

بسمه تعالی

ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمی

محمد رحمانی

دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی

پست الکترونیک: M.Rahmani@mail.com

تلفن همراه: ۰۹۱۲۲۸۲۴۲۱۵

چکیده

موضوع ارزیابی عملکرد را می توان از دو دیدگاه مورد توجه قرار داد؛ اول اینکه در ارزیابی عملکرد یک فرد تنها بر نتایج حاصل از کار او تکیه شود و عملکرد او با یکسری معیارهای مالی قابل مدیریت است. اما دیدگاه دوم این است که عملکرد ماحصل کارکرد یک سیستم است. به طوری که فرد – اگرچه به ظاهر کننده کار است – تنها جزئی از این سیستم می باشد. لذا در ارزیابی عملکرد اجزای سیستم باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمانهای سازمان، از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، به یک ارزیابی واقعی، منصفانه و قابل اتکا خواهد انجامید. به این ترتیب در مقاله حاضر، موارد زیر ارائه می شود.

- تبیین مبانی، تعریف و اهداف مدیریت عملکرد،
- معرفی روشهای ارزیابی عملکرد،
- تحلیل اثربخشی سیستمهای موجود ارزیابی عملکرد،
- طرح سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر برای مجریان.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، معیارها، دیدگاه سیستمی، فعالیتهای حرفه ای.

مقدمه

تقریباً هر سازمانی دارای یک سیستم مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می رود اهدافی مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی برآورده سازد. اهداف مزبور غالباً عبارتند از برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارت‌هایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقا می باشد، تصمیم گیری درباره افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و کمک به اجرای استراتژیهای کسب و کار.

شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف جامه عمل بپوشاند، می تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان نماید. اما اینکه چه چیزی یک سیستم مدیریت عملکرد را به سیستمی کارآمد مبدل می سازد، چندان روشن نیست.

عوامل مختلفی وجود دارد که می تواند اثر بخشی یک سیستم مدیریت عملکرد را تحت الشعاع قرار دهد که در مطالعات تجربی متعدد، بسیاری از این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است. مثلاً تحقیقات قابل ملاحظه ای نشان می دهد هنگامی که بازخور مداوم ارائه شده، ارزیابی های مبتنی بر رفتار صورت گرفته و ممیزی آموزش دیده بکار گرفته شوند، اثربخشی مدیریت عملکرد، ارتقا می یابد.

در عین حال شواهد موجود نشان می دهد که اگر سیستمهای مدیریت عملکرد به درستی اجرا نشوند، پیامدهای منفی قابل ملاحظه ای بدنبال خواهند داشت. بنابراین طراحی و اجرای یک سیستم موثر و کارآمد مدیریت عملکرد، از ضروریات سازمانهاست. زیرا پویایی دیگر زیر سیستم های کلان سیستم سازمانی، بطور مستقیم و غیر مستقیم وابستند تحت تأثیر کیفیت این زیرسیستم قرار دارد. با این اوصاف، در این مقاله ضمن کنکاش در ادبیات موضوعی مربوطه، به جستجوی سیستمی جامع و بروز برای مدیریت عملکرد می باشیم.

مبانی مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد از دیرباز بعنوان عاملی مهم در اجرای استراتژیهای شرکتها مطرح بوده است و غالباً در قالب بیان استراتژیها به شکل اهداف مالی بکار گرفته و در عملیات مختلف کسب و کار بکار بسته می شود. این رویکرد به طراحی و بکارگیری سیستمهای مدیریت عملکرد در کسب و کار در اواخر سالهای دهه ۱۹۸۰ بشدت مورد انتقاد قرار گرفت. گفته می شد که مدیریت عملکرد

تأکید بیش از حدی بر بعد مالی داشته است؛ تأکید، بیشتر بر گزارش دهی سود و زیان بوده است تا فرموله کردن و اجرای استراتژیها. در عکس العمل در برابر این "استدلال بجا" تعدادی از مدل‌های کم و بیش جدید مدیریت عملکرد ارائه شد. برخی از این مدل‌ها تا حد زیادی توجه محققین و مجریان را به خود معطوف داشت؛ بعنوان مثال می‌توان به بالانسد سکورد کارد^۱ (Kaplan and Norton, ۱۹۹۲) و EVA (Stewart, ۱۹۹۱) اشاره کرد.

بعد از طرح و بکارگیری مدل‌های جدید مدیریت عملکرد، توجه صاحب‌نظران معطوف به تحولات پس از آن گردید. مطلب مهمی که در این راستا مطرح شده است اینکه فاصله میان برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد و کنترل عملیاتی کاهش یافته است (Otley, ۱۹۹۴). این بدان معنی است که تدوین استراتژی‌ها، مورد توجه کل سازمان قرار گرفته است؛ یعنی کلیه بخش‌های سازمان در این کار سهمی هستند. به این ترتیب مدیریت عملکرد، به ابزار مهمی برای تدوین و اجرای استراتژی، چه در سطح مدیریت ارشد و چه در سطوح مدیریت عملیاتی تبدیل شده است (Simons, ۱۹۹۵). بنابراین مدیریت عملکرد، در مقایسه با شکل سنتی آن که بر معیارهای پولی از قبیل ROI و RI تأکید داشت، قلمرو خود را توسعه داده و رفته رفته گرایش استراتژیک بیشتری یافته است.

در عین حال تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که سیستم‌های مدیریت عملکرد، بسته به منطقه جغرافیایی، سوگیری‌های متفاوتی داشته است.

مدیریت عملکرد در مناطق مختلف جهان

در این بخش به مرور تعدادی از مطالعات مهمی می‌پردازیم که راجع به سیستم مدیریت عملکرد در ملل صنعتی صورت گرفته است. ادعا نداریم که این بحث، بحث کاملی است اما هدف از آن، شناسایی چگونگی توسعه مدیریت عملکرد می‌باشد.

آمریکای شمالی

در ایالات متحده از اوایل دهه ۱۹۷۰ تأکید بر سودآوری کوتاه مدت و مدیریت عملکرد مبتنی بر معیارهای مالی بوده است. فقدان دیدگاه استراتژیک بلندمدت در جهان متلاطم، موجب شده است تعداد زیادی از شرکتهای ایالات متحده قابلیت رقابت لازم را نداشته باشند (Blaine, ۱۹۹۳). مدیریت عملکرد مبتنی بر معیارهای مالی، قابلیت ارائه اطلاعات جامع و چند جانبه درباره

^۱. Balanced Score Card

تغییر و تحول در حوزه هایی که اهمیت استراتژیک دارند را ندارد (Johnson and Kaplan, ۱۹۸۷). در سالهای دهه ۱۹۹۰ در پاسخ به انتقادات وارد بر سیستم امریکایی مدیریت عملکرد، مدلهای کنترل با "گرایش استراتژیک بیشتر" ارائه گردید. بالانس سکورکارد، نمونه ای از این دست است. این مدل، یک مدل کنترل است که به گونه ای متوازن، در بردارنده معیارهایی با دیدگاه مالی و معیارهایی با دیدگاههای غیرمالی است. معیارهای دسته اخیر، مبین شاخصهایی برای ردگیری فاکتورهای استراتژیک مهم از قبیل رابطه با مشتریان و کارایی فرایند می باشند (Kaplan and Norton, ۱۹۹۲).

سکورکارد _ و نیز دیگر مدلهای هنجاری که ماهیت مشابه آن دارند _ در افزایش انطباق مدیریت عملکرد با نیازهای شرکتهای امریکایی در سطح عملیاتی و توجه بیشتر به معیارهای غیرمالی موثر بوده است (Coats et al., ۱۹۹۳; Euske et al., ۱۹۹۲). این مهم، به گونه های مختلف تبیین شده است. مثلاً بنا به گفته ستیورز و همکاران^۲ (۱۹۹۸) رقابت شدید در ایالات متحده، عاملی بوده است که منجر به تحول در سیستمهای مدیریت عملکرد و انطباق آنها با الزامات جدید گردیده است. همچنین از رابطه میان کنترل مدیریت و دیگر رویه های برنامه ریزی و ردیابی بعنوان عاملی دیگر در این راستا یاد می شود (Bromwich and Bhimani, ۱۹۹۴).

ژاپن

در ژاپن، عرصه رقابت بویژه در بازار داخلی این کشور از ایالات متحده هم شدیدتر بوده است. تکیه بر تعداد کمی از شرکتهای که در صنعت مربوط به خود، پیشرو هستند (خصوصیت صنعت امریکا)، در ژاپن مصداق ندارد. در این کشور در هر صنعت، تعداد فراوانی از شرکتهای در رقابت با یکدیگر می باشند (Tezuka, ۱۹۹۷). همچنین شرکتهای ژاپنی در مقایسه با امریکایی ها که اولویت را به بازگشت سرمایه می دهند، بیشتر به رشد تمایل دارند. این عوامل می تواند دلیلی بر تفاوت در محور تمرکز مدلهای مدیریت عملکرد در این دو کشور مرقی باشد. بزرگترین تفاوت آن است که شرکتهای ژاپنی تاکید بسیاری بر اهمیت ارتباط دادن استراتژی با عملیات دارند (Wheelwright, ۱۹۸۱). معیارهای غیرمالی، نقش حیاتی در ایجاد این ارتباط دارند؛ این معیارها با رابطه مستقیمی که با عملیات دارا هستند، باعث القای بینشهایی درباره اهداف و استراتژیها در تمام سطوح

^۲ - Stivers et al.

سازمان می شوند. لذا مدیریت عملکرد ژاپنی اساساً گرایش به تأثیرگذاری بر رفتار دارد تا تهیه داده های دقیق حسابداری (Hiromoto, ۱۹۸۸). بعلاوه سیستم ژاپنی، مویکد رویکرد بلند مدت به کسب و کار بوده و طرز تلقی مثبتی به سرمایه گذاری در توسعه محصول و فرایند دارد (Bhimani and Bromwich, ۱۹۸۹). بزعم بسیاری از تحلیلگران، این عوامل دلیل مهمی بر پیشرفت صنعت ژاپن می باشد (Yoshikawa et al., ۱۹۹۴).

اروپا

مروری بر کشورها و مناطق چندی در اروپا نشاندهنده تصویری دگرگونه است. مطالعات تجربی مربوط به پادشاهی انگلستان نشان داده است که در این کشور، معیارهای مالی جایگاه ویژه ای در ارزیابی عملکرد دارند، اگر چه معیارهای غیرمالی نیز جای خود را باز کرده اند (CIMA, ۱۹۹۳; Drury et al., ۱۹۹۳). بنا به تحقیقات انجام شده، اخیراً مدل‌های جدید کنترل که غالباً در بردارنده معیارهای غیرمالی می باشند، بطور گسترده ای در شرکتهای بریتانیایی در حال گسترش می باشند (Bromwich and Bhimani, ۱۹۹۴). این روند می تواند نمایانگر گرایش به "مدیریت با جهتگیری استراتژیک" در بریتانیایی بزرگ در دهه ۱۹۹۰ باشد. در فرانسه، معیارهای غیرمالی نسبتاً خوب جا افتاده اند اما بعنوان مکمل معیارهای مالی. مدل کنترل "Tableau de Bord" که در آن استراتژی ها، به معیارهای مالی و غیرمالی شکسته شده است، در میان شرکتهای فرانسوی رواج ویژه ای یافته است (Epstein and Manzioni, ۱۹۹۸). مدل مزبور، در میان شرکتهای ایتالیایی نیز گسترش یافته است، در حالی که در آلمان و پادشاهی انگلستان، بالانسد سکورکارد ترجیح داده می شود (Gehrke and Horvath, ۲۰۰۱).

تعدادی از مطالعات صورت گرفته در کشورهای اسکاندیناوی، نشان داده است که در کشورهای این منطقه، مدیریت بر مبنای هدف (MBO) در سطح عملیاتی محلی بعنوان مکمل مدیریت عملکرد عمل می کند (Jonsson, ۱۹۹۶b). از آنجا که در هر دو (MBO و مدیریت عملکرد)، به علل و نتایج توجه می شود، لذا هر دو این رویکردها، کارکنان را قادر می سازند بطور فعال در بحث اهداف و عملکرد، مشارکت کنند. کنترل رسمی که بدین شیوه طراحی و اعمال می شود، با سبک مدیریتی معروف به "مدیریت سکاندیناوی" سازگاری دارد که تمرکززدایی از مولفه های آن است (Jonsson, ۱۹۹۶a). مطالعه ای درباره

۱۰۰ شرکت سوئدی نشان می‌دهد که معیارهای غیرمالی نیز در سطوح سازمانی بالاتر حائز اهمیت بوده (Johansson et al., ۱۹۹۷) و بنابراین چنین معیارهایی چارچوب مرجع مشترکی را فراهم می‌آورند که تسهیل‌کننده ارتباط میان مدیریت ارشد و سطوح عملیاتی است (Jonsson and Gronlund, ۱۹۸۸). بالاخره اینکه در کشورهای سکاندیناوی، استفاده از مدل‌های کنترل استراتژی‌گرا از قبیل بالانس‌سکور کارد، رایج است (Olve et al., ۱۹۹۹; Johanson et al., ۱۹۹۸).

مدیریت عملکرد در فعالیتهای حرفه‌ای

بسیاری از محققین متوجه چالش‌های خاص پیش‌رو در مدیریت عملکرد در حوزه تحقیق و توسعه (R&D) شده و درصدد دستیابی به راهکارهایی موثر در این زمینه برآمده‌اند. در اینجا، هم "R" و هم "D" مدنظر است. مشکلات در ارزیاب عملکرد اینگونه فعالیتها از دلایل زیر ناشی می‌شوند.

- میزان تلاش صورت گرفته، بطور مستقیم قابل مشاهده نیست (چنانکه این ویژگی، از مشخصات کارهای حرفه‌ای است).
- پیامد اقدامات بطور مستقیم قابل مشاهده نیست. اولاً دلگرمی یک واحد سازمانی مشخص به سرمایه‌گذاری در یک پروژه R&D مخاطره‌انگیز غالباً کمتر است. زیرا ممکن است بخشی از عواید آن به واحدهای دیگر اختصاص یابد (Hauser, ۱۹۹۴; Flathman and Xie, ۱۹۹۶). همچنین نتایج مورد انتظار، چنان دیر تحقق می‌یابند که دیگر اثری بر کارراهه مدیر ندارند: بیش از نصف میزان عمر یک محصول طول می‌کشد تا سودآوری آن بطور دقیق معین شود (Beardsley, ۱۹۷۸).
- عدم اطمینان بالایی وجود دارد. به عبارت دیگر وقایع غیر قابل کنترل و غیرقابل پیش‌بینی زیادی پیش روی این گونه فعالیتهاست. لذا غالباً بروشنی معلوم نیست کدام اقدامات به موفقیت نهایی ربط داشته است. ممکن است تیم، همه کارها را بدرستی انجام داده باشد اما در عین حال بخاطر حرکتی از سوی یک رقیب یا یک رخداد سیاسی در کشور هدف، محصول به بن بست برسد. حصول نتیجه همیشه نمی‌تواند معیار قضاوت در مورد یک محقق باشد.

برای دستیابی به راهکاری برای تنظیم سیستم مدیریت عملکرد در این زمینه، باید به هدف از این کار شروع کرد. به این ترتیب می‌توان به سمت طراحی چنین سیستمی حرکت کرد. هدف اساسی معیارهای عملکرد، ترغیب رفتاری است که به حصول اهداف سازمان می‌انجامد

(Meyer, ۱۹۹۳). می توان چهار کارکرد اصلی برای ارزیابی عملکرد در حوزه R&D متصور شد: تنظیم و اولویت بندی، اندازه گیری و تشویق، کنترل عملیاتی و یادگیری و بهبود.

تنظیم و اولویت بندی: بدست آوردن معیارها از استراتژی
یکی از کارکردهای اساسی معیارهای ارزیابی، جلب کردن توجه به آرمان و اولویت های سازمان است. معیارهای مالی به تنهایی نمی توانند به این امر جامه عمل بپوشانند. در این راستا به معیارهای غیرمالی نیاز است که وابسته به "آرمان مورد نظر" می باشند (Craig and Hart, ۱۹۹۳; Hart, ۱۹۹۳).

برای هدایت اقدامات و فعالیتها در مسیر مطلوب، باید از معیارهای چندگانه استفاده کرد تا از هماهنگی با استراتژی اطمینان حاصل شود. مدیران باید به جای پیگیری یک بعد از هدف، عوامل کلیدی گوناگون را مدنظر قرار دهند.

ارزیابی و تشویق

غالباً هدف معیارهای عملکرد ارزیابی افراد است. ادبیات موضوعی مربوط به این مقوله، بر اهمیت تناسب میان مسئولیت و اختیار تأکید دارد... در یک مقاله تأثیرگذار که توسط Holmstrom و Milgrom (۱۹۹۱) ارائه شده است، مدلی طراحی گردیده است که بیان می دارد ارزیابی عملکرد باید با پشتوانه طرح شغل صورت گیرد: اگر وظایف، قابل جداسازی از یکدیگر باشند، باید مسئولیت افراد در قبال آنها نیز تفکیک گردد بطوری که قلمرو مسئولیت و اختیار سازگاری داشته باشد. بعلاوه اگر یک مدیر مسئول وظایف چندگانه ای است که برخی از آنها برحالی قابل ارزیابی نیست یا توأم با عدم اطمینان می باشد، در این صورت مجاز به بکارگیری هیچ مشوق "سنگینی" نمی باشیم. چرا که اولاً بکارگیری مشوق های سنگین، غیر منصفانه خواهند بود زیرا بار ریسک زیادی را با خود به همراه خواهد داشت. ثانیاً اینگونه مشوق، توجه و کوشش کارکنان را از وظایفی که ارزیابیشان مشکل است، دور کرده، به وظایف قابل ارزیابی معطوف می دارد (چی بهتر از کارهای قابل ارزیابی!).

Feltham و Xie (۱۹۹۴) این مقوله را بیشتر بررسی کرده و معیارهای عملکرد را بر مبنای دقت (نبود اختلال^۲) و سازگاری (تأکید استراتژیک بر ابعاد مختلف هدف و به تبع آن اولویت بندی صحیح اقدامات) دسته

^۲. Noise

بندي کرده اند. آنها خاطر نشان نموده اند که براي کاهش اختلالات و افزايش سازگاري سيستم ارزيابي عملکرد با استراتژي مي توان به معيارهاي عملکرد افزود. معيارهاي خروجي-گرا را مي توان براي پروژه هاي کاربردي و تلاش صورت گرفته در فرايند تحقيق را براي تحقيقات مخاطره انگيز (ريسک دار) و تحقيقات بنيادين که در پي توسعه تکنولوژي هستند، بکار گرفت. به همين گونه Chiesa و همکاران (۱۹۹۶) و Griffin و Page (۱۹۹۶) نيز به اين نتيجه رسيده اند که ممیزی تکنیکی یک سازمان تحقيقاتي و توسعه اي، بايد دربردارنده معيارهاي خروجي و فرايندي باشد.

بنابراين محقق بايد براساس كيفيت فرايند تحقيق محک زده شود. پاداش ها بايد نه تنها مالي باشد، که بر شناخت نيز تأکيد داشته باشد (Angle, ۱۹۸۹).

کنترل عملياتي

اين امر در تئوري مهندسي کاملاً شناخته شده است که سيستم هاي پويا براي حفظ مسير خود، نيازمنند بازخور فوري مي باشند؛ همچنانکه يك هواپيماي جنگنده، بايد بطور پيوسته تحت نظارت و اصلاح قرار داشته باشد تا دچار تصادم نشود. به همين ترتيب معيارهاي عملياتي بايد مورد توجه و ردگيري مستمر قرار داشته باشد تا از مسير صحيح خود منحرف نشوند. برنامه ها، اهداف، بودجه ها و "ميزان پيشرفت"، پيوسته رديابي مي شوند. اما در عين حال معيارهاي ديگري از قبيل عوامل رقابتي، حمايت سازماني، قابليتهاي فني يا الزامات بازار نيز براي افزايش سرعت عكس العمل، لازم است؛ (Balachandra, ۱۹۸۴; Krouwer, ۱۹۹۸; Kumar et al., ۱۹۹۶).

يادگيري و بهبود

عملکرد پروژه R&D نتيجه تعاملاتي پيچيده ميان عوامل بسياري است که همه آنها، شناخته شده نيستند. سازمان براي يادگيري از پروژه ها بمنظور بهبود در آينده، نيازمنند مدلي از فرايند است که از طريق آن بتوان به جمع آوري داده، شناسايي علل اساسي و نتيجه گيري پرداخت. اين نگرش، بسيار شبیه رويکرد مديريت كيفيت جامع (TQM) مي باشد که عبارتست از جستجوي سيستماتيک كيفيت به مفهوم رضايتمشري. براي دستيابي به چنين مدلي، مي توان ابعاد كيفيت را تعريف و ارزيابي کرده و سپس براي بهبود مدلهاي مربوط به فرايند توسعه بکار گرفت (Debackere et al., ۱۹۹۷; Meyer, ۱۹۹۳).

با اینکه معیارهای یادگیری به اندازه معیارهای کنترل عملیات مستلزم فوریت نیستند، اما باید به محض اتمام پروژه، ارائه شوند. اگر تأخیر در بازخور، زیاد باشد یادگیری میسر نخواهد بود (Meyer, ۱۹۹۳). این مهم نیز شبیه یکی از مزایای برنامه های TQM است که در آن سطح موجودی پایینتر، با ممکن ساختن ردگیری آسانتر و کارایی افزونتر در یادگیری و بهبود فرایند، امکان تشخیص سریعتر مشکلات فرایند را فراهم می آورد. یافته های تحقیق در زمینه ارزیابی عملکرد فعالیتهای حرفه ای، در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. خلاصه اصول ارزیابی عملکرد واحدهای R&D

جهت گیری استراتژیک:

- خرد کردن استراتژی کسب و کار به استراتژی های بخشی از طریق استراتژی تکنولوژی و ارسال دستاوردهای اطلاعاتی به سمت بالا
- نیت استراتژیک: معیارها، القا کننده آمال سازمان می باشند.
- هماهنگی: معیارهای R&D تعیین کننده روابط کلیدی کسب و کار در چارچوب R&D می باشد.

ارزیابی و تشویق پرسند:

- طرح شغل: تناسب اختیار و مسئولیت
- دقت: نبود "اختلال"، ربط علی (یا دست کم ربط آماری) میان معیار و رفتار مطلوب
- هنگامی که قابلیت ارزیابی پایین است یا اختلال وجود دارد، مشوقهای سنگینی تعیین نشود.
- تعدیل ریسک: برای پروژه های کم ریسک، خروجی و برای پروژه های پر-ریسک، کیفیت فرایند را بسنجید.
- همیشه خروجی را در سطح کلی R&D ارزیابی کنید.

کنترل عملیاتی:

- بموقع بودن
- انحراف از برنامه را شناسایی کنید.
- بر اساس یک مدل علی از فرایند، عمل کرده، اقداماتی را در جهت اصلاح انحرافات معمول دارید.

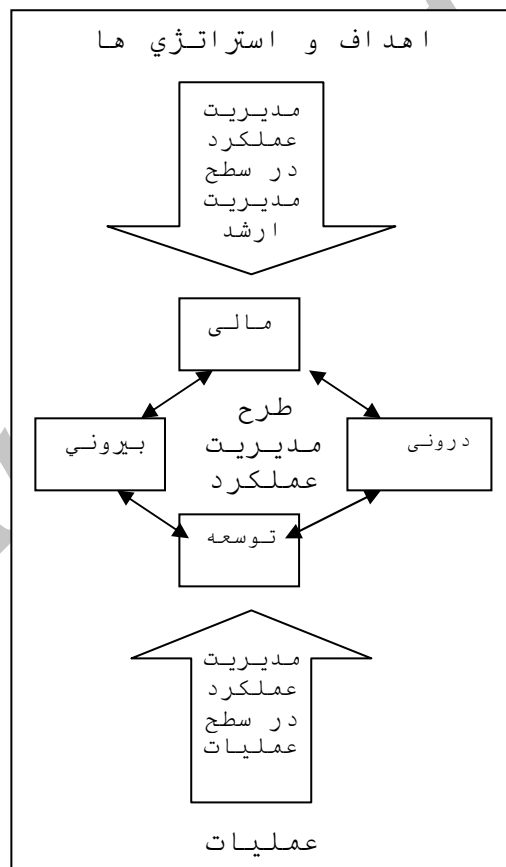
یادگیری و بهبود:

- مدل های علی فرایند را بهبود دهید.
- پایگاه داده ای مشترک استقرار داده، تحلیلی از علت اساسی ارائه دهید.
- اقدامات اصلاحی برای پروژه های آتی را شناسایی کنید.

- زبان مشترک و روشهایی برای حل مسئله تعیین کنید.
- دانش فرایندی (نوآوری تدریجی) در برابر مکاشفه و کسب مهارت (نوآوری رادیکال).

سیستم موثر مدیریت عملکرد

به نظر می رسد که چالش اصلی در مدیریت عملکرد، استفاده موثر از اطلاعات مربوط به عملیات برای ردگیری فعالیتها، در عین حفظ رابطه ای شفاف با استراتژیها و اهداف کلی است. در این راستا، دسته ای از مدلهاي استراتژی گرای مدیریت عملکرد در امریکاي شمالي و همینطور اروپا ارائه شده است؛ (Kaplan and Norton, ۱۹۹۲, Epstein and Manzoni, ۱۹۹۸). بر اساس مروري که بر رویکردهاي ملل مختلف در زمینه سیستم مدیریت عملکرد صورت گرفت، حال می توان تعدادی از ابعاد مهم مدیریت عملکرد را تعیین کرد؛ این ابعاد، تشکیل دهنده سیستم جامع مدیریت عملکرد می باشند که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. ابعاد مهم مدیریت عملکرد

طرح شدن و بسط این مدلهاي جدید کنترل، تغییراتی را در شاکله مدیریت عملکرد موجب شده است. بویژه توجه

بیشتری به معیارهای غیرمالی معطوف گردیده است. این امر، بمعنی آن است که نه تنها به فرایندهای داخلی و فعالیت‌های توسعه‌ای توجه شده است، بلکه اطلاعات بیرونی مربوط به حوزه‌هایی از قبیل رفتار مشتری در امر خرید و اقدامات رقبا نیز در این راستا بکار بسته می‌شود (Brownwich, ۱۹۹۰).

نتیجه‌گیری

این مقاله، با استفاده از تحقیقات تجربی صورت گرفته، به تشریح فرایند طراحی و اجرای یک سیستم جامع مدیریت عملکرد پرداخت. در چنین سیستمی، اساساً سه کارکرد مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می‌گیرد: همسویی استراتژیک و اولویت بندی، ارزیابی و تشویق، کنترل عملیاتی و یادگیری و بهبود.

معیارهای مختلف باید در یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، لحاظ گردد؛ برای تحقق کارکردهای اساسی این سیستم، لازم است به ماهیت سازمان توجه شود در یک سازمان حرفه‌ای، به معیارهایی نیاز است که جوابگوی ارزیابی نوع خاص فعالیت‌های حرفه‌ای مربوطه بوده، پرورش دهنده رفتار مطلوب باشد. در نظام ارزیابی عملکرد، تکیه صرف بر یکی از ابعاد - از جمله بعد مالی - برای تحقق اهداف مدیریت عملکرد که عبارتست از ارزیابی فعالیت‌های صورت گرفته و هدایت آنها در مسیر مورد نظر، کافی نیست. برای حرکت در مسیر استراتژیک سازمان، باید معیارهای ارزیابی عملکرد با این استراتژیها همسویی داشته باشند. همچنین در طراحی و اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد، نگرش سازمان و کشور مورد نظر در زمینه کسب و کار و ساختار صنعت آن نیز از عوامل تأثیرگذار می‌باشد.

تحلیل روند تاریخی دیدگاهها در باره مدیریت عملکرد و تحولات صورت گرفته در این زمینه در ملل گوناگون جهان نشان داد که رفته رفته معیارهای دیگری غیر از معیارهای مالی در این عرصه لحاظ گردیده است. البته این امر در کشورهای مختلف به گونه‌های مختلفی دنبال شده است. بطوری که تفاوت در میزان توسعه یافتگی کشورها را می‌توان به تفاوت در دیدگاه‌هایی نسبت داد که نمود آن را در الگوهای مدیریت عملکرد آنها نیز شاهد هستیم.

مطالعه حاضر، نشانگر پیوند میان نگرش مدیریت کیفیت جامع (TQM) و بحث مدیریت عملکرد می‌باشد؛ رویکرد TQM در فرایند ارزیابی عملکرد چنین مصداق

می یابد: احاطه بر فرایند، از طریق تعمق موشکافانه در رابطه میان رفتار (فرایند) و نتیجه و نیز رابطه بین نتایج عملیاتی و استراتژی کسب و کار تحقق می یابد. ماحصل احاطه بر فرایند نیز اتخاذ تصمیماتی بهتر است.

منابع و مآخذ

۱. Angle HL. (۱۹۸۹) Psychology and organizational innovation. In Van de Ven AH, Angle HL, Poole MS, editors. Research on the management of innovation. New York: Harper and Row. p. ۱۳۵-۷۰.
۲. Balachandra R. (۱۹۸۴) Critical signals for making go/no go decisions in new product development. *J Product Innovation Management*; ۲: ۹۲-۱۰۰.
۳. Beardsley G, Mansfield E. (۱۹۷۸) A note on the accuracy of industrial forecasts of the profitability of new products, and processes. *J Business*; ۵۱(۱): ۱۲۷-۳۵.
۴. Bhimani, A. and Bromwich, M. (۱۹۸۹) Advanced manufacturing technology and strategic perspectives in management accounting. *European Accounting News January*, ۲۱-۳۱.
۵. Blaine, M. (۱۹۹۳) Profitability and competitiveness: lessons from Japanese and American firms in the ۱۹۸۰s. *California Management Review Fall*, ۴۸-۷۴.
۶. Bromwich, M. (۱۹۹۰) The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society* ۱۵, ۲۷-۴۶.
۷. Bromwich, M. and Bhimani, A. (۱۹۹۴) *Management Accounting: Pathways to Progress*. CIMA, London.
۸. Chiesa V, Coughlan P, Voss CA. (۱۹۹۶) Development of a technical innovation audit. *J Product Innovation Management*; ۱۳: ۱۰۵-۳۶.
۹. CIMA (۱۹۹۳) *Performance Measurement in the Manufacturing Sector*. CIMA, London.
۱۰. Coats, J.B., Davis, E.W., Emmanuel, C.R., Longden, S.G. and Stacey, R.J. (۱۹۹۲) Multinational companies' performance measurement systems: international perspectives. *Management Accounting Research* ۳, ۱۳۳-۱۵۰.
۱۱. Craig A, Hart S. (۱۹۹۳) Dimensions of success in new product development. In: Baker MJ, editor. Perspectives on marketing management (chapter ۱۰, vol. ۳). London: Wiley. p. ۲۰۷-۴۳.

۱۲. Debackere K, Van Looy B, Vliegen J. (۱۹۹۷) Process view on managing quality during the creation of technical innovations: lessons from field research. *R&D Management*; ۲۷(۳): ۱۹۷-۲۱۱.
۱۳. Drury, C., Braund, S., Osborne, P. and Tayles, M. (۱۹۹۳) *A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies*. ACCA, London.
۱۴. Epstein, M. and Manzoni, J.-F. (۱۹۹۸) Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard. *European Management Journal* ۱۶, ۱۹۰-۲۰۳.
۱۵. Euske, K.J., Lebas, M.J. and McNair, C.J. (۱۹۹۳) Performance management in an international setting. *Management Accounting Research* ۴, ۲۷۵-۲۹۹.
۱۶. Feltham GA, Xie J. (۱۹۹۴) Performance measure congruity and diversity in multi-task principal-agent relations. *The Accounting Review*; ۶۹(۳): ۴۲۹-۵۳.
۱۷. Gehrke, I. and Horva'th, P. (۲۰۰۱) Implementation of performance measurement: a comparative study of French and German organizations. Paper presented at the *European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) Workshop On Performance Measurement And Management Control*.
۱۸. Griffin A, Page AL. (۱۹۹۶) PDMA success measurement project: recommended measures for product development success, and failure. *J Product Innovation Management*; ۱۳: ۴۷۸-۹۶.
۱۹. Hart S. (۱۹۹۳) Dimensions of success in product development: an exploratory investigation. *J Marketing Management*; ۹: ۲۳-۴۱.
۲۰. Hauser JR. (۱۹۹۶) Metrics to value R&D: an annotated bibliography. MITICRMOT Working Paper.
۲۱. Hiromoto, T. (۱۹۸۸) Another hidden edge: Japanese management accounting. *Harvard Business Review* ۶۴, ۲۲-۲۶.
۲۲. Holmstrom B, Milgrom P. (۱۹۹۱) Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design. *J Law, Economics and Organizations*; ۷: ۲۴-۵۲.
۲۳. Johanson, U., Eklo'v, G., Holmgren, M. and Ma'rtensson, M. (۱۹۹۸) *Human Resource Costing and Accounting Versus the Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience with the Concepts*. Stockholm University, Stockholm.
۲۴. Johansson, C., Nilsson, G., Nilsson, J. and Samuelson, L. A. (۱۹۹۷) Ekonomistyrning i svenska bo'rs-bolag: En la'gesrapport om ekonomistyrningens inriktning, utformning and utveckling. EFI Research Paper Nr ۶۵۷۵. EFI, Stockholm.
۲۵. Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (۱۹۸۷) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston.

۲۶. Joˆnsson, S. and Groˆnlund, A. (۱۹۸۸) Life with a sub-contractor: new technology and management accounting. *Accounting, Organizations and Society* ۱۳, ۵۱۲–۵۳۲.
۲۷. Joˆnsson, S. (۱۹۹۶a) *Perspectives of Scandinavian Management*. BAS, Goˆteborg.
۲۸. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (۱۹۹۲) The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* ۶۹, ۷۱–۷۹.
۲۹. Krouwer JS. (۱۹۹۸) Beware the percent completion matrix. *Research Technology Management*; July-August: ۱۳–۵.
۳۰. Kumar V, Persaud ANS, Kumar U. (۱۹۹۶) To terminate or not an ongoing R&D project: a managerial dilemma. *IEEE Transactions on Engineering Management*; ۴۳(۳): ۲۷۳–۸۴.
۳۱. LAWLER III, EDWARD E. (۲۰۰۳) Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, Vol. ۳۲, No ۴, pp. ۳۹۶–۴۰۴.
۳۲. Loch Christoph H., Tapper U.A. Staffan, (۲۰۰۲) Implementing a strategy-driven performance measurement system for an applied research group. *The Journal of Product Innovation Management* ۱۹, ۱۸۵–۱۹۸.
۳۳. Meyer C. (۱۹۹۳) Implementation dynamics and measures (chapter ۹). In: *Fast Cycle Time*. New York: The Free Press.
۳۴. NILSSON, FREDRIK and KALD, MAGNUS, (۲۰۰۲) Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal* Vol. ۲۰, No ۳, pp. ۲۳۵–۲۴۵.
۳۵. Otley, D.T. (۱۹۹۴) Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research* ۵, ۲۸۹–۲۹۹.
۳۶. Olve, N.-G., Roy, J. and Wetter, M. (۱۹۹۹) *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. John Wiley and Sons, London.
۳۷. Simons, R. (۱۹۹۵) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
۳۸. Stewart, G.B. (۱۹۹۱) *The Quest for Value*. Harper Business, New York.
۳۹. Tezuka, H. (۱۹۹۷) Success as the source of failure? Competition and cooperation in the Japanese economy. *Sloan Management Review Winter*, ۸۳–۹۳.
۴۰. Wheelwright, S.C. (۱۹۸۱) Japan – where operations really are strategic. *Harvard Business Review* ۵۹, ۶۷–۷۴.
۴۱. Yoshikawa, T., Mitchell, F. and Moyes, J. (۱۹۹۴) *A Review of Japanese Management Accounting Literature and Bibliography*. CIMA, London.