



نگاهی به ارزیابی عملکرد بنگاههای اقتصادی

ارزیابی عملکرد؛

راهنمای حرکت از «هست» به «باید»

گروه گزارش: علی اکبر بابایی - فرانک جواهردشتی - سیما هاشمی

تنظیم از: فرامرز پوروستمی

موسسه‌ای را که از یک سو با حداقل هزینه محصولی را تولید می‌کند و از سوی دیگر موجب آلودگی محیط زیست می‌شود، چگونه باید ارزیابی کرد؟ اگر حاصل کار یک موسسه، رضایت مشتریان و بازخایش کارکنان باشد، ارزیابی عملکرد موسسه مثبت است یا منفی؟ ارزیابی از عملکرد موسسه‌ای یا تولید بیشتر و کیفیت پایین تر چیست؟...

پس نمی‌توان برای سنجش عملکرد یک بنگاه تنها به بعدی از ابعاد آن توجه کرد، بلکه تمامی ابعاد در ارتباط با یکدیگر و در جایگاه متناسب خود باید مورد قضاوت قرار بگیرند. شایان ذکر است اگرچه شأن و جایگاهی که هر یک از ابعاد و عوامل به هنگام ارزیابی می‌یابند به نوع فعالیت موسسه بستگی دارد و متفاوت است اما منظری که تمامی مؤسسات و بنگاههای اقتصادی باید به عامل انسانی توجه کنند، یکسان است. زیرا اگر پذیرفته شود که هدف از هر نوع فعالیتی در جامعه، دستیابی به توسعه اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و... است، این نکته را هم باید پذیرفت که هدف از هرگونه توسعه‌ای، رفاه و آسایش انسان‌هاست. یعنی انسان هم عامل ایجاد توسعه و هم هدف توسعه است و شاید از این روست که یکی از ابعاد مهم ارزیابی عملکرد مؤسسات، ارزیابی عملکرد کارکنان است. کسانی که با فعالیت خود، سرزشت موسسه را رقم می‌زنند یا همان بقای آن می‌شوند و یا عامل فکای آن.

نکته مهم و قابل توجه در ارزیابی عملکرد بنگاهها این است که باید به دنبال تعیین ملاک‌ها و ضوابط و قوانین صحیح علمی بود و به ویژه در ارزیابی عملکرد کارکنان از ابعاد هرگونه سلیقه و قضاوت شخصی دوری کرد. ارزیابی زمانی سفید خواهد بود که مستمر و در مقاطع مشخص انجام شود تا بتوان فاصله میان «هست» و «باید» را با شناخت و رفع کاستی‌ها از میان برداشت.

بدیهی است مدیریت هر بنگاه به دلیل نقش مهمی که در فرایند دستیابی به اهداف و استفاده موثر از منابع موسسه دارد، سهم به‌سزایی نیز در صحت استفاده و اجرای ارزیابی عملکرد آن نیز ایفا می‌کند.

همواره بحث از ارزیابی عملکرد به گونه‌ای منطقی، بحث از ضرورت وجود ملاک، معیار و قانون را با خود به همراه می‌آورد. چنانکه عملکرد مهم از فردی، جمعی، سازمانی و... تنها از طریق مقایسه و سنجش با قاعده و قانونی مشخص قابل ارزیابی است. بدین ترتیب روشن می‌شود که بحث از قوانین و ضوابط مقدم بر بحث ارزیابی عملکرد است. یعنی تا زمانی که معیاری مشخص وجود نداشته باشد، ارزیابی در هیچ سطحی امکانپذیر نخواهد بود. بنابراین بنگاههای اقتصادی قبل از اقدام به ارزیابی عملکرد، لازم است به تعیین ضوابطی مبادرت ورزند که ارزیابی را برایشان میسر سازد.

در واقع توجه به مقوله ارزیابی عملکرد، توجه به مقوله «باید» و «هست» است. ملاک و معیار تعیین شده، «باید» است که منظور تیل بدان است و عملکرد «هست»ی است که وجود دارد. با استفاده از سنجش و ارزیابی است که می‌توان به شکاف میان عملکرد و هدف دست یافت و در پرکردن فاصله میان آنها کوشید.

در هم‌سازمان و بنگاه اقتصادی، مجموعه فعالیتها و عوامل هستند که در ارتباط با یکدیگر و محیط، عملکرد نهایی بنگاه را می‌سازند، پس این مجموعه باید مورد سنجش قرار گیرد تا بتوان نسبت به عملکرد بنگاهی آگاهی پیدا کرد. این امر از آنجا ناشی می‌شود که در دنیای پرقابلیت امروزی، تنها شرط بقا و حضور در عرصه فعالیتها به ویژه فعالیتهای اقتصادی، صحت عمل و برخورداری از کارایی و شریختی است و اینها بدست نمی‌آید مگر با برنامه‌ریزی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر فعالیتها، زیرا در این فرایند است که توانایی‌ها و کاستی‌ها آشکار می‌شوند و علاج واقعه را قبل از وقوع می‌توان کرد.

با توجه به اینکه یک بنگاه متشکل از چندین عامل و فعالیت است یعنی به سخن دیگر، ابعاد مختلف دارد، بنابراین در ارزیابی عملکرد آن، به‌کارگیری دیدگاهی مجموعه‌نگر ضرورت نام دارد چون که برای قضاوت و نتیجه‌گیری صحیح، تمامی ابعاد باید مدنظر قرار بگیرند. اگر چنین نباشد، عملکرد

ضرورت ارزیابی عملکرد آنقدر بدیهی و روشن است که کسی در آن شک نمی‌کند و چون و چرا نمی‌آورد. اما در چگونگی کار بحث و گفتگو بسیار است. پرسشهای زیادی را می‌توان مطرح کرد که پاسخگویی به آنها می‌تواند به روشن کردن نقاط قدرت و ضعف کمک کند و چراغی فراراه آینده موسسات و سازمانها باشد، تا با هزینه و زمان کمتر به هدفهای بزرگتری دست یابند.

در زمینه کار بنگاههای اقتصادی برخی پرسشها از این قرار است:

- مبنای ارزیابی عملکرد این بنگاهها چیست؟ این مبنا چه مقدار باید اقتصادی باشد و جایگاه مسائل اجتماعی، زیست محیطی، فرهنگی و اعتقادی در ارزیابی کجاست؟

- چگونگی مدیریت در ارزیابی عملکرد چه جایگاهی دارد؟

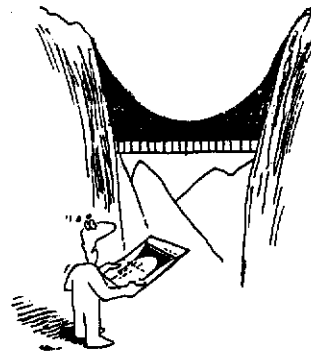
- آیا باید در ارزیابی عملکرد تنها به کارایی توجه کنیم یا کارایی و اثربخشی را در کنار هم ببینیم. به عبارت دیگر اثربخشی خدمات و محصولات را که تا به حال کمتر به آن توجه می‌شد هم اندازه کارایی بدانیم.

- بی‌شک انسان یک محور اساسی توسعه است، بنابراین عواملی چون آموزش، رضایت مشتریان و رضایت کارکنان چه جایگاهی در ارزیابی عملکرد سازمانها دارد؟

- و سرانجام آن که ارزیابی عملکرد یک کار همیشه باید باشد یا یکبار کفایت می‌کند؟ برای پاسخ به این پرسشها، آنها را با چند تن از کارشناسان مسایل مدیریت و کسانی که سالهاست در زمینه مشاوره و مدیریت در موسسه‌های اقتصادی تجربه دارند، و در مسایل اقتصادی هم صاحب نظر هستند، در میان گذاشتیم.

مهندس فرهاد مالک مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی که از کارشناسان با سابقه در این زمینه است در پاسخ به پرسشهای مطرح شده از جمله عامل اثربخشی در ارزیابی عملکرد بنگاههای اقتصادی گفت:

«در گذشته دیدگاه عمومی در کشوری که از نظر حجم تولید دچار مشکلاتی بوده، تاکید بر افزایش کارایی و در پیامد آن افزایش تولید بود. اما اینک به برهه‌ای از زمان رسیده‌ایم و در جهان امروز انتظاراتی مطرح می‌شود که دیگر کارایی یک موسسه به تنهایی نمی‌تواند نشان‌دهنده عملکرد خوب آن باشد. استانداردهای جدید



شروع کنیم. اگر ما از همان بدو ورود کودکانمان به مدرسه در مورد مسئولیت‌های اجتماعی، مسئولیت در مقابل مشتریان و مسئولیت در مقابل طبیعت و مسائل زیست محیطی، آموزش کافی را بدهیم یقیناً این فرد در ادامه زندگی خویش در هر مسئولیتی و سمتی که قرار گیرد این پیامهای فرهنگی را دنبال خواهد کرد. ما باید در دانشگاه به دانشجویانمان بیاموزیم که بی‌توجهی به مسائل زیست محیطی، آیندگان و فرزندان آنها را از طبیعتی سالم و پاک محروم خواهد کرد.

ما باید به جوانانمان اهمیت مسئله انسان و توسعه منابع انسانی در بهبود عملکرد یک موسسه را بیاموزیم. فردی که با این باور بزرگ شد و رشد یافت در آینده وقتی مصدر کاری شد، به دلیل اعتقاد عمیق و ریشه‌دارش، حرکتیهای شغلی‌اش نیز متناسب با این اعتقاد خواهد شد. این فرد مدیری می‌شود که قادر است در موسسه‌اش فضایی خوب حاکی از اعتماد و صمیمیت برقرار کند. مدیری که به مسئولیتهای اجتماعی خود واقف است و خود را در مقابل برقراری عدالت اجتماعی مسئول می‌بیند. مدیری که فقط خوب کار کردن را از کارکنانش طلب نمی‌کند بلکه ورای آن خواهان خوب زندگی کردن آنان است و از تمام امکانات موسسه برای غنا بخشیدن به زندگی فردی کارکنان بهره می‌جوید. مدیری که حاضر نیست به هر قیمتی ولو از دست رفتن ارزشهای انسانی، سود موسسه را حداکثر نماید و تربیت چنین مدیرانی است که فرآیند توسعه در کشورمان را تسریع کرده، عدالت اجتماعی را عینیت بخشیده و ضامن موفقیت‌های اقتصادی و اجتماعی ما در عرصه ملی و جهانی است.»

خودداری از قضاوت‌های فردی

مهندس مالک در خصوص چگونگی ارزیابی عملکرد و ضرورت تداوم آن نیز اظهار داشت:

«ارزیابی عملکرد موسسه باید فرآیندی مستمر، مداوم و پویا و بر مبنای یک سیستم جامع مشتمل بر کلیه عوامل لازم باشد. نتایج حاصل از این ارزیابی در مقاطع مختلف زمانی که می‌تواند یکی از این مقاطع پایان سال مالی شرکت باشد، باید ارائه شود و مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. در مدل ارزیابی شرکت حتماً می‌بایستی به مسئله توسعه و غنی‌سازی نیروی انسانی به عنوان یک عامل محوری توجه شود.»

*** فرهاد مالک: در جهان امروز کاراتر کردن یک موسسه جواب تمامی مسایل آن موسسه نیست و باید همزمان با افزایش کارایی و بالا بردن بازده تولیدی، به اثربخشی محصولات و خدمات در زمینه انتظارات ملی و جهانی نیز فکر کرد.**

*** مدیران ارشد موثرترین افراد در ایجاد تحول در جهت برقراری عدالت اجتماعی در سازمانها هستند اما این تحول تنها در صورتی رخ خواهد داد که در مدیران باور به تحول و تحرک سازمانی و ایمان به مسئول بودن در مقابل اجتماع ایجاد شود.**

مدیریت کیفیت و مدیریت کیفیت زیست محیطی که امروزه مطرح شده نشان‌دهنده اهمیت مصرف‌کننده و حمایت از وی است. امروزه دیگر ما اجازه نداریم بهر قیمتی ولو از بین بردن محیط‌زیست اقدام به تولید محصولاتمان نماییم. امروزه ما باید به مشتریانمان در خصوص تحت کنترل بودن فرآیندهایمان اطمینان دهیم. ارتقا کیفیت برای کشور مایک امر حیاتی است.

متأسفانه در چندسال اخیر شاهدیم که با وجود تلاش برای صادرات، برخی از محصولاتمان برگشت داده می‌شوند و عمده‌ترین مسئله هم مسائل کیفی است. پس می‌بینیم در جهان امروز کاراتر کردن یک موسسه جواب تمامی مسائل آن موسسه نیست و باید همزمان با افزایش کارایی و بالا بردن بازده تولیدی، به اثربخشی محصولات و خدمات در زمینه انتظارات ملی و جهانی نیز فکر کرد.

به گفته آقای مالک، برای اصلاح این مشکل ما باید از ریشه مسائل یعنی مسائل فرهنگی

«از دیدگاه مدیریت علمی، ارزیابی باید بر پایه یک مدل سیستمی و جامع استوار باشد و حتی المقدور از قضاوت‌های فردی، یک جانبه و یک بعدی در آن اجتناب شود. نتایج این ارزیابی، یکی از اساسی‌ترین بازخورهای عملکرد موسسه برای مدیریت عالی، اعضای هیات مدیره، مجمع عمومی و به‌طور کلی مسئولان طراز اول موسسه است.»

وی سپس به مدل ارزیابی و ابعاد گوناگون آن اشاره کرد و افزود:

«از دیدگاه عدالت اجتماعی و با پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی توسط مدیران موسسات، موسسه دیگر نهادی صرفاً اقتصادی نیست، بلکه در کلیه مسائل اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی و سیاسی کشور نقش دارد و باید در درون خود ساختار و مکانیزم‌هایی روشن و شفاف را برای پاسخگویی به این مسئولیت‌ها پیش‌بینی کند.»

به‌عنوان نمونه من چندی قبل در یکی از موسسات کشورمان به نمونه‌ای از این مدیران و حرکت‌های انسانی او در زمینه برقراری عدالت اجتماعی در حوزه کار خویش برخورد داشتم که من را شدیداً تحت تاثیر قرار داد. مدیریت این موسسه بر این باور بود که حیطه ارتباط با کارکنان از محیط کار باید به خانواده‌ها گسترش یابد و باید از هر امکانی که برای بهبود زندگی فردی کارکنان لازم است، بهره جست. در این شرکت فعالیت‌های مختلفی برای تحقق این هدف صورت می‌گرفت. مثلاً مشاورینی مستمراً به خانواده‌های کارکنان مراجعه می‌کردند و از مشکلات آنها پرس‌وجو می‌کردند، برنامه‌های سفرهای خانوادگی پیش‌بینی شده بود و بچه‌های موفق و درسخوان خانواده‌ها تشویق و به سفرهای زیارتی و اردو عازم می‌شدند. و مجموعه این فعالیت‌ها، فضای کاملاً معنوی در شرکت ایجاد کرده بود و رضایت قلبی از کار در این موسسه از سوی کارکنان بکرات اظهار می‌شد.

به‌اعتقاد بنده فراگیر شدن چنین حرکت‌هایی و گسترش جهان‌بینی و نگرش‌های مبتنی بر حقانیت سازمانی و عدالت اجتماعی در مدیران می‌تواند یکی از عوامل موثر در فرآیند توسعه در کشورمان باشد. به‌بیان دیگر مدیران بنگاه‌های اقتصادی ما، ورای مسئله سودآوری و بقای شرکت، مسئولیتی سنگین در قبال برقراری عدالت اجتماعی در حوزه فعالیت خویش دارند

که این مسئولیت، مسئولیتی بس خطیر و مهم است.»

اما جایگاه مدیریت در ارزیابی عملکرد موسسات چیست؟ این عنوان آخرین سوال مطرح شده بود که مهندس مالک در پاسخ گفت: مدیران و بخصوص، مدیریت عالی موسسات، موثرترین افراد در ایجاد تحول در جهت برقراری عدالت اجتماعی در سازمانها هستند. اما این تحول تنها در صورتی رخ خواهد داد که در مدیران باور به تحول و تحرک سازمانی و ایمان به مسئول بودن در مقابل اجتماع ایجاد شود و از لحاظ نظری نیز این گروه از مدیران موظفند با اشراف بر دانش لازم، امکان بهره‌گیری از جدیدترین سیستمها و روشها را برای ارتقای عملکرد موسسه خویش فراهم آورند.

ارتقای عملکرد موسسه باید برای مدیران سطوح بالاتر به‌عنوان یک هدف اساسی تلقی



«در شایستگی ارزیابی عملکرد باید به‌عنوان یکسری حساسیتهای عملکرد و سبک‌های است برای حصول اطمینان از توجه به سه مولفه بهره‌وری، پیش‌کارایی، و هدایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی»

شود و دائماً در پی ارزیابی، کنترل و هدایت مسیر حرکت شرکت روبه‌تعالی و تکامل باشند و با اصلاح سیاستها و خط‌مشی‌ها و تخصیص بهینه منابع و تصمیم‌سازی اصولی و صحیح به این ضرورت پاسخ گویند.»

دکتر رضا شباهنگ مدیر گروه مدیریت بازرگانی در واحد علوم و تحقیقات (دکتر) در دانشگاه آزاد اسلامی، کارشناس دیگری بود که در گفتگو با خبرنگار تدبیر به ویژگی‌های ارزیابی عملکرد و اهمیت آن اشاره کرد.

آقای شباهنگ ابتدا به جایگاه دو موضوع کارایی و اثربخشی در ارزیابی عملکرد بنگاه‌های اقتصادی پرداخت.

«اگر بهره‌وری را ملاک و معیار عملکرد

خوب یک موسسه تعریف کنیم و از آنجایی که کارایی، اثربخشی و رعایت صرفه‌های اقتصادی مولفه‌های سه‌گانه بهره‌وری محسوب می‌شوند، می‌توان نتیجه گرفت که افزایش کارایی و اثربخشی توأم می‌تواند به افزایش بهره‌وری منجر شود. و اصولاً ارتقاء هر یک از این مولفه‌های سه‌گانه به‌تنهایی تاثیری در افزایش بهره‌وری نخواهد داشت. مثلاً اگر مدیری کوشش خود را منحصر صرفاً رعایت صرفه‌های اقتصادی و صرف منابع کمتر کند اما دستیابی به اهداف سازمان مورد توجه او نباشد، طبیعتاً بهره‌وری در حد مورد انتظار نیز محقق نخواهد شد. یا برعکس چنانچه کوشش‌های مدیری صرفاً در جهت دستیابی به هدفهای سازمان باشد و در این جهت اصل رعایت صرفه‌های اقتصادی زیر پا گذاشته شود و با صرف منابع بسیار زیاد و هزینه فراوان هدفها حاصل گردد، باز هم بهره‌وری این موسسه در سطح مورد انتظار نبوده است. به‌طور خلاصه ارزیابی عملکرد و یا به بیانی حساسیتهای عملکرد وسیله‌ای است برای حصول اطمینان از توجه به هر سه مولفه بهره‌وری یعنی کارایی، رعایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی.»

جستجوی راه‌های بهتر

اما آیا ارزیابی عملکرد موسسه باید یکبار انجام شود و یا باید به‌صورت مستمر و پیگیر باشد؟

«با نگاهی به مدیریت در جهان امروز در می‌یابیم که امروزه دیگر چیزی تحت عنوان کمال در بحث مدیریت وجود ندارد و موسسات و بنگاه‌های اقتصادی امروزه به هر سطحی از بهره‌وری هم که برسند، باز پتانسیل افزایش بیشتر آن برایشان وجود دارد.»

شرکت‌های موفق دنیا امروزه تلاش می‌کنند سیستمی برای ارزیابی مستمر و مداوم عملیات و فعالیت‌های خویش ایجاد کنند. از جمله این سیستم‌ها، سیستم ارزیابی عملکرد در موسسات است که توسط گروه‌های متخصص و مستقل که مسئولیت اجرایی ندارند و درگیر عملیات روزانه نیستند، اجرا می‌شود. این گروه‌ها با نگاهی از بالا کوشش می‌کنند که نقاط ضعف و نارسایی‌های موجود در عملیات و فعالیت‌ها را کشف، تحلیل و بررسی کنند و با ارائه پیشنهادها مفید، بهترین راه بهره‌برداری از منابع را پیشنهاد دهند.

با انجام مستمر و مداوم ارزیابی‌های عملکرد همواره این فرصت وجود دارد که سازمانها در زمینه رفع مشکلات و نارسایی‌هایشان، به

جستجوی راه‌حلهای بهتر برای حل مسائل بپردازند و در عمل بتوانند نسبت به افزایش کارایی به‌همراه با رعایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی و به‌بیان دیگر افزایش بهره‌وری اطمینان حاصل کنند.»

دکتر شباهنگ سپس به این موضوع اشاره کرد که در ارزیابی‌های عملکرد تاچه حد باید از قضاوت‌های اشخاص استفاده کرد و این قضاوت‌ها تاچه میزان بر پایه‌های علمی باید استوار باشد؟ وی در این باره گفت:

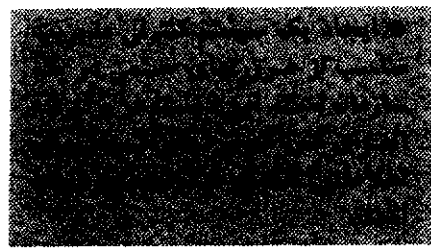
ارزیابی‌های عملکرد مدیریت یا انجام حسابرسی عملکرد، معمولاً با انتخاب هدفهای مشخص ارزیابی یا حسابرسی انجام می‌شود. هریک از این هدفها لزوماً باید دارای سه قسمت باشند. این اجزاء عبارتند از:

ضوابط، اعمال واقعی و آثار

ضوابط به معنای استانداردها یا معیارهایی است که اعمال واقعی با آن سنجیده می‌شود. این ضوابط یا در سازمان وجود دارد و یا به‌طور ناقص موجود است و گاه اصلاً وجود ندارد. چنانچه استانداردها و معیارهای ارزیابی در سازمان به‌صورت مدون موجود باشد گروههای حسابرسی از این استانداردها و معیارها برای ارزیابی عملیات استفاده می‌کنند. چنانچه معیارها ناقص باشند و یا اصلاً موجود نباشند گروههای ارزیابی به کمک مدیریت و بر مبنای دانش و تجربیات حرفه‌ای خود کوشش خواهند کرد که ضوابط یعنی استانداردها و معیارهای ارزیابی را بوجود بیاورند تا به کمک آن اعمال واقعی مدیریت یا کارکنان ارزیابی شود.

جزء دوم هدف حسابرسی یعنی اعمال واقعی کارکنان براساس شواهد، مدارک و اطلاعات مستندی که از داخل سازمان یا سیستم‌های اطلاعاتی آن بدست می‌آید مشخص می‌شود و این اعمال با خبر اول هدف یعنی ضوابط مقایسه می‌شود. چنانچه بین اعمال واقعی کارکنان و ضوابط ارزیابی مغایرتی وجود داشته باشد، نتایج این مغایرتها یا انحرافات به‌صورت آثار، حتی‌الامکان به‌صورت کمی بیان می‌شود و با این ترتیب جای چندانی برای سلیقه‌های شخصی یا قضاوت‌های فردی وجود نخواهد داشت.

اکنون می‌خواهم به این موضوع بپردازم که مبنای ارزیابی چیست، چه میزان باید اقتصادی باشد و جایگاه مسائل اجتماعی - زیست‌محیطی فرهنگی و اعتقادی ارزیابی



کجاست؟

همان‌طور که قبلاً گفته شد در ارزیابی عملکرد سازمانها، مولف‌های سدگانه بهره‌وری یعنی کارایی، رعایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی تماماً مدنظر قرار می‌گیرند. اگرچه مولف‌های اول و دوم بیشتر بعد اقتصادی دارند، اما در مولفه سوم یعنی اثربخشی، مسایل غیراقتصادی نظیر مسایل اعتقادی، فرهنگی انسانی و امثال آن مورد توجه است.

به‌طور مثال ممکن است سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد که اصولاً برای هدفهای اقتصادی ایجاد نشده باشد و رسالت سازمان منحصرآ فرهنگ، سیاسی و اعتقادی باشد. در ارزیابی این قبیل سازمانها اثربخشی آنها منوط به میزان تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار آنان است. اما دستیابی به این نتایج غیراقتصادی نمی‌تواند فارغ از ارزیابی کارایی و رعایت صرفه‌های اقتصادی باشد. به‌بیان دیگر در سازمانهایی که هدفهای اقتصادی ندارند نیز صرف حداقل منابع برای دستیابی به نتایج مورد انتظار، بسیار اهمیت دارد.

همچنین از عامل مهم نیروی انسانی نباید صرف‌نظر کنیم چراکه انسان یکی از محورهای اساسی توسعه است. پس عواملی مثل آموزش، رضایت کارکنان، و... و جایگاه آنان در ارزیابی عملکرد سازمانها نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

بدیهی است که آموزش، رضایت شغلی کارکنان، رضایت مشتریان ایجاد انگیزه، مواردی هستند که در یک سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. اما نتایج این عوامل در مولف‌های سدگانه بهره‌وری متبلور خواهد شد. در سازمانی که کارکنان آن از سطح آموزش نسبتاً بالایی برخوردارند، از شغل خود راضی هستند و یا انگیزه کافی برای انجام مسئولیت‌های خویش دارند. مسلماً کارایی و اثربخشی بالاتری در آن سازمان وجود خواهد داشت. چنانچه گروههای ارزیابی در یک سازمان با سطح پایین کارایی و اثربخشی مواجه شوند، در جستجو و تحلیل

دلایل بروز این پدیده به مسایل آموزش، رضایت و سایر عوامل انسانی توجه خواهند کرد. جایگاه ارزیابی عملکرد در سیستم مدیریت

مدیریت هر سازمان، با توجه به تهدیدها و فرصتهای محیط، هدفها و مأموریت سازمان را تعیین و برای انجام مأموریت و دستیابی به هدفها برنامه‌ریزی می‌کنند. در این برنامه‌ریزیها، استراتژیهای لازم به‌منظور دستیابی به اهداف تدوین و اجرا و بالاخره تحقق استراتژیها و اجرای برنامه‌ها از طریق سیستمهای کنترل مدیریت، کنترل خواهد شد بنابراین ایجاد یک سیستم کنترل مدیریت مناسب از ضرورت‌های حتمی در یک سازمان است.

سیستم کنترل مدیریت اجزای مختلفی نظیر سیستمهای اطلاعاتی، تفکیک مسئولیتها و وظایف را دارد. اما یکی از اجزاء اساسی هر سیستم کنترل مدیریت، سیستم ارزیابی یا حسابرسی داخلی آن است. این واحد ارزیابی یا حسابرسی زیر نظر بالاترین رده سازمانی مثلاً هیات مدیره یا مدیرعامل انجام وظیفه و نتایج ارزیابیها یا حسابرسیهای خود را چه از لحاظ حسابرسی مالی و چه از لحاظ حسابرسی عملکرد به بالاترین رده سازمان گزارش می‌کند. علاوه بر حسابرسیهای داخلی که زیر نظر مدیریت ارشد سازمان انجام می‌شود، امروزه در دنیا این فعالیت از طرف حسابرسان مستقل نیز انجام می‌گیرد. در بخش خصوصی حسابرسان مستقل از طرف مجامع عمومی سهامداران امر ارزیابی را انجام می‌دهند و در بخش عمومی نیز در کشورمان دیوان محاسبات به‌نماینده‌گی از طرف قوه مقننه کار حسابرسی و ارزیابی عملکرد را به‌انجام می‌رسانند.

- پرسش دیگر ما از آقای شباهنگ در مورد وجوه افتراق و اشتراک ارزیابی عملکرد و مواردی نظیر استانداردهای مدیریت کیفیت نظیر ISO 9000 بود. وی در این زمینه گفت:

از آنجا که در بررسیهای ISO 9000 و کنترل کیفیت به فرآیند اجرای کار توجه می‌شود و این فرآیندها منحصر به امور فنی مهندسی و تکنولوژیک نیست و سایر فرآیندهای آموزش، برنامه‌ریزی و سیستمهای کنترل مدیریت را در بر می‌گیرد. همچنین با توجه به اینکه سیستمهای ارزیابی و حسابرسی عملکرد جزء لاینفک هر سیستم کنترل مدیریت محسوب می‌شود، در سازمانهایی که سیستمهای ارزیابی و حسابرسی

عملکرد کارآمد و اثربخشی داشته باشند، تیمهای ارزیابی ISO تا حدودی به نتایج این ارزیابیها تکیه می‌کنند. وجوه اشتراک ارزیابیهای ISO و ارزیابی عملکرد را می‌توان ارزیابی فرآیندها، کوشش در جهت رفع تنگناها و نارسایی و ارائه راه‌حلهایی برای بهبود برشمرد.

آقای حسین لک مشاور اقتصادی و دبیر شورای صنایع بنیاد پانزده خرداد سومین کارشناسی بود که به پرسشهای خبرنگار ما درباره چگونگی انجام ارزیابی عملکرد مناسب و موثر پاسخ داد. وی در این زمینه گفت:

مبنای ارزیابی واحدهای اقتصادی شامل جمع‌آوری اطلاعات، استانداردهای کافی و قابل اطمینان است به منظور اینکه بدانیم آیا مجموعه مدیران و نیروی انسانی بخشهای مختلف باتوجه به سیاستگذارها، خط‌مشی‌های تدوین شده و مقررات جاری توانسته‌اند با صرفه اقتصادی از منابع مالی، نیروی انسانی و تجهیزات استفاده کنند.

توجه به محیط‌زیست

در ضمن باتوجه به اینکه محور اصلی شعارهای انقلاب اسلامی توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی می‌باشد، طبیعی است در صورت بکارگیری مدیران باتجربه با اهداف اقتصادی، و تامین نهادهای منطقی و مورد نیاز آنها اعم از منابع مالی، ارزی و برقراری ضوابط مناسب بازار سرمایه، به تبع آن این واحدها به انجام رساندن رشد اقتصادی مناسب، ایجاد اشتغال، اجرای طرحهای توسعه با توجه اقتصادی تامین کالاهای مورد نیاز جامعه با قیمت تمام‌شده پایین توفیق می‌یابند. که موارد فوق همگی اثرات مثبت اجتماعی و فرهنگی به دنبال خواهد داشت.

همچنین مدیران واحدهای دایر یا طرحهای در دست ساخت در صورت عدم توجه به مسائل محیط‌زیست، شاهد عوارض و تبعات فنی آن که شامل انواع بیماریها برای آحاد جامعه و از دست دادن منابع آب، خاک، جنگل و منابع طبیعی خواهیم بود که ضررهای هنگفتی به کشور وارد می‌کند و برای جبران آنها باید صدها برابر هزینه‌ای که باید برای حفظ محیط‌زیست هزینه می‌شود به اقتصاد کشور تحمیل خواهد شد.

آنچه که اشاره شد نشان‌دهنده جایگاه مهم مدیریت است که در ارزیابی عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد. نقش مدیریت البته به همین

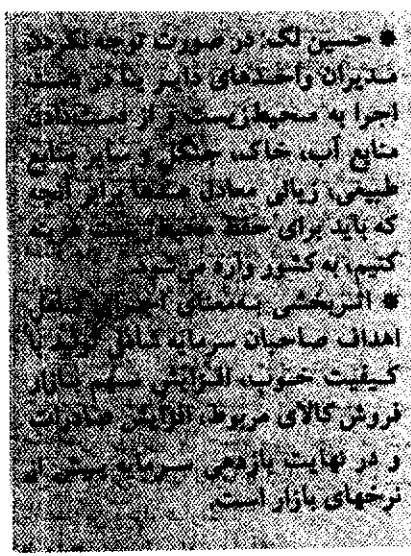
مورد خلاصه نمی‌شود. چرا که در توسعه اقتصادی و برقراری عدالت اجتماعی انسان محور است و مدیریت نقشی بنیادی در سازماندهی نیروی انسانی، تجهیزات و منابع مالی دارد. با برقراری سیستمهای اطلاعات مدیریت مناسب در شرکتها، مدیران می‌توانند با استفاده از آن و ارتباط با مراکز علمی و استفاده از منابع واحد اقتصادی، در رسیدن به اهداف مورد نظر موفق‌تر باشند که موارد مذکور ارزیابی عملکرد واحدها را تسهیل خواهد کرد.

در مورد تفاوت‌های کارایی و اثربخشی نیز باید بگویم که کارایی به معنای رسیدن به اهداف مدیران اجرایی و استفاده مناسب از منابع به کار گرفته شده است. به عنوان مثال قیمت تمام‌شده پایین و رسیدن به میزان مشخص تولید. اما اثربخشی به معنای اجرای کامل اهداف صاحبان سرمایه شامل تولید با کیفیت خوب، افزایش سهم بازار فروش کالا مربوطه، افزایش صادرات و در نهایت بازدهی سرمایه بیش از نرخهای بازار می‌باشد.

برای رسیدن به این منظور باید ضمن ارزیابی عملکرد مستمر مدیران از طریق واحد حسابداری مدیریت، استقرار واحدهای تحقیقات و بررسی بازار، کنترل کیفیت، ارتقاء آموزش، استفاده از ظرفیت ماشین‌آلات، بتوان به رشد روزافزون واحد کمک کرد.

همچنین برقراری سیستم‌های آموزشی برای ارتقاء پرسنل، برقراری سیستمهای بازدهی و بهره‌وری مناسب تولید کالاهای مورد نیاز جامعه با حداقل هزینه و کیفیت خوب، باعث بالا رفتن بازدهی نیروی انسانی کاهش اوقات بیکاری، رشد تولید، و در نتیجه رضایت مشتریان و بالا رفتن سهم بازار کالا خواهد بود.

بنابراین بهتر است ارزیابی عملکرد تداوم و استمرار داشته باشد. در واقع برای رسیدن به نتیجه مطلوب طبق استانداردهای حسابداری باید کنترل‌های داخلی مناسب در هر واحد اقتصادی مستقر شود تا بتوان از هدر رفتن منابع و امکانات واحد جلوگیری کرد. در حال حاضر در بعضی از واحدهای اقتصادی واحدی به نام حسابرسی داخلی هست که کنترل‌های داخلی و اجرای رویه‌های مدیریت را در شرکت کنترل می‌کند. اما به علت عدم کفایت ابزارهای مذکور در حال حاضر سیستمهای حسابداری مدیریت در حال شکل‌گیری و استقرار در شرکتها هستند که علاوه بر حیطه امور مالی در کلیه زمینه‌ها اعم



از وضعیت بازار محصولات، رقبا، امکان صادرات، بازدهی بهینه کارکنان و ماشین‌آلات، نظارت و گزارش‌دهی کنند. لذا استقرار سهم ارزیابی عملکرد به‌طور مستمر حیاتی و لازم است.

دکتر مصطفی شکری مشاور بخش تحقیق و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی، عضو هیات علمی و رئیس گروه دکترای مدیریت صنعتی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی نیز در گفتگو با خبرنگار تدبیر به پرسشهایی که در زمینه چگونگی ارزیابی عملکرد و اهمیت آن مطرح کرد، پاسخ داد.

وی در پاسخ به سوال اول که تاکنون در ارزیابی عملکرد موسسات به کارایی توجه بیشتری شده اما اکنون بالیستی اثربخشی سازمان را نیز مدنظر قرار دهیم و کارایی و اثربخشی را در کنار هم ببینیم گفت: زمانی که با تکنیکهای بهره‌وری ارزیابی عملکرد را انجام می‌دهیم بایستی ببینیم که در آن بنگاه اقتصادی مفهوم بهره‌وری چیست؟ اگر ما واحدهای اقتصادی را به سه‌گونه دسته‌بندی کنیم آن وقت بیشتر می‌توانیم تصمیم‌گیری نماییم. این تقسیم‌بندی از این قرار است:

- برخی از سازمانهای اقتصادی در گروه تولید و ساخت اقتصاد قرار می‌گیرند که از مشخصه‌های بارز آنها تولید کالاهایی است که بیشتر جنبه فیزیکی دارند.

- دسته دوم شامل بنگاههایی است که در بخش خدمات و مرتبط با ساخت و تولید هستند و ماهیت آنها اصولاً خدماتی است، تمرکز اصلی آنها نیز بیشتر بر ارائه خدمات فنی و تخصصی به گروه قبلی است.

- دسته سوم بنگاههای اقتصادی خدماتی هستند که مجموعه‌ای از خدمات مختلف را که تقریباً هیچ‌گونه ماهیت فیزیکی ندارند به جامعه ارائه می‌دهند.

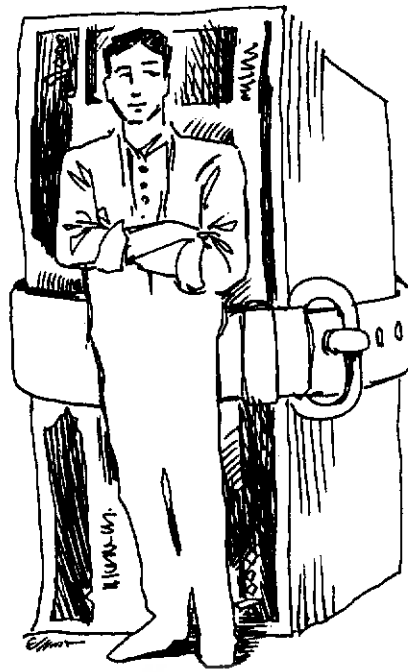
تمرکز بر ارزیابی هریک از این سه گروه می‌تواند تفاوت اساسی داشته باشد. چنانچه فرآیند کار بنگاههای اقتصادی و عملکرد مدیریت آنها را به صورت استفاده بهینه از منابع برای تولید اثربخش‌ترین کالا و خدمات در نظر بگیریم، در بخش تولید و ساخت تکنیکهای موجود ارزیابی بیشتر تأکید بر ارزیابی کارایی عملکرد دارد و تقریباً برای سایر بخشها از همین تکنیکها استفاده می‌شود. بدیهی است که هرچقدر از ارزیابی بر مبنای کارایی به ارزیابی بر مبنای اثربخشی بنگاهها حرکت کنیم، پیچیدگی عوامل و گستردگی آن بیشتر مطرح خواهد شد. به عنوان مثال ارزیابی کارایی یک واحد تحقیق و توسعه (R&D) بر مبنای منابع و فرآیندهای مورد استفاده ساده‌تر از ارزیابی آن واحد در یک زنجیره یک پارچه از ارزش افزوده بین سایر واحدها است.

البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که در همه بخشهای فوق بخصوص تولید و ساخت مسایل محیطی، مسایل محیط زیست از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که البته در این مورد تکنیکهای موجود ارزیابی، عملکرد آنها را به درستی تعیین نمی‌کنند. بنابراین در هریک از گروههای یاد شده بایستی بر اساس رسالت و مأموریتی که برعهده دارند معیارهای صحیح ارزیابی را طراحی و مورد استفاده قرار دهند.

تعیین معیارهای مناسب

کارایی استفاده از منابع و عملکرد فرآیندها، کارایی استفاده از مجموعه عوامل سیستم به همراه اثربخشی حاصل از فرآیندها همچنین به کار گرفتن منابع صحیح در راستای رسالت و مأموریت بنگاههای اقتصادی، همگی اینها به خودی خود پیچیده بوده و نیازمند مجموعه وسیعی از اطلاعات است.

به عبارت بهتر هرچقدر از مسایل فیزیکی به سمت مسایل غیر فیزیکی و خدماتی حرکت کنیم، پیچیدگی عوامل، بیشتر خودش را نشان



* یک بنگاه اقتصادی بدون انسان معنا پیدا نمی‌کند. بنابراین چنانچه انسان در درون بنگاه به عنوان محور تلقی شود، نیازمند بهیویی و توسعه مستمر است که این امر مستلزم یادگیری مستمر و سرمایه گذاری روی آموزشهای گوناگون است.

می‌دهد که همه اینها مستلزم تحقیق و تعیین معیارهای مناسب است.

دکتر شکری نیز مانند دیگر کارشناسان به یکبار ارزیابی اعتقادی ندارد و آنرا یک کار پیگیر می‌داند وی در این زمینه گفت:

ارزیابی یکباره اصلاً مفهوم ندارد زیرا یک عکسبرداری از وضع موجود است و معنی‌دار نیست. بنابراین باید به شکل فرآیند به آن نگریسته شده و به طور مداوم انجام شود. و چنانچه ارزیابی به عنوان یک سیستم مدنظر قرار گیرد، بایستی شامل عوامل و پارامترهای زمانی از پیش تعیین شده باشد. در این حالت است که روند عملکرد بنگاه در ابعاد مختلف از جمله اقتصادی، مالی، نیروی انسانی، مسایل تکنولوژیکی، بازار فروش و... قابل تحقیق و ردیابی خواهد بود. و با مدیریت بر نتایج حاصل از ارزیابی و علت‌یابی تغییرات عملکرد می‌توان برای آینده بنگاه برنامه‌ریزی کرد. پس از اجرای

برنامه‌ها نیز می‌توان از آنها به عنوان یک اهرم مهم تصمیم‌سازی برای تصمیم‌گیران بنگاه استفاده کرد.

البته نباید فراموش کنیم که در ارزیابی تنها مسایل اقتصادی مطرح نیست و مسایل اجتماعی، زیست محیطی، فرهنگی و اعتقادی نیز جایگاه خاص خود را دارند.

اصولاً مجموعه روشهایی که برای ارزیابی بنگاههای اقتصادی مطرح است به یک بعد قضیه می‌پردازد که همان بعد مالی و اقتصادی دنیای صنعتی آن است. اما اگر به فرهنگ زیربنایی جامعه خود و به خصوص وظایف انسان‌نگاهی اجمالی از دیدگاه قرآن بپردازیم دو گروه فعالیت را می‌توانیم مشاهده کنیم. یکی آبادی زمین است که همان بعد مالی و اقتصادی دنیای صنعتی است و دیگری بعد پرستش خداوند است که بعد ایدئولوژیکی و زیربنایی ادیان توحیدی است.

آنچه که باعث تفاوت بین عملکرد انسان با ایدئولوژی توحیدی و انسان بدون این ایدئولوژی است در نظر گرفتن هردو بعد و یا یک بعد است. به عبارت گویاتر بایستی ابتدا مشخص شود که آیا رسالت و اهداف یک بنگاه اقتصادی به هر دو بعد قضیه توجه کافی دارد یا فقط خود را محور همه چیز می‌داند و همه عوامل را فقط برای توسعه مفاهیم مالی و اقتصادی بنگاه خود تلقی می‌کند در حالیکه مسئولیت یک بنگاه در یک جامعه با زیربنای اعتقادی و فرهنگی خاص جایگاه ویژه‌ای دارد و متفاوت است.

توسعه اقتصادی بدون توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی بیراهه‌ای است که متأسفانه در کوتاه‌مدت است و نتیجه اثربخشی را نیز در پی ندارد و در بلندمدت انحراف یک جامعه را به دنبال خواهد داشت. این موضوع در مورد مسایل زیست محیطی مصداق دارد و امروزه جوامع صنعتی به این موضوع به صورت یک قانون نگاه می‌کنند.

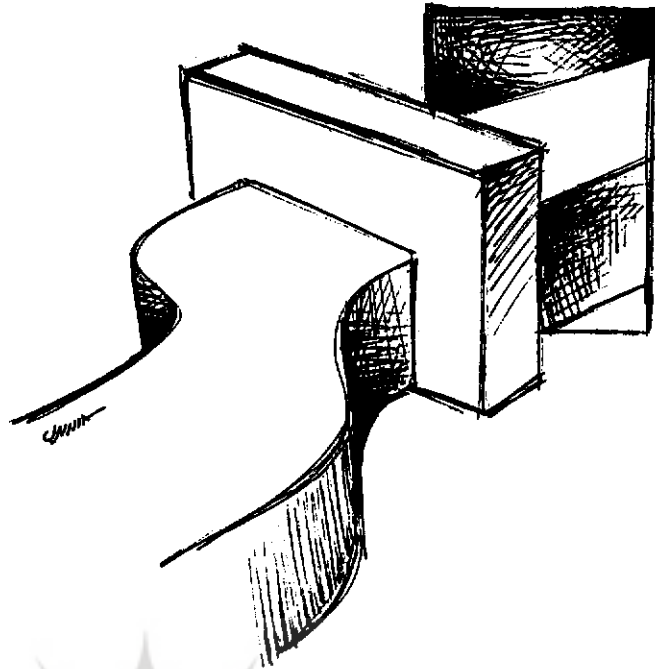
در مورد این پرسش که چنانچه بپذیریم انسان یکی از محورهای توسعه است، عواملی مانند آموزش، رضایت کارکنان و رضایت مشتریان دارای چه جایگاهی خواهند بود، مشاور بخش تحقیق و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی گفت:

تقریباً در همه جا پذیرفته شده که انسان یکی از محورهای توسعه است و قطعاً ما هم بایستی بپذیریم که انسان فقط یک نهاد نیست و

بیرونی را شامل می‌شود و اندازه‌گیری چنین فرهنگی خود از جمله مسائل مهم در ارزیابی بنگاهها است. البته در هر جامعه‌ای براساس سطح توقع و فرهنگ جامعه و بنگاه، سطح رضایت و سایر عوامل موثر بر آن تفاوت خواهد یافت. بنابراین کیفیت ارائه کالا و خدمات بر مبنای فرهنگ استفاده‌کننده از آن و شرایطی که بر آن حاکم است، می‌تواند تغییرات بنیادی را شامل شود که با توسعه یک جامعه ارتباط تنگاتنگ خواهد داشت.

در ادامه گفتگو دکتر شکری به اهمیت ارزیابی عملکرد مدیریت اشاره کرد و در این زمینه گفت:

به قول یکی از بزرگان هرآنچه را که می‌توانی اندازه‌گیری و هر آنچه را که نمی‌توانی کنار بگذاری. اگر ما نتوانیم ارزیابی و عملکرد یک بنگاه اقتصادی را با معیارهای مختلف مورد نیاز بسنجیم، چگونه می‌توانیم نتایج تصمیماتی را که به‌عنوان مدیر گرفته‌ایم در عملکرد موسسه خود به‌عنوان چراغی برای تصمیم‌گیرهای آتی استفاده کنیم و اصولاً ارتباط مابین گذشته، حال و آینده هم از جهت تصمیم‌گیری مدیریت هم از نظر تحول و حرکت به‌سوی اهداف بنگاهها قطع خواهد شد. بنابراین، هرگز نمی‌توانیم جایگاه بنگاه خود را در مسیر حرکتی آن، درست تشخیص داده و عوامل مختلف در اختیار را برای ایجاد هم‌افزایی و حرکت منسجم‌تر و سریع‌تر به سمت اهداف تعیین شده هم‌سو کنیم. از این رو ارزیابی حداقل کاری است که می‌باید انجام شود. زیرا با گرفتن اطلاعات از روند گذشته و جایگاه فعلی، برای آینده بنگاه برنامه‌ریزی و سازماندهی کرده و بقا بلندمدت بنگاه را با توجه به مبانی ارزشی و اقتصادی آن مدنظر قرار داده و حفظ می‌کنیم. □



*** مصطفی شکری: توسعه اقتصادی بدون توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی پیراهن‌ای است که کوتاه‌مدت است، اثربخش نیست و در بلندمدت نیز انحراف یک جامعه را به دنبال خواهد داشت. این موضوع در مورد مسایل زیست‌محیطی نیز مصداق دارد و امروزه جوامع صنعتی به آن به‌صورت یک قانون نگاه می‌کنند.**

به مشتریان بیرونی ارائه می‌دهند. بنابراین تفکر فرهنگ مشتری‌گرایی که امروزه به‌صورت امری جهان‌شمول توسط همه بنگاههای اقتصادی پذیرفته شده است، از کارکنان درونی تا متقاضیان

نمی‌توان با آن مثل ابزار و ماشین‌آلات رفتاری خشک داشت. با چنین دیدگاهی انسان دارای جایگاه ویژه‌ای در عملکرد بنگاههای اقتصادی خواهد شد.

اصولاً انسان تکنولوژی را پدید می‌آورد، مواد را ایجاد می‌کند. اطلاعات را تولید می‌کند، فرآیند پیچیده کالا و خدمات را طراحی می‌کند و در نهایت خود استفاده‌کننده آن خواهد بود. یک بنگاه اقتصادی بدون انسان معنا پیدا نمی‌کند. بنابراین چنانچه انسان در درون بنگاه به‌عنوان محور تلقی شود نیازمند بهیویی و توسعه مستمر است، که این امر مستلزم یادگیری مستمر و سرمایه‌گذاری روی آموزشهای مختلف است.

از طرف دیگر بیشترین وقت یک انسان در محیط کار او سپری می‌شود چنانچه شرایط محیط کار و کاری که یک فرد انجام می‌دهد مناسب نباشد، قطعاً در عملکرد و کیفیت کار او خدشه وارد می‌شود. بنابراین امروزه این اتفاق نظر وجود دارد که یک انسان باانگیزه می‌تواند یک انسان بهره‌ور باشد. و برای ایجاد انگیزه در افراد بایستی به سطح کیفیت زندگی افراد در درون بنگاههای اقتصادی نگریسته شود. همین کارکنانی که در مقاطع مختلف فرآیندکار هستند می‌باید به‌عنوان مشتریان آن بخش از کار نیز تلقی شوند و در نهایت آنها کالا یا خدمتی را

طراحی کانالوگهای منادراتی
 ۰۹۱۱-۲۲۰-۹۵۳۰
طراحی آرم و پوستر