناسب که عملکرد واقعی سازمان و افراد سازمانی را نشان دهد، همواره چالشی بوده که مدیران درگیر آن هستند. توسعه‌ی روش‌های متنوعی از ارزشیابی عملکرد و نیاز مدیران به ارزیابی در ابعاد و سطوح مختلف سازمانی موجب توسعه‌ی روش‌های کمی و کیفی متنوعی با نقاط ضعف و قوت خاص خود برای ارزیابی عملکرد شده است. این امر باعث ناتوانی در استفاده از یک روش جامع برای ارزیابی در سازمان شده است.

لذا در این گزارش به بررسی متداول‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد که عبارت‌اند از: «فرایند تحلیل سلسله مراتبی»، «نظام مدیریت کیفیت ایزو» «هرم عملکرد»، «نظام کارت امتیازی متوازن»، «فرآیند کسب‌وکار»، «چارچوب مدوری و استیپل»، «روش تحلیل

دی‌نفعان»، «نظام مدیریت مبتنی بر هدف»، «نظام مدیریت کیفیت جامع TQM»، «روش مالکوم بالدریج»، «مدل تعالی سازمان EFQM»، «ماتریس عملکرد»، «مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها» و «مدل سینک و تاتل» پرداخته شده است.

اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد

ایجاد بهبود در هر سازمانی نیازمند ارزیابی عملکرد سازمان و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای بهبود عملکرد می‌باشد. لذا ضرورت ارزیابی عملکرد سازمان بر کسی پوشیده نیست؛ اما باوجود پیشرفت‌های قابل‌توجه‌ای که در سال‌های اخیر در طراحی چارچوب‌ها و سیستم‌های ارزیابی عملکرد رخ داده است، بسیاری از سازمان‌ها همچنان بر معیارهای سنتی متکی هستند. یکی از دلایل بروز این مشکل آن است که مدل‌های جدید و پیشرفته در این زمینه تنها مباحث مفهومی و بنیادی را بیان می‌کنند و به‌ندرت عملیاتی شده‌اند. لذا چگونگی به‌کارگیری این چارچوب‌های عملیاتی در یک سازمان خاص، به‌منظور ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد منحصر به فرد و بنا به نیازهای آن سازمان، موضوعی است که کار بیشتری را می‌طلبد (Tangen et al. 2004).

در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوعات موردتوجه و جذاب تبدیل شده و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی منجر به بروز نوآوری‌های بسیار شده است (Li, 2001). همچنین تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به‌گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، یکی از علایم بیماری سازمان قلمداد می‌شود (اعرابی، ۱۳۹۳)؛ و نبود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامد آن کپهولت و درنهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به‌دلیل عدم وقوع یک‌باره آن از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود، اما مطالعات نشان می‌دهد نبود نظام کسب بازخورد امکان انجام اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند، سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است (عادلی، ۱۳۸۴). از نگاه دیگر

باملاحظه نظام آفرینش می‌توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد. وجود نظم بسیار موزون در جهان خلقت حکایت از حلقه بازخورد کاملاً حساب‌شده‌ای دارد و نظام ارزیابی به‌عنوان یکی از عناصر این حلقه مطرح است. هرچند ممکن است بشر به‌دلیل نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین آن نباشد، ولی قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزیابی و کنترل است (فودازی، ۱۳۸۷).

صاحب‌نظران و محققان معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه‌وتحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. آنان توجه به «عملکرد سازمان» را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی می‌دانند (تولایی، ۱۳۸۶). آنان معتقدند ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. همچنین محیط کنونی حاکم بر سازمان‌های دولتی و بخش عمومی فشار زیادی را بر آن‌ها وارد می‌سازد به‌طوری‌که آن‌ها ناگزیرند نشان دهند که در عملکردشان بهبود حاصل می‌شود و اهدافشان محقق می‌گردد. به همین دلیل این‌گونه سازمان‌ها به رویکردهای مختلف ایجادشده در زمینه‌ی مدیریت عملکرد روی آورده و ناچار به استفاده از آن‌ها می‌باشند. بنابراین بخش دولتی اکنون باید بیش از هر زمان دیگری توجه، پول و زمان لازم را برای مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری و ارزیابی آن صرف نماید (Van, 2002).

«لرد کلونین»^۱ فیزیک‌دان انگلیسی درمورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان کنیم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع موردبحث چیزهایی می‌دانیم، در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید.» (رحیمی، ۱۳۸۵).

علم مدیریت نیز مبین 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 تجزیه‌وتحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این‌رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل‌تصور نمی‌باشد (تولایی، ۱۳۸۶).

- ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:
- با پیگیری میزان پیشرفت در راستای اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی اجرا شده‌اند یا خیر.
 - با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی، اندازه‌گیری رضایت کارکنان و مشتریان می‌توان دریافت سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر.
 - ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.
 - ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید (الهی، ۱۳۷۸).
- بنابراین می‌توان این گونه نتیجه گرفت که اگر یک سازمان می‌خواهد از عملکرد مناسبی برخوردار باشد باید کارکردش مورد ارزیابی قرار گیرد.

بیان مسأله

امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی به خصوص روان‌شناسان صنعتی و سازمانی را به خود جلب کرده است. فهم مسایل مرتبط با سازمان‌ها به تأثیرگذاری بیشتر آن‌ها منجر می‌گردد. یکی از این مسایل ارزیابی عملکرد است (Currie et al. 2012).

مسأله ارزیابی عملکرد (عامل موردبررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه «کاپلن و نورتن» در اوایل دهه ۸۰ میلادی پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارآمدی‌های این

اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (Kaplan & Norton, 1992).

لذا استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد^۱ که تنها بر شاخص‌های مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

- از آنجاکه 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 تنها به بهبودهای کوتاه‌مدت منجر شود.

- معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت، ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه‌مدت شده و در نتیجه هیچ‌گونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.

- شاخص‌های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه‌ی فرایندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی به جای کل سیستم تأکید دارند.
- شاخص‌های مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند.

(Ghalayini, Noblea & Crowe, 1991, 1997)

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و به این ترتیب فرآیندهای ارزیابی متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد گردید و این مدل‌ها همواره رو به تغییر و توسعه بوده است. از طرفی دیگر چالش مهم در این خصوص توجه به امکان پاسخ‌گویی به این سطح از نیازها توسط مدل‌های نوین تدوین شده است؛ به طوری که این سؤال مطرح خواهد شد که آیا در شرایط فعلی که موضوع استفاده از مدل‌های کارا و اثربخش در اتخاذ سیستم‌ها در هر کدام از این مدل‌های ارزیابی و ممیزی مطرح است؟ آیا ضرورت دارد که

سازمان‌ها به استفاده از مدل‌ها و روش‌های موازی و چندباره که هر کدام حداقل در بخش عمده‌ای از فرایندها عملکرد یکسان دارند اقدام کنند؟ یا اینکه با انتخاب یک مدل نهایی بهترین شیوه و مدل جامع را اتخاذ کرده تا یکی از مهم‌ترین مفاهیم ارزیابی عملکردها که همان اثربخشی است موردتوجه قرار دهند، زیرا در هیچ‌کدام از مدل‌های ارزیابی، صرف یک‌رشته علمی و تخصصی جاری نبوده و گروه ممیزی باید شامل ترکیبی از گروه‌ها و نیروهای تخصصی از رشته‌های تحصیلی و علمی، صنایع، بازرگانی، حقوقی، سیستم و... باشند تا از طریق ارزیابی صحیح شاخص‌ها و روابط علت و معلولی آن امکان ارزیابی صحیح مطابق با مدل‌ها را موردتوجه قرار داده، به‌طوری‌که در صورت اجرای صحیح، گروه متخصص نیازمند اجرای کامل این فرآیند متشکل از متخصص رشته‌های مختلف علمی حسب وضعیت سازمان مربوطه باشد که شاید این موضوع نیز در جامعه حرفه‌ای ما مغفول مانده است (تولایی، ۱۳۸۶).

مفهوم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» (Neely, Gregory & Platts, 1995). که با مروری بر ادبیات موضوع می‌توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

اهداف/استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدیدنظر در استراتژی‌هاست؛

اهداف/ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارایه بازخورد و الگوبرداری از سازمان‌های دیگر است؛

اهداف/انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است (Kaplan & Norton, 1992).

از واژه «ارزیابی عملکرد» تعاریف بسیاری ارایه شده است. به‌منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنا نیست. لازم به ذکر است با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی در بعد کارکنان، سپس در بعد استفاده از منابع و امکانات و نهایتاً در قالب‌سازمانی تعریف گردد.

«سینجر» ارزیابی عملکرد را فرایند رسمی آرایه بازخورد مشخص اعم از مثبت و منفی به کارکنان و سازمان درمورد عملکرد آنان تعریف می‌نماید (Singer, 1990).

«ورد و دیویس» معتقدند: ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد (Wether & Davis, 1993).

«کاسیو» ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند (Cascio, 2009).

ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد درواقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت درخصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را موردسنجش قرار می‌دهد (تولایی، ۱۳۸۶).

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است (رحیمی، ۱۳۸۵).

«پروجاگو و سوهال»^۱ (۲۰۰۶) ارزیابی عملکرد سازمان را فرایندی می‌دانند که ازطریق آن سازمان در فواصل مشخص موردسنجش قرار می‌گیرد و نقاط ضعف و قوت سازمان را به‌طور نظام‌مند تعیین می‌کند. مشتریان یک سازمان می‌توانند منبع حیاتی اطلاعات و ایده‌ها در زمینه‌ی عملکرد یک سازمان باشند (Projago & Sohal, 2006).

به‌طورکلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به‌گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی‌شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ‌شده باشد، اطلاق می‌گردد (طبرسا، ۱۳۷۸).

تاریخچه ارزیابی عملکرد

سابقه ارزیابی عملکرد به گذشته‌های بسیار دور و پیدایش اولیه انسان بازمی‌گردد؛ زمانی که انسان زندگی گروهی را آموخت مقوله تقسیم‌کار مطرح شد و امور مختلف بین افراد تقسیم گردید و عملکرد آن‌ها درخصوص امور محوله مورد ارزیابی قرار گرفت.

در مدارس قدیمی روم و یونان امتحان شامل بیان شعر با صدای بلند و یا آرایه‌ی سخنرانی بوده است. تا قرن ۱۹ میلادی امتحانات کتبی ناشناخته بود. شاید بتوان تلاش‌های انجام گرفته در سال ۱۸۵۴ میلادی در مدارس بوستون آمریکا را به عنوان یکی از اولین تلاش‌ها برای استفاده در اندازه‌گیری در امر ارزشیابی به حساب آورد. در این حرکت سعی شد تا نمرات دانش‌آموزان به مثابه منبعی برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی به کاررفته شود و به این ترتیب امتحانات کتبی رایج گردید.

برای نخستین بار، در فاصله‌ی سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰، «رالف تایلر»^۱، مسأله‌ی ارزشیابی برنامه‌ی درسی را مطرح کرد و نظام ارزیابی برای اولین بار در اوایل قرن ۱۸ میلادی در اسکاتلند توسط «رابرت اون»^۲ در صنعت نساجی شکل گرفت. ارزیابی وی براساس کیفیت محصول تولیدشده بود و برای این منظور از چوب‌های رنگی برای ارزیابی و مشخص نمودن سطح کیفیت محصول استفاده می‌کرد (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۱).

احتمالاً مشهورترین تحقیق در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد در نخستین سال‌های دهه ۱۹۶۰ به وسیله «هربرت مایر و همکارانش»^۳ در شرکت جنرال الکتریک انجام شد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که ارزیابی‌های رسمی که به وسیله مدیران انجام می‌شود نمی‌توانند در اصلاح کارکنان و بهبود عملکرد زیردستان اثربخش باشند. کسانی که به صورت رسمی در رابطه با عملکردشان مورد انتقاد قرار گرفته بودند حالت دفاعی به خود گرفته یا رنجیده‌خاطر شده بودند و پس از دریافت نتیجه ارزیابی عملکردشان بدتر شده بود.

«او و همکارانش» بر این باورند که یک مدیر و زیردستش باید باهم هدف‌ها را تعیین کنند و سپس مراحل پیشرفت را ارزیابی نمایند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که مشارکت دادن افراد در ارزیابی باعث می‌شود که رضایت طرفین به دست آید و عملکرد بهتر شود.

در کشورهای اروپایی چون آلمان، انگلستان، فرانسه، هلند و سوئد سال‌هاست مسأله ارزیابی به عنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی مورد استفاده قرار گرفته است. رابطه میان زیردست و بالادست یا کارمند و مدیر تنها از طریق ارزشیابی مفهوم پیدا می‌کند. در کشورهای

1 - Ralph Tyler

2 - Rabert Owen

3 - Herbert Meyer et al

یاد شده ارزشیابی‌ها چنان با دقت و علاقه‌مندی انجام می‌شود که نتایج آن در همه موارد قابل استفاده است.

در فرانسه و آلمان نیز ارزشیابی جزئی از سنت فرهنگی این کشورها به‌شمار می‌آید و در کشورهای هلند و سوئد هرچند شیوه‌های استخدامی تاحدودی با سایر کشورهای اروپایی متفاوت است ولی به ارزشیابی عملکرد کارکنان به‌عنوان یک امر مهم بها داده می‌شود (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۱).

تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران به قرن هفتم هجری برمی‌گردد. این موضوع نخستین بار از سوی «خواجه رشیدالدین فضل‌الله» مطرح شد. قرن‌ها پس‌از آن در سال ۱۳۴۹ در کشور مقرر شد مدیریت و نحوه انجام امور مورد ارزیابی قرار گیرد. به این منظور مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی در نخست‌وزیری تشکیل شد. در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی به‌موجب بند ۸ ماده ۵ فصل سوم قانون برنامه‌بودجه کشور، وظیفه ارزشیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به عهده سازمان برنامه‌بودجه گذاشته شد و به همین منظور معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی در این سازمان تشکیل شد.

در سال ۱۳۵۴ براساس اصلاحیه مورخ ۱۳۵۳/۱۲/۲۸ قانون استخدام کشوری و به‌موجب بند ۶ قسمت ب ماده ۶۰۴ قانون مذکور وظیفه ارزشیابی و کارایی در دستگاه‌های اجرایی کشور، به‌منظور راهنمایی آن‌ها برای برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست‌وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی کشور منتقل و در پی آن دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی تشکیل شد. در سال ۱۳۵۹ دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی در سازمان امور اداری و استخدامی کشور منحل و اقدامات مربوط به ارزیابی کارایی و عملکرد دستگاه‌های اجرایی تا سال ۱۳۷۶ متوقف شد. در سال ۱۳۷۹ نیز پس از ادغام دو سازمان برنامه‌بودجه و امور اداری و استخدامی کشور و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، این وظیفه بر عهده دفتر ارزشیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور گذاشته شد (فودازی، ۱۳۸۷).

دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی موردبررسی قرارداد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت، یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی‌شونده 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 ارزیابی‌شونده، بهبود و بهسازی افراد، سازمان و عملکرد آن، ارایه 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 با پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.

سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد به‌طوری‌که 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 به‌ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه‌جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل‌اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود (طبرسا، ۱۳۷۸).

اسنپ^۱ و همکارانش (به نقل از کاکویی، ۲۰۱۶) تفاوت‌های دو نگرش فوق در ابعاد موردنظر را به شرح جدول زیر ارایه می‌کنند:

جدول ۱- نگرش نوین درمقابل نگرش سنتی (Kakui, 2016).

ویژگی‌ها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی‌کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل‌کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استانداردگذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی‌شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبیه به محاکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارایه خدمات مشاوره به‌منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیت‌ها
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد

ملاحظه می‌شود که ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان است؛ در صورتی که دستگاه‌های دولتی با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه، بهبود عملکرد و فعالیت‌های آن‌ها است و پدیده قضاوت و میچ‌گیری در آن جایگاهی ندارد، در این صورت سازمان‌ها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و به‌طور مرتب در جهت بهبود سازوکارهای آن تلاش می‌نمایند. برآیند این تلاش‌ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان‌ها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه، بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود (طبرسا، ۱۳۷۸).

اهداف ارزیابی عملکرد

- کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری.
- شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات سازمان.
- تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها.
- بهبود تصمیم‌گیری درمورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده دولت.
- بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب.
- ارتقای پاسخ‌گویی درمورد عملکرد برنامه‌ها.
- ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت‌پذیری در فضای ملی و بین‌المللی.
- افزایش کارایی، اثربخشی و درنتیجه بهره‌وری سازمان (Hakes, 1996).
- از دیدگاه دیگر، هدف عمده از ارزیابی در سازمان‌های دولتی موارد زیر را در برمی‌گیرد:
 - شناسایی هدف‌ها، وظایف سازمان و واحدهای سازمانی آن.
 - شناسایی برنامه فعالیت‌های سازمان.
 - شناسایی نحوه هدایت افرادی که در سلسله‌مراتب سازمانی خدمت می‌کنند و بررسی میزان اختیارات آنان با توجه به حدود وظایف‌شان.
 - بررسی نحوه هماهنگ بودن سازمان‌ها با واحدهای سازمانی در راستای نیل به هدف مطلوب.
 - شناسایی وسایل و امکاناتی که برای انجام کار در اختیار دارند و هزینه سازمان.
 - شناسایی این موضوع که افراد با توجه به منابع و امکاناتی که در اختیار دارند و هزینه‌ای که به مصرف می‌رسانند تا چه حد در رسیدن به هدف‌های مطلوب سازمان کوشش می‌کنند.
 - تعیین موانع، مشکلات و مسایل موجود (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۱).
- می‌توان مقصود از اجرای برنامه ارزیابی را شناسایی وضع موجود، تعیین نقاط ضعف و قوت در ایفای وظایف و مسؤولیت‌ها، تعیین و تشخیص احتیاجات آموزشی و راهنمایی سازمان‌ها در

بهبود وضع کار آن‌ها دانست. در حقیقت هدف اصلی باید راهنمایی سازمان باشد و به این ترتیب درجه کارآمدی و بازده کار سازمان بالا خواهد رفت.

مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد

کشورهای بسیاری سازوکار اختیاری یا اجباری برای ارزیابی عملکرد دارند (salmon, 2003). مدل‌های متنوعی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد وجود دارد که مدیران در سازمان‌ها براساس نوع سازمان و اهداف خود از مدل یا روش‌های خاصی استفاده کرده یا با ترکیب مدل‌های متعددی مدل خاص خود را طراحی می‌کنند. هدف استفاده از رویکردهای گوناگون در ارزیابی عملکرد توسط دولت‌ها، سازمان‌های بیمه، مدیران و متخصصان خویش رصد، ارتقای کیفیت، افزایش ارزش مسئولیت و پول و شفاف‌سازی در مقابل جامعه است. مأموریت اصلی هر سیستم ارزیابی عملکرد، ارزیابی تأثیرگذاری و کارایی سازمان‌ها می‌باشد. ولی باید همچنین قادر به تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها با ارایه راه‌حل برای ضعف‌های موجود باشد.

در مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد «ارزش‌افزوده»، معیار کارآمدی با رویکرد «اثربخشی و کارایی» و معیار سودآوری با رویکرد «حسابرسی عملکرد» و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد «تعهد سازمانی» و «اخلاق سازمانی» و چند معیار دیگر به کار گرفته شده است. دست‌کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس‌ها عبارت‌اند از: اثربخشی، کارایی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت (ربانی مهر و دلوی، ۱۳۹۰).

در ادامه گزارش به مهم‌ترین و متداول‌ترین مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد اشاره

می‌گردد:

۱- فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP^۱

از بهترین روش‌های تعیین ارزش معیارها، مدل تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) است. روش مقایسه دوتایی توسط «براون»^۲ در دهه ۱۹۸۰ در زمینه‌ی فرایند سلسله‌مراتبی (AHP) ارایه شده است که در این روش از مقایسه‌های بین معیارها به صورت دوتایی استفاده شده و وزن‌های نسبی را به عنوان خروجی ایجاد می‌کند. روش مقایسه دوتایی شامل سه مرحله اصلی است: ایجاد ساختار سلسله‌مراتبی، محاسبه وزن‌ها و سازگاری سیستم. به منظور وزن‌دهی با این روش ابتدا مسأله تصمیم‌گیری، به سلسله‌مراتبی که شامل مهم‌ترین عناصر تصمیم‌گیری است تجزیه شده است. در سطح اول هدف اصلی، در سطح دوم پارامترهای اصلی تأثیرگذار، در سطح سوم زیرشاخه‌های هر کدام از پارامترهای سطح دوم و در نهایت در سطح چهارم خصوصیات یا کلاس هر لایه اطلاعاتی، دسته‌بندی می‌شوند. پس از ایجاد سلسله‌مراتب به مقایسه مؤلفه‌های هر سطح در قالب یک ماتریس پرداخته می‌شود که این کار از سطوح بالا به سطوح پایین می‌باشد. مقایسه و محاسبه وزن‌ها با استفاده از مدل (AHP) در محیط نرم‌افزار ARC/GIS انجام می‌شود که به طور خودکار، نسبت سازگاری نیز محاسبه خواهد شد و از طریق ادغام وزن‌های نسبی سطوح مختلف که این امر از طریق ضرب‌های متوالی ماتریس وزن‌ها در هر سلسله‌مراتب انجام می‌شود و براساس مدل لایه‌های وزن‌گذاری شده را هم‌پوشانی (روی هم گذاری) نموده تا مکان‌های مناسب و غیر مناسب شناسایی گردد.

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی براساس تحلیل مغز انسان برای مسایل پیچیده توسط «توماس»^۳ ساعتی پیشنهاد گردیده است. وی بیان می‌نماید ابتدا باید مسایل پیچیده را به مسایل کوچک‌تر تجزیه نمود. سپس باید از طریق مقایسات زوجی یک سیستم ترجیح بین شاخص‌ها برقرار گردد و در نهایت یک سازگاری منطقی بین اندازه‌گیری‌ها ایجاد شود (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۹).

1 - Analytical Hierarchy Process

2- Braun

3-Thomas

به‌کارگیری روش قضاوت ترجیحی AHP، مستلزم گام‌های عمده‌ی مدل‌سازی، محاسبات وزن‌های نسبی و ادغام وزن‌های نسبی می‌باشد. فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی نیازمند شکستن یک مسأله تصمیم با چندین شاخص به سلسله‌مراتبی از سطوح است. سطح بالا بیانگر هدف اصلی فرایند تصمیم‌گیری است. سطح دوم، نشان‌دهنده‌ی شاخص‌های عمده و اساسی (که ممکن است به شاخص‌های فرعی در سطح بعد شکسته شوند) می‌باشد. سطح آخر گزینه‌های تصمیم را ارائه می‌کند. در این مرحله سلسله‌مراتب تصمیم که شامل عناصر تصمیم می‌باشد تشکیل می‌شود (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۹).

هدف اصلی در سطح اول سلسله‌مراتب تصمیم قرار می‌گیرد. تصمیم‌گیری براساس روش AHP از مزیت‌های بسیاری از جمله مدل واحد قابل‌فهم، تکرار فرایند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل‌دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله‌مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها، برخوردار است و در سطح بعد شاخص و زیر شاخص‌ها قرار خواهند گرفت و در سطح آخر گزینه‌ها مربوط به مسأله قرار دارد. به همین منظور پرسشنامه‌ای تدوین شد تا با استفاده از تصمیم‌گیری گروهی بر شاخص‌های اصلی و فرعی به‌صورت زوجی مقایسه شوند. در ادامه، AHP تعدادی پرسشنامه برای جمع‌آوری قضاوت‌های افراد منتخب درباره اهمیت شاخص‌ها میان خبرگان توزیع گردید. (این پرسشنامه برای تعیین درجه اولویت هر یک از شاخص‌ها و زیر شاخص‌های نسبت به یکدیگر و برای تشکیل ماتریس مقایسات زوجی طراحی گردید و خبرگان و متخصصان مربوطه این پرسشنامه را پرمی‌کردند) (تاج‌الدین، ۱۳۸۸).

فرایند AHP در یک تصمیم‌گیری طی ۳ فاز انجام می‌گیرد:

فاز اول:

ساختن سلسله‌مراتب: در این فاز فرد طراحی که می‌خواهد سلسله‌مراتب

را شناسایی و ترسیم کند باید عواملی که در تصمیم‌گیری مهم هستند را معین

کرده سپس آن‌ها را در قالب یک نمودار درختی ترسیم نماید. در تکنیک AHP

برای هر یک از اجزای نمودار درختی، اعم از گزینه، معیار یا زیر معیار، امتیازی

را به دست می‌آورد. به هر کدام از اجزای این نمودار درختی، چه گزینه‌ها و چه معیار، زیر معیار در اصطلاح آیتم می‌گویند. در این روش گزینه‌ها برحسب امتیازی که کسب کرده‌اند رتبه‌بندی می‌شوند. به‌طور حتم گزینه‌ای که بیشترین امتیاز را کسب کرده بهترین گزینه برای انتخاب شدن است. روشی که در AHP برای محاسبه این امتیازها به کار می‌رود مقایسات زوجی بوده که در فاز بعدی (دوم) به شرح آن پرداخته می‌شود (شیعه و همکاران، ۱۳۹۴).

فاز دوم:

انجام مقایسات زوجی: در این تکنیک، کلیه آیتم‌ها به‌صورت زوجی با یکدیگر مقایسه می‌شوند. به عبارت دیگر، عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوطه خود در سطح بالاتر به‌صورت زوجی مقایسه شده و در وزن آن‌ها محاسبه می‌گردد. این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامند، سپس با تلفیق این وزن‌ها وزن نهایی هر گزینه مشخص می‌شود.

در این مقایسه‌ها از قضاوت‌های شفاهی استفاده می‌کنند به نحوی که اگر عنصر **i** با عنصر **j** مقایسه شود تصمیم‌گیرنده خواهد گفت که اهمیت **i** بر **j** کدام‌یک از حالت‌های زیر است:

جدول ۲- درجه‌بندی اهمیت عناصر

مقدار عددی	ترجیحات
۹	کاملاً مهم‌تر
۷	مهم‌تر
۵	مهم
۳	کمی مهم
۱	یکسان

در نظرات شفاهی که برای شاخص‌های کیفی به کار می‌روند، یک نکته را باید در نظر بگیریم. اگر اهمیت عنصر **i** بر **j** برابر با **n** باشد، اهمیت **j** بر **i** برابر $\frac{1}{n}$ و با توجه به این نکته

کافی است در ماتریس زیر فقط مقادیر بالای قطر اصلی را پر کنیم. مقادیر زیر قطر اصلی

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \text{ معکوس}$$

فاز سوم:

استخراج وزن‌ها از ماتریس تصمیم: روش محاسبه وزن‌ها از ماتریس

تصمیم به سازگار و ناسازگار بودن ماتریس تصمیم وابسته است. ماتریسی را سازگار

گویند که شرط زیر در آن برقرار باشد:

$$a_{ij} \times b_{jk} = a_{ik} \text{ فرمول ۱-۳:}$$

برقراری تساوی در این رابطه به آن معناست که اگر به عنوان مثال آیتم **i** نسبت به آیتم **j**

به میزان دو برابر a_{ij} ارجحیت داشته باشد و نیز آیتم **j** نسبت به آیتم **k** هم به میزان ۴ برابر

a_{jk} ارجحیت داشته باشد آنگاه آیتم **i** نیز نسبت به آیتم **k** به میزان ۸ برابر اهمیت دارد.

یکی از مزیت‌های فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP، امکان بررسی سازگاری در

قضایات‌های انجام‌شده برای تعیین اهمیت معیارها و زیر معیارها است. سازوکاری که این مدل

برای بررسی ناسازگاری در قضایات‌ها در نظر می‌گیرد، محاسبه ضریبی به نام «ضریب

سازگاری» است که از تقسیم شاخص ناسازگاری به سازگاری حاصل می‌شود. چنانچه مقدار

CR ≤ 0.1 باشد که همان ضریب سازگاری است، نشان‌دهنده این است که سازگاری لازم در

قضایات‌ها از سوی کارشناسان رعایت شده، در غیر این صورت می‌باید تجدیدنظر در قضایات‌ها

صورت گیرد. این فرآیند رفت و برگشتی باید تا جایی ادامه یابد که هم‌گرایی بین پاسخ‌ها

حاصل شود. به عبارت دیگر ماتریس مقایسه دودویی شاخص‌ها باید مجدداً تشکیل شود (شیعه

و همکاران، ۱۳۹۴).

فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از روش‌های $MADM^1$ (تصمیم‌گیری چند معیاره) است

که با ساده‌سازی و هدایت نمودن مراحل تصمیم‌گیری برای موضوعات پیچیده، به ما کمک

می‌کند. در AHP یک وضعیت پیچیده به اجزای کوچک‌تر تجزیه می‌شود و سپس این اجزا در

یک ساختار سلسله‌مراتبی قرار می‌گیرند. در این روش به قضایات‌های ذهنی با توجه به

اهمیت هر متغیر، عددی اختصاص می‌دهند و با مرتب کردن این اعداد، ترتیب اولویت متغیرها تعیین می‌شود (Atthirawong & MacCarthy, 2010).

اصول اساسی AHP

«ساتی»^۱، چهار اصل زیر را به عنوان اصول فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بیان نموده و کلیه محاسبات و قوانین را براساس این اصول بیان کرده است:

- ۱- شرط معکوسی: اگر ترجیح عنصر A بر عنصر B با برابر N باشد، آنگاه عنصر B بر عنصر A به میزان $1/N$ ترجیح دارد.
- ۲- اصل همگنی: دو عنصر A و B باید همگن و قابل مقایسه با یکدیگر باشند.
- ۳- اصل وابستگی: هر عنصر سلسله‌مراتبی می‌تواند به عنصر سطح بالاتر خود وابسته باشد و این وابستگی می‌تواند تا بالاترین سطح به صورت خطی ادامه پیدا کند.
- ۴- اصل انتظارات: با بروز تغییر در ساختار سلسله‌مراتب، فرایند ارزیابی باید مجدداً انجام گیرد (Atthirawong & MacCarthy, 2010).

گام‌های فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

مدل‌سازی

برای حل یک مسأله‌ی چند شاخصه به وسیله‌ی AHP، باید آن را به سلسله‌مراتبی از سطوح تبدیل کرد. اولین سطح نشان‌دهنده‌ی اهداف اساسی تصمیم‌گیری است. سطح دوم شاخص‌های عمده و اساسی است. در نهایت آخرین سطح، گزینه‌های تصمیم را ارائه می‌کند (Atthirawong & MacCarthy, 2010).

قضایات ترجیحی

در گام دوم تصمیم‌گیرنده باید شاخص‌های هر سطح را نسبت به شاخص مربوط به آن در سطح بالاتر مقایسه کرده و وزن آن‌ها را محاسبه نماید.

محاسبه وزن‌های نسبی

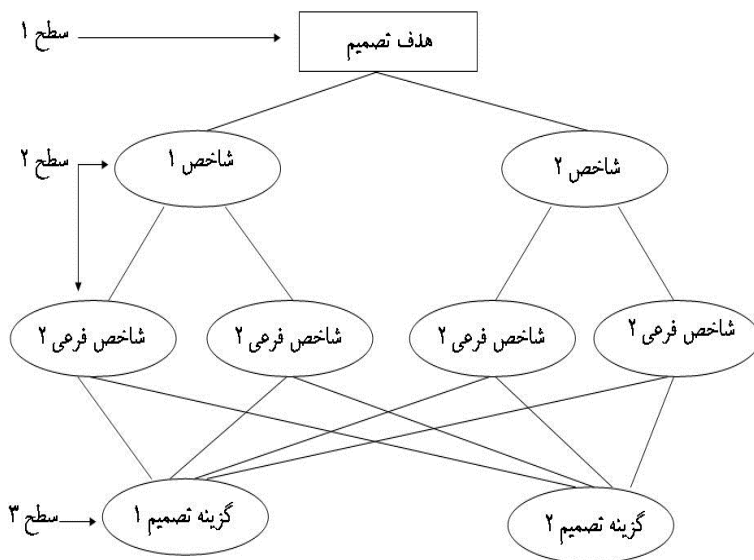
در سومین گام، محاسباتی برای تعیین اولویت هر یک از عناصر تصمیم با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی انجام می‌شود.

ادغام وزن‌های نسبی

در این مرحله گزینه‌های تصمیم رتبه‌بندی می‌شوند.

سازگاری در قضایات

نسبت سازگاری وسیله‌ای برای مشخص کردن سازگاری قضایات است و نشان می‌دهد که تا چه حد می‌توان به اولویت‌های حاصل از مقایسه‌ها اعتماد کرد (اصغری زاده و همکاران، ۱۳۹۰).



شکل ۱- مدل ارزیابی تحلیل سلسله مراتبی AHP (حاجیان و احمدوند، ۱۳۹۲)

۲- نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO

در عصر کنونی نظام مدیریت کیفیت ایزو صرفاً به عنوان سیستمی برای ارزیابی جامع معرفی نمی گردد. این نظام به چگونگی مدیریت فرایندهای مؤثر بر کیفیت پرداخته و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می نماید که برای گرفتن گواهینامه آن باید به نحو مقتضی کلیه این الزامات و نیازمندی ها برآورده شده باشند. از جمله این نیازمندی هایی که در ایزو (ویرایش ۲۰۰۰) بر آن تأکید بسیار شده است، اندازه گیری کارایی و اثربخشی فرایندها است. مطابق این استاندارد باید به طور سیستماتیک کلیه فرایندهای موجود در سازمان شناسایی شده و اثربخشی و کارایی آن ها اندازه گیری و در نهایت تحلیل این شاخص ها منجر به بهبود فرایندها شود (روحانی، ۱۳۹۳).

ایزو مخفف سازمان بین المللی استاندارد می باشد که وظیفه تدوین استانداردهای اساسی در زمینه های مختلف و در سطح بین المللی را به عهده دارد این گونه استانداردها ارزش جهانی داشته که بعضی از کشورهای عضو سازمان بین المللی استاندارد، استانداردهای تدوین شده را مستقیماً به عنوان استاندارد ملی یا استانداردهای مشترک پذیرفته اند و برخی دیگر آن را با تغییراتی به عنوان استاندارد ملی خود برگزیده اند.

مدل استاندارد 9000

عدم وجود اطمینان کافی از کیفیت و خدمات برای خریداران و فروشندگان زمینه را فراهم نمود تا قوانین و روش هایی تدوین گردد که این عدم اطمینان، از سطح کیفی محصولات و خدمات کاهش یابد. این وظیفه مهم را سازمان بین المللی استاندارد به عهده گرفت و با بهره گیری از استانداردها و تجارب موجود و همچنین مشارکت کارشناسان و متخصصان کشورهای عضو اقدام به تدوین استانداردهایی با عنوان سیستم های کیفی نمود که این استاندارد به سری ۹۰۰۰ معروف هستند. به طور کلی استانداردهای سری ۹۰۰۰ از شش استاندارد تشکیل شده است که یک استاندارد در مورد واژه ها و دو استاندارد راهنما برای به کارگیری مدل های تضمین کیفیت و سه مدل تضمین کیفیت می باشد (غلامی و نور علیزاده، ۱۳۸۱).

مدل استاندارد 9001

این استاندارد دربرگیرنده ضروریات در کل ساختار یک سازمان برای تضمین کیفیت در تمامی مراحل شامل طراحی، توسعه، تولید، نصب، تأسیسات و خدمات می باشد.

مدل استاندارد 9002

این استاندارد دربرگیرنده ضروریات برای تضمین کیفیت فقط در بخش تولید و نصب می‌باشد. در این استاندارد توانایی واحد تولیدی یا شرکت خدماتی فقط در بخش تولید و تأسیسات مورد ارزیابی و تطبیق قرار می‌گیرد.

مدل استاندارد 9003

این استاندارد دربرگیرنده نیازها برای تضمین کیفیت در بازرسی و آزمون نهایی است. در این استاندارد توانایی واحد تولیدی یا شرکت خدماتی در بازرسی و آزمون نهایی مورد ارزشیابی و تطبیق قرار می‌گیرد. بنابراین شرکت‌ها و مؤسسات تولیدی و خدماتی می‌توانند بنا به ضرورت و نیاز سازمان خود یکی از سه مدل فوق را جهت اجرای استاندارد جهانی انتخاب و پس از اجرا از سازمان معتبر جهانی درخواست گواهینامه نمایند. بدیهی است که مدل ۹۰۰۱ به خاطر اینکه تمامی واحدها و بخش‌های تولید را تحت تأثیر قرار می‌دهد نسبت به دو مدل دیگر از اعتبار بیشتری برخوردار است.

مدل استاندارد 9004

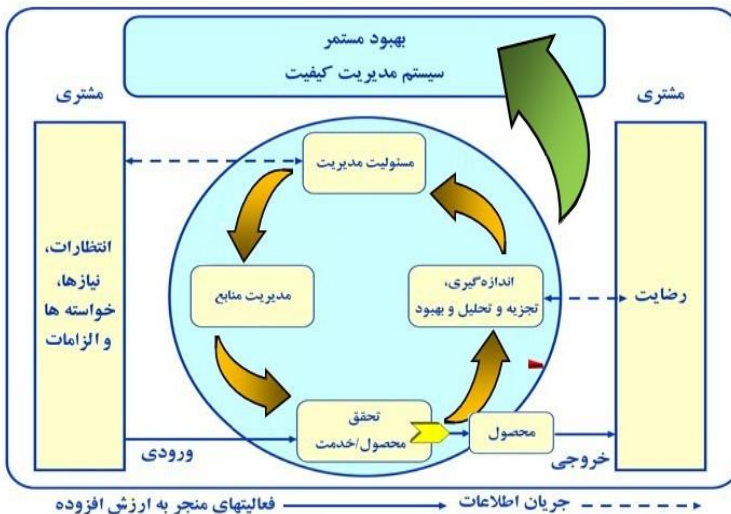
این استاندارد بین‌المللی یک مجموعه ثابتی از عناصر را توصیف می‌کند که به‌وسیله آن می‌توان سیستم‌های مدیریت کیفیت را توسعه داده و اجرا نمود. انتخاب عناصر مناسبی که در این استاندارد بین‌المللی گنجانده شده و حدود پذیرش و کاربرد این عناصر توسط یک شرکت، بستگی به عواملی مانند بازار موردنظر ماهیت فرآورده، فرآیندهای تولید و نیازهای مشتری دارد؛ در نتیجه در این گروه از استانداردها به روش‌های آماری تعیین نیاز مشتریان، تعیین مسئولیت‌های کارکردی بخش‌ها در این رابطه و اهمیت تعیین سود و زیان‌های بالقوه که متوجه سازمان است تأکید می‌گردد.

استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ با عنوان مدل‌های تضمین کیفیت، پذیرفته شده‌اند و صدور گواهینامه برای سیستم‌های کیفیت برحسب انطباق با این استاندارد صورت می‌گیرد. عناوین کامل این استاندارد به شرح زیر می‌باشد:

استاندارد ایزو ۹۰۰۱ سیستم کیفیت - مدل برای تضمین کیفیت در طراحی توسعه، تولید، نصب و ارائه خدمات ازجمله استانداردهای راهنما، استاندارد ایزو ۸۴۰۲ می‌باشد که دربرگیرنده

۶۷ اصطلاح و تعریف هر یک از آن‌ها در زمینه‌ی کیفیت، سیستم کیفیت، مدیریت کیفیت و ابزار و فنون مرتبط می‌باشد.

کاربرد این استاندارد در سال‌های اخیر در تولید و تجارت جهانی و منطقه‌ای از اهمیت خاص و رو به گسترش برخوردار گردیده است و می‌رود که به تدریج در تولید داخلی در کشورها نیز از چنین اهمیتی برخوردار گردد. بنا بر توصیه بسیاری از متخصصان ذی‌صلاح مدیریت کیفیت، برای ایجاد و استقرار سیستم مدیریت کیفیت مناسب است که استانداردهای ایزو ۹۰۰۴ و ۲-۹۰۰۴ به‌عنوان اساس و راهنمای ایجاد سیستم در نظر گرفته شود و هم‌زمان حداقل الزامات تعیین‌شده در استانداردهای ایزو به‌عنوان مدل تضمین کیفیت نیز تأمین گردد (غلامی و نور علیزاده، ۱۳۸۱).



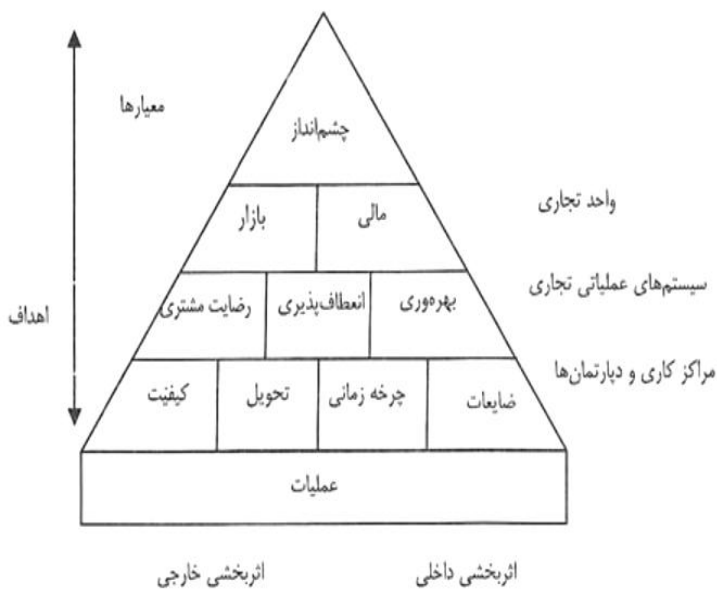
شکل ۲- مدل مدیریت کیفیت ایزو ISO (روحانی، ۱۳۹۳).

۳- مدل هرم عملکرد

روابط بین شاخص‌های عملکرد یک سازمان در ابعاد مختلفی تأثیرگذار است. یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخص‌های عملکرد در سطوح سلسله‌مراتبی 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 دربرمی‌گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. 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. درواقع این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند؛ مانند (رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به‌موقع) و شاخص‌های داخلی کسب‌وکار نظیر (بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلاف) آشکار می‌سازد.

ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم‌انداز سازمان در سطح اول آغاز می‌شود که پس‌از آن به اهداف واحدهای کسب‌وکار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب‌وکار به تنظیم اهداف کوتاه‌مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلندمدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند (مالی و بازار). سیستم‌های عملیاتی کسب‌وکار، پل ارتباطی بین شاخص‌های سطوح بالا و شاخص‌های عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری). درنهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد: کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلاف‌ها، در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می‌شوند (Atkinson, 2006).

مهم‌ترین نقطه قوت مدل هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است؛ اما این مدل هیچ سازوکاری برای شناسایی شاخص‌های کلیدی ارائه نمی‌دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد (Chen et al. 2015).



شکل ۳- مدل هرم عملکرد (سجادی و همکاران، ۱۳۹۰)

۴- نظام کارت امتیازی متوازن^۱ BSC

در عصر کنونی فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، یکی از علایم بیماری سازمان قلمداد می‌شود. امروزه نظام ارزیابی عملکرد نسبت به گذشته دستخوش تغییرات بسیار مهمی شده است. نتایج حاصل از اندازه‌گیری در صورتی واقعی است که عمل مقایسه برای مشابه با مشابه و دیروز با امروز صورت پذیرد. در دیدگاه سنتی ارزیابی عملکرد، مهم‌ترین هدف ارزیابی؛ قضاوت و ارزیابی عملکرد می‌باشد. دیدگاه سنتی عملکرد دیدگاهی گذشته‌نگر دارد درحالی‌که در دیدگاه مدرن فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده متمرکز شده است و ارزیابی در راستای چشم‌انداز و اهداف آتی سازمان برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. BSC مجموعه اندازه‌گیری‌هایی سریع اما با دیدگاهی جامع را برای مدیران ارشد فراهم می‌کند. امروزه سازمان‌هایی می‌توانند به‌عنوان سازمان‌های پیش‌تاز در صنعت مربوط به خود شناخته شوند که بتوانند از امکانات موجود بهتر و سریع‌تر از سایر رقبا بهره بگیرند و با به‌کارگیری تکنیک‌های نو و جدید بر مزیت‌های رقابتی خود افزوده و پایداری و ماندگاری آن‌ها را افزایش دهند. در این راستا کارت امتیازی متوازن به‌عنوان ابزاری نوین در دست مدیریت می‌تواند با کمک به اندازه‌گیری درست‌تری از عملکرد سازمان منجر به ایجاد شرایط بهتری جهت رقابت با سایر سازمان‌های رقیب گردد (تاج‌الدین، ۱۳۸۸).

کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ میلادی توسط «کاپلان و نورتون» ارایه شد. کارت امتیازی متوازن بیان می‌کند که شرکت‌ها برای ارزیابی عملکرد خود نباید فقط بر شاخص‌های مالی تکیه کنند بلکه باید عملکرد خود را از سه جنبه دیگر یعنی مشتری، فرآیند و رشد و یادگیری نیز مورد ارزیابی قرار دهند. مدنظر قرار دادن هم‌زمان این چهار منظر برای سازمان این امکان را فراهم می‌کند که درک بهتر و عمیق‌تری از فرآیند عملکرد خود داشته باشد و با آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود در تمام وجوه سازمانی، به بهبود مستمر عملکرد خود بپردازد که این امر در نهایت منجر به موقعیت رقابتی بالاتر در مقایسه با سایر رقبا برای سازمان می‌گردد. کارت امتیازی متوازن چهارچوبی است برای تشریح فعالیت‌های یک سازمان از چهار

جنبه مختلف که این کار از طریق تعدادی شاخص صورت می‌گیرد. مدل ارزیابی متوازن تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل می‌باشد، به عبارتی دیگر مدل مزبور تکنیکی جهت عملیاتی ساختن آرمان، مأموریت، استراتژی‌های سازمان‌ها بوده و به دنبال پاسخ‌گویی بدین موضوع است که اساساً چه کارهایی باید انجام شود و چه شاخص‌هایی می‌باید مورد ارزیابی قرار گیرد. فلسفه و ماهیت وجودی این روش و برتری آن نسبت به روش‌های سنتی قبلی در این است که چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان را به هدف‌ها و اندازه‌های مناسب تبدیل می‌نماید. این هدف‌ها در چهار بعد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب‌وکار و رشد و یادگیری بیان می‌شوند. این روش کلیه جنبه‌های مالی و غیرمالی عملکرد یک سازمان را تحت پوشش قرار داده و توازن بین اندازه‌های مربوط به خروجی عملکرد مربوط به گذشته و محرک‌های^۱ عملکرد آینده ایجاد می‌نماید. هریک از چهار بعد موارد زیر را موردتوجه قرار می‌دهند:

بعد مالی: ارزیابی متوازن، دیدگاه مالی و به حداکثر رساندن سود را به عنوان هدف نهایی یک سازمان و بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد. منظور از معیارهای مالی آن دسته از معیارهایی هستند که از دید سهامداران و به طور کلی افراد ذی‌نفع سازمان به عنوان معیار تعیین عملکرد مدنظر قرار می‌گیرند. در بعد مالی به شیوه‌های هزینه کردن منابع مالی سازمان توجه می‌شود که از طریق اندازه‌گیری میزان سود، جریان نقدینگی، بازگشت سرمایه صرف شده، ارزش افزوده اقتصادی، بازده مجموع دارایی‌ها و نسبت‌های مالی به دست می‌آید.

بعد مشتری: در راهبرد کسب‌وکار، چگونگی ایجاد تمایز یک سازمان از رقبایش جهت جذب، حفظ و تعمیق روابط با مشتریان موردنظر اهمیت بسیاری دارد. در مدل کارت امتیاز متوازن، توجه به مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به مواردی چون میزان رضایت مشتریان از محصولات، توجه و رسیدگی به شکایات، تحویل به موقع محصولات به مشتریان و کاهش شکایت آنان اشاره می‌کند.

بعد فرآیندهای داخلی کسب کار: منظور آن دسته از معیارهایی هستند که باید برای ایجاد رضایت افراد ذی‌نفع و مشتریان، در فرایند داخلی شرکت وجود داشته باشند. این بعد، موجب تقویت دو بعد قبلی می‌شود و به مواردی چون نسبت درآمد کسب‌شده به هزینه‌های بازاریابی، نسبت سود خالص به تعداد کارکنان تمام‌وقت، درآمد کل به تعداد کارکنان، زمان چرخه تبدیل ایده به محصول و رشد هزینه طی سال اشاره می‌کند.

بعد رشد و یادگیری: منظور از این معیار، آن دسته اقداماتی است که باید در رشد، یادگیری و آموزش کارکنان به کار گرفته شود تا از این راه، وضعیت مطلوب از نظر افراد ذی‌نفع و مشتریان تحقق پیدا کند. معیار رشد و یادگیری، بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان، چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می‌پردازد. از نظر معتقدین رویکرد کارت امتیازی، این کارت ابزاری جهت شفاف کردن راهبرد و چشم‌انداز سازمان و همین‌طور انتقال آن به کارکنان سطوح مختلف، ایجاد تفاهم و هم‌سویی بین مدیران واحدها و سطوح‌های مختلف بر استراتژی سازمان محسوب می‌شود. هدف‌های به کار گرفته در سنجش و ارزیابی عملکردهای مختلف باید بیانگر راهبرد و چشم‌انداز واحد سازمان باشند (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸).

به‌رغم مزایای فوق، کارت امتیازی متوازن در هنگام تعریف معیارها و سنجه‌های ارزیابی عملکرد در هریک از ابعاد چهارگانه با محدودیت روبه‌رو است؛ یعنی هیچ نوع مدل یا روش ساخت‌یافته‌ای برای تعریف سنجه‌ها از روی هدف‌های متعلق به هریک از جنبه‌ها وجود ندارد. درحالی‌که در موقع پیاده‌سازی و اجرای کارت امتیازی متوازن به تعریف دقیق و واضح سنجه‌ها نیاز است.

همچنین این مدل پیشنهاد می‌کند که به‌منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی باید 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 سؤال اساسی زیر را امکان‌پذیر می‌سازد:

۱- نگاه‌ها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

۲- در چه زمینه‌هایی باید خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب‌وکار)

۳- نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتریان)

۴- چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).

«کاپلن و نورتن» بر این باورند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت داده‌ها از راه محدود کردن شاخص‌های به‌کاررفته از بین می‌رود. همچنین، مدیران مجبور خواهند شد تا تنها روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. افزون بر این استفاده از چندین جنبه گوناگون عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند (Kaplan & Norton, 1992).

چارچوب کارت امتیازی متوازن از چهار مؤلفه به هم وابسته تشکیل شده است که عبارت‌اند از:

الف) نقشه استراتژی که هدف‌های استراتژیک را شناسایی می‌کند و توضیح می‌دهد. اگر این هدف‌ها محقق شوند یعنی استراتژی با موفقیت اجرا شده است.

ب) سنجه‌های عملکردی که مقدار پیشروی به سمت هدف‌های استراتژیک را نشان می‌دهند.

ج) هدف‌های کمی که برای هر سنجه تعیین می‌شوند.

د) انتخاب و اجرای ابتکارهای استراتژیک برای این که عملکرد به هدف‌های کمی متصل شود و درنهایت، هدف‌های استراتژیک محقق شوند (Creelman & Makhijani, 2008). ترسیم نقشه استراتژی، مهم‌ترین مؤلفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است و لذا، باید در نخستین مرحله طراحی و اجرای سیستم کارت امتیازی متوازن قرار گیرد. به‌نوعی می‌توان این سیستم را در قالب عبارت زیر بیان کرد:

کارت امتیازی متوازن = استراتژی اثربخش + عملیات کارا + بهبود عملکرد + یادگیری سازمانی

در این روش، افزون بر شاخص‌های مالی، وضعیت سازمان با شاخص‌های سه منظر دیگر، در یک رابطه علت و معلولی موردسنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. درواقع، کارت امتیازی متوازن بین اجزای گوناگون سازمان یک ارتباط علت و معلولی برقرار می‌کند و به سازمان به‌مثابه یک پیکر واحد و یکپارچه می‌نگرد. همچنین، کارت امتیازی متوازن می‌تواند استراتژی را به هدف‌ها و برنامه‌های اجرایی و عملیاتی مشخص در چهار منظر متصل کند. سیستم

مدیریتی کارت امتیازی متوازن، پس از نزدیک به ۱۵ سال تجربه پیاده‌سازی و اجرایی در سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون بخش خصوصی و دولتی، هم‌اکنون تنها رویکرد اثربخش تجربه‌شده برای استقرار یک نظام جامع مدیریت عملکرد به همراه ۴۰ نرم‌افزار تولیدشده در دنیا می‌باشد و آن‌چنان نتایج موفق و دستاوردهایی را در حوزه مدیریت عملکرد و پیاده‌سازی و کنترل استراتژی ایجاد کرده که همچنان در رأس رویکردهای موفق استقرار نظام جامع مدیریت در سازمان به‌شمار می‌رود. به همین دلیل، نوآوران کارت امتیازی متوازن در آخرین کتاب خود آن را «سیستم مدیریتی حلقه بسته» نامیده‌اند (Kaplan & Norton, 1992).

هسته کارت امتیازی متوازن به‌وسیله چشم‌انداز و استراتژی شکل می‌گیرد؛ این دو درواقع، پایه‌ای جهت تشکیل چهار جنبه این روش هستند و نتایج مالی زمانی به‌دست می‌آیند که تلاش‌های سازمان در سه حوزه دیگر به‌خوبی هدایت شود. ترسیم ساختار هدف‌های استراتژیک و کلیدی سازمان، شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهد که به‌عنوان وجه تمایز سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن با سایر روش‌ها می‌باشد. ترسیم درست نقشه، باعث می‌شود که سنجه‌ها، هدف‌های کمی و طرح‌های ابتکاری سازمانی به‌صورت کاربردی تری انتخاب شوند (Kaplan & Norton, 1992).

این روش میان هدف‌های استراتژیک و معیارها، ارتباط برقرار کرده و برنامه‌ریزی، تعیین هدف‌ها و هم‌سویی عوامل استراتژیک را برعهده دارد. مهم‌ترین نقطه‌ضعف این رویکرد آن است که به‌منظور ارایه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی‌شده است؛ بنابراین، نه‌تنها به سطوح عملیاتی سازمان نمی‌پردازد بلکه حتی این قابلیت را نیز ندارد. همچنین، چارچوب کارت امتیازدهی متوازن به‌عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجادشده است و به بهبود توجهی ندارد. یکی از امتیازهای این مدل ارایه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان است. همچنین، این مدل قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به هدف‌های قابل اندازه‌گیری و محسوس تبدیل کند. از امتیازهای این مدل قابلیت انعطاف و سازگاری با هرگونه سازمان، تمرکز بر تعداد معدودی معیار مهم و کنار گذاشتن داده‌های نامرتب، یادگیری و به‌کارگیری آسان مدل و کمک به برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌باشد و به این خاطر یکی از بهترین مدل‌هایی است که برای سنجش و مدیریت عملکرد در

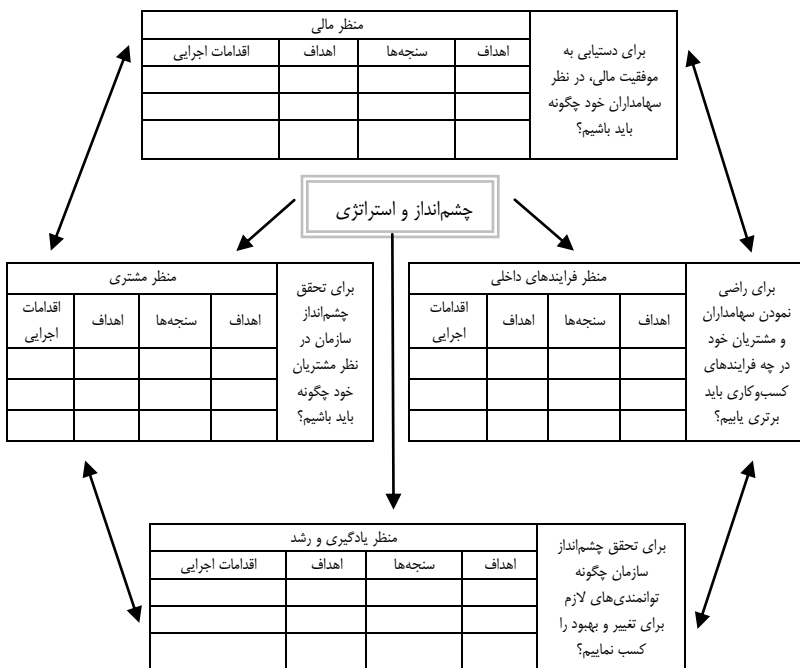
بخش دولتی کاربرد دارد. این مدل با تمرکز بر استراتژی‌های سازمان قادر به اندازه‌گیری بهره‌وری در فضای بسیار پیچیده و سیاسی دولتی است. از روش‌هایی که کمک زیادی به اجرای هرچه بهتر راهبردها و عملیاتی شدن آن در سازمان می‌کند، روش کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن به عنوان چارچوبی برای تدوین گزارش‌های عملکردی در سازمان‌ها به کار می‌رود، این روش مدیریت را قادر می‌سازد تا چشم‌انداز، مأموریت، هدف‌ها و راهبرد سازمان را در واحدهای گوناگون کسب‌وکار به یک سری شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد، برگردان کند (Shokri, 2007).

همچنین این مدل رویکردی چندبعدی به ارزیابی عملکرد و مدیریت است که به صورت خصوصی با راهبرد سازمانی «اوتلی D» (۱۹۹۹) و ارزیابی‌های مالی عملکرد متصل است. مدل BSC پیشنهاد می‌کند که باید به نیازهای فرآیند تجاری، مشتریان و پایداری درازمدت توجه داشت. «اوتلی D» (۱۹۹۹) پیشنهاد کرد که در هر حوزه باید تا چهار ارزیابی عملکرد توسعه پیدا کند. همچنین «اوتلی D» (۱۹۹۹) اعتقاد داشت که قدرت اصلی مدل کارت امتیازی متوازن، توجه آن به ارتباط بین راهبرد واحد تجاری و ارزیابی‌های عملکرد است. این در سازمان‌های بسیاری حوزه‌ای بسیار ضعیف است و این تکنیک رویکردی کاربردی برای غلبه بر این مسأله فراهم می‌کند (آذری و همکاران، ۱۳۹۰).

درنهایت، ارزیابی متوازن کمک می‌کند تا: **الف** - از ارتباطات علت و معلولی در مفروضاتی که براساس آن‌ها استراتژی بیان شده است اطمینان حاصل شود. **ب** - توانایی نیل به اهداف، تأیید یا رد شود. **ج** - همه توان و نیروی توسعه در راستای تحقق استراتژی سازمان همسو گردد. درواقع سنجش متوازن به سازمان‌ها کمک می‌کند استراتژی خود را به اهداف عملیاتی تبدیل نموده و از این طریق رفتار مناسب و عملکرد بهتر را فراهم نمایند (آذری و همکاران، ۱۳۹۰). جدول شماره ۳ مقایسه روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد و روش کارت امتیازی متوازن را نشان می‌دهد که با توجه به آن درمجموع کارت امتیازی متوازن دارای ترجیح‌های متعددی نسبت به سایر روش‌ها می‌باشد.

جدول ۳- مقایسه روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به روش سنتی	روش کارت امتیازی متوازن
تأکید بر ارزیابی عملکرد کاری افراد	تأکید بر ارزیابی عملکرد فرایندها
تأکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان	تأکید بر ارزیابی ابعاد گوناگون سازمان
تأکید بر کنترل	تأکید بر بهبود و یادگیری
تأکید صرف بر ارزیابی عملکرد	تأکید بر تفهیم اهداف و استراتژی‌های سازمان قبل از ارزیابی عملکرد
تأکید بر رویدادهای منفرد (رویدادگرا)	تأکید بر هم‌جهتی عملکردها با استراتژی‌ها (راهبردگرا)
تأکید بر حصول نتیجه (نتیجه‌گرا)	تأکید بر حصول نتیجه و فرایند رسیدن به آن (روندگرا)
شاخص‌های گذشته‌نگر	شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر
ایجاد جو اعتمادی	ایجاد جو اعتماد و همکاری
کاهش‌دهنده روحیه خلاقیت و نوآوری	ترویج‌کننده روحیه خلاقیت و نوآوری
توجه صرف به مشکلات	برقراری روابط علت و معلولی و ریشه‌یابی مشکلات
ارزیابی‌های گسسته و دوره‌ای	ارزیابی‌های پیوسته



شکل ۴- مدل ارزیابی متوازن (قاضی نوری، ۱۳۹۲)

۵- فرایند کسبوکار

در سال‌های اخیر شاهد رقابتی‌تر شدن عرصه کسبوکار در صنایع مختلف بوده‌ایم. بنا بر نظر محققان عرصه کسبوکار، دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای یک شرکت، تنها با کمک یک مدل مناسب کسبوکار امکان‌پذیر است. یک مدل کسبوکار موفق، نشان‌دهنده یک‌راه بهتر نسبت به گزینه‌های موجود می‌باشد که می‌تواند ارزش بیشتری را به یک گروه مجزا از مشتریان پیشنهاد کرده و منافع بیشتری را به شرکت بازگرداند. عدم تشخیص یک مدل کسبوکار مناسب در زمان آغاز یک کسبوکار، موجب ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف آن می‌شود. ولیکن به‌رغم اهمیت این موضوع، تعاریف و مؤلفه‌های استاندارد جهت شناسایی مدل‌های کسبوکار به‌صورتی که بتوان از آن در کسبوکارها و صنایع مختلف بهره برد، وجود ندارد و تنها داشتن یک مدل کسبوکار مطلوب در زمان آغاز به‌کار سازمان یا شرکت مهم نیست، بلکه آنچه حیاتی‌تر است، در اختیار داشتن و حفظ یک مدل کسبوکار بهینه در طول حیات سازمان یا شرکت است. توانمندی یک مدل کسبوکار تا حدی است که خود می‌تواند ابزاری قدرتمند برای تحلیل، آزمون و ارزیابی انتخاب‌های راهبردی باشد که پیش‌روی یک سازمان قرار دارد. به همین دلیل، ارزیابی مدل کسبوکار یک سازمان، به‌عنوان فرایند اتخاذ تصمیمات راهبردی هیچ‌وقت کامل نمی‌شود و می‌تواند مبنایی برای بهبود مستمر رفتار کسبوکار باشد. ارزیابی مدل‌های کسبوکار، با توجه به هدف ارزیابی و سطوح و واحد تحلیل، متفاوت است. باید توجه نمود که مدل‌های کسبوکار، نمایشی از کسبوکار در یک‌زمان خاص هستند. تحولات سریع در محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و فناوری، منجر به پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت سازمان‌ها شده و باعث گردیده که سازمان‌ها دیگر از ثبات برخوردار نبوده و کسبوکارها به‌صورتی پویا تکامل یابند. این امر باعث شده است تا مدل‌های کسبوکار دارای یک وضعیت ناپایدار شده و با توسعه کسبوکار و در طول زمان، تغییر یابند (منطقی و سعیدی، ۱۳۹۲).

مدل کسبوکار، در سال ۱۹۹۶ توسط «براون» پیشنهاد گردیده است. هسته‌ی اصلی پاسخ رقابتی هر سازمان یا شرکت به بازار، تعریف گزاره ارزش، فعالیت‌های موردنیاز، منابع و

شرکا و دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی سازمان یا شرکت است (Leitao et al. 2013).

مدل کسب‌وکار توصیف یک سیستم اجتماعی پیچیده با در نظر گرفتن بازیگران، روابط و فرآیندهایش نیست، بلکه توصیفی از منطق یک سیستم تجاری برای خلق ارزشی معین است. از این رو، مدل کسب‌وکار از استراتژی سازمان ناشی شده و به عنوان مدل‌هایی برای طراح فرآیندهای تجاری استفاده می‌شود (رضوانی و روحانی، ۱۳۹۲). مدل کسب‌وکار را شرحی از نقش‌ها و روابط بین مشتریان و مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات سازمان یا شرکت، همکاران و عرضه‌کنندگان معرفی می‌کنند که نشانگر گردش جریان اصلی تولید، اطلاعات، پول و منتفعان کلیدی این عملیات است (Will & vitale, 2001). بر مبنای تعریف «راپا»، یک مدل کسب‌وکار روش‌های انجام تجارت است؛ که توسط سازمان یا شرکت برای بقای خودش انجام می‌شود که همان نحوه ایجاد درآمد است (Rapp, 2004). «زوت و آمیت» تعریف جامعی را در این خصوص ارائه کرده‌اند. این دیدگاه تلفیق حالت فرآیندی و ساختاری است. مدل کسب‌وکار اجزاء، ساختار و شکل نظارتی تبادلات طراحی شده را به گونه‌ای ترسیم می‌کند تا بتوان ارزشی را از طریق به کارگیری فرصت کسب‌وکار ایجاد کرد (Zott & Amit, 2009). «چسبورگ و روزنهام» مدل کسب‌وکار را به عنوان یک سازه و ساختاری که بین ورودی‌های فناورانه و خروجی‌های اقتصادی قرار دارد در نظر می‌گیرند (Chesbrough & Rosenbaum, 2000).

کسب‌وکار الکترونیک در نگاه‌های کوچک و متوسط

سازمان‌ها و شرکت‌ها همان طور که می‌توانند خود را در کیفیت محصولات عرضه شده متمایز سازند؛ می‌توانند مدل‌های کسب‌وکار متفاوتی را نیز اتخاذ کنند (Casadesus & Zhu, 2012). کسب‌وکار الکترونیک یکی از مدل‌های استراتژی‌های جدید ورود به دنیای کسب‌وکار و بهبود روش‌های فروش محصولات فعلی یک کسب‌وکار است، انتخاب این استراتژی به عنوان ابزاری برای متحول شدن شرکت‌هایی است که با مشتری نهایی به شکل B2C در ارتباط هستند (Weill & Apel, 2011). برخلاف استراتژی‌های سنتی کسب‌وکار، استراتژی کسب‌وکار الکترونیک بر این نکته تأکید می‌کند که ساختار مدیریت کسب‌وکار سازمان چگونه می‌تواند از

راه ارتباطات لحظه‌ای و جهانی، به صورت یکپارچه، خودکار و مستمر، بهبود پیدا کند. استراتژی کسب‌وکار الکترونیک نوعی نقشه راه هدایت سازمان برای تسهیل دستیابی به اهدافش است (خالویی و همکاران ۱۳۹۳).

در دو دهه اخیر با ظهور فناوری‌های جدید و دستیابی همگان به شبکه ارتباط یا اینترنت تحولاتی در توانایی‌های واحدهای صنعتی، روش‌های تولید و توزیع و ساختار صنعتی کشور افزوده شده است؛ به طوری که واحدهای کوچک و صنعتی و بازرگانی به عنوان بخش مکمل و اساسی اقتصاد هر کشور شناخته شده‌اند. این واحدها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ضمن دستیابی به اهداف بنیادین همچون ایجاد اشتغال، ریشه کن نمودن فقر، بهبود توزیع درآمد و برآورد نیازهای اساسی کشورهای در حال توسعه نقش مؤثری دارند (حسین زاده و نصرتی، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر سازمان‌ها و بنگاه‌های کوچک در به کارگیری کسب‌وکار الکترونیکی با سازمان‌های بزرگ، تفاوت بسیار زیادی دارند و در حقیقت مدل کوچک‌شده ساده از مؤسسه‌های بزرگ نیستند و به رغم اینکه کسب‌وکار الکترونیک می‌تواند منافع بسیاری مانند دسترسی به بازارهای بیشتر، کاهش هزینه‌های مبادله، افزایش سرعت و دقت در مبادلات، حضور در بازارهای متنوع را برای بنگاه‌های اقتصادی، از جمله بنگاه‌های کوچک و متوسط به ارمغان آورد؛ اما بنگاه‌های کوچک و متوسط نسبت به بنگاه‌های بزرگ، در به کارگیری تجارت الکترونیکی با ریسک بیشتری مواجه هستند؛ زیرا منابع کافی برای سرمایه‌گذاری در این زمینه و آموزش مناسب را در اختیار ندارند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۳).

برای تشریح این مدل، از مثال «پختن کیک» استفاده شده است. در این مثال، شاخص‌های ورودی عبارت‌اند از: میزان آرد و کیفیت تخم‌مرغ‌ها و...، شاخص‌های فرایند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت‌زمان پخت تمرکز دارند. شاخص‌های خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخص‌های نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در برمی گیرد. براساس این مدل در یک سازمان ورودی‌ها، فرایند، خروجی‌ها و نتایج برای تعیین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از:

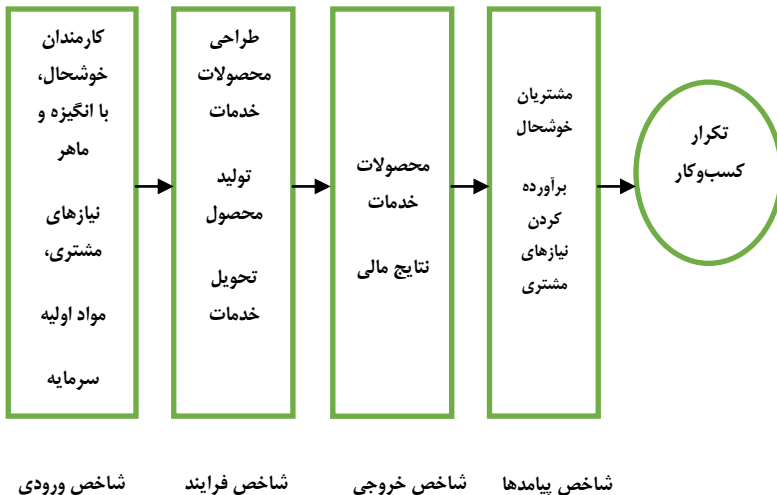
ورودی‌ها: کارمندان ماهر و باانگیزه، نیازهای مشتریان، مواد خام، سرمایه و...

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 باید شاخص‌های مناسب با توجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود. در نهایت باید گفت 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 و این مطلب نقطه ضعف این مدل می باشد (تاج‌الدین، ۱۳۸۸).



شکل ۵- مدل فرایند کسب و کار (تاج‌الدین، ۱۳۸۸)

۶- چارچوب مدوری و استیپل^۱

چارچوبی که به وسیله «مدوری و استیپل» (۲۰۰۰) توسعه یافته است یک چارچوب یکپارچه است که برای حسابرسی و تقویت سیستم مدیریت عملکرد مناسب است. روشی که به وسیله «مدوری و استیپل» داده شده است از شش مرحله تشکیل می‌شود: اولین مرحله عوامل موفقیت شرکت است، این مرحله استراتژی تولید شرکت و عوامل موفقیت را تعریف می‌کند. دومین مرحله تهیه یک شبکه اندازه‌گیری عملکرد است که در آن وظیفه اولیه انطباق شرایط استراتژیک شرکت با مرحله قبلی است. مرحله بعد انتخاب مقیاس‌ها است که تعیین می‌کند که مقیاس‌های مناسب باید از دامنه‌ای از مقیاس‌ها انتخاب شود. مؤثرترین مقیاس‌ها انتخاب می‌شود تا PMS^۲ به درستی انجام شود. مرحله بعدی مهم‌ترین مرحله است؛ پس از اینکه مقیاس‌ها انتخاب شد PMS موجود حسابرسی می‌شود تا شناسایی کند که کدام مقیاس‌ها باید انتخاب شوند و باقیمانده حذف شوند. مرحله پنجم اجرای مقیاس‌ها است این مقیاس‌ها به وسیله هشت عنصر اصلی تعریف می‌شوند که شامل عنوان، هدف، معیار، معادله، فرکانس، منبع داده، مسئولیت و بهبود است. مرحله آخر نگهداری دوره‌ای است که بازخورد ۳۶۰ درجه انجام می‌شود و به صورت دوره‌ای PMS شرکت بازبینی و بهبود داده می‌شود.

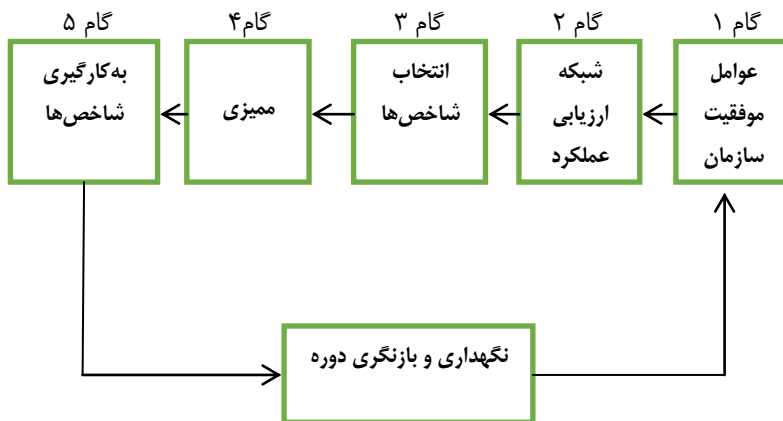
مدل «مدوری و استیپل» یکی از چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط می‌باشد؛ مانند اغلب چارچوب‌های دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارت‌اند از: کیفیت، هزینه، انعطاف‌پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می‌شوند (گام ۲). سپس انتخاب شاخص‌های مناسب با استفاده از یک چک‌لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می‌شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می‌شود تا شاخص‌های مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخص‌ها پرداخته می‌شود و هر شاخص با هشت جز تشریح

1 - Medori & Steeple

2 - System Measurement Performance

می‌شود که عبارت‌اند از: عنوان، هدف، مدل، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به‌صورت بازخورد به بازنگری‌های دوره‌ای سیستم ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد (گام ۶).

این مدل تا حدی با مدل‌های دیگر ارزیابی متفاوت است. برعکس بسیاری از چارچوب‌های دیگر، این مدل فراتر از راهنمایی‌های ساده بوده و می‌تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهم‌ترین مزیت این مدل آن است که می‌تواند هم به‌عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به‌کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصربه‌فرد از چگونگی درک شاخص‌های عملکرد آمده است؛ اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می‌دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. چراکه همان‌گونه که در مدل‌های دیگر نشان داده شد، شاخص‌های عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند (فرهادی، ۱۳۹۲).



شکل ۶- مدل مدوری و استیبل (فرهادی، ۱۳۹۲)

۷- روش تحلیل ذی‌نفعان^۱

برای اولین بار، مفهوم ذی‌نفع در سال ۱۹۶۳ در موسسه تحقیقات استنفورد مطرح گردید. ذی‌نفع به گروه‌هایی اطلاق گردید که بدون حمایت آن‌ها سازمان نمی‌تواند ادامه حیات دهد. در دهه ۱۹۷۰، مفهوم ذی‌نفع وارد ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک گردید. سپس، روش‌های تحلیل ذی‌نفعان در مدیریت پروژه توسعه یافت. اضافه شدن و گسترش کاربرد مبحث مدیریت ذی‌نفعان به حوزه‌های تحت مطالعه مدیریت پروژه، نشانگر اهمیت بالای نقش ذی‌نفعان در موفقیت هر پروژه است (قاضی نوری و همکاران، ۱۳۹۲).

این مدل که توسط دکتر «لی»^۲ ارایه گردیده است، ذی‌نفعان را به دو گروه دسته‌بندی می‌کند: ذی‌نفعان کلیدی و غیرکلیدی. ذی‌نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته‌های آن‌ها در اهداف سازمان متبلور می‌شود (مانند سهامداران) و ذی‌نفعان غیرکلیدی از سازوکارهای 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 غیرکلیدی چندان در هدف‌گذاری قدرتمند نیستند، در عوض از طریق سازوکارهای خارجی بر روی استراتژی‌های سازمان اثرگذارند 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 به‌عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی‌نفعان عمل می‌کند (تولایی، ۱۳۸۶).

مشارکت همگانی در اتخاذ سیاست‌های زیست‌محیطی در سطوح ملی و بین‌المللی به‌طور روزافزونی به‌کار گرفته می‌شود. در هر فعالیت مشارکتی اولین مرحله شناسایی ذی‌نفعان می‌باشد. عقاید متفاوتی راجع به اینکه ذی‌نفعان دقیقاً چه کسانی هستند، وجود دارد. بسیاری از تعاریف اخیر ذی‌نفعان بر پایه تحقیقات «فریمن»^۳، در زمینه‌ی تئوری ذی‌نفعان شکل گرفته

1 - Stok holder

2 - Lee

1- Freeman

است. بر این اساس ذی‌نفعان شامل هر فرد یا گروهی می‌باشند که به‌طور مؤثری تحت تأثیر فعالیت‌های سازمانی قرار گرفته یا می‌توانند فعالیت‌های سازمانی را به‌طور مؤثر تحت تأثیر قرار دهند. تحلیل ذی‌نفعان به‌عنوان فرایندی شناخته می‌شود که به‌واسطه آن وجوهی از پدیده‌های طبیعی و اجتماعی که توسط یک عمل یا تصمیم تحت تأثیر واقع می‌شوند، تعیین شده و همچنین افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که تحت تأثیر وجوه یادشده قرار داشته یا این وجوه را تحت تأثیر قرار می‌دهند نیز شناسایی می‌شوند. به‌واسطه تحلیل ذی‌نفعان تضادهای موجود بین ذی‌نفعان شناسایی شده و اطمینان حاصل می‌شود که این تضادها توسط فعالیت‌های بعدی تشدید نمی‌شوند. تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان، تکنیکی برای شناسایی و ارزیابی اهمیت افراد کلیدی، گروه‌هایی از مردم و یا مؤسساتی است که ممکن است به‌طور قابل توجهی در موفقیت فعالیت‌های سازمان و یا پروژه‌ها تأثیرگذار باشند. به‌طور کلی، تحلیل ذی‌نفعان عبارت است از شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، ارزیابی منافع‌شان در پروژه و شناسایی روش‌هایی که این منافع، تحت تأثیر پروژه و دوام و پایداری آن قرار می‌گیرد. تحلیل ذی‌نفعان شامل سه مرحله‌ی اصلی است:

مرحله اول: شناسایی ذی‌نفعان و نمایندگان آن‌ها. **مرحله دوم:** اولویت‌بندی ذی‌نفعان، باید به‌گونه‌ای باشد که تصویری روشن از میزان قدرت و نفوذ هر ذی‌نفع و همچنین انتظارات ذی‌نفعان ارائه دهد. **مرحله سوم:** شناخت ذی‌نفعان کلیدی با استفاده از برخی پرسش‌های کلیدی (اسداللهی و دانه‌کار، ۱۳۸۹).

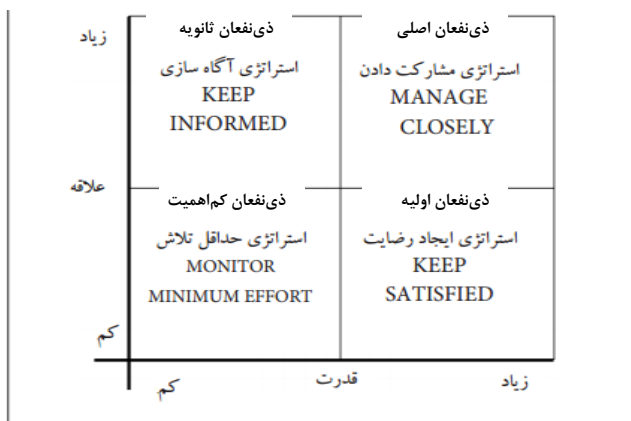
بعضی از پروژه‌ها مانند پروژه‌های زیر بنایی و بزرگ بین‌المللی، به لحاظ فرهنگی، سازمانی و محیط اجتماعی ابعاد متعددی دارند. در این شرایط، مدیریت ذی‌نفعان بیشتر مورد نیاز است؛ زیرا در این گونه محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی، بازیگران مختلفی شرکت دارند که هم تحت تأثیر پروژه قرار می‌گیرند و هم تلاش می‌کنند بر پروژه تأثیرگذارند (Siering & Svensson, 2012).

ازجمله این پروژه‌ها می‌توان به پروژه‌های نفتی و خصوصاً پروژه‌های منطقه پارس جنوبی اشاره کرد که باید مدیریت ذی‌نفعان در آن‌ها پیاده‌سازی گردد. فرآیند مدیریت ذی‌نفعان به چند دلیل انجام می‌شود. اول به دلیل آشنایی با ذی‌نفعان پروژه، دوم برای حصول اطمینان از برقراری تعادل بین میزان مشارکت و پاداش، سوم پایه و اساسی است برای مدیریت ذی‌نفعان

و دلیل چهارم اینکه برای کمک به تصمیم‌گیری افرادی است که باید در تعیین اهداف پروژه و سنجش موفقیت آن درگیر باشد (Kennedy, 2012).

ذی‌نفعان باید به‌طور مداوم در سرتاسر چرخه حیات پروژه اجرا شود و نباید از تکنیک‌های مدیریت ذی‌نفعان تنها در طول مراحل اولیه‌ی پیاده‌سازی پروژه استفاده کرد؛ بنابراین باید دیدگاه گسترده‌تر و جامع‌تری درمورد فرایند مدیریت ذی‌نفعان در سرتاسر چرخه حیات پروژه اتخاذ شود (Aaltonen, 2012).

مدیریت ارتباط با مشتری رویکردی استراتژیک است که در ارتباط با بهبود ارزش ذی‌نفع از طریق توسعه ارتباطات مناسب با مشتریان و بخش‌های مشتری کلیدی است. مدیریت ارتباط با مشتری قابلیت‌های بالقوه استراتژی‌های بازاریابی ارتباط و فناوری اطلاعات را در راستای ایجاد روابط بلندمدت سود ده با مشتریان و سایر ذی‌نفعان کلیدی پیوند می‌دهد. مدیریت ارتباط با مشتری فرصت‌های بسیاری برای به‌کارگیری داده‌ها و اطلاعات در جهت شناخت مشتریان و خلق ارزش مشترک ایجاد می‌کند. این امر مستلزم ادغام چند کارکردی از فرایندها، افراد، عملیات، قابلیت‌های بازاریابی است که از طریق اطلاعات، تکنولوژی و برنامه‌ها میسر می‌گردد (Aaltonen, 2012).



شکل ۷- ماتریس ارزیابی عملکرد تحلیل ذی‌نفعان (قاضی نوری، ۱۳۹۲)

۸- نظام مدیریت بر مبنای هدف (MBO)^۱

برای نخستین بار به سال ۱۹۵۴ «پیتر دراکر»^۲ اصطلاح «مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه» را در یکی از کتاب‌های خود به کار برد و بر آن اساس سیستم مدیریت را تأکید نمود. او در این باره می‌نویسد:

«در این زمان آنچه سازمان‌ها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوشش‌های گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدف‌های فردی و سازمانی به وجود آورد و آن‌ها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که برآورد این نیاز را امکان‌پذیر می‌سازد.» (کوونتز و همکاران^۳، ترجمه طوسی و همکاران، ۱۳۷۴).

لازم به ذکر است که «مدیریت بر مبنای هدف» سیستم و مجموعه جدیدی از اجزا و عوامل قدیمی است که پیش از ۱۹۵۴ نیز در نوشته‌های «تیلور، فایول و التون مایو»^۴ عنوان شده است. «دراکر» این عوامل را باهم تلفیق نمود و به سیستمی دست‌یافت که بدیع می‌نمود. در این سیستم جدید اهمیت هدف‌ها و برنامه‌ریزی از نظرات «تیلور و فایول»، اهمیت نقش فرد در سازمان، احساس تعهد او در مقابل تحقق هدف‌های سازمان و مدیریت مشارکت‌جویانه، از نظرات علمایی چون «التون مایو» و تأثیر مشارکت کارکنان در بهبود امور و افزایش احساس رضایت از طریق سهیم شدن در تصمیم‌گیری‌ها از «لستر کوخ و جان فرنچ»^۵ بوده است و همان‌طور که اشاره شد «دراکر» این اجزا و عوامل را در قالبی نو ارایه داد که به جرأت می‌توان گفت در پیشبرد مدیریت نقشی مؤثرتر از اجزا و عوامل متشکله خواهد داشت.

پس از «دراکر» نظریه‌پردازان دیگری چون «مک‌گریگور»^۶، «هامبل»^۷، «بلیک و موتن»^۸ و «لیکرت»^۹، این سیستم را توسعه و بهبود بخشیدند. «مک‌گریگور» در تئوری

-
- 1- Management By Objectives
 - 2- Peter Drucker
 - 3- Koontz et al
 - 4- Taylor, Fayol & Elton Mayo
 - 5- Lester Koch & Jan French
 - 6- Mc Gregor
 - 7- Humble
 - 8- Blake & Mouton
 - 9- Likert

انسان را علاقه‌مند به کار قلمداد می‌کند و معتقد است هر فردی مایل است در کار خود قبول مسئولیت کند و در تحقیق هدف‌های سازمان از طریق مدیریت مشارکت‌جویانه خود را متعهد احساس نماید. این نظریه در سیستم مدیریت بر مبنای هدف تأثیر کرده و جنبه‌هایی از آن که مبتنی بر کنترل فرد به وسیله‌ی خود فرد در انجام فعالیت‌ها می‌باشد، متأثر از این نظریه است (کونتز و همکاران، ترجمه طوسی و همکاران، ۱۳۷۴).

نظرات «هامبل» در توسعه‌ی این سیستم از مدیریت نقش مهمی داشته است. او معتقد به دو جنبه در این سیستم بوده است: یکی جنبه‌ی فنی و دیگری جنبه‌ی انسانی. به نظر او این دو جنبه کاملاً به هم آمیخته‌اند و در عمل باید هر دوی این جنبه‌ها را در نظر داشت، چه توجه و تأکید بر یک جنبه باعث کاهش اثربخشی سیستم و عدم توفیق آن خواهد شد. «بلیک و موتن» نیز با ارایه سبک‌های مختلف مدیریت که نشان‌دهنده‌ی فردگرایی یا سازمان‌گرایی مدیران می‌باشد، سهمی در توسعه‌ی سیستم مدیریت بر مبنای هدف داشته‌اند. به وسیله‌ی معیار سنجشی که آنان تنظیم نموده‌اند می‌توان هر مدیریتی را در یک سبک خاص طبقه‌بندی نمود و اثربخشی او را در آن سبک سنجید. سیستم مدیریت بر مبنای هدف از آنجایی که هم به فرد و هم به ارایه تولید و خدمات در سازمان توجه دارد، با سبک‌هایی که «بلیک و موتن» ارایه داده و ضمن آن توجه بسیار به فرد و وظیفه‌ی او در راستای هدف‌های سازمان ابراز داشته‌اند، قابل‌مقایسه و تطبیق می‌باشد.

«لیکرت» نیز در سیستم چهارگانه‌ی مدیریت خود وقتی به سیستم مشارکت هرچه بیشتر افراد در سازمان اشاره می‌کند، جنبه‌ی مهمی از سیستم مدیریت بر مبنای هدف را بازگو می‌نماید. چه اساس این سیستم مدیریت بر مشارکت است و سیستم چهارم «لیکرت» نیز کوششی است در جهت آنکه تمامی فعالیت‌ها در سازمان از طریق مشارکت و تعاون انجام می‌پذیرد.

مدیریت بر مبنای هدف، یک نظام مدیریتی فراگیر است که کوشش‌های کلیدی مدیران را به شیوه‌ای منطقی یکپارچه می‌کند و به گونه‌ای آگاهانه برای دستیابی اثربخش و کارآمد به هدف‌های فردی و سازمانی جهت‌گیری شده است (کونتز و همکاران، ترجمه طوسی و همکاران، ۱۳۷۴).

فلسفه MBO و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی‌های افراد، به‌جای ارزشیابی ویژگی‌های مشخص و رفتاری آن‌ها، عملکرد آن‌ها براساس میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است مورد ارزیابی قرار گیرد. در MBO ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می‌شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و نهایتاً کارکنان، این اهداف کلان به اهداف خرد تبدیل می‌گردند و در انتها به همان سازمان سرایت می‌کنند. درنهایت نیز افراد براساس میزان تحقق اهداف خرد تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزیابی می‌شوند. ویژگی‌های MBO را می‌توان این‌چنین برشمرد:

(الف) MBO بیشتر یک نظام مدیریت نتیجه‌گرا است نه مدیریت روندگرا.

(ب) در MBO تعیین و توزیع اهداف (خرد کردن اهداف) در سازمان براساس گفتگو و ارتباطات روبروی سطوح مختلف سازمان انجام می‌شود و از هیچ قالب خاصی تبعیت نمی‌کند.

(ج) تأکید MBO بر اهداف کوتاه‌مدت است و تأکید کمتری به اهداف بلندمدت و استراتژیک می‌شود (حقیقی و سماواتیان، ۱۳۹۰).

تعاریف از مدیریت بر مبنای هدف بسیار مختلف و متنوع است. «اودیورنه و دیرت»^۱ مدیریت بر مبنای هدف را این‌گونه تعریف می‌کند که «مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است که از طریق آن سطوح بالا و پایین به‌صورت مشترک هدف‌های سازمان را مشخص می‌سازند و حدود مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند و تمامی این عوامل برای اداره واحد و ارزشیابی فعالیت‌های افراد به‌کار می‌رود».

«پیتر دراکر» در کتاب عمل مدیریت می‌گوید که «مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است که در آن رؤسا و مرئوسان در تشخیص هدف و هدف‌گذاری‌ها به‌منظور برنامه‌ریزی با یکدیگر همکاری می‌کنند تا هدف‌های تعیین شده را به بهترین وجه تأمین کنند. این مقاصد و برنامه‌ها باهدف‌های کلی سازمانی مرتبط و همسو هستند» (استونر و فریمن^۲، ترجمه مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۵).

1- Odiorne & Dieret

2 - Stoner & Freeman

فرایند مدیریت بر مبنای هدف

مدیریت بر مبنای هدف، به مجموعه‌ای از رویه‌های رسمی یا نسبتاً رسمی اطلاق می‌شود که با تعیین هدف، شروع و دامنه آن تا مرز بررسی عملکردها کشیده می‌شود (استونر و فریمن، ترجمه مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۵).

مدیران و زیردستان باهم همکاری می‌کنند تا هدف‌های مشترک را تعیین نمایند. مسئولیت هر شخص به صورتی دقیق، برحسب نتایج قابل‌سنجش (هدف)، تعیین می‌شود که زیردستان به هنگام برنامه‌ریزی کارهای خود، باید آن‌ها را به‌کار بندند یا رعایت کنند. مدیران رده پایین و مقامات ارشد سازمان، باید پیشرفت امور را کنترل کنند. ارزیابی عملکرد به‌وسیله هر دو گروه، رییس و مرئوس انجام می‌گردد و چند مدت یک‌بار، یعنی به‌صورت منظم، امور انجام‌شده موردبررسی قرار می‌گیرد (رضاییان، ۱۳۷۹).

مدیریت و برنامه‌ریزی بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی به‌کار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رییس و کارکنان در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. فکر اصلی این نظام، این است که تدوین و پذیرش طرفینی تمامی اهداف، تعهد قوی‌تری را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ تا اینکه سرپرست، یک‌جانبه هدف‌گذاری کرده، آن‌ها را به زیردستان تحمیل کند (رضاییان، ۱۳۷۶).

مراحل مدیریت بر مبنای هدف

مراحل برنامه‌ریزی براساس هدف و نتیجه عبارت‌اند از:

- تعیین رسالت و مأموریت‌ها
- تعیین نتایج مورد انتظار
- تعریف شاخص‌های ارزیابی
- تعریف هدف‌های عملیاتی
- تنظیم برنامه‌های عملیاتی
- طراحی سیستم کنترل عملیات (رضاییان، ۱۳۷۹).

ارکان مدیریت بر مبنای هدف

تعهد به اجرای برنامه: در هر سطحی از سازمان مدیران متعهد می‌شوند تا هدف‌های سازمانی و شخصی را که در اجرای مدیریت بر مبنای هدف تعیین شده‌اند، تأمین نمایند. مدیران با زیردستان تشکیل جلسه می‌دهند تا هدف‌هایی را تعیین کنند و سپس با پیشرفت کارها به صورت دائم کارهای انجام‌شده را مورد بررسی قرار دهند.

تعیین هدف به وسیله مقامات ارشد سازمان: برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف مؤثر و موفق، معمولاً به وسیله مدیران ارشد شروع می‌شوند، یعنی همان کسانی که استراتژی سازمان را تعیین می‌کنند و هدف‌هایی را که اولویت بیشتری دارند در هدف‌های سالانه می‌گنجانند.

هدف‌های فردی: در اجرای برنامه مدیریت بر مبنای هدف، مسئولیت‌ها و هدف‌های هر مدیر و زیردستان، به صورت مشخص تعیین می‌گردد. مقصود از تعیین هدف‌ها به صورت مشخص در همه سطوح، این است که به کارکنان کمک شود تا به صورتی دقیق، از این امر آگاه گردند که از آن‌ها چه انتظار می‌رود. هدف‌های فردی باید در جلساتی که با مشارکت زیردستان و سرپرستان تشکیل می‌گردد، تعیین شود؛ زیرا هر فردی به خوبی می‌داند که از عهده چه کارهایی برمی‌آید و بدین گونه، هدف‌ها را با معیارهای واقعی و قابل حصول تعیین می‌کنند. مدیران هم به نوبه خود، می‌توانند زیردستان را یاری کنند؛ تا آن‌ها تصویر روشن‌تری از خواسته‌های مدیران به دست آورند و در راه از میان برداشتن موانع به آن‌ها کمک کنند. بدین وسیله مدیران، باعث اعتماد بیشتر زیردستان به توانایی‌های خود می‌شوند.

مشارکت: میزان مشارکت افراد در تعیین هدف‌ها در سازمان‌های مختلف متفاوت است. به عنوان یک قانون کلی می‌توان گفت که هر قدر مشارکت مدیران و زیردستان در تعیین هدف‌ها بیشتر باشد احتمال دستیابی به آن هدف‌ها بیشتر خواهد شد.

استقلال در اجرای برنامه: پس از آن که هدف‌ها تعیین و مورد توافق مدیریت و سایر اعضای سازمان قرار گرفت، در رابطه با شیوه اجرای عمل، افراد از اختیارات بیشتری

برخوردارند. مدیران در چارچوب سیاست‌های سازمان برای اجرای برنامه‌ها، می‌توانند آزادی عمل داشته باشند و بدون این‌که تحت نظارت و دخالت مقامات بالاتری قرار گیرند، آن برنامه‌ها را به اجرا درآورند.

بررسی عملکردها: مدیران و زیردستان هرچند مدت یک‌بار تشکیل جلسه می‌دهند تا پیشرفت کارها بررسی نمایند. در این جلسه آن‌ها مسایل به وجود آمده را مشخص می‌کنند و آنچه را که هر یک از آن‌ها برای حل مسأله و یا مسایل مزبور می‌توانند انجام دهند را نیز مشخص می‌کنند. برای این‌که این اقدامات به‌صورت منصفانه و معقول انجام شود نتیجه عملکردها باید قابل‌سنجش و اندازه‌گیری باشد تا به هنگام ارزیابی از قضاوت ذهنی استفاده نشود (رضاییان، ۱۳۷۹).

برای استفاده از این روش، مزایایی برشمرده‌اند که چند مورد آن بدین شرح است:

- تعیین اهداف و مقاصد پیش از شروع به کار.
 - ابلاغ اهداف و مقاصد به کارکنان و سرپرستان رده‌های پایین‌تر.
 - تدوین طرح‌ها و مراحل اجرای کار.
 - بازنگری و اصلاح اشتباهات پس از انجام نخستین مرحله‌ی عملیاتی.
 - ادامه‌ی کار با در نظر داشتن همیشگی اهداف و مقاصد.
- توفیق این روش مدیریتی بیش از هر چیز به توانایی مدیران و کارکنان در تعیین و تدوین اهداف قابل‌سنجش و اصلاح، برای انواع برنامه‌های عملیاتی بستگی دارد. در بهترین حالت، مدیریت بر مبنای هدف ایجاب می‌کند که مدیران رده‌های بالا اهداف را تعیین کرده، به زیردستان ابلاغ کنند. به این ترتیب، ابلاغ اهداف مرحله‌به‌مرحله، سلسله‌مراتب سازمانی را طی می‌کند و به رده‌های پایین‌تر می‌رسد تا کلیه‌ی کارکنان با اهداف و مقاصد و طرح‌ها و مراحل اجرایی آشنا شوند. به این ترتیب، هنگامی که کلیه‌ی کارکنان بر این موارد وقوف پیدا کردند، می‌توان نخستین مرحله‌ی اجرایی را آغاز کرد (رضاییان، ۱۳۷۹).

مراحل لازمه جهت اجرای MBO

عمل تصمیم‌گیری در اداره‌ی امور سازمان‌ها به‌قدری مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. سازمان‌ها، مجموعه‌ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق مجموعه هدف‌های از پیش تعیین‌شده و مشترک در تعامل‌اند. بدون شک با توجه به اینکه این هدف‌ها و منابع افراد الزاماً بر هم انطباق نداشته‌اند، شیوه مواجهه شدن مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از توانایی‌های بالقوه افراد و عناصر حائز اهمیت است. در این راستا، کارکنان هر سازمان مهم‌ترین جز سازمان محسوب می‌شوند که بی‌توجهی به خواست و تأمین نیازهای موردنظر آن‌ها غیرقابل‌اجتناب است. در مختصرترین شکل سیستم تصمیم‌گیری مدیریت بر مبنای هدف، سلسله مراحل زیر را برای این فعالیت در نظر می‌گیرد:

۱. تعیین اهداف: مشکل‌ترین مرحله بوده و این فرایند باید به‌صورت مشترک صورت گیرد و در این راه با ایجاد ساختار مناسب مشارکت، رقابت، بحث و گفتگوی چالشی به نتایج بهتری می‌توان دست‌یافت.

۲. دخالت رییس و رؤس: پس از آنکه هدف‌های کلی سازمان تعریف و تبیین شدند، مسئولیت هر واحد با همکاری مدیران مافوق، مقاصد واحد مربوط را تعیین می‌کنند. این همکاری و مشاوره دارای اهمیت خاصی است، زیرا چنانچه افراد در تعیین هدف‌ها دخالت داشته باشند، برای تحقق آن‌ها بیشتر برانگیخته می‌شوند. هدف‌های سازمانی، مشخص و کوتاه‌مدت هستند و متناسب با توانایی واحد ذی‌ربط در یک دوره زمانی معین، تعیین می‌شوند. از سوی دیگر، مسئولان واحدها در تعیین هدف‌های واحد مربوط باید با کارکنان آن مشورت کنند. به این ترتیب، هر یک از کارکنان در تعیین هدف دخالت خواهند داشت.

۳. ایجاد و پرورش برنامه عملکرد: در این مرحله برای گروه‌های کاری و فردی، اهداف و انتظارات آن‌ها مشخص شده و طرح و برنامه‌ریزی لازم تهیه می‌شود.

۴. در برابر هم نهادن هدف‌ها و منابع: اهداف به‌تنهایی معنای خاصی ندارند، مگر این‌که منابع و وسایل دستیابی به آن‌ها معلوم باشد. چنانچه مقصدها دقیقاً تعیین شوند، نیاز به

منابع نیز باید به‌دقت ارزیابی تا تخصیص منابع تسهیل شود. باید در نظر داشت که در تخصیص منابع هم مانند تعیین هدف‌ها مشورت با مرئوسان لازم است.

۵. جمع‌آوری و سازمان‌دهی حقایق مرتبط، شناسایی مشکل و راه‌حل‌های آن

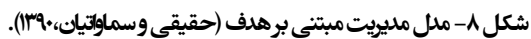
۶. آزادی عمل در اجرا: رییس و مرئوس در اتخاذ تصمیم نسبت به استفاده از منابع و وسایل لازم برای رسیدن به هدف‌ها، باید از آزادی عمل کافی برخوردار باشند. تا زمانی که این وسایل و منابع در محدوده خط و مشی‌های سازمانی باشد، دخالت از سوی رؤسای مافوق باید با کمترین حد ممکن کاهش یابد.

۷. مرور، پردازش و پرورش راه‌حل و فعالیت‌ها (بازنگری و ارزیابی

عملکرد): در این فاز فرایندها به‌صورت دوره‌ای از طریق بازخورد و تجارت شخصی افراد و مقایسه با استانداردها موردبازنگری قرار می‌گیرند و اصلاحات لازم اعمال می‌شود.

۸. اعطای پاداش براساس عملکرد حاصله.

طی سی‌وچند سال اخیر، محبوبیت روش مدیریتی موردبحث، فراز و نشیب‌هایی داشته، اما فقط معدودی از سازمان‌ها توانسته‌اند آن را به‌طور کامل اجرا کنند. درواقع، نمی‌توان این روش را داروی دردهای مدیریت دانست، زیرا روش مزبور مانند سایر روش‌ها، تنها یک وسیله است. برای آنکه روش یادشده بیشترین بازده را داشته باشد، لازم است مجراهای ارتباطی سازمان بسیار منظم عمل کند. متأسفانه در اکثر سازمان‌ها ضعف ارتباطات یک مشکل اساسی محسوب می‌شود. درنتیجه، مدیریت بر مبنای هدف به‌درستی اجرا نمی‌شود و به این دلیل ناچار باید آن را تعدیل کرد و تعدیل در حقیقت دور شدن از مقاصد اصلی این روش است. ازاین‌رو، معمولاً سازمان‌ها به‌جایی می‌رسند که ارتباطات جنبه‌ی یک‌طرفه پیدا می‌کند و طی آن از کارکنان و مدیران رده‌های پایین خواسته می‌شود به اهدافی که در رده‌های بالا تعیین شده، دست پیدا کنند. درنتیجه، ممکن است بین اهداف افراد و اهداف سازمان تضاد بروز کند که طبعاً به زیان هر دو، مخصوصاً سازمان است (رضاییان، ۱۳۷۹).



۹- نظام مدیریت کیفیت جامع TQM^۱

در سال ۱۹۵۰ مؤسسه 'UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS' «ادوارد دمینگ»^۲ را برای انجام سخنرانی‌های مختلفی در زمینه‌ی کیفیت به ژاپن دعوت نمود و در سال ۱۹۵۱ این مؤسسه به پاس خدمات دکتر «دمینگ» در زمینه‌ی کیفیت جایزه‌ای به نام ایشان بنیان نهاد. مدلی که جایزه دمینگ براساس آن تهیه گردید و از دهه پنجاه میلادی در ژاپن به اجرا درآمد عمدتاً بر کیفیت محصولات و روش‌های کنترل کیفی استوار است. به بیان دیگر مدل جایزه دمینگ بر این اصل استوار است که برای تولید محصولات و خدمات باکیفیت بالا نیاز به هماهنگی همه‌جانبه و فراگیر در سطح سازمان است. این مدل نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد کرد و همین تفکر نگرش فراگیر منجر به ظهور کنترل کیفیت فراگیر در دهه ۶۰ میلادی است.

هرچند امروزه اعتقاد به برنامه‌ریزی ملی همانند سال‌های گذشته وجود ندارد، ولی این به آن معنا نیست که باید برنامه‌ریزی کنار گذاشته شود، بلکه دنیای امروز روش‌های جدید مؤثرتری را برای برنامه‌ریزی ملی می‌طلبد. خاستگاه برنامه‌ریزی ملی با هر رویکردی، دست یافتن به نیازها و مطالبه‌های مردم می‌باشد و مدیریت کیفیت جامع که از نیازهای مشتری شروع شده و به دنبال تأمین رضایت مشتریان می‌باشد، به خوبی می‌تواند نگاهی جدید به برنامه‌ریزی ملی ارائه دهد. هدف این مدل تأمین رضایت مشتریان برنامه می‌باشد و واجد ویژگی‌هایی است که در صورت تحقق آن‌ها رضایت مشتریان برآورده خواهد شد. جامع بودن، عدالت، انعطاف‌پذیری، هماهنگی، سازگاری درونی و بیرونی، عقلانیت و اثربخشی از خصوصیات هدف مدل می‌باشند که براساس نظرهای صاحب‌نظران برنامه‌ریزی به دست می‌آید. همچنین مبانی اصلی تحقق هدف، سه عامل اصلی، بهینه‌سازی فرایندهای برنامه‌ریزی، توانمندسازی دست‌اندرکاران برنامه و تمرکز بر نیازهای مشتریان برنامه می‌باشد. برنامه‌ریزی به مرحله تدوین برنامه خلاصه نشده و شامل تدوین، اجرا بررسی و اصلاح برنامه

1 - Total Quality Management

2- Edvard Deming

است و زمانی هدف مدل، یعنی رضایت مشتریان برنامه زمانی محقق می‌شود که کلیه مبانی ذکرشده به‌طور مستمر بهبود پیدا کنند (حمیدی زاده و بابادی، ۱۳۸۹).

مدیریت کیفیت جامع فرایندی است متمرکز بر روی مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر گروه‌ها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود. هدف کلیه تلاش‌های مدیریت کیفیت جامع در سازمان در جهت بهبود و حفظ کیفیت، جلب رضایت کامل مشتری با کمترین هزینه است. بهره‌وری را باید از مجرای اصلاح و بهبود کیفیت تولید، خدمات و همه فعالیت‌ها ازجمله رضایت کارکنان، میزان مشارکت و درگیر ساختن آن‌ها، اصلاح کرد. بنیاد مدیریت کیفیت جامع به‌طور عمده از «دمینگ و جوران»^۱ نشأت گرفته است و براساس ایده‌های ایشان و با توسعه مبانی TQM اصول قابل طرح برای بهره‌گیری از TQM شکل گرفته است. مبانی مدیریت کیفیت جامع را می‌توان، تأمین انتظارات مشتری، بهبود و مستمر فرایندها، مشارکت همه‌جانبه کارکنان و تفویض اختیار و قدرت به آن‌ها و گردآوری داده‌ها دانست. زمانی مدیریت کیفیت جامع قابل پیاده شدن است که هدف موردنظر، برآورده ساختن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و حتی فراتر از آن باشد و همه تصمیم‌ها براساس داده‌های جمع‌آوری شده صحیح و قابل اعتماد و تجزیه و تحلیل آن‌ها اتخاذ شود. تمامی دست‌اندرکاران در انجام امور مشارکت داده‌شده و به‌منظور بهبود مستمر فرایندها، تفویض اختیار و قدرت به ایشان صورت گرفته‌شده باشد. صاحب‌نظران برنامه‌ریزی با دیدگاه‌های و رویکردهای متفاوت یکی از ویژگی‌های و کارکردهای برنامه‌ریزی را با اهمیت دانسته و وجود آن‌ها را نشانگر موفقیت برنامه‌ها دانسته‌اند. به نظر «لئونتیف»^۲ یک برنامه ملی باید متعادل و منسجم و از لحاظ گستره وسیع و از لحاظ ماهیت همخوانی و درنهایت شبیه باشد (حمیدی زاده و بابادی، ۱۳۸۹).

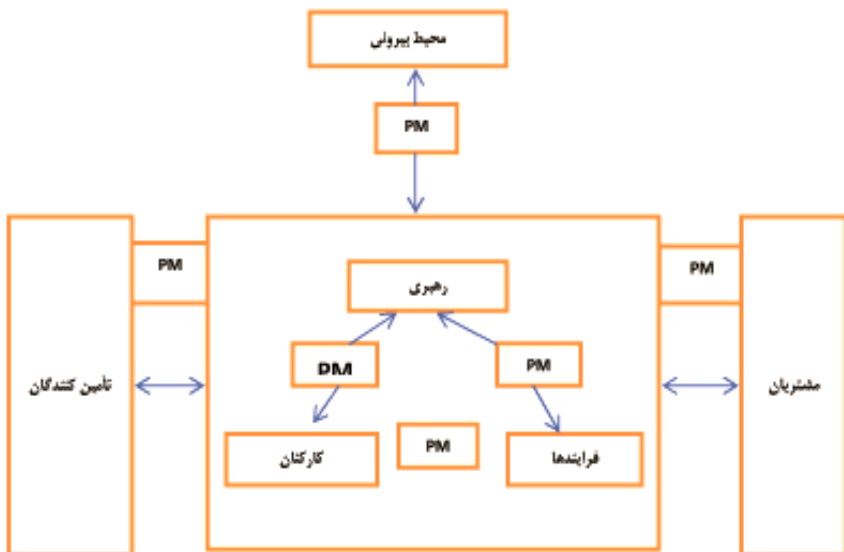
عناصر اصلی TQM مرتبط با منابع انسانی از آنجایی که منابع انسانی شامل افراد، کلیه شبکه‌ها و ساختارهای مرتبط به‌منظور ارایه یک کار دسته‌جمعی باکیفیت می‌باشد، لذا یک سازمان موفق می‌کوشد تا منابع انسانی خود را در جهت تولید محصولات ارایه خدمات باکیفیت

1- Deming & Juran

2- Leontief

بالا ترغیب و مدیریت نماید. در این راستا شواهد بسیار زیادی وجود دارد که موفقیت سازمان و کیفیت به صورت دست در دست و موازی حرکت می‌کند و TQM یک استراتژی جهت تحقق بخشیدن به این امر می‌باشد. عناصر اصلی TQM که ارتباط مستقیم با منابع انسانی دارد به شرح زیر می‌باشد:

۱. افزایش کارایی و سیستم‌های کاری از طریق توانمندسازی منابع انسانی
۲. بهبود مستمر سیستم از طریق بهینه‌سازی منابع انسانی
۳. رضایت‌مندی و خشنودی کارکنان (مشتریان داخلی)
۴. افزایش اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی
۵. برنامه‌ریزی و ارزیابی منابع انسانی
۶. آموزش و توسعه منابع انسانی (تاج‌الدین، ۱۳۸۸).



شکل ۹- مدل مدیریت کیفیت جامع TQM (روحانی، ۱۳۹۳)

۱۰- روش مالکوم بالدريج^۱

جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج یک جایزه سالانه برای شرکت‌های آمریکایی به‌منظور دستیابی به اهداف کیفی و تجارت مناسب است. اهداف این جایزه، ارتقای آگاهی از کیفیت به‌عنوان یک عنصر مهم افزایش در رقابت، فهم نیازمندی‌های اجرای عالی و سهیم شدن در اطلاعات است. مدل «بالدريج» بر مبنای خودارزیابی سازمانی اقدام به تحول و تعالی سازمان می‌نماید و تأکید فراوانی بر تغییر و تلاش درونی سازمان‌ها دارد. به این منظور فرآیند اعطای جایزه «بالدريج» نیز بر مبنای خودارزیابی سازمان بوده و پس‌از آن نتایج خودارزیابی موردبررسی قرار گرفته و نسبت به اعطای جایزه اقدام می‌شود. این مدل به‌طور عمده به سه گروه تقسیم می‌شود:

گروه اول: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات آموزشی.

گروه دوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات تجاری.

گروه سوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات بهداشتی و درمانی.

به‌طور سنتی برای اطمینان از کیفیت خدمات بهداشتی، به دانش تکنیکی متخصصان پزشکی و پرستاری، که انتظار می‌رفت این دانش را به بهترین وجه در مداوای بیمار مورداستفاده قرار دهند، تکیه می‌شود. در نتیجه عملکرد سازمانی مراقبت‌های بهداشتی به‌تنهایی با استفاده از شاخص‌های کلینیکی ارزیابی می‌شود. به‌هرحال امروزه مراکز بهداشتی درمانی، سازمان‌هایی پیچیده هستند که کار هر کدام از متخصصان جزئی از سیستم به‌حساب می‌آید که باید برای خدمت‌رسانی به بیمار هر کدام به نحو احسن کار خود را انجام دهند. مراقبت‌های بهداشتی درمانی مناسب نیازمند حمایت مدیریتی و اجرایی هستند تا قادر باشند بیمار را با امنیت و سلامت ترخیص کنند.

در سال ۱۹۹۵ معیارهای «بالدريج» برای سازمان‌های بهداشتی درمانی تهیه و به‌صورت آزمایشی در ۴۶ مؤسسه بهداشتی درمانی مورداستفاده قرار گرفت و هزاران مؤسسه بهداشتی

درمانی دیگر معیارهای «بالدریج» را به عنوان ابزار خودارزیابی به کاربردند. معیارها در سال ۱۹۹۸ مورد بازنگری قرار گرفت و در سال ۱۹۹۹ مؤسسات بهداشتی درمانی انتفاعی و غیرانتفاعی مجاز به رقابت جهت دریافت جایزه بخش بهداشت و درمان شدند. معیارهای بهداشتی درمانی «بالدریج» چهارچوبی برای توسعه و مدیریت سیستم‌های کیفی در سازمان‌های بهداشتی درمانی ارائه می‌کند (آصف زاده و رضاپور، ۲۰۰۸).

روش «بالدریج» درواقع روشی است که به پیاده‌سازی مفاهیم TQM در سازمان کمک می‌کند. در این روش ۷ معیار و روش اجرای پیاده‌سازی TQM ارائه می‌شود. هر سازمانی که در ممیزی مؤسسه «بالدریج» امتیاز بالایی را کسب کند برنده جایزه «مالکوم بالدریج» می‌شود. درواقع ارزیابی‌هایی که در این روش انجام می‌شود، به منظور تعیین میزان پیاده‌سازی معیارهای «بالدریج» که همان مفاهیم TQM است می‌باشد. این ارزیابی‌ها می‌تواند توسط خود سازمان‌ها به صورت خودارزیابی انجام شود. ولی برای دریافت جایزه میزان وابسته به مؤسسه «بالدریج» باید سازمان را ارزیابی کنند (مهدوی، ۱۳۸۷).

معیارهای جایزه بالدریج

کمیته انتخاب کنندگان جایزه کیفیت آمریکا، توجه خود را بر هفت زیرمجموعه و معیار معطوف می‌سازد:

- رهبری
- طرح‌ریزی استراتژیک
- مشتری مداری و بازارمداری
- جریان و تحلیل اطلاعات
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت فرایند
- نتایج کسب و کار سازمان (آصف‌زاده و رضاپور، ۲۰۰۸).

اهداف جایزه مالکوم بالدريج

اهداف رسمی جایزه بالدريج عبارت‌اند از:

- ۱- ترویج و توسعه آگاهی از کیفیت به‌عنوان عنصری مهم در رقابت.
- ۲- گسترش مشارکت در اطلاعات و راهبردهای موفقیت‌آمیز کیفی و تسهیم دستاوردهای اجرایی.

در این میان عوامل اصلی که اهداف فوق را در قالب نظام جایزه شکل می‌دهد، دودسته‌اند:

- ۱- آمادگی شرکت‌ها برای اقتصاد به‌شدت رقابتی در سطح جهانی.
- ۲- ایجاد ابزاری قدرتمند جهت خودارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و نتایج حاصله جهت طرح برای اقدامات بهبود (مهدوی، ۱۳۸۷).

جایزه کیفیت «مالکوم بالدريج» یکی از جوایز کیفیت معتبر در جهان همانند جایزه بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) است. بالدريج یک مسابقه سالانه شبیه جایزه دمنینگ برای قدردانی از شرکت‌های آمریکایی است که در کیفیت و مدیریت کیفیت به موفقیت‌هایی نایل آمده باشند. این جایزه، سه گروه واجد شرایط را در بردارد: شرکت‌های ساخت و تولید، شرکت‌های خدماتی و سازمان‌های تجاری کوچک. جایزه «بالدريج» یک نشان شیشه‌ای با ارتفاع ۱۴ اینچ بوده که تاکنون به شرکت‌های زیر اهدا گردیده است: سال ۱۹۸۸: شرکت موتورولا، سال ۱۹۸۹: شرکت میلیکن، سال ۱۹۹۰: شرکت موتور کادیلاک، سال ۱۹۹۱: شرکت صنایع مارلو، سال ۱۹۹۲: شرکت AT&T، سال ۱۹۹۳: شرکت لاستیک ایمز، سال ۱۹۹۶: ارتباطات مشتری شرکت AT&T و سال ۱۹۹۵: صنایع آرمسترانگ.

جایزه «بالدريج»، سعی دارد با تعمیق فرایند شناخت در داخل و بیرون سازمان، نسبت به شناسایی مدل‌های موفق^۱ و نیز با ترغیب سازمان‌ها به آموختن و بهبود عملکرد در خلال فرایند فوق، به اهداف خود دست یابد. درحال حاضر نظام ارزیابی و رویکردهای جایزه «بالدريج» به‌عنوان کلید مدیریتی مهم در راه موفقیت برای شرکت‌ها در سطح جهان تلقی می‌شود (عریضی و براتی، ۱۳۹۳).

ارزش‌های بنیادین جایزه «مالکوم بالدريج»

معیارهای کیفیت براساس نظر مشتری: کلیه مشخصه‌های کالاها و خدمات که برای مشتری ارزش محسوب می‌شوند و منجر به رضایت مشتری می‌شوند باید در نظام مدیریت کیفیت سازمان موردتوجه قرار گیرند.

رهبری: مدیریت ارشد سازمان باید جهت‌گیری سازمان را مشخص و ارزش‌های سازمان را به‌گونه‌ای روشن و شفاف بیان کند. همچنین طرح‌ها، نظام‌ها، ساختارها و روش‌های دستیابی به موقعیت برتر، کیفیتی را توسعه دهد و در زمینه‌ی ایجاد و حفظ فرهنگ کیفیت در سازمان بکوشد.

تعهد به کیفیت در بلندمدت: دستیابی به موقعیت برتر در بازار و در زمینه‌ی کیفیت در صورتی میسر است که سازمان مایل به دادن تعهد و ایجاد تعهد در سازمان نسبت به مشتریان، کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان و جامعه باشد.

بهبود مستمر: دستیابی به بالاترین سطح کارایی، مستلزم اجرای موفق روش‌های بهبود مستمر در سازمان است.

توسعه نیروی انسانی و مشارکت کارکنان در بهبود کارایی عملیات:

سازمان‌ها باید به‌دنبال راه‌هایی برای درگیر کردن کارکنان در امر بهبود عملکرد سازمان و رضایت مشتریان باشند چراکه دستیابی به شرایط آرمانی عملکرد سازمان، مستلزم بهره‌گیری از نیروهای کارآزموده و متعهد است.

کیفیت طراحی و اقدامات پیشگیرانه: توجه به کیفیت در مرحله طراحی و پیشگیری از مسایل کیفیتی، بسیار کم‌هزینه‌تر از اقدامات اصلاحی در مراحل نهایی فرایند تولید و عرضه محصولات است.

مدیریت براساس واقعیت: مدیریت سازمان و تصمیم‌گیری در سازمان باید براساس داده‌های حقیقی و اطلاعات دریافتی از مشتریان، بازار، کارایی کالاها و خدمات، عملیات، تأمین‌کنندگان و کارکنان باشد.

توسعه همکاری‌های داخلی و خارج: همکاری‌های داخلی و خارجی جهت منافع متقابل واحدها و سازمان‌ها باید برقرار شود.

مسئولیت پذیرش شرکت (سازمان) در قبال عموم: علاوه بر دستیابی به موقعیت برتر در حوزه کاری سازمان، باید به مسئولیت‌های ملی و عمومی خود توجه داشته و اقدامات لازم را در زمینه‌هایی چون حفظ اخلاقیات کاری، حفظ سلامت عمومی، ایمنی و محیط‌زیست و انتقال تجربیات موفق خود به جامعه تجاری مربوطه اجرا کند.

عکس‌العمل سریع: در بازار رقابتی کنونی میل فزاینده‌ای به کوتاه کردن سیکل عرضه کالا و خدمات به مشتری و پاسخ سریع‌تر به تقاضاهای مشتریان وجود دارد. بهبود در زمان پاسخ به مشتریان در عملیات و خدمات پشتیبانی منجر به کیفیت و بهره‌وری می‌شود (عریضی و براتی، ۱۳۹۳).

نحوه امتیازدهی در جایزه «بالدریچ»

امتیازدهندگان معیارهای بالدریچ پس از مشاهده سازمان اقدام به امتیازدهی می‌کنند. چگونگی برآورده کردن نیازها و محل ردیابی آن باید مشخص باشد. برای امتیازدهی یک مورد، امتیاز دهنده ابتدا بهترین دامنه امتیازی را که با آن مورد هماهنگی دارد، انتخاب می‌کند (مثلاً ۶۰-۵۰). این تصمیم‌گیری نیاز به توافق کلی ندارد. امتیاز واقعی در داخل دامنه تعیین شده، به قضاوت امتیاز دهنده در ارتباط با آن مورد بستگی دارد.

معیارها به دو قسمت شیوه و نتایج تقسیم شده‌اند که در قسمت شیوه‌ها، امتیاز ۵۰٪ بیان می‌کند که شیوه موردنظر اهداف اولیه این مورد را پوشش می‌دهد. امتیازات بالاتر بلوغ، تکامل و دستیابی بالاتر را بیان می‌کنند. در قسمت نتایج، امتیاز ۵۰٪ یک‌روند بهبود مشخصی را در رابطه با آن مورد بیان می‌دارد. امتیازات بالاتر بهبود بیشتری را درمورد عملکرد مشخص می‌سازد (عریضی و براتی، ۱۳۹۳).

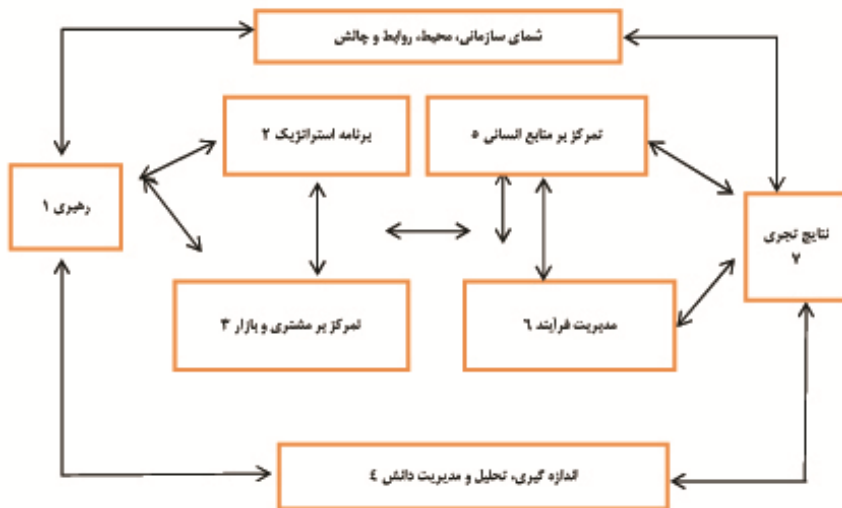
اجرای جایزه ملی کیفیت «بالدریچ»

اجرای این جایزه توسط انجمن کیفیت آمریکا صورت می‌پذیرد. مرور امتیازدهی و قضاوت برای تقاضاها شامل مشاهده سازمان، توسط صدها سازمان داوطلب از شرکت‌های آمریکایی،

دانشگاه‌ها، دولت، مشاوران و سایر سازمان‌ها انجام می‌پذیرد. این داوطلبان نقش کلیدی بسیار مؤثری دارند. هیأت ناظران، سازمان را با سؤالاتی درمورد فرایند موردبررسی قرار می‌دهند تا از انجام فرایندهای مناسب و ایجاد بهبود مستمر، اطمینان حاصل کنند اما ناظران در قضاوت و ارزیابی واقعی متقاضیان مشارکت ندارند. هیأت ممتحنین از ۲۰۰ نفر براساس تخصص و تجربه آن‌ها تشکیل می‌شود.

فرایند این جایزه دارای چندین مرحله است که اولین مرحله، بهبود سالانه معیار، راهنماها و فرایند کلی جایزه است. مرحله بعدی تکمیل فرم تعیین شایستگی توسط شرکت متقاضی است که شرکت متقاضی باید شایستگی خود را به اثبات رساند. سپس هر متقاضی فرم تقاضا را تکمیل می‌کند. در ادامه هر متقاضی در چهار مرحله، مورد بازبینی قرار می‌گیرد:

- ۱- مرور توسط حداقل ۵ نفر از اعضای هیأت ممتحنین.
- ۲- بازبینی و بررسی به‌صورت اجماع و ارزیابی متقاضی با توجه به یافته‌های مرحله.
- ۳- بازدید محل سازمان (کارخانه) برای مرور امتیازدهی در مرحله دوم.
- ۴- بازنگری قضاوت انجام‌شده و ارایه توصیه‌ها (عریضی و براتی، ۱۳۹۳).



شکل ۱۰- مدل ارزیابی مالکوم بالدریج (عریضی و براتی، ۱۳۹۳)

۱۱- مدل تعالی سازمان (EFQM)^۱

امروزه اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر مدل‌ها و جوایزی که در سطح ملی و منطق‌هایی که ایجاد کرده‌اند، محرک سازمان‌ها و کسب‌وکارها در تعالی، رشد و خلق کیفیت و رضایت مشتری هستند. اصلی‌ترین نمونه‌ی این جوایز عبارت‌اند از: جایزه‌ی «دمینگ» در ژاپن، جایزه‌ی «بالدریج» در آمریکا، جایزه‌ی «اروپایی کیفیت» که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM معروف است. دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM از ویژگی‌های آن است. مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه‌ی فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. در نتیجه مدل تعالی سازمانی مدلی مناسب برای ارزیابی عملکرد کیفی سازمان است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل شامل نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل‌بهبود آن، که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند.

مدل تعالی EFQM عبارت است از ابزاری عملی برای کمک به سازمان‌ها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن این که در کجای مسیر تعالی قرار دارند. همچنین کمک به آن‌ها برای شناخت فاصله‌هایی که باید پر کنند و سپس ارایه راه‌حل می‌باشد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در اواخر سال ۲۰۰۱ میلادی برای تشویق و ترغیب سازمان‌ها جهت قرارگرفتن در مسیر تعالی، سطوحی را با عنوان «سطوح سرآمدی» تعریف EFQM نمود. تا آن زمان، فقط سازمان‌های سرآمد می‌توانستند سطح سرآمدی خود را نسبت به جایزه کیفیت اروپایی ارزیابی نمایند و این موضوع باعث سرخوردگی سایر سازمان‌هایی می‌گردید که تلاش‌هایی را در راه سرآمدی انجام داده بودند. EFQM بیانگر اهداف و ایده آل‌هایی هستند که در آن‌جا باید بدان اعتقاد داشته باشد و سعی در رسیدن به آن‌ها کند؛ اما این امری طبیعی است که رسیدن به این اهداف و ایده آل‌ها برای سازمان‌هایی که در جستجوی سرآمدی هستند کاری آسان نخواهد بود و مستلزم عبور از مراحل مختلفی است. مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ به‌عنوان مدل تعالی کسب‌وکار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت

و خودارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارایه شد، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید (Santos & Gonzalez, 2007). این مدل نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آن‌ها دست یابد. این مدل به سرعت موردتوجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند. در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدلی مربوط به سازمان‌های کوچک توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۹ مهم‌ترین بازبینی مدل EFQM صورت گرفت. در سال ۲۰۰۱ مدل سرآمدی EFQM ویرایش سازمان‌های کوچک و متوسط ارایه شد. مدل EFQM شامل دودسته عوامل جدا از هم است که به صورت کلی به نتایج و توانمندسازها تقسیم می‌شوند. «سانتوس و گونزالز» (۲۰۰۷) پنج معیار را اعلام کردند که با عنوان توانمندسازها طبقه‌بندی می‌شوند: رهبری، کارکنان، سیاست‌ها و استراتژی‌ها، منابع و ذی‌نفعان و فرایندها و چهار معیار با عنوان نتایج طبقه‌بندی می‌شوند: نتایج حاصل از افراد، نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. گسترده‌ترین چارچوب سازمانی مورد استفاده در اروپا این مدل است (کسمتی، ۱۳۸۶).

تئوری سازنده و پشتیبان این چارچوب است که توانمندسازها مانند اهرم‌هایی هستند که مدیران می‌توانند از آن برای رسیدن سریع‌تر به نتایج آتی استفاده کنند. یکی از نقاط ضعف این مدل مشکل عملیاتی کردن آن است، چراکه عبارتها و مفاهیم به کاررفته در این مدل به قدری کلی است که به گونه‌های مختلفی می‌توانند تفسیر شوند و هر سازمانی قادر خواهد بود با این سرعنوان‌ها، شاخص‌های ارزیابی متفاوتی را ایجاد کند (موسی خانی و همکاران، ۱۳۹۱).

مدل EFQM مبتنی بر ۹ حوزه عملکردی ۸ مفهوم بنیادی بوده که برای هر یک از حوزه‌ها امتیازی مشخص شده است. هر یک از سازمان‌ها براساس امتیاز کسب‌شده در هر حوزه قابل طبقه‌بندی است:

– وجود تعاریف دقیق عملیاتی برای مفاهیم بنیادین که درک آن برای پاسخ‌دهندگان ساده‌تر است.

– ارزیابی میزان وجود و اجرای مفاهیم بنیادین در شرکت‌های مورد ارزیابی می‌تواند تا حد زیادی بستر ساز تحقق شاخص‌های نه‌گانه مدل باشد.

- شاخص‌های نه‌گانه، خود برگرفته از مفاهیم بنیادین هشت‌گانه است.
- به‌دلیل کاربرد از مفاهیم بنیادین در استانداردهای سری ۹۰۰۰ در کشورمان، ارزیابی این مفاهیم بنیادین می‌تواند به‌عنوان مقدمه‌ای بر ارزیابی‌های بعدی توسط شاخص‌ها باشد (اصغری زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

مدل EFQM در معیارها و زیر معیارهای خود با موشکافی خاصی جزئیات عملکردی سازمان را آشکار می‌کند و هیچ نکته پنهانی را در عملکرد سازمان در هردو بخش نتایج و توانمند سازها باقی نمی‌گذارد. ارزیابی براساس این مدل نشان داد که این مدل در تمام معیارها و زیر معیارهای خود انتظاری در حد بالا از ارزیابی‌شونده خود دارد؛ که این با اهداف اولیه طراحان که همانا ارزیابی بهتری‌ها و کسب جایزه دارد کاملاً سازگار است. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از روش‌های نوین خودارزیابی و بهره‌گیری از مدل‌های تعالی سازمانی از جمله مدل EFQM در سازمان‌های ایرانی به‌رغم برخی محدودیت‌ها نقش انکارناپذیری در تحول و خروج سازمان‌ها از وضعیت و رخوت و سستی سازمانی دارد (اصغری زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

مدل EFQM

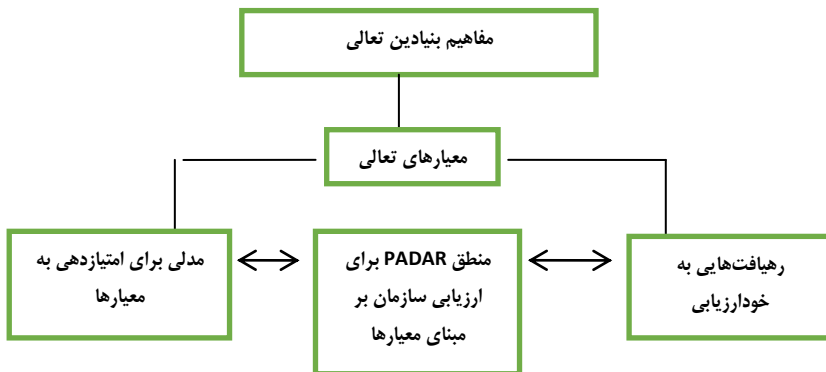
- به‌عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به‌کار گرفته می‌شوند.
- برای ایجاد یک سیستم صحت‌سنجی سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف مناسب است.
- سازمان را در الگوبرداری از بهترین سازمان‌ها در زمینه‌ی فرایندهای سازمانی توانا می‌سازد.
- اصول و ارزش‌های بنیادین تعریف‌شده‌ای دارد که با اصول بیش‌تر جوایز ملی و تعالی سازمانی مشابه است.
- نگاه جامع‌تری در انتخاب معیارها و زیرمعیارها دارد.

- معیار وزن‌دهی مناسبی دارد و سنجش کمی و امتیازدهی به عملکرد سازمان را ممکن می‌سازد.
- برای خودارزیابی و تعیین نقاط قوت و ضعف روش‌های مشخصی دارد و از منطقی به نام «رادار»، برای سنجش معیارها از جنبه‌های مختلف بهره می‌گیرد.
- از قابلیت انعطاف زیادی جهت بومی‌سازی و انطباق با سازمان برخوردار است.
- تحقیقات نشان می‌دهد که این مدل در سطح جهان، لااقل در چند سال گذشته بیش از دیگر مدل‌ها، به‌عنوان مدل مرجع جوایز ملی انتخاب‌شده است.
- مدل EFQM یک مدل عینی و مبتنی بر واقعیت است که به غیر تجویزی بودن آن تأکید شده است. از این‌رو، با پارادایم‌های جدید مدیریت هم‌خوانی دارد و برای بومی‌سازی و تطبیق با سازمان تحقیقاتی مورد مطالعه مناسب است.
- همچنین این مدل چارچوبی غیر تجویزی برای شناخت شکاف‌ها و برانگیختن راه‌حل‌هاست که اجازه می‌دهد سازمان‌ها بدانند، آیا در مسیر تعالی قرار دارند یا خیر. این مدل، ابزاری برای کمک به تعریف و ارزیابی بهبود مستمر یک سازمان است و بر پایه‌ی هشت مفهوم بنیادی قرار دارد (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

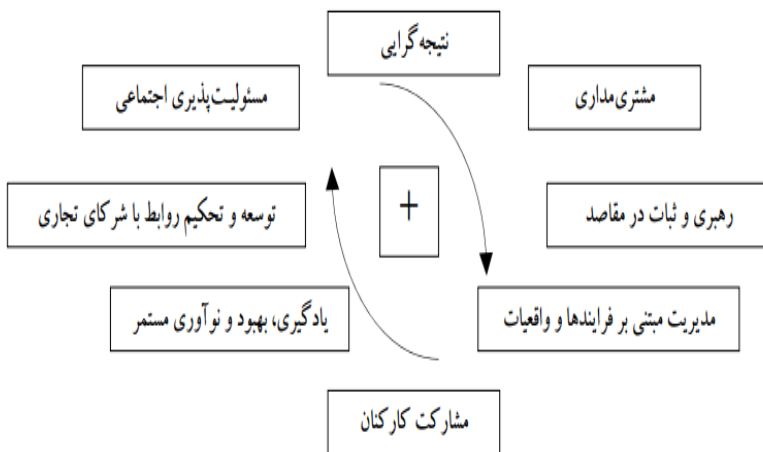
مفاهیم بنیادین تعالی در مدل EFQM

- مفاهیم بنیادین تعالی، مفاهیمی هستند که مدل EFQM بر آن‌ها بنا شده است و در واقع پایه و اساس مدل به‌شمار می‌روند. این مفاهیم، برگرفته از اعتقادات و ارزش‌های محوری شرکت‌ها و سازمان‌های سرآمد هستند.
- براساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع TQM توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه به شرح زیر، لازمه‌ی موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است:
- نتیجه‌گرایی
- تمرکز بر مشتری
- رهبری و اتفاق نظر در مقاصد
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها

- توسعه و مشارکت کارکنان
 - یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
 - توسعه‌ی همکاری‌های تجاری
 - مسئولیت‌های اجتماعی سازمان (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).
- ارزش‌ها و مفاهیم هشت‌گانه‌ی فوق پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل داده و برای شناخت وضعیت عملکرد سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم مذکور داشته باشند.
- به‌مانند دیگر جایز کیفیت، مدل تعالی EFQM از دیدگاه تحقیق تجربی، ابزاری مفید و کاربردی است که مزایای متعددی پیشنهاد می‌کند؛ مانند:
- با لحاظ کردن مشارکت‌های مشاوران EFQM، این مدل مرتباً بازبینی‌شده و به‌روزرسانی می‌شود.
 - EFQM شامل مجموعه‌ای از زیر معیارها است که معنای دقیق هر معیار را به تفصیل توضیح می‌دهد.
 - EFQM برای ابزار تعیین معیار بودن جهت مقایسه سازمان با رقبای خود جهت حفظ مزیت رقابتی منظور شده است. (Santos & Gonzalez, 2007).
- باوجود اینکه مدل مذکور برای جایزه مدیریت کیفیت اروپایی طراحی شده است، به‌زودی به ابزاری برای عارضه‌یابی در سازمان‌ها تبدیل شد و به این ترتیب فرآیند خودارزیابی شکل گرفت. فرآیند خودارزیابی یک روش سیستماتیک جامع برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود سازمان است که در دوره‌های سالانه یا کوتاه‌تر صورت می‌گیرد و در نتیجه سازمان خودش را با بهترین‌ها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار می‌دهد (تولایی، ۱۳۸۶).



شکل ۱۱- اجزای مدل EFQM و رابطه آن‌ها با یکدیگر (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱).

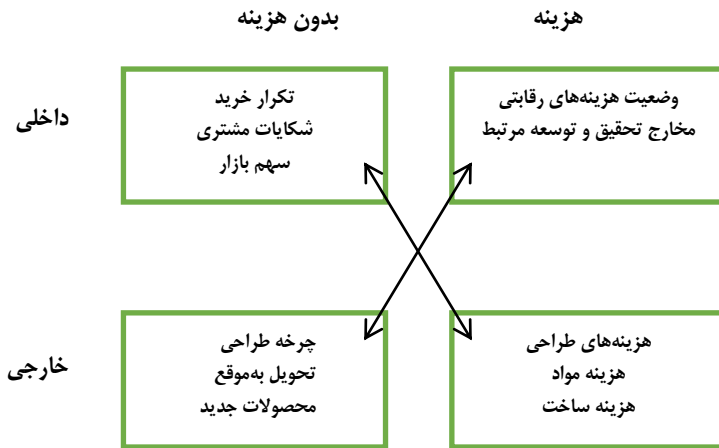


شکل ۱۲- چرخه پویای مفاهیم بنیادی

همان‌طور که در شکل ۱۲ مشخص شده است، چنین به نظر می‌رسد که مفاهیم بنیادی تعالی در شکل ۱۲ چرخه‌ی فزاینده، یکدیگر را پشتیبانی نموده و هم‌افزایی دارند (ربانی مهر و دلوی، ۱۳۹۰).

۱۲- مدل ماتریس عملکرد

«کیگان»^۱ در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه‌های مالی و غیرمالی 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 (عریضی و بیاتی، ۱۳۹۳).



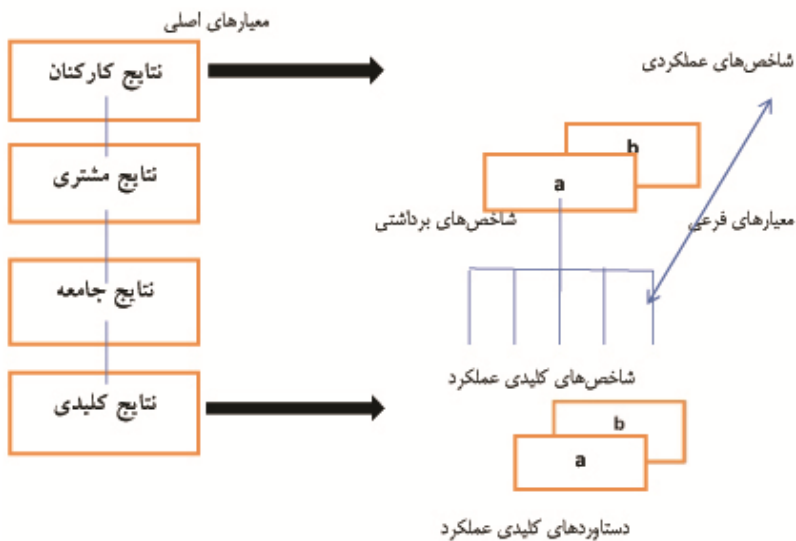
شکل ۱۳- مدل ماتریس عملکرد (قاضی نوری، ۱۳۹۲)

۱۳- مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها (۱۹۹۱)

الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان به دو بخش مدل‌های سنتی و مدل‌های جامع (نوین) قسمت نمود. برخی از مدل‌های سنتی ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از: سنجش بر مبنای معیارهای مالی سنجش بر مبنای کارایی، ارزیابی بر مبنای اثربخشی و سنجش بر مبنای بهره‌وری می‌باشد. در محیط کسب‌وکار امروزی، دارایی‌های نامحسوس ۸۰ درصد ارزش سازمانی را دربر می‌گیرد.

دارایی‌های نامشهود معمولاً منافع پایدار و درازمدتی را برای سازمان به دنبال دارد؛ درحالی‌که منافع مال، عمدتاً روی بهبودهای کوتاه‌مدت متمرکزند. این نکته نیز مهم است که جنبه‌های مالی یک سازمان، عملکرد گذشته را مورد سنجش قرار می‌دهد؛ درحالی‌که سنجه‌های غیرمالی سعی در پیش‌بینی آینده‌ی سازمان دارند. بنابراین، به‌منظور اندازه‌گیری ارزیابی جامع‌تر سازمان، نیاز به درک و اندازه‌گیری تمام اثرات سازمانی، علاوه بر اثرات مالی می‌باشد.

یکی از مدل‌هایی که مشکل ماتریس عملکرد را مرتفع می‌سازد چارچوب «نتایج و تعیین‌کننده‌ها» 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 تعیین‌کننده‌های نتایج تمرکز دارند. دلیل این جداسازی و تفکیک بین شاخص‌ها، نشان دادن این واقعیت است که نتایج به‌دست‌آمده، تابعی از عملکرد گذشته کسب‌وکار بوده و با توجه به تعیین‌کننده‌های خاص حاصل می‌گردند. به بیان دیگر، نتایج از نوع شاخص‌های تأخیردار هستند درحالی‌که تعیین‌کننده‌ها شاخص‌های اساسی و پیشرو هستند. شاخص‌های مربوط به تدریج شامل عملکرد مالی و رقابت بوده است (روحانی، ۱۳۹۳).



شکل ۱۴- مدل ارزیابی نتایج و تعیین‌کننده‌ها (روحانی، ۱۳۹۳)

۱۴- مدل سینک و تاتل^۱ (۱۹۸۹)

یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است. این مدل در سال ۱۹۸۹ توسط «سینک و تاتل» پیشنهاد شده و رویکردی کلاسیک برای طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد است.

«سینک و تاتل» فرآیندی برای برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد سازمانی تعریف کردند. این کار شامل فرآیندی برای بهبود عملکرد، هفت مقوله گسترده عملکرد بوده و رویکردهای مختلفی را برای دستیابی به کنترل و ارتقای عملکرد سازمانی مورد بحث قرار می‌دهد.

«سینک و تاتل» عوامل آغازگر بهبود سازمانی را با بصیرت سازمانی ارتباط می‌دهند؛ یعنی سازمان باید اول راهبرد و بصیرت را تعریف کند و ارزیابی‌ها را به بصیرت ارتباط دهد. فرآیند مستمر بوده و به تمام سطوح سازمانی قابل اعمال است. علاوه بر آن، فرآیند با سازمان به صورت سیستمی رفتار می‌کند که در آن ورودی‌ها و خروجی‌ها از طریق فرآیند انتقال سازمانی باهم اتصال پیدا می‌کنند.

در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:

۱- اثربخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثربخشی 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 ملموس‌تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف (اثربخشی، نوآوری، کارایی، کیفیت محیط کار، بهره‌وری و سوددهی) بررسی و اندازه‌گیری می‌کنند.

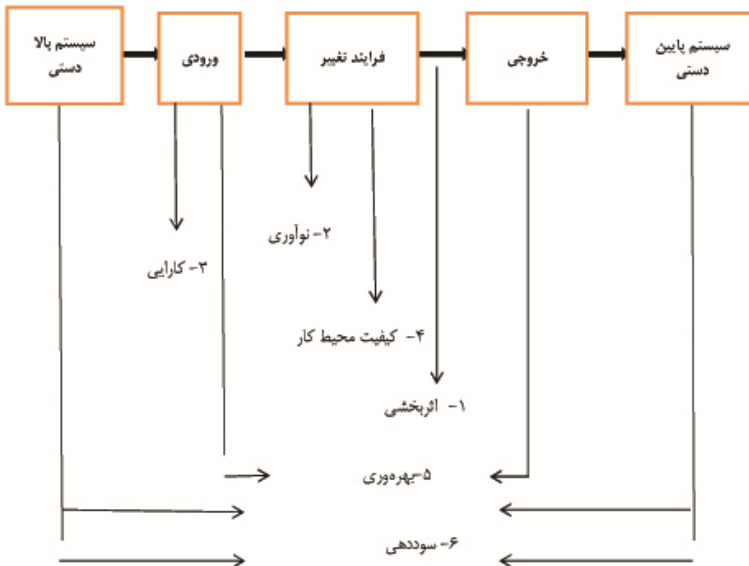
۴- بهره‌وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.

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.

گرچه از زمان معرفی این مدل در سال ۱۹۸۹ تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. باوجوداین، این مدل دارای یکسری محدودیت‌های اساسی نیز هست. به‌عنوان مثال در این مدل به «انعطاف‌پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی‌شود. همچنین محدودیت دیگر مدل بی‌توجهی به مشتریان سازمان است (حاجیان و احمدوند، ۱۳۹۲).



شکل ۱۵- مدل اندازه‌گیری عملکرد سینک‌وتاتل (حاجیان و احمدوند، ۱۳۹۲)

نتیجه‌گیری

نکته قابل توجه آن است که تمامی روش‌های ارزیابی ارایه شده در مدل‌های مختلف مطرح دنیا، مفاهیم کمابیش یکسانی را به عنوان زیربنای ارزیابی طرح می‌کنند و عناوین یادشده، با عبارات‌های متفاوتی ملاحظه می‌شود.

در این گزارش برخی مدل‌های ارزیابی عملکرد که محدودیت‌های روش‌های سنتی را برطرف کرده‌اند معرفی شده است که به هر حال هر یک دارای نقاط ضعفی هستند. این مدل‌ها ارایه‌دهنده چارچوب‌های کلی هستند و مدیران را در انتخاب شاخص‌های ارزیابی سازمان یاری می‌دهند.

با توجه به مدل‌ها و چارچوب‌های توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب‌نظران در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد، می‌توان ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد:

از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند: سیستم‌های 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، استراتژی‌ها تغییر یابند، برخی شاخص‌های عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف‌پذیری در این سیستم‌ها احساس می‌شود 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 باید انواع مختلفی از شاخص‌های عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه‌های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا باید بین شاخص‌های مختلف توازن وجود داشته باشد؛ یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه و بلندمدت، انواع مختلف عملکرد نظیر (هزینه، کیفیت، تحویل،

انعطاف‌پذیری و...) جنبه‌های مختلف نظیر (مشتریان، ذی‌نفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی نظیر (عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد.

در مقابل بهینه‌سازی بخشی بایستد: از آنجاکه شاخص‌های عملکرد بر روی رفتار کارکنان اثرگذارند، مجموعه‌ای نامناسب از شاخص‌ها می‌تواند 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 خواسته‌های 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 بهینه‌سازی‌ها 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 استفاده‌ای نمی‌شود یک اتلاف تلقی می‌شود؛ بنابراین، ضروری است که تنها داده‌هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آن‌ها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند. همچنین افزایش تعداد شاخص‌های عملکرد، ریسک انباشت اطلاعات را افزایش می‌دهد که این امر موجب می‌شود که امکان اولویت‌بندی 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 سیستم‌ها آن است که باید به گونه‌ای طراحی شوند که اطلاعات آن‌ها به راحتی بهبودیافته و در دسترس استفاده‌کنندگان 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 چارچوب زمانی مشخص شود که در قالب آن باید به آن غایت نایل شد.

منابع

- استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (ترجمه مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۵) مدیریت، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، (۲).
- اسداللهی، زهرا و دانه‌کار، افشین (۱۳۸۹). روش‌های تحلیل ذی‌نفعان در مدیریت مشارکتی اکوسیستم‌های طبیعی. اولین همایش ملی دانشجویی اکولوژی حفاظت.
- اصغری زاده، عزت‌الله؛ احسانی، رحیم؛ ولی‌پور، فرج‌الله (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد مدیران با به‌کارگیری روش ۳۶۰ درجه و تکنیک تصمیم‌گیری ویکور. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۹(۲۳).
- الهی، شعبان (۱۳۸۸). مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۹۳). نظام ارزیابی عملکرد. تهران: نشر شهر تهران.
- ایران زاده، سلیمان و برقی، باقر (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد سازمان با مدل روش امتیازی متوازن، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی.
- آذری، نیاز (۱۳۹۰). توصیف و سنجش عملکرد سازمان‌ها براساس مدل کارت امتیازی متوازن. همدان: اداره کل امور مالیاتی.
- بانک جهانی (۱۳۷۸). نقش دولت در جهان درحال تحول. گروه مترجمین. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- بررسی اطلاعات موردنیاز و شاخص‌های ارزیابی برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۰). مرکز آمار ایران، (۱) و (۲).
- تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۸). ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی. تدبیر، ۲۰۳(۲۰).
- تولایی، روح‌الله (۱۳۸۶). رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۴(۱۲).

- جزوات درسی (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت و بهره‌وری دوره کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی. دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.
- جعفری قوشچی، بهرام (۱۳۸۴). جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان. تدبیر، ۱۶(۱۶۲).
- جهاد دانشگاهی تهران (۱۳۸۱). ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان تهران. مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد.
- جهاد دانشگاهی تهران (۱۳۸۱). مهندسی مجدد، مدل تعالی بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها. مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد.
- حاجیان، امیر و احمدوند، علی محمد (۱۳۹۲). مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیر صنعتی. دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، ۵(۲).
- حسین‌زاده، هدایت و نصرتی، رضا (۱۳۹۳). بررسی تأثیر طرح توسعه بنگاه‌های کوچک و زودبازده بر ایجاد اشتغال در استان‌های منتخب کشور، فصلنامه سیاست‌های مالی و -اقتصادی، ۲(۷).
- حقیقی، عالیه و سماواتیان، حسین (۱۳۹۰). رابطه ویژگی‌های شخصیتی همکاران و زیردستان با نحوه ارزیابی آنان از عملکرد سرپرستان و مدیران. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۱۲(۴).
- حقیقی‌کفاش، مهدی، اسماعیلی، محمدرضا و اکبری، مسعود (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد در سازمان‌های فرهنگی، تهران: مؤسسه‌ی انتشارات امیرکبیر، (۲).
- حمیدی زاده، محمدرضا و بابادی، سیما (۱۳۸۹). تأثیر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع بر بهبود فرآیندهای کاری.
- خالوئی، علی، پورعزت، علی‌اصغر و شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۶(۵).

- دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت (۱۳۸۰). راهبرد توسعه پایدار در پادشاهی انگلستان. معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور.
- دفتر مطالعات برنامه‌بودجه (۱۳۸۰). جداول شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در قانون برنامه سوم توسعه. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- دومین همایش نظارت و بازرسی (۱۳۸۵). سازمان بازرسی کل کشور.
- ربانی مهر، مائده؛ دلوی، محمدرضا (۱۳۹۰). طراحی، تبیین و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد تعالی گرایی 3-E-Q. دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، ۳(۲).
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. تهران: مجله تدبیر، ۱۷۳(۱).
- رضاییان، علی (۱۳۷۶). اصول مدیریت. تهران: سمت، (۸).
- رضاییان، علی (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت، (۱).
- رضوانی، حمیدرضا و روحانی، امیررضا (۱۳۹۲). رابطه مدل کسب‌وکار و راهبرد محصول در کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران، اندیشه مدیریت راهبردی، ۷(۵).
- روحانی، محمد (۱۳۹۳). بررسی و مطالعه فرایند ارتباطات در عملکرد مدیران سازمان‌های تابعه وزارت کشاورزی در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد تهران.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (۱۳۸۲). 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. معاونت امور اقتصادی و هماهنگی، دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی.

- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۱). نظارت بر فعالیت شرکت‌های دولتی، فرم‌های ۱۳ گانه ارزیابی. معاونت امور اقتصادی و هماهنگی دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۲). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۱ و نظارت بر عملکرد سه‌ساله اول برنامه سوم توسعه.
- سجادی، سید حسن؛ زارع زاده مهریزی، محمدصادق (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین طرح‌های پاداش مدیران و معیارهای اقتصادی ارزیابی عملکرد در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. مجله پژوهش‌های حسابداری مالی، ۳(۴).
- سعادت، ابراهیم (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- شیعه، اسماعیل، حبیبی، کیومرث و کمالی نسب، هادی (۱۳۹۴). الگوی شناسایی سکونت‌گاه‌های غیررسمی با به‌کارگیری مدل AFP در محیط GTS نمونه شهر کرج.
- طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸). بررسی و تبیین نقش اقتضائات راهبردی در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی. مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور (۱۳۸۰). گزارش مرحله اول شناخت مبانی علمی و فنی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی. دانشگاه تربیت مدرس. مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، (۱).
- عادلی، علیرضا (۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علوم انتظامی.
- عریضی، حمیدرضا و براتی، هاجر (۱۳۹۳). نقش واسطه‌ای پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی. توانایی‌های شناختی و خود پیروی در شغل با عملکرد شغلی. روانشناسی معاصر، ۹(۲).
- عطایی، قاسم (۱۳۷۸). جایگاه علم ارگونومی در مدیریت و نقش آن در بهره‌وری. مجله مدیریت و توسعه، ۳(۱).

- غلامی، حسین و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۱). مقایسه روش‌های ارزیابی عملکرد. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. تهران: جهاد دانشگاهی. دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران.
- فرهادی، محسن (۱۳۹۲). نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها. تهران.
- فودازی مریم (۱۳۸۷). تاریخچه ارزیابی عملکرد. واحد مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک مگاموتور.
- قاضی نوری، سپهر، محمدی، سهیلا و عبدی، منصوره (۱۳۹۲). بهبود فرایند QFD به کمک تحلیل ذی‌نفعان: ابزاری کارا برای برنامه‌ریزی استراتژیک ملی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶(۲۰).
- کسمتی، محمدرضا (۱۳۸۶). رابطه بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد سازمانی. پژوهشگاه صنعت نفت.
- کونتز، هارولد و همکاران (ترجمه محمدعلی طوسی و همکاران، ۱۳۷۴) اصول مدیریت، تهران: سازمان مدیریت دولتی، ۱(۳).
- مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری (۱۳۸۰). مقالات نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. دانشگاه تربیت مدرس.
- معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور (۱۳۸۲). آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی.
- منطقی، منوچهر و سعیدی، فاطمه (۱۳۹۲). مدل‌های کسب‌وکار، مبانی، ارزیابی، نوآوری. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد.
- منوریان، عباس، مانیان، امیر، موحدی، مسعود و اکبری، محسن (۱۳۹۳). بررسی عوامل تأثیرگذار بر توسعه تجارت الکترونیکی مطالعه موردی بنگاه‌های کوچک و متوسط. تهران: فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۶(۶).

- موسی خانی، مرتضی، حق‌خواه، داوود و حسن‌زاده، رقیه (۱۳۹۱). ارایه الگویی به‌منظور سنجش میزان آمادگی مدیران برای اجزای نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه آزاد. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (۱۰).
- مهدوی، داوود (۱۳۸۷). کاربرد مدل سنجش متوازن در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی سازمان. ماهنامه توسعه انسانی پلیس، (۱۲).
- مؤسسه توسعه و تحقیقات (۱۳۸۱). مجموعه گزارش‌های همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران. دانشگاه تهران.
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۷). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: انتشارات سرآمد.
- نیکوکار، سمیرا، کتابی، سعید و معظم، الهام (۱۳۸۹). ارایه یک مدل ترکیبی تحلیل پوششی داده‌ها و تحلیل سلسله‌مراتبی برای ارزیابی عملکرد مدیران بیمارستان‌ها. ویژه‌نامه مدیریت اطلاعات سلامت، (۷).
- وزارت امور اقتصادی و دارایی (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد شرکت‌های دولتی، بانک‌ها و بیمه‌ها. معاونت امور شرکت‌های دولتی.

- Aaltonen, A. (2012). "Stakeholder management in international projects". Department of Industrial Engineering and Management.
- Asefzadeh S, Rezapour A. (2008). Healthcare management. nd ed. Qazvin: Hadise Emruz Publishing; (Persian).
- Atkinson A.A. Waterhouse, J.H. and Wells, R.B. (2006). "A stakeholder Approach to strategic performance Measurement", Sloan Management Review Spring, 52-71.
- Atthirawong, W. and MacCarthy, B. (2010). "An Application of the Analytical Hierarchy Process to

International Location Decision-Making, Operations Management Group School of Mechanical, Materials, Manufacturing Engineering and Management. University of Nottingham.

- Atthirawong, W. and MacCarthy, B. “An Application of the Analytical Baiman. S. B. and Demski. J. (1980). “Economically Optimal Performance Evaluation and Control Systems”, Journal of Accounting Research, pp.184-220.
- Brewer, P. D. & Brewer, K. L. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: a theoretical model. Journal of Education for Business, 85(6), 330-335.
- Casadesus-Masanell, R. And Zhu, F. (2012). Business Model Innovation And Competitive Imitation: The Case Of Sponsor-Based Business Models, Strategic Management Journal; 34(4).
- Cascio, Wayne f, (2009). "Managing Human Resoruces", 8th Edition, McGraw- Hill Professional Publishing.
- Chen, J. F. Hsieh, H. N. & Do, Q. H. (2015). Evaluating teaching performance based on fuzzy AHP and comprehensive evaluation approach. Applied Soft Computing, 28, 100-108.
- Chesbrough, H. R. S. Rosenbaum. (2000). the role of the business model in capturing value from innovation (working paper). Boston: Harvard Business School.
- Creelman jemes & Naresh Makhijani (2008). How Leading Organizations Successfully Implement

- Corporate Strategy With The Balanced Scorecard, OTI Journal. Vol.1, 3-22.
- Currie G, Dingwall R, Kitchener M, Waring J. (2012). Let's dance: Organization studies, medical sociology and health policy, Social Science & Medicine, 743: 273-280.
 - Ghalayini, A.M. Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997). "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol.48,pp.207-25.
 - Ghalayini, A.M. Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1991). "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol.84,pp.501-52.
 - Hakes, C. (1996). "The corporate Self Assessment Hand book", 3 th Edition, Chapman and Hall U.K.
 - Jan van Ree, H (2002). "Added value of office accommodation to organizational performance", work study, vol. 51, No. 7, 357-63.
 - Kakui, I. M. (2016). Effects of career development on employee performance in the public sector: a case of national cereals and produce board. Strategic Journal of Business & Change Management, 3(3).
 - Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp.71-9.
 - Kennedy Ayatah, A. (2012). "Examining stakeholder management challenges and their impact on project

management in the case of advocacy and empowerment ngos in the upper east region of ghana”.

- Leitão, A. Cunha, P. Valente, F. Marques, P. (2013). Roadmap for business models definition in manufacturing companies. Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems, 7: 383-388.
- Li, p. (2001). "Design of performance Measurement systems: a stakeholder Analysis Framework", The Academy of Management Review. Mississippi State, April.
- Marr, B. and Neely, A. (2001). "Measuring E-business performance", Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando FL.
- Neely, A.D. Gregory, M. Platts, K.W. (1995). "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol.12, No.8, pp 40-116.
- Projago D. I, Sohal A. S. (2006). The relationship between organization strategy, Total quality management TQM and organization performance the mediating role of TQM, European Journal of Operational Research.
- Rappa, M.(2004). Managing the Digital Enterprise - Business Models on the Web. Raleigh, NC: North Carolina State University.
- Salmon JW, Heavens J, Lombard C, Paula T. (2003). The Impact of Accreditation on the Quality of Hospital

- Care: KwaZulu-Natal Province, Republic of South Africa. University Research Co. LLC. Bethesda, USA.
- Santos ML, Alvarez-Gonzalez L. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. Journal of Business Science and Applied Management.
 - Shokri Noshnagh, M. (2007). Balanced scorecard approach to performance evaluation, Monthly quality control, No. 28.
 - Siering, J. & Svensson, A. (2012). "Managing External Stakeholder Relationships in PPP Projects – A Multidimensional Approach.
 - Singer, Marc. (1990). "Human Resource Management", 5th Edition, New York, Kent Publishing Company.
 - Tangen, S. (2004). "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol.53No.8,pp726-37.
 - Weill P. M.Vitale. (2001). Place to space. Boston: Harvard Business School Press.
 - Weill, P. Malone, T.W. And Apel, T.G. (2011). "The Business Models Investors Prefer," MIT Sloan Management Review.vol 52, no 4.
 - Wether, William B. Keith Davis. (1993). "Human Resources and Personal Management", New York: McGraw- Hill.
 - Zott, C. and R. Amit. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning 43(2/3): 216-22.