

## ارزیابی عملکرد چیست؟

به فرآیند سنجش جامع عملکرد، در قالب عبارتی نظیر کارایی، اثر بخشی، معناداری، توانمند سازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه ای و توسعه بلند مدت سازمان ارزیابی عملکرد سازمان ابلأغ می شود.

**وردرد و دیویس معتقدند:** ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد فرد یا گروه را در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می کند. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص های کارایی بیان می شود. اگر در ساده ترین تعریف، نسبت ستاده به داده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت درخصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد.

## تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران

تاریخچه ارزیابی عملکرد به قرن هفتم هجری برمی گردد. این موضوع نخستین بار از سوی خواجه رشیدالدین فضل الله مطرح شد. قرن ها پس از آن در سال ۱۳۴۹ در کشور مقرر شد مدیریت و نحوه انجام امور مورد ارزیابی قرار گیرد. به این منظور مرکز ارزشیابی سازمان های دولتی در نخست وزیری تشکیل شد. در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی به موجب بند ۸ ماده ۵ فصل سوم قانون برنامه و بودجه کشور، وظیفه ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی به عهده سازمان برنامه و بودجه گذاشته شد و به همین منظور معاونت ارزشیابی سازمان های دولتی در این سازمان تشکیل شد.

در سال ۱۳۵۴ براساس اصلاحیه مورخ ۵۳/۱۲/۲۸ قانون استخدام کشوری و به موجب بند ۶ قسمت ب ماده ۶۰۴ قانون مذکور وظیفه ارزشیابی و کارایی در دستگاه های اجرایی کشور، به منظور راهنمایی آنها در جهت برقراری روش های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی کشور منتقل و در پی آن دفتر ارزشیابی سازمان های دولتی تشکیل شد. در سال ۱۳۵۹ دفتر ارزشیابی سازمان های دولتی در سازمان امور اداری و استخدامی کشور منحل و اقدامات مربوط به ارزیابی کارایی و عملکرد دستگاه های اجرایی تا سال ۱۳۷۶ متوقف شد. در سال ۱۳۷۹ نیز پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، این وظیفه برعهده دفتر ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور گذاشته شد.

در بررسی ارزیابی عملکرد سازمان ها مدل های مختلفی شناسایی و پیاده سازی شده است. در ابتدا این مدل ها به ۳ گروه اصلی تقسیم شدند.

مدل های تعالی	مدل با توجه به استاندارد ISO	دانشگاهیان، پژوهشگران، پژشکان
(۱) معروف ترین BEM مورد استفاده به عنوان مدل مرجع جهانی:  مدل تعالی EFQM در اروپا  جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در ایالات متحده آمریکا  جایزه دمینگ در ژاپن  (۲) جایزه کیفیت ملی  جایزه کیفیت لهستانی	درخواست استاندارد ایزو ۹۰۰۱  خودارزیابی بر طبق استاندارد ایزو ۹۰۰۱  خودارزیابی بر طبق استاندارد ایزو ۱۰۱۴	- T. Peters, R. Waterman  - J.S. Oakland  - H.J. Leavitt  - P. Senge  - S.M. Dahlgaard- Park and J.J. Dahlgaard  - N.L. Frigon and H.K. Jackson  - School of St. Gallen  - Mc Kinsey  - Toyota, etc.

همانطور که مشاهده می کنید مدل ها به گروه های مدل های تعالی ، مدل های مطابق استاندارد ISO ، مدل های آکادمیک که توسط دانشمندان و دانشگاهیان بیان شده اند تقسیم شده است .  
 در گروه اول هر کدام از مدل های مطرح شده برای اجرا نیاز به خودارزیابی در سازمان دارند .  
 در گروه دوم مدل ها نیاز به توسعه ارزیابی عملکرد در سازمان دارند .  
 در گروه سوم مدل های مطرح شده توسط افراد مختلف در زمان خود توسعه یافته است و برای ارزیابی عملکرد سازمان مورد استفاده قرار داده می شود .  
 حال مدل ها را بر طبق زمان ایجادشان مطرح می کنیم . ترتیب مدل ها توسط Cagnazzo , Tonelli , Taticchi بیان شده است . آنها این کار را با تجزیه و تحلیل مدل ها انجام داده اند .

در جدول زیر مدل های گوناگون را بر طبق زمان بیان می کنیم :

دوره معرفی مدل	نام مدل	مرجع
قبل از 1980	The ROI, ROE, ROCE و آمیخته ای از آنها	Simons (2000)
1980	مدل ارزش افزوده اقتصادی (EVA)	Stewart (2007)
1988	فعالیت مبتنی بر هزینه (ABC) - فعالیت بر اساس مدیریت (ABM)	Cooper and Kaplan (1988)
1988	اندازه گیری تجزیه و تحلیل استراتژیک و تکنیک گزارش (SMART)	Cross and Lynch (1988)
1989	اندازه گیری عملکرد حمایتی (SPA)	Keegan et al. (1989)
1990	تجزیه و تحلیل ارزش مشتری (CVA)	Customer Value Inc. (2007)
1990	پرسشنامه اندازه گیری عملکرد (PMQ)	Dixon et al. (1990)
1991	نمایش نتایج: از شماره ها و عوامل مؤثر بر چارچوب (RDF)	Fitzgerald et al. (1991)
1992	کارت امتیازی متوازن (BSC)	Kaplan and Norton (1992)
1994	زنجیره خدمات سود (SPC)	Heskett et al. (1994)
1995	بازگشت در رویکرد کیفیت (ROQ)	Rust et al. (1995)
1996	کمبریج در چارچوب اندازه گیری عملکرد (CPMF)	Neely et al. (1996)
1996	همگام سیستم اندازه گیری عملکرد (CPMS)	Flapper et al. (1996)
1997	سیستم اندازه گیری عملکرد جامع (IPMS)	Bititci et al. (1997)
1998	کارت امتیازی کسب و کار تطبیقی (CBS)	Kanji (1998)
1998	چارچوب اندازه گیری عملکرد جامع (IPMF)	Medori and Steeple (2000)
1999	مدل تعالی کسب و کار (BEM)	EFQM (2007)
2000	سیستم اندازه گیری عملکرد پویا (DPMS)	Bititci et al. (2000)

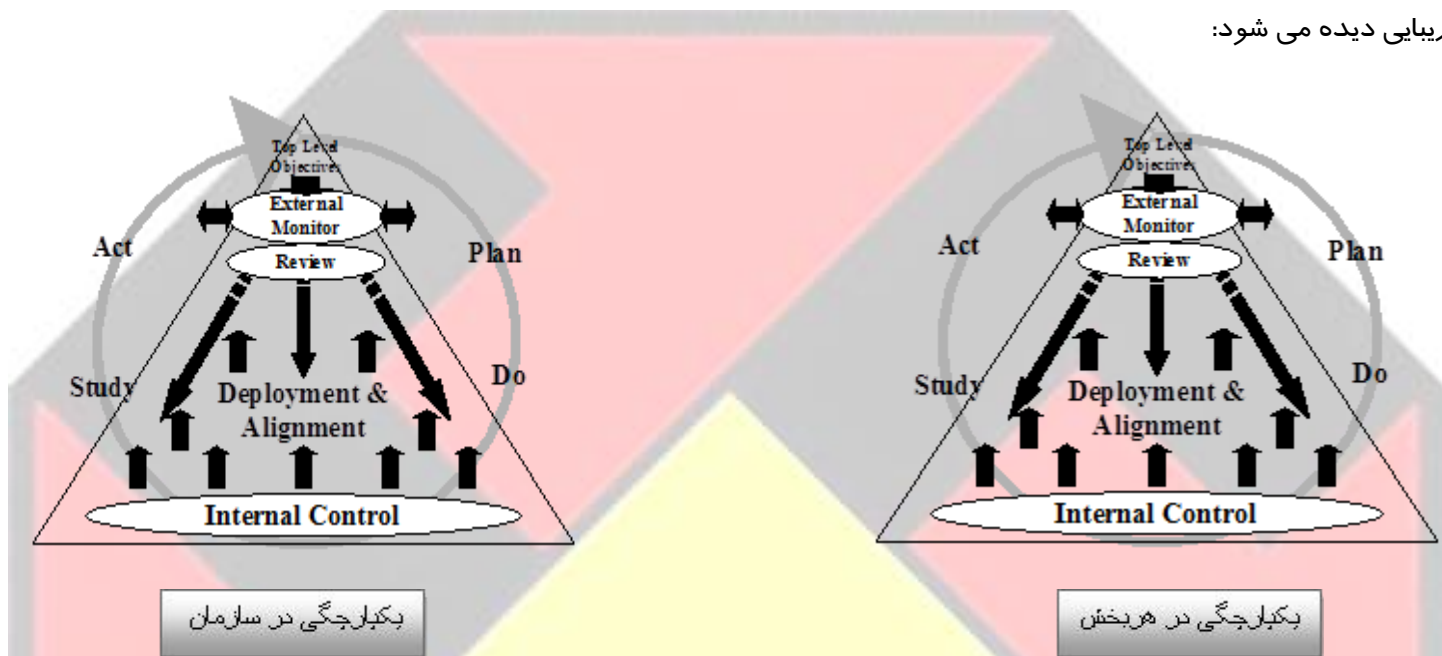
2001	مدل پیوندی اقدام سود (APL)	Epstein and Westbrook (2001)
2001	تجزیه طراحی سیستم تولید (MSDD)	Cochran et al. (2001)
2001	منشور عملکرد (PP)	Neely et al. (2001)
2004	برنامه ریزی عملکرد زنجیره ارزش (PPVC)	Neely and Jarrar (2004)
2004	قابلیت ارزش اقتصادی داراییهای مشهود و نامشهود مدل (CEVITAE)	Ratnatunga et al. (2004)
2006	عملکرد، توسعه، رشد سیستم تعیین معیار (PDGBS)	St-Pierre and Delisle (2006)
2007	ظرفیت استفاده نشده چارچوب تجزیه (UCDF)	Balachandran et al. (2007)
2010	مدل تعالی EFQM	EFQM 2010

اما از بین این مدل ها مدل DPMS به سبب ویژگی ها و پویا بودنش مناسب ترین مدل می باشد. در بررسی های انجام شده، به منظور رسیدن به دلایل مناسب برای استفاده از این مدل نتایج زیر به دست آمده است.

پروفسور Umit s Bititci در مطالعه ای که در خصوص ارزیابی عملکرد انجام داده، به این نتیجه رسیده که یک مدل جهت پویا بودنش باید ویژگی های زیر را داشته باشد:

- ۱) وجود سیستم بررسی تغییرات خارجی
- ۲) وجود سیستم بررسی تغییرات داخلی
- ۳) وجود یک مکانیزم بررسی که در آن تغییرات اعم از داخلی و خارجی و تاثیر آن بر هدف و ساختار سازمان بررسی شده و اهداف و اولویت هایی که توسط مدیران سطح بالا شرکت مطرح شده نیز به دنبال آن مورد بررسی قرار می گیرد.
- ۴) تغییر آرایش سیستم، تغییر در هدف، تغییر در شاخص های انتخابی و... که در نتیجه بررسی ها صورت می پذیرد، و در واقع در صورت نیاز به هر تغییری سیگنال های هشداري تدوین شده که این سیگنال ها نیاز به تغییر را هشدار می دهند.
- ۵) برقراری روابط علی بین شاخص های عملکردی
- ۶) برقراری روابط کمی بین شاخص ها و استراتژی ها و عملکرد سازمان
- ۷) تلاش برای حفظ سود در سازمان

همچنین در این مدل به یکپارچگی سیستم اشاره شده است و این یکپارچگی باید در تمامی اجزا و بخش های سازمان دیده شود ، به طوری که در تمامی بخش ها روابط دوطرفه باشد و هیچ جزئی به تنهایی کار نکند و باهم مرتبط باشند. در شکل زیر یکپارچگی به زیبایی دیده می شود:



بنا به مطالب بالا و تحقیقات انجام شده ۵ چهارچوب اصلی برای مدل DPMS شناسایی شده است :

- ۱) مکانیزم بررسی
- ۲) سیستم IT
- ۳) مدیریت
- ۴) کارمندان
- ۵) فرهنگ

از این ۵ اصل نباید هیچ یک غایب باشند زیرا در صورت وجود هر ۵ اصل است که می توان سیستم را در سازمان پیاده کرد و نتیجه مطلوب گرفت .

حال به توضیح هر اصل می پردازیم :

در میان این اصول ۲ اصلی که در ابتدا مطرح می شوند ، ۲ ویژگی اصلی سیستم DPMS هستند ، که با این ویژگی ها از سایر مدل ها متمایز شده و در تمامی DPMS های اجرایی در شرکت ها جزء چارچوب های اصلی می باشد .



#### ۱) مکانیزم بررسی (نشان دهنده پویایی سیستم)

این مورد شامل در نظر گرفتن تغییرات محیطی خارجی و داخلی و بررسی تاثیر آن بر عملکرد سازمان ، شاخص های اندازه گیری عملکرد سازمان و هدف سازمان می باشد .

در این مکانیزم هدف در نظر گرفته شده توسط مدیریت ارشد سازمان مورد بررسی قرار گرفته و در صورت لزوم در هدف یا در شاخص های عملکردی و یا در عملکرد سازمان تغییراتی اتخاذ می شود .

همچنین در این مکانیزم بررسی روابط کمی بین شاخص ها راحت تر شده و همچنین برقراری روابط علی بین شاخص ها و استراتژی های سازمان و عملکردهای سازمان راحت تر می شود .

#### ۲) سیستم IT(اساس مدل)

وجود یک سیستم انعطاف پذیر جهت مدیریت اطلاعات سازمان ضروری می باشد .

با استفاده از این سیستم : در ابتدا یک سیستم مدیریت اجرایی ایجاد می شود ، که اندازه گیری عملکرد را تحت کنترل خود در می آورد . این سیستم باید با تک تک چارچوب های مطرح شده برای سیستم ، یکپارچه باشد ، علاوه بر آن با کل سازمان ، یکپارچه باشد و بتواند به صورت کارا و مؤثر سیستم را مدیریت کند .

#### ۳) مدیریت

آنچه در مورد مدیریت مطرح شده در واقع به این موضوع اساسی پرداخته که سازمان باید در تمامی موارد تئوری و اجرایی دارای پشتوانه مدیریت سازمان باشد .

#### ۴) کارمندان

وجود کارمندان دارای مهارت در سازمان بسیار لازم و ضروری می باشد .

برای اجرای این سیستم باید کارمندان درگیر شوند و در جریان کارها قرار بگیرند.

#### ۵) فرهنگ

آنچه تحت عنوان فرهنگ در سازمان استفاده می شود ، بسیار مهم بوده و در واقع تمامی موارد گفته شده را می توان زیرمجموعه ای از فرهنگ در نظر گرفت.

بنابراین با توجه به اهمیت یکپارچگی ، نظم ، هماهنگی و پویایی در عملکرد سازمان ها شاید بتوان گفت مدل DPMS از معدود مدل هایی می باشد که تمامی موارد مهم ذکر شده را دارا می باشد .

تهیه کننده

فریبا اسدی