

## یک مطالعه تئوریک: اصول و مبانی ارزیابی عملکرد

### وجیهه زارعی

کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران

#### چکیده

مدیریت عملکرد و سیستم‌ها و روش‌های مربوط به آن در سازمان‌های مختلف از جمله شاخه‌های مدیریت امروز است که بحث توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم مدیریت را برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و قالب برنامه‌های اجرایی دنبال می‌کند. در مقاله زیر ارزیابی عملکرد فرآیند آن را مورد بررسی قرار داده و اهداف آن را مشخص می‌نماید.

واژه‌های کلیدی: اصول، مبانی عملکرد

## ۱- مقدمه

براساس تعریف انجام شده (نیلی و همکاران، ۱۹۹۵) ارزیابی عملکرد فرآیند کمی سازی اثربخشی و کارایی فعالیتهای مرتبط با عملکرد میباشد. در گذشته تمرکز بر ارزیابی عملکردهای مالی نظیر گردش مالی و فروش، سود، وام و نرخ بازگشت سرمایه گذاری استوار بود، اما زمان نشان داد با توجه به تغییرات مداوم فضای کسب و کار، این شاخصها نمی توانند تمام مسائل را ارزیابی نماید (گینوراکوز؛ ۱۹۹۳، مدوری و همکاران؛ ۱۹۹۵). دانستن اطلاعاتی نظیر میزان رشد سود یا زیان اگرچه ضروری است ولی تفسیر علل بروز چنین رخدادی نیز ضروری بنظر می رسد. لذا توسعه و ارائه روشهای ارزیابی عملکرد همچنان ادامه داشته است. تحقیقات نشان داده است که استفاده از چنین روشهایی میتواند برای سازمانها در حیطه های زیر مفید باشند:

- فرموله سازی، پیاده سازی و بازبینی استراتژی سازمان (آهن، ۲۰۰۱؛ کمپل، ۲۰۰۲؛ ییپ؛ ۲۰۰۹)

- مرتبط سازی نتایج بدست آمده با ذی نفعان (آتکینسون و واترهوس، ۱۹۹۷)

- انگیزش پرسنل در تمامی سطوح و بهبود فرهنگ عملکردی و تسریع در یادگیری سازمانی (گیتل، ۲۰۰۰)

با توجه به مزایای چنین رویکردهایی تحقیقات زیادی در مورد نحوه ارزیابی عملکرد و ارائه روشها، چارچوبها و سیستمها در این زمینه انجام پذیرفته است. یکی از مهم ترین مسایلی که می بایستی بدان توجه نمود میزان پوشش سیستم ارائه شده است. مساله دیگر ارتباط شاخص ها با استراتژی شرکت میباشد و نیز خصوصیات ذاتی صنعت یا سازمان مورد بحث. جهت نیل به این اهداف استفاده از مفاهیم عوامل کلیدی و عوامل موفقیت بحرانی کارساز خواهد بود. استفاده از شاخصهای ارزیابی عملکرد یا عوامل بحرانی موفقیت یا برای اولین بار در سال ۱۹۶۱ توسط دانیل مطرح گردید و هدف از آن رصد عملکرد در محیط های با تغییرات بالا بود (روکارت، ۱۹۷۹).

دانیل معتقد بود که سازمان برای آنکه بتواند به صورت اثربخش از دریافت مفرط اطلاعات اجتناب کند، سیستمهای اطلاعاتی را باید بر فاکتورهای متمرکز کند که موفقیت سازمان را تضمین میکنند. در این صورت، مدیریت با استفاده از فاکتورهای موفقیت به عنوان یک فیلتر میتواند اطلاعاتی را برای خود نگهداری و تحلیل نماید که برای تصمیم گیری کلیدی در سازمان مهم است. لذا، تصمیم گیری اثربخش تر آن است که بر داده هایی استوار باشد که منحصراً به موفقیت سازمان ارتباط دارد (دانیل، ۱۹۶۱). وی در آن زمان این عوامل را دیدگاه مدیریت ارشد سازمان از سطوح مختلف سازمان می دانست ولی در حال حاضر این مفهوم ابعاد بسیار وسیع تر از رویکرد اولیه را دارا است.

می توان مشاهده نمود که استفاده از عوامل حیاتی موفقیت بسیار توسعه یافته و در زمینه های مختلفی بکار می رود. نحوه استفاده از این عوامل براساس نوع رویکردی است که در ارزیابی عملکرد بکار بسته اند. استفاده از آن در ارزیابی یک حیطه بسیار تخصصی تا ارزیابی عملکرد کل یک سازمان یا یک مفهوم خاص همگی در پژوهش های پیشین انجام پذیرفته است. هم چنین استفاده از شاخصها (عوامل حیاتی موفقیت) و فاکتورهای کلیدی در ارزیابی عملکرد بخصوص در تحقیقاتی که با مدیریت راهبردی سازمانها سر و کار دارند بسیار دیده می شود. اما در دسته بندی این شاخصها و مولفه ها، رویکردهای متفاوتی دیده میشود. براین اساس می توان به این نکته اشاره نمود که پژوهشهای انجام شده در این عرصه ابتدا در حد پیشنهاداتی در تدوین عوامل حیاتی موفقیت بوده و پس از آن به تشریح چارچوبهایی برای ارزیابی پرداخته اند. علت بوجود آمدن سیستمهای ارزیابی عملکرد عدم ترکیب چارچوبهای رویه مند و ساختاری بوده است. اما موضوعی که در این پژوهش ها بدان توجه نشده، فراگیری ارزیابی عملکردهای ناشی از ارزشهای فرآیندی و واحدی بصورت تلفیقی میباشد.

اهداف و عوامل حیاتی موفقیت، هر دو برای رسیدن سازمان به مأموریت لازم هستند و نمیتوان از هیچ کدام غفلت کرد. از آنجایی که اهداف و فاکتورهای بحرانی موفقیت، هر دو بخشی یکپارچه از طرح استراتژیک سازمان هستند. باید به رابطه میان آنها توجه کرد. به مثال بسیار روشن و ساده زیر توجه کنید: ممکن است هدف شخصی کاهش ۷ کیلوگرم وزن تا انتهای سال باشد. در این صورت استفاده از رژیم مناسب غذایی و ورزش میتواند از فاکتورهای موفقیت وی محسوب شود. توجه کافی به این فاکتورهای کلیدی موفقیت میتواند شخص را قادر سازد تا به هدف دست یابد و در مقابل، بی توجهی بدان، مانع از دسترسی به

اهداف شود. پس به عبارتی، عوامل حیاتی موفقیت، به صورت مستقیم توانمندساز اهداف و به صورت غیر مستقیم توانمندسازهای مأموریت به شمار میروند.

#### مبانی نظری تحقیق (شامل تعاریف، الگوها و مدل‌های مطرح)

اندازه‌گیری عملکرد توسط شاخصها تنها زمانی دستاوردهای محسوس خواهد داشت که داده‌های بدست آمده در تصمیم‌گیری‌ها بکار رود. تصمیمات می‌تواند به حوزه‌های استراتژی (گرایش استراتژیک و پیاده‌سازی آن) مربوط شود. مجموعه این تصمیمات را مدیریت عملکرد می‌نامند (نیلی، ۲۰۰). در حقیقت وظیفه ارزیابی عملکرد، نظارت و پایش میزان تحقق اهداف یک سازمان است. هر سازمان برای تحقق یک یا چند هدف ایجاد می‌شود. اهداف یک سازمان همه در یک سطح نیستند. برخی از اهداف اصلی، درازمدت و مهم‌تر از بقیه هستند. ارتباط بین اهداف سازمان نیز سلسله‌مراتبی است. بالاترین و مهمترین هدف یا وظیفه یک سازمان را مأموریت<sup>۱</sup> سازمان می‌نامند. به عبارت دیگر مأموریت یک سازمان، همان علت وجودی آن سازمان است.

مأموریت سازمان، منجر به تعریف اهداف و وظایف دیگری می‌شود که در مرتبه پایین‌تری هستند و یا جامعیت و عمومیت کمتری دارند. اهداف کلان و اهداف کمی سازمان مراتب پایین‌تر اهداف سازمانی را تشکیل می‌دهند:



شکل ۱: ارتباط اجزای مدل مفهومی

#### چشم انداز، مأموریت و استراتژی

سازمانها برای تحقق و هدایت مسیر تعالی خویش نیاز به تعریف مفاهیم ایده‌آل و اهداف غایی دارند. در این راه بکارگیری و مشارکت تمامی پرسنل الزامی است. همراهی تمامی سازمان با این امر باعث ایجاد سطوح بالایی از درک، انرژی و عملکرد خواهد شد. لذا دانستن ابعاد مخلف کلان سازمان شامل چشم انداز، مأموریت و استراتژی ضروری است.

مأموریت<sup>۲</sup> مفهومی بی پایان و بدون زمان می‌باشد مانند مأموریت یک شرکت ارائه‌کننده تفریحات و سرگرمی که عبارتست از "شاد کردن مردم" و یا مأموریت شرکت 3M که "حل نوآورانه مسائل حل‌ناشدنی" می‌باشد. به بیان دیگر یک مأموریت، بیانیه و توصیفی از ایده‌آل‌ها است که در صورت تدوین دقیق، میتواند برای صدها سال بدون تغییر باقی بماند (پارمنتر، ۲۰۱۰).

<sup>1</sup> Mission

<sup>2</sup> mission

کلیت چشم انداز<sup>۳</sup>، درباره خواسته ها و اهداف یک سازمان در یک چارچوب زمانی مشخص میباشد. خصوصیت اصلی بیانیه چشم انداز، مشخص تر بودن وضعیت آینده و چارچوب زمانی آن است. به بیان دیگر، یک چشم انداز آنچه در صورت موفقیت سازمان محقق میشود را توصیف می نماید (پارمنتر، ۲۰۱۰). یک گروه مدیریتی متبخر با تدوین یک چشم انداز شفاف و زماندار میتوانند از سازمان حفاظت نمایند. یکی از چشم اندازهای مشهور، بوسیله جان اف. کندی رئیس جمهور سابق آمریکا گفته شد: "من بر این باورم که این ملت میتواند به هدفی قبل از پایان این قرن دست یابد که آن فرود انسان بر روی ماه و بازگشت سلامت وی به زمین خواهد بود". این بیانیه ساده باعث شد تا دانشمندان، مدیران و پرسنل سازمانها مرتبط در تلاشی بسیار طاقت فرسا به این چشم انداز دست یابند. از لحظه ای که این سخنرانی ایراد شد، متخصصین سازمان ملی فضایی آمریکا (ناسا) شروع به طراحی میلیونها عنصر مورد نیاز جهت تحقق این برنامه کردند. نهایت این چشم انداز تحقق آرزوی دیرینه بشر بود.

استراتژی<sup>۴</sup>، مسیری است که یک سازمان برای تحقق چشم انداز خویش انتخاب می نماید. در محیط رقابتی این استراتژی شماسست که سازمانتان را از رقبا متمایز می نماید. به صورت کلی این استراتژی شماسست که مسیر مناسب را برای استفاده از منابع در جهت برآورده سازی نتایج مطلوب نشان می دهد. (پارمنتر، ۲۰۱۰)

عملکرد

عملکرد در حقیقت، بازخورد یا اطلاعات فعالیتهای مرتبط با انتظارات مشتری یا اهداف استراتژیک میباشد و نشان دهنده نیاز به بهبود و توسعه میباشد. در حقیقت ارزیابی عملکرد ابزار حیاتی برای دستیابی به بهبود اساسی است (چان، ۲۰۰۳؛ لی و آهن، ۲۰۰۸). درباره وجوهی که باید در عملکرد مطرح شود پژوهشهای زیادی انجام پذیرفته اما بصورت اجماع باید گفت که در ارزیابی عملکرد یک فعالیت سازمانی باید وجوه اثربخشی، بهره وری بوسیله گروهی از شاخصها خواهد بود (نیلی و همکاران، ۱۹۹۵؛ تانگن، ۲۰۰۴). این وجه باید ارتباطی تنگاتنگ با چشم انداز، استراتژیها و اهداف و آماج سازمان داشته باشند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲). لذاست که مدیریت عملکرد را بعنوان یک فرآیند تعریف می نمایند (آماراتونگا و بالدری، ۲۰۰۲).

### هدف از ارزیابی عملکرد

برای تصمیم گیری صحیح در سازمانها باید وضعیت موجود سازمان به صورت درست و دقیقی درک شود. جهت این امر مدیران نیاز به اطلاعاتی دارند که عملکرد سازمان را به طور دقیق نشان دهد، بنابراین وضعیت عملکردی فعلی سازمان تأثیر مستقیمی در تصمیمات آنان می گذارد و شاید به همین دلیل است که این روزها اندازه گیری دقیق عملکرد سازمانها هم در مجامع دانشگاهی و هم در مجامع صنعتی اهمیت زیادی یافته است (فیض، ۱۳۸۷).

گام نخست در طراحی و پیاده سازی یک سیستم ارزیابی عملکرد آن است که بدانیم هدف از اجرای این سیستم چه چیزی خواهد بود؟ جوابهای متداول به این پرسش شامل موارد زیر است و براساس این جوابهاست که سیستم شکل می گیرد:

- ✓ استفاده از ارزیابی عملکرد بعنوان بخشی از گامهای تعیین اهداف سازمانی
- ✓ ابزار نظارتی در سطح مدیریت کلان سازمان (اسکات و اینشین، ۲۰۰۱)
- ✓ اعلام بازخورد فعالیتهای سازمانی به پرسنل
- ✓ نشان دادن مسیر صحیح به پرسنل در جهت ارتقای عملکرد خویش (پیپرل و گیتنگ، ۲۰۰۱)

تقابل اهداف ارزیابی عملکرد با رویکرد سنتی در مقابل رویکرد امروزی

در گذشته هدف از اندازه گیری بیشتر نظارت و کنترل روندهای عملکردی با اهداف و معیارها و رفع کاستی ها و در نهایت ایجاد نظام انگیزشی پرسنل بوده است که به بیان دیگر توجهش به گذشته و شاید تاحدی به حال سازمان معطوف بوده

3

<sup>4</sup> Strategy

است. اما در رویکرد امروزی توجه سیستم ارزیابی به آینده بوده و به پیش بینی آینده و روندهای مرتبط با آن پرداخته و بوسیله تفسیر اطلاعات عملکردی به ایجاد یک درک جدید از شرکت و در نهایت تغییرات در اهداف و آماج منجر می شود لزوم ارزیابی عملکرد

هدف از هر برنامه ای اجرای آن است و جهت اطمینان از اجرای موفقیت آمیز آن باید امر نظارت و کنترل مورد توجه قرار گیرد. برای نظارت موثر نیاز به اطلاعات مناسب، صحیح و به موقع امری بدیهی است. فیض دو مفهوم برنامه ریزی و نظارت را به دو تیغه قیچی تشبیه کرده (فیض، ۱۳۸۷) که وجود هر دو برای بریدن ضروری است همانطور که وجود هر دو برای مدیریت و هدایت یک سازمان الزامی است.

سیستمهای ارزیابی عملکرد در واقع ابزار مورد استفاده برای همزمان سازی نظارت و برنامه ریزی فعالیتهای سازمان بوده و لذاست که باید بدان توجه خاصی نمود. این ابزار در جهت اصلاح و بروزنمایی تمامی وجوه سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان بکار رفته و یا حتی میتواند باعث تغییر اهداف سازمان شود. این جمله معروف درباره لزوم اندازه گیری عملکرد خلاصه کلام است: "هیچ چیزی قابل مدیریت نیست، مگر آن که اندازه گیری شود" (سینک و تاتل، ۱۹۸۹).

### شاخصهای ارزیابی عملکرد

رویکرد ارزیابی عملکرد، سازمانهای بسیاری را در سراسر جهان به خود مشغول نموده است. این سازمانها در اشکال مختلفی مانند شرکتهای چندملیتی و دولتی گرفته تا شرکتهای کوچک محلی را شامل میشود. اما در این میان، در اجرای سیستم ارزیابی عملکرد برخی از آنها از ادامه کار صرف نظر مینمایند. دلیل این امر عدم برقراری ارتباط میان عوامل حیاتی موفقیت تعریف شده (شاخصها) و اهداف استراتژیک شرکت میباشد. شاخصهای ارزیابی باید به هدایت فعالیتهای روزمره سازمان در مسیر اهداف استراتژیک بپردازند.

همانطور که لرد کلونین<sup>۵</sup> در گذشته بیان داشته: "اگر شما نتوانید چیزی را اندازه گیری نمایید، وجود نخواهد داشت". همانطور که گفته شد، عملکرد مفهومی چندمنظره بوده و هم نتایج و هم فرآیندهای ایجاد کننده آن نتایج را در بر می گیرد. این درحالی است که شاخصها و توصیف کننده های عملکرد تنها بدل و جایگزینی برای عملکرد بوده و نباید آنها را با خود عملکرد اشتباه گرفت (ایسک، ۱۹۸۳).

نقش اثربخشی، بهره وری و انطباق پذیری در ارزیابی عملکرد اندازه گیری مقوله ای کلیدی است. اگر شما نتوانید اندازه گیری نمایید، شما نخواهید توانست که نظارت لازم را انجام دهید. اگر شما نتوانید نظارت نمایید، نمی توانید مدیریت کرده و بهبود دهید. دلیل نیاز به اندازه گیری به همان سادگی است. اندازه گیری نقطه شروع بهبود است، چراکه به دانستن اهداف و هدایت در مسیر آنها کمک می نماید. بدون استفاده از اندازه گیری ایجاد تغییرات و بهبود در فرآیند بسیار مشکل خواهد بود. شما نیاز دارید تا اهداف و شاخصهای اندازه گیری در حوزه های اثربخشی، بهره وری و انطباق پذیری برای سازمان بکار بسته شود. این شاخصهای برای موارد زیر راهگشا خواهند بود (هرینگتون، ۱۹۹۱):

- ارزیابی عملکرد فعلی سازمان
- تعیین اهداف برای بهبود
- دانستن آنچه مهم است (اولویت بندی کارها)

در طراحی مدل ارزیابی عملکرد یکی از مراحل مهم اتخاذ اهداف مناسب برای واحدها و فرآیندهای سازمان میباشد که نقش هدایتگری و تمرکز فعالیتهای سازمان را خواهد داشت. برای این مقصود تعریف شاخصها و اهداف پیش نیازی اساسی میباشد.

<sup>5</sup> As Lord Kelvin said long ago, "if you cannot measure it, it does not exist."

توصیه می شود که شاخصهای فرآیندی بر روی کل فرآیند<sup>۶</sup> و نه جزئیات آن متمرکز شوند، چراکه در مراحل اولیه پیاده سازی نباید انرژی زیادی بر روی جزئیاتی که شاید تاثیر چندانی هم در بهبود فرآیندها نداشته باشد، گذارد. در مرحله طراحی و تدوین شاخصها و اهداف ممکن است با تعدادی زیادی از آنها مواجه شد که باید براساس اهمیت و اولویت بندی اهداف و شاخصها فقط آنهایی را که حیاتی هستند، انتخاب نمود. از این نکته میتوان نتیجه گرفت که انتخاب شاخصها امری مهم و ضروری میباشد، بدین منظور باید به دسته بندی زیر توجه نمود. در دسته بندی زیر شاخصها به سه دسته تقسیم شده اند (هرینگتون، ۱۹۹۱). شاخصها باید مرتبط، مشخص، قابل اندازه گیری، همراستا و مستند باشند. هم چنین باید این شاخصها پشتیبان مأموریت سازمان باشند.

#### اول) اثربخشی<sup>۷</sup>

این مقوله بصورت مستقیم به آنکه کدامیک از خروجیهای سازمان انتظارات و نیازهای مشتریان مربوط می شود. کلمه مترادف اثربخشی، کیفیت میباشد. مفهوم اثربخشی در حقیقت انجام کار درست در زمان، مکان و قیمت مناسب با خروجی درست میباشد. اثربخشی تاثیر مستقیمی بر مشتریان دارد.

#### دوم) بهره وری<sup>۸</sup>

با استفاده از این مفهوم میتوان تعیین نمود که استفاده از منابع چگونه حداقل نموده و ضایعات و اتلافات را حذف نمود. این فعالیتها بدنبال مفهوم اثربخشی اجرا میشود. بهره وری مترادف کلمه کارایی<sup>۹</sup> است. بهره وری در حقیقت انجام کار درست میباشد.

#### سوم) انطباق پذیری<sup>۱۰</sup>

میتوان آن را انعطاف پذیری در برآورده سازی نیازها و انتظارات آینده و حال مشتریان دانست. این مفهوم برای داشتن قدرت رقابتی در محیط بازار ضروری است. مشتریان همواره برآورده شدن یا نشدن نیازهای خاص خویش را به یاد خواهند داشت. در ادامه به صورت تشریحی به معرفی این سه مفهوم می پردازیم (هرینگتون، ۱۹۹۱):

### ۱- شاخصهای اثربخشی

برای اطمینان از استفاده از مفاهیم اثربخشی پس از تعریف نیازها و انتظارات مشتریان، مرحله بعدی تفسیر و انتقال آنها بصورت شاخصها و اهداف است. مرحله آخر نیز تدوین شیوه جمع آوری و استفاده از آن میباشد. نیازهای مشتریان را معمولا به محصول یا خدمت ارائه شده مربوط میشوند. خصوصیتی که مشتری به آنها توجه می نماید به شرح زیر است (هرینگتون، ۱۹۹۱):

- ظاهر
- زمان بندی ها (موعداها)
- دقت
- عملکرد
- قابلیت اطمینان
- قابلیت استفاده
- در دسترس بودن خدمات
- دوام و ماندگاری

<sup>6</sup> overall process

<sup>7</sup> Effectiveness

<sup>8</sup> Efficiency

<sup>10</sup> Adaptability

- هزینه ها
- مسئولیت پذیری
- انطباق پذیری

مشتریان همواره می دانند که چه چیزی میخواهند (صدای مشتری)، اما معمولاً آنها زمان کمی برای بیان علاقه ها و تمایلاتشان به زبان برای استفاده در اندازه گیری اثربخشی دارند. اغلب جملاتی از قبیل "من یک خدمت سریع میخواهم"، "محصول بدون مرگی است"، "محصولی میخواهم که استفاده از آن راحت باشد" و غیره در میان عموم استفاده میشود. اما آنچه که مدل ارزیابی میخواهد خصوصیات اندازه گیری می شود که در محلهای زیر قابل دسترسی است (هرینگتون، ۱۹۹۱):

- اطلاعاتی که قبل از آنکه محصول یا خدمت به مشتری ارائه شود، ارزیابی شده است.
  - اطلاعاتی که بصورت مشخصی مستندسازی شده، لذا مشتری دارای استاندارد برای اظهار نظر است.
  - اطلاعاتی که از نظر مشتری و فروشنده قابل قبول است.
- البته باید توجه داشت که مستندسازی و ثبت مناسب تمامی نیازها و توقعات مشتریان از طریق واژگان همواره میسر نیست. برخی اوقات استفاده از مثالها، نمونه گیریها و تصاویر برای نمایش این نیازها الزامی است.
- نکته ای که ذکر آن در اینجا ضروری است تمایز قائل شدن میان نیاز و انتظار (توقع) مشتری است. نیازها حداقل استاندارد را برای محصول یا خدمت ارائه شده به مشتری بیان می دارند (هرینگتون، ۱۹۹۱). برای مثال در مورد نیازهای یک اتاق در هتل میتوان مسائلی از قبیل داشتن حمام و دستشویی، یک تختخواب، کمد و سیستم تهویه (گرمایش و سرمایش) را عنوان نمود. نیازها اغلب نشان دهنده مشخصات مهندسی است. اما در مورد انتظارات یک اتاق هتل میتوان به داشتن تلویزیون، میز، شامپو و غیره اشاره نمود. همانطور که مشاهده میشود اختلاف اساسی میان آنها وجود دارد، البته برخی اوقات معمولاً در طی زمان نیازهای مشتریان ثابت مانده ولی انتظارات بالاتر می رود. لذاست که نظارت و اخذ بازخورد از نیازها ضروری است.
- در تدوین و تعیین شاخصها و اهداف براساس صدای مشتری باید بگونه ای عمل نمود که هم مشتری و هم فروشنده از آنها رضایت خاطر داشته باشند. البته با توجه به تغییرات ایجاد شده در انتظارات باید مطلوبیت اهداف و شاخصهای تدوین شده بصورت مستمر سنجیده شود برخی از تکنیک های این امر بصورت زیر است (هرینگتون، ۱۹۹۱):

- استفاده از فرمهای نظرسنجی برای مشتریان و اخذ بازخورد
- گرفتن نظر مشتریان بصورت نمونه گیری در مورد محصولات و خدمات آینده
- خودبازرسی با منظر یک مشتری به محصولات و خدمات
- بررسی های میدانی و نظرسنجی
- مصاحبه با مشتریان
- پایش شکایات مشتریان
- تحقیقات بازار

در اثربخشی باید از نظرات مشتریان درون و برون سازمانی بهره جست. در زنجیره تامینی که از بیرون سازمان آغاز و پس از ورود به سازمان دوباره از آن خارج می شود (از تامین کنندگان آغاز و به خریداران پایان می یابد) میتوان مشتریان زیادی را حتی درون سازمان شناسایی نمود. بعنوان مثال بخش تولید، مشتری بخش انبار میباشد.

میتوان با یک مثال دلیل اهمیت شناسایی مشتریان داخلی را نشان داد؛ یکی از شاخصهای مهم برای مشتری تحویل به موقع محصول یا خدمت میباشد، در مرحله اول به نظر می رسد که این موضوع تنها مساله ای بین کل سازمان و مشتری میباشد ولی در حقیقت میتوان مشاهده نمود که مساله تحویل دارای پیش نیازها یا فرآیندهای متعددی میباشد که نتیجه اش تحویل به موقع است. از هنگامی که مشتری درخواست خود را ارسال می نماید، مشتریان درون سازمان، واحدهای برنامه ریزی، تدارکات، انبار، تولید و... هر یک فعالیتهایی را انجام می دهند تا محصول کامل شده تحویل مشتری بیرونی شود. باید شاخصها و اهداف مرتبط با سازمان به گونه ای تعیین شود که نیاز نهایی مشتری بیرونی برآورده شود (هرینگتون، ۱۹۹۱).

در صفحات پیش درباره تکنیکهای درک الزامات مشتریان بیرونی بحث شد. حال باید دید چگونه میتوان این نیازها را به شاخصها و اهداف تبدیل نمود. بدین منظور باید(هرینگتون، ۱۹۹۱):

- نیازها و توقعات مشتریان خارجی را کمی ساخت.
- زنجیره فرآیندهایی که باعث برآورده سازی آن نیازها و توقعات می شود را شناسایی و درک نمود.
- اهداف و شاخصهایی را برای هر یک از این فرآیندها بصورتی که نیازها و توقعات مشتریان را تامین نماید، تدوین نمود باید در نظر داشت که جهت حداقل سازی این اهداف و شاخصها، کمترین شاخصهایی که نیازهای اصلی مشتریان را برآورده میسازد، مورد استفاده قرار گیرد.

## ۲- شاخصهای بهره وری

علاوه بر اثربخشی، بهره وری نیز برای مشتریان برون سازمانی، مهم میباشد. تمام سازمانها باید پیوسته در حال تلاش برای افزایش کارایی فرآیندهای کسب و کار باشند. یکی از نتایج این امر کاهش هزینه های عملیاتی است که میتواند تاثیر مستقیم بر قیمت تمام شده و رضایت مشتریان بیرونی داشته باشد(هرینگتون، ۱۹۹۱).

فقدان وجود اثربخشی براحتی قابل مشاهده و اندازه گیری میباشد. اما بهره وری ضعیف براحتی قابل تشخیص نمی باشد. چراکه ما به وجود آن عادت نموده و طی زمان اجازه بدتر شدن آن را داده ایم. هنگام مواجهه با مشکل، با اضافه نمودن بازرسیهای بیشتر یا افراد بیشتر در فرآیند سعی بر غلبه بر آن داریم در حالیکه هیچگاه خود مشکل را بررسی و حل نمی نماییم.

یک سازمان جهت نیل به بهره وری، باید منابع مورد نیاز برای هر فعالیت را حداقل کرده و فعالیتهای بی ارزش و ضایعات را<sup>۱۱</sup> را حذف نماید. حوزه های که میتوان با تمرکز بر آنها بهره وری را افزایش داد شامل؛ پول و هزینه، زمان و دیگر منابع میباشد. شاخصهای بهره وری معمولاً در انواع زیر تعریف میشود(هرینگتون، ۱۹۹۱):

- زمان فرآیند
- منابع صرف شده برای هر واحد از خروجی<sup>۱۲</sup>
- هزینه های ارزش افزوده برای هر واحد خروجی<sup>۱۳</sup>
- درصد زمانهایی صرف شده با ارزش افزوده<sup>۱۴</sup>
- هزینه های ناشی از کیفیت پائین<sup>۱۵</sup>
- زمان انتظار برای هر واحد خروجی<sup>۱۶</sup>

در میان مقولات مرتبط با بهره وری، یکی از پرمعناترین آنها زمان سیکل میباشد. برای اغلب فرآیندهای کسب و کار زمان سیکل بی جهت طولانی است. برای مثال در استخدام یک نفر که فرآیندی است معمولاً از شناسایی تا استخدام هفته ها یا ماهها به درازا می کشد، در حالیکه زمان مورد نیاز برای پردازش و تصمیم گیری در بسیاری از موارد کمتر از ۳۶ ساعت است. حتی اندازه گیری و سنجش غیر دقیق این فرآیند نیز در تعیین فعالیتهای بدون ارزش افزوده در فرآیند به سازمان کمک می نماید.

<sup>11</sup> waste and no-value-added activities

<sup>12</sup> Resources expended per unit of output

<sup>13</sup> Value-added cost per unit of output

<sup>14</sup> Percentage of value-added time

<sup>15</sup> Poor-quality cost

<sup>16</sup> Wait time per unit



با وجود آنکه هدف اصلی ما تحقق انتظارات و نیازهای مشتریان میباشد، اما ممکن است در عمل ابتدا به مباحث مربوط به بهره‌وری پرداخته شود. دلیل این امر آن است که ابتدا برای بهبودهای در راستای تحقق الزامات مشتری، باید منابع درگیر آزادسازی شود.

نوع دیگری از اندازه‌گیری بهره‌وری، سنجش نسبت خروجی به ورودی است (مانند؛ مصرف بنزین در صد کیلومتر). یکی دیگر از عناصر کلیدی بهره‌وری، زمانهای دارای ارزش افزوده در برابر بدون ارزش افزوده (مانند؛ زمان واقعی مورد نیاز برای اخذ ورودی و انجام پردازش بر روی آن بدون احتساب حمل و نقل‌ها یا زمانهای بازرسی و توقف) است که معمولاً تنها ۵ درصد از کل زمان سیکل را دربر می‌گیرد. متأسفانه بجای حل مساله ۹۵ درصد زمان بلا استفاده و بدون ارزش افزوده، بیشتر تمرکز و تلاش برای افزایش سرعت در پنج درصد باقی مانده صرف میشود. بسیاری از شرکتهای در تلاشند تا زمانهای دارای ارزش افزوده را به بیش از پنجاه درصد از کل زمان سیکل برسانند. این عدد یک شروع خوب میباشد ولی برای تولید با کلاس جهانی هدف باید روی نود درصد گذارده شود (هرینگتون، ۱۹۹۱).

همچنین بهره‌وری میتواند باعث عدم تحویل محصول یا خدمت براساس زمانبندی مقرر به مشتریان بیرونی ما شود. چراکه موعد تحویل واقعی از مجموع زمانهای با ارزش افزوده و بدون آن بدست می‌آید که با حذف بی ارزشها میتوان آن را بهبود داد. لذاست که مانند اثربخشی که آن را به نیازهای مشتری مرتبط دانستیم در اینجا نیز این ارتباط با مشتری خارجی وجود خواهد داشت.

برای جمع بندی ذکر این نکته ضروری است که شاخصهای تدوین شده با هدف ارزیابی بهره‌وری سازمان باید حداقل در دو زمینه به ارزیابی بهره‌وری پردازند (هرینگتون، ۱۹۹۱)؛

اول: نرخ ارزش خروجی به ورودی یا منابع صرف شده به هر واحد خروجی (برای مثال، هزینه هر خرید یا هزینه هر نیروی جدید)

دوم: در محاسبه زمان سیکل (برای مثال، زمان مورد نیاز برای استخدام هر نیروی جدید، زمان مورد نیاز برای هر خرید یا زمان مورد نیاز برای انجام یک عملیات بر روی محصول طی تولید).

### ۳- شاخصهای انطباق پذیری

اگرچه پیش نیاز اولیه رضایت هر مشتری، سطح کیفیت محول یا خدمت میباشد. اما امروزه "خوب بودن، دیگر به اندازه کافی خوب نیست"<sup>۱۷</sup>. شرکتهای می‌بایستی از نیازها و انتظارات مشتریان فراتر رفته و از زمان حال جلو بزنند. این امر بوسیله محورهای زیر عملی خواهد بود (هرینگتون، ۱۹۹۱):

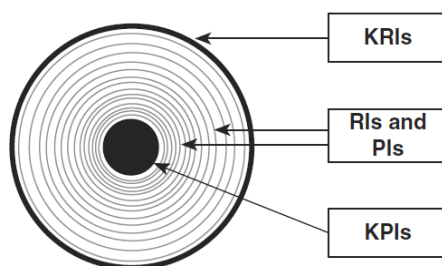
- افزایش قابلیتهای پرسنل برای انجام فعالیتهای خاص و ویژه
  - گذر کردن از تحقق نیازهای اولیه و فراتر از انتظارات
  - تنظیم و تدوین برنامه‌ها براساس تغییرات سلاقی مشتری
  - بهبود مستمر فرآیند جهت تسلط در محیط رقابتی
  - بسترسازی برای انجام فعالیتهای غیر روتین برای برآورده سازی سفارشات و نیازهای خاص مشتری
- فرآیندهایی که بصورت تطبیق پذیر طراحی شده اند، نه تنها انتظارات معمول مشتریان را محقق می‌نماید بلکه آنچنان هوشمند است که میتواند نیازهای خاص و ویژه مشتریان را نیز برآورده سازد. این خصوصیت در فرآیندهای سنتی که برای مشتریان سنتی طراحی شده وجود ندارد. برای مثال فرض کنید شما در یک خط هوایمایی یک صندلی را اجاره نموده اید، رویه معمول آن است که تا ۱۵ دقیقه قبل از پرواز رزرو شما محفوظ میباشد. شرایط آب و هوایی نامساعد است و جاده لغزنده در نتیجه شما ۵ دقیقه قبل از پرواز به فرودگاه می‌رسید. در این شرایط و در صورتیکه فرآیند تطبیق پذیر باشد، بصورت هوشمند با درک شرایط آب و هوایی رزرو شما را باطل نمیکند. این امر از حد انتظارات شما فراتر بوده و باعث افزایش رضایت شما از خط هوایمایی بعنوان مشتری میشود.

- حقیقتاً اندازه گیری سه الزام بیان شده یعنی، اثربخشی، بهره وری و انطباق پذیری کار دشواری است اما از اولین مسایلی است که مشتریان درباره آن شکایت می نمایند. تعدادی از راههای مناسب اندازه گیری انطباق پذیری به شرح زیر است:
۱. متوسط زمان مورد نیاز برای تحقق درخواستهای خاص مشتریان در برابر زمان استاندارد
  ۲. درصد درخواستهای ویژه مشتریان که برآورده نشده است.
  ۳. درصد افزایش درخواستهای خاص (اگر مشتریان از یک نوع از درخواستهای خاص راضی باشند باز هم درخواست خواهند کرد).

### انواع شاخصهای عملکرد

بسیاری از شرکتها با بحث ارزیابی عملکرد سر و کار دارند و این مقوله دغدغه آنها شده است. در این شرایط، نوع تعریف شاخص عملکرد کلیدی<sup>۱۸</sup> بسیار پراهمیت می باشد. متخصصینی مانند حسابدارها، رهبران سازمان و مشاورین آنها و دیگران هنوز درباره چیستی شاخصهای عملکردی کلیدی اطلاعات کافی ندارند. میتوان شاخصهای عملکرد را به چهار گونه تقسیم نمود (پارمنتر، ۲۰۱۰):

۱. شاخص نتایج کلیدی (KRI)<sup>۱۹</sup>: که چگونگی فعالیتها و عملیاتی انجام شده را براساس اهداف (میزان تحقق اهداف) را نشان می دهد.
  ۲. شاخص نتایج (RI)<sup>۲۰</sup>: فعالیتها و عملیاتی انجام شده را نشان می دهد.
  ۳. شاخصهای عملکردی (PI)<sup>۲۱</sup>: نشان دهنده آنچه باید انجام پذیرد، میباشد.
  ۴. شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI): نشان دهنده آنچه باید انجام پذیرد تا عملکرد بهبود چشمگیری داشته باشد، هست.
- بسیاری از شاخصهای عملکردی توسط سازمانها بکار می رود مخلوطی ناهمگون از چهار نوع بالایی هستند. میتوان با مثالی این چار گونه را تشریح نمود، پیاز از لایه های مختلف و تودرتویی تشکیل شده است، پوسته خارجی توصیف کننده شرایط کلی آن است، چقدر آب، نور و مواد مغذی دریافت نموده و چگونه از مزرعه به فروشگاه انتقال یافته است. پیاز درشت و سالم حاکی از دریافت مقادیر کافی از موارد فوق و انتقال مناسب میباشد. لایه پوسته خارجی مانند شاخص نتایج کلیدی (KRI) میباشد. هنگامیکه پوسته کنده میشود به لایه های درونی پیاز می رسیم که نشان دهنده شاخص نتایج (RI) و شاخصهای عملکردی (PI) هستند. و در نهایت مرکز پیاز نشان دهنده شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) میباشد (پارمنتر، ۲۰۱۰).



شکل ۲: چهار نوع شاخصهای عملکردی در لایه های یک پیاز

در ادامه به توضیح هر یک از نوع شاخصها می پردازیم:  
شاخص نتایج کلیدی (KRI)

18KPI:key performance indicator

19Key result indicators (KRIs)

20Result indicators (RIs)

21Performance indicators (PIs)

این نوع شاخصها معمولا با شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) اشتباه می شوند. شاخصهای مورد بحث در حوزه های زیر بکار می رود (پارمنتر، ۲۰۱۰):

- رضایت مشتری
- سود قبل از مالیات
- سود دهی مشتریان
- رضایت پرسنل
- نرخ بازگشت سرمایه

خصوصیت مشترک حوزه های فوق آن است که آنها نتایج یکسری از اقدامات. فعالیتها میباشند. آنها تصویری روشنی از اینکه آیا شما در مسیر درست هستید، ارائه می نماید اما به شما اطلاعاتی درباره آنچه برای بهبود این نتایج مورد نیاز است، نمی دهند. لذا این دسته از شاخصها برای اشخاص خارج از سازمان یا در حد هیئت مدیره یا مدیریت ارشد هستند یا به بیان دیگر آنهایی که در مدیریت روزمره سازمان دخالت ندارند بکار می رود (پارمنتر، ۲۰۱۰). شاخص نتایج کلیدی (KRI) معمولا در دوره زمانی بلندمدت تری از شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) محاسبه میشود (معمولا ماهانه، فصلی و برخلاف KPI، نه روزانه یا هفتگی).

تفاوت قائل شدن میان شاخص نتایج کلیدی (KRI) و دیگر شاخصها تاثیر عمیقی بر گزارشات ارسالی به نهادهای دولتی یا مدیران ارشد خود سازمان دارد. به این معنا که برای گزارشات ارسالی برای نهادهای دولتی پیشنهاد میشود تا ۱۰ شاخص از نوع نتایج کلیدی (KRI) استفاده شود و برای گزارشات مدیران ارشد خود سازمان، ترکیبی از دیگر شاخصها (KPI، RI و PI) استفاده شود. میتوان از ۲۰ عدد برای گزارش مدیران استفاده نمود.

### شاخص نتایج (RI) و شاخصهای عملکردی (PI)

تعداد ۸۰ عدد یا بیشتر از شاخصهای عملکردی از این دو نوع میباشند. شاخصهای عملکردی (PI) در هدایت تیمها و واحدهای کاری براساس استراتژی سازمان کمک می نمایند. این دسته از شاخصها غیرمالی بعنوان مکملی برای KPI ها هستند. این دسته از شاخصها معمولا در بخشها، واحدها و گروههای کاری استفاده می شود (پارمنتر، ۲۰۱۰). شاخص عملکردی (PI) که در ذیل شاخص نتایج کلیدی (KRI) واقع شده شامل موارد ذیل میباشد:

- درصد افزایش فروش در مشتریان عمده (۱۰ درصد بالا)
- تعداد پیشنهادات پرسنل اجرایی شده در ۳۰ روز گذشته
- شکایات دریافت شده از مشتریان کلیدی
- تاخیر در تحویل برای مشتریان کلیدی (پارمنتر، ۲۰۱۰).

شاخص عملکردی (PI)، نمایش دهنده خلاصه فعالیتها و تمامی شاخصهای عملکردی مالی میباشد. برای مثال تجزیه و تحلیل فروش به صورت هفتگی و روزانه خلاصه ای مفید از عملکرد سازمان است، اما نتیجه تلاش بسیاری از گروههای کاری است. برای دانستن علت افزایش یا کاهش در فروش باید به مشاهده فعالیتها که باعث فروش میشوند (خلق کننده نتایج) پرداخت. شاخص نتایج (RI) که در ذیل شاخص نتایج کلیدی (KRI) واقع شده شامل موارد ذیل میباشد (پارمنتر، ۲۰۱۰):

- سود خالص در خطوط تولیدی کلیدی
- فروش روز گذشته
- درصد بکارگیری از تختها در هفته (تعداد تختهای پر شده

شاخصهای کلیدی عملکرد (KPI)

این دسته نشان دهنده مجموعه ای از شاخصها است که تمرکزشان بر جنبه های حیاتی سازمان (برای موفقیت حال و آینده) می باشد. این نوع از شاخصها اخیرا بیشتر بکار گرفته شده است (پارمنتر، ۲۰۱۰).

### خصوصیات هفتگانه KPI

در کتاب ارائه شده توسط برخی از محققین در زمینه ارزیابی عملکرد (پارمنتر، ۲۰۱۰) با توجه به تجربیات نویسندگان و کارگاه های آموزشی برگزار شده برای بیش از ۳۰۰۰ نفر توسط ایشان در مورد KPI، هفت خصوصیت اصلی در طراحی شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) پیشنهاد شده است:

۱. غیرمالی باشد (واحد سنجش آنها پول نباشد).
۲. بصورت دوره ای گزارش شود (هر ساعت، روزانه، هفتگی).
۳. توسط مدیران ارشد و مدیرعامل تدوین، تصویب و پیاده سازی شود.
۴. بصورت شفاف هدایتگر کارکنان بوده و آنها با شناخت کافی نسبت به آن به بهبود آن کمک نمایند.
۵. بتوان آن را به یک گروه کاری نسبت داد (برای مثال مدیر عامل رهبر گروه را برای اتخاذ تدابیر مناسب فراخواند).
۶. شاخصها بر عوامل حیاتی موفقیت<sup>۲۲</sup> تاثیر چشمگیری داشته باشند (با آنها در ارتباط باشند).
۷. مشوق برای اقدامات مناسب باشد (باعث افزایش انگیزه و فعالیتهای مثبت کارکنان شود و نه باعث اخلاص و ایجاد مساله در روند کارها)

شاخصهای نتیجه ای (RI) که دارای واحدهای پولی و نشان دهنده نتایج تلاشی است که منجر به این نتیجه می شود. برای مثال شاخص فروش روزانه نتیجه فعالیتهایی است که جهت خلق فروش بعمل آمده است. اما شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) در لایه عمیق تری وارد میشود و بطور مثال تعداد ملاقاتها با مشتریان کلیدی با بیشترین سود را عاید سازمان را بررسی می نماید.

لازم به تاکید است که دوره گزارش دهی شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) باید حداکثر هفتگی بوده و شاخصهای ماهانه، فصلی یا سالانه جزو این دسته از شاخصها واقع نمی شوند. چراکه اگر برای شما شاخصی از نوع کلیدی باشد، شما آنرا حتی ممکن است به لحظه آن را پایش نمایید. رویکرد شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) پایش وضعیت فعلی و آینده سازمان در برابر وضعیت گذشته می باشد. همچنین شاخصهایی که درباره فصل یا ماه گذشته هستند نمی توانند جزوه این دسته قرار گیرند.

یک شاخص از نوع KPI باید به شما اقدامی که می بایستی صورت پذیرد را نشان دهد. هم چنین آنقدر این شاخص عمقی بوده و با گروه های کاری مرتبط است که مدیرعامل میتواند شخص مسئول یا مدیریت گروه را احضار نموده و دلیل بروز مشکل در عملکرد در رابطه با آن شاخص خاص را جویا شود. این در حالی است که در دیگر انواع شاخصها بعنوان مثال نرخ بازگشت سرمایه نمی توان بروز مشکل را به یک مدیر خاص نسبت داد. بلکه این شاخص نتیجه اقدامات انجام شده توسط مدیران مختلف میباشد.

### تفاوت میان KRI و KPI

سوالی که باید به صورت تفضیلی به آن پاسخ داد درباره تفاوت میان انواع شاخصهای تعریف شده در صفحات قبلی است. سرعت سنج یک ماشین قیاس خوبی برای درک شاخصهای عملکردی و نتیجه گرا است. سرعت سنج یک خودروی در حال حرکت، شاخصی نتیجه گرا است. ناگفته پیداست که سرعت ماشین از ترکیب عواملی مانند شماره دنده ماشین و دور موتور تاثیر می پذیرد. اما در مقابل، شاخص عملکردی موضوع اش درباره میزان اقتصادی بودن ماشین در حال حرکت (مثلا نمایشگر میزان مصرف بنزین در هر ۱۰۰ کیلومتر یا حرارت سنج موتور) بحث می نماید.

جدول ۱: تفاوت میان KRI و KPI (پارمنتر، ۲۰۱۰)

KRI	KPI
-----	-----

<sup>22</sup>critical success factors [CSFs]

شاخصهای غیرمالی است (بصورت واحد پولی بیان نمی شود)	میتواند مالی و غیر مالی باشد (مانند نرخ بازگشت سرمایه و درصد رضایت مشتریان)
بصورت لحظه ای، روزانه یا هفتگی است.	دوره گزارش دهی ماهیانه یا فصلی است.
برای گزارش دهی به مدیران ارشد و مدیرعامل مناسب است.	بعنوان گزارش خلاصه مدیریتی برای هیئت مدیره و مدیریت کلان شرکت مناسب است.
تمامی کارکنان آنرا درک کرده و اقدام اصلاحی برای آن را درک می نمایند.	برای کارکنان یا مدیران جهت شناسایی نقاط ضعف و بهبود آنها مناسب نیست.
مسئولیت شاخصها میتواند تا سطح افراد یا گروههای کاری نفوذ نماید	معمولا تنها شخص مسئول در قبال این نوع شاخصها مدیرعامل است.
تاثیرات چشمگیری داشته و با بیش از یک هدف سازمان در ارتباط است.	جهت خلاصه سازی میزان تحقق اهداف بکار می رود و تنها با یکی از اهداف مرتبط است.
دارای تاثیر مثبت است (یعنی میتواند باعث بهبود عملکرد در سراسر سازمان شود)	یک شاخص از این نوع نتیجه تعدادی زیادی از فعالیتهای مدیریت شده در کل سازمان است.
معمولا برای افراد یا گروه های با مروری بر عملکردهای گذشته نشان می دهد	معمولا بوسیله نمودارهای روندی ۱۵ ماهه می شود

### اختلاف میان مفهوم پیشرو<sup>۲۳</sup> و پسرو<sup>۲۴</sup>

بسیاری از کتب مدیریت درباره شاخصهای پیشرو و پسرو صحبت نموده اند که باعث بروز ابهام در مباحثات عملکرد شده است. ما با استفاده از رویکرد جدید پیشنهادی و با رد کردن این دو نوع طبقه عملکردی یعنی پیشرو (مرتبط با عوامل عملکرد<sup>۲۵</sup>) و پسرو (مرتبط با نتایج) به ادامه بحث می پردازیم. میتوان با مثال نقضی آن دلیل ابطال را نشان داد، مثلا در پایش عملکرد تاخیر یک هواپیما میتوان هم شاخصهای پسرو که مربوط به دلائل تاخیر را شامل شود و هم شاخصهای پیشرو (وقایع پس از بروز رخداد و هنگام فرود هواپیما (آینده)) را مورد نظارت قرار می دهد. مطمئنا این امر نشان می دهد که عناوین پسرو و پیشرو راه مفیدی برای تدوین و تعریف شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) نمی باشد (پارمنتر، ۲۰۱۰).

### جدول ۲: تفاوت میان RI و PI (پارمنتر، ۲۰۱۰)

PI	RI
تنها غیر مالی (واحد پولی نیست)	میتواند مالی و غیرمالی باشد
-	بصورت روزانه، هفتگی، ۱۴ روزه، ماهانه و برخی اوقات فصلی
برای جداسازی فعالیتهای و نسبت دادن عملکرد به گروههای کاری بکار میرود.	نمی توان آنرا به یک فعالیت خاص مرتبط ساخت
بوسیله آن تمامی کارکنان آن فعالیتی را که برای بهبود عملکرد مورد نیاز است درک می نمایند	به شما نحوه بهبود عملکرد را نشان نمی دهد
یک فعالیت خاص میتواند بر روی یک شاخص تاثیر مستقیم داشته باشد	برای خلاصه سازی فعالیتهای مرتبط با هر هدف یا شاخص میباشد.
یک فعالیت خاص بر روی یک هدف یا شاخص تاثیر می گذارد	نتایج حاصل بوسیله بیش از یک فعالیت بدست می آید.
بر روی یک فعالیت خاص متمرکز میشود	معمولا براساس گروههای کاری ارزیابی و گزارش میشود

میتوان شاخص نتایج کلیدی (KRI) و شاخص نتایج (RI) را جایگزین شاخصهای مرتبط با نتایج (پسرو) دانست. KRIها بر عملکرد یک فعالیت در یک دوره طمانی ماهانه یا فصلی نظارت می نمایند. در حالیکه RI دارای دوره زمانی کوتاه تری هستند مثل فروش روز گذشته. شاخصهای عملکردی (PI) و شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) به عنوان شاخصهای متمرکز بر گذشته، حال و یا آینده مشهور شده اند. شاخصهای متمرکز بر حال بصورت لحظه ای یا روزانه (تحویل های با تاخیر یا ارائه نشده برای

<sup>23</sup>Lead

<sup>24</sup>Lag

<sup>25</sup>performance driver

مشتریان کلیدی روز گذشته). شاخصهای آینده به ثبت تعهدات آینده برای فعالیتهایی که باید انجام شود، می پردازد. مانند تاریخ ملاقات بعدی با مشتریان کلیدی و یا تاریخ تولید محصول جدید (پارمنتر، ۲۰۱۰).  
جدول ۳: تجزیه و تحلیل شاخصهای عملکرد آینده/حال/گذشته (پارمنتر، ۲۰۱۰)

شاخصهای گذشته	شاخصهای حال	شاخصهای آینده
برای هفته پیش، دو هفته پیش، ماه و فصل	به صورت لحظه ای، امروز یا دیروز	هفته یا ماه و یا فصل بعد
تعداد هواپیماهای دارای تاخیر در ماه گذشته	تعداد هواپیماهای دارای بیش از ۲ ساعت تاخیر (اطلاعات پیوسته بروز میشود)	تعداد بهبودها برای انجام در ماه بعد/دو ماه مانده به رفع علل تاخیر در پرواز

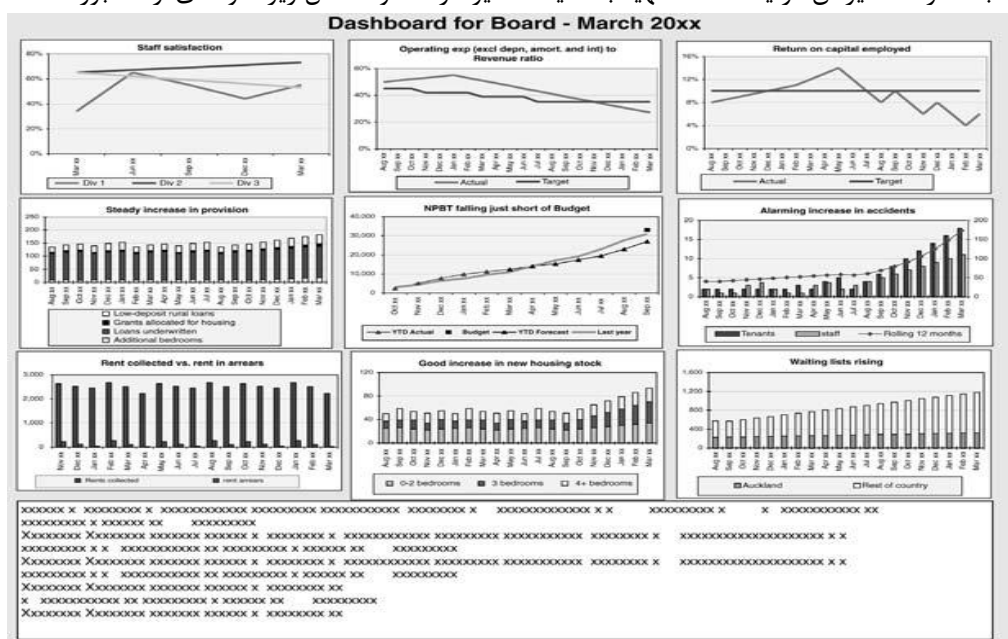
قانون ۱۰/۸۰/۱۰<sup>۲۶</sup>

نورتون و کاپلان پیشنهاد داده اند که بیش از ۲۰ عدد KPI استفاده نشود. همچنین در سال ۲۰۰۳، هوپ و فراستر<sup>۲۷</sup>، کمتر از ۱۰ عدد را توصیه نموده اند. قانون ۱۰/۸۰/۱۰ میتواند راهنمای خوبی باشد. بدان معنا که ۱۰ عدد KRI، تا ۸۰ عدد RI و PI در نهایت ۱۰ KPI برای هر سازمانی کفایت می نماید. معمولاً این تعداد حداکثر مقدار مورد نیاز برای یک سازمان است و معمولاً کمتر از این مورد نیاز میشود. لذا تعداد شاخصها بین ۱۰ تا ۸۰ عدد در تغییر است (پارمنتر، ۲۰۱۰).

### انواع گزارشات ارزیابی عملکرد

چارچوب گزارش دهی باید براساس الزامات سطوح مختلف سازمان و دوره زمانی گزارش شده ی براساس نیازهای تصمیم گیری مشخص شود. در این بخش به بررسی انواع قالبهای گزارش جهت تسریع در این امر خواهیم پرداخت (پارمنتر، ۲۰۱۰).  
گزارش دهی شاخص نتایج کلیدی (KRI) بصورت داشبورد<sup>۲۸</sup>

داشبورد باید به همراه تفسیر آن در یک صفحه تهیه به هیئت مدیره ارائه شود. شکل زیر نمونه ای از داشبوردها هستند.



شکل ۳: نمونه ای از داشبورد نه نموداره به همراه تفسیر (پارمنتر، ۲۰۱۰)

<sup>26</sup> 10/80/10 Rule

<sup>27</sup> Hope and Fraser

<sup>28</sup> dashboard

یک داشبورد خوب به هیئت مدیره حس اعتماد به مدیریت را خواهد داد چراکه آنها احساس می نمایند که مدیریت آنچه در سازمان انجام میشود را دانسته و کشتی در مسیر صحیح حرکت مینماید. آن هنگام است هیئت مدیره میتواند تمام تمرکز خود را برای آنچه برای سازمان بهترین منافع را دارد گذارد. به بیان دیگر آنها بر روی صندلی راحتی خود در قسمت درجه اول کشتی در حال تمرکز بر افق جهت دیدن کوههای یخ در مسیر کشتی هستند بجای آنکه تمام اوقات خود را در عرشه کشتی و با نقش کاپیتان کشتی ایفا نمایند. کاپیتان کشتی است که وظایف روزانه یک کشتی را انجام می دهد.

### رضایت مشتریان

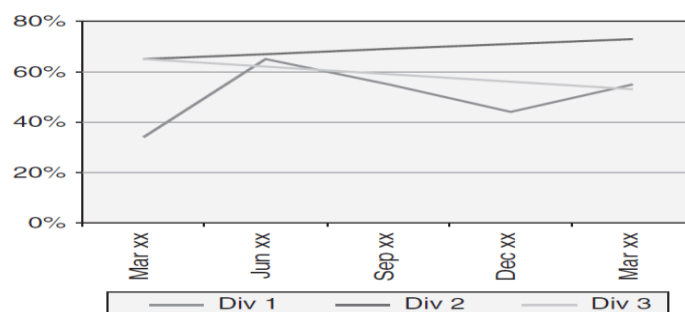
رضایت مشتری میبایستی حداقل هر سه ماه یکبار بوسیله نمونه گیری آماری متمرکز شده بر ۱۰ تا ۲۰ درصد از مهمترین مشتریان اندازه گیری شود.



شکل ۴: اندازه گیری رضایت مشتریان (پارمتر، ۲۰۱۰)

### رضایت پرسنل

اهمیت رضایت پرسنل کمتر رضایت مشتریان نیست. همانطور که گفته شده: "پرسنل شاد باعث ایجاد مشتریان شاد و در نهایت باعث شادی مالکان می شوند"<sup>۲۹</sup>. اگر شما به این ارتباط باور داشته باشید همین الان یک نظرسنجی راه می اندازید! نظرسنجی از پرسنل نیازی ندارد از همه آنها صورت پذیرد بلکه میتوان از روش غلتان<sup>۳۰</sup> با قطعات عمودی و افقی از مدیران و پرسنل انجام شود.



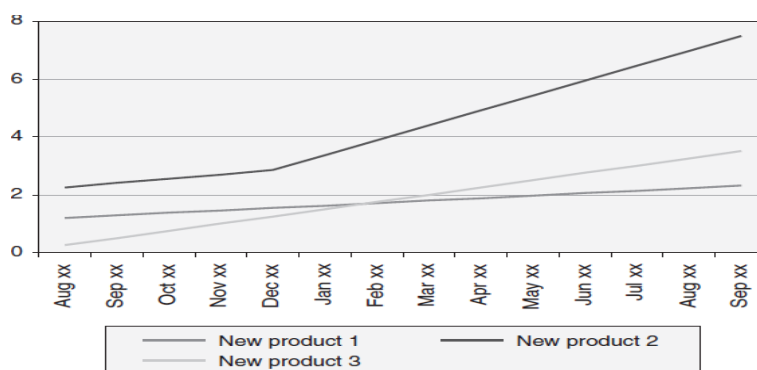
شکل ۵: ارزیابی رضایت پرسنل به تفکیک بخشها (پارمتر، ۲۰۱۰)

ارزش کسب و کارهای جدید

تمامی سازمانها در بخش خصوصی نیاز به نظارت بر میزان رشد محصولات تازه و جدید خود دارند. مخصوصا پایش این امر در میان ۱۰ تا ۲۰ درصد از بزرگترین مشتریان خود ضروری است.

<sup>29</sup> "Happy staff make happy customers, whomake happy owners."

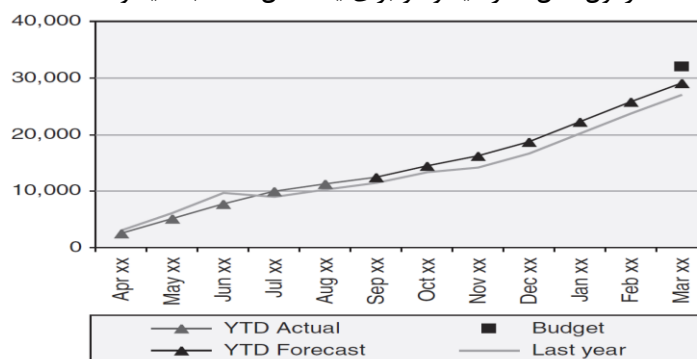
<sup>30</sup> rolling survey



شکل ۶: نمودار روند رشد محصولات جدید (میلیون دلار) - (پارمنتر، ۲۰۱۰)

سود خالص قبل از مالیات

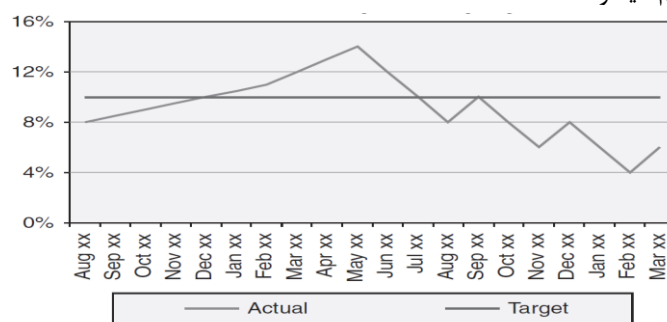
هیئت مدیره همواره تمرکزش بر آخر سال است لذا محاسبه و اعلام سود انباشته خالص قبل از مالیات<sup>۳۱</sup> ضروری می باشد. این نمودار براساس پیش بینی های صورت پذیرفته و واقعیت است که در هر فصل بروز می شود. این شاخص تنها شاخص نتیجه گرای کلیدی (KRI) می باشد که از اول سال آغاز میشود و برای یک سال محاسبه میشود.



شکل ۷: سود خالص قبل از مالیات (پارمنتر، ۲۰۱۰)

نرخ بازگشت سرمایه<sup>۳۲</sup>

این شاخص یکی از گزارشات قدیمی اما پر قدرت می باشد که همواره مورد استفاده بوده است. تفاوتی که حاصل شده آن است دیگر جزو شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) بشمار نمی آید بلکه جزو شاخصهای نتیجه ای کلیدی (KRI) است. این نمودار برای ۱۵ تا ۲۰ ماه رسم میشود.



شکل ۸: نرخ بازگشت سرمایه (پارمنتر، ۲۰۱۰)

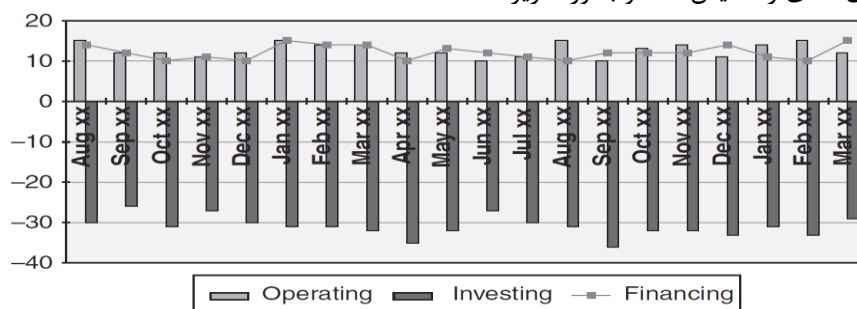
جریان نقدی<sup>۳۳</sup>

<sup>31</sup> net profit before tax (NPBT)

<sup>32</sup> Return on capital employed (ROCE)



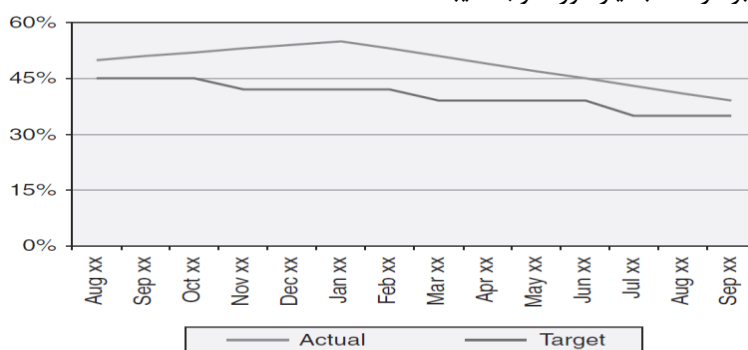
این شاخص حداقل از ۱۲ ماه قبل تا حداقل ۶ ماه آینده را در بر خواهد گرفت. این شاخص هزینه های عملیاتی، سرمایه گذاری ها و جریانهای نقدی را نمایش داده و بصورت زیر است:



شکل ۹: جریان نقدی (پارمنتر، ۲۰۱۰)

نسبت هزینه به درآمد<sup>۳۴</sup>

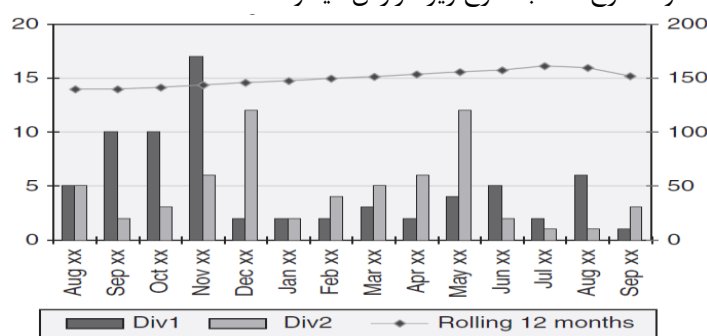
این نسبت به خصوص برای بررسی میزان کارایی سازمان در بکارگیری از فناوری و بهبود مستمر جهت اطمینان از وجود حاشیه سود (هزینه در برابر درآمد) بسیار مورد توجه میباشد.



شکل ۱۰: نسبت هزینه به درآمد (پارمنتر، ۲۰۱۰)

ایمنی و سلامت

امروزه تمامی سازمان توجه ویژه ای به سلامت و ایمنی کارمندان خویش داشته و اهمیت ارتقای سطح آن نسبت به گذشته بسیار مهم شده است. تعداد حوادث رخ داده به شرح زیر گزارش میشود:



شکل ۱۱: تعداد حوادث رخ داده (پارمنتر، ۲۰۱۰)

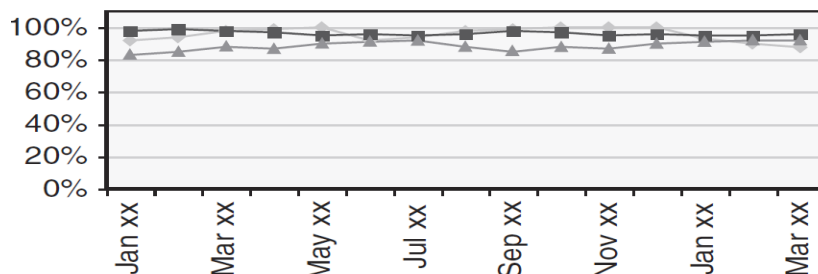
ظرفیت ماشین آلات<sup>۳۵</sup>

<sup>33</sup> Cash Flow

<sup>34</sup> Expenses as a Ratio to Revenue

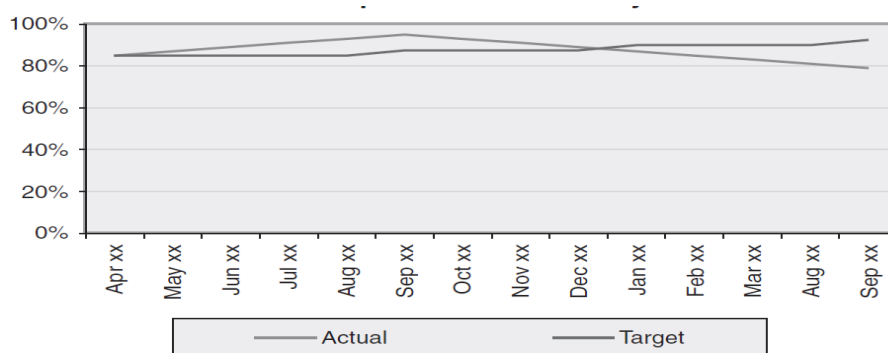
<sup>35</sup> Capacity

پایش ظرفیت ماشین آلات و تجهیزات کلیدی و کل خط تولید برای حداقل ۵ تا ۱۲ ماه گذشته باید گزارش شود. هیئت مدیره نیاز به آگاهی از محدودیتهای ناشی از ظرفیت داشته و چنین نمودارهایی به تمرکز آنها برای تهیه الزامات جدید تولید کمک می نماید. معمولاً مفهومی که به همراه ظرفیت بکار می رود نرخ بهره برداری از ظرفیت میباشد، در نمودار زیر نمونه ای از این شاخص نمایش داده شده است.



شکل ۱۲: نرخ بهره برداری از ماشین آلات (پارمتر، ۲۰۱۰)  
بهره وری عملیاتی<sup>۳۶</sup>

این شاخص را میتوان براساس رویکردهای متفاوتی اندازه گیری نمود، بعنوان مثال میتوان از تحویل به موقع محصول یا درصد بلااستفاده بودن دستگاههای کلیدی را محاسبه نمود.



شکل ۱۳: بهره وری عملیاتی (پارمتر، ۲۰۱۰)

### گزارش دهی شاخص عملکردی کلیدی (KPI) به مدیران

شاخصها باید در دوره زمانی مقرر به مدیریت گزارش شود. همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد، شاخصهای عملکردی کلیدی بصورت لحظه ای، روزانه یا هفتگی گزارش میشوند. انواع دیگر شاخصها معمولاً ماهیانه یا فصلی گزارش میشوند.

### گزارش روزانه

معمولاً شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) بصورت لحظه ای یا روزانه گزارش می شوند. شکل زیر ساختار گزارش دهی آنها برای تاخیرات بوقوع پیوسته در پروازها را نشان می دهد. میتوان مشاهده کرد که جزئیاتی مانند شماره تماس مسافران جهت اخذ بازخورد مدیریت ارشد در این گزارش درج شده باعث میشود که مدیران اجرایی نتوانند عملکرد ضعیف خود را پنهان نمایند.

گزارش روزانه تاخیرات بیش از دوساعت هواپیماها									
سابقه تاخیرات بیش از یکساعت			اطلاعات مسئول پاسخگویی			اطلاعات تاخیر			
متوسط هر بار-۶ ماهه	متوسط هر بار-	تعداد ۳۰ روزه	ساعت محلی	اطلاعات تماس	نام مدیر	مجموع تاخیر	تاخیر در خروج از فرودگاه	تاخیر در ورود به فرودگاه	شماره پرواز

<sup>36</sup> Operational Efficiency

۳۰ روزه									

شکل ۱۴: مثالی از گزارش روزانه درباره پروازهای دارای تاخیر (پارمنتر، ۲۰۱۰)

یکی دیگر از منافع بدست آمده از اطلاعات عملکردی لحظه ای و ساعتی آن است که انتهای ماه اهمیت کمتری پیدا می نماید چراکه از روند بدست آمده از گزارشات روزانه مدیریت ارشد میتواند یک پیش بینی از عملکرد آخر ماه بدست آورده و از داشتن یک ماه خوب یا بد یک دید کلی بدست آورد (پارمنتر، ۲۰۱۰).

### گزارش هفتگی

برخی از شاخصهای عملکردی کلیدی (KPI) نیاز به گزارش دهی هفتگی دارند. توجه به این نکته ضروری است که از میان تمامی KPI ها در دوره های حداقل ۱۵ ماهه محاسبه میشود تنها ۵ عدد از مهمترین آنها در گزارش آمده و از میان آنها، ۳ شاخص با بدترین روند (افول) بصورت نمودار به نمایش در می آید (پارمنتر، ۲۰۱۰).

### گزارش ماهیانه

شاخصهای ارزیابی را میتوان بوسیله آیکون ها، عقربه ها، چراغهای ترافیکی و نظایر آنها نشان داد. در رابطه با طراحی داشبورد هفت اقدام نامناسب و خراب کننده به شرح زیر میتواند مفید باشد (پارمنتر، ۲۰۱۰):

۱. ارائه بیش از یک صفحه گزارش به مدیریت ارشد
۲. ارائه داده ها غیرشفاف (مثلا عدم توانایی در تعیین خوب یا بد بودن عملکرد بوسیله نمودارهای ترسیم شده بعلت عدم توجه به خطوط مبنا و اهداف)
۳. استفاده از جرئیات زیاد از حد (به اندازه کافی رُند نشده)
۴. استفاده از نوع غیر مناسب نمودارها (مثل استفاده نابجا از نمودار پای ۳۷)
۵. استفاده از تعداد انبوهی نمودار بی معنا تنها باعث ایجاد سردرگمی میشود.
۶. عدم اشاره به موارد مهم (داده ها برای جلب توجه در حال رقابت با هم هستند).
۷. نا مربوطی نمودارهای ارائه شده در یک صفحه

### گزارش شاخصهای عملکردی به کارکنان

انتشار گزارش ماهیانه عملکردی به کارکنان میتواند ایده خوبی باشد. فرمت این گزارش میتواند بصورت آیکون باشد تا هم درک بهتری را برای کارکنان رقم بزند و هم از ارائه اطلاعات جلوگیری شده باشد. این آیکونها نشان دهنده حالت‌های خوب، مناسب، نیاز به بهبود می شود. شکل زیر نشان دهنده نمونه از این گزارشات است که عوامل حیاتی موفقیت را در چارچوب کارت امتیازدهی متوازن ارائه نموده است. هم چنین جهت یادآوری کارکنان مقولات مرتبط با استراتژی نیز در آن به نمایش درآمده است:

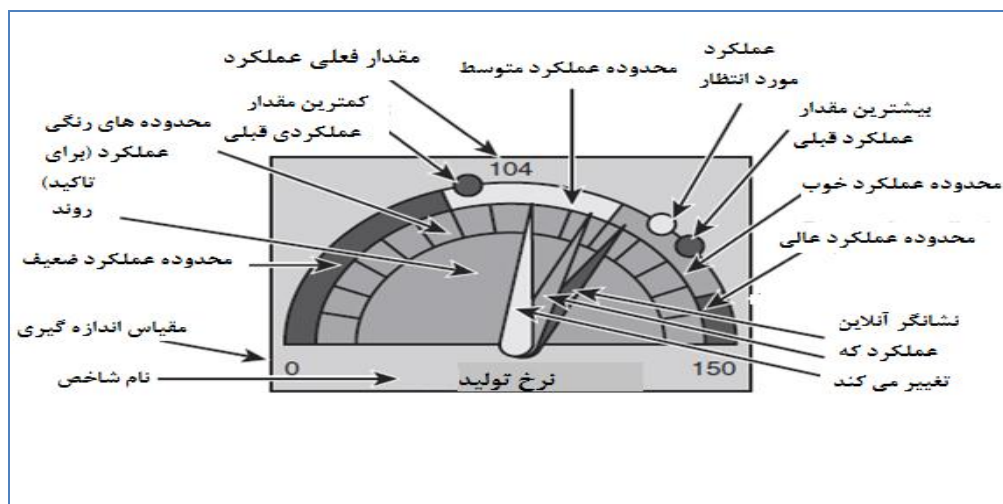
ماموریت ما: تهیه انرژی با قیمت مناسب و در زمان مناسب

چشم انداز پنج سال آتی ما: ارائه کننده برتر انرژی در ....

استراتژی های ما:		
۱. جذب مشتریان سود ده ۲. افزایش اثربخشی هزینه ۳. نوآوری از طریق پرسنل ۴. استفاده از بهترین تجارب تجاری		
ابعاد تلاشهای ما:		
مالی: بهره برداری از تجهیزات بهینه سازی کاری، سرمایه ای، رشد و...	مشتری مداری: افزایش رضایت مشتریان جذب مشتریان پرسود	محیط/اجتماع: حمایت از کسب و کارهای محلی رهبری اجتماع
فرآیندهای داخلی: تحویل به موقع محصولات ارتقای فناوری حوادث کاری	رضایت پرسنل: جو مثبت محیط کار حفظ پرسنل کلیدی افزایش مهارت تشخیصی پرسنل	رشد و یادگیری: افزایش اختیارات افزایش تطبیق پذیری پرسنل افزایش هدایتگری

شکل ۱۵: نمونه گزارش وضعیت شاخصهای عملکردی به کارکنان (پارمنتر، ۲۰۱۰)

هم چنین جهت نمایش عملکرد گروههای کاری میتوان از نمودار سرعت سنج<sup>۳۸</sup> استفاده نمود. نمونه ای از آن به همراه توضیحات در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۱۶: نمونه ای از سرعت سنج گروههای کاری (پارمنتر، ۲۰۱۰)

عوامل حیاتی موفقیت<sup>۳۹</sup> یا CSF

<sup>38</sup> Speedometer

بعلت اهمیت و تفاوت دیدگاهها در خصوص تشریح عوامل حیاتی موفقیت این مفهوم بصورت مجزا ارائه شده است. دو تعریف و نگرش در خصوص عوامل حیاتی موفقیت وجود دارد:

#### اول) تعریف روکارت

عوامل حیاتی موفقیت برای تفسیر واضح تر اهداف، تاکتیکها و فعالیت‌های عملیاتی با عنوان نیازهای کلیدی اطلاعات یک سازمان و مدیریت آن و نقاط قوت و ضعف سیستم‌های موجود کنونی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. از نظر روکارت عوامل حیاتی موفقیت تعداد محدودی از نواحی فعالیت یک سازمان هستند که اگر سازمان در آن زمینه‌ها خوب عمل کند، عملکرد رقابتی موفقیت آمیز خود را تضمین خواهد کرد (پنت و همکاران، ۱۹۹۵).



شکل ۱۷: عوامل حیاتی موفقیت بنا بر تعریف روکارت

فرض اساسی این روش بر آن است که در هر سازمان ۳ تا ۶ عامل اساسی وجود دارد که اگر در خصوص آنها بدرستی عمل شود و سازمان ضمن بررسی وضعیت عملکرد خود در این زمینه‌ها رویه‌های اصلاحی لازم را اعمال نماید، وضع عملکرد کل سازمان بهبود می‌یابد. CSF ها در بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان وجود دارند و برای شناسایی آنها باید معیارهای مناسبی در نظر گرفته شود. به گفته روکارت برخی از معیارها از داده‌های واقعی و سخت استفاده می‌کنند. اینها معیارهایی هستند که سریعاً مشخص می‌شوند. معیارهای دیگر از داده‌های نرم استفاده می‌کنند مانند عقاید، ادراکات و احساسات و بینش نسبت به وقوع امری در آینده. زمینه داده‌های نرم به تجزیه و تحلیل بیشتری برای تعیین دقیق معیارهای مناسب احتیاج دارد (پنت و همکاران، ۱۹۹۵).

نقاط قوت

- تحلیل CSF روشی قدرتمند برای تمرکز بر روی نیازمندی‌های کلیدی اطلاعات یک سازمان، یک واحد کسب‌وکار یا یک مدیر را فراهم می‌آورد.
  - این تحلیل به مدیریت اجازه می‌دهد تا بر روی منابع لازم برای توسعه سیستم‌های اطلاعاتی حول این نیازمندی‌ها تمرکز کند.
  - تحلیل CSF ها برای اجرا، آسان است و می‌توان آن را با تخصیص منابع کمی انجام داد (پنت و همکاران، ۱۹۹۵).
- نقاط ضعف
- برای اینکه نتایج تحلیل CSF ها با ارزش و قابل استفاده باشد، باید به آسانی و مستقیماً به اهداف کسب‌وکار مورد نظر مربوط شود. بنابراین بر اساس تجربه افرادی که از این تکنیک استفاده کرده‌اند، در صورتی که این تکنیک در سطوح پائین‌تر از سطح مدیران عالی در سلسله مراتب سازمانی مورد استفاده قرار گیرد، عموماً ارزش خود را از دست می‌دهد.
  - تحلیل CSF ها از ابتدا بر کنترل مدیریت تمرکز دارد و از اینرو به جای اینکه خلاقه باشد، به طور داخلی و از لحاظ تحلیلی به صورت متمرکز عمل می‌نماید.

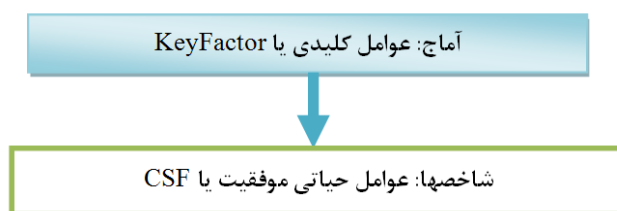
<sup>39</sup> Critical Success Factor (CSF)

- CSFها تا حدی یک نوع اجرای خاص مدیریت را منعکس می‌سازند. استفاده از CSF ها به عنوان یک کمک در تشخیص سیستم‌ها، با زمان‌های انتظار طولانی مدت مرتبط برای توسعه این سیستم‌ها، ممکن است منجر به دادن اطلاعات اجرایی شود که افراد اهمیت آن را مورد توجه قرار نمی‌دهند.
- CSFها به جنبه ارزش افزوده سیستم‌های اطلاعاتی توجهی ندارند. در حالیکه تحلیل CSF ها به شناسایی سیستم‌های اطلاعاتی منطبق با نیازهای اطلاعاتی کلیدی یک سازمان، کمک می‌کند؛ ارزشهایی که از این سیستم‌ها ناشی می‌شوند را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهند (پنت و همکاران، ۱۹۹۵).

### تعریف مارتین

از نظر اهداف سازمان، تقسیم بندی های متفاوتی شده است. مارتین در رویکرد خود، اهداف یک سازمان را به دو دسته هدف (Objective) و آماج (Goal) تقسیم می‌کند. از نظر وی آماج، یک حالت نهایی و مطلوب است که با تحقق همه عوامل حیاتی موفقیت مرتبط با آن محقق می‌شود. در حالی که یک هدف "بیانی از یک وضعیت مطلوب میان مدت یا کوتاه مدت و یا جهت توسعه آن در چنین دوره ای است" (مارتین، ۲۰۰۴).

در رابطه با سیستم های اطلاعاتی و نقش آنها در مفاهیم استراتژی، یک تعریف دیگر نیز ارائه شده به مقصود ما در این پژوهش همین تعریف میباشد: "یک نتیجه داخلی یا خارجی مرتبط با زمینه های کاری سازمان، که قابل اندازه گیری بوده و بتواند تاثیر عمده ای بر دستیابی سازمان به اهدافش بر جا بگذارد. یا به بیان دیگر ترجمه اهداف استراتژی به یکسری از آماج با جزئیات بیشتر و قابل اندازه گیری (مارتین، ۲۰۰۴)." بطور مثال نسبت سود به فروش یا میزان ساعات آموزش مبانی اخلاق در مدیریت از این جمله اند. همچنین وی شاخصهای کمی را بعنوان ابزاری برای نظارت بر عوامل کلیدی یا KF پیشنهاد داده است (مارتین، ۲۰۰۴).



شکل ۱۸: عوامل حیاتی موفقیت بنا بر تعریف مارتین

### عوامل کلیدی<sup>۴۰</sup> یا KF

در اینجا باید به مفهوم اشاره شده توسط مارتین اشاره کرد در اینجا مارتین بجای واژه اهداف کمی از عوامل کلیدی نام می‌برد. در تعریف وی عوامل کلیدی عبارتند از: "ترجمه اهداف استراتژی به آماجی غیرکمی و تفصیلی می‌باشد. مانند حفظ سهم بازار فعلی یا حفظ سطح سود" (مارتین، ۲۰۰۴).

میتوان رابطه میان این دو تعریف را به این صورت بیان داشت که در سطح اهداف کمی روکارت از واژه عوامل حیاتی موفقیت استفاده نموده ولی مارتین از واژه عوامل کلیدی و نیز در سطح پائین تر روکارت از واژه شاخصها یا سنجه های عملکردی کلیدی استفاده نموده ولی مارتین از عوامل حیاتی موفقیت استفاده نمود است. میتوان این اختلاف در تعریف را در جدول زیر مشاهده نمود:

تعریف روکارت	تعریف مارتین	شرح
عوامل حیاتی موفقیت	عوامل کلیدی	سطح بالایی: بعنوان مفهومی کیفی

<sup>40</sup> Key Factor

شاخصهای عملکردی کلیدی	عوامل حیاتی موفقیت	سطح پائینی: بعنوان مفهومی کمی
-----------------------	--------------------	-------------------------------

جدول ۴: مقایسه خصوصیات رویکرد مارتین و روکارت به عوامل حیاتی موفقیت

### تعریف شاخص ارزیابی عملکرد

به سنجه ای که مدیریت برای اندازه گیری، گزارش دهی و بهبود عملکرد بکار میرود، اطلاق می شود (پارمنتر، ۲۰۱۰).

### روشهای ارزیابی عملکرد

برای ارزیابی عملکرد روش های متفاوتی وجود دارد که تعدادی از این روش ها مستقل بوده و صرفاً جهت سنجش عملکرد مورد استفاده قرار میگیرند و برخی از این روشها نیز به عنوان بخشی از یک سیستم جامع مدیریت عملکرد قرار می گیرند.

مهمترین این روش ها و سیستم ها عبارتند از :

ISO, TQM, MBO, MBV, BSC, BALDRIGE, ABC, HOSHIN, EFQM

#### ISO :

در سالهای اخیر مجموعه استانداردهای ISO ۹۰۰۰ به صورت محور اصلی تضمین کیفیت درآمده و این موضوع نه فقط در معدودی از کشورها بلکه در بیش از ۷۰ کشور جهان مورد توجه و استفاده قرار گرفته است.

مجموعه استانداردهای مزبور از دو جنبه زیر دارای شرایط خاصی شده اند:

تضمین قابلیت رقابت و شرکت در مناقصات و مزایده ها و تضمین آینده برای سازمان یا شرکتهایی که موفق به اخذ گواهینامه آن شده اند. نظام ایزو به چگونگی مدیریت فرآیندهای موثر بر کیفیت پرداخته و بر اندازه گیری کارایی و اثربخشی فرآیندها تاکید بسیار دارد.

### مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) Total Quality Management

مدیریت کیفیت فراگیر TQM به عنوان یک نگرش و فلسفه است که براساس آن، مفهوم کیفیت و جلب رضایت مشتری در همه جای سازمان جاری می شود و با استفاده از تکنیک ها و ابزارهای آماری موارد را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. مدیریت کیفیت فراگیر خواستار دگرگونی روش مدیریت سنتی است. این مدیریت در نظر دارد مسئولیت، اختیار و توان تصمیم گیری را در همه رده ها و بخش ها بوجود آورد. غربی ها اعتقاد دارند، واژه کنترل از یک بار معنایی تلخ برخوردار است، یادآور دیدگاه بازرسی انبوه است که این طرز فکر می خواهد آن را حذف کند و همین طور از آن مفهومی استنباط می شود که جنبه مثبتی ندارد، زیرا این مواظبت تنها شامل فرآورده نیست بلکه کارکنان را دربر میگیرد. به همین دلیل غربی ها بیشتر از واژه TQM استفاده می کنند. برخی حرف C در TQC را به Culture تغییر داده، از فرهنگ کیفیت فراگیر (Culture Total Quality) TQC نام می برند. از آنجا که این نگرش بر بهبود مستمر کیفیت تاکید دارد، اخیراً واژه بهبود کیفیت فراگیر (Tqi) Total quality improvement نیز رایج شده است. در برخی از شرکت ها از واژه کیفیت مشتری محوری (Cdq) Customer Driven Quality که نشان دهنده تاکید بر انگیزه بخش بودن کالا یا خدمت برای مشتری است، استفاده می شود.

### مدیریت بر مبنای هدف (MBO) Management by Objective

مقصود آن است که سازمان با تمامی موجودیت و توان عملیاتی خود تلاش میکند به آن دست یابد، اهداف پیش از هر گونه اقدامی باید به وضوح تعیین، تفهیم و اعلام شود. اهداف با هدایت کردن تلاش کارکنان به سمت یک نقطه معین جهت حرکت سازمان را مشخص می کنند اگر اهداف سازمان، شفاف و قابل درک باشند، می توان براساس آن استانداردهای مشخصی را برای ارزیابی عملکرد سازمان وضع کرد. برای همین، اهداف را باید کمیّت بندی کرد.

### مدیریت براساس ارزش‌ها (MBV) Management by Values

در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها همه طرح‌ها، تصمیمات و عملیات در سازمان براساس ارزش‌ها هدایت و رهبری میشوند. توجه به این نکته ضروریست که این سازمان‌ها نیستند که مدیریت براساس ارزش‌ها را موثر می‌سازند بلکه این کارکنان است که این تاثیر را ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر دلیل اینکه مدیریت براساس ارزش‌ها موثر واقع شود آن است که تعیین ارزش‌ها و عمل براساس آنها یک عمل انسانی است.

اولین گام در به کارگیری مدیریت براساس ارزش‌ها در یک سازمان، پذیرش خالصانه فلسفه آن به وسیله عموم است، کارکنان باید ایمان بیاورند که MBV از جالب‌ترین موضوعات برای سازمان و گروه‌های سهامداران کلیدی در طی زمان است.

#### مدل تعالی سازمانی EFQM

تغییرات بوجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش‌های انجام شده به وسیله سازمان جهانی (WTO) در جهت جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت در این نکته را به اثبات رسانده که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان و قابلیت رقابت پذیری صنایع و سازمان‌های خود را افزایش دهند. مدل‌های تعالی سازمانی با سرآمدی کسب و کار، به عنوان ابزارهای قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته میشوند. جایزه اروپایی کیفیت که به وسیله بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM معروف و عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان کسب کرده است، دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM برای سازمانهای ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است. مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان الگویی جامع در سنجش توان عملکردی سازمان‌ها از طریق طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، میزان تحرک هوشمندانه آنها را در طراحی مطلوب مسیر حرکتی، اجرای بهینه اهداف، بررسی نتایج حاصله و سنجش اثربخشی اقدامات انجام شده، را مورد تحلیل قرار داده و سطح کامیابی سازمان‌ها را در نیل به تعالی مشخص می‌سازد. مدل EFQM براساس ارزش‌های TQM بنا شده است و چارچوبی برای خود ارزیابی و بهبود مداوم ارائه می‌کند، معیارهای اصلی این مدل عبارتند از: رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامع و نتایج کلیدی عملکرد.

#### ارزش‌ها و مفاهیم بنیادی

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان‌ها، برای تمام آن قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند.

منطق امتیاز دهی:

در بطن مدل تعالی سازمانی، منطقی برای امتیاز دهی معیارها وجود دارد که شامل چهار عنصر زیر است

۱- نتایج: آنچه که سازمان بدست می‌آورد.

۲- رویکرد: آنچه که سازمان برای اجرا برنامه ریزی کرده است.

۳- جاری سازی: آنچه که سازمان برای جاری سازی رویکردها انجام می‌دهد.

۴- ارزیابی و بازنگری: آنچه که سازمان برای بازنگری و بهبود رویکرد انجام میدهد. (خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران ۱۳۹۳)

#### نتیجه گیری:

ارزیابی عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و



مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آنها راه کارهای عملی ارائه کند، ارزیابی عملکرد نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با ساز و کارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی سینرژی ایجاد میکند.

#### منابع:

خبرگزاری جمهوری اسلامی - ایرنا ویستا مرجع مهمترین عناوین خبری / جمعه ۲۳ آبان ۱۳۹۳ / ۲۴.

- 1.Ahn, H., 2001. Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report, Long Range Planning 34(4),441e461.
- 2.Atkinson, A.A., Waterhouse J. H., Wells, R. B., 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement, Sloan Management Review 38(3), 25e37
- 3.Amaratunga, D. and D. Baldry,2002. Moving form performance measurement to performance management. Facilities, 20(6-5): p223. -217 .
- 4.Campbell, D. Datar S., Kulp S., V. G. Narayanan, 2002. Using the Balanced Scorecard as a control system for monitoring and revising corporate strategy (unpublished working paper), Harvard University .
- 5.Chan, F. T. S. (2003). Performance measurement in a supply chain. International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 21, p.534–548.
- 6.Daniel DR., 1961. Management information crisis. Harvard Bus Rev (September–October):111–21.
- 7.Euske, K.J. ,1983. Management Control: Planning, Control, Measurement, and Evaluation.Reading, MA: Addison-Wesley
- 8.Geanuracos, J., & Meiklejohn, I. 1993. Performance measurement: The new agenda. London: Business Intelligence
- 9.Geanuracos, J., & Meiklejohn, I. 1993. Performance measurement: The new agenda. London: Business Intelligence
- 10.Harrington, H. J. (H. James), 1991. Business Process Improvement: The Breakthrough ‘Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness, ISBN 0-07-026768-5, McGraw-Hili, Inc
- 11.Kaplan, R, Norton, D, 1992. The balanced scorecard—measures that drive performance, Harvard Business Review (January–February) 70 (1) : 71–79.
- 12.Lee, S., & Ahn, H. ,2008. Assessment of process improvement from organizational change. Information & Management, 45(5), 270–280.
- 13.Medori, D., Steeple, D., Pye, T., & Wood, R ,1995. Performance measures: the way forward. Proceedings of the Eleventh National Conference on ManufacturingResearch (pp. 589–593).Leicester: DeMontfortUniversity
- 14.Martin, M. P., 2004, Analysis and Design of Business Information Systems, Prentice Hall; ISBN-13: 978-0023767418

15. Neely, A.D., Gregory, M., and Platts, K., 1995. Performance measurement system design – a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80–116.
16. Neely, A., et al., 2000. Performance measurement system design-developing & testing a process based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10): p. 1145. -1119
17. PARMENTER, D., 2010. *Key Performance Indicators*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, HF5549.5.P37P37
18. Peiperl, M., 2001. Getting 360degree feedback right. *Harvard Business Review*, :(1)79 . p. 147. -142
19. Pant, Somendra and Cheng Hsu., 1995. *Strategic Information Systems Planning: A Review*. Information Resources Management Association International Conference, May 21-24, Atlanta: Georgia
20. Scott, S. and W. Einstein, 2001. Strategic performance appraisal in term based organizations-one size doesn't fit all. *IEEE Engineering Management Review*, 4th Quarter: p. 15. -7
21. Sink, D. Tuttle, T. 1989. *Planning and Measurement in your Organization of the Future*, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, USA
22. Tangen, S., 2004. Performance measurement-from philosophy to practice. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 53(8): p. 737. -726
23. Yip, G. S. Devinney T. M. and Johnson, G. 2009. Measuring long term superior performance: the UK's long-term superior performers, *Long Range Planning* 42(3), 390e413 .