

بسمه تعالی

عنوان مقاله

"مدیریت عملکرد بنیان تحقق چشم‌انداز بیست ساله"

علاءالدین رفیع‌زاده

برای ارائه به سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد

چکیده :

ترسیم افقی دراز مدت، و رسیدن به آن از طریق برنامه‌های توسعه که شروع آن از ابتدای سال ۱۳۸۴ می‌باشد، یکی از رسالت‌های مهم نظام جمهوری اسلامی ایران بوده است که توسط مجموعه کارشناسی دولت تدوین و توسط مقام معظم رهبری و مراجع قانونی نیز تأیید و تصویب شده است. مسلم اینکه یکی از قدم‌های اساسی توسعه کشور که همان ترسیم چشم‌انداز است، بطور موفقیت‌آمیزی به اتمام رسیده است اما این قدم اول و ابتدای کار است، یک نظام مدیریت عملکرد در سطح کلان که برنامه‌های توسعه را در قالب برنامه‌های زمانبندی یکساله و حتی کمتر، مورد پالایش قرار داده و بازخوردهای لازم را جهت هموار کردن راه رسیدن به چشم‌انداز را ارائه نماید، یکی از ضرورت‌هاست.

لذا در این مقاله سعی بر آن است ابتدا مشکلات وضع موجود در این زمینه تشریح شده و سپس دیدگاه‌های نظری مربوط نیز ارائه گردد و در نهایت ارتباط بین فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری در این راستا در قالب نتیجه‌گیری مورد بررسی قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت عملکرد^۱، ارزیابی عملکرد^۲، سنجش عملکرد^۳ و ...

1- Performance Management
2- performance Evaluation
3- performance measurement

مقدمه:

امروزه تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در آستانه قرن بیست و یکم نهایتاً نقش دولت‌ها را از تصدی‌گری مستقیم به نقش‌های هدایتی و ارشادی تبدیل نموده، سبب شد تا سازمان‌های دولتی با نگاهی کاملاً متفاوت با دیروز به محیط داخلی و خارجی خود نگاه کنند و به این واقعیت دست پیدا کردند که برای رسیدن به تعالی سازمانی و تحقق آرمانهای خود چاره‌ای جز سنجش سیستماتیک عملکرد خود و مقایسه آن با برنامه‌های کوتاه مدت و انجام اصلاحات لازم با توجه به بازخورد از محیط داخلی و خارجی ندارد.

امروزه نقش نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان‌ها کاملاً شناخته شده است مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های بزرگ (بویژه در بخش عمومی) پس از نظام‌های برنامه‌ریزی و تحول، نیاز به نظام‌های کارآمد ارزیابی و نظارت در اولویت بعدی قرار دارد. نقش نظام‌های ارزیابی در تعالی و بهبود سازمان زمانی بیشتر آشکار می‌گردد که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول برنامه‌ریزی شده استقرار گردد. در چنین شرایطی مسئولین و عاملین تحول در می‌یابند که برای دانش نیروی اولیه تحول و تعیین جهت و نقطه اعمال نیروهای لازم برای دگرگونی اطلاعات کافی در دسترس نیست (سخنرانی داریانی، ۱۳۸۴)

طی سالهای ۱۹۵۰ تا ۲۰۰۰ حوزه ارزیابی عملکرد مانند سایر حوزه‌های مدیریت، از نظر تئوریک و نیز از بعد عملی و اجرایی، رشد و پیشرفت عظیمی داشته است در طی این سالها مؤسسات ارزیابی عملکرد مانند مؤسسات حسابرسی افزایش چشم‌گیری داشته است. از سال ۱۹۹۴ تا کنون بالغ بر ۲۳ کنفرانس ارزیابی عملکرد تنها توسط یک شرکت برگزار شده است. در سراسر دنیا بیش از ۵۰ وب سایت اینترنتی پیرامون «سنجش عملکرد کسب و کار» طراحی شده است.

این مقاله مشخصاً چرایی استقرار سیستم مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور و لزوم آن در شرایط کنونی با تغییرات شتابنده محیطی، پرداخته و تجزیه و تحلیل می‌نماید.

تعاریف:

ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد عبارتست از فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (Hingoft:2000 & paddock:1997)

سنجش عملکرد:

سنجش و اندازه‌گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است. (Halachmi: 1999)

مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد عبارتست از ممیزی بینش، دانش و توانایی بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای استراتژی سازمان و تعالی افراد جامعه. (میرسپاسی ۱۳۸۰:۲۲۱) در تعریف فوق مدیریت عملکرد با رویکرد بهبود منابع انسانی در راستای تحقق استراتژی‌های سازمان در نظر گرفته شده است. کمیته مشاوره مدیریتی استرالیا در قالب یک چارچوب ارایه شده بیان می‌نماید. (APS:1999) در این گزارش آمده است مدیریت عملکرد عبارتست از استفاده از استراتژی‌ها و فعالیت‌های مشترک، در راستای بهبود عملکرد فردی گروهی و سازمانی. این کمیته مدیریت عملکرد را یکی از مؤلفه‌های مورد نیاز برای تشکیل یک چارچوب حکومت مشارکتی می‌داند.

چرا مدیریت و ارزیابی عملکرد:

توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. قبل از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش؛ ارزیابی و ارایه عملکرد خود است.^۱

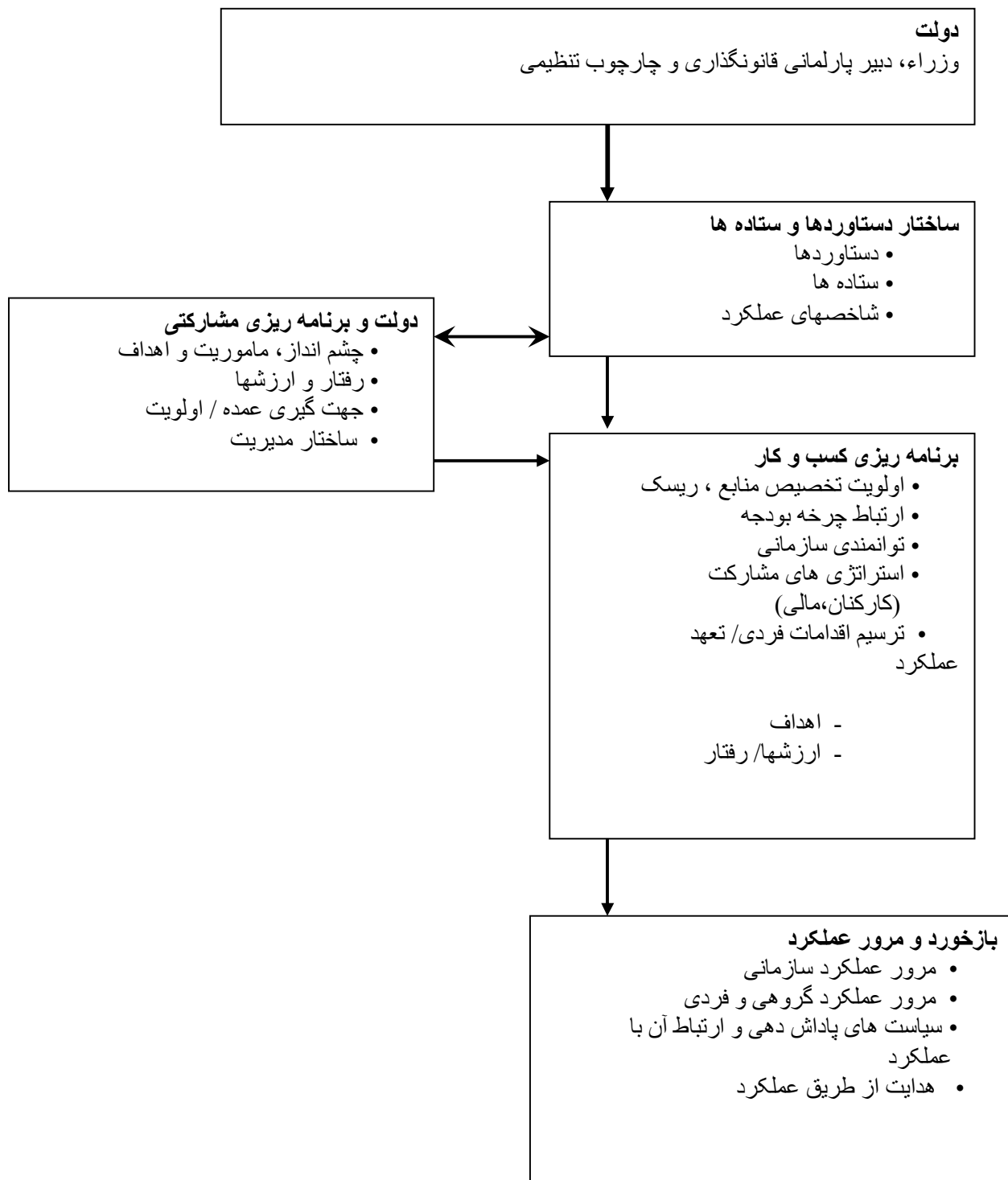
مدیریت عملکرد ابراز بهبود عملکرد سازمانی را از طریق ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌آورد علاوه بر آن ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور براساس نتایج ارزیابی است. (APS:1999)

مدیریت عملکرد مؤثر نیازمند یک چارچوب ترکیب شده از برنامه‌ریزی و عملکرد سازمانی، بازرگانی، تجارت و فردی است که می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

- تشریح اهداف عملکرد (شامل وظایف، دستاوردها، رفتار، سیستم ارزیابی و ترکیبی از اینها) و ارتباط آن با برنامه‌های کسب و کار سازمانی
- ارزیابی دوره‌ای عملکرد افراد و تیم‌ها در مقابل دستیابی به اهداف
- اخذ بازخورد از این ارزیابی
- شناسایی یا تشویق عملکرد شامل پرداخت بر مبنای عملکرد، حقوق تصاعدی بر مبنای عملکرد یا سیستم‌های پرداخت پاداش
- توسعه فردی و گروهی و ارتقاء توانایی‌های آنان
- مشاوره یا انجام اقدامات دیگر در مورد عملکرد پایین
- ایجاد و برقراری ارتباط بین توسعه توانمندی‌ها با برنامه‌ریزی کسب و کار سازمانی
- ارزیابی همکاری عملکرد فردی، تیمی و سازمانی

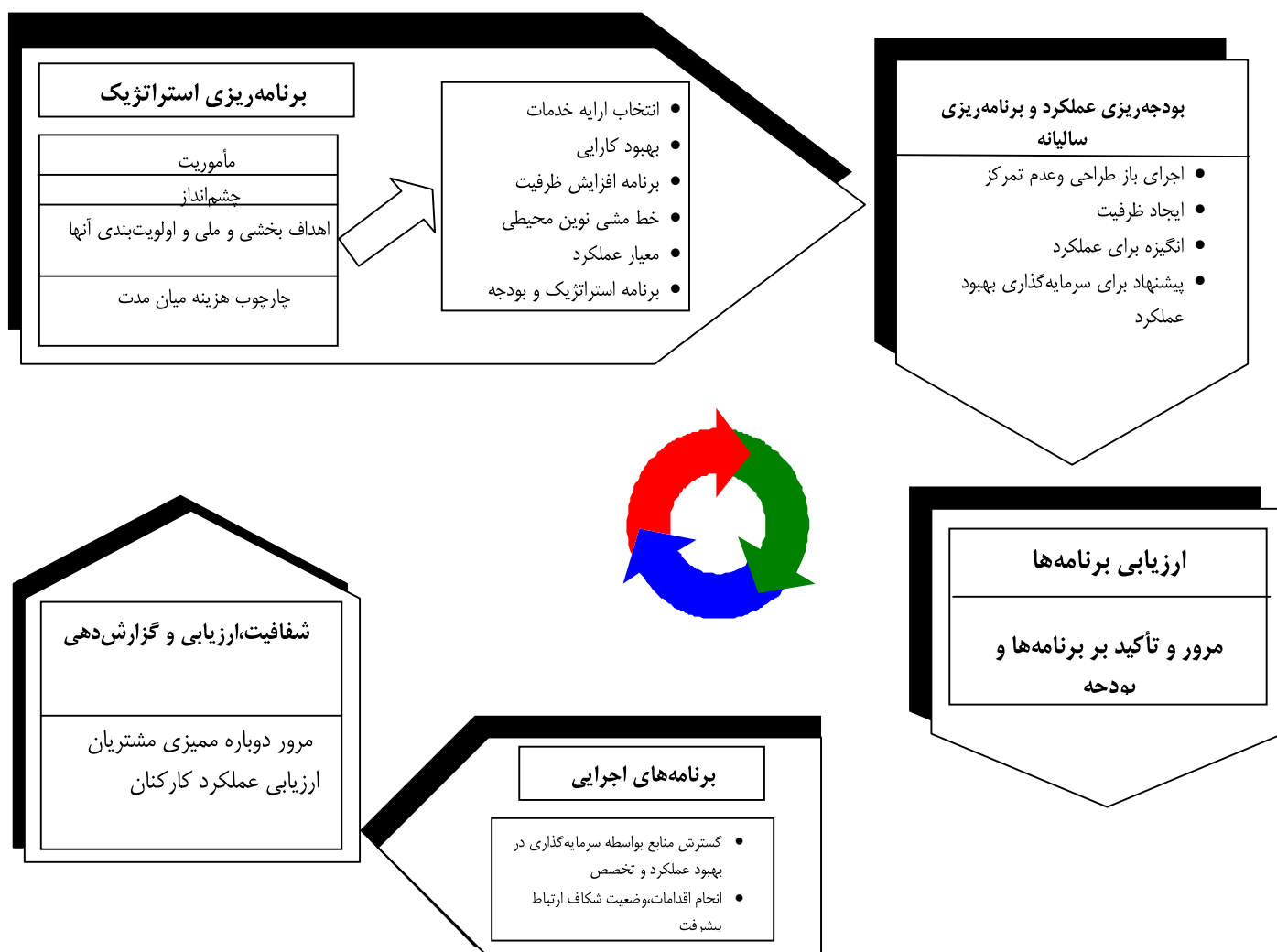
چارچوب عمومی مدیریت عملکرد در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

شکل شماره ۱ چارچوب مدیریت عملکرد



پس آنچه، از چرایی ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌توان بیان کرد عامل بهبود عملکرد و هدایت سازمان به سمت تحقق اهداف کلان خود می‌باشد. به عبارت دیگر سازمان بدینوسیله فعالیت‌های خود را به درستی مدیریت کرده و در قالب آن نقاط ضعف و قوت را به موقع تشخیص داده و قبل از فوت فرصت اقدامات مناسب را به اجرا گذاشته و تحقق اهداف خود را تضمین می‌نماید. برای واضح‌تر شدن موضوع مدل مورد استفاده در تانزانیا برای بهبود عملکرد در شکل شماره ۲ بیان می‌شود. (OECD : 2002)

شکل شماره ۲ مدل مورد استفاده تانزانیا



مدیریت عملکرد سازمانی:

مباحث مربوط به عملکرد و عملکرد سازمانی از ابتدای دهه ۱۹۹۰ در حالی مورد توجه جدی قرار گرفت که انقلاب عملکرد^۱ در بخشی خصوصی شروع شده بود. و این موضوع به سرعت در بخش دولتی تأثیر گذاشت و این عقاید در مدیریت دولتی نوین^۲ مطرح شد مفاهیم و فرایندهایی که در بخش خصوصی مطرح می شد به شدت شروع به جایگزینی در بخش دولتی کرد بطوریکه نتیجه گرایی و پاسخ گویی به سهامداران بیشتر مورد توجه قرار گرفت. (Osborne and Gambler 1993, Lusthaus, Anderson and Murphy 1995, Lusthaus et al. 2002, Peterson 1998)

عملکرد سازمانی به عنوان توانایی سازمان به استفاده مؤثر از منابع و تولید ستادهای پایدار با در نظر گرفتن اهداف مربوط به ذینفعان، تعبیر می شود.^۳

مدلهای مختلفی در مورد مدیریت عملکرد مطرح شده است که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعفی هستند و ارائه دهندگان این مدلها هر کدام به فراخور دانش، تجربه و مهارت خود جنبه های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار داده است.

مدلهای بنیاد اروپایی کیفیت^۴، کارت امتیازی متوازن^۵، مدل برتری سازمانی^۶، مدل کاهش استراتژیک هزینه ها^۷، و مدل بالکوم بالدريج از جمله مدل هایی هستند که در دهه اخیر

1- Performance revolution

2- New Public Management

3- WWW.isnar.cgiar.org/publications

4- European Foundation For Quality Management (EFQM)

5- Balance Score Card (BSC)

6- Corporate Excellent Diagnosis (CED)

7- Strategic Cost Reduction & Performances Improvement(SCR&PI)

بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. بطوریکه بعضی از سازمانی داخلی نیز توانسته‌اند آنها را به اجرا گذاشته و نتایج آنرا تجربه کنند. با توجه به اینکه بحث در مورد مدل‌های مذکور در این مقاله مقدور نمی‌باشد در جدول شماره ۱ نقاط قوت و ضعف هر یک از این مدلها در ادامه ارائه می‌شود. (داریانی، رفیع‌زاده ۱۳۸۴:۲۵)

جدول شماره ۱ ارزیابی تطبیقی مدل‌های ارزیابی

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
EFQM	- جهت ایجاد یک سیستم صحت سنجی (heath check) برای فرایندهای سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف مناسب است. - توانا کردن سازمان در الگو برداری از بهترین سازمان‌ها در زمینه فرآیندهای سازمانی - اصول تعریف شده‌ای دارد. - توجه‌اش مشتری‌مداری است. - معیار وزن‌دهی مناسبی دارد. - با پارادایم‌های جدید مدیریت همخوانی دارد. - نگاه جامع‌تری به ذینفعان سازمان دارد. - نگاه جامع‌تری در انتخاب معیارها و زیرمعیارها دارد. - مدلی است عینی و مبتنی بر واقعیت. - از ساختار مناسبی مناسبی جهت تحلیل نتایج ارزیابی سازمان ارائه می‌دهد. - امکان سنجش کمی دارد. - منطق رادار معیارها را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد. - از قابلیت انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است.	- جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی، امتیازدهی برای ابعاد در نظر گرفته شده دشوار است. - زمان و تمرکز زیادی لازم دارد. - از غنای لازم جهت تجزیه و تحلیل علت‌ها برخوردار نیست.

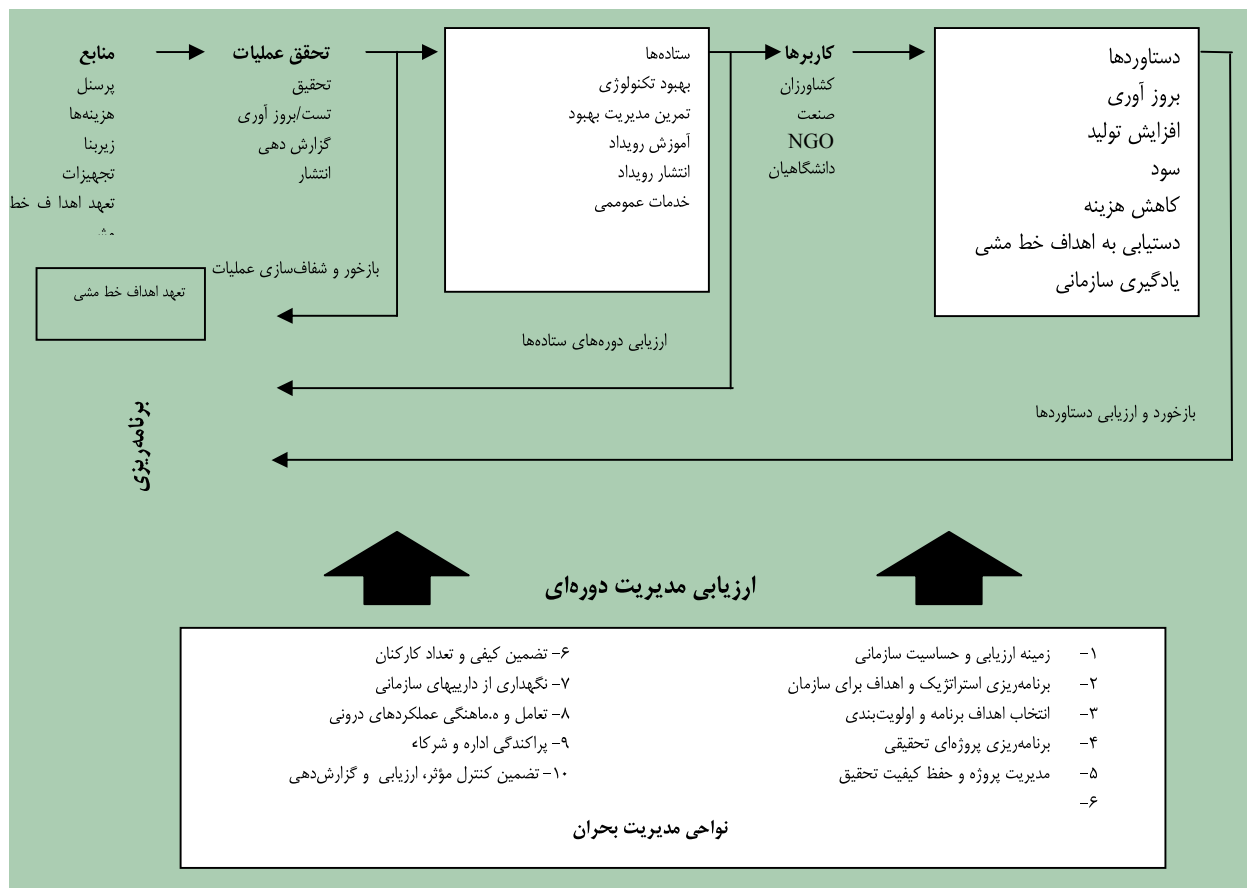
- در صورتی می‌توان اجرا کرد که سازمان مورد مطالعه دارای استراتژی چشم‌انداز تعریف شده‌ای باشد. - اجرای مدل دشوار است (بدلیل تعریف معیارهای متناسب با استراتژی‌های سازمان) - با توجه به ارتباط سلسله مراتبی بین جنبه‌های تعریف شده امکان بررسی حوزه‌ها بطور مستقل وجود ندارد. - سیستم امتیازدهی ندارد. - زنجیره تأمین سازمان کمتر مورد توجه است.	- برای گسترش درک علت و معلولی بین معیارهای عملکردی مدیران سازمان و توانمندسازی آنها برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسب‌تر است. - برای تعیین اولویت بین پروژه‌های بهبود مناسب است. - ارتباط دو جانبه‌ای از استراتژی و روندهای استراتژیک در لایه‌های سازمانی برقرار می‌کند. - یک مبنای تئوریک برای هر جنبه ارائه می‌کند. - بر مبنای ایجاد توازن میان عملکرد داخلی و خارجی معیارهای مالی و غیرمالی و ... استوار شده است. - ابزار مناسبی جهت تعیین و انتقال استراتژی است. - بر روابط علی و معلولی بین چهار بعد مدل، تأکید می‌شود. - منابع اطلاعاتی فراوانی اعم از کتاب، مقالات و ... در دسترس است. - ابعاد در نظر گرفته شده از جامعیت برخوردار است. - انعطاف‌پذیری خوبی دارد.	BSC
- حوزه‌های تخصصی تعریف شده جامع نیستند - طبقه‌بندی حوزه‌های تخصصی با پارادایم‌های جدید مدیریت سازگار نیست - ساختار مدل پیچیده است - یک مدل قدیمی است - اجرای مدل زمان‌بر است - جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری در مورد امتیاز راحت نیست. - پیش‌فرض‌ها و اصول حاکم بر مدل تعریف	- برای اجزاء مختلف مدل تعریف خاص ارائه شده است. - برای شناخت کل سازمان، یک یا چند حوزه قابل بکارگیری است. - رویکرد مدل رویکرد شناخت وضع موجود سازمان استانداردهای برتری سازمانی است - منابع و اطلاعات کاملی موجود است - امکان سنجش کمی فراهم است - ریشه‌یابی و یافتن روابط علت‌ها در مدل گنجانده شده است - انعطاف‌پذیری خوبی دارد	CED

نشده است.		
- حوزه‌های تعریف شده جامع نیستند - سیستم امتیاز دهی ندارد - منابع اندکی در دست است - بر مبنای ساختار هزینه‌ها طراحی شده، لذا نیاز به سیستم‌های هزینه‌یابی دقیق دارد که اغلب شرکت‌ها فاقد اینگونه سیستم‌ها هستند - عمق و تفصیل بررسی کم است - به مشتری‌گرایی کمتر توجه شده است - بیشتر به اثر بخشی تأکید دارد	- مبنای روش ساختار هزینه‌هاست لذا درک ابعاد و نتایج آن ساده‌تر است - بدلیل رویکرد کاهش هزینه مورد توجه مدیران عالی است - اجرا مدل سهل‌تر است - زمان اجرا کوتاه است - بدلیل تمرکز بر هزینه‌ها درک آن بسادگی قابل فهم است - در بهبود حوزه‌هایی تمرکز می‌کند که نقش کلیدی دارند	SCR&PI
- مدل‌های جدید و جامع‌تری نسبت به این مدل ظهور کرده است - اجرای مدل زمان‌بر است	- مدل جداگانه‌ای برای موسسات تجاری، آموزشی و بهداشتی و درمانی ارائه می‌کند - رویکرد توسعه‌ای دارد - تمرکز بر بازار و مشتری دارد	بالدريج

برای آشنایی با فرآیند ارزیابی عملکرد سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد^۱ (OPAS) یک مرکز تحقیقات کشاورزی در شکل شماره ۳ نشان داده شده است. (ISNAR^۲:2001)

1- Organizational Performance assessment system (OPAS)
2- International Service for Nation Agricultural Research (ISNAR)

شکل شماره ۳ سیستم OPAS



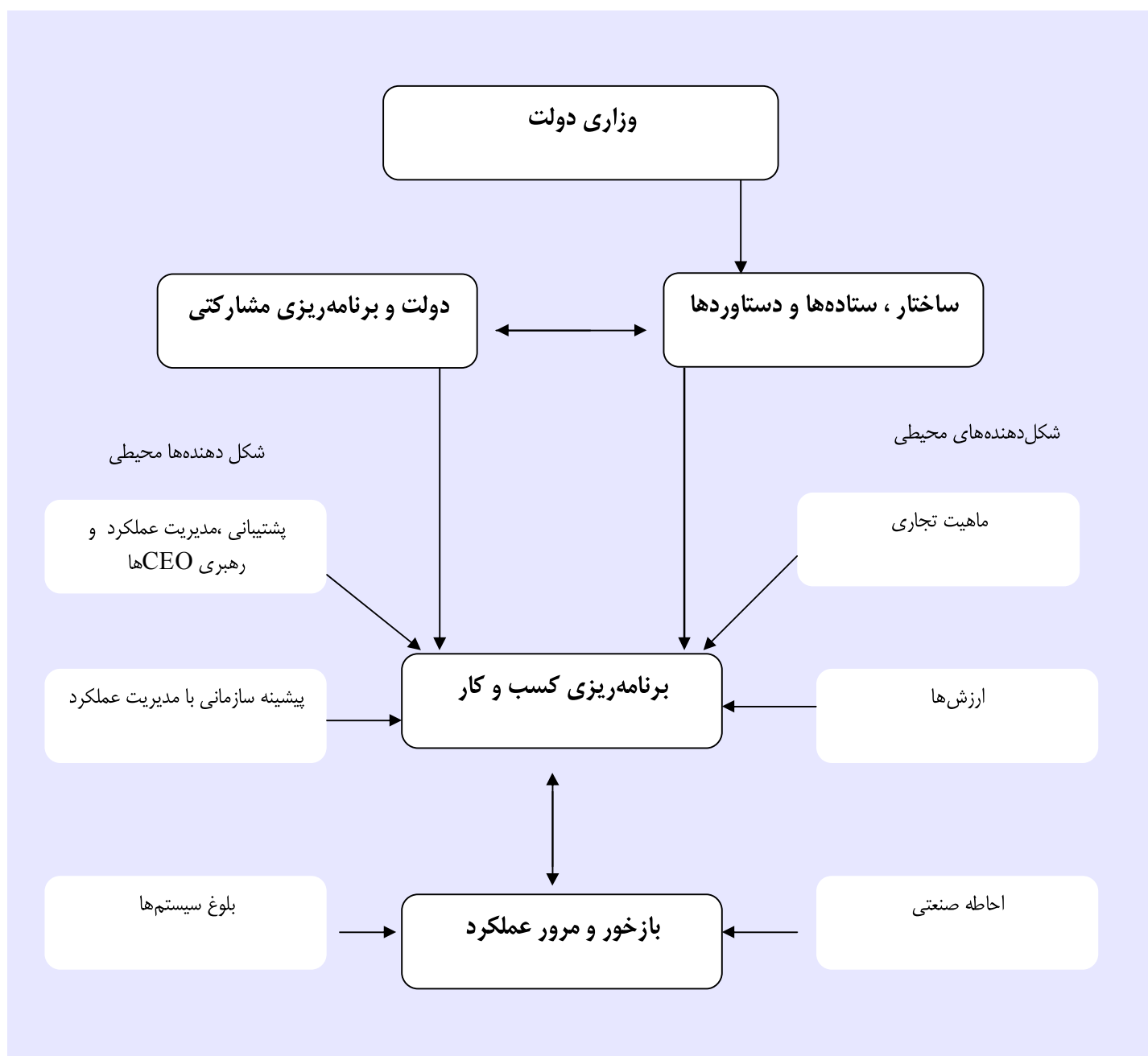
مدیریت عملکرد دولت :

در گزارش مربوط به مدیریت عملکرد بخش دولتی استرالیا (۱۹۹۹) به سه فاکتور مهم برای موفقیت سیستم مدیریت عملکرد بخش دولتی اشاره شده است. این عوامل در قالب گروه‌هایی تعریف شده‌اند که در طراحی، ارزیابی یا باز طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد باید مورد قرار بگیرند.

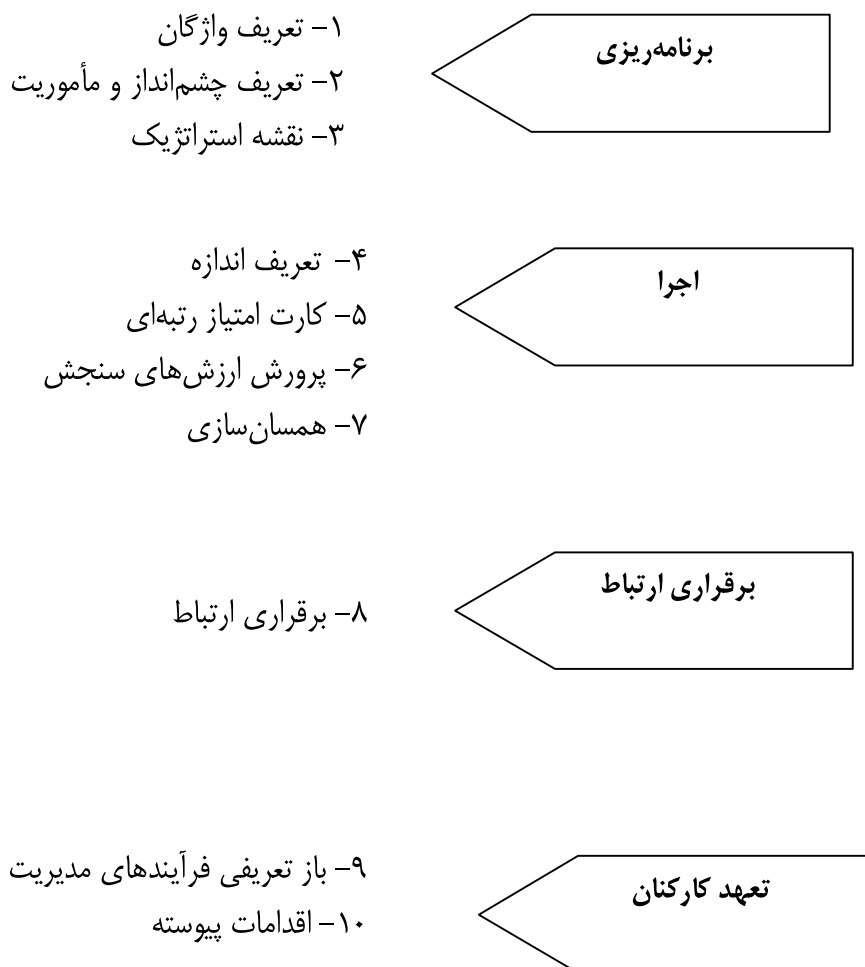
این عوامل در قالب گروه‌های سه گانه زیر طبقه بندی شده‌اند :

- هم ترازی - طراحی مدیریت عملکرد براساس جزئیات دستاوردهایی که بوسیله دولت و سهامداران توافق شده است و ماهیت تجاری دارد. این اهداف، مشتریان و سنجش عملکرد به عنوان فرهنگ تاریخی و تحقق آرمانهای سازمان می‌باشد.
 - اعتبار - پشتیبانی لذت بخش و شیفته کردن کارکنان از طریق شفافیت، روشنی، سادگی، اجرای متری و تعهد مدیریت، کاهش اختلاف بین آنچه بیان می‌شود با واقعیت و متأثر از عملکرد ضعیف.
 - تعامل - تعهد مدیریت عملکرد، یک بخشی از ساختار مدیریت مشارکتی سازمان است، و خط دید مشترکی را برای کارکنان به وجود می‌آورد تا بین اهداف و مسئولیت‌های سازمان و اجرای دقیق و برنامه‌ریزی شده آنها از طریق و آموزش‌های کافی مفاهیم روشن گردد.
- برخی عوامل کلیدی دیگری هستند که مدیریت عملکرد را در درون سازمان شکل می‌دهند این عوامل چارچوب مدیریت عملکرد را در قالب شش عامل شکل دهنده محیطی ترسیم می‌کنند. این عوامل در شکل شماره ۴ ترسیم شده است.

شکل شماره ۴- شکل دهنده‌های محیطی مدیریت عملکرد



گام‌های اجرایی مدیریت عملکرد در دولت:



منبع: WWW.qpr.com

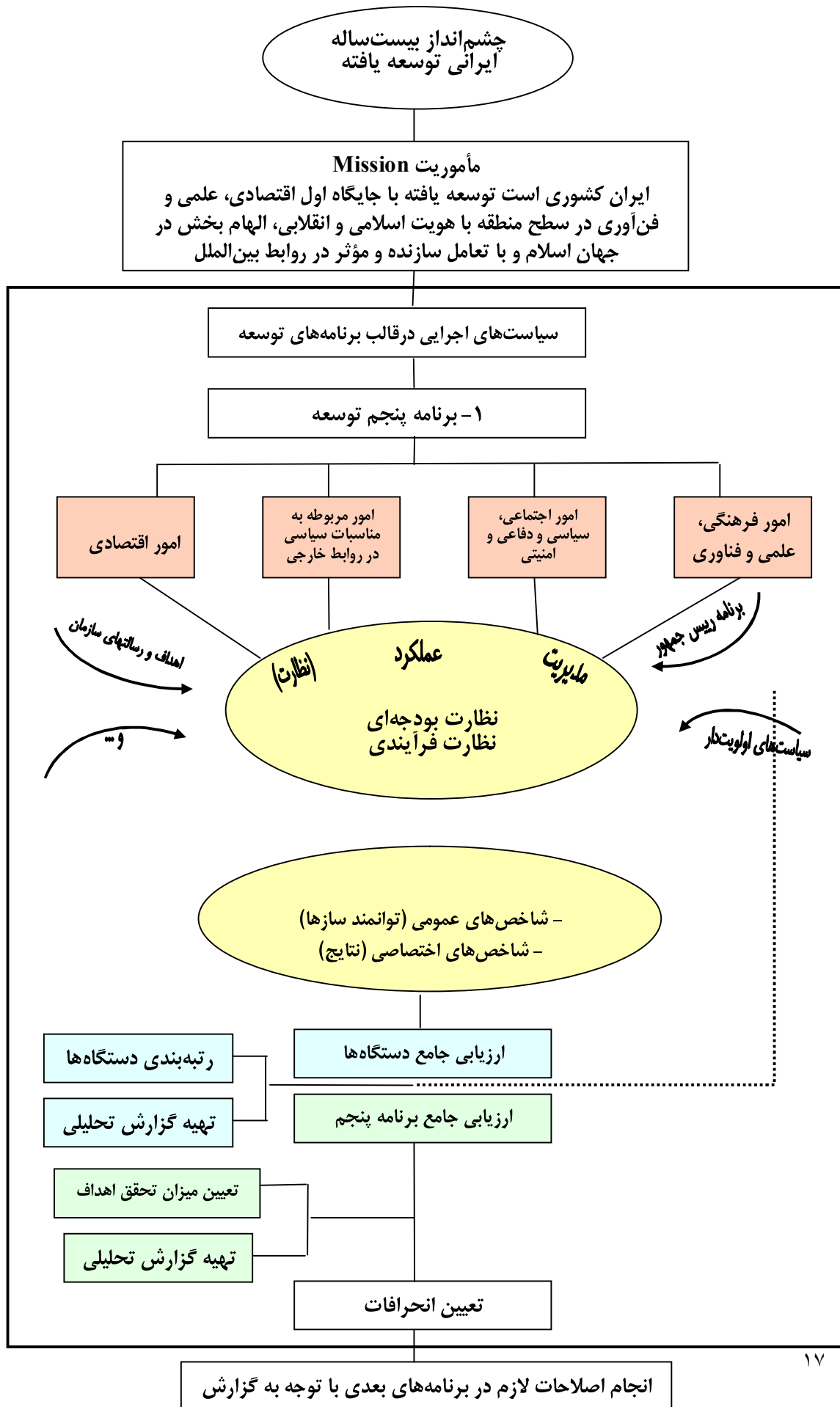
تحلیل و نتیجه گیری:

در این مقاله با مرور بر ادبیات نظری مربوط به ارزیابی و مدیریت عملکرد به این نتیجه رسیدیم که مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد به عنوان یک ورودی برای بهبود عملکرد است. به عبارت دیگر مدیریت عملکرد از طریق ارزیابی و سنجش عملکرد و تحلیل آن با در نظر گرفتن برنامه‌ها و نتایج بدست آمده، بهبود عملکرد سازمانی را تضمین می‌نماید. از طرف دیگر این موضوع را هم بحث کردیم که بهبود عملکرد سازمانی نیز منجر به هدایت سازمان به سمت تعالی و تحقق چشم‌انداز و مأموریت‌ها می‌شود.

نتیجه اینکه، ارزیابی عملکرد از نظر تئوریک در دو بعد سازمانی و دولت مورد بحث می‌باشد ارزیابی عملکرد سازمانی که مدل‌های مطرح و فرآیند آن نیز در این مقاله بحث شد، مقدمه ورود به مدیریت عملکرد دولت و ابزار رصد کردن برنامه‌ها با در نظر گرفتن مأموریت در یکی از دستگاه‌های اجرایی می‌باشد و مدیریت عملکرد دولت با یک نگرش جامع و با در نظر گرفتن چشم‌انداز ۲۰ ساله - به عنوان یک سند قانونی - که به گام‌های اجرایی آن بطور مختصر اشاره شد، وسیله بهبود عملکرد دولت می‌باشد. و ضرورت این موضوع در فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری در نظر گرفته شده و ماده ۸۱ این قانون دستگاه‌های اجرایی را مکلف به استقرار نظام مدیریت عملکرد کرده است. با توجه به مباحث مطرح شده و مدل‌های ارائه شده، مدل پیشنهادی مربوط به چرخه مدیریت عملکرد در ایران در شکل شماره ۵ ارائه شده است.

نظام جامع مدیریت عملکرد

ارزیابی استراتژیک



منابع فارسی:

- ۱- سخنرانی داریانی، مدیرکل دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، ۲۸ و ۲۹ اردیبهشت ۱۳۸۴ دانشگاه تهران
- ۲- میرسیاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ نوزدهم، انتشارات میر ۱۳۸۰
- ۳- داریانی، محمدعلی و رفیع‌زاده، علاءالدین، بررسی تطبیق مدل‌های ارزیابی عملکرد، EFQM, BSC و ... ، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، اردیبهشت ۱۳۸۴

منابع لاتين :

- 1- Halachmi,Arie, mandated performance measurement : A help or a hindrance? National productivity Review, vol . 18 Issue 2.pp.59-61,ISSN: New York; Spring 1999
- 2- Hingoft, E.laine , “New Organization performance Test Uncover some Surprising Relation behavior’ Credit union times, vlo,11,Issue 3 January, 2000, west palm beach
- 3- Paddock, Susan c, “benchmarks in management training” Public personal management. Vol. 26, Issue 4.pp.441-460. ISSN Washington. Winter 1991
- 4- Mueller, Bob,” measuring ROI: can it be done?” as/ 400 systems management, vol.25, Issue 011,pp.8-10 November 1997
- 5- Anonymous,” continuously an organizations performance, high – speed management. Organization studies. Derline , 1999. val 20. Issue2, pp326
- 6- Dessler, Gary, performance. Standards case study Prentice-hall.1980

- 7- Management advisory Committee, a strategic framework, performance management in the Australian public service (APS), Report 1999
- 8- Assessing for Excellence : A practical Guide for self-assessment, EFQM publications , 1999
- 9- The European foundation for quality management, EFQM publication 1999
- 10-The EFQM Excellence Model [www. EFQM.org](http://www.EFQM.org)
- 11-OECD, DAC Network on Good Governance and Capacity Development Réseau due CAD sure la Bonne gouvernance et le renforcement des capacités Second Meeting, 14-15 February 2002
- 12-Introduction to balanced score card (BSC).
www.qpr.com/balancedscorecard