

# آشنایی با سیستم‌های سنتی و نوین ارزیابی عملکرد سازمانی

مجید آزادی‌خواه سلیمی<sup>۱</sup>

## چکیده:

کنترل بطور عام و ارزیابی عملکرد بطور خاص، از مهمترین مکانیزم‌های اجرایی جهت اعمال مدیریت اثربخش است. لازمه کنترل موثر، سنجش و ارزیابی است. بر اساس ضرب‌المثل معروف مدیریتی «هرآنچه که قابل سنجش نباشد، قابل کنترل نخواهد بود»، می‌توان اظهار نمود که هرآنچه که قابل کنترل نباشد، مدیریت‌پذیر نخواهد بود. علاوه بر این، تغییر سیستم ارزیابی عملکرد از مهمترین اقدامات مدیریتی جهت ایجاد تحول در سازمان تلقی می‌شود. از این رو امروزه، هم در بعد نظری و نیز از بعد عملی، مقوله ارزیابی عملکرد مخصوصاً در سطح سازمانی مورد توجه شدید صاحب‌نظران و مدیران واقع شده است.

**کلمات کلیدی:** ارزیابی عملکرد، بهبود عملکرد، کارت امتیازی متوازن، روش ارزش افزوده، مدیریت کیفیت جامع

## ۱- مقدمه

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. از این رو صاحب‌نظران و محققین معتقدند که عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد مشکل است. بگونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به عنوان عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد آن کبولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌نماید:

- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند.
- با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین اندازه‌گیری و

رضایت کارکنان و مشتریان، مشخص می‌شود آیا سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند.

■ ارتقاء توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت‌پذیری در فضای ملی و بین‌المللی و هدف‌نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است.

■ کسب اطلاعات از وضعیت موجود سازمانی و اینکه در چه مرحله از دستیابی به اهداف است.

■ بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب.

■ شناسایی موارد بهبود عملکرد یا نقاطی که نیازمند بهبود هستند یا باید برای تأمین نیازهای فعلی یا آتی ساختار سازمان تنظیم شوند.

بطور کلی می‌توان مقصود از اجرای برنامه ارزیابی را شناسایی وضع موجود، تعیین نقاط ضعف و قوت در ایفای وظایف و مسئولیت‌ها،

تعیین و تشخیص احتیاجات آموزشی، راهنمایی و ارشاد سازمانها در بهبود وضع کار آنها دانست. در حقیقت هدف اصلی باید راهنمایی و ارشاد سازمان باشد و به این ترتیب درجه کارآمدی و بازده کار

سازمان بالا خواهد رفت.

## ۲- ارزیابی عملکرد

سابقه ارزیابی به گذشته‌های بسیار دور بر می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهد که همواره در شکل‌گیری اجتماعات بشری تحت عنوان قبایل،

پدیده تقسیم کار در بین اعضای قبیله در مواردی نظیر شکار، ایجاد امکان استراحت و غیره وجود داشته است. در این دوران ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی موجود بوده است به گونه‌ای که افراد موفق

به گرفتن پاداش یا احتمالاً ترفیع مقام نایل شدند. نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی

توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی برای اولین بار مطرح گردید بطوریکه کالا‌های تولید شده با استفاده از چوب‌هایی در رنگهای

مختلف درجه بندی شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده سازمان بوده است.

نیلی و همکارانش (۱۹۹۵) بیان کرده‌اند که اندازه‌گیری عملکرد مبحثی است که در مورد آن بحث زیاد شده است اما کمتر تعریفی از آن ارائه

شده است. از این رو آنها اندازه‌گیری عملکرد را فرآیند کمی‌سازی فعالیت تشریح می‌کنند. با این تفاسیر می‌توان اندازه‌گیری عملکرد را

این چنین تعریف کرد: "اندازه‌گیری عملکرد فرآیندی است که فعالیت‌های سازمان را بگونه‌ای اندازه‌گیری می‌کند تا سازمان در سایه

تعیین و آن‌ها را با آنچه باید رخ می‌داده مقایسه کند. (ج) اقدام اصلاحی: پس از مقایسه بین عملکرد و استانداردها. اغلب به کمک ساز و کار بازخورد، نقاط انحراف از استانداردها مشخص می‌شود. لذا پس از تشخیص نقاط انحرافی، مدیر با اقدام اصلاحی، شکاف به وجود آمده را کاهش می‌دهد. این کار تا هنگامی که عملکرد قابل قبولی حاصل نشده است، ادامه می‌یابد.

(د) شبکه ارتباطی: تعاملی بین دریافت‌کننده اطلاعات، ارزیابی‌کننده و اصلاح‌کننده اطلاعات حاصل از عملکرد، در سیستم شبکه ارتباطی امکان‌پذیر می‌شود. این شبکه ارتباطی تعیین‌کننده ساختار نظام ارزیابی را تحت تاثیر قرار داده و به عبارت دیگر ساختار حاکم بر نظام‌های ارزیابی، از شبکه ارتباطات متاثر می‌شود. صاحب‌نظران مدیریت معتقدند سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید به طور ادواری مورد بازنگری قرار گیرند که این امر ناشی از تغییر ارزش‌های محوری هدایت‌کننده سیستم‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد. از این رو نظام ارزیابی باید متناسب با رشد و توسعه سازمان‌ها باشد و توسعه تکنولوژی، ساختار رقابت داخلی و جهانی، مزیت کیفیت، جایگاه سازمان، کالاها و خدمات ارائه شده و... را در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار دهند تا از این نظام طریق‌های ارزیابی عملکرد اثربخش شوند. در خصوص ویژگی‌های نظام ارزیابی اثر بخش، دیدگاه‌های زیادی وجود دارد. از جمله برناردین و ریوسل در مطالعه خود، چهار ویژگی زیر را جهت اثربخشی سیستم‌های ارزیابی عملکرد به شرح زیر معرفی کرده‌اند:

الف) رعایت موارد قانونی در انجام ارزیابی:

این محور اشاره به نکاتی دارد که لازم است در هنگام اجرای ارزیابی مدنظر باشد که شامل مواردی به شرح زیر می‌باشد:

- استاندارد بودن روش ارزیابی
- همسان بودن شیوه‌های ارزیابی در موارد مشابه
- ابلاغ انتظارات در قالب استانداردها
- ایجاد فرصت در خصوص بازنگری عملکرد
- تدوین دستورالعمل مکتوب برای انجام ارزیابی
- پشتیبانی و حمایت از قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های اداری نظام ارزیابی

ب) شفافیت:

این حیطة اشاره به محتوای نظام ارزیابی عملکرد دارد که شامل موارد زیر می‌باشد:

- اهداف ارزیابی روشن، واضح، قابل اندازه‌گیری و مرتبط باشد.
- زمینه مساعدت جهت انجام ارزیابی در سازمان فراهم شود.

با توجه به محدودیت ذهن در نگهداری اطلاعات و نتایج مربوط به ارزیابی، نظام ارزیابی عملکرد به گونه‌ای باشد که وقایع به صورت کتبی و نوشتاری در سازمان ثبت و ضبط گردد.

(د) ارزیابان:

به هر حال وجود نظام مطلوب همیشه کفایت نمی‌کند بلکه وجود مجریان

بهبود فعالیت‌ها، هزینه‌ها را کاهش داده و نحوه انجام عملیات در سازمان را بهبود بخشد. همچنین از مأموریت سازمان پشتیبانی نماید. با این تعریف باید فعالیت‌هایی را در سازمان یافت که: ■ قابل درک باشند.

■ بتوان آن‌ها را مورد پایش قرار داد.

■ به نوعی قابل اندازه‌گیری باشد.

این فعالیت‌ها اساس عملکرد سازمان است و عملکرد سازمان را مشخص می‌کند. اما این اندازه‌گیری عملکرد چه چیزی را نشان می‌دهد؟

■ نوع ارتباط بین اهداف استراتژیک سازمان، فرآیندهای شرکت، کنترل عملیات جاری و خروجی (محصولات) را نشان می‌دهد. ■ رضایت مشتری و کیفیت را همراه با روند قیمت‌نشان می‌دهد. ارتباط بین عوامل به این صورت است که کاهش قیمت نباید باعث کاهش



کیفیت و رضایت مشتری گردد.

■ بروز بودن اندازه‌گیری عملکرد، اندازه‌گیری باید بتواند اطلاعات را در زمانی در اختیار بگذارد که بتوان از آن در جهت اصلاح با سرعت عمل کرد.

در تمام نظام‌های ارزیابی به طور عام چهار جزء دیده می‌شود که عبارتند از:

الف) جمع‌آوری اطلاعات: اطلاعات مورد نیاز دقیقاً از عملکردی بدست می‌آید که به طور تجربی رخ داده است. این جزء نظام، وظیفه طراحی شیوه و تدبیری را به عهده دارد که بتواند آنچه را که در موقعیت ارزیابی در حال رخ دادن است دقیقاً بر اساس استانداردهای مشخص شده تعریف کند.

ب) ارزیابی و سنجش: این جزء از نظام، وظیفه طراحی شیوه‌ها و تدابیر مورد نیاز را بر عهده دارد که محتوی آنچه را که رخ داده است

#### ۴- مزایا و معایب ارزیابی عملکرد

##### الف- مزایا

ارزیابی عملکرد، به مدیریت کمک می‌کند تا در هر لحظه موقعیت و جایگاه سازمان را تحت کنترل داشته باشد. در نتیجه اجرای ارزیابی عملکرد در سازمان سبب می‌شود تا:

- از صحت استراتژی‌ها و تداوم حرکت سازمان در مسیر آنها اطمینان حاصل شود.
- نقاط ضعف و مشکلات شناسایی و زمینه برای رفع آنها فراهم شود.
- ضعف مهارت‌های کارکنان و نیازهای آموزشی آنها تعیین گردد.
- اطلاعات مورد نیاز برای برنامه ریزی رشد و توسعه خصوصاً در زمینه منابع انسانی فراهم شود.

- بازخور مناسبی در خصوص میزان تحقق اهداف ارایه گردد.
- رشد و توسعه (بهبود) در فرآیندها عملی گردد.
- تشویق و تنبیه‌ها نظام مند و اثر بخش گردند.
- ذهنیت مشترک و ارتباط منطقی بین مدیریت و کارکنان برقرار شود.
- دارایی‌های مشهود و نا مشهود تحت کنترل قرار گیرند.
- ایجاد توازن بین تعارض‌های مختلف در سازمان امکان پذیر گردد.
- (تعارض بین سود، رشد، کنترل، نینفعان، ...)
- ابهامات از بین رفته و فضای سازمان شفاف شود.
- اطلاعات کلیدی فرآیندها جمع‌آوری شده و زمینه استفاده از تجربیات قبلی، برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های آتی فراهم شود.

بنابراین ارزیابی عملکرد را می‌توان جزء ضروری مدیریت دانست؛ طوری که در شرایط امروزی و با وجود فضای رقابتی، هدایت سازمان بدون ارزیابی عملکرد تقریباً غیر ممکن می‌باشد. به عبارتی بدون

وجود ارزیابی عملکرد نه تنها بهبودی اتفاق نمی‌افتد بلکه تحقق اهداف نیز در هاله ای از ابهام قرار می‌گیرد.

ب- معایب

در کنار محاسن ذکر شده برای ارزیابی عملکرد، خطرات و تله‌هایی نیز وجود دارد که در صورت بی‌توجهی به آنها، صدمات جبران ناپذیری به سازمان تحمیل می‌گردد. اگر ارزیابی‌های انجام گرفته وضع نامطلوب را مطلوب جلوه دهد یا بالعکس، آنگاه تصمیماتی ممکن است اتخاذ شود که سازمان را به ورطه نابودی بکشاند.

برخی از خطراتی که ارزیابی عملکرد ناصحیح می‌تواند ایجاد کند عبارتند از:

- ارایه تصویر یک بعدی از سازمان در اثر انتخاب معیارهای تک بعدی.

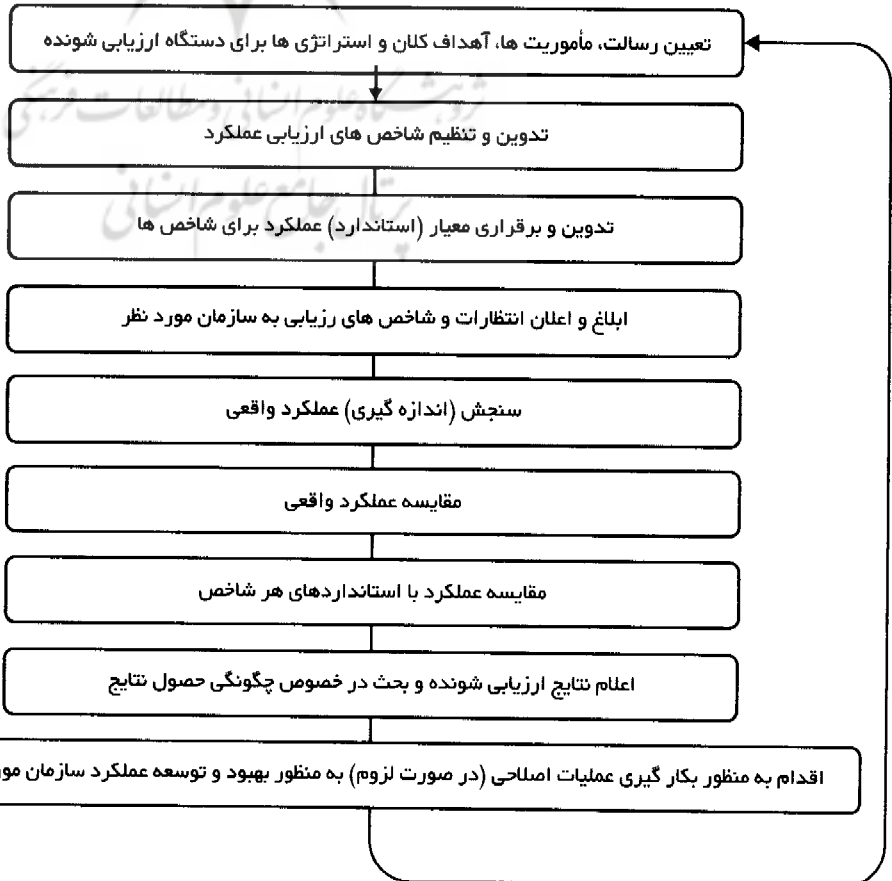
- ابهام در تحلیل نتایج ارزیابی‌ها، در اثر عدم

خوب هم لازم است بر این اساس بایستی:

- ارزیابان در خصوص نحوه ارزیابی آموزش ببینند.
- از ارزیابان متعهد استفاده شود.
- با تعبیه ساز و کار بازخورد در فرآیند ارزیابی، امکان مشارکت کارکنان، افراد نینفع و ... در جهت بکارگیری عملیات و اقدامات اصلاحی میسر گردد.
- حضور مدیران ارشد در ارزیابی عملکرد
- زمینه لازم برای مشاهده اطلاعات دست اول مربوط به عملکرد برای ارزیابان فراهم گردد.

#### ۳- فرآیند ارزیابی عملکرد

هر فرآیندی شامل انجام مجموعه‌ای از اقدامات با ترتیب و توالی خاص منطقی و هدفمند می‌باشد. ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست و مستلزم پیوند گام‌های متعدد است. شکل (۱) فرآیند ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است وجود حلقه بازخورد در واقع اثربخشی نظام ارزیابی را تضمین می‌کند. برای ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد، باید معیارهایی انتخاب شوند که به بهترین نحو بازتاب استراتژی‌های سازمان باشند. این معیارها می‌توانند عوامل کلیدی موفقیت حال یا آینده سازمان باشند که خود برگرفته از استراتژی‌های سازمان‌اند. با اندازه‌گیری این معیارها، ارزیابی آنها مقادیر هدف و طراحی یک سیستم پاداش بر مبنای آن، می‌توان کارکنان را تشویق به پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سطح سازمان نمود.



اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی (در صورت لزوم) به منظور بهبود و توسعه عملکرد سازمان مورد ارزیابی

می‌اندازد. از طرف دیگر شاخص‌های مالی کلان‌نگر نیستند و عوامل بیرونی موثر بر فعالیت‌های سازمانی را در نظر نمی‌گیرند. لذا دید محدودی به مدیران می‌دهند و آنها را وامی‌دارد به سازمان به عنوان یک سیستم بسته نگاه کنند.

شاخص‌های مالی عمدتاً شاخص‌های گذشته‌نگر و تاخیردار هستند، به این معنی که خود حاصل بهبود عملکرد سازمان در حوزه‌های دیگر هستند. این شاخص‌ها عمدتاً حاصل شاخص‌هایی پیش رو هستند. کاهش زمان معرفی محصول به بازار، زمان فرآیند، افزایش بازده فرآیندهای عملیاتی و... شاخص‌های پیش رو بوده و می‌توانند موجب بهبود شاخص‌های تاخیرداری نظیر سودآوری و نرخ بازده سرمایه شوند. بی‌توجهی به شاخص‌های پیش رو موجب می‌شود که روابط علت و معلولی بین شاخص‌ها در نظر گرفته نشده و سازمان نتواند مسیر بهبود عملکرد مالی خود را بیابد.

شاخص‌های مالی با یک کاسه کردن عملکرد تمامی اجزای سازمان در چند معیار، نمی‌توانند مبنایی برای ارزیابی عملکرد واحدها و فرآیندهای سازمانی قرار گیرند. به عبارتی افزایش سود می‌تواند حاصل مجموعه‌ای از بهبودهای علی و معلولی در سازمان باشد. در این مجموعه برخی واحدها و فرآیندها موثرتر و برخی کم‌تاثیرتر بوده و حتی ممکن است برخی واحدها و فرآیندها عملکرد نامناسبی داشته باشند ولی برآیند کلی (به علت عملکرد خوب دیگر واحدها، فرآیندها و یا عوامل بیرونی) مناسب باشند.

کنترل مالی صرف، ممکن است مدیران را ترغیب کند که داده‌ها دستکاری کنند. همچنی کارکنان و نیروهای اجرایی سازمان دید محدودی نسبت به شاخص‌های مالی دارند و درک اینکه چه فعالیتی در حوزه کاری آنان موجب ارتقاء و بهبود شاخص‌های مالی (نظیر نرخ بازده سرمایه و سودآوری) می‌شود برای آنها دشوار است. لذا نمی‌توانند فعالیت‌های خود را در جهت بهبود این شاخص‌ها جهت‌دهی کنند. بطور خلاصه می‌توان گفت که تکیه بر معیارهای مالی صرف برای اطمینان از اینکه استراتژی خوب اجرا شود کافی نیست. از این رو صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران در جستجوی شیوه‌ها و سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد شده‌اند که تا حد امکان نقطه ضعف‌های سیستم‌های سنتی را نداشته و پاسخگوی مشکلاتی که در فوق به آن‌ها اشاره گردید، باشند. پیتر دراگر در این زمینه در خصوص معضل سنجش ارزیابی، چنین بیان می‌دارد: "سنجش سنتی عملکرد برای ارزیابی کسب و کار کافی نیست. دلیل اصلی اینکه چرا ارزیابی سنتی در تامین نیازهای جدید کسب و کار موفق نمی‌گردند، ریشه در شاخص‌های ناقص و ضعیف دارد. تاکید بر شاخص‌های حسابداری، بیانگر دیدگاه‌های تاریخی به عملکرد مالی شرکت‌ها می‌باشد. این شاخص‌ها نتیجه عملکرد مدیریت است نه علت آن.

در توسعه سیستم جامع ارزیابی عملکرد، شاخص‌های غیر مالی را که بسیاری از مدیران در آن ناکام بوده‌اند، مدنظر قرار می‌گیرد. اخیراً صاحب‌نظران مشخصات شاخص‌های نوین عملکرد را در نوشته‌های مدیریتی بررسی نموده‌اند. این مشخصات شامل موارد مهمی از جمله،

وجود ارتباط منطقی بین معیارهای مورد ارزیابی و یکپارچه نبودن آنها.

- هدایت سازمان به سمتی غیر از جهت‌گیری استراتژی‌ها، در اثر ارزیابی ویژگی‌های نا مرتبط با استراتژی‌ها و اهداف
- ارایه اطلاعات ناقص در اثر:
- انجام ارزیابی در پریودهای نامناسب
- خلاصه‌سازی و طبقه‌بندی نامناسب داده‌ها
- انتخاب نامناسب متغیرها و شاخص‌های مورد ارزیابی از نظر کمی و کیفی
- از بین بردن خلاقیت و نوآوری از طریق ارزیابی‌های جزئیات فعالیت‌ها و ایجاد محدودیت برای افراد
- کاهش دقت ارزیابی‌ها در اثر کنترل نبودن مشارکت افراد در ارزیابی‌ها

■ تاکید زیاد بر عملکردهای فردی و در نتیجه:

- کاهش احساس مسئولیت نسبت به کل سازمان
  - کاهش روحیه همکاری، کار تیمی و ایجاد رقابت‌های ناسالم
  - ایجاد رقابت منفی جهت به دست آوردن منابع
- بنابراین آنچه که از موارد فوق نتیجه‌گیری می‌شود این واقعیت است که ارزیابی عملکرد باید در قالب یک نظام معین انجام گیرد تا از پراکندگی ارزیابی‌ها و گرفتار شدن در تله‌های آن جلوگیری شود. سیستم‌های ارزیابی عملکرد قاعداً باید به گونه‌ای باشند که ضمن اینکه مزایای ذکر شده را دارا باشند، توانایی اجتناب از تله‌های فوق را نیز داشته باشند. در غیر این صورت و با وجود ارزیابی‌های پراکنده و غیرسیستماتیک، احتمال اینکه سازمان دچار تله‌ها و خطرات ارزیابی شود، بسیار زیاد خواهد بود.

#### ۵- سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی و نوین

در بررسی فلسفه وجودی ارزیابی عملکرد با دو دیدگاه رو به رو می‌شویم. این دو دیدگاه شامل نگرش سنتی به ارزیابی و نگرش نوین به ارزیابی می‌باشد. بسیاری از انتقادات مربوط به سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد ناشی از ناکامی آنها در سنجش و نظارت بر ابعاد چندگانه عملکرد به واسطه تمرکز بیش از حد بر شاخص‌های مالی می‌باشد که این امر ریشه در تئوری‌های اقتصادی دارد. اما شاخص‌های مالی به تنهایی نمی‌توانند تصویر مناسب و کامل از فعالیت‌های داخل سازمان برای طراحان سیستم‌های کنترل مدیریت فراهم کنند. استفاده از شاخص‌های مالی به عنوان تنها معیار در ارزیابی عملکرد، اثرات نامطلوب زیر را به دنبال خواهد داشت: شاخص‌های مالی عمدتاً کوتاه‌نگرند. لذا مدیرانی که عملکردشان با شاخص‌های مالی ارزیابی می‌شود ترغیب می‌شوند که با به خطر انداختن ارزش‌ها و عملکرد بلند مدت سازمان، نتایج مالی کوتاه مدت را بهبود بخشند. بطور مثال، کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه آموزش گرچه در کوتاه مدت با کاستن از هزینه‌های سازمان، سود کوتاه مدت را افزایش می‌دهد ولی در درازمدت موقعیت رقابتی سازمان را به خطر

ABC را باید همراه با یکی از متدهای اندازه‌گیری عملکرد بکار برده تا بازدهی مناسب داشته باشد.

### روش ارزش افزوده (EVA)

یکی از انتقاداتی که به حسابداری سنتی وارد بود تمرکز بر نتایج مالی در کوتاه مدت، نظیر سودآوری و فروش سالیانه و در عوض نادیده گرفتن موفقیت سازمان در به دست آوردن ارزش افزوده بلند مدت برای سهامداران است. بطوریکه ممکن است یک شرکت در سالی خاص سودآوری خوبی داشته باشد، اما در عین حال به دلیل بی توجهی به حق انتخاب مشتریان، کیفیت کالا و نوآوری در سالیان آتی بازار را از دست بدهد. برای بر طرف کردن این نقیصه، برخی تحلیل‌گران معتقد به محاسبه نرخ برگشت سرمایه یا ارزش افزوده اقتصادی هستند. مبنای این قضیه بر این اساس است که ارزش سهام یک شرکت تا زمانی افزایش می‌یابد که درآمد شرکت بیش از هزینه سرمایه‌ای آن باشد. این روش در تلاش است تا ارزش ایجاد شده توسط یک کارخانه را به صورت کمی درآورد. در واقع این ارزش در نتیجه کل سرمایه بکار گرفته شده ایجاد می‌شود. این روش عمدتاً نگاه به گذشته دارد و برای ارایه تصویری از آینده چندان مناسب نیست.

### روش‌های ارزیابی عملکرد افراد

این روش‌ها صرفاً به ارزیابی عملکرد افراد (کارکنان) می‌پردازند و وارد ارزیابی فرآیندها و کل سازمان نمی‌شوند. روش‌های مختلفی برای ارزیابی افراد وجود دارد. ولی اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی افراد بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی افراد بکار گرفته می‌شود. انواع روش‌های آن عبارتند از:

- روش استفاده از ویژگی‌ها و صفات
- روش انتخاب اجباری
- روش گزارش آزاد
- روش رتبه بندی
- روش مقایسه زوجی
- روش توزیع اجباری
- روش ثبت وقایع حساس

### ۲-۵ - سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد

#### ■ نظام مدیریت کیفیت ایزو

نظام مدیریت کیفیت ایزو صرفاً به عنوان سیستمی برای ارزیابی جامع

معیارهای مربوط به استراتژی ساخت و تولید؛ شاخص‌های اصلی غیرمالی عملکرد؛ اطلاعات موردنیاز مدیران، سرپرستان و کارکنان عملیاتی برای اتخاذ تصمیمات روزمره؛ شاخص‌های ساده (تا کارکنان عملیاتی بتوانند به آسانی آنها را درک نموده و بکار بگیرند و همچنین این شاخص‌ها باید در برابر نظارت دقیق، بهبود را توسعه دهند؛ و باید همان طوری که مورد نیاز بازار پویا است، تغییر یابد می‌باشد. در کل، تفاوت‌های میان این دو دیدگاه به صورت خلاصه در جدول (۱) بیان شده‌اند:

### جدول ۱: تفاوت سیستم‌های سنتی و نوین ارزیابی عملکرد

سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد	سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد
تاکید بر ارزیابی بعد مالی	تاکید بر ارزیابی ابعاد مختلف سازمان
تاکید بر ارزیابی عملکرد افراد	تاکید بر ارزیابی فرآیندها
رویدادگرا (تاکید بر رویدادها به صورت منفرد)	راهبردگرا (تاکید بر هم جبهی عملکردها و استراتژی‌ها)
گذشته نگر	گذشته و آینده نگر
تاکید بر کنترل	تاکید بر بهبود
ایجاد جو بی‌اعتمادی	ایجاد جو اعتماد و همکاری
کاهش یا از بین بردن روحیه خلاقیت و نوآوری	ایجاد و ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری
توجه صرف به مشکلات	برقراری روابط علت و معلولی و ریشه یابی مشکلات
نتیجه‌گرا (تاکید بر حصول نتیجه)	روندگرا (تاکید بر حصول نتیجه و فرآیند رسیدن به آن)
تاکید صرف بر ارزیابی عملکرد	تاکید بر تفهیم اهداف و استراتژی‌ها قبل از ارزیابی عملکرد
ارزیابی‌های گسسته و دوره‌ای	ارزیابی به صورت یک فرآیند پیوسته

در ادامه برخی از روش‌های سیستم‌های سنتی و نوین ارزیابی عملکرد را به طور مختصر مورد بحث قرار می‌دهیم.

### ۱-۵ - سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد

در این روش شاخص‌های مالی متعددی به منظور ارزیابی یک سازمان بکار گرفته می‌شوند برخی از آنها عبارتند از:

- جریان نقدی سرمایه گذاری
- نرخ بازده داخلی
- ارزش افزوده اقتصادی
- سود
- بازده نسبت به متوسط سرمایه بکار گرفته شده
- بازگشت روی فروش

### روش ABC

در این روش فعالیت‌ها به اجزاء کوچک و منفرد تفکیک می‌شوند، هزینه و زمان انجام کار برای هر یک از فعالیت‌ها مشخص می‌شود. بدین وسیله می‌توان بهره‌وری هر فعالیت را اندازه‌گیری کرد. با استفاده از این روش می‌توان هزینه کارهای مختلف مثلاً هزینه فروش یک محصول یا هزینه بازاریابی یک محصول خاص و ... را مشخص کرد. ABC جایگزینی برای سیستم حسابرسی سنتی نیست اما مکملی برای آن سیستم به منظور درک بهتر عملکرد یک سازمان به شمار می‌روند.

اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ میلادی وارد ادبیات مدیریت غرب شده است. مدیریت هوشین فرآیندی است که طی آن استراتژی‌ها و اهداف بلند مدت، به صورت اهداف کوتاه مدت (معمولاً سالانه) و برنامه‌های اجرایی تبدیل شده و به متولیان انجام فعالیتها انتقال یافته، و با تعیین شاخص‌هایی، میزان تحقق اهداف و اجرای برنامه، سنجش و کنترل می‌شود. بازخور این سنجش در پایان دوره ارزیابی بر اهداف و استراتژی‌ها اثر گذاشته و در بروز کردن آن کمک می‌کند. لازم به ذکر است که شکستن اهداف بر اساس تجزیه و تحلیل واقعیات انجام می‌گیرد. علاوه بر موارد فوق مدیریت ارشد شرکت، در پایان سال یک برنامه آسیب‌شناسی را به اجرا در می‌آورد تا براساس آنها اطلاعاتی در مورد: اثربخشی روشها و اهداف مشخص شده در هوشین، تغییرات محیطی اتفاق افتاده، اثربخشی برنامه‌های دراز مدت و میان مدت کسب نماید.

### مدل EFQM

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM در سال ۱۹۸۸ به وسیله ۱۴ سازمان پیشرو اروپایی در بروکسل بلژیک به منظور تعالی کسب و کار صنایع اروپایی از طریق بهبود کیفیت به عنوان فرآیند پایه برای بهبود مستمر تاسیس گشت. این مدل ابزاری برای کمک به سازمان‌ها در شناسایی مسیر تعالی سازمانی، سنجش موقعیت فعلی سازمان در این مسیر، عوامل و پارامترهای موثر بر تعالی سازمانی و در نهایت ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان است. مدل تعالی سازمانی چارچوبی غیر اجباری بر پایه ۹ معیار می‌باشد، که ۵ معیار «توانمندساز» و ۴ معیار «نتایج» می‌باشد. اگر چه روش EFQM یک روش ارزیابی می‌باشد ولی ارزیابی‌های آن بیشتر جهت پیاده‌سازی معیارهای EFQM می‌باشد نه استراتژی‌های شرکت. به عبارتی این روش بیشتر ماهیت تجاری داشته و برای دریافت جایزه و استفاده تبلیغاتی از آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. بطور کلی این مدل، یک مدل تجویزی نیست بلکه یک مدل راهنماست. به عبارتی این مدل به سازمان‌ها نمی‌گوید که چه کاری باید انجام دهند، اما به عنوان یک راهنما به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند موقعیت خود را در دنیا تشخیص داده و برای پیشرفت و حرکت رو به جلو گام بردارند.

### نظام کارت امتیازی متوازن (BSC)

کارت امتیازی متوازن، یک سیستم مدیریت عملکرد است که در هر سازمانی، برای دمیدن روح دیدگاه و اهداف سازمان به وظایف روزمره، مدیریت و ارزیابی استراتژی و بهبود سازمانی، توانایی سازمان و کارکنان و حتی روابط بین فردی و با هر مقیاسی در سازمان‌ها، بکار می‌رود. اساس کارت امتیازی متوازن بر پایه یک استراتژی سنجش استوار است که دارای‌های نامشهود را هم دربرمی‌گیرد. دارای‌های نامشهود یک تشکیلات ممکن است شامل: مهارت‌ها و معلومات کارکنان، فن آوری اطلاعات که از کارکنان پشتیبانی و ارتباط شرکت را با مشتریان و فروشندگان برقرار می‌کند.

معرفی نمی‌گردد. این نظام به چگونگی مدیریت فرآیندهای موثر بر کیفیت پرداخته و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می‌نماید که برای گرفتن گواهینامه باید به نحو مقتضی کلیه این الزامات و نیازمندیها برآورده شده باشند. از جمله این نیازمندیها در ایزو (ویرایش ۲۰۰۰) که تاکید بسیار نیز بر آن شده است اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی فرآیندها است. مطابق این استاندارد باید به طور سیستماتیک کلیه فرآیندهای موجود در سازمان شناسایی شده و اثربخشی و کارایی آنها اندازه‌گیری شود. بگونه‌ای که اندازه‌گیری و تحلیل این شاخص‌ها منجر به بهبود در فرآیندها شود.

### نظام مدیریت کیفیت جامع TQM

TQM به عنوان یک نگرش و فلسفه است که بر اساس آن، مفهوم کیفیت و جلب رضایت مشتری در همه جای سازمان جاری می‌شود. TQM دارای ابزارهای سنتی فلوجارت، SPC، هیستوگرام، نمودار پارتو، نمودار علت و معلول، نمودارهای کنترل شوارت و نمودار پراکنندگی است که تاکید و محور همه این ابزارها کنترل و تجزیه و تحلیل‌های آماری است، این در حالی است که هفت ابزار جدید TQM بر مبنای تفکر مفهومی و منطقی بنا نهاده شده است. این هفت ابزار عبارتند از: نمودار وابستگی، نمودار ارتباطی، نمودار سیستمی، نمودار ماتریسی، نمودار ماتریس تحلیل داده‌ها، نمودار پیش بینی نقص عمده در طرح فرایند و نمودار برداری. TQM مفاهیمی را ارائه می‌دهد که پیاده‌سازی آن نیازمند برنامه ریزی استراتژیک و وجود انگیزه کافی در پرسنل می‌باشد. بطوریکه مفاهیم آن بایستی در سراسر سازمان نهادینه شود و کلیه پرسنل به آن معتقد شوند و در اجرای آن پایبند بمانند.

### روش بالدريج (BALDRIGE)

روش بالدريج در واقع روشی است که به پیاده‌سازی مفاهیم TQM در سازمان کمک می‌کند. در این روش ۷ معیار و روش اجرایی جهت پیاده‌سازی TQM ارائه می‌شود. هر سازمانی که در ممیزی موسسه Baldrige امتیاز بالایی را کسب کند برنده جایزه Molcolm Baldrige می‌شود. در واقع، ارزیابی‌هایی که در این روش انجام می‌شود به منظور تعیین میزان پیاده‌سازی معیارهای Baldrige که همان مفاهیم TQM است می‌باشد. این ارزیابی‌ها می‌تواند توسط خود سازمان‌ها صورت گیرد. ولی برای دریافت جایزه، بازرسان وابسته به موسسه بالدريج باید سازمان را ارزیابی کنند. هفت معیار بالدريج عبارتند از: رهبری، مدیریت فرایند کسب و کار، نتایج مالی، استفاده از اطلاعات و تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی استراتژیک، منابع انسانی، تمرکز بر رضایت مشتری.

### نظام مدیریت هوشین (HOSHIN)

تاریخچه پیدایش مدیریت هوشین به دهه ۱۹۶۰ میلادی برمی‌گردد. در این زمان از تلفیق دو نظریه مدیریت بر مبنای هدف (تاپ) و کنترل کیفیت آماری (SPC)، مدیریت هوشین بوجود آمد. مدیریت هوشین از

صحیح باعث هوشمندی سازمان و هوشیاری کارکنان و بالا رفتن دقت و مراقبت آنان می‌شود. ارزیابی عملکرد سازمان زمینه بهبود و اصلاح اختلالات زیان‌آور سازمانی را فراهم نموده، موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد. همچنین باعث شناسایی فعالیت‌های کارا و اثر بخش می‌شود تا با تأکید بر آنها زمینه رشد و ارتقای کیفی امور فراهم گردد. ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد مدیریت گردد و در نتیجه، انگیزه لازم برای ارتقای کیفیت عملکرد مدیریت را فراهم می‌سازد.

ب) تصمیم‌گیری بهتر: سازمان‌ها موجودیت ثابت ندارند و تغییر سیاست‌های عمومی و اداری، انتظارات و دیدگاه‌های دولت و جامعه بر اهداف سازمان صورت می‌گیرد بدون آگاهی‌های لازم انجام شود، ممکن است انحرافات بسیاری از جهت اتلاف نیروی انسانی، زمان، تخصص و منابع به وجود آورد. اما ارزیابی عملکرد اطلاعات لازم را در اختیار برنامه‌ریزان قرار می‌دهد و وسیله مناسبی برای اطمینان از برداشتن گام‌های صحیح به طرف اهداف بلند مدت و استراتژیک می‌باشد. همچنین، موفقیت برنامه‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها، با توسعه آنها در آینده مشخص می‌گردد. آینده نیز ممکن است هرگز به درستی تجزیه و تحلیل نشده باشد. اما اگر اطلاعات دقیقی از موقعیت فعلی برنامه‌ها موجود باشد آمادگی بهتری برای سنجش امکان‌پذیری آنها

و محیط کاری که مشوق نوآوری‌ها، حل مشکلات و بهسازی است، می‌باشد. کارت امتیازی متوازن معرف مجموعه‌ای از هدف‌ها و فعالیت‌های کوتاه مدت یا محرک‌هاست که وجه تمایز یک شرکت با شرکت‌های رقیب است و در دراز مدت، موجب ایجاد مشتری و ارزش یا نتایج مطلوب می‌شود. کارت امتیازی متوازن، این کار را با بکارگیری روش برخورد از بالا به پایین از طریق اندازه‌گیری یا سنجش عملکرد از چهار دیدگاه به شرح ذیل انجام می‌دهد: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد.

#### ۶- مبانی حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد از دیدگاه مدیریت

الف) ارتقاء کیفیت و افزایش بهره‌وری:

سازمان‌های عمومی و خصوصی برای آنکه در فعالیتهای خود پیشرو باشند، از ارزیابی عملکرد جهت کسب بینش و قضاوت در امور کارایی و اثر بخشی برنامه‌ها، فرآیندها و نیروی انسانی خود استفاده می‌کنند. این سازمانها ابتدا در مورد اینکه چه نشانگرهایی برای اندازه‌گیری پیشرفت آنها در کسب اهداف و برنامه‌های استراتژیکی استفاده خواهد شد، تصمیم‌گیری می‌کنند سپس داده‌های مربوط به عملکرد را جمع‌آوری و تحلیل نموده و در نهایت، از این داده‌ها در جهت پیشرفت سازمان و تبدیل استراتژی به عمل سود می‌برند. پیدایی و اعمال کنترل



مطالعات  
پدال جامع علوم انسانی

در آینده وجود خواهد داشت.

ج) جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی: مهمترین پیامد ارزیابی عملکرد، ارتقاء قابلیت سازمان می‌باشد. چون طی فرآیند ارزیابی نقاط ضعف و نقاط قوت و علل آن شناسایی شده که این امر پاسخگویی دستگاه را تسهیل می‌کند.

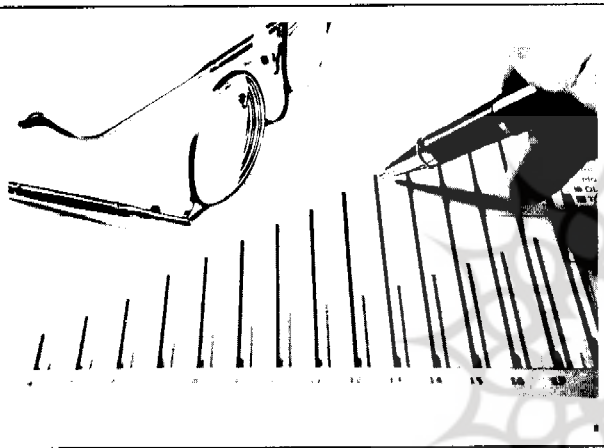
د) مشارکت عمومی کارکنان: ارتباط دادن سیستم‌های حقوق، دستمزد، پاداش‌ها، آموزش و به نتایج عملکرد و مشخص بودن سهم هر فرد یا گروه در نتایج، بطور خودکار موجبات مشارکت همه افراد در تحقق هدف سازمان و تعهد به سیستم ارزیابی عملکرد را فراهم می‌نماید. مخصوصاً چنانچه کارکنان در تهیه و تدوین شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد دخالت داده شوند و نتایج ارزیابی به آنها بازخورد داده شود و بدانند هدف از ارزیابی عملکرد ایجاد برنامه‌های بهبود در فرآیندهای کاری و مدیریتی است. ارزیابی عملکرد سازمانها موجب مقایسه کارایی آنها می‌شود و فرصت رقابت سالم را برای سازمان فراهم می‌آورد در نتیجه حقوق ارزش کار کارکنان و تأثیر امکانات بکارگرفته شده معلوم می‌گردد و هدفها و امکانات و با یکدیگر متناسب می‌شوند. موقعیت سازمان در مقایسه با سازمانهای دیگر را تعیین می‌نماید. همچنین باعث ارتقاء توانمندی سازمان در ارایه کمی و کیفی خدمات و رقابت‌پذیری در فضای ملی و بین‌المللی می‌گردد.

و) ایجاد حس مسئولیت‌پذیری برای وصول به اهداف: حسن عمده ارزیابی عملکرد این است که مدیران و مسئولان امور در فواصل زمانی معین با تصویری که از نتایج ارزیابی عملکرد در رویارویی آنها قرار داده می‌شود. به علل پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه‌های خود واقف می‌شوند و تا حدودی که مربوط به آنهاست درصدد رفع آنها بر می‌آیند. در ضمن توجه دولت و مردم به عواملی که باعث کندی کارهاست جلب می‌شود و همگی عوامل به سهم خود با آگاهی و احساس مسئولیتی بیشتر برای وصول به هدفهای کلی‌تر همکاری خواهند کرد. از طرفی اشخاص صالح و کارداران دلگرم می‌شوند و تشویق‌ها و انتصاب‌های نابجا تصحیح خواهد شد.

ز) تقویت روحیه کارکنان: در صورتی که ارزیابی عملکرد به معنای واقعی خود تحقق پیدا کند موجب آگاهی و پی بردن سازمانها و افراد به جنبه‌های قوت کار خود شده، نقاط ضعف برای آنها مشخص می‌شود و در نهایت نقاط ضعف به طرق مختلف و به کمک دستگاه و یا همیاری خود افراد از میان برداشته می‌شود. از طرفی سازمانها و افراد اعتقاد پیدا می‌کنند که کار و خدمت آنها و تلاش و کوششی که در ایفای وظایف و مسئولیت‌های خویش به کار می‌برند از نظرها پنهان نمی‌ماند و به حساب آنها منظور می‌گردد در حقیقت برنامه ارزیابی عملکرد هم از لحاظ اصول مدیریت و هم از لحاظ اصول منابع انسانی اثر بخشی دارد.

ح) کمک به توسعه: توسعه مستلزم آن است که پس از پایان هر دوره سرمایه‌گذاری، بازده با ارزشی در زمینه مربوط به وجود آید. یکی از عوامل کمک به توسعه، نظارت قوی و الزام متصدیان به پاسخگویی

است. چارچوب قانونی قوی و نهادهایی که پاسخگویی دولت را در مقابل شهروندان افزایش می‌دهند؛ امروزه به عنوان اجزای مهم توسعه پایدار محسوب می‌شوند. توسعه و نظارت قوی، مترادف با مدیریت صحیح است که جوهره آن ارتقاء سطح صداقت در عملیات دولت و پاسخگویی مناسب از طریق نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد. ط) دستیابی به راه‌حلهای جدید متناسب: از آنجایی که قانونگذار در مقام وضع قانون امکان توجه به بسیاری از زوایای اجرایی و ظایف قانونی را ندارد معمولاً مواد قانونی پس از طی مراحل تصویب در مقام اجرا با مشکلاتی مواجه می‌شوند که یا قابلیت اجرایی نمی‌یابند و بگونه‌ای اجرا می‌شوند که با خواسته و منظور موردنظر تعارض می‌یابند. در جریان ارزیابی عملکرد است که این قبیل مشکلات شناسایی می‌شوند.



#### ۸- نتیجه‌گیری

از مطالب مطروحه می‌توان نتیجه گرفت که وجود سیستم‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به منظور توجه به منابع انسانی و اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی کنترل و نظارت ضروری است اما ارزیابی عملکرد می‌باید از فرآیندی استفاده نماید که رضایت مشتریان، ارباب رجوع و کارکنان و همچنین ایجاد انگیزه را در سازمان تقویت نموده و از نیروهای متعدد و متخصص و باتجربه استفاده نماید که در بهبود بالندگی سازمان موثر باشند.

لذا واقعیت مسلم این است که امروزه صاحب‌نظران و مدیران دریافته‌اند که سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد که نوعاً مبتنی دیدگاه‌های مالی بوده‌اند، در ارزیابی سازمانی و در نتیجه ارایه بازخورد موثر ناکام بوده‌اند. بنابراین سازمانها جهت کسب، حفظ و توسعه مزیت رقابتی در عصری که رقابت، رشد تکنولوژی، افزایش انتظارات مشتریان و نظایر اینها جزء لاینفک زندگی سازمانی شده است، نیازمند طراحی و استقرار سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد می‌باشند.

منابع فارسی و انگلیسی این مقاله در دفتر ماهنامه موجود است.