

مقدمه ای بر بررسی مفاهیم الگوبرداری در مدیریت عملکرد

دکتر عادل آذر
دانشگاه تربیت مدرس
علی رجب زاده
مؤسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی

مقدمه

از مهمترین موضوعات مدیریت نوین، در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت عملکرد است. بحث مدیریت عملکرد از ابتدای دیدگاه کلاسیک در رابطه با موضوع ارزیابی مطرح بوده و امروزه به عنوان یک پدیده نوین در سه بعد فرد، واحد و سازمان ارائه شده است. یعنی ارزیابی در سازمانها در سطح فردی (ارزیابی عملکرد، خصوصیات رفتاری و فرآیند کاری فرد)، در سطح واحدی (ارزیابی فرآیند کار هر واحد و نتایج کار هر واحد) و در سطح سازمان (ارزیابی عملکرد سازمان) مورد توجه قرار گرفته است [۱]. در ادامه آن مباحث حسابرسی عملکرد، حسابرسی مدیریت، ارزیابی کارکنان، ارزیابی مدیریت و سازمان مطرح شده است. الگوی کاربردی رفتاری در زمینه های عملکرد نیز بسیار مورد توجه بوده است [۲]. در بحث مدیریت عملکرد روش انقلابی نورتن معرفی شده، که چهار زمینه کلی را در بر می گیرد: (۱) زمینه مالی (۲) مشتریان و بازاریابی (۳) زمینه های داخلی پیشرفت شرکت (۴) تواناییهای سازمان در یادگیری، رشد و خلق آینده. حال آنچه باید مشخص شود این است که عملکرد سازمان با چه چیزی سنجیده شود و چه معیارهایی در سنجش عملکرد سازمان باید مورد نظر قرار گیرد [۳].

[۴]، [۵]. یعنی باید مشخص شود که الگو مناسب برای سنجش عملکرد یک سازمان چیست؟ و الگوبرداری در مدیریت به چه صورتی مطرح است؟ در این مطالعه سعی شده است که مفاهیم اصلی الگوبرداری، تعاریف، زمینه های الگوبرداری، انواع الگوها و فرآیند اجرای آن معرفی شود و ابزاری که جهت مقایسه، ارزیابی سازمان (سطح سازمانی مدیریت عملکرد) و اعمال مدیریت صحیح (به عنوان یکی از مهمترین ضروریات) بیان شود [۵].

تعریف الگوبرداری

الگوبرداری یک ابزار مدیریتی است که توجه وافر حوزه های مختلف علوم از قبیل مهندسی، بازرگانی، علوم پزشکی و غیره را به خود اختصاص داده است، اگر چه هنوز به دلیل جدید بودن تحقیقات زیادی درباره آن صورت نگرفته است، طبق فرهنگ و بستر الگوبرداری مرجعی است که به وسیله آن اندازه گیری صورت می گیرد و یا استانداری است که در اندازه گیری مورد استفاده قرار می گیرد . بر طبق نظر کمپ (۱۹۸۹) الگوبرداری جستجو برای یافتن صنعت و یا سازمانی است که عملکرد بهتری را داراست و تمام حوزه های محصولات، خدمات و فرآیندهای مختلف در تمام سطوح یک سازمان، یک صنعت، یک کشور را در بر گرفته و شامل تغییر فعالیت های کنونی برای رسیدن به عملکرد بهتر است .

مزیت تعریف کمپ، ساده بودن آن است که از آن می توان در فعالیتهای عملیاتی برای دستیابی به عملکرد بهتر استفاده کرد. علاوه بر آن، این تعریف، تأکید بر عملکرد بهتر دارد و کارکنان را وادار می کند که در ذهن خود بهترین فعالیتهایی که منجر به عملکرد بهتر می شود را انجام دهند. بهترین فعالیت روشی است که سازمان آن را در روشهای مختلف کاری افراد به کار می برد . بهترین روشهای انجام کاری فقط در کشورها و صنایع پیشرفته وجود دارد. گرچه تعریف کمپ به وسیله سازمان بین المللی الگوبرداری پذیرفته شده است ولی کمپیه طراحی الگوبرداری آمریکا تعریف دیگری برای الگوبرداری ارائه داده است که مورد پذیرش بیش از ۱۰۰ شرکت قرار گرفته است (واتسون ۱۹۹۳).

مطابق این تعریف، الگوبرداری فرآیند اندازه گیری پیوسته و سیستماتیک و مقایسه فرآیند کاری یک سازمان با سازمانهای پیشرو در تمام نقاط دنیا، به نحوی که بهبود عملکرد سازمان را موجب شود، است (۱۹۹۵). در این تعریف ماهیت الگوبرداری به چهار مورد تأکید دارد:

- ۱- ارزش فراگیری از سازمان مرجع
 - ۲- اهمیت یادگیری با استفاده از یک رویکرد رسمی و مدون
 - ۳- مقایسه فعالیت‌های سازمان خود با بهترین سازمانها
 - ۴- استفاده از اطلاعات مفید برای انجام فعالیت‌هایی که منجر به بهبود عملکرد شود .
- در تعریف ارائه شده، مشارکت در ایده ها و بحث ها برای بهبود مداوم عملکرد مورد تأکید است و نتایج آن در انگیزش مدیران در عمل مشخص می شود. در این تعریف تلاش مثبت همگانی در پیاده سازی سیستم الگوبرداری مورد تأکید است. از انتقاداتی که به این تعریف وارد است، این است که در این تعریف مقایسه با فرآیندهای داخلی مد نظر قرار نمی گیرد. علاوه بر این، این تعریف شامل یافتن بهترین روشهای اجرای کار نیست و مفهوم عملکرد بهتر تأکید بر عملکردی که از شرایط فعلی بهتر باشد، است .
- تعریف دیگری که از الگوبرداری ارائه شده است (وزیری، ۱۹۹۲) شامل فرآیند مقایسه مداوم بین عملکرد شرکت (بر اساس خواست های مشتریان) و بهترین صنایع (رقبای سیستم) با بهترین درجه (شرکتهایی که وظایف خود را به بهترین صورت انجام می دهند) است، برای اینکه معلوم شود که چه چیزی باید بهبود یابد .
- در این تعریف الگوبرداری مربوط به رضایت مشتریان داخلی و خارجی است که در شرایط کنونی ۶۰ تا ۷۰ درصد بزرگترین شرکتهای آمریکا برنامه های الگوبرداری را به کار برده اند که کاربرد الگوبرداری ابتدا در شرکتهای تولیدی و سپس در شرکتهای خدماتی بوده است. بدین ترتیب بکارگیری مفهوم الگوبرداری موجب تحول عمیق در ارزیابی عملکرد گردید.

اهمیت و مزایای الگوبرداری

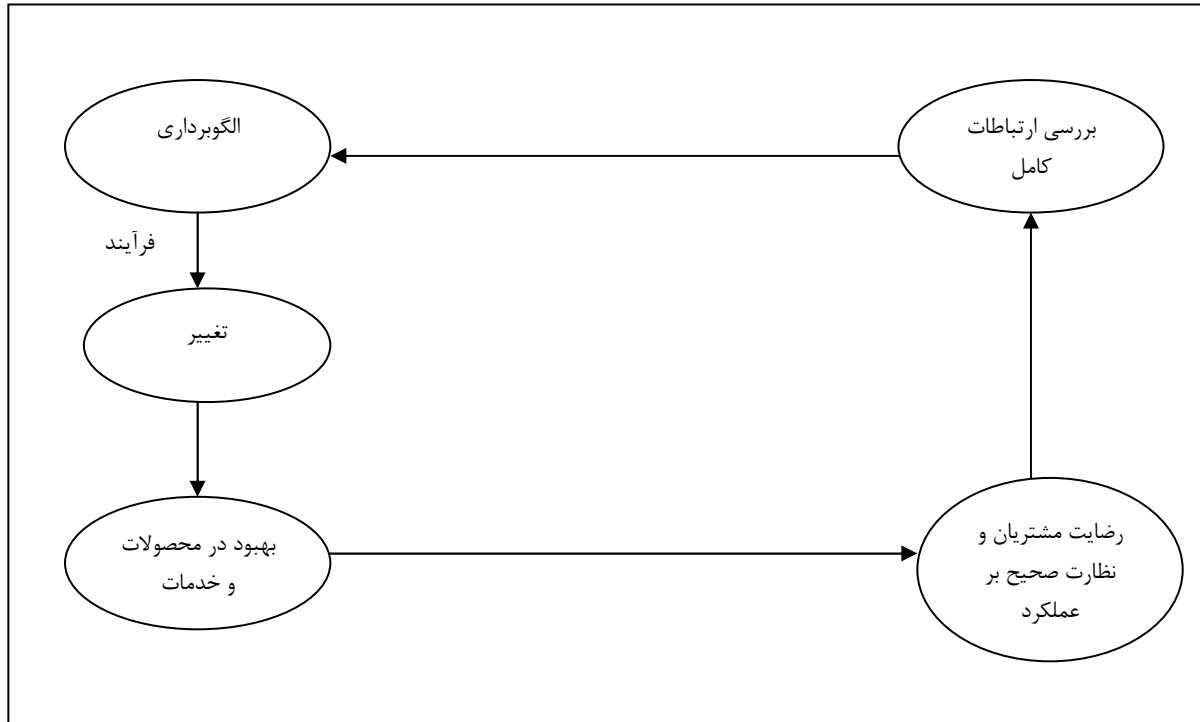
هدف اصلی الگوبرداری دستیابی به بهترین عملکرد هاست. این امر شامل تغییر و بهبود محصولات و فرآیندها است. شکل (۱) بر اساس نظر بوت (۱۹۹۵) اهداف الگوبرداری را بیان می کند. در این شکل نشان داده شده که فرآیند الگوبرداری سبب ایجاد تغییرات در فعالیت‌های سازمانی شده، منجر به عملکرد بهتر سازمان می گردد. جهت اندازه گیری میزان بهبود و نگهداری آن، سازمانها باید یک سیستم کیفیتی مناسب ایجاد کنند. آنها همچنین باید در سیستم کیفی خود تجدید نظر نموده و کانال های مناسبی ایجاد کنند. آنها همچنین باید در سیستم کیفی خود تجدید نظر نموده و کانال های ارتباطی مؤثری برای طرح الگوبرداری ایجاد نمایند .

نهادینه ساختن الگوبرداری آن را به یک فرآیند خود ارزیابی برای افزایش توان رقابت شرکت تبدیل می کند. مزایای کلی حاصل از الگوبرداری در یک سازمان در جدول (۱) بیان شده است .

علاوه بر این، الگوبرداری یک سیستم و فرآیند هدفگذاری است که در آن سازمانها را تشویق میکند تا به افراد، مسئولیت و قدرت، فرآیند کار منظم و سیستم پاداش واگذار نماید. هنگامی که کارکنان یک سازمان به طور کامل متعهد به اجرای برنامه های الگوبرداری شوند، سازمان می تواند بهترین روشها را به کار گیرد .

به طور کلی مهمترین اهمیت الگوبرداری این است که به واسطه آن سازمانها به طور مستمر یک عملکرد بهتر از قبل را خواهد داشت. شکل (۲) چنین مفهومی را مشخص می کند. این شکل مشخص می کند که دستیابی به عملکرد بالا مستلزم ایجاد بهترین روشها یا عملیاتها در طی فرآیند الگوبرداری است. در واقع رسیدن به بهترین روش و رسیدن به سازمانها مطمئناً می توانند بهترین روش را بدست آورده و عملکرد خود را به بالاترین سطح برسانند. الگوبرداری یک روش سیستماتیک و رسمی است و هر چه این روش رسمیت بیشتر داشته باشد، منافع آن بهتر خواهد بود .

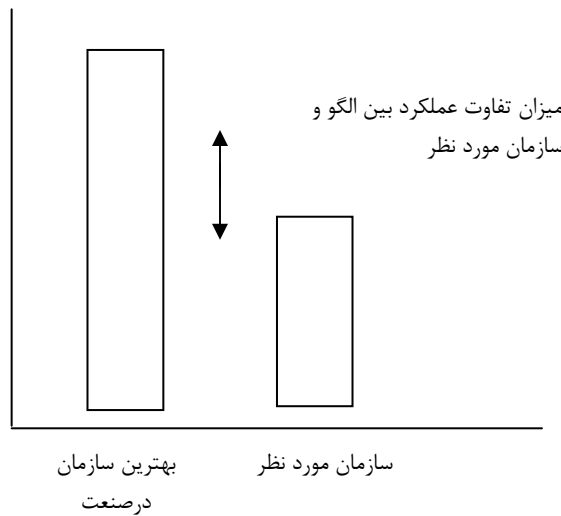
عملکرد بالاتر نیاز به گذراندن یک دوره زمانی (شاید برای چند سال) دارد (کمپ، ۱۹۸۹)



شکل ۱- اهداف اساسی الگوبرداری (بوت ۱۹۹۵)

جدول ۱- مزایای تصویربرداری

مزایا به طور کلی	مزایا به شکل تفصیلی
- تعریف نیازهای مشتریان	واقعیت بازار - ارزیابی اهداف - عملکرد بالا - رهبر صنعت
- ایجاد ابزارهای مناسب برای بهره وری	- مسائل واقعی - درک خروجی ها - بر اساس بهترین عملکرد صنعت
- رقابتی بودن (ایجاد رقابت)	- درک رقابت - ایده های جدید درباره فعالیت ها و تکنولوژیها - تعهد بالا
- بهترین عملکرد در سازمان	- بررسی انفعالی برای تغییر و ایجاد تکنولوژی جدید - ایجاد انگیزه های دیگر - رسیدن به عملکرد بهتر



انواع سیستم‌های الگوبرداری

توافق کامل در مورد طبقه بندی الگوبرداری حاصل نشده و طبقه بندیهای انجام شده مخالفان و موافقاتی دارد. کوکس (۱۹۷۵) اعتقاد دارد که تاکنون ماهیت تفاوت ها در انواع الگوبرداریها چندان مورد توجه قرار نگرفته است. با وجود این، تشخیص انواع الگوها به پیشرفت سازمانی منجر شده، سازمان را در ایجاد اهداف مشخص حتی تا سطح عملیات فردی پیش می‌برد. در یک طبقه بندی انجام شده طبق جدول (۲)، انواع الگوبرداری بر اساس ماهیت دیگر مراجع، محتوای الگوبرداری، اهداف ارتباطات طبقه بندی شده است.

در طبقه بندی بر اساس ماهیت مراجع دیگر، بخشهای داخلی، رقبا، صنعت، کل صنایع و جهانی مد نظر قرار می گیرند. در طبقه بندی بر اساس محتوای الگوبرداری توجه به فرآیند، وظیفه، عملکرد و استراتژی مورد توجه قرار گرفته است. اگر روابط سازمانها مورد نظر قرار داده شوند، جنبه رقابتی بودن و یا همکاری آنها مورد توجه است. در الگوبرداری بر اساس مقایسه بخش های داخلی، مقایسه یک واحد یا فرآیند کاری یک واحد با واحدها یا فرآیندهای مشابه در همان سازمان صورت می

گیرد و در این الگوبرداری، بررسی عوامل رقابتی حذف می شود. در واقع در این الگوبرداری هدف دستیابی بیشتر واحدهای سازمان به همکاری است و هزینه کمتری را برای دستیابی و جستجو و بررسی سازمانهای دیگر دارند .

الگوبرداری صنعتی مشابه با الگوبرداری رقابتی است که بدون توجه به مسائل رقابتی در همان صنعت انجام می گیرد . در الگوبرداری کلی صنایع، تمام صنایع، مورد نظر قرار می گیرند، در حالیکه در الگوبرداری جهانی مقایسه با سازمانهای دیگر در بعد جهانی است. الگوبرداری فرآیندی به فرآیندهای کاری مشخص و سیستم عملیاتی مربوط است در حالیکه الگوبرداری عملکردی ویژگیهایی از قبیل قیمت، سرعت و قابلیت اطمینان را مورد نظر و مقایسه قرار می دهد. در الگوبرداری وظیفه ای، فرآیند الگوبرداری در مورد مقایسه وظایف دو یا چند سازمان مختلف انجام می گیرد. بعضی محققان استفاده از الگوبرداری را در ارزیابی استراتژیهای سازمان بیان نموده اند. نوع استراتژیک با در نظر قرار دادن استراتژیهای سازمان موضوعاتی نظیر بهبود دراز مدت در ساختارهای سازمانی مورد توجه کامل قرار می گیرد، ولی فعالیتهای عملیاتی مورد بررسی واقع نمی شوند. کوکس (۱۹۹۷) مفهوم الگوبرداری ترکیبی (دو قطبی) را مطرح نمود که از آن به عنوان استعاره ترکیب یاد شده و یک قطب آن الگوبرداری رقابتی و قطب دیگر آن الگوبرداری مصالحه ای است. در این مدل کلیه عوامل از قبیل فعالیتها، زمینه ها، مشارکت و نتایج کار ارائه می گردند. در مدل ترکیبی، قطب رقابتی فعالیتهای سازمان را برای رسیدن به عملکرد بهتر مورد نظر قرار می دهد و در قطب مصالحه جو همکاری و یادگیری مورد نظر است که دو سازمان با یکدیگر همکاری نزدیک داشته باشند [۶].

همانطور که ذکر گردید روشهای مختلف الگوبرداری وجود دارند، ولی آنچه باید مورد نظر قرار گیرد، این است که سازمانها باید در انتخاب روش الگوبرداری نگرش اقتضائی را مد نظر قرار دهند. یعنی شرایطی مانند وابستگی، تعداد افراد تیم الگوبرداری ، درجه اعتماد متقابل و فعالیتهای استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. برای مثال، الگوبرداری می تواند به صورت کاملاً رقابتی یا مصالحه ای بکار گرفته شود که دو طرف با هم وابستگی زیاد داشته باشند. الگوبرداری مصالحه ای زمانی مورد توجه قرار می گیرد که در آن فضای دوستانه و یادگیرنده و مشارکت در علم و آگاهی سازمانها وجود دارد، در حالیکه در الگوبرداری رقابتی، سازمان سعی دارد که به عملکرد بهتر از دیگران دست یابد.

جدول (۲) : طبقه بندی الگوبرداری

دسته بندی کلی	نوع
۱. ماهیت مراجع دیگر	داخلی رقبا صنایع (صنعت) کلیه صنایع جهانی
۲. محتوای الگوبرداری	فرآیندی وظیفه ای عملکرد استراتژیک
۳. هدف ارتباط	رقابتی همکاری

الگوبرداری یک جانبه یا مشارکتی

در واقع مفهوم اصلی الگوبرداری ایجاد مشارکت در انجام بهترین فعالیت ها در یک سازمان است. برای الگوبرداری با توجه به متدولوژی آن می توان یک چارچوب مناسب ایجاد نمود. این چارچوب آگاهی از وضع موجود، انتخاب مسیر هدفدار، انتخاب معیار مناسب و یافتن ذینفعانی است که در تیم الگوبرداری مشارکت دارند. گاهی در الگوبرداری ، بهترین فعالیت به وسیله یک رقیب مستقیم انجام می شود و آنچه مسلم است اینکه این رقیب مشارکت را نخواهد پذیرفت، به همین دلیل سازمان باید منابع دیگری را برای الگوبرداری بیابد. برای مثال، این سازمان می تواند سازمان دیگری را که با آن تعارضی ندارد بیابد و این سازمان ثالث را در فرآیند الگوبرداری بکار برد. در این حالت سازمان در وضعیت فرآیند الگوبرداری یک طرفه قرار می گیرد .

الی (۱۹۹۵) بر فرآیند الگوبرداری دو طرفه تأکید فراوان داشته و بیان نموده است که در صورت وجود فرآیند دو طرفه سازمانها پیوستگی قانونی به یکدیگر احساس کرده، موانع مبادله اطلاعات را بر می دارند، هر چه طرفهای بیشتری وارد تیم الگوبرداری شوند، شبکه بزرگتر شده و حتی تا یک شبکه الگوبرداری بین المللی می تواند توسعه یابد.

بررسی ارتباط بین الگوبرداری و کیفیت

بعضی محققان الگوبرداری را به عنوان یک ابزار بررسی کیفیت معرفی کرده اند، ولی با وجود ارتباط نزدیک الگوبرداری با مفهوم کیفیت، کاربرد آن متفاوت از کاربرد ابزارهای کیفیت است. به طور کلی در ارتباط این دو باید بیان نمود که افزایش کیفیت یک مفهوم عام تر را شامل شده که تأکید بر تغییر نگرش ها و رفتارها و تعهد بهتر افراد سازمانی دارد و هدف آن مقایسه شرکت ها و صنایع مختلف با یکدیگر است.

برنامه ریزی استراتژیک و الگوبرداری

برنامه ریزی استراتژیک یک چارچوب کلی در اختیار سازمان قرار می دهد تا سازمان به وسیله آن بتواند با اطمینان فعالیت نموده و خطر ریسک خود را به حداقل رساند .
الگوبرداری استراتژیک یک بعد جدید به برنامه ریزی استراتژیک در سازمان اضافه نموده است که در آن برنامه ریزی و هدفگذاری استراتژیک سازمان با اهداف معقول صورت می گیرد.

آمادگی برای اجرای برنامه الگوبرداری و زمینه های انجام آن

بدون در نظر گرفتن خواست مشتریان و عدم درک کامل آنها، اجرای الگوبرداری می تواند خطری جدی برای سازمان باشد. بعد از شناخت کامل مشتریان، مدیریت عالی باید تیم الگوبرداری را مورد حمایت کامل قرار دهد و مدیریت سطوح پایین میانی را وادار به استفاده از این فن نموده، آموزش کافی به عمل آورد. گاهی نیز تیم مشاوره الگوبرداری به استخدام سازمان در می آید [۸].

تدارک برنامه الگوبرداری

الگوبرداری یک برنامه ریزی رسمی در یک سازمان است. بعضی محققان مدل فرآیند الگوبرداری را بر اساس چرخه دمینگ ارائه نموده اند این چرخه از چهار جزء برنامه، اجرا، کنترل، فعالیت اصلاحی تشکیل شده است. مدل‌های متفاوت ممکن است از چهار تا حتی سه مرحله را داشته باشند. کمپ (۱۹۹۳) یک فرآیند ده مرحله ای و کایزر فرآیند الگوبرداری هفت مرحله ای را برای بخشهای عمومی ارائه نموده است. الیو و الیو یک فرآیند شش مرحله ای برای بهره برداری از آب و فاضلاب را ارائه نموده اند .
فیتنز (۱۹۹۳) روی یک مدل چهار مرحله ای جهت افزایش بهبود فعالیتهای نیروی انسانی کار کرده است. در این مدل شامل یک فرآیند قضاوت درباره شرکت‌هایی است که بررسی مستمری برای یافتن بهترین عملکرد انجام می دهند. شرکت راور پنج مرحله، کلیدی الگوبرداری بکار برده است که عبارتند از:

- ۱- تحقیق در رابطه با برنامه ها
- ۲- اندازه گیری و تحلیل داده ها
- ۳- ارتباط دادن داده ها
- ۴- برنامه ریزی و اجرا
- ۵- استاندارد سازی

یک مدل کلی در جدول (۴) جهت اجرای برنامه های الگوبرداری ارائه شده است. این الگو بر اساس مدل وزیری (۱۹۹۲) و مدل کمپ (۱۹۸۹) بوده است. در این مدل، نگرشی سیستماتیک ارضاء نیاز مشتریان و تکراری بودن فرآیند مورد تأکید است. علاوه بر این مدل یک فرآیند هدفگذاری است و اهداف بلند مدت را به اهداف عملیاتی تبدیل می کند.
مراحل این مدل در گام های مناسب به صورت زیر ارائه شده است.

بررسی مراحل الگوبرداری (مدل وزیری و کمپ)

۱- مرحله برنامه ریزی

این مرحله شامل سه گام است:



گام اول: آنچه که باید مورد ارزیابی قرار گیرد کاملاً مشخص شود .
 در این قدم باید یک تیم ارزیابی که به موضوعات مهم و حیاتی سازمان می پردازد، تشکیل شود. این تیم باید بررسی نماید چه نتایجی برای مشتریان مهم هستند.

جدول (۴) : مدل الگوبرداری در نظر گرفته شده در این مطالعه

۱- برنامه ریزی	۱- آنچه باید الگو برداری شود . ۲- تعیین بهترین عملگرها جهت مقایسه ۳- تعیین روش جمع آوری داده ها
۲- مرحله تجزیه و تحلیل	۴- تعیین فاصله عملکرد کنونی با عملکرد مطلوب ۵- باید الگو برداری آینده
۳- مرحله ترکیب	۶- مرتبط نمودن یافته ها با منافع مورد پذیرش ۷- برقراری اهداف عملیاتی
۴- مرحله اجرا	۸- اجرای برنامه ۹- اجرای فعالیتهای و نظارت بر پیشرفت کار ۱۰- کالیبراسیون و استاندارد سازی فعالیتهای الگو برداری
۵- مرحله بلوغ	۱۱- فعالیتهایی که به طور کامل در فرآیند انجام می شوند. ۱۲- موقعیت رهبر و پیشرو بدست آمده است.

میشل (۱۹۹۵)، این مرحله را بهبود فرآیند تجاری می دانند که فلوجارت ها و روش های انجام کار، فرآیندها و فعالیت های مختلف یک سازمان را باید مشخص نماید.

در این رابطه باید به سئوالات زیر پاسخ داده شود :

- مأموریت سازمان چیست؟
 - مشتریان سازمان چه کسانی هستند و چه چیزی را از شما می خواهند؟
 - مشخصه های مهم محصولات مورد علاقه مشتریان شما کدامند؟
 - و خصوصیات اصلی کیفیت نیز به شرح زیر باید بیان شوند :
 - مشتریان اصلی و عمده خود را نام ببرید؟
 - نیازها و یا شکایات این مشتریان در چه مواردی مطرحند؟
 - ارزش افزوده و هزینه هر واحد را بیان نمائید؟
 - حوزه های مناسب جهت رقابت را تعیین نمائید؟
 - حوزه هایی که مأموریت و یا اهداف سازمان را به طور نزدیک مرتبطند را مشخص نمائید؟
- در بیشتر موارد مشتریان اصلی هر سازمان، بخش کوچکی (حدود ۲۵ درصد از کل مشتریان) را تشکیل می دهند، ولی تأثیر آنها بر سازمان بسیار زیاد است (حدود ۷۵ درصد از حجم فروش به وسیله آنها صورت می گیرد). برای اطمینان از قابل بهره برداری بودن نتایج، هر فعالیت الگوبرداری باید مشخصات کیفی و عوامل مهم موفقیت را دارا باشد (وزیری، ۱۹۹۲). این ویژگیها و عوامل سپس با شاخص های مناسب (شاخص های عملکرد) باید سنجیده شوند. هر شاخص باید مبنای عملیاتی درستی از این خصوصیات را مورد اندازه گیری قرار دهد .

گام دوم، مشخص نمودن بهترین عملگرها برای انجام مقایسه است. الگوبرداری در جهت یافتن بهترین روشهای انجام کار فعالیت می کند. در این بخش کاندیداهای مهم و مختلف الگوبرداری مشخص شوند. یعنی تمام مواردی که به عنوان الگوبرداریمد نظر قرار گیرند، باید مشخص شوند. برای انجام این کار سازمان باید لیستی از کاندیداهای مختلف افزار سنجی را که شامل رقبا یا

سازمانهای پیشرو هستند، با توجه به خصوصیات کیفیت و یا عوامل مهم موفقیت تعیین کنند. اینکار با تشکیل یک جلسه بین افراد تیم الگوبرداری قابل انجام است .

در این بررسی هر فرد در این مقوله باید بداند که عملکرد هر شرکت در رابطه با خصوصیات کیفی و عوامل موفقیت هر سازمان کدامند؟ (وزیری ۱۹۹۲). در چنین حالتی سازمان باید بر حسب شاخص های عملکردی از قبیل سهم بازار و یا حجم فروش مورد بررسی قرار گیرد. بعد از تهیه یک لیست کامل از سازمانهای مورد نظر، تیم ارزیاب باید دو تا پنج شرکت را برگزیند. آندرسون و میلر (۱۹۹۴)، پیشنهاد نمود که سازمانهای الگو قبل از جمع آوری داده ها باید اهداف سازمانها مورد بررسی قرار داده، تا اهداف الگوبرداری نیز به طور کامل معلوم شوند .

در گام سوم (به طور کلی جمع آوری داده ها) هدف اصلی، کمی کردن خصوصیات کیفیت و عوامل مهم کیفیت که باید ارزیابی شوند، است. جمع آوری منظم داده ها موجب می شود که بعضی شاخص های عملکرد حذف و یا بعضی دیگر اضافه شوند. دو منبع اصلی برای بدست آوردن اطلاعات وجود دارد:

۱- اطلاعاتی که از تحقیقات قبلی، مصاحبه ها، بازدیدها، نمایشگاهها و مهندسی معکوس بدست آمده اند.

۲- اطلاعاتی که از کتابها، بانک اطلاعاتی، گزارشات واسطه ای بدست آمده است .

سازمانها باید منابع را بر حسب در دسترس بودن آنها، میزان اعتبار و دقت، هزینه، صرفه جویی در زمان دستیابی بر آنها برگزینند .

بعد از اینکه سازمان شاخص های عملکرد را بر اساس فعالیتهای کنونی، عملیات جاری و نیاز مشتریان بدست آورد، آنگاه روشهای جمع آوری داده ها انتخاب شده، داده های داخلی از سازمان و داده های دیگر از بیرون سازمان بدست آمده و می توانند مورد بررسی قرار گیرند .

مرحله بعد، تبدیل این داده ها به اطلاعاتی است که برای مقایسه وضعیت داخلی سازمان با موقعیت های خارجی می تواند مورد استفاده واقع شود.

۲- تجزیه و تحلیل

بعد از جمع آوری داده ها، تیم الگوبرداری باید داده ها را با حذف موارد اشتباه تصحیح نماید. برای مثال، اگر تیم الگوبرداری دریابد که در بعضی داده ها خطاهای زیاد وجود دارد و بررسی اولیه مشخص نماید که این پاسخ ها به دلیل وجود استانداردهای متفاوت در صنعت است، در این حال مقیاس مورد نظر باید تغییر یابد. تفاوت بین وضعیت کنونی سازمان و عملکرد الگوبرداری بر اساس دو فرمول پیشنهادی وزیری (۱۹۹۲) ارائه شده است. این دو رابطه در دو حالت زیر اتفاق می افتند.

۱- زمانی که عدد کوچکتر قابل پذیرش است. محاسبه به صورت زیر انجام می شود.

$$۱- \frac{\text{عملکرد داخلی}}{\text{عملکرد افزار (الگو)}}$$

۲- زمانی که عدد بزرگتر قابل پذیرش باشد، محاسبه به صورت زیر انجام می گیرد .

$$۱- \frac{\text{عملکرد داخلی}}{\text{عملکرد افزار (الگو)}}$$

برای مثال ، اگر ایمنی را به عنوان یک خصوصیت کلیدی کیفیت در نظر بگیریم و شاخص آن را به عنوان تعداد سوانحی که اتفاق افتاده باشد در نظر گرفته شود، در این صورت اگر عملکرد داخلی سازمان ۲۱/۳۵ درصد و عملکرد الگو ۱۲/۷۴ درصد باشد. شکاف عملکرد جاری ۰/۶۷۶ - یا ۶۷/۶ درصد ($\frac{۲۱}{۳۵} - ۱$) که به عنوان یک عدد کوچکتر مورد نظر است. عدد منفی نشان $\frac{۱۲}{۷۴}$

می دهد که عملکرد شرکت ضعیف و تأخیر در عملکرد شرکت وجود دارد .

آنگاه باید بررسی شود که چه مواردی باید بر طبق عوامل موفقیت الگوبرداری شوند. در مثال قبل، آموزش ایمنی از مواردی است که در پایین آوردن سوانح مؤثر است در این حالت آموزش ایمنی را دو دو سازمان (سازمان مورد نظر والگوبرداری) مورد بررسی قرار می دهیم.

آموزشی ایمنی در این سازمان ۰/۰۲٪ آموزش ایمنی در سازمان الگو ۰/۱۴٪ و فاصله آموزش ایمنی ۸۵/۷٪ است. با توجه به وجود فاصله بین آموزش در شرکت و الگوبرداری ، نتیجه می شود که وجود ۶۷/۶٪ فاصله بین عملکرد فعال ایمنی در سازمان و عملکرد آفراسنجی از عدم آموزش مناسب ایمنی بوده است.

این تجزیه و تحلیل سبب می شود که بتوان فعالیتهائی را که موجب بهبود عملکرد آتی در سازمان است شناسایی نمود.

۳- مرحله ترکیب (ادغام)

در این مرحله تیم الگوبرداری باید نتایج را به اطلاع افراد در سازمان برساند . بعد از تعیین پارامترهای تغییر، تیم الگو باید نتایج بدست آمده از بررسی را به اطلاع دیگران رسانده و آنها این تغییرات را بپذیرند. بدیهی است هدف از این کار افزایش تعهد کارکنان نسبت به برنامه الگوبرداری است. سخت ترین کار در الگوبرداری این است که افراد از سیر عادی خود خارج شده، به فرآیندهای کاری خود فکر کنند، به صورتی که افراد درباره الگوبرداری ابراز نگرانی نموده، به طور کامل به آن بپردازند. در این مرحله باید در تمام افراد درگیر به نوعی تشویق و مسئولیت پذیری نسبت به برنامه الگوبرداری به وجود آید.

۴- مرحله اجرا

در این مرحله اجرای برنامه های عملی برای رسیدن به اهداف وظیفه ای و آگاهی از پیشرفت آنها و استاندارد سازی (کالیبراسیون) شاخص ها مورد نظر است . برنامه عملی تیم های کاری و بهبود در وضعیت آنها، حوزه های فعالیت و وظایفی را که باید مورد حمایت قرار گیرد مشخص می کند. در حقیقت در یک فرآیند کاری پویا در این مرحله فاصله بین سازمان الگوبرداری و سازمان مورد نظر کاهش یافته، کالیبره کردن مجدد مورد نیاز میباشد.

۵- مرحله بلوغ

سؤالاتی وجود دارد که سازمان باید بعد از اجرای برنامه الگوبرداری جدید پاسخ دهند. اول اینکه اگر سازمان برنامه های عملی را به مرحله اجرا در آورده باشد، باید ببیند که آیا این برنامه های عملی بدرستی به مرحله اجرا درآمده یا خیر و بعد از اینکه سازمان شروع به فعالیتهای جدید نمود باید بررسی کند که آیا به یک موقعیت رهبر رسیده یا خیر؟ این موارد در مرحله بلوغ مطرح شده اند.

نکات قابل توجه در الگوبرداری

- برای انجام و پیاده سازی یک سیستم الگوبرداری مناسب باید موارد زیادی را مد نظر قرار داد. تیم الگوبرداری (تیمی که قرار است روی الگوبرداری کار کند) قبل از آن که روی پروژه الگوبرداری کار کند باید دانش آن را داشته باشد. یک سری راهنمائیهای کلی برای تیمی که قرار است اولین بار ابزار نسبی را در یک سازمان پیاده کند به شرح زیر ارائه شده است:
- سازمان ها باید در ابتدا یک تیم الگوبرداری که از متخصصان مختلف با سوابق کاری مختلف تشکیل شده اند را ایجاد کند. این تیم باید از حمایت مدیریت عامل برخوردار بوده و در بیان تفکرات و تصورات خود آزاد باشند هدف از این آزادی یافتن عقاید و ایده های خوب این افراد از طریق روش طوفان مغزها است.
 - باید حوزه های مشخص برای فعالیتهای الگوبرداری توسط اعضای تیم بیان شود. تیم باید به مواردی که برای عملکرد سازمان بحرانی هستند بپردازند برای مثال، ممکن است که فعالیتهای مالی و یا گردش فروش برای سازمان بسیار مهم باشد.
 - تیم الگو باید افرادی را که در الگوبرداری مشارکت دارند، مشخص نموده و عوامل موفقیت را نیز مشخص کند. این کار شامل یک تحقیق کامل است.
- دوره تجاری (بازرگانی)، روزنامه های تجاری، گزارشهای مشاوره ای، مجلات، روزنامه ها و ... منابع مفید مورد استفاده در الگوبرداری هستند .
- تیم نباید صرفاً به یک یا دو شرکتی که بهترین فعالیت ها را دارند اتکا کند. بلکه باید به مجموعه سازمانهای رقیب توجه نموده و البته انجام این کار زمان بر است و به تلاش زیاد نیاز دارد. شرکت باید شرکتهای مشاوره را برای انجام این امر دعوت کند.
- تیم باید فعالیتهای الگوبرداری را توجیه نماید به صورتی که با تکنولوژی، منابع، ساختار سازمانی و غیره متناسب باشد.



هدف از این مقاله معرفی الگوبرداری به عنوان یک روش کارآمد می باشد. در این مقاله بررسی اجمالی تعاریف الگوبرداری ارائه شده و پیش زمینه ها و مزایای سازمانی ناشی از وجود یک سیستم الگوبرداری نیز بیان شده است. علاوه بر این، همه اجزاء ضروری جهت یک سیستم الگوبرداری نیز ارائه شده است و نیز نحوه انجام فعالیتهای مهم (با بهترین روش) جهت ارتقاء وضعیت مدیران و تسهیل ایجاد اهداف مشخص را بیان نموده است.

در پایان نیز بعضی راهنماییهای کلی نیز ارائه شده تا بتوان یک تحقیق الگوبرداری را برای اولین بار انجام داد.

منابع و مآخذ

- سلطانی، ایرج، مدیریت عملکرد زمینه ساز پرورش منابع انسانی، تدبیر، شماره ۹۲، خرداد ۸۷۳۱.
- فتح ا. پور، مریم، ارزیابی عملکرد در نظام سازمانی آینده، تدبیر، شماره ۴۷، ص ۶۶ و ۶۷، آذر ۴۷۳۱.
- Gefaled, R. and M. ferries kendrith, and D. round, Human Resources management, perspective and Issues, 2nd ed., prentice - Hall, 1990, P.190
- David A. and Btphen Robins, Human resources management, 3th ed, wewdehli, prentice Hall of india, 1988, P.369
- ۵- شباهنگ، رضا، حسابرسی عملکرد، تدبیر شماره ۷۴، خرداد ۱۳۷۶.
- Wah fong, S. and e.w.l. cheng, and D.C.K. Ho, Benchmarking, a generalreading for manager practitioners, Management science, Vol 1,1998
- 7- Allio P.P and M.K. Allio, Benchmarking: a Management tool for performance improvment, water/engineering and mangement, Vol 5,1994
- 8- Zairi M., Effetive management of Benchmarking projects, p18,1998
- 9- Zairi M., benchmarking for Best practice, P.7,1998
- 10 Sik wah fong, Eddie W.L. cheng and Danny C.K. Ho Benchmarking: a general reading for managenent practitioners.
- 14 Managment Decision, 36/6 (1998) 407 418