

فرایند کنترل در سه سطح مطرح می‌شود:

### ۱) سطح استراتژیک

فرایندی است که به منظور کنترل روند تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدفهای کلی سازمان یا تدوین مجدد استراتژی‌های بلندمدت در رسیدن به هدفهای سازمان صورت می‌گیرد.

برای انجام این نوع کنترل، فعالیتهای فرعی به شرح زیر بر اساس برنامه تعیین شده باید اجرا شوند:

### الف) کنترل صحت مفروضات پایه ای برنامه‌ریزی استراتژیک

با توجه به اینکه استراتژی‌ها بر پایه و بر اساس یکسری مفروضات بنا می‌شوند، لذا اولین بعد مفهوم استراتژی که بایستی کنترل شود، مفروضات برنامه‌ریزی می‌باشد. مفروضات برنامه‌ریزی بر دو اساس وضعیت داخلی و وضعیت محیطی (پیش‌بینی شده) سازمان تعیین می‌گردند و ممکن است این مفروضات به صورت غلطی نتیجه‌گیری شده باشند یا اینکه بدلیل تغییرات جدید، اعتبار خود را از دست داده باشند. لذا در این فعالیت فرعی صحت و اعتبار مفروضات برنامه‌ریزی با توجه به شایستگیهای کلیدی مؤسسه و اقتضانات محیطی مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرند.

### ب) کنترل تغییرات درونی و بیرونی

یکی دیگر از ابعاد استراتژی‌ها که بایستی مورد بررسی و کنترل قرار گیرد، بررسی اثر تغییرات درونی و بیرونی، که در شکل تغییرات در قوت‌ها و ضعف‌ها و تهدیدها بروز می‌نماید، می‌باشد. با توجه به اینکه استراتژی‌های سازمان بر اساس وضع موجود و پیش‌بینی شده طراحی می‌شود، لذا تغییرات وضع موجود یا وضعیت پیش‌بینی شده موجب تغییر در گزینه‌های موجود می‌گردد، که بایستی اثر این تغییرات محیط مورد بررسی و در صورت لزوم برای تعریف مجدد استراتژی‌ها به کار گرفته شود.

### ج) کنترل صحت اجرای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

سازمانها بدون اجرای صحیح استراتژی‌های تدوین شده نمی‌توانند به اهداف مورد نظر خود دست یابند، پس در زمینه اجرای صحیح استراتژی‌ها نیز به نظام‌های کنترلی نیاز داریم.

# نظامهای کنترل مدیریت در سازمانهای امروزی

مریم طیب‌زاده

## چکیده

سازمانها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و در این راستا استفاده از نظام‌های کنترل مدیریت ضروری است. این مقاله به معرفی نظام‌های کنترل مدیریت می‌پردازد و فرایند کنترل را به عنوان اساس مدیریت عملکرد مطرح می‌سازد و سیستم سنجش عملکرد را به عنوان سیستمی کنترلی در جهت مدیریت عملکرد می‌داند.

## کنترل چیست؟

پنج وظیفه اصلی مدیران عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، رهبری و کنترل.

با وجود اهمیت تقریباً یکسان این وظایف، برنامه‌ریزی نسبت به بقیه اولویت دارد چون سایر وظایف مدیریت پس از برنامه‌ریزی و به منظور تأمین اهداف پیش‌بینی شده آغاز می‌شوند. برنامه‌ریزی بدون سازماندهی و انتخاب افراد مناسب برای انجام فعالیت‌ها و برنامه‌ها و هم چنین عدم نظارت بر اجرا، امری زاید می‌باشد.

سیستم سنجش عملکرد یک سیستم کنترلی است و در مدیریت عملکرد از سیستم‌های کنترلی استفاده می‌شود. به منظور روشن شدن نقش سیستم سنجش عملکرد در سازمان‌ها، مفهوم کنترل و دلایل نیاز سیستم‌های مدیریت به

کنترل بررسی می‌شود.

کنترل فرایندی مستمر برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه‌های پیش‌بینی شده است. کنترل ابزاری برای ارزیابی اثربخشی و کارایی سایر فعالیت‌های مدیریت، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و رهبری است.

## کنترل: مراتب و مصادیق آن

کنترل دارای گستره وسیع و مراتب و اشکال گوناگونی می‌باشد که از آن جمله می‌توان به: نظارت و هدایت حین اجرا، اندازه‌گیری فعالیتها، فرایندها و نتایج، مانیتورینگ، انواع ممیزی، ارزیابی، رسیدگی و بازنگری و... و روش‌های کسب اطمینان از حصول اهداف و برنامه‌ها و اجرای اصلاحات مورد نظر اشاره کرد. فرایند کنترل

اهمیت می‌یابند که به کنش فوری نیاز می‌باشند. ۴) متغیر یا به طور مستقیم و یا از طریق جانشین سنجیده می‌شود. به طور مثال رضایت مشتری به طور مستقیم قابل سنجش نیست، اما جانشین آن یعنی «تعداد دفعات برگشت از فروش» یک متغیر کلیدی است. [۴]

یکی از راههای تشخیص متغیرهای کلیدی این است که به کارهایی که شرکت می‌کند، بنگریم و ببینیم که چرا مشتریان علاقه مند به پرداخت در مقابل وظایف انجام شده در شرکت هستند.

همچنین این سؤال مطرح است که آیا شرکت، در مقایسه با رقبای خود، حجم فروش یا سود مناسبی دارد.

نگرش دیگری که برای شناخت متغیرهای کلیدی وجود دارد، بررسی راههای تصمیم‌گیری است. مدیریت چه عواملی را در تصمیم‌گیری، مهم در نظر می‌گیرد؟ منابع درآمد شرکت برای جبران هزینه‌های آن و تحصیل سود کدامند؟

سؤالاتی از این قبیل به تشخیص عواملی که در موفقیت شرکت در دنیای رقابت مهم است، کمک می‌کند.

از فهرست بلند پاسخ به این پرسش‌ها، طراح نظام کنترل مدیریت آنها را انتخاب می‌کند که دارای ویژگی «اهمیت»، «تغییرپذیری»، «نیاز به کنش فوری» و «سنجیدنی» باشند. اینها متغیرهای کلیدی هستند. سنجش و گزارش دهی کارکرد آنها، نظام کنترل مدیریت را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های سازمان را از طریق انگیزش کنترل متغیرهای کلیدی که در ارتباط با موفقیت استراتژی هستند، اجرا کنند.

### متغیرهای استثنایی

علاوه بر متغیرهای کلیدی، نظام کنترل مدیریت، اطلاعاتی را در زمینه متغیرهای دیگری ارائه می‌دهد که به جز در موارد استثنایی، نیاز به توجه خاص مدیریتی ندارند. اینها «متغیرهای استثنایی» هستند و به همان صورتی که متغیرهای کلیدی شناسایی می‌شوند، مشخص می‌شوند.

### مدیریت عملکرد

سازمانها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی

استراتژی‌ها شکل «خط مشی‌ها» و «برنامه‌ها» را به خود می‌گیرند و این دو مبنای انواع مختلف کنترل مدیریت و نظامهای کنترل مدیریت را تشکیل می‌دهند. فرایند کنترل مدیریت در رابطه با میل به هدف‌های سازمان از طریق اجرای استراتژی‌ها ممکن است. تا حد ممکن، نظام کنترل مدیریت می‌بایستی به نحوی طرح‌ریزی شود که برای استراتژی‌های مشخص در هر سازمان مناسب بوده و مدیران باید در یابند که چگونه استراتژی‌ها فرایند کنترل مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. طراحان نظام بایستی اطمینان یابند که نظام‌های کنترل مدیریت با هدفهای سازمان تجانس داشته و به آنها منتهی شود. [۲]

متغیرهای کلیدی در طراحی کنترل مدیریت با توجه به اینکه نظامهای کنترل مدیریت باید به نحوی طرح‌ریزی شوند که با ارائه اطلاعاتی در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان، رسیدن به اهداف را از طریق اجرای استراتژی‌ها تسهیل نمایند پس باید ارائه‌کننده سنجش‌های مناسب باشند. که در این راستا تعریف معیارها و شاخص‌ها به منظور کنترل میزان دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

چنانچه قصد پرورش استراتژی‌ها و اجرای به موقع و درست آنها را داریم، سنجش‌های نظام کنترل مدیریت می‌بایستی با متغیرهای کلیدی در فعالیت‌های سازمان ارتباط داشته باشند.

تشخیص متغیرهای کلیدی مستلزم آگاهی کامل از وضعیت اقتصادی سازمان خواهد بود. متغیرهای کلیدی ممکن است عوامل داخلی یا خارجی باشند. متغیرهای کلیدی داخلی در اصل نقطه‌های خطر جویی در کل نظام یک سازمان هستند که فعالیتها ممکن است در آنجا از کنترل خارج شده و یا از برنامه‌های مدیریت منحرف شده باشند. متغیرهای کلیدی خارجی، عواملی هستند که به میزان زیادی از کنترل مستقیم سازمانها خارج هستند. [۳]

متغیرهای کلیدی دارای ویژگیهایی به این شرح هستند:

- ۱) در شرح علل موفقیت و شکست سازمان، از اهمیت زیادی برخوردارند.
- ۲) اغلب به سبب دلایلی که توسط مدیران کنترل‌ناپذیرند، به سرعت تغییر پذیرند.
- ۳) زمانی که تغییری رخ می‌دهد، به اندازه‌ای

### د) بررسی ادواری جامع استراتژی‌ها (بازنگری استراتژیک)

برای کنترل کلی و سیستماتیک و در نظر گرفتن تعاملات تمامی ابعاد استراتژی‌ها، شامل مفهوم و اجرا، بازنگری استراتژیک پس از طی یک دوره خاص از اجرای استراتژی‌ها به صورت ادواری صورت می‌گیرد. [۱]

### ۲) سطح فرآیندی

فرآیندی است که به وسیله آن مدیریت اطمینان می‌یابد که اهداف و استراتژی‌های تعیین شده از طریق زنجیره‌ای از فرایندهای مورد نظر به شکل برنامه‌های عملیاتی توسط واحدهای مختلف سازمان جاری می‌شوند. در این سطح، کنترل توسط مالکان فرایند و تحت نظر مدیریت سازمان صورت می‌گیرد.

### ۳) سطح وظیفه‌ای

فرآیندی است برای اطمینان از اینکه در راستای برنامه عملیاتی و جاری سازی برنامه‌ها به منظور نیل به اهداف و استراتژی‌ها، وظایف مشخص واحدهای وظیفه‌ای به طور مؤثر و مناسب انجام یافته است.

### نظام کنترل مدیریت

نقش مدیریت در کنترل، «کنترل مدیریت» و نظامی که در کارهایی از قبیل جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات برای استفاده از آن در کنترل فعالیتهای سازمان می‌کوشد، «نظام کنترل مدیریت» نامیده می‌شود.

کنترل مدیریت شامل کلیه روش‌ها و دستورالعمل‌های لازم، از جمله نظامهای کنترل مدیریت است که برای اطمینان یافتن از انطباق آنها با استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و نظام کنترل مدیریت یک فرایند و ساختار منظم سازمان یافته است که مدیریت در کنترل مدیریت به کار می‌گیرد.

### نقش هدفها و استراتژی‌ها در کنترل مدیریت

سازمانها به هدف‌هایی نیازمندند که به صورت بیانیه‌هایی، نشان‌دهنده دلایلی برای بقای سازمان می‌باشند. این چنین بیانیه‌هایی برای هماهنگی، هدایت و بهینه‌سازی هدف برای اعضای سازمان طرح‌ریزی شده است. برای هماهنگی فعالیتهای سازمان در راستای هدفها، سازمانها استراتژی‌هایی را تدارک می‌دهند که مدیریت سازمان، آنها را برای رسیدن به هدفها دنبال می‌نماید.

سازمانها طی مراحل مختلفی نیاز است که به صورت خلاصه می توان مراحل دربی آمده را برشمرد:

### ۱) بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد

برای طراحی و اجرای مدیریت عملکرد باید یکسری از پیش نیازها رعایت شوند. از پیش نیازهای اصلی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان
- وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد در سازمان

• تمایز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش دهی در سازمان

• پذیرفتن این اصل که با استقرار مدیریت عملکرد همه مشکلات سازمان رانمی توان یکجا حل کرد.

### ۲) مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان

برای استقرار نظام مدیریت عملکرد یک چهارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان

اطلاعات کسب کرد.

رویکرد مدیریت عملکرد ارزش افزوده ای به سازمان اضافه می کند، ولی آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است این است که کلیه قسمتهای سازمان باید در انجام آن همکاری کنند.

### اساس مدیریت عملکرد

PDCA یک تفکر سیستماتیک است که حدود ۷۰ سال پیش توسط والتر شوارتز مطرح شد.

اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می کند. (شکل ۱) این روش برای دستیابی به مقبول ترین نتایج، توصیه می کند که ابتدا باید طرح (Plan) مشخص از اهداف مورد نظر را ترسیم کرد. سپس طرح مربوطه را به اجرا گذاشته (Do) و بعد از ارزیابی این گامها با آنچه باید باشد (Check)، نتایج را در تصمیم گیری های آتی لحاظ کرد (Action).

### مراحل پیاده سازی و استقرار مدیریت عملکرد

برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در

کلید موفقیت در رقابت است.

عواملی چون تغییر سریع، کسری بودجه، کوچک شدن و ساختاردهی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمانها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر مدیریت عملکرد شده است. [۵]

برای مدیریت عملکرد تعاریف متعددی ارائه شده است که می توان به دو مورد دربی آمده اشاره کرد:

« مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه ها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی هاست. » [۶]

« مدیریت عملکرد فرایندی چرخه ای - مرحله ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخص های قابل محاسبه، مورد سنجش قرار می دهد و سپس اطلاعات بدست آمده را با استانداردهای پذیرفته شده مورد ارزیابی و قضاوت قرار می دهد. » [۷]

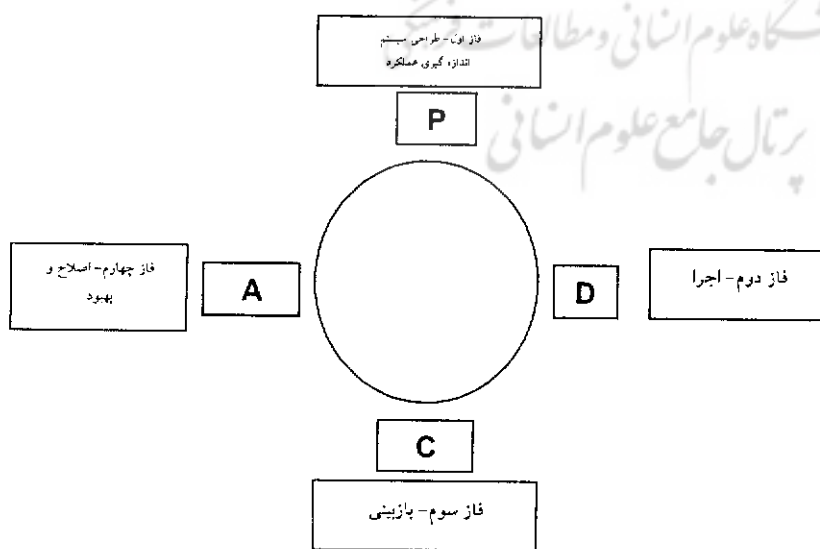
### مزایای مدیریت عملکرد

نمونه هایی از مزیت های مدیریت عملکرد عبارتند از:

- ۱) بهبود عملکرد فردی و تیمی
- ۲) شناسایی عملکردهای برتر جهت ارتقا
- ۳) توسعه و بهبود ارتباطات و روابط کاری با کارکنان
- ۴) ابزاری هوشمند برای اثربخشی مدیریت انسانی و دستیابی به کارایی بیشتر و ارتقای اثربخشی
- ۵) تقویت ارزشهای سازمانی
- ۶) ایجاد ادراکی مشترک در مدیران و کارمندان در مورد کاری که انجام می دهند. [۸]

### نقش مدیریت عملکرد در مدیریت استراتژیک

از طریق مدیریت عملکرد می توان یک پیوند استراتژیک بین چشم انداز، مأموریت و اهداف کارکردی، گروهی و فردی در سازمان ایجاد و سازمان را در جهت تحقق اهدافش کمک کرد و از طریق ارزیابی و سنجش عملکرد می توان به میزان همسویی کارکنان با اهداف مزبور آگاهی یافته و با استفاده از چرخه بهبود و اصلاح عملکرد نسبت به مهارتها، تواناییها، دانش و رفتار کارکنان



شکل ۱- اساس مدیریت عملکرد

و اثرات بسیار نامطلوبی برای سازمان به دنبال دارد، بنابراین، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به مقدار زیادی می تواند در اصلاح افراد، فرایندها و روشها و عملکرد سازمان مؤثر باشد.

۸) مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یک نظام، پویا کردن سازمانهاست که خود بیشتر از هر چیزی نیازمند پویا ماندن است.

پس باید با توجه به شاخص هایی، آن را مورد بازنگری و اصلاح قرار داد. [۱۰]

### سیستم های سنجش عملکرد

مدیریت سازمان ها بدون توجه به عملکرد آنها امکان پذیر نیست و برای اندازه گیری عملکرد سازمان ها نیاز به یک سیستم دقیق و کارآمدی باشد که از آن به عنوان سیستم اندازه گیری عملکرد نام برده می شود.

برای سیستم اندازه گیری عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است که هر کدام از جنبه خاصی به این موضوع نگریسته است اما تعریف کوتاه و کاملی از این سیستم را می توان به شکل زیر ارائه کرد:

« یک سیستم اندازه گیری عملکرد، میزان دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده را از طریق اندازه گیری مجموعه ای از شاخصها تعیین می کند. » [۱۱]

نکات اساسی یک سیستم اندازه گیری عملکرد شامل موارد در پی آمده است:

• اهداف واضح، واقع گرا و قابل سنجش که از مأموریت سازمان و برای مدیریت و برنامه ریزی نشأت می گیرند.

• اندازه های عملکرد برای سنجش میزان دستیابی به مأموریت و اهداف.

• داده های درست تکرار پذیر و قابل قبول  
• سیستم بازخورد برای پشتیبانی و بهبود مستمر فرایندهای سازمان [۱۲]

اندازه گیری عملکرد در بنگاه اقتصادی، می تواند در تعیین موقعیت فعلی بنگاه، حرکت و جهت گیری های آینده، و برنامه ها و فعالیت های بهبود دهنده مؤثر باشد و اصولاً بدین منظور اجرامی شود.

نگاهی به شاخصهای مورد استفاده در روشهای ارزیابی عملکرد نشان می دهد

به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به طور کلی، با سازوکارهای در پی آمده می توان در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فرهنگ سازی معقول و مطلوبی انجام داد:

الف) آموزش توجیهی

ب) تهیه بروشورهای عملی

ج) حمایت و تأکید مدیریت ارشد سازمان

۶) مرحله اجرای آزمایشی - نهادی

نظام ارزیابی عملکرد را در یک واحد یا بخش به صورت آزمایشی پیاده می کنند و پس از رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی، آن را در فرایندهای رسمی سازمان به اجرا درمی آورند.

۷) مرحله به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد

آنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می دهد و لزوم آن در سازمان را بیان می کند به کارگیری نتایج حاصل از آن است، اگر از نتایج به دست آمده از مدیریت عملکرد به خوبی استفاده نشود، پس از مدتی بی تفاوتی و بی اعتقادی بر نظام مستولی

زیربنای کار مورد نیاز است. در این راستا باید مدل های موجود را مورد بررسی قرار داد و متناسب با شرایط سازمان مدل مناسب را انتخاب نمود.

شکل ۲ برای شروع طراحی نظام مدیریت عملکرد که برای سازمانهای صنعتی و تولیدی مناسب است، پیشنهاد می شود.

۳) مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان

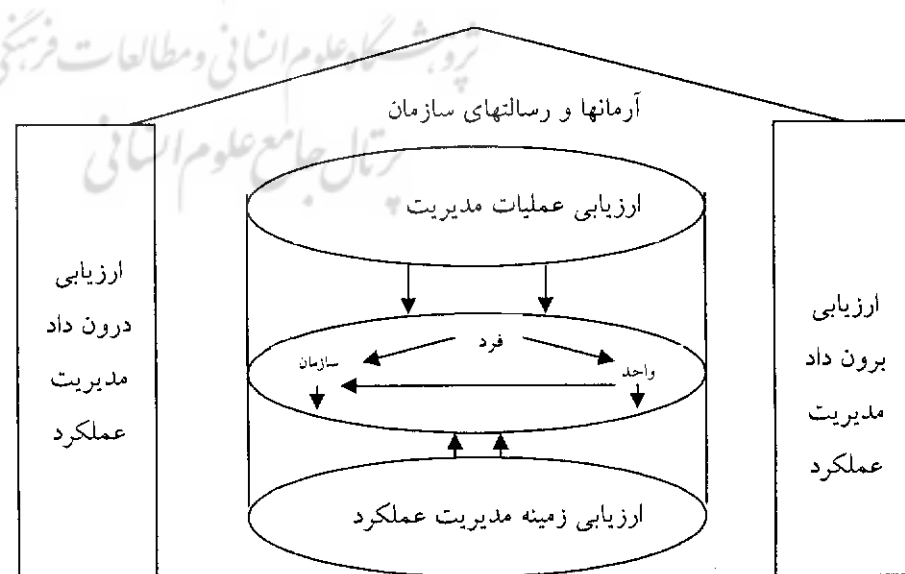
۴) مرحله شروع طراحی و پیاده سازی

در این مرحله با توجه به جمع آوری اطلاعات در مراحل قبلی کار طراحی و تدوین بنیادهای نظام مدیریت عملکرد شروع می شود.

۵) مرحله فرهنگ سازی

مرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می شود. فرهنگ سازی برای نظام مدیریت عملکرد مشکل و وقت گیر است و لازم است که این کار با حوصله پیگیری شود.

در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت



شکل ۲- مدل اجرایی مدیریت عملکرد

که وجه مالی سازمان یکی از شاخصهای مهم برای ارزیابی سازمانهای پیشین بوده است. اما این شاخص دارای اشکالاتی از جمله موارد زیر است:

۱) شاخصهای مالی کلان نگر نیستند و عوامل بیرونی مؤثر بر فعالیت های سازمان را در نظر نمی گیرند.

۲) شاخصهای مالی کوتاه نگر هستند؛ لذا مدیرانی که عملکردشان با این شاخصها سنجیده می شود، ترغیب می شوند که با به خطر انداختن ارزش ها و عملکرد بلندمدت سازمان، نتایج کوتاه مدت را بهبود بخشند.

۳) شاخصهای مالی با یک کاسه کردن عملکرد تمامی اجزاء سازمان در چند معیار، نمی توانند مبنایی برای ارزیابی عملکرد واحدها و فرآیندهای سازمان قرار گیرند. به عبارتی افزایش سود می تواند حاصل مجموعه ای از بهبودهای علی و معلولی در سازمان باشد؛ در این مجموعه برخی واحدها و فرآیندها مؤثرتر و برخی کم تأثیرتر بوده اند و حتی ممکن است برخی واحدها و فرآیندها عملکرد نامناسبی داشته باشند ولی برآیند کلی مناسب باشد. [۱۳]

۴) شاخصهای مالی اطلاعات مختصری به کارکنان می دهند. بیشتر کارکنان نمی دانند چگونه کار آنها در آمار و ارقامی که در دوره های زمانی مختلف به عنوان عملکرد سازمان مطرح می شود، تأثیر گذار بوده است. [۱۴]

بنابراین باید در نظام سنجش عملکرد علاوه بر بهره گیری از شاخصهای مالی (شاخصهای با تأخیر)، به تدوین شاخص های آینده نگری مانند رشد و یادگیری نیز پرداخته شود.

نگرش فرایندی به سازمان و مدیریت فرآیندهای سازمان جهت انجام مأموریت آن و حرکت به سمت چشم انداز سازمان، در سال های اخیر به طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است. در چنین وضعیتی اندازه گیری عملکرد سازمان، همان اندازه گیری فرآیندهای آن خواهد بود.

سیستمی از فرآیندهای درون سازمان، همراه با شناسایی و تعیین ارتباط متقابل این فرآیندها و هم چنین مدیریت آنها می تواند به عنوان دیدگاه فرآیندگرا نامیده شود. [۱۵]

به جهت اهمیت موضوع اندازه گیری عملکرد، تاکنون روش ها و نظامهای اندازه

گیری مختلفی توسعه داده شده است که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱) سیستم کارت امتیازی متوازن  
۲) سیستم های اندازه گیری ماهانه که برحسب مورد، روندهای مختلف شرکت در مواردی چون درآمدها، سود، پیشرفت پروژه، تعامل با مشتریان و ... اندازه گیری می شود.

۳) مدل EFQM که به منظور ارزیابی سرآمدی سازمان و منطبق بر جایزه کیفیت موسسه اروپایی مدیریت کیفیت است و به لحاظ شهرت با مدل بالدریج همسانی می کند.

۴) چارچوب ارزیابی جایزه کیفیت بالدریج (BALDRIGE) که سازمان را در هفت حوزه مرتبط با کیفیت سنجش می کند و به عنوان یکی از معتبرترین جایزه های کیفیت در دنیا است.

۵) نظام مدیریت بر مبنای هدف  
مسائل و مشکلات مربوط به اندازه گیری عملکرد

• نبود معیارهای متوازن و هماهنگ و سازگار با یکدیگر

• عدم دقت در تدوین شاخصها و در نتیجه از بین رفتن کارایی شاخصها و سیستم اندازه گیری عملکرد

• اهمیت دادن صرف به معیارهای مالی یا غیر مالی

• تأکید بر شناسایی و اجرای شاخصهای اندازه گیری عملکرد از بالا به پایین (تحمیلی بودن شاخصها) و ...

مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد: تفاوت یا یکپارچگی؟

بسیاری معتقدند هیچ تفاوتی میان مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد وجود ندارد و در اصل سنجش عملکرد یکی از مفاهیم مدیریت عملکرد است اما برخی تفاوتی برای این دو مفهوم مدیریتی قائل شده اند. می توان گفت: مدیریت عملکرد با سنجش عملکرد توأم است.

ملاحظه می شود که سنجش عملکرد بخشی از فرآیند مدیریت عملکرد است که از طریق آن می توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام مؤثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیر ضروری به دست آورد.

مدیریت عملکرد استفاده از اطلاعات اندازه گیری عملکرد به منظور تأثیرگذاری در ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی، سیستم ها و فرآیندها به کمک تعیین اهداف عملکرد، تخصیص و اولویت بندی منابع اطلاع رسانی به مدیران در راستای تأیید و یا تغییر در رویه ها و سیاست ها و تشریح نتایج عملکردهای سازمانی را در راستای راهبری به سمت اهداف کلان تشریح می نماید. [۱۶]

#### منابع

- ۱- شرکت سما سامانه، «طراحی تفصیلی سیستم مدیریت استراتژیک وزارت تعاون»، فصل ششم، ص ۵۰
- ۲- آنتونی، رابرت، «نظامهای کنترل مدیریت»، ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، ص ۶۸
- ۳- منبع ردیف ۲، ص ۸۸ و ۸۹
- ۴- منبع ردیف ۲، ص ۸۹
- ۵- یقین لو، مهرانگیز، «مدیریت بر مبنای عملکرد، فاصله از تئوری تا اجرا»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴، سال ۱۴، اسفند ۸۲
- ۶- منبع ردیف ۵
- ۷- خاکی، غلامرضا، «کانوهای توجه در طراحی و استقرار مدیریت عملکرد در سازمان»، چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت، تهران، تیرماه ۸۲
- ۸- «مدیریت عملکرد»، روزنامه کار و جامعه، شماره ۵۰، مهر و آبان ۸۲، ص ۳۸
- ۹- سلطانی، ایرج، «مدیریت عملکرد: بستر ساز پژوهش منابع انسانی»، اصفهان: نشر ارکان، ۱۳۸۱
- ۱۰- منبع ردیف ۹
- ۱۱- بهمن آبادی، مهدی، «مدیریت عملکرد با نگرش فرایندی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده اقتصاد و مدیریت، ۱۳۸۲
- ۱۲- <http://www.nap.edu/books/0309097088/html/7.html>
- ۱۳- منبع ردیف ۱۱
- ۱۴- افشار، مازیار، «کنترل استراتژیک کارت امتیازی متوازن»، مجله روش، شماره ۹۰، بهمن ۸۳، ص ۵۰
- ۱۵- منبع ردیف ۱۱
- ۱۶- یحوی، مهرداد، «بهبود فرایند از طریق اندازه گیری عملکرد روش کارت امتیازدهی متوازن»، چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت، تهران، تیرماه ۸۲
- مریم طبیب زاده: دانشجوی مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف