



بررسی سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی

محمدرضا زالی

دانشجوی دکتری مدیریت و پژوهشگر ارشد مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

چکیده

در طی سالهای اخیر بسیاری از حوزه‌های دانش مدیریت، با تحولات شگفتی همراه بوده است که از جمله آنها، ارزیابی عملکرد سازمانی است. ناکامی سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به دلیل تغییر نوع و ماهیت شرایط محیطی، منجر به پیدایش تغییر پایه‌های ارزیابی عملکرد و در نتیجه ظهور سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی شده است. سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد به دو دسته کلی تقسیم می‌شود: سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر زمان و، سیستم‌های یکپارچه ارزیابی عملکرد. این سیستم‌ها دارای مزایا و معایبی هستند که در مقاله حاضر بطور کامل تشریح می‌شود.

واژه‌های کلیدی

ارزیابی عملکرد، تغییر پایه‌های ارزیابی عملکرد، سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد، سیستم‌های سنجش مبتنی بر زمان، سیستم‌های یکپارچه ارزیابی عملکرد، تحلیل استراتژیک، سیستم امتیازدهی متوازن، منشور عملکرد.

مقدمه

کنترل به طور عام و ارزیابی عملکرد به طور خاص، از مهمترین مکانیزم‌های اجرایی جهت اعمال مدیریت اثربخش است. لازمه کنترل مؤثر، سنجش و ارزیابی است. بر اساس ضرب المثل معروف مدیریتی «هر آنچه که قابل سنجش نباشد، قابل کنترل نخواهد بود.» می‌توان اظهار نمود که هر آنچه که قابل کنترل نباشد، مدیریت پذیر نخواهد بود. علاوه بر این، تغییر سیستم ارزیابی عملکرد از مهمترین اقدامات مدیریتی جهت ایجاد تحول در سازمان تلقی می‌شود.

از این رو امروزه، هم در بعد نظری و نیز از بعد عملی، مقوله ارزیابی عملکرد {مخصوصاً در سطح سازمانی} مورد توجه شدید صاحب‌نظران و مدیران واقع شده است. در مقاله ای که در پیش رو دارید، پس از طرح انقلاب ارزیابی عملکرد، ظهور شاخص‌های نوین ارزیابی عملکرد، سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد بررسی و تبیین شده و سرانجام نتیجه گیری ارایه می‌گردد.

انقلاب ارزیابی عملکرد

در طی فاصله بین ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۶ تقریباً ۳۶۱۵ مقاله در زمینه ارزیابی عملکرد چاپ شده است. در ایالات متحده، در سال ۱۹۹۶ کتابهای جدیدی در زمینه فوق در هر نصف هفته به بازار ارایه می‌شد.

از طرف دیگر در طی سالهای ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۱ موسسات ارزیابی مانند حسابرسی افزایش چشم‌گیری داشته است بگونه‌ای که اعضای انجمن حسابداران امریکا و انجمن حسابداران عمومی امریکا از ۱۶/۰۶۲ تا ۳۰۱/۴۱۰ نفر معادل ۱/۸۷۷ درصد افزایش پیدا کرده است. همچنین در انگلستان، شرکت بیزنیس اینتلیجنس^۱ سازماندهی کننده کنفرانس‌های حرفه‌ای، از ۱۹۹۴ تا کنون بالغ بر ۲۳ کنفرانس برگزار نموده است. در سراسر دنیا بیش از ۵۰ وب سایت "سنجش عملکرد کسب و کار" طراحی شده است (Neely, 1999P 3).

از طرف پرسشنامه‌های سنجش رضایت مشتری در همه حوزه‌ها گسترش یافته است. این نوع پرسشنامه‌ها محدود به هتل‌ها، رستورانها و نظایر اینها نیست. به هر حال، بررسی‌ها و مطالعات نشان می‌دهد یک نوع تحول و انقلاب در سنجش عملکرد سازمانی رخ داده است. تا ۱۰ سال پیش توجه اندکی به عملکرد غیرمالی از سوی کارکنان و مدیران اجرایی ارشد، می‌شد. اخیراً بعضی از سازمانها بر ارتباط ابعاد مالی و غیرمالی عملکرد تأکید زیادی کرده‌اند. برای مثال در ایالات متحده، قانون و گزارش عمومی و سالیانه در ۱۹۹۶ تأکید قابل توجهی بر شاخص‌های غیرمالی

1 Business intelligence
2 Baldrige award
3 Cable and wireless



عملکرد نموده است. همچنین پژوهشگران دانشگاه میشیگان، مدرسه عالی اقتصاد استکهلم سوئد دریافتند که بین رضایت مشتریان و عملکرد مالی شرکتها همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد: یک درصد افزایش رضایت مشتریان همراه با ۷/۴۸ دلار درصد خالص درآمد می‌باشد (Neely, 1999P 4).

به هر حال پیام روشن است. برای کسب و حفظ موفقیت، شرکتها می‌باید به ارزیابی عملکرد شدیداً اهتمام بورزند و نیز به ابعاد مالی و غیرمالی (کمی و کیفی) عملکرد توجه نمایند. بسیاری از سازمانها موفق این پیام روشن را دریافته اند. براین اساس در سال ۱۹۹۱ باب اکلزدر مجله هاروارد بیزینس ریویو در مقاله‌ای تحت عنوان "اساسنامه سنجش عملکرد" پیش‌بینی نمود که در ۵ سال آینده، همه شرکتها می‌بایستی چگونگی سنجش عملکردشان را مجدداً طراحی نمایند.

دلایل اصلی تغییر سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی را می‌توان به ۷ مورد خلاصه نمود (Neely, 1991P 5):

تغییر ماهیت کار

افزایش رقابت

نوآوریهای خاص جهت بهبود

پاداش‌های ملی و بین‌المللی

تغییر نقش‌های سازمانی

تغییر تقاضاهای بیرونی

قدرت تکنولوژیکی اطلاعاتی

امروزه به دلیل گسترش و پیشرفت تکنولوژی، ماهیت کار نیز نوعاً از سنتی و دستی به فکری و هوشی تبدیل شده است. از طرف دیگر همه کسب و کارها در سراسر دنیا تحت فشار مستمر کاهش هزینه و افزایش ارزشی که آنها به مشتریان ارائه می‌دهند، هستند. از این جهت بسیاری از کسب و کارها به دنبال یافتن راهکارهایی هستند که بتوانند از طریق ارائه خدمات با کیفیت، انعطاف پذیری، نوآوری و پاسخگویی سریع، از سایر رقبا متمایز گردند، شاخص‌های سنتی و قدیمی سنجش عملکرد چنین بینشی را جهت دستیابی به عملکرد بالا ارائه نمی‌دهند.

همچنین در بعضی از کشورها جایزه ملی جهت تشویق عملکردهای بالا تعیین شده است در بعضی از این موارد چنین جوایزی دارای ویژگی بین‌المللی است مانند جایزه دمنیگ یا جایزه بالدریج.^۲

شواهد دیگری نیز وجود دارد که بیانگر تغییر نقش‌های سازمانی است. در اواسط دهه ۱۹۹۰، کیبل و وایرلز^۳ گروه حسابداری مدیریت شرکتها را به "گروه توسعه و تحلیل عملکرد" تبدیل نمودند. برای اینکه از آنها جهت تجزیه و تحلیل داده‌های عملکرد درخواست کرده بودند که نقش و حضور فعالی داشته باشند.

و سرانجام باید به نقش عامل تکنولوژی اطلاعاتی در انقلاب سنجش عملکرد توجه نمود. این عامل نه تنها امکان دستکاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها آسانتر ساخته است بلکه فرصتهای نوینی برای بازنگری داده‌ها و اقدامات بعدی فراهم نموده است. به همین دلیل امروزه رشد سریعی در تقاضا برای سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و سیستم اطلاعاتی مدیران اجرائی مشاهده می‌شود. به هر حال این انقلاب، پایه‌های سنجش عملکرد را تغییر داده است.

تغییر پایه‌های سنجش عملکرد

واقعیت این است که فرایند مدیریت عملکرد سازمانی به عنوان یک سیستم کنترلی حلقه بسته‌ای تلقی می‌گردد که در آن سیاستها و استراتژی حضور داشته و بازخور از سطوح مختلف به منظور مدیریت عملکرد کسب و کار دریافت می‌شود. سیستم سنجش عملکرد، یک نوع سیستم اطلاعاتی است که قلب فرایند مدیریت عملکرد می‌باشد و اهمیت حیاتی برای اثربخشی و کارایی کارکرد سیستم مدیریت عملکرد دارد. (Bititci, Carrie, Mcdevitt, 1997P 1).

اما نکته مهم و بسیاری حیاتی این است که پایه و اساس سنجش ارزیابی عملکرد تغییر یافته است. به عبارت دیگر امروزه ارزیابی عملکرد با چالش‌های روبرو شده و مستلزم دامنه جدیدی از شاخص‌های عملکرد می‌باشد. در توجه به سنجش عملکرد در شرایط نوین سازمانها، تأکید بر حذف اطلاعات مالی صرف است که بطور سنتی برای سازمانها جهت اعمال کنترل و مدیریت ارائه می‌شود.

بسیاری از انتقادات وارده بر سیستم‌های سنتی سنجش عملکرد، ناشی از ناکامی آنها در سنجش و نظارت بر ابعاد عملکرد، از طریق تمرکز نسبتاً جامع بر شاخص‌های مالی می‌باشد. شرکتها و سازمانهای پیشتاز، در جستجوی راه‌های تلفیق دارائیهای سازمانی از قبیل مدیریت کیفیت،



توجه به مشتری، تحقیق و توسعه، نوآوری، در ارزیابی منظم عملکرد شان می‌باشد. بسیاری از نویسندگان مسائل مربوط به ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های مالی را بحث و مطرح نموده‌اند (Amaratunga, Baldry and Sarshar, 2001P 1).

این شاخص‌ها اغلب به طور ناقص و کلی تعریف می‌شوند. شاخص‌های سنتی (قدیمی) عملکرد ممکن است مناسب محیط نوین کسب و کار و واقعیت‌های رقابتی موجود نباشد.

علاوه بر این تعدادی از مطالعات اخیر مانند تحقیقات ارنست و یانگ^۱ (۱۹۹۸) محدودیت‌های شاخص‌های سنتی مالی و رشد فرایند شاخص‌های غیر مالی را نشان داده‌اند که مهمترین آنها عبارتند از:

۶۴ درصد بازرسان در آمریکا گزارش نموده‌اند که شرکت‌هایشان به طور فعال شیوه‌های نوین سنجش، جمع‌آوری و گزارش دهی مبتنی بر اطلاعات غیر مالی را تجربه و بکار برده‌اند.

بطور متوسط ۳۵ درصد تصمیمات یک سرمایه‌گذار مبتنی بر معیارهای غیر مالی است. برای ۷۰ درصد سرمایه‌گذاران، حداقل ۳۰ درصد تصمیماتشان مربوط به عملکرد غیر مالی است. این معیارها تقریباً به عنوان پیش‌بینی کننده‌های عملکرد مالی، مورد استفاده قرار گرفته و بر قیمت سهام شرکتها تأثیر دارد.

این مطالب و تلاش‌های مربوطه بیانگر شناخت فزاینده از محدودیت‌های شاخص‌های سنتی و مالی ارزیابی عملکرد می‌باشد. امروزه در سراسر جهان تغییرات شدید تکنولوژیکی و ارزیابی‌های کوتاه مدت اهمیت یافته و شاخص‌های غیر مالی پایه و اساس تعیین و سنجش ارزیابی عملکرد سازمانی در آینده شده‌اند.

شواهد بیشتر حکایت از آن دارد که در ارزیابی‌های سازمانی انقلابی رخ داده که بوسیله زبان مورد استفاده در گزارش‌های حسابداری و ممیزی تشریح شده است بگونه‌ای که تا ۱۰ سال پیش اندک توجهی به عملکرد غیر مالی در دیدگاه‌های مدیران و کارکنان ملاحظه نمی‌شد (Amaratunga et al, 2001P 181).

در هر حال بررسی پیشینه سنجش عملکرد بیانگر دو مرحله یا فاز اصلی در این زمینه می‌باشد: مرحله اول از اواخر ۱۸۸۰ تا ۱۹۸۰ میلادی را شامل می‌شود که در آن تأکید بر شاخص‌های مالی از قبیل سود، بازدهی سرمایه، بهره‌وری بوده است. مرحله دوم در اواخر دهه ۱۹۸۰ به عنوان نتیجه تغییرات در بازار سراسر جهان آغاز گردید. در این دوره شرکتها سهم بازارشان را از دست دادند و جای آنها را شرکت‌هایی گرفت که قادر به ارائه خدمات و محصولات با کیفیت بالا همراه با هزینه‌های پایین‌تر و تنوع بیشتر بودند.

ظهور شاخص‌های نوین عملکرد

بسیاری از انتقادات مربوط به سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد ناشی از ناکامی آنها در سنجش و نظارت بر ابعاد چندگانه عملکرد بواسطه تمرکز بیش از حد بر شاخص‌های مالی می‌باشد. از این رو صاحبان نظران و دست‌اندرکاران در جستجوی شیوه‌ها و سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد شده‌اند. برای مثال، پیترو دراکر در این زمینه به عنوان معضل سنجش ارزیابی چنین بیان می‌دارد "سنجش سنتی عملکرد برای ارزیابی کسب و کار کافی نیست. دلیل اصلی اینکه چرا ارزیابی سنتی در تأمین نیازهای جدید کسب و کار موفق نمی‌گردند، ریشه در شاخص‌های ناقص و ضعیف دارد. تأکید بر شاخص‌های حسابداری، بیانگر دیدگاه‌های تاریخی به عملکرد مالی شرکتها می‌باشد. این شاخص‌ها نتیجه عملکرد مدیریت است نه علت آن (Amaratunga et al, 2001P 181).

در توسعه سیستم جامع ارزیابی عملکرد، شاخص‌های غیر مالی را که بسیاری از مدیران در آن ناکام بوده‌اند، مد نظر قرار می‌گیرد. اخیراً، صاحبان نظران مشخصات شاخص‌های نوین عملکرد را در نوشته‌های مدیریتی بررسی نموده‌اند. این مشخصات شامل موارد مهمی هستند از جمله، معیارهای مربوط به استراتژی ساخت و تولید؛ شاخص‌های اصلی غیر مالی عملکرد، اطلاعات مورد نیاز مدیران سرپرستان و کارکنان عملیاتی برای اتخاذ تصمیمات روزمره؛ شاخص‌های ساده تا اینکه کارکنان عملیاتی بتوانند به آسانی آنها را درک نموده و بکار گیرند؛ و شاخص‌ها می‌باید در برابر نظارت دقیق، بهبود را توسعه دهند؛ و شاخص‌ها می‌باید همانطوریکه مورد نیاز بازار پویا است، تغییر یابد. تمایزات بین معیارهای سنتی و نوین در جدول شماره (۱) خلاصه شده است. این شاخص‌های نوین در واقع در سیستم‌های جدید ارزیابی عملکرد به طور دقیق عینیت یافته‌اند.

جدول شماره (۱) خلاصه تفاوت‌های معیارهای سنتی و نوین عملکرد

معیارهای سنتی عملکرد	معیارهای نوین عملکرد
<p>مبتنی بر سیستم حسابداری سنتی</p> <p>معیارهای عمدتاً مالی</p> <p>توجه به مدیران میانی و عالی</p> <p>معیارهای ضعیف و ناقص (هفتگی و ماهانه) پیچیده، متضاد و گمراه کننده</p> <p>منجر به ناکامی کارکنان می‌شود.</p> <p>سطح عملیاتی شرکت یا کارخانه فراموش می‌شود.</p> <p>چهارچوب ثابت دارد.</p> <p>در شرایط و موقعیت‌ها تفاوتی نمی‌کند.</p> <p>در طول زمان تغییر نمی‌کند.</p> <p>هدف اصلی نظارت بر عملکرد است.</p> <p>برای JIT و مدیریت کیفیت جامع، FMS و نظایر اینها کاربرد ندارد.</p> <p>برای دستیابی به بهبود مستمر کمک نمی‌کند.</p>	<p>مبتنی بر استراتژی شرکت</p> <p>معیارهای عمدتاً غیرمالی</p> <p>توجه به همه کارکنان</p> <p>معیارهای به موقع (برحسب ساعت یا روزانه) ساده، دقیق و آسان برای استفاده کردن</p> <p>منجر به رضایت کارکنان می‌شود.</p> <p>اغلب در سطح عملیاتی بکار برده می‌شود.</p> <p>چهارچوب ثابت ندارد (بستگی به نیازها دارد)</p> <p>در بین موقعیتها و شرایط متفاوت می‌باشد.</p> <p>در طول زمان برحسب تغییر نیاز، تغییر می‌یابد.</p> <p>هدف اصلی بهبود عملکرد است.</p> <p>عملی و قابل کاربرد است در همه موارد</p> <p>برای دستیابی به بهبود مستمر کمک می‌کند.</p>

سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی

سیستم‌های ارزیابی نوین عملکرد را می‌توان در دو نوع بررسی نمود:

(۱) سیستم‌های سنجش عملکرد مبتنی بر زمان

بررسی پیشینه موجود پیرامون سنجش عملکرد و استراتژی کسب و کار بیانگر آنست که زمان به عنوان یک شاخص استراتژیک نوین مطرح شده است بگونه‌ای که شرکت‌ها می‌باید برای سنجش و بهبود آن جهت افزایش توانمندی رقابت در بازار جهانی تلاش نمایند. اهمیت زمان را می‌توان از مباحث زیر دریافت: سنجش، کنترل و فشرده‌سازی زمان کیفیت را ارتقا می‌بخشد، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، پاسخگویی به سفارشات مشتری را بهبود می‌بخشد، تحویل به موقع کالا و خدمات را افزایش می‌دهد، بهره‌وری را افزایش می‌دهد، به دلیل اینکه وابستگی به پیش‌بینی‌ها کاهش می‌یابد از ریسک‌ها کاسته می‌شود، سهم بازار و سودآوری را افزایش می‌دهد.

برای مثال، بوکرستت و شل^۱، تأثیر کنترل زمان بر موفقیت سازمانی را بررسی نموده‌اند. آنها چنین بحث می‌کنند که کاهش چرخه زمانی، هزینه‌ها را تقلیل داده و رضایت مشتری را ارتقاء می‌بخشد و این امر به نوبه خود درآمد شرکت را افزایش می‌دهد. کراپکا^۲ بر این باور است زمان مهمتر از شاخص هزینه و کیفیت است از آنجا که این معیار می‌تواند برای بهبود در دو معیار مزبور مورد استفاده قرار گیرد و همچنین معیار زمان تعریف مشترکی در سراسر سیستم ساخت و تولید دارد. کیفیت یک چنین تعریف مشترکی ندارد و هزینه شاخص ناقص و ضعیفی است. علاوه بر این، کاهش هزینه همیشه مفید نمی‌باشد. در عوض، زمان شاخص ناقصی نیست و همیشه کاهش زمان مفید است. به هر حال کاهش زمان، هزینه‌ها را بوسیله حذف فعالیت‌هایی که به محصولات ارزش نمی‌افزاید، کاهش می‌دهد. برای مثال در بسیاری از شرکت‌های معروف تحقیقاتی و مهندسی مانند بوئینگ و لیبرستینگ تلاش می‌شود سفارشات مشتری در کمترین زمان تهیه و ارائه گردد. برای نمونه، تجربه شرکت بوئینگ در ساخت هواپیمای نوین ۷۷۷ به عنوان یک پارادایم جدید در ساخت و تولید هواپیماهای نسل جدید، تلاش نمود که در کمترین زمان ناوبری الکترونیکی هواپیما را بسازند و بطور کلی در زمان کمتری نسل جدیدی از هواپیما را به بازار عرضه نماید، بگونه‌ای که از کیفیت بالایی نیز برخوردار بوده است (Leleone and Wick, 1996P 311). از این‌رو کراپکا بیان می‌دارد که کاهش تغییرپذیری زمان از طریق کاهش نرخ ضایعات و کار مجدد، کاهش خرابی ماشین‌آلات، کاهش اندازه‌های بسته‌ها، حذف کمبود مواد اولیه، و افزایش دقت در موجودی مواد خام و اولیه، بهبود در کیفیت و هزینه را منجر خواهد شد (Ghalayini and Nable, 1996P 68).

بر این اساس سیستم‌های سنجش عملکرد مبتنی بر زمان مطرح شدند. این سیستم‌ها جهت کمک به شرکتها برای کنترل و بهبود عملیات شان طراحی شده‌اند. استالک و هوت چنین بیان می‌دارند این سیستم‌ها را می‌باید فراتر از شاخص‌هایی مانند زمان تعیین شده، تحویل به موقع و زمان پاسخ به شاخص‌های مبتنی بر زمان تلقی نمود برای اینکه آنها را می‌توان به عنوان ابزارهای تشخیص در سراسر سازمان بکار برد.

1 Bockerstett and Jbell
2 Krupka



به هر حال مزیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر زمان سادگی و آسانی درک و بکارگیری آنها می‌باشد. دریافتن اینکه زمان عامل حیاتی برای ارزیابی و بهبود عملکرد سازمانی تلقی می‌شود، منجر به این امر شده که پژوهشگران ابزارهای متفاوت برای مدلسازی چرخه زمانی طراحی نمایند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱-۱) کسب سود از طریق مدیریت زمان و سرمایه‌گذاری

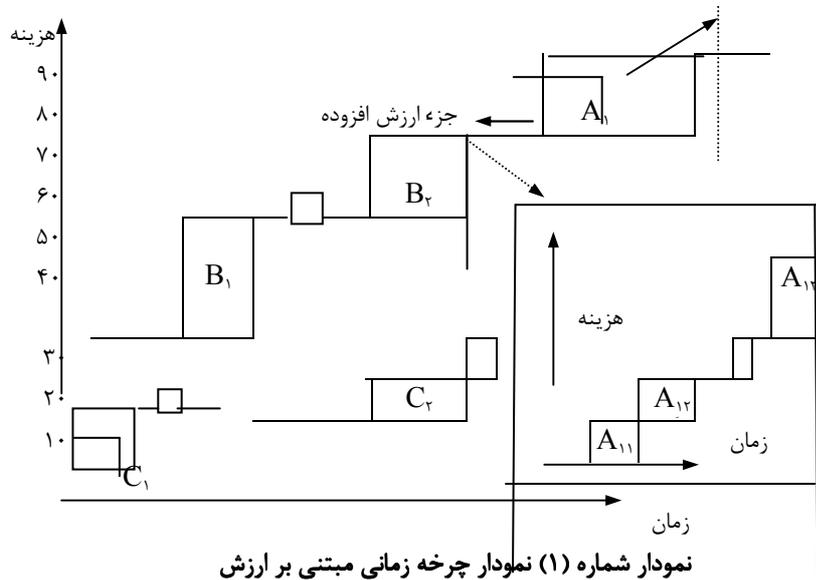
سولیوان چنین بحث می‌کند که OPTIM¹ شیوه‌ای برای مدلسازی فعالیتهای سازمانی (کسب و کار) تلقی می‌گردد. OPTIM، مدل جریان‌ی موجودی برش هزینه-زمان) است که بطور گرافیکی یک فعالیت را ارایه می‌دهد و نشان می‌دهد که مسائل در کجاها باید جستجو شود. اصل عمده OPTIM سنجش آن است که چقدر هزینه کسب و کار در طول زمان صرف می‌شود. این مدل از دو عنصر تشکیل گردیده است: محور افقی (y) بیانگر مواد اولیه و خام، نیروی انسانی، (کارگر)، هزینه کارخانه می‌باشد در حالیکه محور (x) بیانگر چرخه زمانی عملیات است. هدف بهبود کیفیت، کوچک سازی پروفایل (برش هزینه - زمان) می‌باشد.

۱-۲) مدل چرخه زمانی مبتنی بر ارزش

نایل ولهی² مدل نموداری چرخه زمانی مبتنی بر ارزش³ را جهت بکارگیری در ارزیابی عملکرد سیستم‌های ساخت تولید ارایه نمودند. این مدل، مبتنی بر دو شاخص است: زمان و هزینه، در این مدل هزینه به عنوان معیار جانشین⁴ برای کمی کردن ارزش غیر افزوده بکار می‌رود. با استفاده از مفهوم غیر ارزش افزوده، سایر شاخص‌ها از قبیل کیفیت را می‌توان در مدل بکاربرده لذا، مدل بطور مستقیم به هزینه، کیفیت و زمان مربوط می‌شود.

شکل شماره (۱) نمونه‌ای از نمودار چرخه زمانی مبتنی بر ارزش می‌باشد و نشان می‌دهد این مدل را می‌توان در سطوح مختلف تجمعی⁵ بکاربرد. این نمودار بعنوان ابزاری جهت مدلسازی چرخه زمانی و تلاشهای بهبود تلقی می‌شود. سادگی و آسانی بکارگیری آن سبب شده است که این مدل به عنوان ابزار کارآمد برای تیم‌های بهبود فرایند درآید: این مدل با استفاده از نگرش کلی به فرایند ساخت و تولید از بهینه‌یابی جزئی جلوگیری می‌کند؛ این امکان را فراهم می‌سازد که در سطوح مختلف ارایه مجدد انجام گیرد (برای مثال، نگرش کلی تجمعی به فرایند و نگرش جزئی به فرایند فرعی فرایند A₁ در نمودار شماره (۱)).

-
1. Operating Profit Through Time and Investment Management (OPTM)
 2. Noble and Lahay
 3. Value-Focused Cycle Time Model
 4. Surrogate Measure
 5. Aggregate different level



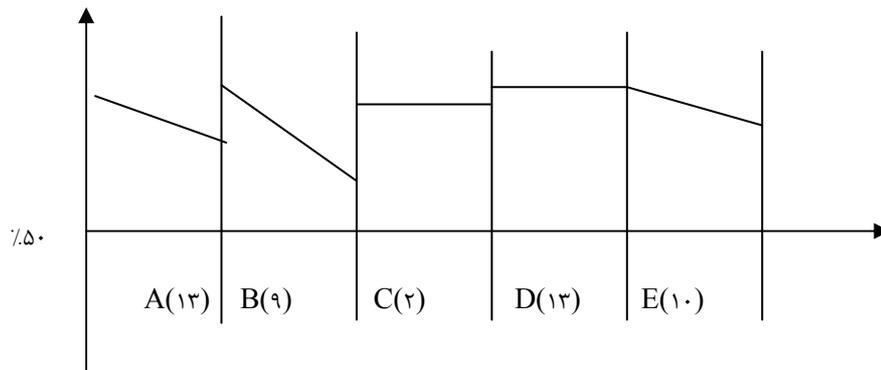
۱-۳) نمودار نیمه عمر^۱

روش منحنی نیمه عمر توسط "ری استاتا" صاحب‌نظر معروف یادگیری سازمانی و مدیر عامل شرکت آنالوگ دیوایز (یک سازمان یادگیرنده معروف) ابداع گردیده است. این منحنی از دو بعد عمودی و افقی تشکیل می‌شود؛ در محور عمودی نرخ معیوبی‌ها، تحویل به موقع، زمان ورود به بازار و نظایر اینها، در مقیاس لگاریتمی ترسیم می‌شود. اما در محور افقی، مقیاس زمان برحسب روز، ماه یا سال قرار می‌گیرد (Raystata, 1994).

در این روش فرض بر این است نرخ کاهش معیوبی (برای مثال) در طول زمان ثابت است. این منحنی، مدت زمانی را که در آن ۵۰ درصد بهبود در شاخص عملکرد معینی بدست آمده است، می‌سنجد. این روش برای مقایسه نرخهای بهبود داخلی بکار می‌رود و اساساً میزان بهبود عملکرد سازمانی را ارزیابی می‌کند. در این نمودار، شبیهی‌های تندتر بیانگر یادگیری سریعتر می‌باشد.

منحنی نیمه - عمر منعطف بوده و برخلاف شیوه‌های قبلی در مورد هر شاخص بازدهی کاربرد دارد و محدود به هزینه و قیمت نیست. منطق این تکنیک کاملاً روشن است. شرکتها و سازمانها باید سریعتر از رقبای‌شان یاد بگیرند. در بلندمدت، چرخه یادگیری کوتاه مدت تبدیل به عملکرد بهتر می‌شود. هدف دستیابی به ۵۰ درصد شاخص کویاریانس است که به طور تجربی از مطالعات مربوط به فرایندهای بهبود موفق در حوزه گسترده‌ای از شرکتها و سازمانها بدست آمده است.

نمودار شماره (۲) منحنی نیمه عمر را در شرکت آنالوگ دیوایز که توسط ری‌استاتا ارایه شده، نشان می‌دهد. محور عمودی این منحنی درصد تأخیر زمانی و محور افقی زمان مورد نیاز برای کاهش نرخ تأخیرها (به ۵۰ درصد) برحسب ماه را نشان می‌دهد. براساس نمودار مزبور، بخش "B" موفق‌تر از بقیه بوده است. زیرا درصد بالای تأخیر را به سرعت (در مدت ۹ ماه) کاهش داده و لذا بهترین عملکرد را کسب نموده است. اما بخش‌های C, DE, D کمتر یادگیرنده بوده‌اند برای اینکه بهبود عملکرد کمی داشته یا اصلاً بهبودی نداشته‌اند (Ray stata, 1994).



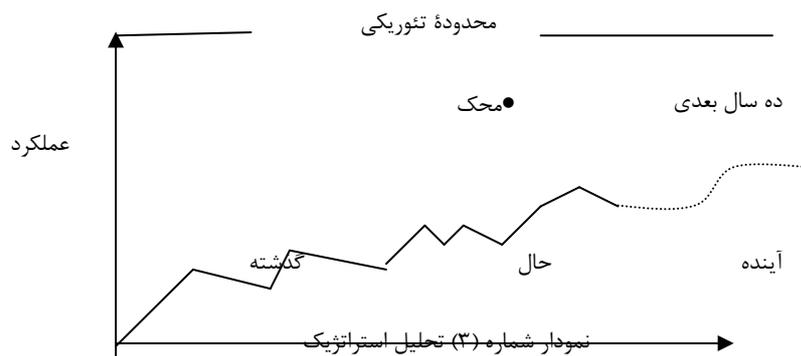
نمودار شماره (۲) منحنی نیمه عمر برای شرکت آنالوگ دیوایز

0

از مزایای نمودار نیمه عمر انعطاف پذیری آن بوده و برخلاف شیوه‌های دیگر ارزیابی بهبود عملکرد مانند منحنی تجربه، از پشتوانه تئوریک بالایی برخوردار بوده و همچنین در مورد هر شاخص بازدهی کاربرد دارد و محدود به هزینه و قیمت نیست (Schniederman, 1999P 1).

۱-۴ تحلیل استراتژیک

هدف اصلی این روش افزایش توانایی شرکت جهت رقابت در بازار و افزایش سهم بازار می‌باشد. این رویکرد مبتنی بر چهار اصل است: (۱) تأکید بر بکارگیری داده‌ها جهت شناخت فرایند، (۲) توسعه پیش‌بینی‌ها برای فرایندهای کلیدی، بکارگیری حدود محدودیتها، (۳) خلاصه‌سازی سیستماتیک پیش‌بینی‌ها و تفسیر مسائل و فرصتها، (۴) مشارکت در تجزیه و تحلیل بوسیله کارکنان عملیاتی و فنی و مدیریت. تجزیه و تحلیل استراتژیک مستلزم گردآوری مجموعه‌ای از داده‌های است که شناخت جامع فرایندهای کلیدی کسب و کار را تسهیل می‌کنند (مانند کارایی و اثربخشی سیستم‌های ساخت و تولید، ماهیت و نقاط قوت رقابت، معیار رضایت مشتری). تحلیل‌گری چهار جزء اصل دارد: عملکرد تاریخی، محدودیت‌های تئوریک، محدودیت‌های مهندسی و اطلاعات مربوط به شاخص بهترین شرکت در صنعت ذیربط؛ تلفیق این چهار جزء، به توسعه توانمندی‌های سه، پنج و ده ساله برای عملکرد فرایندی کمک می‌کند. برای هر فرایندی که این تحلیل انجام می‌شود هدف بهبود آن و پیش‌بینی تأثیر این بهبودها بر عملکرد تجمعی شرکت می‌باشد.



رویکرد تحلیل استراتژیک متفاوت از مفهوم نیمه عمر است برای اینکه این رویکرد مستلزم تحلیل و شناخت دقیق داده‌های تاریخی است. مزیت اصل تحلیل استراتژیک آن است که این نوع تحلیل مستلزم شناخت عمیق فرایندهای است که بهبودشان نتیجه بخش می‌باشد. از طرف دیگر مفهوم نیمه عمر و تحلیل استراتژیک دارای این عیب هستند که مبتنی بر داده‌های تاریخی هستند که دقیق و کافی فرض می‌شوند. دسترسی به این داده‌ها در یک شکل مناسب در بسیاری از شرکتها عمومیت ندارد. در نتیجه بکارگیری این شیوه‌ها کارآسانی نیست.

1. Benchmark

سرانجام، هر دو شیوه نیمه عمر و تحلیل استراتژیک، هدفگذاری بهبود فرایندها و چهارچوب زمانی برای دستیابی به آنها را برمی‌انگیزاند. به هر حال، سطح بهینه بهبود مورد نظر در افق زمانی برنامه‌ریزی شده، پی‌گیری نمی‌شود. برخی از پژوهشگران چنین بحث می‌کنند که استاندارد گذاری با فلسفه بهبود مستمر متضاد است. آنها براین باورند که هنگامی که اهداف تأمین می‌شود تلاشهای بهبود کاهش خواهد یافت. به هر حال، همچنین هدفگذاری با مفهوم مستمر متناقض می‌باشد. شرکتها نیازمند آن هستند که بدانند آیا اقدامات و عملیاتشان بهبود یافته است.

۱-۵) چهارچوب رقابت مبتنی بر زمان

بعضی از نویسندگان و سازمانها تلاش نموده‌اند که دیدگاه مشتری از طریق طراحی چهارچوب سنجش دقیق و تفصیلی ارایه نمایند. آزون^۱ و همکارانش (سال ۱۹۹۱) چهارچوبی را ارایه کرده‌اند که در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. آنها براین باورند که شرکتهای زمان را به عنوان وسیله‌ای برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند می‌بایستی از مجموع شاخص‌های عمومی استفاده نمایند. براساس جدول مزبور، این معیارها منعکس کننده ابعاد کارایی (ترکیب درونی)^۲ و اثربخش (ترکیب بیرونی)^۳ عملکرد می‌باشند (Neely, Gregory and platts, 2000P 80).

در واقع معیارهایی که در این چهارچوب ارایه می‌شوند برای سنجش عملکرد در عرصه رقابت و براساس زمان می‌باشد.

جدول شماره (۲) : معیارهایی برای رقابت مبتنی بر زمان

جدول م (۲) معیارهای برای رقابت مبتنی بر زمان ترکیب بیرونی	ترکیب درونی	
زمان توسعه برای محصولات نوین	تعداد تغییرات در متوسط زمان بین دو نوآوری متوالی	زمان مهندسی تحقیق و توسعه
کیفیت هزینه ^۱ هزینه ساخت و تولید	تعهد به زمانهای پروژه کیفیت درآمد فاصله زمانی طی شده زمان ارزش افزوده(به عنوان کل درصد زمان کل) دستیابی به جدول زمانبندی	ظرفیت زمانی عملیات ^۲
چرخه زمانی ^۳ زمان مناقصه / مزایده	پیچیدگی رویه‌ها تعداد بسته‌های اطلاعاتی	فروش و بازاریابی زمان مقرر سفارش

۲) سیستم‌های یکپارچه سنجش عملکرد

1. Azzone
2. Internal configuration
3. External configuration

1. Out Going Quality
2. Operations thorough put time
3. Cycle time

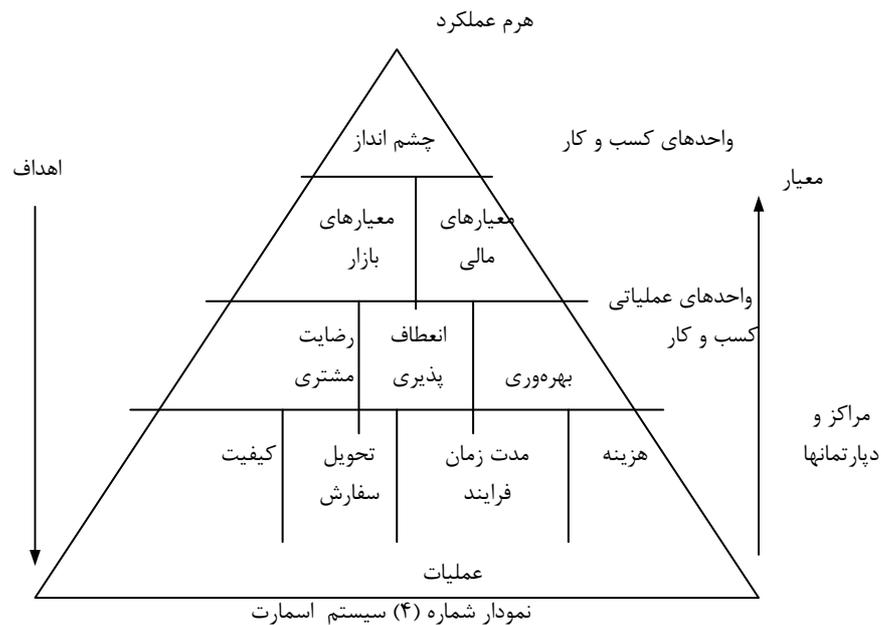
با توجه به انتقاداتی که به سیستم‌های سنجش عملکرد مبتنی بر زمان وارد است پژوهشگران سیستم‌های یکپارچه سنجش عملکرد را جهت ارایه نگرش کلی به عملکرد شرکتها و جلوگیری از بهینه‌یابی جزئی ارایه نمودند. در واقع سیستم‌های سنجش عملکرد، هنگامی موفق تلقی می‌شوند که استراتژی سازمان و شاخص‌های عملکردی را باهم تلفیق نمایند و مدیران عالی مأموریت، بینش، ارزشها و جهت استراتژیک را به کارکنان و صاحبان منافع (مشتریان و سهامداران) ابلاغ نماید (Artley and stroh, 2001, P 11). این سیستم‌ها از طریق فراهم ساختن تعیین چگونگی مشارکت کارکنان در دستیابی موفقیت سازمانی و تعیین انتظارات عملی و قابل سنجش مشتریان، به مأموریت بینش و استراتژی سازمان حیات و زندگی می‌بخشند.

این سیستم‌ها برای شرکت‌های صنعتی - تولید در سطح جهانی، مناسب هستند. البته این سیستم‌ها نیز محدودیتهای خاص خود را دارند. در ادامه سه نوع از این سیستم‌ها تشریح می‌شود:

۱-۲) سیستم "اسمارت" ^۱

تکنیک تحلیل و گزارش‌دهی سنجش استراتژیک بوسیله شرکت **آزمایشگاههای وانگ** ^۲ به عنوان نتیجه عدم رضایت از شاخص‌های سنتی عملکرد از قبیل کاربرد، کارایی، بهره‌وری و سایر معیارهای مالی، توسعه یافت. هدف این سیستم، ارایه ابزار کنترل مدیریت با استفاده از شاخص‌های عملکرد طراحی شده جهت تعریف و حفظ موفقیت می‌باشد.

سیستم اسمارت به شکل یک هرم متشکل از چهار لایه از اهداف و معیارها ارایه می‌شود (نمودار شماره ۴). در رأس هرم، بینش شرکت یا استراتژی قرار دارد. در این سطح مدیریت نقش سید سسس [سرمایه‌گذاری] را شرکت را برای هر یک از واحدهای کسب و کار و تخصیص منابع جهت پشتیبانی از آنها را تعیین می‌کند.



در سطح دوم، اهداف برای هر یک از واحدهای کسب و کار برحسب معیارهای مالی و بازار تعریف می‌شود. در سطح سوم، اهداف و اولویتهای عمدتاً عینی و ملموس برای هر یک از سیستم‌های اجرایی برحسب رضایت مشتری تعریف می‌شود. در سطح چهارم، سطح بخش، رضایت مشتری، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری بوسیله معیارهای عملیاتی خاص مانند کیفیت، تحویل کالا یا خدمات، زمان فرایند و هزینه تعریف می‌شود.

- 1.The "Smart System" (strathetic measurment analysis andreporting teehnique)
- 2.Vange



قاعده هرم عملکرد، این معیارهای عملیاتی، عامل کلیدی برای دستیابی به نتایج سطوح بالاتر و تضمین اجرای موفقیت آمیز استراتژی شرکت، تلقی می‌شوند. برای مثال، کیفیت اینگونه تعریف می‌شود (Ghalayini and Noble, 1996P 74).

انتقال "صدای مشتری" به الزامات مناسب شرکت در هر مرحله از مفهوم محصول یا خدمات جهت تحویل ... برای بازاریابی، و تحقیق و توسعه این امر به معنی طرحهای نوآورانه است که از نظر قیمت و اعتبار در حوزه انتظار مشتری قرار داشته باشند. برای تولید، کیفیت به اعتبار و زیبایی تبدیل گشته و به طور روشن کیفیت درک می‌شود.

۲-۲) پرسشنامه سنجش عملکرد

پرسشنامه یکی از مهمترین و کاربردی‌ترین روش گردآوری اطلاعات است. برای اینکه در زمان اندک، اطلاعات زیادی را می‌توان کسب نمود. براین اساس دیکسون و همکارانش پرسشنامه سنجش عملکرد را جهت کمک به مدیران در شناسایی نیازمندیهای بهبود سازمانشان طراحی نموده‌اند.

این پرسشنامه شامل چهار بخش است: بخش اول: اطلاعات عمومی را که برای طبقه‌بندی پاسخ دهندگان مورد استفاده قرار می‌گیرد، ارایه می‌کنند. بخش دوم پرسشنامه اولویت‌های رقابتی و سیستم سنجش عملکرد را تعیین می‌کند. این بخش شامل آیتم‌هایی است که تحت عنوان "حوزه‌های بهبود" نامیده می‌شوند. این سئوالات بخش اساسی پرسشنامه را تشکیل می‌دهند که در جدول شماره (۳) بخشی از آن نشان داده شده است.

جدول شماره (۳) قسمتی از بخش دوم پرسشنامه سنجش عملکرد

تأثیر شاخص‌های عملکرد فعلی بر بهبود					حوزه‌های بهبود					اهمیت بلند مدت بهبود				
پشتیبانی					کیفیت					هیچ				
>	>	>	>	>	زیاد	>	>	>	>	>	>	>	>	>
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵

نتایج این پرسشنامه به چهار روش ارزیابی می‌شود: تحلیل هماهنگی همخوانی، اجماع (اتفاق آراء) و تشتت آراء. تحلیل هماهنگی^۱ برای بررسی اینکه چقدر اقدامات شرکت، و استراتژیهای آن و معیارها با هم انطباق دارند به کار می‌رود. تحلیل همخوانی^۲ جهت ارایه شناخت دقیق از اینکه چقدر سیستم سنجش به خوبی از اقدامات و استراتژی شرکت پشتیبانی می‌کند، انجام می‌شود. تجزیه و تحلیل اجماع (اتفاق آراء) جهت گروه بندی و دسته‌بندی داده‌ها برحسب سطح مدیریت یا براساس گروه وظیفه‌ای انجام می‌شود. این تجزیه و تحلیل تأثیر ارتباطات را نشان می‌دهد. هدف تحلیل تشتت آراء تعیین حد یا میزان اتفاق نظر (انحراف معیار) در رابطه با هر یک از حوزه‌های بهبود و شاخص‌های عملکرد می‌باشد. platts, 1995P 99 Neely, Gregory and 1996P 75). (Ghalayini and Noble ,

۲-۳) متدولوژی امتیازدهی متوازن^۱

شاید بهترین چهارچوب سنجش عملکرد که تا بحال شناخته شده مدل امتیازدهی متعادل باشد که توسط کاپلان و نورتن^۲ ارایه شده است. این دو صاحب‌نظر به عنوان پیشرو و رهبر در خصوص سنجش عملکرد تلاش کرده‌اند یک نوع متدولوژی جهت ارزیابی فرایندهای سازمانی ارایه نمایند. در واقع این مدل سنجش عملکرد، عوامل حیاتی موفقیت^۳ یا دیدگاه شناسایی می‌کند. نمودار شماره (۵) متدولوژی امتیازدهی متوازن را نشان می‌دهد.

1 Alignmint analysis

2 Cangruence analysis

این مدل، یک نوع سیستم ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد برحسب شاخص‌های استراتژیک، عملیاتی و مالی می‌باشد. این مدل در واقع چهارچوبی برای تبدیل بینش شرکت یا سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در چهار حوزه می‌باشد. اصل اساسی در این مدل آنست که سیستم سنجش عملکرد می‌باید اطلاعات کافی برای مدیران برای پی‌گیری سئوالات چهارگانه زیر ارائه نماید: (Neely, Gregory and platts, 199P 96).

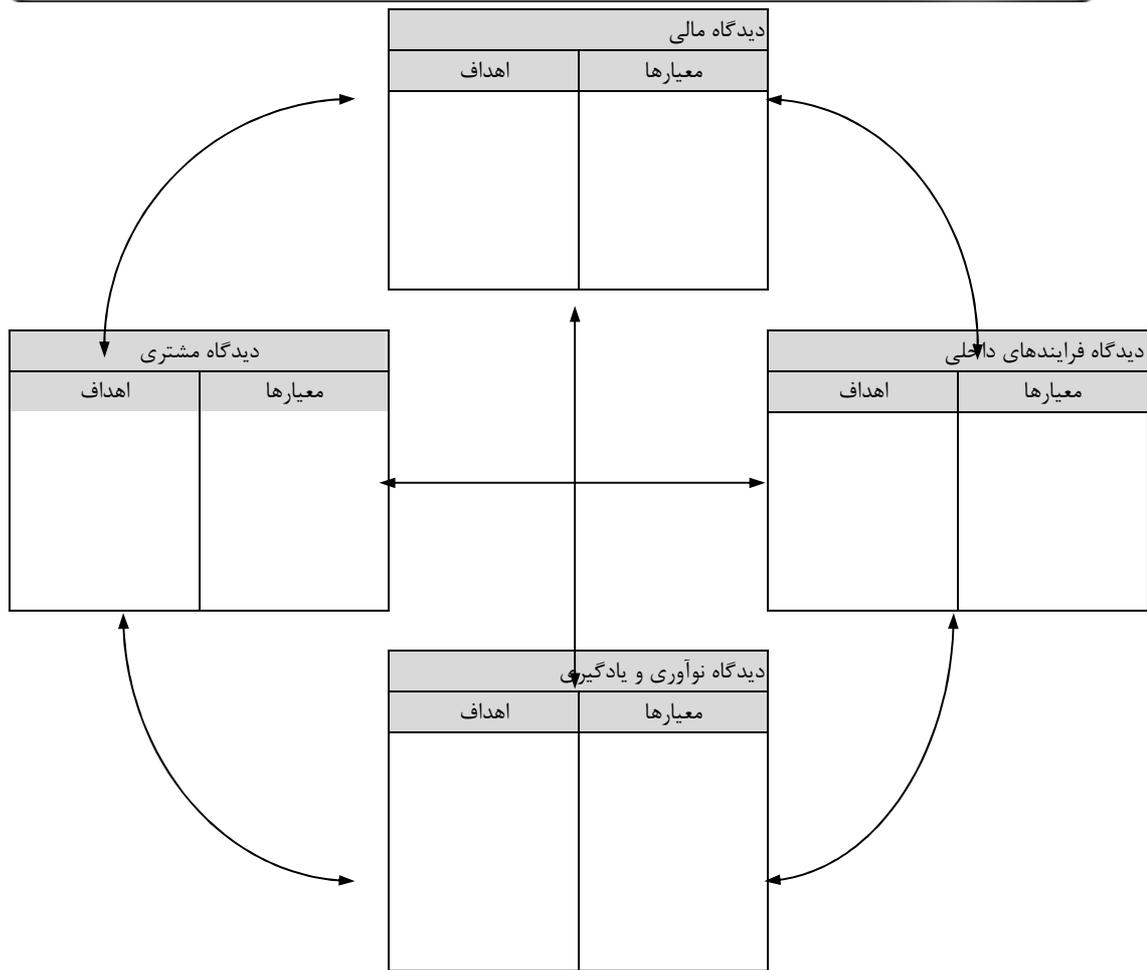
دیدگاه مشتری : این دیدگاه توانایی سازمان را در ارائه کالا و خدمات با کیفیت، اثر بخش سیستم تحویل آنها، و رضایت مشتریان‌شان را نشان می‌دهد. امروزه بسیاری از سازمانها، مأموریتی دارند که بر مشتری تأکید دارد و اینکه سازمان از دیدگاه مشتری چگونه عمل نموده است تبدیل به یک نوع اولویت برای مدیریت عالی شده است.

دیدگاه فرایندهای داخلی کسب و کار: این دیدگاه، عمدتاً مبتنی بر تحلیل فرایندهای داخل سازمان است. این فرایندهای داخلی، مکانیزم‌هایی هستند که بواسطه آنها انتظارات عملکردی تعیین می‌شوند. معیارهای مبتنی بر مشتری مهم هستند اما آنها می‌بایستی تبدیل به معیارهایی شوند که سازمان باید از نظر داخلی انتظارات مشتریانش را تأمین نمایند. این دیدگاه بر نتایج داخلی کسب و کار که منجر به موفقیت مالی و تأمین انتظارات مشتریان می‌شود، تأکید دارد.

دیدگاه نوآوری و یادگیری :^۴ معیارهای فرایند داخلی کسب و کار و مشتری پارامترهایی را شناسایی می‌کنند که برای سازمان مهمترین عامل موفقیت رقابتی تلقی می‌شود. کسب و حفظ موفقیت مستلزم آن است که سازمانها به طور مستمر محصولات و فرایندهای موجودشان را بهبود دهند و توانمندی معرفی فرایندهای کاملاً نوین همراه با توسعه قابلیت‌ها راداشته باشند. این دیدگاه در جستجوی مسائلی است که شامل توانایی کارکنان، کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی، اثرات هماهنگی سازمانی در پشتیبانی دستیابی به اهداف سازمانی، می‌باشد. فرایندها تنها هنگامی موفق خواهند بود که به اندازه کافی، کارکنان مهارت داشته و برانگیخته شوند و اطلاعات به دقت و به موقع ارائه شده و یا دریافت گردند.

دیدگاه مالی : به هر حال جنبه مالی یک سازمان یا شرکت را نمی‌توان نادیده گرفت. شاخص‌های دیدگاه مالی، نشان می‌دهد که آیا استراتژی، اجرا و اقدامات سازمان به بهبود سطوح عملیاتی کمک نموده است. دیدگاه مالی، متفاوت از بخش خصوصی سنتی است. اهداف مالی بخش خصوصی، عموماً بیانگر اهداف روشن بلندمدت برای سازمانهای انتفاعی است که نوعاً در محیطهای تجاری فعالیت می‌کنند. بنابراین در بخش دولتی دیدگاه مالی بر کارایی هزینه از قبیل توانایی تحویل ارزش برای مشتری تأکید می‌کند.

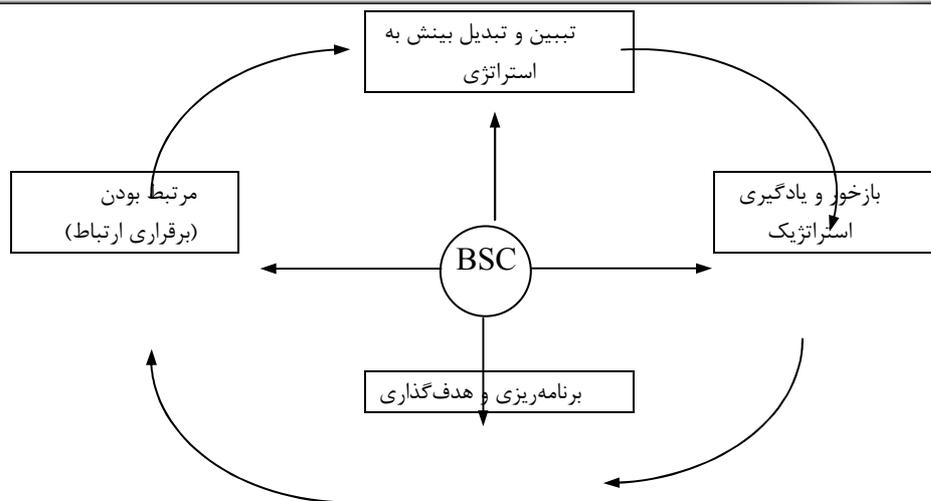
-
1. The Balanced scorecard
 2. Kaplan and Norton
 3. Critical Success Factors (CSF)
 4. Innovation and learning perspective



نمودار شماره (۵) بکارگیری سیستم امتیازی متوازن

کاپلان و نورتون بر این باورند که فرایند مستمری این دیدگاههای چهارگانه را ترکیب می‌کند. در واقع این فرایند به عنوان یک چرخه عمل می‌کند. بینش تبیین می‌شود و برحسب اهداف و معیارها تعریف می‌گردد. این امر برای تمرکز بر کار و تخصیص منابع و هدفگذاری مفید هستند. این فرایند در شکل شماره (۶) نشان داده شده است.

نکته مهم دیگر، بکارگیری و تأکید بر واژه "توازن و تعادل" در این متدلوژی می‌باشد. تعادل واژه‌ای است که بیانگر اساس یک سازمان سالم می‌باشد. تعادل برای جنبش یا نهضت کارایی و اثر بخشی، دستیابی به درآمد، حداکثر سازی استعدادهای بالقوه، ضروری است



نمودار شماره (۶) سیستم امتیازدهی متوازن: سیستمی برای اجرای استراتژیک

برهمن اساس سیستم‌های سنجش عملکرد می‌باید به تعادلی دست یابند که در آن از پیشرفت در برابر اهداف سازمانی از قبل تعیین شده، بدون بهینه‌سازی جزئی، حمایت نماید. از این رو متدلوژی امتیازدهی تعادلی چهارچوب مدیریتی مناسب برای سنجش عملکرد اقتصادی و عملیاتی سازمان است (Amarartunga et al, 2001P 183).

برای درک بهتر مفهوم تعادل، استفاده از استعاره داشبورد کمک شایانی به این امر می‌کند. داشبورد، تصویری از شاخص‌های کلیدی اتومبیل را نشان می‌دهد. این شاخص‌های کلیدی در سازمان بیانگر عوامل حیاتی موفقیت هستند. هنگامی که مدیریت در برابر تغییرمقاومت می‌کند، اغلب از این که نمی‌تواند به همه چیز در آن واحد توجه نماید، شکایت خواهد کرد. پاسخ این سؤال آن است، رهبر خوب مانند راننده ماشین است. شاخص‌های زیادی در روی داشبورد ماشین وجود دارد. در حالیکه فرد رانندگی می‌کند، به میزان سوخت توجه دارد (نمی‌خواهد گاز زیادی بدهد). به میزان آب توجه می‌کند (چون نمی‌خواهد موتور داغ شود) و اگر چراغ روشن شود، متوجه می‌شوید. همه اینها هدایت ثانویه هستند، به هر حال، تمرکز راننده بر ایمنی ماشین در یک مسیر می‌باشد در عین حال به موانع موجود در جاده از جمله سایر راننده‌ها توجه می‌کند. این امر در واقع همان کاری است که رهبر یا مدیر خوب در سازمان انجام می‌دهد. مجموعه شاخص‌های تعادلی عملکرد همانند معیارهای سنجش در ماشین است؛ مأموریت (رسالت) مقصد می‌باشد. در قیاس داشبورد اتومبیل با امتیازدهی متوازن، شاخص دمای موتور، بیانگر، رضایت مشتری است. این شاخص می‌تواند اجزای کوچکتری داشته باشد از قبیل شکایات مراجعه مجدد مشتریان، مشتریان جدید و نظایر اینها. هنگامی که شاخص دمای موتور، بیانگر "سرد" است این امر به معنای عدم مشارکت مشتریان می‌باشد و هنگامی که موتور داغ است بیانگر اعتراض و شکایات شدید مشتریان است. میزان یا سطح سوخت بیانگر، شاخص مالی در امتیازدهی تعادلی است. تابلوی سرعت، در واقع نشانگر رشد و یادگیری سازمان است. آیا سازمان به سرعت حرکت می‌کند یا به کندی؟ یا سرعت مطمئنه دارد؟ و سرانجام فرایندهای درونی کسب و کار به منزله تابلوی دور موتور است. آیا فرایندهای درونی کسب و کار به طور کارآ و اثربخش عمل می‌کنند. آیا همانند دنده‌های ماشین، فرایندها به خوبی عمل می‌کنند. و سرانجام اینکه ساعت کیلومتر شمار به منزله بلوغ سازمان در طی زمان است. سازمان مان چقدر در "جاده" طی مسیر کرده است؟ سیستم سنجش‌مان چند سال دارد. آیا زمان چکاپ فرا رسیده است؟ (Artley and stroh, 2001P 28).

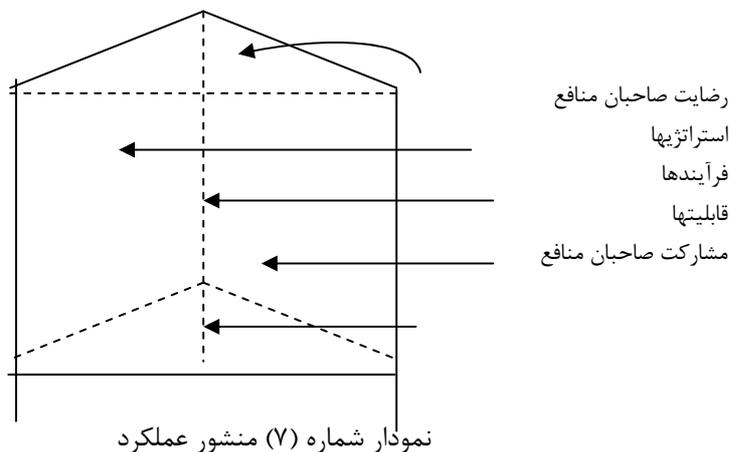
۲-۴) منشور عملکرد

چهارچوبها و متدلوژیهای از قبیل امتیازدهی متوازن، مدل کمال کسب و کار^۱، ارزش، فعالیت مبتنی بر هزینه، مقایسه و ارزیابی رقابتی شرکت با بهترین نوع آن^۱ و نظایر اینها گسترش یافته‌اند و سبب شده‌اند که فعالیتها و درآمدهای مشاوره‌ای نیز افزایش یابند اما همیشه موفق نیستند. برای اینکه در آنها پاراداکس وجود دارد. هر کدام از این چهارچوبها، به دنبال آن است که منحصر بفرد باشند، برای اینکه ادعای جامعیت دارند. با وجود این دیدگاه متفاوتی نسبت به عملکرد دارند.

1. Benchmarking

اما واقعیت این است که با وجود ادعاهای بعضی از این چهارچوبها و متدلوژیها، بهترین روش یا شیوه نگرش به عملکرد کسب و کار یا سازمان وجود ندارد. برای اینکه عملکرد سازمانی یک مفهوم چند بعدی است. به هر حال، نیاز به یک چهارچوب جدیدی برای سنجش عملکرد وجود دارد که متناسب با شرایط محیط رقابتی در قرن بیست و یکم باشد.

پروفیسور نیلی استاد دانشکده مدیریت دانشگاه کرنفیلد و همکار وی جریس آدامز در پاسخ به این نیاز مدل سه بعدی را ارائه نموده‌اند که به آن منشور عملکرد نام‌گذاری نموده‌اند. منشور عملکرد پنج بعد دارد؛ بعد فوقانی و تحتانی به ترتیب رضایت و مشارکت صاحبان منافع را نشان می‌دهد. سه بعد کناری بیانگر استراتژیها، فرایندها و قابلیت‌ها می‌باشند. نمودار شماره (۷) چهارچوب منشور عملکرد را نشان می‌دهد.



یکی از مهمترین فلسفه‌های سنجش عملکرد، این است که شاخص‌ها را می‌بایستی از استراتژی استخراج گردد. اما باید این نکته را مذکور شد که استخراج شاخص‌ها از استراتژی، اساساً درک نادرستی از هدف سنجش و نقش استراتژی می‌باشد. شاخص‌های عملکرد به منظور کمک به افراد جهت حرکت در مسیری که آنها می‌خواهند، طراحی می‌شوند. به هر حال، استراتژی، مربوط به مقصد و هدف نمی‌باشد. در عوض، آن مربوط به چگونگی دستیابی به مقصد می‌باشد.

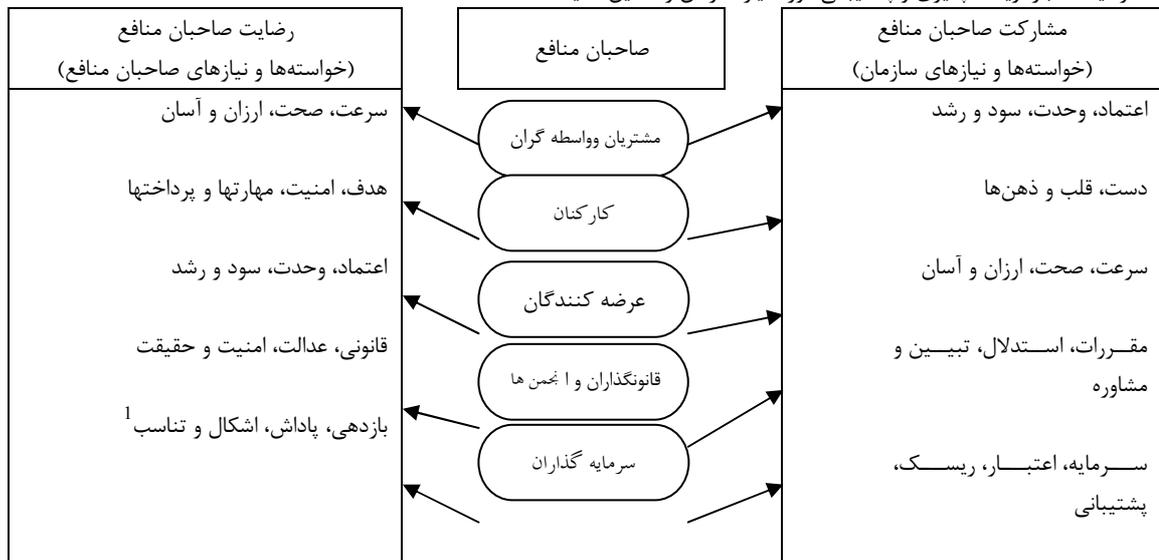
برهمن اساس، در چهارچوب منشور عملکرد، اولین بعد یا جنبه مربوط به رضایت صاحبان منافع یا ذینفع‌ها می‌باشد. سؤال این است که "صاحبان منافع چه کسانی هستند و خواسته و نیازهایشان چیست؟". این بعد کاملاً از آنچه که در مدل امتیازدهی متوازن تحت عنوان دیدگاه صاحبان منافع، فراتر می‌باشد. در امتیازدهی متعادل هیچ توجهی به کارکنان نمی‌شود، هیچ توجهی به عرضه کنندگان، شرکاء همپیمان یا واسطه‌گران، مقررات، جامعه محلی یا گروههای فشار نمی‌شود. در حالیکه در اولین بعد چهارچوب منشور عملکرد، دیدگاه صاحبان منافع، بطور روشن این سؤال مطرح است که "صاحبان اصلی منافع در سازمان تان چه کسانی هستند و خواسته‌ها و نیازهایشان چیست؟" (Neely, Adams and Crowe, 2001, P 2).

دومین بعد مربوط به استراتژیها است. به طور سنتی شاخص‌ها می‌بایستی از استراتژیها استخراج شوند اما این شیوه در واقع غلط است. این بعد این سؤال مطرح است که سازمان برای تأمین خواسته‌ها و نیازهای صاحبان منافع به چه نوع استراتژی نیازمند است؟ سومین بعد منشور عملکرد، فرایندها می‌باشد. سؤال این است که برای اجرای استراتژیها به چه نوع فرآیندهایی نیاز می‌باشد؟ البته منظور از فرایندها، فرایندهای عمومی کسب و کار که بخش بزرگی از سازمان را در بر می‌گیرند، می‌باشد مانند توسعه محصولات و خدمات نوین، تقاضای ایجاد شده، تقاضای تأمین شده، برنامه‌ریزی و مدیریت شرکت. برای هر یک از این فرایندها می‌باید شاخص‌های معین و خاصی شناسایی نمود به گونه‌ای که امکان پی‌گیری سئوالات مشخص مربوط به هر شاخص فراهم گردد.

چهارمین بعد منشور عملکرد، قابلیت‌ها است که مفهوم نسبتاً جدید اما مهم مدیریت عملکرد می‌باشد. قابلیت‌ها، ترکیبی از افراد، عملیات، تکنولوژی و زیرساختها می‌باشد که اجرای فرایندهای تجاری سازمان (در حال حاضر یا آینده) را مقصور می‌سازند. به هر حال، سؤال کلیدی مربوط به جنبه مزبور این است: برای اجرا فرایندهایمان به چه نوع قابلیت‌های نیاز داریم؟

پنجمین و آخرین جنبه منشور عملکرد، مشارکت صاحبان منافع قرار دارد. برای مثال، مشتریان، همان صاحبان منافع هستند. (Neely and Adams, 2001, P 8). این جنبه بیانگر آنست سازمانها نه تنها می‌بایستی به صاحبان منافع، ارزش تحویل دهند بلکه سازمانها نیز در رابطه با صاحبان منافع می‌بایستی مشارکت آنها را برای سازمان جلب نمایند. همانطوری که کارکنان از سازمان محیط و مکان امن برای کار انتظار دارند، سازمان نیز به نوبه خود از آنها انتظار دارد که به کسب و کار کمک نمایند. این رابطه بین سازمان و صاحبان منافع، واقعیتی است که در بین همه سطوح صاحبان منافع - عرضه کنندگان، مشتریان، کارکنان، همپیمانان، سرمایه‌گذاران یا جامعه محلی، وجود دارد. نمودار شماره (۸)

خواسته‌ها و نیازهای سازمان و صاحبان منافع را نشان می‌دهد. براساس این نمودار، سازمان از صاحبان منافع مانند سرمایه‌گذاران، انتظار دارد، سرمایه، اعتبار، ریسک‌پذیری و پشتیبانی مورد نیاز سازمان را تأمین نمایند.



نمودار شماره (۸) خواسته‌ها و نیازهای متقابل صاحبان منافع و سازمان

به هر حال، توجه به مشارکت صاحبان منافع یک عامل حیاتی است برای اینکه نشان می‌دهد که چرا مفهوم صاحبان منافع در ادبیات موضوع تحقیق، مورد اتفاق آرا نمی‌باشد (Neely and Adams, 2001 P 9).

نکته مهم این است که ابعاد پنجگانه عملکرد سازمانی تشکیل دهنده یک منشور هستند. منشور نور را منعکس می‌کند و پیچیدگی‌های نهفته در بعضی از پدیده‌ها که بطور ظاهر به سادگی نور سفید هستند، نشان می‌دهد. به همین خاطر به آن منشور عملکرد گفته می‌شود. این منشور پیچیدگی سنجش و مدیریت عملکرد را نشان می‌دهد. چهارچوبهای سنتی و تک بعدی، عناصر این پیچیدگی را به اوج خود می‌رساند. همه این چهارچوبها در تلاش هستند که دیدگاه منحصر بفردی نسبت به عملکرد ارایه دهند، اما نکته مهم و اساسی این است که دیدگاه تک بعدی و ویژه‌ای نسبت به عملکرد ارایه می‌نمایند. به هر حال عملکرد، تک بعدی نمی‌باشد. برای درک و شناخت آن بطور کامل، نگرش چند بعدی و یکپارچه لازم است که توسط منشور عملکرد ارایه گردیده است. براساس این چهارچوب بین رضایت و مشارکت صاحبان منافع و سایر جنبه‌ها، ارتباط دوطرفه وجود دارد. البته توجه به این نکته نیز مهم است که فرایندهای سازمانی از طریق طراحی و توسعه راه‌ها، منجر به ارتقای قابلیت‌های سازمانی می‌شود که حاصل آن ارتقای رضایت خدمت‌گیرندگان شرکت یا سازمان می‌باشد.

به هر حال باید این نکته نهایی را متذکر گردید منشور عملکرد به عنوان دومین نسل در چهارچوبهای سنجش عملکرد دارای فرایند اساسی برای سنجش صحیح می‌باشد. این چهارچوب جامع مسائل کلیدی انواع مختلف سازمانها خواه انتفاعی و یا غیرانتفاعی را بررسی می‌نماید.

جمع‌بندی سیستم‌های یکپارچه سنجش عملکرد

هر کدام از سیستم‌های یکپارچه سنجش عملکرد نسبت به یکدیگر دارای نقاط قوت و ضعفی هستند. مزیت اصلی سیستم "اسمارت" تلاش برای تلفیق اهداف شرکت با شاخص‌های عملیاتی عملکرد می‌باشد. به هر حال یکی از نقاط ضعف سیستم مزبور این است که مکانیزمی برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد، برای کیفیت، زمان چرخه، هزینه و تحویل کالا و خدمات ارایه نمی‌نماید. برای مثال، مناسب‌ترین شاخص‌ها برای ارزیابی کیفیت کدامند؟ همچنین، سیستم "اسمارت" بطور روشن مفهوم بهبود مستمر را در خود یکپارچه و تلفیق ننموده است. پرسشنامه سنجش عملکرد نیز دارای مزیت‌هایی است از جمله این شیوه، مکانیزمی برای شناسایی حوزه‌های بهبود شرکت و شاخص‌های عملکرد مربوطه‌شان ارایه می‌نماید. علاوه براین، پرسشنامه مزبور تلاش می‌کند حدی را که سیستم سنجش موجود از این حوزه‌های بهبود حمایت می‌کند، تعیین نماید. عیب اصلی پرسشنامه سنجش عملکرد این است که نمی‌توان آنرا یک سیستم یکپارچه جامع سنجش عملکرد تلقی نمود. البته بررسی دقیق‌تر مستلزم آن است که این حوزه‌های بهبود به شاخص‌های عملکردی در سطح کارخانه مرتبط شوند. عیب دیگر پرسشنامه



مزبور، همانند سیستم "اسمارت" این است که آن مفهوم بهبود مستمر را در بر ندارد. به طور خلاصه سیستم‌های سنجش عملکرد دارای محدودیتهای زیر هستند (Ghalayini and Noble, 1996P 77).

این سیستم‌ها، به طور عمده به عنوان ابزارهای کنترلی و نظارتی نه به عنوان ابزارهای بهبود توسعه یافته‌اند. لذا، آنها به طور روشن یکپارچگی بهبود مستمر را در نظر نمی‌گیرند.

این سیستم‌ها مکانیزمی برای تعیین اینکه کدام هدف در افق زمانی معین می‌باید کسب شود، ارائه نمی‌دهند.

این سیستم‌ها، پویا نیستند. در آنها هیچ گونه بازنگری نظامند در حوزه‌های بحرانی شاخص‌های عملکرد، داده‌های (خام) تاریخی، تصمیمات و نتایج امکان‌پذیر نمی‌باشد.

آنها در جستجوی پیش‌بینی، دستیابی و بهبود عملکرد آتی نیستند. این سیستم‌ها فقط به عملکرد فعلی (حال) توجه دارند.

گرچه بعضی از این سیستم‌ها بر اهمیت بهینه‌سازی کلی در برابر بهینه‌یابی جزئی تأکید دارند اما آنها هیچ گونه مکانیزمی که به این امر دست یابد مخصوصاً در سطح عملیاتی ارائه نمی‌کنند.

بسیاری از این سیستم‌ها بر اهمیت زمان به عنوان یک معیار عملکرد استراتژیک تأکید ندارند.

هیچ کدام از این مدل‌ها ابزار خاصی که بتواند برای مدل‌سازی، کنترل، نظارت و بهبود فعالیت‌هایی که در داخل سازمان یا شرکت انجام می‌شوند، ارائه نمی‌دهند.

نتیجه گیری نهایی

واقعیت مسلم این است که امروزه صاحب‌نظران و مدیران دریافته‌اند که سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد که نوعاً مبتنی بر دیدگاه‌های مالی بوده‌اند، در ارزیابی سازمانی و در نتیجه ارائه بازخور مؤثر ناکام بوده‌اند. بنابراین سازمانها جهت کسب، حفظ و توسعه مزیت رقابتی در عصری که رقابت، رشد تکنولوژی، افزایش انتظارات مشتریان و نظایر اینها جزء لاینفک زندگی سازمانی شده است، نیازمند طراحی و استقرار سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد می‌باشند. انواع سیستم‌های جدید ارزیابی عملکرد دارای مزایا و محدودیتهای خاص هستند. به هر حال در عمل سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد کاربرد گسترده‌ای یافته‌اند.

منابع

1. Neely andy (1999). The performance measurement revolution.
<http://www.fernado.emerald-ibery.com/ui=160/6788/c/=nw1/rpsv/ew/m.sec>
also: international journal of operations & production management, number 2, 1999pp 205-228
2. Bititci units; carrie allon and mcdevitt liam (1997) integrated performance measurement systems: a development guide. <http://www.antonio.emerald-library.com/u/management,1997>
V17N 5, pp522-534
3. Ghalayini alaa and noble james (1996). The changing basis of performance measurement. International journal of operations & production management, Vol. 16, No. 89, pp 63-80
4. Ghalayini and James Noble (1996). "The changing basis of performance measurement." International Journal of operation and production management. Vol. 16, No. 8, p15.
5. Leon and Wick (1996) "Learning organization: from idea to action". Human resource management, p 336
6. Ghalayini Alda and Noble james (1996). "The changing basis of performance measurement". International journal of operation and production management. pp63-80
7. Schniederma (1999) "Relationship of half-life. To the Experience curve".
<http://www.schniederma.com/concepts/half-life-us-e-curve.htm>, pp 1-2.



8. Neely Andy Gregory Mike and Platts Ken (1995). "Performance measurement system design: A literature review and research agenda". International journal of operations & production management. Vol. 15 No. 4. pp 80-115

9. Amarantunga Dilanthi, Baldry David and Sarshar Marjan (2001) "Process improvement through performance: balanced scorecard methodology".

<http://www.emerald-library.com/ftworkstudy>. Number 5., pp 79-188

10. Artley Will and Stroh Suzann (2001) The performance-based management handbook: Establishing and integrated performance measurement system. Vol. 2.,

11. Neely Andy and Adams Chris (2001). "Perspective on performance: The performance prism". <http://www.focusimagy.com/pages/senexec.html>, P1-9.

12. Neely Andy, Adams Chris, and Paul Crowe (2001). "The performance prism in practice". <http://www.zaccaria.emeraldinsight.com/vl=711676/cl=54/nw=1/P6.htm>
"The performance prism" (2001). <http://www.inphase.com/performance%20prism.htm>

13. Adams Chris and Neely Andy (2000). "The performance prism to boost M&A success". Measuring Business Excellence, U4.N.3, pp 19-23

15. Neely Andy, Bourne Mike, Kennerley Mike (2000). "Performance measurement system design: literature review and research agenda". International journal of operations & production management, Vol. 15 No. 4, pp 80-116. Also see: www.emeraldinsight.com.