

کاربرد الگوگیری در مدیریت عملکرد

دکتر علی محمدی

استادیار دانشگاه شیراز

چکیده:

یکی از مهمترین وظایف مدیران در هر سازمانی آن است که بهبود مستمر را به عنوان يك اصل پذیرفته و آن را در سازمان نهادینه سازد. این امر شرط بقا در بازار رقابتی است. نیل به این مهم از طریق مدیریت عملکرد محقق خواهد شد. به عبارتی دیگر اگر مدیریت بررسی منظم فعالیتها و تجدید نظر مستمر در آنها را با هدف حذف فعالیتهاي فاقد ارزش افزوده و استفاده مفیدتر از منابع مد نظر داشته باشد بهتر می تواند سازمان را در محیط رقابتی رهبری و اداره کند. اما همانند هر فعالیت دیگری انجام مدیریت عملکرد در شکل ایده آل آن نیاز به ابزارهایی دارد. از جمله این ابزارها، معیارهای کمی و کیفی است که می توان آن را از طریق الگوگیری استخراج کرد. از سوی دیگر راه های مختلفی برای شناسایی الگوها وجود دارد اما یکی از عینی ترین روشها برای معرفی الگوها و واحدهای کارآمد، روش تحلیل پوششی داده ها است. در این مقاله با تلفیق دو رویکرد الگوگیری و تحلیل پوششی داده ها يك سیستم پشتیبان تصمیم مناسب برای مدیریت عملکرد معرفی می شود. واژه های کلیدی: مدیریت عملکرد، الگوگیری، چرخه عمر، تحلیل پوششی داده ها

مقدمه:

رمز بقا و ادامه حیات هر سازمانی توجه به نیازهای مشتریان است. این خمیرمایه فکری زیر بنای اصلی رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر^۱ (TQM) می باشد. در گذشته نه چندان دور فاصله و شکاف نسبتاً زیادی بین سازمان و مشتری وجود داشت به گونه ای که سازمان مستقل از مشتری کار خود را انجام می داد و مشتری نیز مجبور بود آنچه را که سازمان ارائه می دهد بپذیرد، حتی اگر مطابق با خواسته ها و نظراتش نباشد. اما امروزه شاهد آن هستیم که سازمان هایی که روی این تفکر اصرار ورزیدند یا دیگر وجود خارجی ندارند و یا اگر هم هستند جزء سازمان های ضعیف قلمداد می شوند. بنابراین مدیریت هر سازمانی بایستی مشتری محوری را سر لوجه همت خود قرار داده و با بسیج منابع و امکانات سازمان در راستای این محور مهم، تداوم حیات سازمان در بلند مدت را تضمین کند. برای دستیابی به هدف بنیادی فوق مدیریت بایستی به طور مستمر و پیوسته عملکرد سازمان تحت سرپرستی خود را ارزیابی کرده و با در نظر گرفتن هدف اصلی، خطاها و اشتباهات احتمالی را اصلاح کند. بنابراین مدیریت عملکرد همکاری بین کارکنان و سرپرستان آنها برای بهینه کردن عملکرد است (بستر فیلد^۲، ۱۹۹۹) برای مدیریت و بهبود عملکرد دو سؤال و چالش اساسی پیش روی سرپرستان سازمان است. اولین چالش این است که معیار

^۱. Total Quality Management

^۲. Besterfield

عملکرد بهتر کدام است. پاسخگویی به این چالش اساسی از طریق مقایسه سازمان و واحدهای مختلف آن با «بهترین» عملی می شود که همپایه فرایند الگوگیری^۱ است. اما پاسخگویی به چالش اول، خود یک سؤال و چالش دیگر را به همراه دارد و آن این است که چگونه می توان بهترین ها را شناسایی کرد. هرچند راه های متفاوتی نظیر، استفاده از شهرت سازمان ها نزد مشتریان، برای شناسایی سازمان های کارآمد و برتر وجود دارد اما یکی از بهترین راه ها برای شناسایی سازمان های کارآمد استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده ها^۲ می باشد که در آن با مقایسه ورودی ها و خروجی های واحد سازمانی متفاوت و یا سازمان های متفاوت، واحدهای کارآمد و برتر شناسایی می شود و حتی در گامی رو به جلو یک واحد سازمانی مجازی کارآمد از روی واحدهای سازمانی کارآمد تعریف شده که می توان از آن به عنوان یک سنجه^۳ و معیار مقایسه استفاده کرد.

مزیت این روش آن است که به طور دقیق با توجه به منابع سازمان و خروجی ها و مقایسه آن با واحدهای سازمانی کارآمد به طور ملموسی مشخص می شود که اولاً" سازمان از حیث معیارهای مختلف ورودی و خروجی در مقایسه با واحدهای سازمانی کارآمد چه وضعیتی دارد و ثانیاً" ورودی ها و خروجی های سازمان باید چه وضعیتی داشته باشد تا سازمان کارا و کارآمد شود و عملکرد آن بهبود یابد.

طبیعی است تصویر این وضعیت جدید می تواند آمیزه های مناسبی را برای طرح ریزی اهداف عملکرد قابل سنجش فراهم سازد.

فرآیند مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یکی از مهمترین فرایندهای مدیریت است. هدف اصلی و اساسی فرآیند مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد کارکنان است. به عبارت دیگر مدیریت عملکرد طراحی می شود تا هم کارکنان و هم مدیران را در روابط کاریشان یاری کند و به کارکنان کمک می کند تا بدانند چه انتظاری از آنها می رود و چگونه باید آن را انجام دهند. استفاده از مدیریت عملکرد می تواند منجر به نتایج مثبتی شود که برخی از آنها عبارتند از: (فاوکت^۴، ۱۹۹۸)

- ارتباط بهتر بین کارکنان و کارفرمایان
 - بهبود عملکرد کاری کارکنان و در نتیجه سازمان
 - درک بهتر اهداف سازمان توسط کارکنان
 - افزایش رضایت شغلی کارکنان
 - شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان
- مدیریت عملکرد یک فرآیند چند مرحله ای است که مراحل آن عبارتند از (کرنیا^۵، ۲۰۰۰)
- الف) شناسایی اجزاء مهم عملکرد: اندازه گیری دقیق عملکرد کارکنان فقط در صورتی عملی خواهد شد که هم برای کارکنان و

^۱. Benchmarking Process

^۲. Data Envelop Analysis

^۳. Bench mark

^۴. Fawcett

^۵. Kurnid

هم براي کارفرمایان روشن باشد که هر وظیفه شغلي متشکل از چه عناصری است. بنابراین کارفرما باید مشخص کند که خواهان انجام چه کاری است و سپس تعیین کند استاندارد انجام آن وظایف کدام است. این اطلاعات در فرآیند برنامه ریزی پرسنلي شناسایی شده و در شرح شغل^۱ منظور می شود. بنابراین در فرایند برنامه ریزی مدیریت عملکرد کارکنان و کارفرما باید در ارتباط با هم روی اهداف شغل، استانداردهای آن، اولویتها و گستره زمانی آن به توافق برسند.

ب) تثبیت معیارهای عملکرد: تمام اهداف و معیارهای عملکرد باید هم سو و هم جهت با انتظاراتی باشد که برای کارکنان بیان شده است. بنابراین شرح شغل محلي مناسب برای آغاز فکر کردن درباره معیارهای مناسب است. معیارهای عملکرد می تواند هم عینی و هم ذهنی باشد. معیارهای عینی اهدافی کاملاً^۲ مشخص هستند که نیاز به تفسیر ندارند نظیر مقدار تولید، مدت زمان انجام کار، نتایج مالی در تنظیم معیارهای عینی باید توجه کرد که این معیارها^۳ SMART باشند. یعنی روشن، قابل اندازه گیری، قابل دسترسی، واقع بینانه و زمان انجام آنها مشخص باشد. در مقابل معیارهای عینی، معیارهای ذهنی معیارهایی هستند که ارزیاب باید آنها را تفسیر کند. البته تا آنجا که امکانپذیر است باید از معیارهای عینی استفاده کرد.

ج) فرآیند ارزیابی: فرآیند اندازه گیری عملکرد کارکنان ارزیابی عملکرد نامیده می شود و اساس برنامه مدیریت عملکرد است. در فرایند ارزیابی باید ابتدا کارمند به طور مستقل خود را ارزیابی و رتبه را مشخص کند، سپس کارفرما نیز کارمند را ارزیابی و رتبه را مشخص کند و بعد از آن کارمند و کارفرما همراه با هم روی یک رتبه به توافق برسند.

د) سرپرستی و آموزش برای بهبود عملکرد: نتیجه گام سوم مدیریت عملکرد اطلاعات لازم را برای این مرحله فراهم می سازد. به عبارت دیگر تنظیم برنامه های آموزشی جهت بهبود عملکرد بر اساس اطلاعاتی انجام می شود که از ارزیابی عملکرد حاصل می شود.

ریشه یابی علت شکست برخی از برنامه های مدیریت عملکرد نشان می دهد که اهداف غیر واقعی، تنظیم اهداف یک طرفه، عدم تاثیر گذاری کارکنان در نتایج عملکرد، عدم جبران خدمت و معیارهای عملکرد مکتوب نشده از جمله عوامل اصلی شکست و عدم موفقیت برنامه های مدیریت عملکرد بوده است. (بودکر^۳، ۱۹۸۷). بنابراین اگر توجه شود روح ارزیابی عملکرد به تنظیم و تثبیت اهداف باز می گردد و اگر در تنظیم و تثبیت اهداف و معیارهای عملکرد توجه کافی شود تا حد زیادی موفقیت برنامه مدیریت عملکرد را تضمین می کند. (فیشر^۴، ۱۹۹۶). بنابراین سئوال اساسی که پیش می آید این است که چگونه می توان اهداف و معیارهای عملکرد را تنظیم کرد. برای تنظیم و تثبیت اهداف و معیارهای عملکرد

^۱. Job Description

^۲. Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound

^۳. Boedecker

^۴. Fisher

الگوگیری^۱ می تواند کمک بسیار مفید و مؤثری باشد که در بخش بعد به شرح آن پرداخته می شود.

الگوگیری و نقش آن در مدیریت عملکرد الگوگیری روش نظام مندی است که سازمان می تواند از طریق آن عملکرد خود را در برابر بهترین ها اندازه گیری کند. الگوگیری باعث بهبود و ارتقاء عملکرد می شود به این طریق که سازمان با مطالعه بهترین ها می تواند یاد بگیرد که بهترین ها چگونه عمل می کنند، راز تفاوت عملکرد خود با بهترین ها را دریابد و تغییرات و تحولات لازم برای پرکردن این خلا و شکاف را صورت دهد. به تعبیری می توان گفت الگوگیری فرایند قرض گرفتن ایده ها و تعدیل آنها برای کسب مزیت های رقابتی است. بنابراین الگوگیری اندازه گیری عملکرد در برابر بهترین سازمان ها، تعیین چگونگی دستیابی بهترین ها به سطوح عملکرد و استفاده از این اطلاعات به عنوان مبنایی برای اهداف، راهبردها و عملیات اجرایی است. (لورنس، ۱۹۸۹^۲).

در این تعریف به طور ضمنی دو عنصر اساسی وجود دارد: اول اینکه اندازه گیری عملکرد نیازمند چندین نوع واحد اندازه گیری است که معمولاً "به صورت مقادیر عددی بیان می شوند. این مقادیر عددی که توسط بهترین ها کسب شده اند به عنوان هدف در نظر گرفته می شوند. دوم اینکه الگوگیری مستلزم آن است که مدیران چرایی تفاوت عملکردشان را درک کنند. بنابراین الگوگیران بایستی شناخت عمیقی هم از فرایندهای خود و هم از فرایندهای بهترین ها داشته باشند.

خمیرمایه فکری الگوگیری فلسفه ژاپنی بهبود مستمر و کایزن است. در کایزن غایتی برای بهبود فعالیتها در نظر گرفته نمی شود و بهبود فرآیندی دائمی فرض می شود. (اتکینسون، ۱۹۹۸^۳)

در این راستا هر سازمانی برای اینکه در فرآیند چهار مرحله ای چرخه حیات یعنی معرفی، رشد، بلوغ و افول بتواند مدت زمان رشد و بلوغ را طولانی سازد چاره ای جز بهبود عملکرد دائمی ندارد چرا که در شرایط فعلی سازمانی می تواند به حیات خود ادامه دهد که دارای مزیت رقابتی باشد برای کسب مزیت رقابتی مدیران سازمان باید همواره هم سازمان های رقیب و هم سازمان های سرآمد را زیر نظر و مطالعه داشته باشند و با جستجوی علت موفقیت آنها بستر مناسب برای موفقیت سازمان خود را هموار سازند. (هایزر^۴، ۱۹۹۷)

پیرو همین ایده است که در ژاپن کارکنان سازمان ترغیب می شوند تا نه تنها فرآیندهای داخلی سازمان خود را مطالعه کنند بلکه فرآیندهای داخلی دیگر شرکتها را نیز مطالعه کنند و یاد بگیرند. مزیت این امر انتقال سریع تجربیات مثبت می باشد و اصطلاحاً "گردشگری صنعتی" نامیده می شود. (فیشر، ۱۹۹۶^۵) البته منظور از دیگر سازمانها هم سازمان های رقیب و هم سازمان های پیشتاز و سرآمد است.

^۱. Benchmarking

^۲. Lawrance

^۳. Atkinson

^۴. Hiezer

^۵. Industrial Tourism

^۶. Fisher

برای اینکه فرآیند الگوگیری به نحو مطلوب صورت گیرد لازم است تا با انواع آن آشنا بود و متناسب با شرایط سازمان از الگوگیری متناسب استفاده شود. به طور خلاصه انواع الگوگیری عبارتند از (بستر فیلد، ۱۹۹۹)

۱- الگوگیری داخلی^۱: در این نوع الگوگیری با نگاه به فرایندهای داخلی سازمان، فرایندهای سازمانی که به صورت مطلوب انجام می شوند شناسایی شده و سپس سایر فرآیندهای سازمانی با این فرآیندهای مطلوب مقایسه شده و پس از تعیین شکافها برنامه ای برای پرکردن این شکافها تنظیم می شود.

۲- الگوگیری رقابتی^۲: در این نوع الگوگیری سازمان های رقیب مورد مطالعه قرار می گیرند و آن دسته از فعالیتها و فرآیندهای رقبا که به صورت برتر انجام می شود شناسایی شده و با مقایسه فرآیندهای داخلی سازمان با این فرآیندهای برتر الگوگیری صورت می گیرد.

۳- الگوگیری وظیفه ای^۳: در این نوع الگوگیری نیز مبنای مطالعه خارج از سازمان است اما برخلاف الگوگیری رقابتی مورد مطالعه سازمان های پیشتر و سرمایه هستند که در زمینه ای غیر از زمینه فعالیت سازمان، فعالیت می کنند اما به هر حال برخی از فرآیندهای مشابه در تمام سازمانها وجود دارد و هدف این نوع الگوگیری شناسایی فرآیندهای برتر این سازمانهای پیشتر است.

با توجه به تشریح فرآیند الگوگیری و مزایای مترتب بر آن، ارتباط نزدیکی بین الگوگیری و مدیریت عملکرد وجود دارد. هدف مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد کارکنان از طریق مقایسه آن با معیارها و اهداف از قبل تعیین شده و بیان شده است. از سوی دیگر الگوگیری می تواند در هدف گذاری بسیار سودمند واقع شود که این امر از طریق مطالعه فرآیندهای برتر سازمان و فرآیندهای برتر سازمان های رقیب و پیشتر در زمینه های مختلف حاصل می شود. اما یک سؤال اساسی که پیش می آید این است که چگونه می توان سازمان های برتر و فرآیندهای برتر آنها را شناسایی کرد. مطالعات نشان داده که یکی از روشهای کارآمد برای شناسایی سازمان های کارآمد و برتر تکنیک تحلیل پوششی داده ها^۴ (DEA) می باشد که در بخش بعد به تشریح آن پرداخته می شود.

تحلیل پوششی داده ها

تحلیل پوششی داده ها نوعی مدل برنامه ریزی خطی است که کارایی نسبی گروهی از واحدهای تصمیم گیری را اندازه گیری می کند و یا به عبارت دیگر، DEA یک تکنیک برنامه ریزی ریاضی جهت اندازه گیری عملکرد نسبی واحدهای سازمانی می باشد که دارای ورودیها و خروجیهای مختلف بوده و

^۱. Internal Benchmarking

^۲. Competitive Benchmarking

^۳. Functional Benchmarking

^۴. Data Envelop Analysis

کارمقایسه و سنجش کارآیی مشکل است.^۱ (فورتنا^۱، ۲۰۰۰) این تکنیک برای نخستین بار توسط چارنزا^۲، کوپر^۳، رودس^۴ معرفی گردید و به همین دلیل آن را مدل CCR می نامند. تحلیل پوششی داده ها یک روش نا پارامتریک است که به کمک برنامه ریزی ریاضی به تعیین مرز کارآیی واحدهای تصمیم گیری^۵ (DMU) می پردازد که دارای خروجی ها و ورودی های مشابه اند.

در روش DEA نیاز به هیچگونه فرض یا فرم ریاضی خاص نمی باشد. کارآیی به دست آورده شده در روش DEA، کارآیی نسبی است و مرز کارآیی توسط ترکیب محدبی از واحدهای کارآ ایجاد می شود. لذا هر DMU که بر روی مرز کارآیی قرار داشته باشد، کارآ است و در غیر این صورت ناکارآ خواهد بود. جهت کارآ کردن یک واحد ناکارآ باید تغییراتی در ورودی ها و خروجی های آن واحد صورت گیرد. شایان ذکر است که پس از اجرای مدل های DEA، مجموعه ای تحت عنوان مجموعه مرجع^۶ ارائه می گردد. در این مجموعه مشخص می شود که هر واحد ناکارآ برای رسیدن به مرز کارآیی، باید با کدامیک از واحدهای کارآمد مقایسه شود. (چارنزا، کوپر، رودس، ۱۹۸۴)

اینجا است که در واقع هر واحد ناکارآ می تواند الگوی مناسب را اختیار کرده و با تعیین تفاوت های بین واحد کارآمد و ناکارآمد راهبردهای مناسب جهت حذف شکاف بین واحد ناکارآ با واحد کارآ طراحی شود. باید توجه داشت که کارآیی یک واحد سازمانی حاصل نسبت ستانده به نهاده آن واحد می باشد. اگر یک واحد سازمانی بتواند با نهاده های ثابت، ستانده های بیشتر یا با نهاده های کمتر، ستانده های ثابت و یا با نهاده های کمتر، ستانده های بیشتری را تولید کند، آن واحد سازمانی از کارآیی بالاتری برخوردار خواهد شود (مهرز^۷، ۲۰۰۰). اگر واحدهای سازمانی، فقط دارای یک نهاده و یک ستانده باشند، کارآیی حاصل ستانده به نهاده خواهد بود. اما اگر یک واحد سازمانی دارای نهاده ها و ستانده های مختلف باشد، یافتن وزن مشترک برای ستانده ها و نهاده های مختلف مشکل و حتی غیر ممکن است. در اینجا است که باید از DEA استفاده کرد. در این حالت برای محاسبه کارآیی یک واحد سازمانی (واحد J) باید از رابطه زیر استفاده کرد:

$$\text{کارآیی} = \frac{\text{مجموع موزون ستانده ها}}{\text{مجموع موزون واحدها}} = \frac{\sum_{r=1}^s W_r O_{rj}}{\sum_{i=1}^m V_i I_{ij}}$$

^۱.Fortuna

^۲.Charns

^۳.Cooper

^۴.Rhodes

^۵.Decision Marker Units

^۶. Reference

^۷.Mehrez

در رابطه فوق، W_r وزن ستانده r ام و V_i وزن نهاده i ام می باشد. جهت استفاده از تکنیک DEA و ارزیابی هر یک از واحدهای تصمیم گیری باید یک مدل برنامه ریزی خطی ساخت و براساس آن کارآیی نسبی هر یک از واحدهای تصمیم گیری را با هم مقایسه کرد. بنابراین به تعداد واحدهای تصمیم گیری باید مدل برنامه ریزی خطی ساخته شود که از حل آنها کارآیی نسبی (E_j) هر واحد مشخص می شود. (آذر، ۱۳۷۹) مطلب مهم دیگر در تکنیک DEA که ارتباط مستقیمی با الگو گیری و مدیریت عملکرد پیدا می کند، مفهوم واحد مجازی است. برای بررسی مفهوم واحد مجازی و نقش آن در الگوگیری بایستی دو فرض زیر را در نظر داشت:

الف) مبنای روش تحلیل پوششی داده ها، بر این فرض اساسی قرار دارد که اگر واحد A بتواند خروجی بیشتری نسبت به واحد B ولی با همان میزان ورودی ارائه کند، واحد A از B کارآ تر است.

ب) در صورتی که واحد A بتواند با میزان مشخص ورودی، مقدار مشخص خروجی را ارائه کند، این توقع وجود دارد که سایر واحدهای مشابه نیز بتوانند با همان میزان ورودی، خروجی مشابهی را عرضه کنند. و متشابهها " اگر واحد B با مقدار مشخص ورودی توانایی تولید میزان معینی خروجی را داشته باشد باز هم این انتظار وجود دارد که سایر واحدها نیز بر این امر توانا باشند.

حال می توان واحدهای A، B و سایر واحدها را ادغام و از آن یک ترکیب از ورودی ها و خروجی های واحدها ساخت. اما از آنجا که واحدهای با ویژگی های این ترکیب وجود ندارد، یک واحد مجازی ساخته می شود. پیدا کردن بهترین واحد مجازی از ترکیب تمامی واحدهای واقعی قلب تحلیل پوششی داده ها می باشد. به خاطر داشته باشید که یکی از اهداف اساسی مدیریت عملکرد و الگوگیری شناسایی واحدهای سازمانی ممتاز و سرآمد است. این امر در مدل تحلیل پوششی داده ها با ساخت بهترین واحد مجازی تحقق می یابد. حال اگر این واحد مجازی از واحد مورد بررسی بهتر باشد (یعنی با ورودی های مشابه و مساوی واحد مورد بررسی، واحد مجازی خروجی بیشتری را عرضه کند یا به ازاء خروجی های مشابه و مساوی به ورودی های کمتری نیاز داشته باشد) واحد تحت بررسی غیرکارآ می باشد.

مدل کلی برنامه ریزی خطی DEA به شکل زیر می باشد (اندرسون^۱، ۱۹۹۳)

$$Max E_j = \frac{\sum_{r=1}^s W_r O_{rj}}{\sum_{i=1}^m V_i I_{ij}}$$

^۱.Anderson

$$s.t : \frac{\sum_{r=1}^s W_r O_{rj}}{V_i I_{ij}} \leq 1 \quad (j = 1, 2, 3, \dots, n)$$

$$W_r \geq 0 \quad (r = 1, 2, 3, \dots, s)$$

$$V_i \geq 0 \quad (i = 1, 2, 3, \dots, m)$$

از سوي ديگر براي بررسي کارآيي يك واحد تصميم گيري، اصطلاحاً آن را واحد تصميم گيري صفر مي نامند. کارآيي آن از طريق مدل زير محاسبه مي شود.

$$Max E_o = \frac{\sum_{r=1}^s W_r O_{ro}}{\sum_{i=1}^m V_i I_{io}} \quad (j = 0)$$

$$s.t : \frac{\sum_{r=1}^s W_r O_{rj}}{V_i I_{ij}} \leq 1 \quad (j = 1, 2, 3, \dots, n)$$

$$W_r \geq 0 \quad (r = 1, 2, 3, \dots, s)$$

$$V_i \geq 0 \quad (i = 1, 2, 3, \dots, m)$$

پس از انجام تبديل خطي و حل مدل برنامه ريزي خطي مذکور، ضرائب نهاده ها و ستانده ها (W_r, V_i) که متغیرهاي اين مدل مي باشند، طوري به دست مي آيد که نسبت کارآيي واحد تصميم گيري صفر (DMV_o) به حداکثر برسد. با توجه به محدوديتهاي مدل، مقدار بهينه تابع هدف (E_o^*) حداکثر برابر يك خواهد شد از آنجايي که مقادير بهينه مستقل از واحدهاي اندازه گيري هستند و براي تمامی واحدهاي تصميم گيري یکسان مي باشند، بنابراین يك فرد مي تواند ستانده ها را مثلاً "با يك واحد اندازه گيري (مانند مايل) و ديگري با واحد اندازه گيري ديگر (نظير كيلومتر) اندازه گيري کند اما نتيجه ارزيابي یکسان خواهد بود. (فضلي، ۱۳۸۱)

با توجه به توضيحات ارائه شده تکنیک DEA مي تواند در تفکيک واحدهاي کارآمد و پشتتاز از واحدهاي ناکارآمد سودمند واقع شود. مزيت اساسي اين روش عيني بودن، واضح بودن و صراحت در معيارهائي است که براي اندازه گيري کارآيي استفاده مي شود. و همان طور که قبلاً گفته شد در مديريت عملکرد در تنظيم اهداف بايد به اين مطلب توجه زيادي شود. از طرف ديگر با توجه به خمير مایه مديريت عملکرد که بهبود عملکرد سازمان است، دسترسي به عملکرد بهتر نياز به الگوهاي برتر و پشتتاز دارد که با تحليل پوشي داده ها مي توان گامي مؤثر در شناسايي و معرفي اين واحدهاي برتر برداشت. مطلب مهمتر ديگر اينکه هرواحد سازمانی چه بايستي انجام دهد تا عملکرد بهتري داشته باشد و تبديل به يك واحد برتر شود. اين نيز سنوالي است که پاسخ آن با تشکيل واحد مجازي و مقايسه واحد مورد نظر با واحد مجازي قابل پاسخگويي است به گونه اي که راه کارهاي اجرايي مناسبي از اين مقايسه حاصل مي شود.

بحث و نتیجه گیری

مدیریت عملکرد از مهمترین فرایندهای مدیریتی هر سازمان است چرا که استفاده بهینه و مناسب از امکانات سازمان در سایه مدیریت عملکرد تحقق پیدا می کند. برای آن که مدیریت عملکرد به صورتی موفقیت آمیز انجام شود پیش نیازهایی لازم است. یکی از پیش نیازهای مهم مدیریت عملکرد حصول توافق بین مدیریت و کارکنان روی معیارهای عملکرد است. طبیعی است هر چقدر این معیارهای عینی تر باشند حصول توافق امکان پذیرتر می شود. برای دسترسی به این معیارها عینی و اهداف به نوعی که زمینه بهبود عملکرد نیز فراهم شود، نگاه به فرایندهای موفق درون سازمانی و برون سازمانی، می تواند اطلاعات ارزشمندی را فراهم سازد. این امر یعنی فرایند بررسی منسجم فرایندهای درون و برون سازمانی برای شناسایی واحدهای موفق و کارآمد و به دنبال آن تعیین اهداف عملکردی در چارچوب الگوگیری تحقق پیدا می کند. با استفاده از الگوگیری می توان واحدهای سازمانی را که در یک زمینه مشابه فعالیت می کنند شناسایی کرد و با الگوبرداری از فعالیتها این واحدها و استخراج معیارها و اهداف عملکردی، نظام مدیریت عملکرد را طوری طرح ریزی کرد که هر گونه حرکت به سوی این اهداف و معیارها را با ابزارها و مکانیزم های مختلف (پاداش، تشویق و...) پاسخ دهد.

از سوی دیگر برای اینکه تعیین این واحدهای موفق و کارآمد هر چه عینی تر و به دور از خطا و قضاوت ذهنی باشد پیشنهاد می شود از روش تحلیل پوششی داده ها استفاده شود. این روش که با مقایسه نهاده ها و ستانده های واحدهای سازمانی (کارآیی) شکل می گیرد به تفکیک و مقایسه واحدهای سازمانی کارآ و ناکارآ می پردازد. پس از انجام این تفکیک و رتبه بندی واحدهای سازمانی، یک واحد سازمانی مجازی تشکیل می شود که می تواند برای هر واحد سازمانی به عنوان یک الگو مطرح شود و از مقایسه این دو واحد باهم و شناسایی تفاوتها راه کارهای اجرایی مناسب برای تبدیل واحد ناکارآمد به واحد کارآمد را طراحی کرد. اگر اندکی توجه شود فلسفه هر سه رویکرد یعنی مدیریت عملکرد، الگوگیری و تحلیل پوششی داده ها در یک نقطه همگرایی پیدا می کند و آن بهبود عملکرد است به عبارت دیگر هدف اساسی مدیریت عملکرد، الگوگیری و تحلیل پوششی داده ها بهبود عملکرد است. اما در عین حال اگر مدیریت عملکرد را به عنوان یک اصل بپذیریم، دو رویکرد دیگر یعنی الگوگیری و تحلیل پوششی داده ها همانند دو سیستم پشتیبان تصمیم^۱ (DSS) می تواند اجرای موفقیت آمیز مدیریت عملکرد را حمایت و هدایت کند.

^۱. Decision Support System

منابع :

- ۱) Anderson.P.,N.C. Petersen (۱۹۹۳), **A Procedure for Ranking Efficient Units in DEA**, Management Science, Vol.۳۹. PP.۱۲۶۱-۱۲۶۴.
- ۲) Atkinson, A.; (۱۹۹۸) **Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation**, European Management Journal, ۱۶, PP.۵۵۲-۵۶۱
- ۳). Besterfield, Dale. (۱۹۹۹), **Total Quality management**, Prentice Hall, New Jersey
- ۴) Boedecker, Ray F.,(۱۹۸۷) **Eleven Conditions for Excellence**, American Institute of Management.
- ۵). Charnes,A.W.W. Copper and E.Rhode(۱۹۸۴).**Measuring The Efficiency of Decision Making Units**, European Journal of Operation Research, No.۲,PP.۴۲۹-۴۴۴.
- ۶) Fawcett, S.F.& Copper, M.B.:(۱۹۹۸),**Logistics Performance Measurement and Customer successes**, Industrial Marking Management, ۲۷,PP.۳۴۱-۳۵۷
- ۷). Fisher,John,J.:(۱۹۹۶), **How To Improve Performance through Benchmarking**, Kogan Page, London
- ۸) Fortuna,Tiziana(۲۰۰۰),**A DEA Model for the Efficiency Evaluation of Nondominated Phats**, Journal of Operational Research, ۱۲۱-PP.۵۴۹-۵۵۴
- ۹)Hiezer, J.(۱۹۹۹), **Principles of operations Management**, Prentice Hall.
- ۱۰). Kurnia, S. and Johnston, R.B.,(۲۰۰۰),**The need for a Processual View of Inter-organizational Systems adoption**, Journal of Information Systems, ۹,PP.۲۹۵-۳۱۹.
- ۱۱) Lawrence, S. Pryor,(۱۹۸۹), **Benchmarking: A Self Improvement Strategy**, The Journal of Business Strategy November& December.
- ۱۲) Mehrez, Abraham, Yossi Hadad,(۲۰۰۰), **An AHP/DEA Methodology Ranking Decision Making Units**, International Transitions in Operational Research, No۷,PP.۱۰۹-۱۲۴.

۱۳) آذر، عادل (۱۳۷۹)، تحلیل پوششی داده ها (DEA) و فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP): مطالعه ای تطبیقی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۷ و ۲۸، صفحه ۱۴۶-۱۲۹.

۱۴) فضلی، صفر (۱۳۸۱)، طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مدیران سازمانهای دولتی- رویکرد DEA، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.