

الگوی مدیریت عملکرد در صنعت نفت؛ پژوهشی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران^۱

دکتر ابوالحسن فقیهی*، علی رضا افشارنژاد**

* استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

** مدیریت دولتی - منابع انسانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

a.r.afsharnejad@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۹/۲۱

چکیده

مدیریت عملکرد یکی از ابزارهایی است که برای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، یا گروه‌ها و افراد درون آن، از طریق فهم و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافقی از اهداف برنامه ریزی شده، استانداردها و نیازمندیهای شایستگی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار، مشارکت و مهارت‌های خود را به عهده می‌گیرند. حال این سوال مطرح می‌باشد که مدل مناسب مدیریت عملکرد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه مدلی است؟ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن چیست؟ با بررسی مبانی نظری و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عمیق مدل اولیه طراحی گردید و سپس با بهره‌گیری از روش دلفی و از طریق پرسشنامه در سه مرحله دیدگاه‌های خبرگان درون سازمانی و برون سازمانی جهت اصلاح و تایید نهایی مدل دریافت گردید. هر پنج بعد فرآیندهای داخلی، ذینفعان، مدیریت کارکنان، کیفیت خدمات و مسئولیت اجتماعی با تایید بسیار بالای خبرگان مواجه شد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی نیز در قالب پنج بعد به تایید بسیار بالای خبرگان رسید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت عملکرد، عملکرد، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

مقدمه

مدیریت عملکرد جایگزین شده و نگاهی جامع به مبحث عملکرد در سازمان دارد. موضوع اندازه‌گیری عملکرد در سازمان تا آن حد اهمیت یافته است که صاحب‌نظران دانش مدیریت معتقدند «آنچه را نتوان اندازه‌گیری نمود نمی‌توان مدیریت کرد». بر همین اساس روش‌ها و تکنیک‌های بسیاری در سنجش عملکرد ارائه شده است،

دانش مدیریت امروز در جستجوی راههای کمک به تحقق چشم انداز، اهداف و استراتژی‌ها در سازمان است که ملاک عملکرد موفق محسوب می‌شوند. یکی از مهم ترین حلقه‌های زنجیره مدیریت در سازمان، سنجش و اندازه‌گیری عملکرد است که در سالهای اخیر با مفهوم

سازمانی که برای متناسب کردن نیازهای منحصر به فرد خود از سیستم مدیریت عملکرد استفاده می‌کند. (کولمن، ۲۰۰۹)^۴

در رابطه با مدیریت عملکرد مدل‌های مختلفی در طی سالیان گذشته مطرح شده است که به برخی از آنها نظیر؛ سیستم اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه پویا (IDPMS)، اندازه‌گیری عملکرد برای سیستم‌های تولیدی جهان تراز (PMS for WCM)، سیستم اندازه‌گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی (SMART)، سیستم اندازه‌گیری با رویکرد ذینفعان (ASC) و در سال‌های اخیر مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل تعالی سازمانی (EFQM) می‌توان اشاره کرد.

غالب مدل‌های ارائه شده در حوزه مدیریت عملکرد ریشه در بخش خصوصی داشته و هر یک بر ابعاد و مؤلفه‌هایی متناسب با آن تأکید دارند. بنابراین به کارگیری مدل‌های مذکور در جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش که یک شرکت فعال در بخش دولتی است، عاری از ملاحظات خاص نیست. این موضوع حداقل از دو جنبه قابل تأمل و بررسی است؛ نکته اول تفاوت ماهوی موجود بین بخش دولتی و بخش خصوصی است و نکته دوم ویژگی‌های خاص شرکت ملی پخش است که طراحی مدل خاصی برای این شرکت را توجیه می‌کند.

با توجه به مطالب فوق این سؤالات مطرح می‌شود که مدل و الگوی مناسب مدیریت عملکرد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه مدلی است و این مدل باید چه ویژگی‌های برجسته‌ای را دارا باشد تا پاسخگوی نیازهای شرکت در حوزه مدیریت عملکرد باشد؟ تا چه اندازه می‌توان به طراحی مدلی نزدیک شد که مواردی همچون شهروند محوری و توجه به پیامدها^۵ را به طور عملیاتی در خود جای دهد؟

مبانی نظری

مفهوم مدیریت عملکرد^۶ یکی از مهمترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌های حاصله در حوزه مدیریت منابع انسانی در

اما آنچه بیش از همه حائز اهمیت است داشتن نگاه نظام مند به موضوع عملکرد در سازمان است که امروزه در نگاه مدیریت عملکرد چنین رویکردی مدنظر است. مدیریت عملکرد، فرآیندی مشترک بین مدیران و افراد و گروه‌هایی است که بر آنها مدیریت می‌کنند. مدیریت عملکرد مبنای مدیریت بر اساس قرارداد است نه فرماندهی. هر چند که لزوم وجود انتظارات عملکرد بالا در چنین قراردادهایی نادیده گرفته می‌شود.

اگر شما نتوانید عملکرد را تعریف کنید، نمی‌توانید آن را مدیریت یا اندازه‌گیری کنید. (آرمسترانگ و بارون، ۱۹۹۸)^۱ مدیریت عملکرد، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۵، ۲).

از جمله مباحثی دیگری که به طور عمده در رابطه با مدیریت عملکرد مطرح می‌شود بحث سنجش عملکرد است. برخی به اشتباه، مدیریت عملکرد را با سنجش عملکرد یکسان دانسته‌اند و برخی دیگر هم تفاوت‌ها و تشابهات این دو مقوله را گیج کننده می‌دانند. سنجش عملکرد فرآیندی است در داخل فرآیند کلی مدیریت عملکرد و به صورت ارزیابی عملکرد کاری یک فرد به منظور دستیابی به اهداف فردی تعیین شده تعریف می‌شود. (وود، ۲۰۰۳)^۲. سنجش ابزاری برای مدیریت اثربخش است. نتایج سنجش عملکرد نشان می‌دهد چه اتفاقی افتاده است نه اینکه چرا اتفاق افتاده است یا درباره آن چه می‌توان کرد. در نتیجه یک سازمان به منظور استفاده اثربخش‌تر از پیامدهای سنجش عملکرد باید قادر باشد سنجش را به مدیریت تبدیل کند. (پوری، ۲۰۰۷)^۳ مدیریت عملکرد شامل فعالیت‌های زیادی مانند بازخورد پیوسته، بررسی عملکرد کارکنان و مدیران در یک روش همکارانه برای تنظیم کردن اهداف و توسعه آنها، مربیگری و جنبه‌های اجتماعی و انگیزشی می‌شود. سنجش عملکرد یک جزء کوچکی از سیستم مدیریت عملکرد است. هر

4. Coleman
5. Outcome
6. Performance management

1. Armstrong & Baron
2. Woods
3. Purbey

برای مدیران و هم برای کارکنان حاصل می‌شود. این سیستم تلاش می‌کند موافقت کارکنان و مدیران سازمان را به نحوی جلب کند که امور لازم الاجرا در اولویت قرار گیرد و با دمیدن روح تعهد به افراد احتمال موفقیت سازمان را در کوتاه مدت و بلند مدت افزایش می‌دهد. (آرمسترانگ، ۲۰۰۴، ۲۱۴)^۳

بامبرگر (۲۰۰۰) افزایش مهارت را باعث افزایش نقش فرد در سازمان می‌داند. سیستم مدیریت عملکرد نیز از این جهت به افزایش نقش فرد و در نتیجه اثربخشی و بهره‌وری کارکنان کمک می‌کند. (بامبرگر و مشولام، ۲۰۰۰، ۱۱۲)^۴

مدل‌های مدیریت عملکرد

مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

چگونگی شکل‌گیری BSC

BSC حاصل یک سال پژوهش در مدرسه عالی بازرگانی دانشگاه هاروارد، تحت نظر رابرت کاپلان^۵ - استاد کرسی توسعه رهبری ماروین بور^۶ - و دیوید نورتون^۷ - موسس و رئیس بنگاه تعاون BSC است. این پژوهش در سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۲ با بررسی ۱۲ شرکت بزرگ و معروف از جمله Apple, Computer, Bell south, General Electric, Dupont انجام شد. فرضیه مورد تحقیق این پژوهش این بود که دیدگاه مالی، به تنهایی برای پیشبرد عملکرد کافی نیست و نگرش جامع‌تری برای این منظور لازم است. آنها ادعا کردند که سیستم ارزیابی عملکرد سازمان روی رفتار مدیران و کارکنان تأثیر می‌گذارد و استفاده محض از معیارهای مالی سنتی از قبیل نرخ بازگشت سرمایه^۸ و سود هر سهم^۹ در این زمینه می‌تواند گمراه‌کننده باشد. کاپلان و نورتون فعالیت‌های اداره سازمان را به عملیات خلبان هواپیما تشبیه کردند و عنوان کردند که: همان‌طور که خلبان هواپیما برای یک پرواز

سال‌های اخیر بوده است. این اصطلاح اولین بار در ۱۹۷۶ توسط بیر و راج^۱ به کار رفت، اما تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز در مدیریت منابع انسانی شناخته نشد. این رویکرد بر این باور استوار است که برای مدیریت عملکرد و پاداش دهی آن سیستمی منسجم‌تر و پایدارتر لازم است. سیستم‌های ارزشیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد که به صورت ابتدایی طراحی و عجولانه اجرا شده بودند نمی‌توانستند نتایج مورد انتظار افراد را برآورده کنند. در این زمان بود که مدیریت عملکرد به عنوان منجی ظهور کرد و نشأت گرفته از سیستم‌های دیرینه و تا حدودی بی اعتبار شده ارزیابی شایستگی و مدیریت بر مبنای هدف بود.

بر اساس تعریف، مدیریت عملکرد فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و همچنین از طریق توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی امکان موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند. (آرمسترانگ، ۲۰۰۲، ۱۳۸۵)^۲

مدیریت عملکرد از آن نظر که با مسائل گسترده‌تر کسب و کار و جهت‌گیری آن برای رسیدن به هدف‌های بلند مدت مرتبط است، در صورتی که سازمان بخواهد در محیط خود به طور مؤثری عمل کند امری استراتژیک به حساب می‌آید.

افزایش اثربخشی سازمانی، بهره‌وری کارکنان و گروهها، ارتقاء سطح مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان هدفهایی است که مورد توجه مدیریت عملکرد قرار گرفته است. به اعتقاد پارسل (۱۹۹۹) توجه به مدیریت عملکرد به خصوص زمانی که سازمان سودآوری چندانی ندارد می‌تواند راهگشای قابل اعتمادی باشد چرا که در این صورت کارکنان به دنبال کسب دانش و مهارتهایی می‌روند که مدیریت فاقد آن است. (پورسل، ۱۹۷۲، ۴۱)^۲

آرمسترانگ هدف از استراتژی مدیریت عملکرد را فراهم آوردن ابزار و راههایی می‌داند که از آن طریق نتیجه بهتری عاید سازمانها، گروهها و افراد می‌شود و درک دقیقتری از اهداف و چارچوب توافق شد. استانداردها هم

3. Armstrong
4. Bamberger and Meshoulam
5. Robert Kaplan
6. Marvin Bower
7. David Norton
8. Return on Investment
9. Earning Per Share (EPS)

1. Bear & Ruh
2. Pursel

۳- دیدگاه مشتری^۴

۴- دیدگاه مالی^۵

مدل تعالی کیفیت اروپا EFQM

این مدل توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و بر مبنای مدل اروپایی کیفیت جامع ارائه شده است. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت- EFQM - یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۹۸ میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس شد. (نجمی، ۱۳۸۲)

کنار طراحی این مدل، به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز شد و این مدل در سال ۱۹۹۱ معرفی شد. پس از آن مدل مذکور به سرعت مورد توجه 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 مدل مربوط به سازمان‌های متوسط و کوچک توسعه داده شد. مهمترین بازبینی که منجر به تغییراتی در مدل شد در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد که مهمترین این تغییرات عبارت بودند از توجه بیشتر به رویکردهایی که مشتری‌گرایی را دنبال می‌کرد. در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از مدل EFQM ارائه شده است که نسبت به ویرایش ۱۹۹۹ تغییرات قابل ملاحظه‌ای دارد. توضیحاتی که در پی می‌آید بر اساس آخرین مدل می‌باشد.

در مدل EFQM برای ارزیابی نه معیار مورد استفاده قرار می‌گیرد که در مجموع ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به توانمند سازها و ۵۰۰ امتیاز مربوط به نتایج است. به عبارتی اگر سازمان موفق شود این مدل را به طور کامل اجرا کند، ۱۰۰۰ امتیاز می‌گیرد. در ارزیابی بر اساس این مدل، در صورتی که سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورد کند و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب کند، به عنوان برگزیده معرفی و مستحق دریافت جایزه شناخته می‌شود. در شکل زیر این معیارها و نحوه تعامل آنها با یکدیگر نشان داده شده است.

سالم و بدون خطر به اطلاعات مختلفی از قبیل سرعت باد، فشار هوا، درجه حرارت و نقشه دقیق مسیر نیاز دارد، مدیریت نیز به اطلاعات گوناگونی در زمینه‌های مختلف مربوط به سازمان نیازمند است و در صورتی که این اطلاعات به درستی در اختیار او قرار نگیرد، بعد از مدتی سازمان رو به سقوط و انحطاط می‌رود. آنها روی این نکته تاکید داشتند که هیچ معیار مالی به تنهایی نمی‌تواند اطلاعات کافی در خصوص عملیات کلیدی سازمان فراهم سازد. بر این اساس بود که تکنیک BSC معرفی شد (رمضانی و نمازی، ۱۳۸۲).

BSC به عنوان ابزار جامع ارزیابی عملکرد

چرا تکنیک BSC به عنوان ابزار جامع ارزیابی شناخته می‌شود؟

اصطلاح جامع ارزیابی به این دلیل زیر به کار برده می‌شود. (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۰)^۱

۱- این روش فقط به منافع سهامداران نمی‌اندیشد بلکه به منافع ذینفع‌های مهم دیگری نیز مانند کارمندان، مشتریان و تأمین کنندگان مواد اولیه و خدمات هم اهمیت می‌دهد.

۲- این روش در ارزیابی تنها به معیارهای مالی توجه نمی‌کند بلکه معیارهای غیر مالی را در نظر می‌گیرد.

۳- این روش در ارزیابی، فاکتورها و معیارهای گذشته و آینده نگر را همراه با هم در نظر می‌گیرد.

۴- بین اهداف کوتاه، میان و بلند مدت سازمان را در نظر می‌گیرد.

۵- در این روش مجموعه‌ای از معیارهای کمی و کیفی برای ارزیابی به کار برده می‌شود.

وجوه مورد ارزیابی در BSC

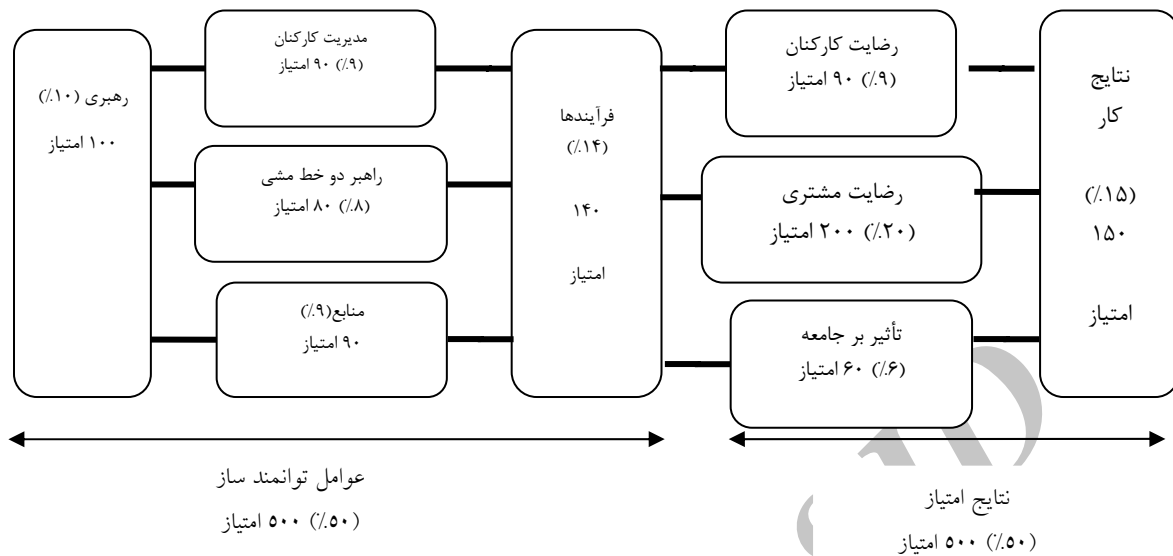
در ارزیابی به کمک BSC سازمان از چهار دیدگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد که عبارتند از

۱- دیدگاه رشد یادگیری^۲

۲- دیدگاه فرآیند داخلی^۳

4. Customer Perspective
5. Financial Perspective

1. Kaplan & Norton
2. Learning and growth Perspective
3. Internal Perspective



شکل ۱: مدل EFQM

ASC شناخته شده است.

ASC یک نگرش مبتنی بر ذینفعان است که روی ارزیابی این که یک سازمان چقدر توانسته است در یکپارچگی و پاسخگویی نیازمندی‌های ذینفعان موفق باشد، متمرکز می‌شود. به دنبال توازن است و نه توازن مسائل مالی با دیگر جنبه‌های عملکرد بلکه توازن روابط بین سازمان و گروه ذینفعان کلیدی سازمان. موفقیت دراز مدت یک سازمان در یکپارچگی و توازن نیازمندی‌های ذینفعان بدون فدا کردن منافع یکی به نفع دیگری است. (ابن الرسول ۱۳۸۳، ۴۴)

- ایجاد توازن و یکپارچگی نیازمندی‌های ذینفعان سازمان چیزی می‌دهد و چیزی می‌گیرد، همچنین ذینفعان، گروهی از افراد حقیقی یا حقوقی هستند که تحت تأثیر پیشرفت سازمان بوده و انتظار دریافت از سازمان دارند.

بعضی از ذینفعان پایه‌ای عبارتند از:

- ۱- مشتریان، شامل مشتری، مصرف کننده و...
- ۲- کارکنان شامل هر کسی که خود را عضو سازمان می‌داند (غیر از مدیران و سرپرستان) می‌شود.
- ۳- تأمین کنندگان شامل افراد و سازمانهایی که موارد مورد نیاز سازمان را آماده می‌کنند.
- ۴- سرپرستان، مدیران و سایر مدیران کلیدی سازمان

همان طور که در تصویر فوق ملاحظه می‌شود از نه حوزه مورد بررسی ۵ حوزه مربوط به توانمندسازها و ۴ حوزه مربوط به نتایج است.

سیستم اندازه گیری عملکرد با رویکرد ذینفعان (ASC)

سیستم اندازه گیری عملکرد با رویکرد ذینفعان، ابتدا توسط اتکینسون در سال ۱۹۹۷ ارائه شد. این سیستم با عنوان "کارت امتیازی مسئولیت" نیز مطرح شده است. همچنین به عنوان منشور عملکرد در سال ۲۰۰۰ توسط نیلی آدامز مطرح شده است. این سیستم اعتقاد دارد به این که باید توازنی بین سهم یا آورده ذینفعان و انتظارات آنها ایجاد کرد. (لونویست، ۲۰۰۲، ۸)

اکثر سازمان‌ها گروه‌های مختلفی از ذینفعان را دارند. یک سازمان حلقه ارتباطی ذینفعان است و موفقیت یک سازمان در این است که بتواند مانع را بدون فدا کردن یکی به سود دیگری موازنه کند. در این روش تأثیر دو طرفه و مسئولیت پذیری مطرح است. بسیاری از سازمان‌ها با به کارگیری یک SC که منعکس کنند. مسئولیت دوطرفه است خدمات خوبی ارائه می‌دهند. این SC به عنوان

1. Lonnqvist

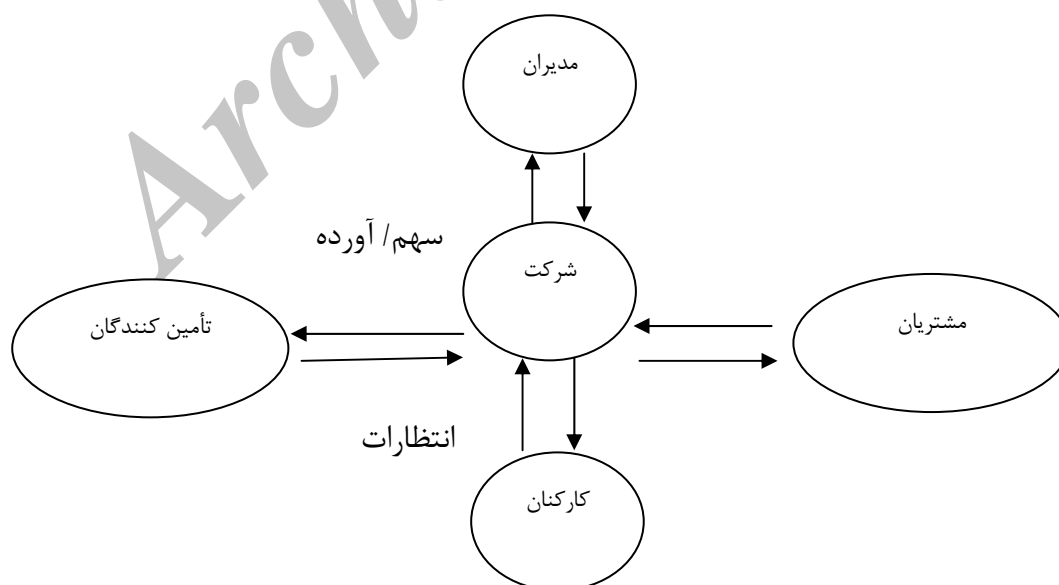
دولتی پرداختند. با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی باید به ارزیابی دیدگاه‌های مشتریان خود درباره خدمات ارائه شده و نیز برآورده شدن انتظارات آنها از ارائه این خدمات بپردازند. اندازه‌گیری کیفیت خدمات به منظور درک مناسب از خدماتی که سازمان‌ها باید ارائه کنند و اینکه این خدمات متناسب با انتظارات مشتریان است یا خیر و همچنین مقایسه کیفیت خدمات یک سازمان با سازمان‌های دیگر می‌تواند مثرتر واقع شود. این اندازه‌گیری درجه و مسیر اختلاف بین انتظارات مشتری و خدمات سازمان‌های دولتی را مشخص می‌سازد. بر طبق نظریه پاراسورمان مشتری در هنگام مراجعه به سازمان در وهله اول توقع درک درست کارکنان از انتظاراتش، تجربیات گذشته خود از خدمات سازمان، شیوه ارتباط سازمان از جنبه رعایت ادب و شخصیت را دارد. فهم دقیق سازمان از انتظارات مشتریان موجب برقراری ارتباط مطلوب سازمان با مشتریان شده و فقدان آن موجب کاهش کیفیت خدمات سازمان دولتی می‌شود.

که مسئولیت عملکرد سازمان به دوش آنهاست. ASC می‌کوشد که از دیدگاه همه ذینفعان کلیدی پاسخگویی این امر باشد که «ما چگونه کار می‌کنیم» برای تعیین ارزش با معنی بودن دیدگاهها، مفید است که یادآور شویم نظریه پردازان سازمانی مطرح کرده‌اند که باید بین «سهم» یا آورده و «دریافت» یا انتظار ذینفعان توازن برقرار شود. هنر ASC در این هماهنگی و توازن است نمودار زیر جنبه‌های ASC و سهم انتظارات آنها را نشان می‌دهد.

هدف ASC ایجاد توازن مناسب بین ذینفعان است. سازمان در مقامی نیست که به طور یک جانبه سهم و دریافت هر ذینفع را مشخص کند. توازن قدرت ذینفعان نوسان دارد. بهتر است مدیریت در یک مبنای تعادل و توازن به فعالیت خود ادامه دهد.

مدل کیفیت خدمات برای سنجش کیفیت خدمات در بخش دولتی

پاراسورمان، زیتامل و بری با استفاده از مدل SERVQUAL به اندازه‌گیری کیفیت خدمت در بخش



شکل ۲. جنبه‌های ASC و سهم و انتظارات آنها

پاسخگویی و کمک به مشتریان: تمایل سازمان به فراهم آوردن خدمات تضمین: دانش و توانایی کارکنان و توانایی آنها در جلب اعتماد مشتری دلسوزی: دقت و توجه فردی مدیران و کارکنان در جهت تحقق خواسته‌های مشتری به عبارتی کیفیت را چیزی جز سازگار کردن خدمت با نیازهای مشتریان نمی‌توان در نظر گرفت. (اوکلند، ۱۹۹۲)

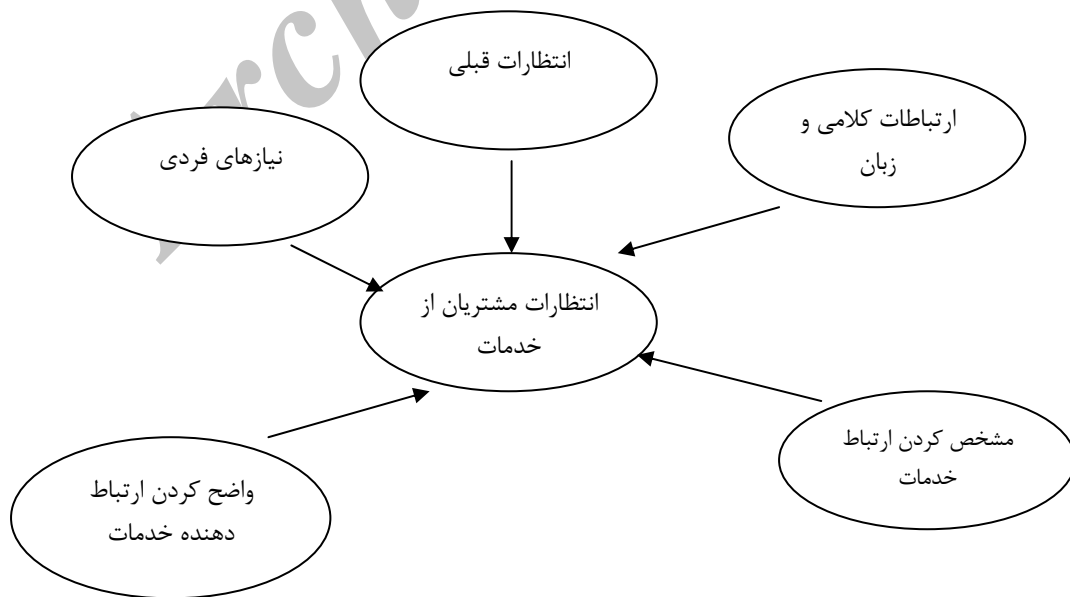
ویژگی‌های مدل SERVQUAL به شرح زیر است: مشتریان باید بتوانند انتظارات خود را از مشخصه‌های عمومی خدمات بیان دارند. مشتریان باید بتوانند سطح کیفیت و انتظارات خود را از خدمات بخش عمومی ابراز دارند. مشتریان باید بدانند کیفیت خدمات با چه معیاری اندازه گیری می‌شود. مشتریان باید آگاهی یابند که کیفیت خدمات باید در چه سطحی باشد. نمودار ذیل نشان دهنده عوامل کلیدی است که انتظارات مشتریان را مطرح می‌کند:

این مدل بر این فرض قرار دارد که مشتریان قادرند انتظارات خود را از ویژگی‌های کیفیت خدمات مناسب به وضوح بیان کنند و بین این انتظارات و ادراک خود از کیفیت خدمات واقعی و فعلی برای فراهم کردن خدمت خاص برای یک فرد تمایز قایل شوند. بنابراین این مدل نه تنها از دیدگاه‌های مشتریان درباره کیفیت فعلی یک جمع بندی به دست می‌دهد بلکه معیاری برای بیان انتظارات از آنچه که باید باشد را نیز فراهم می‌کند. وی ده شاخص عمده را جهت ارزیابی کیفیت خدمت در بخش دولتی به شرح زیر شناسایی کرد:

دسترسی، ارتباطات، صلاحیت، ادب و نزاکت، اعتبار و اعتماد، پاسخگویی، امنیت، درک نیاز مشتری. این ده معیار تحت عنوان مدل SERVQUAL ارایه گردید.

پاراسورمان با آزمون روان سنجی و بررسی صفات و مشخصه‌های مشترک کیفیت خدمات در بخش دولتی پنج بعد گسترده کیفیت خدمات در بخش دولتی را که در اکثر سازمان‌ها کاربرد دارد به شرح زیر معرفی کرد.

درک نیاز مشتری: تسهیلات فیزیکی، تجهیزات، کارکنان در راستای نیاز مشتری قابلیت اعتماد به طور دقیق و موثق، توانایی اجرای خدمات وعده داده شده



شکل شماره ۳: عوامل کلیدی انتظارات مشتریان (Mori, 2002)

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش و انجام پژوهش بر طراحی کارت امتیازی استوار است و هدف غایی و اصلی پژوهش دستیابی به کارت امتیازی (scorecard) است. در طراحی مدل مفهومی کارت امتیازی پنج بعد به عنوان ابعاد اصلی مدل مفهومی انتخاب شده‌اند. در این پژوهش انتخاب اولیه این ابعاد بر اساس سه رویکرد به شرح ذیل صورت پذیرفته است.

نخست، در این پژوهش جهت تدوین مدل مفهومی اقدام به بررسی کلیه مدل‌های رایج و موجود در حوزه مدیریت عملکرد شده است و وجوه اشتراک و افتراق مدل‌ها مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش مدل‌های BSC, EFQM, ASC و SERVQUAL به عنوان مدل‌های مبنایی پژوهش مورد توجه قرار گرفته شده‌اند. مبنای انتخاب ابعاد جهت مدل مفهومی میزان اشتراک آنها در بین مدل‌های مدیریت عملکرد بوده است. جدول ۱ نشان دهنده میزان اشتراک ابعاد مدل

مفهومی در هر یک از مدل‌های ارائه شده است.

دوم، مأموریت شرکت ملی پخش و استراتژی‌های شرکت از دیگر عوامل تأثیر گذار در انتخاب ابعاد بوده است. در این پژوهش تلاش شده است تا ابعادی انتخاب شوند که ضمن تکرار پذیری بیشتر در میان مدل‌های موجود مدیریت عملکرد، به نوعی تأمین کننده و پوشش

دهنده مأموریت و استراتژی شرکت ملی پخش نیز باشند و در واقع بتوانند در تحقق مأموریت و اهداف بلند مدت سازمان نقش داشته باشند و ابعاد انتخاب شده تا حد زیادی ناظر بر مأموریت سازمان هستند.

سوم، اقدام دیگر انجام مطالعات تطبیقی در رابطه با شناسایی ابعاد مدل مفهومی بوده است. بدین منظور مطالعه و بررسی مدل‌های مدیریت عملکرد در شرکت‌های نفتی برتر جهان انجام پذیرفت. شرکت‌های مطرحی از جمله شرکت بریتیش پترولیوم، رویال دات شل و شرکت نفت اگزون موبیل از جمله شرکت‌هایی بودند که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. غالب این شرکت‌ها جهت پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد از روش کارت امتیازی استفاده کرده‌اند، با این تفاوت که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارت امتیازی در این شرکت‌ها متفاوت بوده است که این امر نیز طبیعی است. از این جهت در طراحی مدل مفهومی تلاش شد تا مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی از میان این شرکت‌ها انتخاب شود که با وضعیت کنونی شرکت ملی پخش تطابق و سازگاری بیشتری داشته باشد.

همان طور که اشاره شد ابعاد مدل مفهومی با توجه به مدل‌های مبنایی و با عنایت به مأموریت و اهداف شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران از این مدل‌ها اقتباس شده‌اند.

جدول ۱ نشان دهنده میزان اشتراک ابعاد مدل مفهومی در هر یک از مدل‌های ارائه شده است.

ابعاد	ICL	نیل	گریس	ام وینا	BSC	EFQM	SMART	PMS & WCM	IDPMS	ASC	LOGIC	SERVQUAL
فرآیندهای داخلی	√		√	√	√	√	√		√		√	
رضایت کارکنان			√			√				√		
ذینفعان		√			√	√	√					
کیفیت خدمات							√	√				√
مسئولیت اجتماعی												

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملیاتی مدیریت عملکرد چگونه تعیین و مورد سنجش قرار می‌گیرند؟
- اولویت شاخص‌های مدیریت عملکرد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه است؟
- عوامل مؤثر در اجرای نظام مدیریت عملکرد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران کدامند؟

روش تحقیق

در این پژوهش از رویکرد کیفی و کمی استفاده شده است. برای طراحی و تبیین مدل از مصاحبه‌های اکتشافی به عنوان یک روش کیفی و از روش دلفی به عنوان یک روش کمی استفاده شده است.

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیق توصیفی، از لحاظ زمان از نوع مقطعی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها ترکیبی از روش کمی و کیفی است و با توجه به اینکه از روش‌های متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده می‌کند از ویژگی‌های روش‌های متعدد یا کثرت‌گرایی برخوردار است.

تعیین روش نمونه‌گیری

در این پژوهش دو گروه جداگانه متشکل از نخبگان درون سازمانی و برون سازمانی مد نظر است و در گام اول از روش نمونه‌گیری قضاوتی برای تعیین اعضای گروه استفاده شد و پس از تعیین فهرست اولیه اعضا با استفاده از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای از افراد مذکور درخواست گردید که در فرمی که برای همین منظور برای آنان ارسال شده بود، مشخصات سایر افراد را برای مشارکت در گروه مناسب می‌دانند اعلام کنند. به این ترتیب اعضا گروه با استفاده از دو شیوه غیر احتمالی مورد اشاره انتخاب شدند که گروه خبرگان درون سازمانی متشکل از ۳۰ نفر و گروه خبرگان برون سازمانی متشکل از ۱۵ نفر بودند.

روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از روش تحلیل سلسله‌مراتبی و از برنامه‌های Excel و EXPERT CHOICE جهت تجزیه و

فرآیندهای داخلی، مدیریت کارکنان، ذینفعان و کیفیت خدمات از جمله ابعادی بوده‌اند که به طور کم و بیش مشابه و حتی با عناوین دیگر در غالب مدل‌های مورد بررسی وجود داشته‌اند. مسئولیت اجتماعی نیز به عنوان یکی دیگر از ابعاد پیشنه‌های در این مدل معرفی می‌شود. این بعد در اکثر مدل‌ها وجود نداشته و در برخی مدل‌ها نظیر EFQM به عنوان یک زیر معیار از آن یاد شده است. بنابراین با توجه به اهمیت مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در بخش دولتی از جمله شرکت ملی پخش در این تحقیق به عنوان یک بعد اصلی به سایر ابعاد اضافه شده است.

در مورد مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از ابعاد نیز تلاش شده است که این مؤلفه‌ها از ادبیات تحقیق مرتبط با هر یک از ابعاد استخراج شود. به عنوان مثال مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با (کیفیت خدمات) برگرفته از مدل سنجش کیفیت خدمات (SERVQUAL) پاراسورمان است. فرآیندهای داخلی و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در ارتباط با مدل BSC است و براساس مطالعه و بررسی تجربیات شرکت نفتی اگرگون موبیل استخراج شده است.

بعد مدیریت کارکنان در ارتباط با مدل EFQM و بعد ذینفعان نیز در ارتباط با مدل ASC است. نکته قابل ذکر دیگر در انتخاب هر یک ابعاد، همراستا بودن این ابعاد با بیانیه مأموریت شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. در انتخاب این ابعاد تلاش شده است تا ابعاد به گونه‌ای انتخاب شوند که بتوانند تا حد زیادی چارچوب بیانیه مأموریت شرکت را پوشش دهند. در زیر مدل مفهومی پژوهش، شامل ابعاد و مؤلفه‌ها نشان داده شده‌اند.

سؤالات تحقیق

قصد این پژوهش پاسخ به این پرسش است که مدل مدیریت عملکرد در صنعت نفت و به طور مشخص در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه مدلی باید باشد و اجزاء و عناصر آن چیست؟

سؤالات فرعی

- ابعاد مدیریت عملکرد و اولویت آنها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران کدامند؟

تحلیل اطلاعات استفاده می‌شود.

نشان داد که کلیه شاخص‌های ذکر شده در پرسشنامه از نظر خبرگان مورد تایید می‌باشد و ایشان شاخص‌ها را متناسب با الگو تشخیص دادند. در مرحله سوم دلفی بر مبنای نتایج حاصل از نظرات اعضاء، مجموعه شاخص‌هایی که در دور دوم دلفی به تایید اعضاء گروه‌ها رسیده و از نظر آنها از اهمیت زیاد و خیلی زیادی برخوردار بودند (میانگین بزرگتر از ۵) در جدولی خلاصه شده و در اختیار گروه خبرگان درون سازمانی قرار گرفت. در این پرسشنامه دیدگاه‌های اعضاء در خصوص ضریب اهمیت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی با روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) گردآوری شد. در این مرحله پس از تعیین اولویت، ضریب اهمیت شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در مدل مدیریت عملکرد تعیین می‌شود. برای این منظور جداولی تنظیم شد که در آن به ترتیب کلیه ابعاد، مؤلفه‌ها و نیز شاخص‌های منتخب از طریق مقایسات زوجی مورد ارزیابی اعضاء گروه خبرگان درون سازمانی قرار گرفت. نتایج حاصل از دور سوم دلفی که بیان کننده ضریب اهمیت هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها می‌باشد در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

مراحل انجام تحقیق

پرسشنامه دلفی براساس مدل مفهومی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی و بررسی مبانی نظری تنظیم گردید و سپس در میان خبرگان توزیع گردید. در این پرسشنامه نظر اعضاء گروه‌ها درباره میزان مناسب بودن مولفه‌ها و شاخص‌ها اخذ شد. در این بین پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان مربوط و مناسب بودن هر شاخص بر روی طیفی بین ۱ تا ۷ مشخص می‌کرد. در این طیف، عدد ۱ بیانگر کمترین میزان تناسب و عدد ۷ نشان دهنده بیشترین میزان تناسب شاخص مورد نظر بوده است و همچنین از پاسخگویان خواسته شد بود تا چنانچه شاخص جدیدی را مدنظر قرار دارند پیشنهاد نمایند. پرسشنامه دور دوم دلفی پس از پردازش پاسخ‌های اعضاء گروه‌ها در دور اول و درج میانگین نمرات نظرات گروه و نیز پاسخ قبلی هر عضو به طور جداگانه در جداول مربوطه تدوین و در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. در این پرسشنامه از اعضاء گروه خواسته شد تا با توجه پاسخ جمع، نظر جدید خود را اعلام کنند. نتایج حاصل از دور اول و دوم دلفی

جدول شماره ۱: نتایج تحلیل سلسله مراتبی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ضریب اهمیت هر شاخص در کل شاخص‌ها
فرآیندهای داخلی ۰,۱۳۴	ایجاد امتیازات برای سازمان ۰,۱۹۸	نرخ بازگشت سرمایه (ROI) برای ایجاد تأسیسات، پروژه‌ها و محصولات جدید ۰,۴۴۳	۰,۰۱۱
		اخذ انواع گواهینامه‌های ایزو ۰,۱۶۹	۰,۰۰۴
		میزان مقبولیت محصولات و خدمات ۰,۳۸۷	۰,۰۱۰
افزایش ارزش مورد نظر مشتری ۰,۲۴۸	افزایش ارزش مورد نظر مشتری ۰,۲۴۸	کیفیت عملکرد عامل‌های فروش در ارائه محصولات ۰,۴۴۳	۰,۰۱۴
		رضایت از تحویل به موقع کالا و خدمات ۰,۶۶۹	۰,۰۲۲
		رضایت از کیفیت کالا و خدمات ۰,۳۸۷	۰,۰۱۲
کسب برتری عملیاتی ۰,۲۰۹	کسب برتری عملیاتی ۰,۲۰۹	کاهش توقف‌های غیره منتظره در ارائه کالا و خدمات ۰,۱۴۶	۰,۰۰۴
		به روز بودن سطح موجودی‌ها متناسب با نیاز بازار ۰,۱۲۴	۰,۰۰۳
		کاهش بهای تمام شده فعالیت‌ها در مقایسه با رقبا ۰,۲۲۰	۰,۰۰۶
		تحویل کامل و به هنگام سفارش ۰,۲۹۰	۰,۰۰۸
		مدیریت سطح موجودی‌ها و پایین بودن دفعات نداشتن	۰,۰۰۶

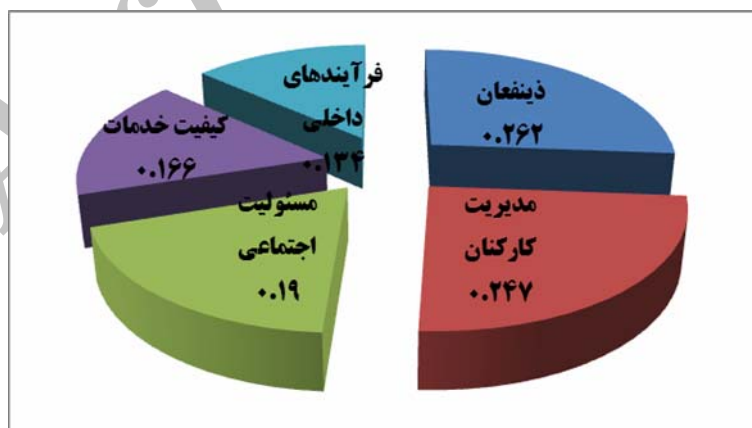
ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ضریب اهمیت هر شاخص در کل شاخص‌ها
		موجودی کافی ۰,۲۲۰	
	شهروند خوب بودن از طریق بهبود در شرایط محیطی، بهداشتی و ایمنی ۰,۳۴۵	کاهش حوادث محیطی منجر به توقف کار ۰,۱۶۷	۰,۰۰۷
		کاهش حوادث ایمنی منجر به آسیب دیدن نیروی کار ۰,۶۶۷	۰,۰۰۳
		تعداد روزهای دور از کار کارکنان ناشی از حوادث ۰,۱۶۷	۰,۰۰۷
		دریافت فرآورده و خدمات در حد نیاز ۰,۱۴۹	۰,۰۱۱
		فراهم کردن اطلاعات در ارتباط با خدمات ارائه شده ۰,۰۶۹	۰,۰۰۵
		فراهم کردن مکانیسمی برای ثبت شکایات مشتری ۰,۰۸۶	۰,۰۰۶
	شناسایی و پیش بینی نیازها و انتظارات مشتریان ۰,۲۹۳	فراهم کردن مکانیسمی برای رسیدگی به مشکلات و شکایات ۰,۰۹۸	۰,۰۰۷
		کیفیت فرآورده و خدمات ارائه شده ۰,۲۲۱	۰,۰۱۶
		تنوع روش‌ها جهت دریافت خدمات ۰,۱۰۴	۰,۰۰۷
		مناسب بودن ساعات ارائه خدمات ۰,۰۹۸	۰,۰۰۷
		تلاش سازمان برای بهبود خدمات ۰,۱۷۶	۰,۰۱۳
	شناسایی و پیش بینی نیازها و انتظارات مدیران و کارکنان ۰,۲۰۷	حضور نماینده‌ای از کارکنان در نظام تصمیم سازی و تصمیم گیری شرکت ۰,۲۶۰	۰,۰۱۴
		ایجاد فرصت‌های یادگیری و رشد ۰,۳۲۷	۰,۰۱۷
		همسو کردن اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمان ۰,۴۱۳	۰,۰۲۲
		توجه به رعایت قوانین و مقررات ۰,۲۹۸	۰,۰۱۶
	شناسایی و پیش بینی نیازها و انتظارات دولت ۰,۲۰۷	شفافیت در عملکردها و قرار دادها ۰,۲۴۶	۰,۰۱۳
		رعایت استانداردهای پذیرفته شده بین المللی ۰,۲۱۰	۰,۰۱۱
		افزایش پاسخگویی سازمانی ۰,۲۴۶	۰,۰۱۳
		دریافت جوایز مربوط به فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی ۰,۱۳۸	۰,۰۱۰
	شناسایی و پیش بینی نیازها و انتظارات جامعه ۰,۲۹۳	پایین بودن تعداد احکام حقوقی در دادگاه‌ها در رابطه با عملکرد سازمان ۰,۲۸۸	۰,۰۲۲
		میزان و درصد سرمایه گذاری شرکت در بخش‌های مختلف جامعه ۰,۴۴۹	۰,۰۳۴
		به کارگیری کارکنان اقلیت‌های مذهبی، قومیتی و جنسیتی ۰,۱۲۶	۰,۰۰۹
مدیریت کارکنان ۰,۲۴۷	توانمندسازی ۰,۱۶۷	طرح‌های برنامه ریزی شده جهت توانمند سازی کارکنان ۰,۱۸۸	۰,۰۰۷
		آموزش و توسعه نظامند کارکنان از طریق تجارب کاری (حین خدمت) ۰,۱۹۸	۰,۰۰۸
		سرانه آموزش به ساعت ۰,۱۲۳	۰,۰۰۵
		میزان انطباق دانش و شایستگی کارکنان با شایستگی‌های مورد نیاز سازمان ۰,۴۳۴	۰,۰۱۷
		تعداد تقدیر نامه‌های دریافت شده توسط کارکنان ۰,۰۵۸	۰,۰۰۲
	مشارکت کارکنان ۰,۱۶۷	ایجاد فرصت‌های ترغیب کننده مشارکت و حمایت از رفتارهای نوآورانه و خلاقانه ۰,۳۳۳	۰,۰۱۳
		تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم‌ها ۰,۳۳۳	۰,۰۱۳

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ضریب اهمیت هر شاخص در کل شاخص‌ها
		تشویق و حمایت از مشارکت فردی و تیمی در فعالیت‌های بهبود ۰,۳۳۳	۰,۰۱۳
	رضایتمندی کارکنان ۰,۳۳۳	میزان شکایت و اعتراض کارکنان ۰,۱۲۵	۰,۰۱۰
		تداوم خدمت کارکنان در سازمان ۰,۱۸۶	۰,۰۱۵
		میزان رضایت کارکنان در هر نظر سنجی ۰,۳۵۳	۰,۰۲۹
		تحلیل علل عدم حضور در محل کار ۰,۱۸۶	۰,۰۱۵
		جابجایی در ترکیب کارکنان به تفکیک انواع آن (استعفا، پایان قرارداد، اخراج و...) ۰,۱۵۰	۰,۰۱۲
		شفافیت و نظام مندی سیستم پاداش و تشویق ۰,۱۳۷	۰,۰۱۱
	انگیزش ۰,۳۳۳	تعیین مسیر ارتقاء شغلی کارکنان و مدیریت آن ۰,۲۴۱	۰,۰۱۹
		برقراری ارتباط منطقی بین عملکرد و میزان پرداخت ۰,۲۲۰	۰,۰۱۸
		در صد بهره مندی کارکنان از امکانات تفریحی و رفاهی ۰,۰۷۴	۰,۰۰۶
		ایجاد فرصت‌های یکسان در سازمان (عدم تبعیض) ۰,۲۲۳	۰,۰۱۸
کیفیت خدمات ۰,۱۶۶	عوامل ملموس (Tangibles) ۰,۱۷۵	میزان رشد نمره ارزشیابی کارکنان ۰,۱۰۵	۰,۰۰۸
		تجهیزات به روز و مدرن ۰,۲۸۸	۰,۰۰۸
	پایایی (قابلیت اطمینان) (Reliability) ۰,۱۹۸	ظاهر جذاب و قابل توجه تسهیلات فیزیکی ۰,۱۶۹	۰,۰۰۴
		کارکنان آراسته، با ظاهر مناسب و مرتب ۰,۲۰۵	۰,۰۰۵
		محیط آرایه خدمت منظم، مرتب و پاکیزه ۰,۳۳۸	۰,۰۰۹
		انجام دادن کار یا خدمت وعده داده شده ۰,۲۱۰	۰,۰۰۶
	پاسخگویی (Responsiveness) ۰,۱۹۸	اشتیاق کارکنان برای حل مشکل مشتریان ۰,۲۴۶	۰,۰۰۸
		ارایه خدمات در اولین مراجعه ۰,۲۴۶	۰,۰۰۸
		ارایه خدمت در زمان وعده داده شده ۰,۲۹۸	۰,۰۰۹
		نگهداری دقیق سوابق مشتریان ۰,۰۷۰	۰,۰۰۲
در جریان قرار دادن مشتریان از خدماتی که دریافت خواهند کرد ۰,۱۵۳		۰,۰۰۵	
ارایه خدمات سریع و بدون معطلی ۰,۳۵۲		۰,۰۱۱	
اطمینان (تضمین) (Assurance) ۰,۲۳۲	تمایل و اشتیاق همیشگی کارکنان برای کمک به مشتریان ۰,۱۹۰	۰,۰۰۶	
	در دسترس بودن کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان ۰,۲۳۴	۰,۰۰۷	
	ایجاد اطمینان در مشتریان ۰,۱۷۶	۰,۰۰۶	
	احساس امنیت و آرامش مشتریان در هنگام تعامل و تماس با کارکنان ۰,۲۴۵	۰,۰۰۹	
	رفتار مودبانه و فروتنی کارکنان با مشتریان ۰,۲۸۱	۰,۰۱۰	
دلسوزی و تعهد (Empathy) ۰,۱۹۸	دانش و مهارت کافی کارکنان برای پاسخ به نیازهای مشتریان ۰,۲۹۸	۰,۰۱۱	
	توجه ویژه و فردی به مشتریان ۰,۱۳۱	۰,۰۰۴	
	مناسب بودن زمان و ساعت‌های کاری منظور شده برای مراجعه مشتریان ۰,۲۲۴	۰,۰۰۷	

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ضریب اهمیت هر شاخص در کل شاخص‌ها
مسئولیت اجتماعی ۰,۱۹۰	بهبود و ارتقاء شرایط جامعه ۰,۲۴۶	بذل توجه کارکنان به ارزش‌ها و عواطف مشتریان ۰,۱۹۸	۰,۰۰۶
		علاقه مندی واقعی و قلبی به مشتریان و منافع آنها ۰,۲۲۴	۰,۰۰۷
		درک نیازهای خاص مشتریان از طرف کارکنان ۰,۲۲۴	۰,۰۰۷
		آموزش و فرهنگ سازی (ارتقا سلامت جامعه) ۰,۳۲۷	۰,۰۱۵
	خدمات ارایه شده به جامعه و مشتریان سازمان ۰,۲۹۸	ایجاد برابری و عدالت در توزیع خدمات ۰,۴۱۳	۰,۰۱۹
		افزایش اعتماد شهروندان به سازمان‌های دولتی ۰,۲۶۰	۰,۰۱۲
		سرعت عرضه خدمات به ارباب رجوع ۰,۲۷۱	۰,۰۱۵
		انعطاف و تنوع در خدمات ارایه شده ۰,۱۲۰	۰,۰۰۶
	مشارکت سازمان در حل مسائل اجتماعی ۰,۲۱۰	تداوم خدمات به ارباب رجوع و مشتریان ۰,۱۹۱	۰,۰۱۰
		مطلوبیت خدمات ارایه شده ۰,۴۱۸	۰,۰۲۳
		نهادینه سازی اخلاقیات در جامعه ۰,۳۲۷	۰,۰۱۳
		حضور فعال در حل مشکلات مبتلابه جامعه ۰,۴۱۳	۰,۰۱۶
	تخصیص منابع به حفظ محیط زیست ۰,۲۴۶	کارکنان علاقمند به فعالیت‌های اجتماعی ۰,۲۶۰	۰,۰۱۰
		میزان ضایعات و پسماند ۰,۱۴۳	۰,۰۰۶
ایجاد استانداردهای کنترل کیفیت ۰,۴۲۹		۰,۰۲۰	
حفظ و بهداشت محیط زیست ۰,۴۲۹		۰,۰۲۰	

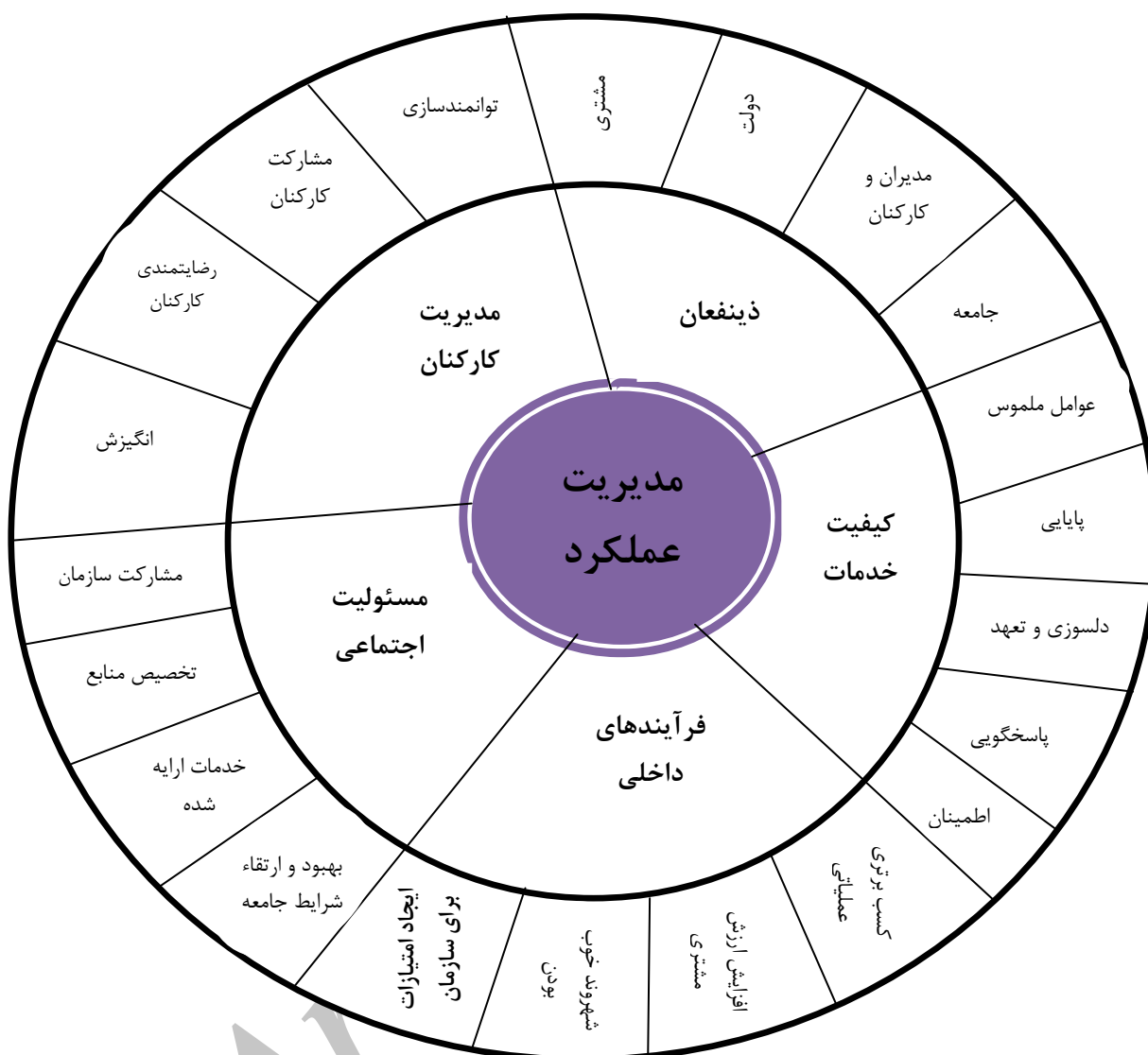
تبیین نتایج تحلیل سلسله مراتبی

یکی از اهداف این پژوهش شناسایی ابعاد مدل مدیریت عملکرد و تعیین اولویت آنها بوده است. همان طور که اشاره شد مدل نهایی مدیریت عملکرد از پنج بعد اصلی تشکیل شده است که اهمیت هر یک از این ابعاد در نمودار زیر نشان داده شده است.



شکل ۲. ضریب اهمیت هر یک از ابعاد مدل پژوهش

هر یک از ابعاد مدل مدیریت عملکرد با توجه به ضریب اهمیتی که به دست آورده‌اند دارای جایگاهی در مدل مدیریت عملکرد هستند که در این بخش به هر یک از آنها پرداخته می‌شود و پیشنهاداتی مطرح می‌شود.



شکل شماره ۴: مدل نهایی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت عملکرد بر مبنای توافق اهداف، دانش، مهارت، شایستگی، بهبود عملکرد و طرح‌های توسعه انسانی و مستلزم بازبینی اهداف پیوسته و مداوم در قبال این اهداف، نیازمند بها، طرح‌ها، توافق و اجرای بهبود و توسعه بیشتر می‌باشد. مدیریت عملکرد به مدیریت یک سازمان مرتبط است و فرایند طبیعی مدیریت است نه یک سیستم یا تکنیک. مدیریت عملکرد یکی از ابزارهایی است که برای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، یا گروه‌ها و افراد درون

آن، از طریق فهم و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافقی از اهداف برنامه ریزی شده، استانداردها و نیازمندیهای شایستگی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار، مشارکت و مهارت‌های خود را به عهده می‌گیرند. شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت عملکرد هدف اصلی این پژوهش بوده است. بر این اساس، ضمن شناسایی مهمترین ابعاد و مؤلفه‌های

یک فاکتور به حساب می‌آید، اما برای بسیاری از فعالیت‌های بخش دولتی مفهوم رقابت وجود ندارد به علاوه در بسیاری از موارد بخش دولتی به طور خاص از ارائه خدمات رقابتی منع گشته است بنابراین فاکتور کلیدی موفقیت برای یک سازمان دولتی درج‌های است که آن سازمان فلسفه وجودی سازمان خود را برآورده می‌سازد. علاوه بر این، در امر برآورده ساختن فلسفه وجودی سازمان انتظار می‌رود تا فاکتورهای کلیدی موفقیت دیگری از قبیل کارا بودن یا پاسخگو بودن نسبت به منافع عموم را نیز مد نظر قرار دهیم. البته ارزیابی در مورد این امر که سازمان با چه کیفیتی فلسفه سازمانی خود را برآورده می‌سازد به دلیل فقدان رقابت، نگرش بلندمدت فلسفه وجودی سازمان، امکان سیاسی بودن فلسفه وجودی سازمان و اینکه دلیل تراشی برای عدم دستیابی به آن اغلب آسان می‌باشد، کاری بس دشوار است. حال با توجه به اینکه فلسفه وجودی سازمان رقیب مستقیمی در بخش خصوصی ندارد، دو راه برای اندازه‌گیری و مقایسه آن به قرار زیر است:

۱. مقایسه عملکرد واقعی در مقابل عملکرد مورد انتظار: در مورد یک مؤسسه اثربخش فلسفه وجودی سازمان به یکسری از هدفها و نتایج برای یک دوره زمانی تبدیل می‌شود. اولین معیار اثر بخشی در این است که ماهیت این هدفها را ارزیابی کرده بررسی شود که آیا واقع‌گرا، چالشی، قابل دسترس و قابل اندازه‌گیری می‌باشند؟ آیا به طور واضح با فلسفه سازمانی تطبیق یافته‌اند؟ اگر چنین باشد، در مرحله بعد با مقایسه عملکرد مورد انتظار می‌توانیم به یک دیدگاه منطقی از اثر بخشی دست یابیم.

۲. اندازه‌گیری در طول زمان: داده‌ها می‌توانند در طول زمان جمع‌آوری شوند تا متوجه شویم که آن عملکرد بهبود داشته است یا افول کرده است. (بولتن، ۲۰۰۳)^۵

مشارکت و درگیری ذینفعان درونی از قبیل مدیریت و کارکنان در تلاش‌های ارزیابی می‌تواند منجر به درک بیشتر دلایل این امر توسط افراد گشته و آنها را به این تلاش‌ها و پیامدهای آن متعهد کند. مشارکت ذینفعان

مدیریت عملکرد به بررسی آنها در جامعه آماری پرداخته شد و بر اساس نتایج به دست آمده الگوی نهایی مدیریت عملکرد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران تدوین گردید و در این راستا پیشنهاداتی نیز ارائه شد.

در بخش دولتی وجود و اهمیت یک مجموعه گسترده‌ای از ذینفعان پذیرفته شده است و دیدگاه‌های متفاوتی در باب ارزیابی عملکرد در بخش دولتی وجود دارد. بعضی بیان می‌دارند که بخش دولتی ارائه دهنده یک لبه راهنما^۱ در مورد مباحث اندازه‌گیری عملکرد است در حالی که دیگرانی بحث می‌کنند که سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد چیزهای بسیار زیادی را اندازه می‌گیرند که چیزهایی اشتباهی است و این امر شاید به دلیل فشارهایی باشد که در سازمان‌های بخش دولتی برای برآوردن نیازهای اطلاعاتی تعداد زیادی از ذینفعان وجود دارد. (برینگال و مدل، ۲۰۰۱)^۲

به طور کلی درآمد اکثریت سازمان‌های دولتی از طریق دولت تأمین می‌شود و باید در برابر ذینفعان متعددی پاسخگو باشند و به این دلیل اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی ناممکن در نظر گرفته شده است. (بلند و فولر، ۲۰۰۰)

اما امروزه شاهد هستیم که انتظارات بیشتر از همه سطوح دولت برای پاسخگو بودن بیشتر به ذینفعان و الزاماتی برای کارایی و اثربخشی بیشتر در عملیات دولتی باعث افزایش تمرکز و نیاز به اندازه‌گیری عملکرد شده است و در واقع اندازه‌گیری عملکرد و برنامه‌های ارزیابی محرک‌های اصلی برای یک بخش دولتی اثربخش تر، کارا تر و پاسخگو تر می‌باشند. (کلوت و مارتین، ۲۰۰۰)^۳

به طور کلی همه فعالیت‌های بخش دولتی برای دستیابی به یک فلسفه سازمانی^۴ خاص به وجود می‌آیند. این فلسفه سازمانی توسط کل جامعه ترکیبی از کارمندان یا تیم‌های مدیریت اجرایی تبیین و اداره می‌شود. به طور کلی برای بعضی از فعالیت‌های دولتی که خدماتی را در رقابت با فعالیت‌های بخش خصوصی ارائه می‌دهند، رقابت

1. leading edge
2. Brignall and Modell
3. Kloot and Martin
4. mission

5. Bolton

رو پرداختن به توسعه منابع انسانی و تلاش در جهت توانمند کردن آنها و رفع نیازهای فردی و سازمانی ایشان می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان و در ادامه منجر به بهبود عملکرد سازمان شود.

۴- امروزه خدمات جزو لاینفک زندگی به شمار می‌روند. تمامی صنایع مستقل از اینکه در چه کسب و کاری فعالیت دارند، با مفهوم خدمت سر و کار دارند. در دنیای رقابتی امروز مشتریان فقط یک کالا را نمی‌خرند بلکه یک بسته جامع از منافع را خریداری می‌کنند (دوارج، ۲۰۰۱: ۲). تلاش برای درک و اندازه‌گیری کیفیت خدمات از چالش‌های مدیران، به خصوص در دهه‌های اخیر است. کیفیت خدمات به ابزار کلیدی بازاریابی برای دستیابی به تمایز رقابتی و ترویج وفاداری مشتریان تبدیل شده است. در صنایع و بخش‌های مختلف، شرکت‌ها به دنبال متمایز جلوه دادن خود و حفظ مشتریان از طریق ارائه خدمات برتر هستند. کیفیت خدمات دریافتی مشتریان از مقایسه آنچه که مشتریان تصور می‌کنند ارائه دهنده خدمات باید عرضه کند (یعنی انتظارات مشتریان) با آنچه را که ارائه دهنده خدمات در عمل ارائه می‌دهد ناشی می‌شود به همین دلیل مدیران موفق استراتژی‌های خدمات خود را بر بازخورد مستمر از مشتری به منظور شناسایی نیازهای وی و ارضاء آنها و در نهایت اندازه‌گیری رضایت مشتری متمرکز کرده‌اند. رمز موفقیت در گرو آن است که انتظارات مشتریان را نسبت به کیفیت خدمت برآورده سازیم یا حتی از آن پیشی بگیریم.

به عبارتی دیگر می‌توان گفت اولین قدم برای ارائه خدمات با کیفیت به مشتری و جلب رضایت او، شناخت ابعاد کیفیت خدمات و میزان اهمیت هر یک از این ابعاد برای مشتری و نیز تحلیل انتظارات و ادراک او در رابطه با هر کدام از این ابعاد است. در این شرایط ارزیابی کیفیت خدمات یک اقدام مهم جهت خلق مزیت رقابتی است. شرکت‌ها از طریق سنجش کیفیت خدمات، در صورتی که نتایج ارزیابی رضایت بخش نباشد با توجه به نظرات مشتریان، برنامه‌های بهبود را در دستور کار خود قرار می‌دهند. با توجه به آنچه آورده شد، ابزاری جهت سنجش کیفیت خدمات مناسب است که به کمک آن بتوان اولویت

درونی در فعالیت‌های سازمانی با هدف ارتقای معیارهای عملکرد، فرآیند اندازه‌گیری عملکرد توسط سازمان را تسهیل می‌کند.

به طور کلی به کارگیری موفق و دقیق معیارهای عملکرد بستگی به در دسترس بودن یا نبودن منابع کافی دارد. همچنین موفقیت مستمر اندازه‌گیری عملکرد به حمایت مستمر کارکنان انتخابی و دولت وابسته می‌باشد.

۳- جنبه‌های مورد نیاز برای مدیریت عملکرد مؤثر در بخش دولتی شامل استراتژی، فرآیند، افراد و سیستم است. عنصر فردی نیز برای اطمینان از وجود پاسخگویی و بهبود در عملکرد مهم است. افراد باید به اندازه کافی آموزش ببینند تا هدف و اثر مدیریت عملکرد را درک کنند. همچنین آنها باید در ایجاد و اداره مدیریت عملکرد درگیر شوند. در اینصورت است که مدیریت عملکرد تبدیل به چیزی می‌شود که به جای یک ابزار قضاوت یا سرزنش بهبود ایجاد می‌کند. به وسیله درک جنبه‌های مختلف و اطمینان از تعادل بین آنها با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دولتی، توسعه شاخص‌ها، سیستم مدیریت عملکرد و درک پیامد برای حمایت از نیازهای سازمانی ممکن می‌شود به طریقی که می‌تواند اثر بخشی را بهبود بخشد. (رادنور و مک گیور، ۲۰۰۳)^۱

مشارکت و درگیری کارکنان و سایر ذینفعان در طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و در نظر گرفتن نیازها، تمایلات و رضایت مشتریان در اندازه‌گیری عملکرد و طراحی معیارهای مناسب یکی از عوامل اساسی و اثرگذار است که هم باعث افزایش مقبولیت سیستم شده و هم رضایت و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد.

سازمانهای متعالی دانش و تمامی توان بالقوه کارکنانشان را در تمامی سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره می‌برند. این سازمان‌ها عدالت و برابری را ترویج داده، کارکنانشان را توانمند کرده و در کارها مشارکت می‌دهند. آنها به نحوی از کارکنان مراقبت کرده، از آنها قدردانی کرده و به آنها پاداش می‌دهند که در آنها رغبت و تعهد ایجاد کنند تا از مهارت و دانش خود به نفع سازمان استفاده کنند. از این

1. Randor and Mc Guire

تحلیل کنند.

بنابراین در زمینه مدیریت عملکرد که هدف بهبود و ارتقاء عملکرد سازمان است، تحقق این هدف بدون توجه به مسائل موجود در جامعه که مرتبط با سازمان است میسر نیست و بنابراین سازمان باید به مسائل اجتماعی خود نیز توجه کند. از این رو مسئولیت اجتماعی به عنوان یکی از ابعاد مدل مدیریت عملکرد پیشنهاد شده است. سازمان باید برنامه ریزی لازم را در برخورد با مسائل اجتماعی داشته باشد و مؤلفه و شاخص‌هایی که در این پژوهش شناسایی شده است این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند اقدامات اثربخش تری انجام دهد. طراحی یک سیستم مدیریت مسائل عمومی می‌تواند به سازمان در پاسخگویی مؤثر به مسائل عمومی به طور منظم و نظام مند کمک کند.

در بعد فرآیندهای داخلی سازمان‌ها باید فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند ارزش آفرینی برای مشتریان و در نهایت سهامداران خود را ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در سایر ابعاد تعیین می‌شوند، مستلزم انجام یک یا چند فرآیند عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرآیندها باید در بعد فرآیندهای داخلی تعیین شده و شاخص‌های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان و سهامداران ممکن است به مجموعه کاملاً جدیدی از فرآیندهای عملیاتی نیاز باشد. توسعه محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش و مهندسی مجدد فرآیندها نمونه‌ای از این قبیل فرآیندها هستند.

مؤلفه‌های شناسایی شده برای بعد فرآیندهای داخلی شامل ایجاد امتیازات برای سازمان، افزایش ارزش مورد نظر مشتری، کسب برتری عملیاتی و شهروند خوب بودن از طریق بهبود در شرایط محیطی، بهداشتی و ایمنی از جمله فرآیندهایی هستند که در این پژوهش شناسایی شده‌اند و بهبود و ارتقاء وضعیت سازمان در هر یک از این فرآیندها می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان شود و تحقق اهداف را در سایر ابعاد میسر سازد.

اقدامات اصلاحی را مشخص کرد. بهره‌گیری از بعد کیفیت خدمات در مدل مدیریت عملکرد این امکان را به سازمان می‌دهد تا بتواند شکاف‌های موجود میان نظرات و تصورات مشتریان و ارباب رجوع را از خدمات و محصولات سازمان را با نظرات و تصورات خود سازمان در مورد محصولات و خدماتش شناسایی و نسبت به رفع آنها اقدام کند.

۵- مسئولیت اجتماعی توجه به مصالح جامعه به خاطر منافع عامه بوده و مستقل از منافع آن برای سازمان مورد عنایت قرار گرفته باشد. باید بین سازمان‌ها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی اهداف اجتماعی سرلوحه امور قرار گیرد. رشد اقتصادی و توسعه و بهبود اجتماعی دو وجه یک واقعیت‌اند و سازمان‌ها باید برای نیل به هر دو اهتمام ورزند. مسئولیت سازمان‌ها نسبت به جامعه و عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا است و این مسأله در برابر مسئولیت آنها نسبت به مشتریان و فرادستانشان از اولویت بالاتری برخوردار است. سازمان‌ها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان به شمار می‌آید و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند.

مدیریت مسائل عمومی تلاشی است در جهت پیش بینی مسائل عمومی که در ارتباط با سازمان هستند و سپس تحقیق در مورد مسائل مذکور به طوری که بتوان استراتژی مناسبی را در برابر آنها اتخاذ کرد و مصالح مؤسسه را در بلند مدت حفظ کرد. فلسفه امروز مدیریت مسئولیت در مقابل جامعه و مردم را بخش مهمی از منشور هر سازمان دانسته و توجه به آن را ضروری شناخته است. اگر تا کنون سازمان‌ها را بر اساس توفیق شان در سودآوری ارزیابی می‌کردند، از این پس آنان را با شاخصی جامع‌تر از سودآوری مورد سنجش قرار می‌دهند. سازمان‌ها برای آنکه از بوته این ارزیابی سرافراز بیرون آیند باید جزء نگری را فراموش کرده و از مرزهای سازمان خود فراتر رفته و مسائل اجتماعی را در نظر داشته باشند. آنان باید توانائی تلفیق داشته باشند و بتوانند مسائل درونی و بیرونی سازمان را در کنار هم ارزیابی و

- measurement and management in the new public sector ;Management accounting research ;11.
11. Coleman. T(2009), *Recommendations for implementing performance management systems in organization*, university of Wollongong
 12. Devaraj.S; Matta.K.F ; Conlon.E (2001); *Product and Service Quality: The Antecedents of Customer Loyalty in the Automotive Industry*, *Production and Operations Management Journal*, V.10, pp:424-439.
 13. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000), *Translating into Action: The Balanced scorecard*, Harvard Business school press.
 14. Kloot, Louise & John, Martin(2000); *Strategic performance management: a blanced approach to performance management issues in local government; management accounting research; 11; pp:231-251*
 15. Lonnqvist, A(2002), *Business Performance Measurement for Intensive organization* [Http://www.pmteam.tut.fi/seminari/Esitykset/HK.pdf](http://www.pmteam.tut.fi/seminari/Esitykset/HK.pdf)
 16. Oakland,J.S(1992), *Total Quality Management*, Butter worth-ueinemann
 17. Purbey, Shankar, Mukherjee, Kampan and Bhar, chandan (2007) ,*Performance measurement system for healthcare processes*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, V. 56, N. 3
 18. Pursel, R.B.(1972), *Appraising supervisory employee*, In Goseph J ,McGraw Hill.p:41
 19. Radnor , Z., McGuire, M., (2004), *performance management in the public sector: fact or fiction?*, *international journal of productivity and performance management*, V.53, N.3,pp:254-260.
 20. Woods, Peter (2003) *Performance management of Australian and Singaporean expatriates*, *International Journal of Management*, V.24, N.5, PP 517-534
- منابع
۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد: راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی ترجمه: دکتر صفری، سعید و وهابیان، امیر، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول
 ۲. ابن‌الرسول، سید اصغر (۱۳۷۸)، توسعه سیستم کارت امتیازی متوازن برای سیستم‌های مدیریت تحقیقات، رساله دکتری، تهران، دانشگاه علم و صنعت
 ۳. امیر رضا و نمازی، محمد (۱۳۸۲)، ارزیابی متوازن در حسابداری مدیریت، فصلنامه علوم اجتماعی و انسانی- دانشگاه شیراز- صص ۲۰-۲
 ۴. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۲)، "سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران"، مؤسسه مطالعات بهره‌وری منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، چاپ اول
 5. Armstrong, M. and Baron, A. (1998), *Performance Management Handbook*, IPM, London
 6. Armstrong, Michael, (2004), "Strategic human resource management: a guide to action ", Kogan page US,USA.,p:3
 7. Bamberger, p. and Meshoulam, I. (2000), *Human resource strategy; formulation, implementation and impact*, Sage Publication Inc.p:112
 8. Bear, M, and Ruh, RA (1976), "Employee growth through performance management", *Harvard Business Review*, July-August, pp:59-66.
 9. Boland, Tony & Fowler Alan; (2000) *A System perspective performance management in public sector organizations; The International journal of public sector management ;V.31;issue 5*
 10. Brignall,Stan & Sven Modell(2000); *An institutional perspective on performance*