



مدل جامع مدیریت عملکرد سازمانها

علی بیاضی طهرابند، حسن عقیلی، فقیهه معین نجف آبادی
Ali-Bayazi61@yahoo.com

چکیده

با توجه به پیشرفت سیستم‌های مدیریتی و به لحاظ لزوم تأمین نیازها و توقعات ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمانها، در طی سالیان اخیر شاهد توسعه تلاشهای ساختارمند سازمانها در حوزه پیاده سازی انواع سیستم‌های مدیریتی بوده‌ایم. در مقاله حاضر به منظور خلق دانش عمومی، مفهومی و تخصصی در حوزه عملکرد و مدیریت آن در سازمانها، پس از مرور ادبیات علمی موجود در زمینه عملکرد و مفاهیم مرتبط با آن، نتایج مطالعات با تجربیات نویسندگان مقاله و خبرگان در دسترس آمیخته شده و یک مدل جامع اجرایی برای مدیریت عملکرد سازمانها ارائه شده است.

مقدمه

امروزه عناوینی چون سازمان موفق، ماندگار، آرمانی، رهسپار تعالی، سرآمد، تعالی و... از عبارتهای رایج حوزه مطالعاتی سازمان و مدیریت اند و گروههای مختلفی از افراد به دنبال شناسایی و معرفی ویژگیهای این قبیل سازمانها هستند. سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلند مدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیتهای کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمانهای همتراز دست می یابد (عیسی خانی، ۱۳۸۷: ۲۵). مسلماً سازمانها برای تعالی شدن و رسیدن به سازمانی با عملکرد بالا، نیازمند طرح ریزی و عملیاتی کردن برنامه های ساختاریافته هستند. به عبارت دیگر سازمانها برای رویارویی با دنیای پرتلاطم اطراف خود نیازمند سازوکاری هستند تا به حرکت آنها جهت دهد و در مسیر چشم انداز سازمان هدایت کند. ما از این سازوکار به عنوان سیستم مدیریت عملکرد سازمان یاد کرده و یک مدل عملیاتی را که تبیین کننده عناصر مدیریت عملکرد سازمان و ارتباطات میان آنها باشد، توسعه داده ایم.

مفاهیم پایه ای عملکرد سازمانی

می دانیم که عملکرد و مفاهیم مرتبط با آن عمدتاً در حوزه علوم نرم و نظری هستند. بنابراین با توجه به اینکه به علت نسبی بودن اصول، قوانین و نظریه های موجود، منابع مطالعاتی و تحقیقی مختلف، دیدگاههای متفاوتی را در مورد تعریف یک مفهوم اجتماعی و انسانی ارائه می دهند (احمدپور، ۱۳۸۱: ۳)، در این قسمت از مقاله، تعاریف مشخصی از متغیرهای مورد استفاده در متن ارائه شده است تا مانع پراکندگی ذهن خوانندگان در خصوص یک مفهوم مشخص باشد:

۱. **طرح ریزی:** این عبارت برگردان کلمه Planning است که عموماً برنامه ریزی ترجمه می شود. در نوشتار حاضر از عبارت طرح ریزی استفاده شده است و مقصود از آن تعیین مجموعه شرایط عملکردی (مراحل

اجرایی، زمان بندی، منابع، مسئولیتها و ...) در حوزه های مختلف عملکردی است.

۲. **عملکرد سازمانی:** عملکرد نتایج قابل اندازه گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. هزینه ها بخش محوری از عملکرد محسوب می شوند، در عین حال عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در بر می گیرد (Tangen, 2004).

۳. **مدیریت عملکرد:** مدیریت عملکرد، عبارت است از ایجاد نظامی برای به کارگیری اطلاعات مربوط به اندازه گیری عملکرد سازمان، از طریق به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط مشی فعلی به منظور دستیابی به اهداف (Li, 2001).

۴. **سیستم مدیریت عملکرد:** سیستم مدیریت عملکرد، سیستمی است که طرح ریزی عملکرد و تدوین برنامه ها، اجرای برنامه های تدوین شده، انجام ارزیابی با کمک نظامهای ارزیابی و در نهایت بهسازی عملکرد از طریق انجام اقدامات اصلاحی بر اساس بازخوردهای دریافتی در مرحله ارزیابی عملکرد را تبیین می کند (Ghalayini et al., 1997). هدف نهایی سیستم مدیریت عملکرد، تحقق عملکرد مورد انتظار از سازمان و بهبود مستمر است.

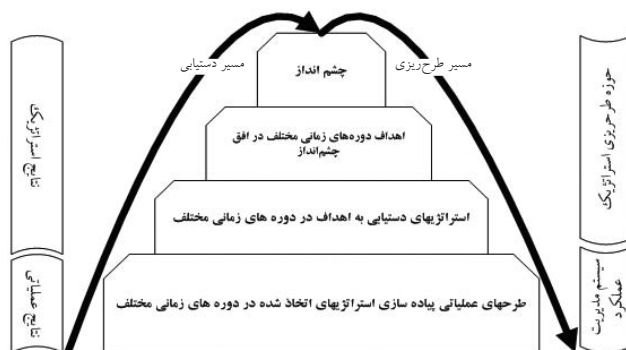
۵. **اندازه گیری عملکرد:** اندازه گیری عملکرد موضوعی است که غالباً مورد بحث قرار گرفته، اما کمتر تعریف شده است. در این راستا نیلی و همکارانش (۱۹۹۵)،

اندازه گیری عملکرد را به عنوان فرایند کمی سازی فعالیت تشریح می کنند. در این تعریف، اندازه گیری، فرایند کمی سازی است و فعالیت با عملکرد مرتبط است (Neely et al., 1995).

۶. **سیستم اندازه گیری عملکرد:** سیستم اندازه گیری عملکرد، ترکیبی از مجموعه شاخصهای عملکردی به منظور مشخص کردن چارچوبی مفهومی برای کمک به مجریان ارزیابی عملکرد است. مدل های مفهومی اندازه گیری در این نکته اشتراک دارند که هر یک چیدمان خاصی را پیشنهاد می دهند که شاخصهای عملکرد بایستی برطبق آن ساختار یابند (معین، ۱۳۸۷).

تبیین رویکرد ساختاری اتخاذ شده برای توسعه مدل

مدتهاست که طراحی سازمان و ارائه الگوی ساختار سازمانی در سازمانهای دنیا، متکی بر دیدگاه وظیفه ای است که اساس آن رعایت سلسله مراتب سازمانی، تمرکز بر قدرت و کنترل از بالا به پایین است. این در حالی است که سازمانهای مختلف در سطح دنیا با عملیاتی کردن برنامه های فرایند - محوری، همچون استقرار سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO 9001، حرکت به سوی تعالی سازمانی براساس مدل های مالکوم بالدريج و EFQM، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار و ... (Lee & Dale, 1998) اقدام به جاری سازی رویکرد فرایندی در سازمان خود می کنند که طبق الزامات این رویکرد، تیم ها جای واحدهای عملیاتی را می گیرند، سطوح سازمانی حذف می شوند و به صورت کلی، مدیریت فرایندهای سازمان



شکل ۱: تبیین حوزه سیستم مدیریت عملکرد

(مدیریت بر اساس فرایندها) جایگزین مدیریت مبتنی بر وظایف می‌شود؛ با اعتقاد به این موضوع که تمرکز بر فرایندها می‌تواند به تعریف بهتر و دقیقتر فعالیتهای سازمانی کمک کند، وابستگی فعالیتها را به منابع تعیین کند و مکانیسم‌های هماهنگی مربوطه را در دسترس مدیران قرار دهد. اما به نظر می‌رسد اصول برنامه‌های فرایند - محور با دیدگاه سنتی مکانیکی سازماندهی سازگاری ندارند و این مهم می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اصلی شکست برنامه‌های فرایند محور که به دنبال جاری‌سازی فرایند محوری از طریق تفکر عاداتی و سنتی هستند، باشد (Hoogervorst et al., 2005). طبق منطق دیدگاه فرایندی، سازمان مجموعه‌ای از فرایندها خواهد بود که برای تحقق مأموریت سازمان با یکدیگر تعامل می‌کنند که این فرایندها یا مرتبط با محصول و مشتری هستند و در گروه فرایندهای اصلی قرار می‌گیرند (مانند فرایند تولید کالا/ ارائه خدمات)، یا در دسته فرایندهای پشتیبان هستند و جهت پشتیبانی و فراهم آوری بسترهای لازم برای سایر فرایندها فعالیت می‌کنند (مانند فرایند تامین نیروی انسانی) و یا در دسته فرایندهای مدیریتی هستند که برای مدیریت کردن مجموعه فرایندهای سازمان که شامل خودشان نیز می‌شود،

شکل می‌گیرند (مانند فرایند برنامه ریزی و کنترل عملکرد) (Armisted, 1996). در حالی که طبق دیدگاه مبتنی بر ساختار و وظیفه‌ای، سلسله مراتب سازمانی تعیین کننده وظایف و مسئولیتهاست، با پیاده‌سازی رویکرد فرایندی، تعامل میان فرایندهای مختلف است که تعیین کننده شرح وظایف همکاران و صاحبان فرایندها (واحدهای سازمانی) خواهد بود.

به منظور جمع بندی می‌توان بیان کرد که سازمان مجموعه‌ای از فرایندهای متعامل است که عملکرد مورد انتظار از آنها (عملیات اجرایی فرایندها) در میان واحدهای مختلف سازمانی تحقق می‌یابد. برای جاری‌سازی رویکرد اتخاذ شده در سیستم مدیریت عملکرد سازمان پیش‌فرضهای ساختاری زیر مطرح است:

- در ترکیب نیروی انسانی هر فرایند، یک صاحب فرایند و تعدادی همکار فرایند وجود دارند که این افراد می‌توانند از واحدهای مختلف سازمان باشند.

- برنامه عملکرد هر واحد سازمانی عبارت از وظایفی است که از فرایندهای مختلف سازمان به آن واحد تخصیص می‌یابد. بنابراین یکی از عناصر برنامه‌ریزی واحدها، تعیین فرایندهایی است که واحدها در آنها نقش ایفا می‌کنند.

- طبق یک منطق پذیرفته شده در ادبیات

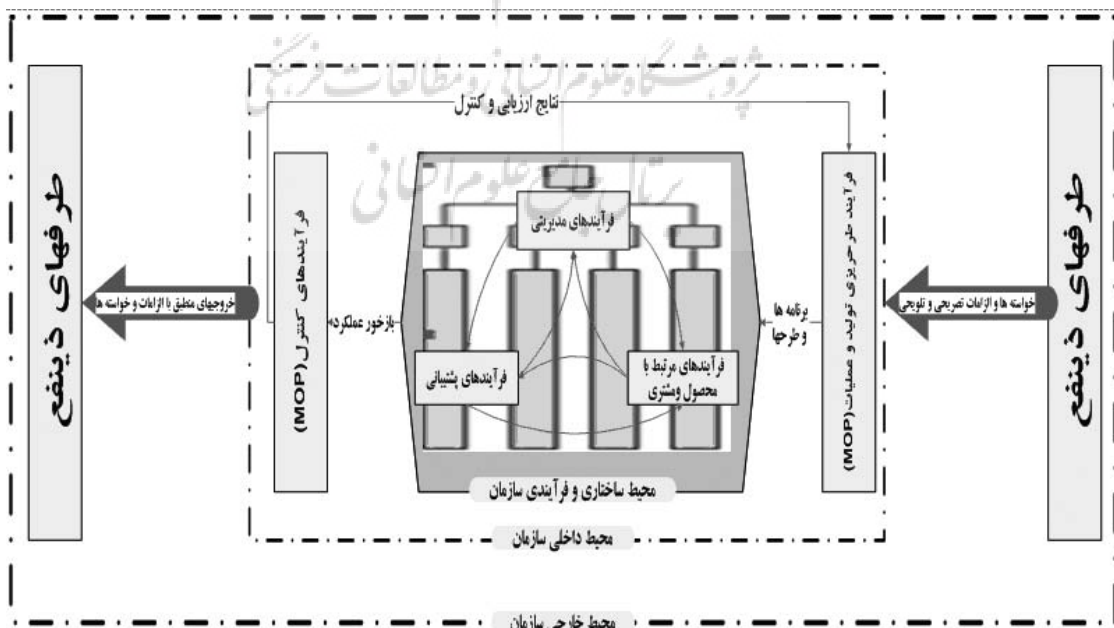
نگرش سیستمی و فرایندها، کل سازمان از سه دسته کلان فرایندی که عبارت از فرایندهای مرتبط با محصول، فرایندهای مدیریتی و فرایندهای پشتیبانی‌اند، تشکیل شده است و تمامی واحدهای سازمان حداقل در یکی از دسته‌های مذکور ایفای نقش می‌کنند.

- چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلند مدت و استراتژی‌های دستیابی به اهداف تعیین شده و نقش هر یک از فرایندها و به دنبال آن نقش هر یک از واحدها در موارد ذکر شده تعیین شده است. آنچه در نوشته حاضر به عنوان طرح‌ریزی مطرح می‌شود، طرح ریزی اقدامات عملیاتی و اجرایی در دوره‌های زمانی مشخص (مثلاً یکسال) برای پیاده سازی استراتژی‌های اتخاذ شده برای دستیابی به اهداف بلند مدت و چشم‌انداز است.

معرفی مدل جامع اجرایی مدیریت عملکرد سازمان

۱. کلیات و دامنه کاربرد مدل

با توجه به پیشرفت و تعمیق سیستم‌های مدیریتی و به لحاظ لزوم پرداختن به نیازها و توقعات عوامل درونی و بیرونی سازمانها و جلب رضایت آنان، در طی سالیان اخیر شاهد تقسیم‌بندی و استقلال مدلهای مدیریتی هستیم. لیکن قطعاً



شکل ۲: سیمای سیستمی سازمان و عناصر سیستم مدیریت عملکرد (مدل پیشنهادی)

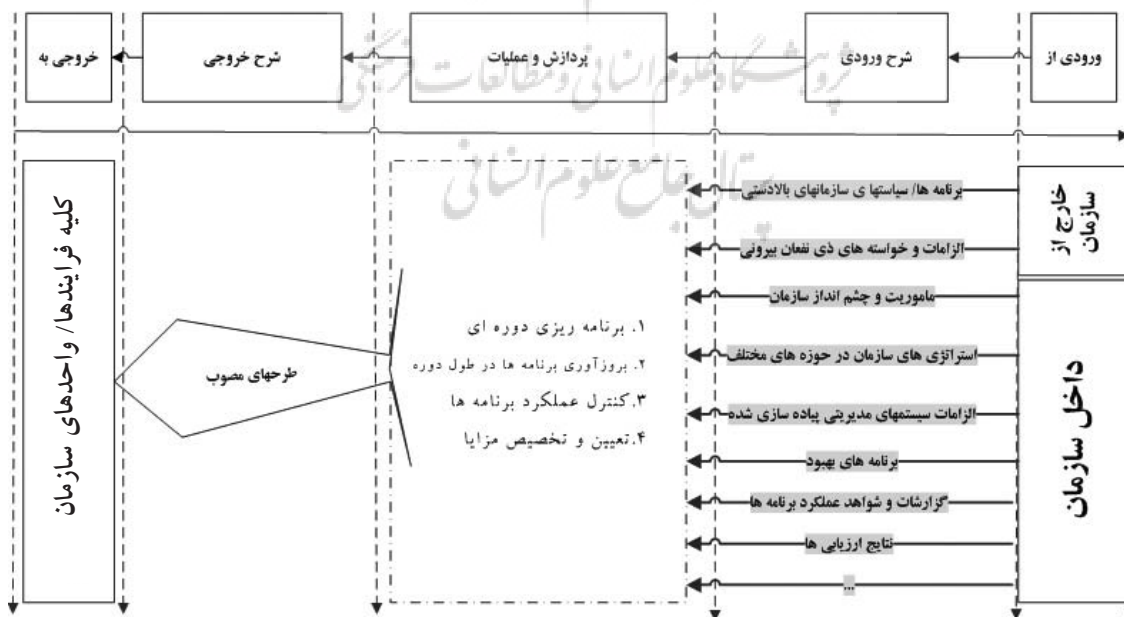
می‌توان بیان کرد که ریشه و محتوای اصلی بیشتر آنها مبتنی بر چرخه معروف PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، کنترل و اصلاح) است و بالطبع، سیستم مدیریت عملکرد سازمان هم مستثنی از آن نیست. مدیریت عملکرد سازمان فرایندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود عملکرد فراهم می‌آورد (رفیع‌زاده، عفتی و رونق، ۱۳۸۷: ۱۱). فرایند مدیریت عملکرد به عنوان یک فرایند مدیریتی، اساسی‌ترین نقش را در تحقق اهداف و مأموریت سازمانها ایفا می‌کند. این فرایند، سازمان و تمام منابع آن را در جهت پیشبرد استراتژی‌های اتخاذ شده برای دستیابی به اهداف تعریف شده در دوره‌های زمانی مختلف، هدایت و راهبری می‌کند. لازمه مدیریت عملکرد سازمانها در دوره‌های زمانی کوتاه مدت، معین بودن اهداف و استراتژی‌های دستیابی به آنهاست و مدیریت عملکرد، فراهم آورنده شرایطی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان است. البته تعیین اهداف و استراتژی‌ها می‌توانند از فعالیتهای سطح بالاتر مدیریت عملکرد سازمانها تلقی شوند. نمودار هرمی شکل شماره ۱، تبیین کننده جایگاه سیستم مدیریت عملکرد توسعه داده شده در این مقاله است. همانطور که در شکل ۱، نشان داده شده

است، طرح‌ریزی دارای مسیری از بالا به پایین و دستیابی به نتایج دارای مسیری از پایین به بالاست. به عبارت دیگر می‌توان اینگونه بیان کرد که تعیین چشم‌انداز و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، پیش‌نیاز تعیین استراتژی‌ها و تعیین استراتژی‌ها پیش‌نیاز طرح‌ریزی عملیات‌اند. در این حالت، مجموعه برنامه‌های روزانه، در جهت دستیابی به چشم‌انداز جاری‌سازی می‌شوند و موفقیت پیاده‌سازی این سطح از برنامه‌ها و طرحها تضمین‌کننده تحقق چشم‌انداز سازمان خواهد بود. البته قابل ذکر است قابلیت موفقیت یک سازمان، حاصل‌ضربی از دقت و صحت کلیه مراحل مسیر طرح‌ریزی مدیریت سازمان (از تعیین چشم‌انداز تا تدوین برنامه روزانه) است و ضعف در هر مرحله به صورت مستقیم موفقیت کلی سازمان را تحت تاثیر قرار خواهد داد. بنابراین در این مقاله با فرض اساسی مشخص بودن چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های دستیابی به آنها، تلاش شده است، مدل مدیریت عملکرد با کارکرد طرح‌ریزی برنامه‌های مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی‌ها، راهبری عملیاتی‌شدن برنامه‌ها، کنترل عملیاتی‌شدن برنامه‌ها و استفاده از نتایج کنترل در بازنگری استراتژی‌ها و یا حتی بازنگری اهداف، تشریح شود.

۲. مفروضات مدل

مدل اجرایی مدیریت عملکردی که در ادامه ترسیم و تشریح شده است (شکل شماره ۲)، مدلی فرایندگرا و نتیجه‌گراست که بر اساس این مفروضات توسعه داده شده است:

- هدف غایی مدیریت عملکرد سازمانها، تحقق عملکرد مورد انتظار از سازمان در تمام ابعاد است.
- رویکرد ساختاری متناسب با شرایط کسب و کار امروزی، اتخاذ رویکردی فرایندگراست.
- عملکرد سازمانها عبارت از نتایج قابل اندازه‌گیری و اقدامات سازمانی مرتبط با مأموریت است.
- مأموریت سازمانها ارائه خروجی‌هایی مشخص و دارای ارزش به ذی‌نفعان است.
- مأموریت سازمان از طریق تعامل مجموعه فرایندهای سازمان، عملیاتی است.
- مجموعه عملیات تعریف شده برای فرایندهای سازمان، به عنوان شرح وظایف کارکنان و واحدهای سازمانی مفهوم‌سازی می‌شوند.
- برای هر خروجی قابل ارائه به ذی‌نفعان سازمان، مجموعه‌ای از الزامات وجود دارند که سازمان ملزم به رعایت آنهاست. این الزامات می‌توانند مربوط به خروجی



شکل ۳: فرایند طرح‌ریزی تولید و عملیات در سازمانها

حوزه‌های عملکردی، جریان و فرایند خلق خروجی و یا حتی نحوه تعامل با ذی‌نفعان خاص حوزه عملکردی مورد نظر باشند.

۳. تشریح عناصر مدل

شکل شماره ۲، نمای شماتیکی از سیمای سیستمی سازمان است که عناصر سیستم مدیریت عملکرد سازمانها را به تصویر می‌کشد.

۴. تشریح چگونگی پیاده سازی ابعاد سیستم مدیریت عملکرد در سازمانها

همانگونه که در بخشهای قبلی ذکر شده است، سیستم مدیریت عملکرد سازمان سیستمی است که دربرگیرنده ابعاد طرح‌ریزی (Plan)، عملیاتی کردن و اجرا (Do)، کنترل عملکرد (Check) و انجام اقدامات اصلاحی (Act) است. بنابراین در ادامه چگونگی پیاده سازی هر کدام از این ابعاد تشریح شده است:

۴-۱. طرح‌ریزی تولید و عملیات (Plan) منظور اصلی از طرح‌ریزی تولید و عملیات، مشخص و مصوب کردن مجموعه شرایط عملکردی (هدف، شرح عملیات، حجم، زمانبندی، مسئولیتها، ذی‌نفعان، همکاران، منابع مورد نیاز، مکانیزمهای اندازه‌گیری و...) یک فرایند/ واحد سازمانی در دستیابی به اهداف سازمان است. اهمیت فرایند طرح‌ریزی به اندازه‌ای است که اگر سازمانها در عملیاتی کردن آن شکست بخورند، در واقع برای شکست خود برنامه‌ریزی کرده‌اند. فرایند برنامه‌ریزی عملیات نیز مانند تمامی فرایندها، ورودی دریافت می‌کند، عملیاتی‌انجام می‌دهد و خروجی خود را در قالب طرحهای مصوب به همه

فرایندها/ واحدهای سازمانی ارائه می‌کند. شکل ۳، نمای فرایندی طرح‌ریزی تولید و عملیات را به تصویر کشیده است.

طرح‌ریزی تولید و عملیات می‌تواند در سطوح مختلف عملکردی تحقق یابد، لیکن واضح است که طرح‌ریزی عملیات سطوح پایین تر منشعب از طرح‌ریزی عملیات سطوح بالاتر است؛ همانگونه که عملکرد سطوح پایین برای دستیابی به نتایج عملکردی سطح بالا طرح‌ریزی و عملیاتی می‌شوند. الگویی از طبقه بندی سطوح عملکردی در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

۴-۲. عملیاتی نمودن طرحهای مصوب و ابلاغی (Do) همانگونه که در قسمت تعاریف

نیز اشاره شد، یکی از ارکان طرح‌ریزی، تعیین مسئولیتها و وظایف است. به عبارتی برای هر ردیف برنامه، حداقل یک واحد، تیم، شخص به عنوان مسئول اقدام تعیین می‌شود که موظف هستند، طبق الزامات تعریف شده برای هر ردیف برنامه، اقدامات لازم را انجام بدهند. بسته به نوع فعالیت و عملیات، در صورت نیاز و تشخیص از طرف سیستم مدیریت سازمان، بایستی دستورالعمل کاری برای هر فعالیت مهم و یا در سطوح بالاتر (مثلاً رویه اجرایی یا دستورالعمل اقدامات اجرایی فرایند) تهیه و مطابق آن اقدام شود.

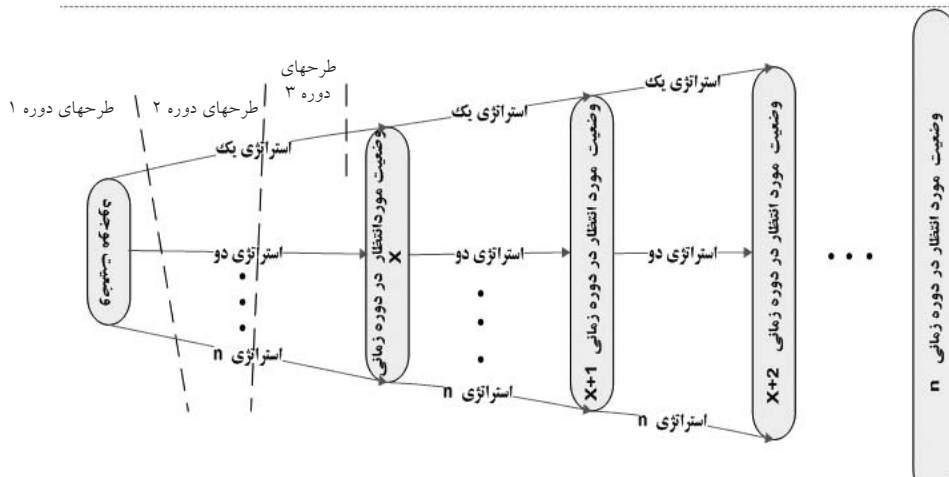
۴-۳. کنترل عملکرد طرحهای ابلاغی (Check)

کنترل عملکرد عموماً جهت حصول اطمینان از عملیاتی شدن طرحهای مصوب انجام می‌شود. کنترل، واژه‌ای است که تعاریف و توصیفهای متعددی از آن صورت می‌گیرد. عموماً مفاهیمی مانند بازرسی، ارزیابی، پایش، ممیزی و... مترادف با مفهوم کنترل در نظر گرفته می‌شوند. این

می‌دانیم که یکی از وظایف اصلی مدیران سازمانها، طرح‌ریزی تولید و عملیات است که این وظیفه می‌تواند توسط مدیران و یا واحد سازمانی ستادی که به منظور برنامه‌ریزی و کنترل تشکیل می‌شوند، عملیاتی شود. معمولاً سازمانها به منظور طرح‌ریزی تولید و عملیات از فرمهای خاصی که نشان دهنده اجزای برنامه‌ها هستند، استفاده می‌کنند. برنامه‌ریزی تولید و عملیات می‌تواند به صورت دوره‌هایی که مدت زمان آن براساس ویژگیهای سازمان (اندازه، نوع محصولات، تنوع و...) تعیین می‌شود، انجام و با دریافت ورودیهای جدید و یا ایجاد تغییر در ورودیهای قبلی، در دوره زمانی تعیین شده ای روزآمد شود. این موضوع ارتباط تنگاتنگی با نوع اهداف تعریف شده برای حوزه‌های مختلف عملکردی دارد. می‌دانیم که فرایند طرح‌ریزی بایستی هدف محور باشد، بنابراین پس از تعیین اهداف در افقهای زمانی مختلف و تعیین استراتژی‌های مختلف برای دستیابی به اهداف، طرحهای متناسب با افقهای زمانی، طرح‌ریزی و

خروجی نهایی مورد انتظار	سطوح عملکرد
تحقق مأموریت سازمان (خروجیهای مطابق الزامات ذی‌نفعان)	عملکرد کلی سازمان
تحقق بخشی از مأموریت سازمان بر اساس شاخصهای کلیدی عملکرد تعریف شده	عملکرد کلی واحدها/فرایندهای سازمان
انجام درست و بموقع برنامه‌ها بر اساس الزامات برنامه‌ها	عملکرد کلی تک تک برنامه واحدها/فرایندها
انجام درست و بموقع فعالیتهای بر اساس الزامات فعالیت	عملکرد تک تک فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ها

جدول ۱: سطوح مختلف عملکرد سازمانها



شکل ۴: ارتباط میان اهداف، استراتژی‌ها و طرح‌ریزی تولید و عملیات سازمانها

Business Process Management, Managing Service Quality Volume 6 · Number 6 · 1996 · pp. 48-52

6. Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness, International Journal of Production Economics, Vol.48.

7. Hoogervorst, j., Koopman, p. and van der Flier, (2005), Perspectives Total Quality Management The Need For An Employee-Centered, Coherent Approach, The TQM Magazine, Vol. 17 No. 1, pp. 92-106.

8. Li, p. (2001), Design of Performance Measurement Systems: a Stakeholder Analysis Framework, The Academy of Management Review. Mississippi State, April.

9. Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W. (1995), Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda, International Journal of Operations & Production Management, Vol.15, No.4.

10. R.G. Lee and B.G. Dale., (1989). Business process management: a review and evaluation, Business Process Management Journal, Vol. 4 No. 3, p. 214-225.

11. Tangen, S. (2004), Professional Practice Performance Measurement: From Philosophy to Practice, International Journal of Productivity and performance Management, Vol.53No.8,pp726-37.

علی بیاضی طهرانند: کارشناس ارشد تولید و عملیات از دانشگاه علامه طباطبایی
حسن عقیلی: دانشجوی کارشناسی ارشد MBA در دانشگاه صنعتی مالک اشتر
فقیهه معین نجف آبادی: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی از دانشگاه تهران

تجربه نویسندگان در حوزه برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد سازمانها بوده است. به زعم نویسندگان، مدیریت عملکرد سازمان با اولویت‌ترین فرایندی است که بایستی در سازمانها مورد توجه قرار گیرد. گفتنی است، مدیریت عملکرد سازمان از موضوعاتی است که شاید نتوان سازمانها و مدیرانی را یافت که بدان توجه نداشته باشند، اما موضوع قابل توجه در این راه‌گریز از مدیریت ضمنی و ذهنی و روی‌آوری به توسعه رویکردی علمی‌وصحه‌گذاری شده در این راه است. بنابراین به مدیران و تصمیم‌گیرندگان تمامی سازمانها توصیه می‌شود، با فراهم‌آوری منابع مورد نیاز طراحی و توسعه سیستم مدیریت عملکرد و مهمتر از آن اصرار نورزیدن بر روشهای سنتی و ذهنی، زمینه ساز و حامی پیاده‌سازی سیستم‌های مرتبط با مدیریت عملکرد در سازمانهای خود باشند. □

منابع

1. احمد پور، محمود، کارآفرینی، تهران، انتشارات پردیس، ۱۳۸۱.
2. رفیع زاده بقرآباد، علاءالدین، عفتی داریانی، محمد، رونق، مریم، (۱۳۸۷)، مدیریت عملکرد دستگاههای اجرایی، تهران: انتشارات فرمیش.
3. معین، فقیهه (۱۳۸۶)، بررسی تاثیر فعالیتهای سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانهای سرآمد ایرانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران: به راهنمایی دکتر علی محقر.
4. عیسی خانی، احمد (۱۳۸۷) سازمانهای با عملکرد برتر، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲، اردیبهشت ۸۷.
5. Armistead, C., (1996), Approaches to

در حالی است که کنترل، مفهومی فراتر است و می‌توان از مفاهیم یاد شده به عنوان ابزارهای عملیاتی فرایند کنترل یاد کرد. انتخاب یک فعالیت کنترلی و یا ترکیبی از فعالیتهای کنترلی، متغیری وابسته به شرایط سازمان و طرحهای عملکردی طرح‌ریزی شده، است و نمی‌توان نسخه یکسانی برای سازمانها تجویز کرد. نکته حائز اهمیت در خصوص نتایج فرایندهای کنترلی، ورودی دادن نتایج کنترل به فرایند طرح‌ریزی است. بدین ترتیب چنانچه به صورت کلی نتیجه کنترل مساعد باشد، موضوع بهبود مستمر و اگر نتیجه کنترل نامساعد باشد، موضوع اصلاح و انجام اقدام اصلاحی مطرح می‌شود.

۴-۴. طرح‌ریزی اقدامات اصلاحی (Act)

همانگونه که در بخش قبلی نیز تشریح شد، نتیجه کنترل عملکرد در هر صورت به عنوان یک ورودی برای فرایند طرح‌ریزی عملیات لحاظ خواهد شد. طرح‌ریزی عملیات می‌تواند هم برای جاری سازی فرایندها، هم برای پروژه‌های بهبود در حوزه‌های مختلف، هم برای اصلاح یک حوزه نامساعد و هم برای ریشه‌کن کردن علل به وجود آمدن یک عدم انطباق انجام می‌شود.

نتیجه‌گیری

در این مقاله، به دنبال توسعه یک مدل اجرایی به منظور مدیریت عملکرد سازمانها بوده‌ایم. در واقع مدل ارائه شده، حاصل