

# مروری بر الگوهای ارزیابی عملکرد و احصای چالش‌های اساسی در به کارگیری آنها

محمد محمودی میمند  
محمد حسن کریمی گوارشکی  
مهدی زمانی مزده

تاریخ دریافت: ۹۲/۱/۱۵  
تاریخ پذیرش: ۹۲/۲/۲۵

## چکیده:

در این مقاله الگوهایی که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم کارکرد ارزیابی عملکرد دارند از منابع علمی مختلف جمع‌آوری شده و ارایه می‌گردد. برخی الگوها همراه با توصیف اجمالی چارچوب‌ها و مفاهیم مندرج در آنها بیان می‌گردد. از آنجایی که انتخاب الگو برای ارزیابی و سنجش عملکرد اجتناب‌ناپذیر است، سازمان‌هایی که به طور مشخص از یک الگوی از پیش تعیین شده در ارزیابی عملکرد استفاده نمی‌کنند، در عمل مبتنی بر یک الگوی ذهنی عمل کرده‌اند که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم از دانش موجود در حوزه ارزیابی عملکرد بهره‌برداری کرده‌اند. مطالب ارایه شده، می‌توانند به صورت مستقیم در ارزیابی سازمان مورد بهره‌برداری قرار گیرند که در این راستا به منظور افزایش دانش و اطلاعات در الگوی مورد نظر (انتخابی) می‌توان به مطالعه تکمیلی پرداخت. از طرف دیگر، مرور الگوها در بومی‌سازی الگوی جاری و ایجاد یک الگوی خاص برای سازمان کمک می‌کند. در ادامه مقاله، چالش‌های طراحی و به کارگیری الگوها احصاء و دسته‌بندی شده و با آخرین آموزه‌های علمی مرتبط بیان می‌گردد که عبارتند از مفاهیم اساسی پایداری، راهبردی بودن و پویایی، شکل‌پذیری و سنجش‌پذیری.

## واژه‌های کلیدی:

ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup>، الگو<sup>۲</sup>، شکل‌پذیری<sup>۳</sup>، پایداری، راهبردی بودن<sup>۴</sup>، پویایی<sup>۵</sup>

## (۱) مقدمه

سابقه ارزیابی عملکرد به تاریخ بشر برمی‌گردد، درست زمانی که افراد کارکردن گروهی را آغاز کردند. شیوه ارزیابی در آن زمان بر اساس قضاوت‌های ذهنی و شخصی مسئول گروه بوده است. این شیوه‌ها در دوره‌های مختلف و کشورهای مختلف متفاوت بوده است. در سال‌های اخیر و در شرایط سخت و پیچیده دنیای امروز بسیاری از

حوزه‌های دانش مدیریت، با تحولات شگفتی همراه بوده است، بنحوی که هر روز یک مقاله علمی و یا گزارش جدید در این حوزه به چاپ می‌رسد (نیلی و بوم، ۲۰۰۳). بنابراین، ماندن و موفق بودن به سازوکار کنترلی مناسب و دقیق عملی نیاز دارد که از آن تحت عنوان نظام ارزیابی عملکرد نام برده می‌شود. ناکامی نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد به دلیل تغییر نوع و ماهیت شرایط محیطی، منجر

1. Performance Assessment
2. Model
3. Shapeable
4. Strategic
5. Dynamic

به پیدایش تغییر پایه‌های ارزیابی عملکرد و در نتیجه ظهور نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی شده است.

عملکرد یک ساختار چندبعدی است که ارزیابی آن وابسته به عوامل متعددی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۲-۳). بسیاری از مواقع افرادی که ادعای مفهوم بهره‌وری را دارند، در واقع مفهوم گسترده‌تری به نام عملکرد را تعریف کرده‌اند (تنجن ۲۰۰۴). مدیریت عملکرد، ابزار بهبود عملکرد سازمانی از طریق ارتباط و تعدیل اهداف است (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۷: ۱۷) و در واقع نظارت، تجزیه و تحلیل و استفاده از اطلاعات روی عملکرد است (براون، استیل‌ول، ۲۰۰۵). مدیریت عملکرد فرایندی راهبردی و یکپارچه است که موفقیت پایدار سازمان را ایجاد می‌نماید (نلارین و لارین، ۲۰۰۱) و به تنظیم انتظارات، نظارت پیوسته عملکرد و توسعه ظرفیت اجرایی می‌پردازد (برودینت لاقین، ۲۰۰۹). در ادامه به مرور ۴۸ الگوی ارزیابی عملکرد می‌پردازیم. لازم به ذکر است که حجم توضیحات ارایه شده و ترتیب ارایه نشان دهنده اهمیت نسبی الگوها نیست.

## ۲) مروری بر الگوهای ارزیابی عملکرد

با توجه به اینکه امکان ارایه کلیه الگوهای مورد مطالعه در انجام تحقیق وجود ندارد، تنها به ارایه توضیحات اجمالی از

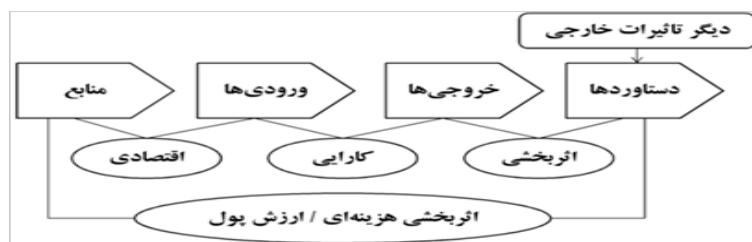
چند الگوی منتخب پرداخته می‌شود. در انتهای این بخش دیگر الگوهای مورد مطالعه، معرفی می‌گردند.

## ۱-۲) الگوی عملکرد سازمانی هانا

این الگو برای طراحی سازمان با عملکرد بالا مطرح می‌باشد و هانا آن را الگوی عملکرد سازمان می‌نامد. این الگو، چارچوبی برای در نظر داشتن پنج متغیر کلیدی است، که بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارند. تمرکز این الگو بر بهبود نتایج است. این پنج متغیر کلیدی عبارتند از ۱. وضعیت کسب و کار یا چگونگی فعالیت اقتصادی ۲. نتایج و ماحصل کسب و کار ۳. راهبرد کسب و کار ۴. عناصر طرح سازمان ۵. فرهنگ (فرنج، ۱۳۸۹: ۲۲۴).

## ۲-۲) الگوی ارزش فرایند<sup>۱</sup>

تریژری<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) این الگو (شکل ۱) را بر مبنای فرایند کسب و کار توسعه داده که مفهوم رایج ارزش پول در آن ادغام می‌شود. الگوی ارزش فرایند به الگوی کلان فرایند که توسط براون (۱۹۹۶) توسعه داده شده است، شباهت بسیاری دارد. الگوی کلان فرایند، مفهوم بین علت و اثر را در خود جای داده است. الگوی کلان فرایند سازمان پیوند مستقیمی را بین ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و دستاوردها نشان می‌دهد (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۳۰).



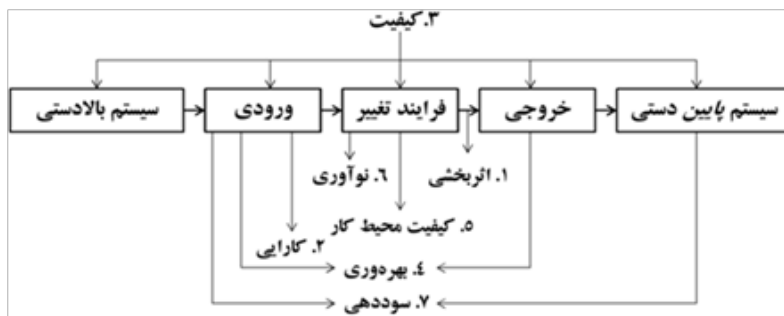
شکل ۱. الگوی ارزش فرایند

(شکل ۲) که عبارتند از ۱. اثربخشی ۲. کارایی ۳. کیفیت ۴. بهره‌وری ۵. کیفیت محیط کاری ۶. نوآوری ۷. سوددهی (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۴-۲۵).

## ۳-۲) الگوی سینک و تاتل<sup>۳</sup>

این الگو در سال ۱۹۸۹ توسط سینک و تاتل پیشنهاد شده و رویکردی کلاسیک برای طراحی نظام مدیریت عملکرد است. ادعای الگو آن است که عملکرد یک سازمان، دارای ارتباط درونی پیچیده‌ای بین هفت معیار عملکرد است

1. Value for Money/Business Process Model
2. Treasury
3. Sink & Tuttle

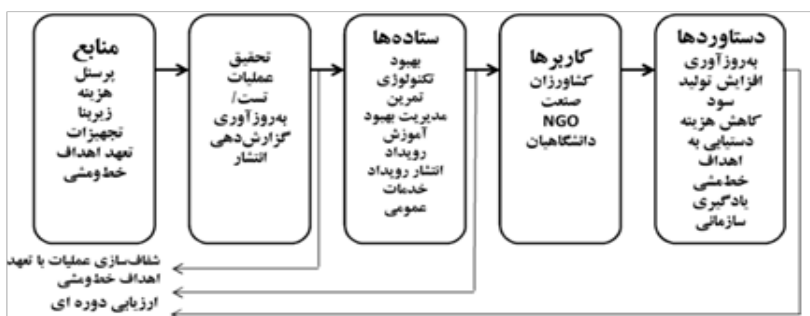


شکل ۲. الگوی ارزیابی عملکرد سینک وتاتل

## ۲-۴) الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی اپس<sup>۱</sup>

نظام ارزیابی عملکرد سازمانی اپس (مرکز تحقیقات کشاورزی) در شکل ۳ نشان داده شده است. اپس روشی سریع و مقرون به صرفه است. در این روش، دیدگاه ارزیابی خارجی برنامه‌ها یا پروژه‌ها، که اغلب به منظور سودرسانی به عوامل خارج سازمانی انجام می‌شود، به ارزیابی داخلی

که هدف آن بهبود عملکرد و پاسخگویی است، جهش می‌یابد. اپس عملکرد را در دو سطح ارزیابی می‌کند: ۱. بازنگری بهره‌وری خروجی‌های سازمان ۲. شناسایی مسایل مدیریتی داخلی که بر روی عملکرد اثر می‌گذارند (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۹۱-۹۲).

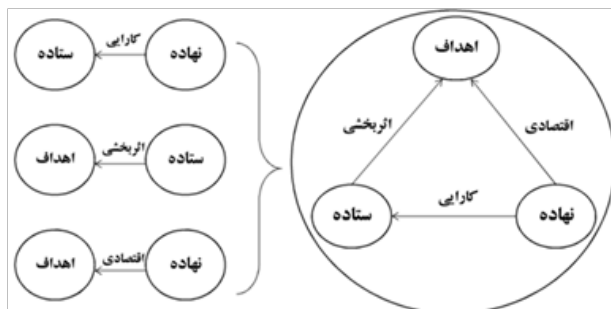


شکل ۳. الگوی اپس

## ۲-۵) الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی چندسطحی (بهره‌وری)

مباحث مطروحه در این الگو عبارت از کارایی<sup>۲</sup>، اثربخشی<sup>۳</sup> و اقتصادی بودن<sup>۴</sup> می‌باشد که رابطه تنگاتنگی با مفاهیم ارزیابی عملکرد دارند. مفاهیم مورد بحث عبارتند از نهادها،

ستاده‌ها و اهداف. نهادها، مجموعه منابع و امکاناتی است که سازمان به کار می‌برد (شکل ۴). ستاده‌ها، مجموعه خروجی‌های فعالیت‌های بخش‌های عملیاتی سازمان است. هدف یک سازمان فلسفه وجودی آن است که سازمان برای تحقق آنها تاسیس می‌شود و فعالیت می‌کند.



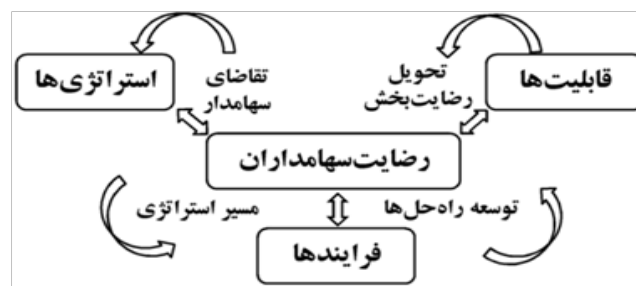
شکل ۴. الگوی ارزیابی عملکرد چندسطحی

1. OPAS
2. Efficiency
3. Effecting
4. Economy

ارزیابی عملکرد حوزه عملیاتی سازمان چیزی غیر از اندازه‌گیری کارایی سازمان نیست و ارزیابی عملکرد حوزه راهبری سازمان جایی است که در آن سیاست‌گذاری صورت می‌گیرد و با اصطلاح اثربخشی می‌شناسیم. به این ترتیب سطوح ارزیابی عملکرد سازمان عبارتند از سطوح بیرونی و دورنی. سطوح بیرونی عبارتند از سطوح بالاتر و پایین‌تر (سازمان بالادستی و پایین دستی) و سطوح درونی عبارتند از حوزه عملیاتی و حوزه راهبردی (علیرضائی، میرحسینی، ۱۳۸۱: ۲-۳).

## ۲-۶) منشور عملکرد<sup>۱</sup>

منشور عملکرد که در سال ۲۰۰۱ ابداع گردیده است یک



شکل ۵. منشور عملکرد

الگوی سه بعدی است که دارای ۵ وجه می‌باشد. وجوه بالا و پایین به ترتیب، رضایت سهامداران و سهم سهامداران است و سه وجه کناری عبارتند از راهبردها، فرایندها و قابلیت‌ها (شکل ۵). این پنج دیدگاه می‌توانند به شکل یک منشور نشان داده شوند. چارچوب ارزیابی منشور عملکرد با مشارکت نزدیک مرکز عملکرد کسب و کار در دانشگاه مدیریت کرانفیلد<sup>۲</sup> (دانشگاه کمبریج) و گروه مشاوره قابلیت برتر فرایند اندرسن<sup>۳</sup> توسعه یافته است (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۷: ۵۷-۶۱).

## ۲-۷) الگوی هوشین کانری<sup>۴</sup>

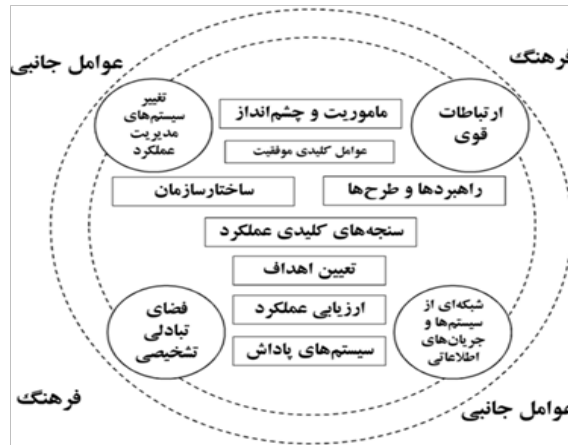
تاریخچه پیدایش این الگو به دهه ۱۹۶۰ میلادی برمی‌گردد. این الگو تلفیق دو نظریه مدیریت بر مبنای هدف<sup>۵</sup> و کنترل کیفیت آماری<sup>۶</sup> می‌باشد. در الگوی هوشین، راهبردها و اهداف بلندمدت به اهداف کوتاه‌مدت و برنامه‌های اجرایی تبدیل می‌شود و به متولیان انجام فعالیت‌ها انتقال می‌یابد و با تعیین شاخص‌هایی، میزان تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها، سنجش و کنترل می‌شود. بازخور این سنجش در پایان دوره ارزیابی بر اهداف و راهبردها اثر گذاشته و در به روز کردن آن کمک می‌کند (غلامی، نورعلیزاده، ۱۳۸۱).

## ۲-۸) الگوی جامع

بسته ارزیابی عملکرد ارایه شده در قالب یک چارچوب جامع و همه جانبه نظام‌های مدیریت عملکرد، امکان

اجرای اثربخش راهبردها و طرح‌های سازمان را فراهم می‌کند. در این الگو، ارتباطات، ظرفیت تغییر و تجهیز نظام به جریان‌های اطلاعاتی و نیز ایجاد فضای تبادل تشخیصی در کنار مولفه‌های عمومی مطرح شده در ادبیات ارزیابی عملکرد منجر به تکامل ابعاد ارزیابی گردیده است (شکل ۶). مشخصه‌های فرهنگی و عوامل تاثیرگذار متناسب با شرایط سازمان نیز به‌عنوان دیگر ابعاد ارزیابی در این الگو مورد توجه قرار گرفته است (فرریرا، اتلی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

1. Performance Prism
2. Cranfield
3. Anderesen
4. HOSHIN
5. MBO
6. SPC
7. Ferreira & Otley



شکل ۶. چارچوب جامع نظام های اندازه گیری عملکرد

## ۲-۹) الگوی کارت ارزیابی متوازن<sup>۱</sup>

این الگو یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد است که توسط «کاپلان و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این الگو پیشنهاد می کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخصهای متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از

چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند (نیون، ۱۳۸۶: ۲۹-۳۰). ارزیابی متوازن، مجموعه ای از اهداف و فعالیتها را تعریف می کند، محرکه هایی که شرکت را از رقابیش متمایز کرده و نتایجی را ایجاد خواهند کرد که در واقع، ارزشهای بلندمدت مورد نظر مشتریان و سهامداران است (شکل ۷). در این الگو راهبرد از منظر سهامدار و مشتری، به وضوح تعریف می شود. (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۵: ۱۴۷-۱۴۸).



شکل ۷. روابط علت و معلولی راهبرد

ابعاد و مفاهیم موجود در الگوی ارزیابی متوازن در قالب نقشه راهبرد (شکل ۸)، به نحوی که خلاصه ای از ارزشها و مولفه های مهم ذکر گردند، ارائه شده است (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۵: ۱۷۵-۱۷۶).



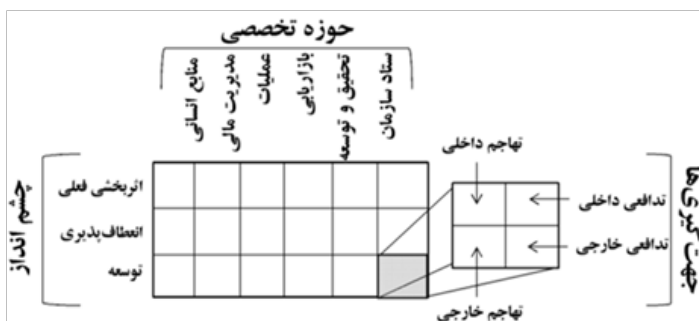
شکل ۸. نقشه راهبرد در ارزیابی متوازن

## ۲-۱۰) الگوی اندازه گیری عملکرد ایکوگرایی<sup>۱</sup>

رویکرد ایکوگرایی در سال ۱۹۹۰ ابداع شده است و از یک متدولوژی ساخت یافته استفاده می کند. این رویکرد در توسعه شاخص های عملکرد از نظام های فیزیکی، اطلاعاتی و تصمیم گیری استفاده کرده است. این فرایند، با تحلیل جزئی نظام تولید آغاز کرده و عملیات اصلی تولید را تقسیم بندی می کند و آنها را توسط سه فعالیت اصلی تحلیل می کند: ۱. مدیریت فعالیت ۲. برنامه ریزی فعالیت ۳. مدیریت منابع به کار رفته در فعالیت. این فعالیت ها در سه سطح راهبردی، راهکنشی و عملیاتی مورد بازنگری قرار می گیرند (رفیع زاده بقرآبادی، ۱۳۸۷: ۵۴).

## ۲-۱۱) الگوی شناخت برتری سازمانی<sup>۲</sup>

این الگو که در سال ۱۹۸۰ ایجاد شده است، نقشه ای برای شناخت درجه برتری یک شرکت و یا فقدان آن و بیان چگونگی نیل به برتری سازمانی و یا حفظ آن است. برتری سازمانی به معنای برخورداری از قدرت رقابت، توانایی حل مشکلات عملیاتی، قدرت رهبری، نوآوری و داشتن مسئولیت اجتماعی است. شناخت، مقایسه موقعیت واقعی شرکت با توجه به آنچه مورد مقایسه قرار می گیرد (معیار یا استاندارد)، با موقعیت مطلوب آن است. طراحی الگوی شناخت برتری سازمانی در سه بعد حوزه های تخصصی، چشم اندازها و جهت گیری ها در شکل ۹، ارایه شده است.



شکل ۹. الگوی شناخت برتری سازمان

## الف) حوزه های تخصصی: در این بعد، رفتار، عملکرد

و نتایج حاصله مطرح می باشد.

## ب) چشم انداز: در این بعد چشم اندازهای سه گانه ای

که سازمان می تواند به صورت ذهنی نسبت به خود داشته باشد، مطرح می شود.

## ج) جهت گیری ها: سازمان در هر یک از خانه های

هجده گانه جدول اصلی که قرار گیرد، می تواند براساس دو پارامتر داخلی یا خارجی و تدافعی یا تهاجمی، ۴ جهت گیری متفاوت داشته باشد (رفیع زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۱۷۷-۱۸۰).

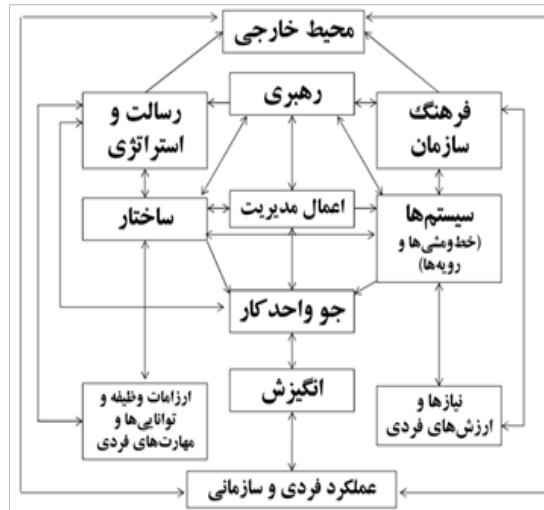
## ۲-۱۲) الگوی عملکرد فردی سازمانی

### بورک- لیتوین<sup>۳</sup>

از آنجایی که این الگو امکان ارزیابی عملکرد سازمان را پس از تغییر و براساس بخش های پیشنهادی مهیا می کند،

می تواند به عنوان الگویی با ابعاد ارزیابی سازمان نیز مورد استفاده قرار گیرد (شکل ۱۰). این الگو متغیرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول و سطح دوم<sup>۴</sup> که صاحب نظران، آن دو را به ترتیب تغییر مبادله ای جزئی و تدریجی و نیز تغییر تحول گرا نامیده اند، مشخص می کند. ایشان اظهار می دارند که برنامه های تغییری که بر رهبری، رسالت و راهبرد و فرهنگ سازمان متمرکز می شوند، تغییر بنیادی یا تغییر تحول زا در فرهنگ سازمان بوجود می آورند. از طرف دیگر برنامه های تغییری که بر شیوه های مدیریت، ساختار و نظام تاکید می ورزند، تغییری تدریجی یا تغییری در جو سازمانی به وجود می آورند (فرنچ، ۱۳۸۹: ۶۸).

1. ECOGRAI
2. CED
3. Burke-Litwin
4. First-Order and Second-Order change



شکل ۱۰. الگوی عملکرد سازمانی بورک-لیتوین

## ۲-۱۳) الگوی سه بعدی عملکرد<sup>۱</sup>

کراتر(۱۹۹۶) با اشاره به این مسئله که عملکرد در ابعاد مختلف و برای اهداف مختلف وجود دارد الگوی سه بعدی عملکرد را پیشنهاد می‌دهد. سه بعد ارزیابی عبارتند از دیدگاه، هدف و تمرکز. بعد دیدگاه، بر مبنای تجزیه و تحلیل تمامی ذی‌نفعان بنا شده است. بعد هدف، مشخص می‌سازد که اهداف بسیار مختلفی در اندازه‌گیری عملکرد ممکن است وجود داشته باشند. مانند جواب‌گویی، کنترل و... بعد تمرکز نیز به جنبه‌های مختلفی مانند داخلی و یا خارجی بودن و یا کوتاه مدت و یا بلندمدت بودن و... می‌پردازد. ابعاد سه‌گانه در این الگو با یکدیگر تعامل دارند و از این جهت الگورا چند بعدی می‌سازند(اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۸-۳۹).

## ۲-۱۴) الگوی نتایج و دلایل<sup>۲</sup>

مون و فیتزجرالد (۱۹۹۶) دریافتند که سازمان‌ها بر مبنای مولفه‌های دیگری غیر از هزینه و قیمت نیز با هم به رقابت می‌پردازند و بنابراین الگویی بر مبنای دو بخش اساسی، و شش بعد عملکرد پیشنهاد دادند (جدول ۱). برینال و بلانتین (۱۹۹۶). از آن به عنوان یک الگوی کنترل پس‌خور، پیش‌خور یاد کرده‌اند که بین دلایل و نتایج تمایز قابل می‌شود. این الگو، مفهوم علیت را منعکس می‌سازد و نشان می‌دهد که نتایج بدست آمده تابعی از عملکرد گذشته کسب و کار است (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰).

عنصر	بعد	نوع معیار
نتایج	معیارهای رقابت پذیری	جایگاه و سهم بازار، رشد فروش، معیارهای مربوط به مشتریان
	معیارهای مالی	سوددهی، نقدینگی، ساختار سرمایه، نسبت‌های بازار
دلایل	کیفیت خدمت	قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تواضع، صلاحیت، زیباشناسی، دسترس پذیری، تمیزی، امنیت، راحتی، دوستانه بودن، ارتباط و تعامل
	انعطاف پذیری	حجم، سرعت، مشخصات
	به کارگیری منابع	بهره‌وری، کارایی
	نوآوری	عملکرد فرایند نوآوری، عملکرد نوآوری‌های منفرد

جدول ۱. ابعاد و معیارهای الگوی نتایج و دلایل

1. Three Dimensional Model
2. Result & Determinations Model

## ۲-۱۵) الگوی انگیزشی

دیدگاه انگیزشی که در سال ۲۰۰۸ طرح شده است قرابت معنایی با سازمان و مدیریت عملکرد دارد. اگر کاری که قرار است انجام گیرد انگیزاننده باشد، آن کار به نحو احسن انجام می‌گیرد و تأثیرات خوبی را در آینده از خود به جای می‌گذارد. پنج‌بخشی انگیزش سازمانی که به صورت فرایندی قابل نمایش است، تشکیل شده از اقدامات، نتایج، ارزیابی‌ها، پیامدها و ارضای نیاز. در پنج مورد ذکر شده فوق، بخش ارزیابی می‌تواند انگیزاننده و شکل‌دهنده و ناظر بر دیگر موارد انگیزشی سازمان باشد (بودارد، دنیسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۴-۴۳).

## ۲-۱۶) الگوی تعالی سازمان

یکی دیگر از چارچوب‌های اندازه‌گیری شناخته شده که در سال ۱۹۹۸ ارایه شده است و به صورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد الگوی تعالی سازمانی اروپا<sup>۲</sup> است. این چارچوب شامل دو دسته عوامل جدا از هم است که به صورت کلی به توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. توانمندسازها عبارتند از رهبری، کارکنان، سیاست‌ها و راهبردها، منابع و ذی‌نفعان و فرایندها. همچنین نتایج عبارتند از نتایج حاصل از افراد، نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. نظریه سازنده و پشتیبان این چهارچوب اینگونه است که توانمندسازها مانند اهرم‌هایی هستند که مدیران می‌توانند از آن برای رسیدن سریع‌تر به نتایج آتی استفاده کنند (رازانی، ۱۳۸۱: ۷).

## ۲-۱۷) الگوی برتری سازمانی مالکوم بالدريج<sup>۳</sup>

ارزش‌هایی که الگوی برتری سازمانی بر مبنای جایزه مالکوم بالدريج در سال ۱۹۸۷، در جهت تحقق آن ایجاد شده است، به شرح زیر می‌باشند: رهبری آرمان‌گرا، مشتری‌گرایی، یادگیری فردی و سازمانی، ارزش‌گذاری به کارکنان و شرکاء، چابکی و انعطاف‌پذیری، تمرکز بر آینده، مدیریت نوآوری، مدیریت بر مبنای واقعیات، مسئولیت‌پذیری عمومی و شهروندی، نتیجه‌گرایی و ایجاد ارزش، نگرش و دیدگاه نظامی. حوزه‌ها و معیارهای اصلی این الگو عبارتند از رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر بازار و مشتری،

اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن، تمرکز بر منابع انسانی، مدیریت فرایند، نتایج و دستاوردهای تجاری. در این الگو راهبردها و برنامه‌های اجرایی متمرکز بر مشتری و بازار از دو طریق مورد بازنگری قرار می‌گیرد؛ یکی از طریق رهبری و دوم از طریق بازخور حاصل از نتایج کسب و کار (رازانی، ۱۳۸۱: ۷).

## ۲-۱۸) الگوی اسکور<sup>۴</sup>

این الگو در اوایل سال ۱۹۹۰ میلادی توسط مجمع اسکور برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها و زنجیره‌های عرضه ارایه شد که در آن برای اتصال تامین‌کنندگان به مشتریان و در واقع پاسخگویی به مشتریان، چهار عامل برنامه‌ریزی، منابع، ساخت و تحویل دخیل است. هرچند این الگو شاخص‌های خوبی برای سنجش عملکرد مطرح می‌کند اما مباحثی چون بازار، مشتری، آینده سازمان، مباحث مالی، کارکنان، روابط بین‌اعضای در آن دیده نشده است (روغنیان، ۱۳۸۱: ۲).

## ۲-۱۹) الگوی اندازه‌گیری عملکرد کلیدی

این نظام اندازه‌گیری در فرانسه و در اوایل دهه ۸۰ مطرح شد. در این الگو بر اساس راهبرد سازمان، مدیران ارشد چند عملکرد را به عنوان عملکردهای کلیدی انتخاب کرده و آنها را با معیارهای مربوط اندازه‌گیری می‌کردند بدین طریق میزان پیشرفت یا نزول این عوامل بطور پیوسته دنبال می‌شود. این روش شاخص‌های مالی و غیرمالی را دربرمی‌گیرد. از اشکالات عمده این الگوی اندازه‌گیری می‌توان به نداشتن قاعده‌ای مشخص برای انتخاب عملکردهای کلیدی و اعمال نظرات شخصی مدیران اشاره کرد (رازانی، ۱۳۸۱: ۴).

## ۲-۲۰) الگوی اندازه‌گیری کارت امتیاز پاسخگویی<sup>۵</sup>

در این الگو سازمان‌ها بستری برای ارتباط ذینفعان مختلف هستند و در درازمدت موفقیت سازمان بستگی به یکپارچه‌کردن و متوازن نمودن نیازهای ذینفعان مختلف دارد بدون اینکه منافع یکی فدای منافع دیگری شود. ذینفعان اصلی عبارتند از کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان، مدیران و سهامداران که هر یک از آنها انتظاراتی از سازمان را برآورده ساخته و در مقابل از سازمان انتظاراتی دارند (روغنیان، ۱۳۸۱: ۳-۴).

1. Budhwar & denisi
2. EFQM: European Foundation for Quality Management
3. Malkom Baldrige

4. SCOR
5. ASC: Accountability Score Card



## ۲-۲۱) الگوی تحلیل ذی نفعان

الگوی تحلیل ذی نفعان توسط دکتر لی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۱ ارائه گردیده است. در این الگو ذی نفعان به دو گروه ذی نفعان کلیدی و غیر کلیدی دسته بندی می شوند. ذی نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته های آنها در اهداف سازمان متبلور می شود (مانند سهامداران) و ذی نفعان غیر کلیدی از ساز و کارهای خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند (مانند مشتریان). اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذی نفعان کلیدی است و ذی نفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدفگذاری اعمال می کنند. ذی نفعان غیر کلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند و در عوض از طریق ساز و کارهای خارجی بر روی راهبردهای سازمان اثر گذارند (روغنیان، ۱۳۸۱: ۳-۴).

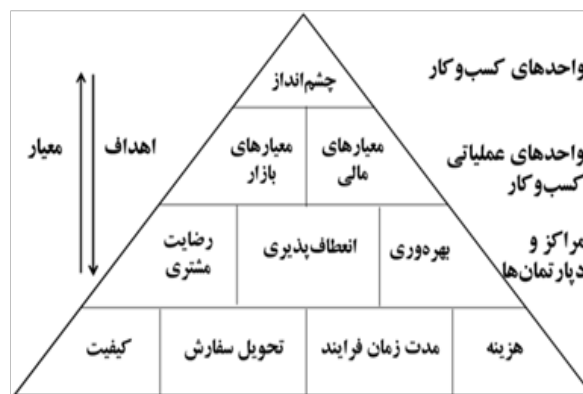
## ۲-۲۲) روش ممیزی عملیاتی

این روش در سال های اخیر به نحوی گسترده برای اندازه گیری فعالیت های عملیاتی سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد. دو نوع اصلی ممیزی عملکرد وجود دارد که عبارتند از ممیزی مدیریت و ممیزی برنامه ها. ممیزی مدیریت شامل کلیه عملیات داخلی واحد است که در مقابل رده بالاتر مسئولیت دارد. این نوع ممیزی به منظور تعیین بهترین نحوه استفاده از نیروی انسانی، ماشین آلات، مواد و کالا، تجهیزات و اطلاعات انجام می گیرد. ممیزی برنامه،

استفاده اثربخش واحد تجاری را از منابع تحت کنترل آن به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار ارزیابی می کند (روغنیان، ۱۳۸۱، ۳-۴).

## ۲-۲۳) الگوی تحلیل و گزارش دهی سنجش راهبردی<sup>۲</sup>

فن تحلیل و گزارش دهی سنجش راهبردی به وسیله شرکت آزمایشگاه های وانگ<sup>۳</sup> به عنوان نتیجه عدم رضایت از شاخص های سنتی عملکرد مانند کارایی و معیارهای مالی توسعه یافت. هدف این نظام، ارائه ابزار کنترل مدیریت با استفاده از شاخص های عملکرد طراحی شده جهت تعریف و حفظ موفقیت می باشد. نظام اسمارت به شکل یک هرم متشکل از چهار لایه از اهداف و معیارها ارائه می شود (شکل ۱۱). در راس هرم، بینش سازمان یا راهبرد قرار دارد. در سطح دوم، اهداف برای هر یک از واحدهای کسب و کار بر حسب معیارهای مالی و بازار تعریف می شود. در سطح سوم، اهداف و اولویت های عینی و ملموس برای هر یک از نظام های اجرایی بر حسب رضایت مشتری تعریف می شود. در سطح چهارم، رضایت مشتری، انعطاف پذیری و بهره وری به وسیله معیارهای عملیاتی خاص مانند کیفیت، تحویل کالا یا خدمات، زمان فرایند و هزینه تعریف می شود. در قاعده هرم عملکرد، این معیارهای عملیاتی، عامل کلیدی برای دستیابی به نتایج سطوح بالاتر و تضمین اجرای موفقیت آمیز راهبرد شرکت، تلقی می شوند (زالی، ۱۳۸۱: ۹-۱۰).



شکل ۱۱. نظام اسمارت

1. DR. Lee
2. SMART: strategic measurement analysis and reporting technique
3. Wang

## ۲-۲۴) الگوی رهنگاشت

موضوع رهنگاشت برای اولین بار در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ میلادی مطرح شد. دو شرکت معتبر موتورولا<sup>۱۱</sup> و کورنینگ<sup>۱۲</sup>، از پیشگامان به‌کارگیری رهنگاشت در سازمان خود بودند. رهنگاشت به‌عنوان استعاره‌ی مناسب و قابل درک برای برنامه‌ریزی منابع علوم، محصول و فناوری مورد استفاده می‌گیرد و آن بررسی مجمل راهکارهای کوتاه‌مدت و درازمدتی است که در نگاهی کلی و گذرا قابل درک، نقد و پیگیری می‌باشد. همچنین روش تصمیم‌گیری منظمی است که می‌توان از آن در برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرد. رهنگاشت‌ها، ارزیابی‌ها را ترغیب نموده و پیشرفت‌ها را پایش می‌کنند. از جمله مزایای این الگو در بعد کارکردی می‌توان به برنامه‌ریزی و ارزیابی همزمان فرصت‌ها و تهدیدهای ممکن اشاره کرد (جمالی، ۱۳۸۹: ۱۱، ۱۴).

## ۲-۲۵) الگوی گارتنر

این الگو که مرجع فاوای ملی نیز قرار گرفته است، در ارزیابی عملکرد موضوع تخصصی فاوا مورد استفاده قرار می‌گیرد و در نهایت رضایتمندی و مقبولیت را از دیدگاه ذی‌نفعان دنبال می‌کند. در این الگو چهار لایه مطرح می‌گردد که بر آن مبنا هدف غایی فاوا محقق می‌گردد. عناوین چهار لایه که به صورت سلسله مراتبی و یا لایه‌ای مورد ارزیابی قرار می‌گیرند عبارتند از رضایتمندی و مقبولیت، دسترسی (کاربران و کانال‌های تحویل)، خدمات الکترونیکی و نظام‌های کاربردی، و در نهایت زیرساخت که در این لایه به مولفه‌های چارچوب و اسناد، فنی و فرهنگی و حقوقی پرداخته می‌شود (اسکات<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷).

## ۲-۲۶) دیگر الگوهای مورد مطالعه

دیگر الگوهایی که به‌طور عمومی در ارزیابی عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از: الگوی منطق (تیلور پاور، هنرت<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸)، الگوی ارزیابی عملکرد نیروی دریایی آمریکا (کتاب راهنمای

عملکرد برتر نیروی دریایی<sup>۱۵</sup>)، الگوی فرانهورف<sup>۱۶</sup> (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۴۷-۴۸)، الگوی جایزه تعالی کانادا<sup>۱۷</sup> (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۵۰)، ماتریس اندازه‌گیری عملکرد (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۵)، الگوی ارزیابی براساس الگوی جامع مدیریت راهبردی (دیوید، ۱۳۷۹: ۵۴۲-۵۴۳)، الگوی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی (انواری رستمی، ۱۳۸۱: ۳-۴)، چارچوب منطقی<sup>۱۸</sup> (احمدی جوقی، ۱۳۸۶: ۲۳-۲۵)، الگوی نظام (فرنچ<sup>۱۹</sup>، ۱۳۸۹: ۶۹-۷۲)، بودجه‌ریزی عملیاتی<sup>۲۰</sup> (دلنسر، هلزر<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۸)، الگوی اندازه‌گیری عملکرد اینپس<sup>۲۲</sup> (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۷: ۵۵-۵۶)، الگوی مدیریت عملکرد اچ، پی، ام، اف<sup>۲۳</sup> (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۷: ۸۹-۹۰)، الگوی مدیریت عملکرد ارایز<sup>۲۴</sup> (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۹۲-۹۹)، الگوی کاهش راهبردی هزینه‌ها و بهبود عملکرد<sup>۲۵</sup> (رفیع‌زاده بقرآبادی، ۱۳۸۸: ۱۷۲-۱۷۵)، الگوی ماموریت اشریج<sup>۲۶</sup> (رالف استیسی، ۱۳۸۹: ۱۴۳)، الگوی هفت‌اس مکینزی<sup>۲۷</sup> (فرنچ، اچ، بل، ۱۳۸۹: ۲۲۳)، فرایند ویسنر و فاست<sup>۲۸</sup> (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۳۸-۳۹)، دیدگاه‌های کلی (ستنی و نوین) ارزیابی عملکرد (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۹۲-۹۳)، نقشه کلان تحول و تعالی ودجا (فرتوک‌زاده، وزیر، ۱۳۹۱)، الگوی ارزیابی منابع انسانی مالکوم بالدربچ (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶: ۱۳۸، ۱۴۲)، الگوی ارزیابی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶: ۱۵۵-۱۵۶)، ممیزی استاندارد، توسعه‌گر منابع انسانی (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶: ۱۶۹، ۱۷۶)، ارزیابی تطبیقی<sup>۲۹</sup> (شان‌دیش، کوک، مویتن<sup>۳۰</sup>، ۱۹۹۱).

## ۳) چالش‌های احصاء شده

پس از مطالعه کتب و مقالات مرتبط و مصاحبه با کاربران تخصصی و صاحب‌نظران، چالش‌ها و مشکلات احصاء شده در سطح یک گروه کانونی مورد بررسی قرار گرفت. گروه کانونی حول محور یک موضوع خاص یا مجموعه‌ای

1. Motorola
2. Corning
3. Scott
4. Taylor-Power & Henert
5. Navy Performance Excellence Guidebook
6. Fraunhofer
7. CAE
8. LFA
9. French
10. performance based budgeting

11. De Lancer & Holzer
12. ENAPS
13. HPMF
14. ORISE
15. SCR: Strategic Cost Reduction & Performance Improvement
16. Ashridge Mission Diamond
17. S7
18. Wisner & Fawcett
19. Comparative Evaluation
20. Shadish, Cook & Leviton

از دغدغه‌ها و مسایل خاص سازماندهی شده و اغلب بر اساس مجموعه‌ای از سوالات هدایت می‌شوند. هر چند گروه کانونی به طور عمده به عنوان یک روش جمع‌آوری داده مدنظر قرار گرفته است اما کاربردهای مهم دیگری را نیز می‌توان برای این روش برشمرد از جمله (سیلورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۷۷):

۱. تشریح نگرش‌ها، احساسات، ادراکات و طرز تفکر اعضاء نسبت به محصولات، برنامه‌ها و فرصت‌ها ۲. ایجاد صراحت و شفافیت بین مشارکت‌کنندگان در مورد موضوع مورد نظر
۳. تشخیص مساله ۴. تفسیر نتایج عددی

دستاوردهای تحقیق، به صورت واژه‌های معنادار، مرتب شده و با تلخیص و دسته‌بندی، ریشه‌ای‌ترین چالش‌ها و مشکلات تعیین گردید که عبارتند از الف. مشکلاتی که به مفاهیم شکل‌دهنده و بعد فلسفی الگو مربوط است. ب. مشکلاتی که به عدم پایداری کارکرد اصلی ارزیابی عملکرد مربوط می‌گردد. ج. مشکلاتی که به غیر راهبردی بودن الگوها و نقص در بازخوردگیری اساسی و عدم پویایی مربوط می‌گردد. د. مشکلاتی که به عدم تطبیق‌پذیری الگوها با تنوع سازمان و عدم توسعه مفاهیم در چارچوب‌های تعیین شده مربوط می‌باشد. ه. مشکلاتی که به نظام سنجش معطوف می‌گردد. در ادامه موارد ذکر شده با استفاده از آموزه‌های علمی بطور اجمالی شرح داده می‌شوند.

### ۳-۱) مفاهیم اساسی

نظام‌های مدیریت عملکرد بازوی اجرایی در به کارگیری مدیریت راهبردی در سازمان‌ها می‌باشد. با کمک این نظام‌ها، حس کاملی از تغییرات داخلی و خارجی در سازمان ایجاد می‌گردد و عوامل تاثیرگذار بر اهداف راهبردی، پیش‌بینی و مدیریت و کنترل می‌شوند (ونان و همکاران، ۲۰۰۹). ارتباط بین اهداف مورد ارزیابی و دیدگاه نظامی امکان ارزیابی جامع را ایجاد می‌کند (کارتن، هوفر، ۲۰۰۶). برآورد مشخصه‌هایی چون راهبردی بودن، جامعیت، هدف‌گرایی، سنجش‌پذیری، تجزیه‌پذیر بودن، پویایی و امکان‌پذیری از جمله مسایل پایه‌ای نظام مدیریت عملکرد می‌باشد (ایساوا، ۲۰۱۱) که در کلیات مفهومی الگوهای اثربخش تاثیرگذار خواهد بود. عدم شفافیت در پرداختن به ماموریت

و چشم‌انداز، عدم توجه به ایجاد نظام تشخیصی، تاکید صرف بر کنترل‌های مالی، عدم شفافیت در ارتباط بین بخش‌های نظام کنترل مدیریت (فرریرا، اتلی، ۲۰۰۹)، از جمله نقاط بهبود و شکل‌دهنده مفاهیم پایه الگوی اثربخش ارزیابی عملکرد خواهند بود. عدم ایجاد تعادل بین تشخیص، باور، مرز نظام و تعامل منجر به عدم توسعه نظام کنترل مدیریت می‌گردد (لانگفیلد، ۲۰۰۷) هدف‌گذاری بر روی مفاهیم غیرراهبردی، عدم نظارت دقیق و بی‌توجهی به ارایه ابتکار در تحقق اهداف منجر به تضعیف پاسخگویی در مدیریت عملکرد (یان زیانگجون، ۲۰۱۰) و عدم تحقق موفقیت پایدار (لی، ۲۰۰۴) خواهد بود. به منظور موفقیت در نظام ارزیابی عملکرد، ترکیب مناسبی از ارزش‌های محوری و متغیرهای کلیدی نیاز است (فرریرا، اتلی، ۲۰۰۹). الگوی اثربخش می‌بایست ظرفیت ایجاد نقش‌های؛ ارزیاب، متخصص راهبردی، تحلیل‌گر و تسریع‌کننده را داشته باشد (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵). پیچیدگی فرایند ارزیابی، عدم پذیرش مدیر، کاربردی نبودن، عدم تناسب نظام‌های ارزیابی با واقعیات از مهم‌ترین عوامل کاهش اثربخشی نظام‌های ارزیابی عملکرد است (سعادت، ۱۳۸۶: ۲۱۴). اهداف و مقاصدی که بر فلسفه وجودی دلالت دارند می‌باید در راستای اهداف یا نیازهای درون سیستم باشد (فرنچ، ۱۳۸۹: ۶۹-۷۲). سازمان موفق در ارزیابی اثربخش به ترکیبی از حوزه‌های راهبردی، محیطی و درونی سازمان توجه می‌کند (هاول، ۲۰۱۰: ۲-۳). عدم وجود ارتباط منطقی بین معیارهای ارزیابی، انتخاب شاخص‌های نامناسب، تضعیف خلاقیت در ارزیابی عملکرد از جمله چالش‌های مهم در مدیریت عملکرد می‌باشد (غلامی، نورعلیزاده، ۱۳۸۱). افزایش ظرفیت تحول سازمان و ریسک‌پذیری از ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد اثربخش است (ایوانز لیندسی، ۲۰۰۵). بخش‌هایی از سازمان که در تحقق اهداف سازمان موثرند، می‌بایست اثر سلسله مراتبی بر آن داشته باشد (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۰) ظرفیت ارزیابی سلسله مراتبی برای مدیران هر سطح ایجاد می‌شود. طراحی الگوی ارزیابی سازمانی می‌بایست متناسب با جایگاه سازمانی بهره‌بردار (ایساوا، ۲۰۱۱) شکل گیرد (رضائیان،

۱۳۸۰: ۵۰۷-۵۰۹). یکپارچگی، از ویژگی‌های نظام‌های مدیریت عملکرد راهبردی<sup>۱</sup> می‌باشد و می‌بایست راهبردها را با سنج‌های عملکردی به دیگر نظام‌ها مانند عملیات، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و همچنین به مشتریان، شبکه تامین‌کنندگان و زنجیره ارزش‌افزا، مرتبط کند (چن هال، ۲۰۰۵). امکان برقراری ارتباطات، سبک مدیریتی و امکان پاسخگویی از ویژگی‌های رفتاری است که در الگوی اثربخش مورد انتظار است. همچنین مدیریت پذیر بودن، یکپارچگی، پرمحتوی بودن و ساختار از ویژگی‌های ساختاری است که در الگوی اثربخش می‌بایست مورد توجه قرار گیرد (دوال، ۲۰۰۶). نظام‌های کنترل مدیریت، به نوعی پیچیده‌اند و می‌بایست به سمت سادگی و اختصار پیش‌روند (برودنت، لاقلین، ۲۰۰۹). مطالعه عملکرد در نظام‌های کنترل مدیریتی به اهداف، راهبرد، سنج‌ها، محرک‌ها و جریان‌های اطلاعاتی می‌پردازد و همچنین، محیط خارجی، فرهنگ سازمانی، کنترل‌های محیطی و سوابق را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد (فرریرا، اتلی، ۲۰۰۵).

### ۳-۲) پایداری

سیستم ارزیابی عملکرد می‌بایست انعکاسی از پایداری سازمان باشد (میدوز، پیک، ۲۰۱۰) و موفقیت پایدار، می‌بایست از فرایند تا پیامد را دربرگیرد (گاتنر، تامپسون، ۲۰۱۰) (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۵). تحلیل و تنظیم به‌موقع نیازمندی‌های سازمان، تقویت‌کننده تفکر راهبردی است (یان، زیانگجون، ۲۰۱۰) و پایداری سازمان را به همراه خواهد داشت. تفکر راهبردی می‌بایست با ارتباط قوی بین طراحی و اجرای الگو، ظرفیت تکامل قواعد شکل‌دهنده، پایداری و تداوم ارزیابی اثربخش را محقق کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۲۴). این موضوع لزوم توجه به مولفه‌های طراحی الگوهای ارزیابی عملکرد را به منظور تحقق پایداری نشان می‌دهد که کمتر در الگوها مورد توجه قرار گرفته است. توافق راهبردی و امکان تحول سازمان در ارزیابی عملکرد راهبردی (ایوانز، لیدسی، ۲۰۰۵) از مهم‌ترین مشکلات استخراج شده است. ارزیابی محیط خارجی با هدف ایجاد و توسعه پایداری معادل سودمندی سازمان است (یوتونگ، لیو، ۲۰۱۱). ارزیابی پیامدها در

انجام مباحثات، ارایه گزارشات و تحلیل‌های مدیران به‌صورت رسمی و غیررسمی مورد استفاده قرار می‌گیرد و توان پاسخگویی را افزایش می‌دهد ولی در سازمان‌های دولتی (بودوار، دنیسی، ۲۰۰۸) (کوک، تام، ۲۰۱۱) (لدم، المست، مان، مور، ۲۰۰۵) (دلستر، هولرز، ۲۰۰۸) بررسی فعالیت‌های هم‌زمان تاثیرگذاران و حل تعارض بین ذی‌نفعان در سازمان، ارزیابی پیامدها را با مشکل روبرو می‌کند که این مشکل با شفافیت، سلسله‌مراتبی بودن، منطقی بودن، تحلیل روابط در سازمان و دقت در تعیین اهداف، پوشش داده می‌شود (لیپسون، ۲۰۱۰).

### ۳-۳) راهبردی بودن و پویایی

تداوم، پویایی و پیوستگی از اصول مدیریت عملکرد محسوب می‌گردد (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۷). فضای تصمیم‌سازی که بین حوادث گذشته و یادگیری‌های سازمانی است امکان پویایی در ارزیابی را ایجاد می‌کند (میدوز، پیک، ۲۰۱۰). عدم ارتباط بین راهبرد و جنبه‌های خاص نظام‌های کنترل مدیریت منجر به عدم تحقق اهداف اساسی می‌گردد (بری و همکاران، ۲۰۰۹) (لانگفیلد، ۲۰۰۷) و در یک نظام مدیریت عملکرد راهبردی می‌بایست اهداف کنترلی با راهبردها مرتبط باشند (لانگفیلد، ۲۰۰۷) (رضاییان، ۱۳۸۰) (کارتن، هافر، ۲۰۰۶: ۵۳-۵۴). چارچوب پیاده‌سازی راهبرد، امکان ارزیابی راهبردی را نیز ایجاد می‌کند (وانگ، ۲۰۱۱). اجرا و بازخوردگیری از نظام‌های ارزیابی عملکرد می‌بایست، نظام‌مندی، پویایی، افزایش توان درک مدیران و کارکنان و نیز توسعه هماهنگی راهبردی را در سازمان به همراه داشته باشد (لینگ و همکاران، ۲۰۰۸)، که البته عموم الگوها بویژه الگوهای سنتی و تجربی این کارکردها و خصایص را محقق نمی‌کنند. در ارزیابی نظام‌های ارزیابی سازمانی می‌بایست به ارتباط بین عوامل مختلف و نشانگرهای کلیدی عملکرد با هدف امکان تحلیل اثربخش و تحقق اهداف راهبردی و تطبیق به‌هنگام با تغییرات محیطی توجه شود. معیارهای ارزیابی عملکرد می‌بایست معرف راهبرد سازمان و عوامل کلیدی موفقیت حال و آینده باشند (دونگ جیان، ۲۰۱۰). منطق کنترل تشخیصی منجر به اثربخشی در ارزیابی عملکرد (سایمونز، ۱۳۸۵) سازمانی می‌گردد. مدیریت

عملکرد راهبردی در موضوعات تخصصی سازمان مانند منابع انسانی، در راستای اهداف راهبردی سازمان تعریف می‌گردد (وانگ، لی، ۲۰۱۱). این موضوع تعمیم‌پذیری (مفاهیم راهبردی) را در سطح رده‌های راهبردی و حتی ستاد سازمان، تأیید و پیشنهاد می‌کند.

### ۳-۴) شکل‌پذیری

موضوع سازمان به عنوان یک نظام باز، مجموعه‌ای از ارتباطات و پیوستگی با محیط است که در جامعه‌شناسی سازمان‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد (اسکات، ۲۰۰۳). با توجه به اینکه الگوهای ارزیابی عملکرد در چارچوب‌های ذهنی مختلف تنظیم می‌شوند و به محدودیت‌های پارادایمی وابسته هستند، محدودیت‌های صلبی را ایجاد می‌کنند (ویلیامسون، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، ارتباط ضعیفی را با بهره‌برداران و رفع نیازهایشان برقرار می‌کند (مک‌کنا و همکاران، ۲۰۱۰). الگوی ارزیابی عملکرد می‌بایست مناسب سازمان و در چارچوب مفهومی آن طرح گردد (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۷-۲۳). بنابراین، مدنظر قرار ندادن تفاوت بین سازمان‌ها در ارزیابی عملکرد از جمله عارضه‌های نظام‌های ارزیابی عملکرد است (امراهی، بیوکی، زارع). هدف این نیست که این چارچوب‌ها و الگوهای مختلف را مورد انتقاد قرار دهیم چرا که همه آنها به سهم خودشان ارزش افزا هستند ولی مشکل آن است که همه آنها ناقص و ناکامل هستند و راه حل‌های محلی ارایه می‌دهند (نیلی، بورنر، ۲۰۰۳). نظام‌های مدیریت عملکرد از مشخصه‌های خود سازمان همانند محیط خارجی، راهبرد، فرهنگ، ساختار سازمانی، اندازه، فناوری و ذی‌نفعان، تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، باید قابلیت خاص شدن در عین عام بودن مولفه‌های ارزیابی وجود داشته باشد (فرریرا، اتلی، ۲۰۰۹). اثربخشی سازمان با ایجاد ترکیب واحدی از اهداف همان سازمان، ایجاد می‌شود (کارتن، هافر، ۲۰۰۶: ۵۳-۵۴) از نقاط ضعف برخی الگوها مشکل عملیاتی کردن آن است، چرا که عبارت‌ها و مفاهیم به کار رفته در این الگوها به قدری کلی است که به گونه‌های مختلفی می‌توانند تفسیر شوند (رازانی، ۱۳۸۱: ۷). حجم مطالب جمع‌آوری شده در ارزیابی سازمان نمی‌بایست منجر به توسعه ابعاد الگوی ارزیابی گردد (لاکامی، ۲۰۰۵) و باید در نظر داشت که عناصر شکل دهنده الگوی مطلوب

به طور معمول در سازمان‌ها مطرح می‌باشند (اندرسون و همکاران، ۲۰۰۶) و نیازی به توسعه ابعاد شناختی نمی‌باشد.

### ۳-۵) سنجش‌پذیری

نظام‌های سنجش عملکرد زمانی موفق تلقی می‌گردد که راهبرد سازمان و شاخص‌های عملکرد را با هم تلفیق نماید. در الگوی نظام ارزیابی جامع از سنجه‌هایی مانند سودمندی، کارایی، اثربخشی فرایندها و سهم سازمان (سیمونز، ۲۰۰۳) استفاده می‌گردد و برنامه‌ها نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (وانگ، ۲۰۱۱). در رویکرد سازمان‌محور ارزیابی عملکرد، ارتباط بین شاخص‌ها با فرایندها، اهداف و نقش‌ها، حائز اهمیت است (پوپوا و همکاران، ۲۰۱۰) و نظام‌های اندازه‌گیری کیفی باید به شناسایی فرصت‌ها، بهره‌برداری بهتر از منابع و سنجش بودجه به پردازد (دلسنر، جولیس، ۲۰۰۹: ۷). اطلاعات به موقع، دقیق و مناسب برای مدیران نیازمند راهبری شاخص‌های عملکردی در ارزیابی عملکرد است (الکساندر، ۲۰۰۷: ۲۷۰-۲۷۱). کشف و پوشش داده‌ها به همراه ارتباط علی بین آنها منجر به تقویت ارزیابی عملکرد سازمانی و افزایش اثربخشی می‌گردد (مک‌کنا و همکاران، ۲۰۰۱).

### ۴) جمع‌بندی

همان گونه که در الگوهای فوق مورد توجه قرار گرفت تنوع زیادی از الگوها در حوزه ارزیابی عملکرد در ارتباط با سازمان ارایه شده است. با در نظر گرفتن این موضوع که کارکردهای خاصی از ارزیابی عملکرد در نظر طراح الگوها وجود داشته است و یا اینکه از الگوهایی که ظرفیت ارزیابی عملکرد را متناسب با سازمان خاص و با هدفی خاص داشته‌اند استفاده شده است، اینگونه برداشت می‌گردد که تکامل در حوزه الگوهای ارزیابی عملکرد می‌تواند در رفع نیازمندی‌های کاربران موثر واقع گردد. اهتمام به موضوع ارزیابی عملکرد سازمان در سال‌های اخیر چندین برابر گردیده است و مطالعات علمی گسترده‌ای در این حوزه در حال انجام می‌باشد.

به کارگیری الگوها در عمل و استمرار در بهره‌برداری از آنها مجموعه مسایل و مشکلاتی را برای کاربران به همراه خواهد داشت که در برخی مواقع منجر به جابجایی الگوهای

ارزیابی عملکرد با دیگر الگوها می‌شود و یا منجر به تکامل و توسعه الگوی جاری می‌گردد. در بخش انتهایی این مقاله به دسته‌بندی و تقلیل هوشمندانه مشکلات احصاء شده، پرداخته و سعی در معرفی اساسی‌ترین چالش‌های بهره‌برداران در استفاده از الگوهای ارزیابی عملکرد گردیده است. تشریح چالش‌های احصاء شده با استفاده از آخرین آموزه‌های این حوزه علمی از علم مدیریت، فهم بهتری را از مفاهیم، برای کاربران و تحلیل‌گران ایجاد می‌کند تا راهکارهایی متناسب با شرایط، برای برون رفت از این چالش‌ها اتخاذ گردد.

## ۵) منابع

۱. احمدی جوقی، علی اکبر- (۱۳۸۶)- "برنامه و مدیریت هدف گرای پروژه"- انتشارات انستیتو ایزایران
۲. احمدوند، علی محمد- جهانشاهی، حسن- تربیتی، امیر و آرمان مهر، مسلم- (۱۳۹۰)- "طراحی نقشه راهبرد با استفاده از نگاشت‌های ادراکی فازی"- توسعه انسانی پلیس- شماره ۳۹-ص ۳۵-۵۴
۳. آرمسترانگ، مایکل- (۱۳۸۵)- "مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی"- تهران- انتشارات جهاد دانشگاهی.
۴. آرنیون، پل- (۱۳۸۶)- "ارزیابی متوازن - راهنمای طراحی و پیاده‌سازی"- (مترجمین: بختیاری، پرویز-اله‌قلی، صنم، خزاعی، آناهیتا و مشایخی شیما) - تهران- انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۵. استیسی، رالف- (۱۳۸۹)- "تفکر راهبردی و مدیریت تحول"- (مترجمین: جعفری، مصطفی و کاظمی موحد، مهزیار) - تهران- نشررسا.
۶. امرالهی بیوکی، ناهید- زارع بیدکی، سعید و میرغفوری، سیدحبيب ال...- (۱۳۸۶)- "آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد در بخش دواتی و ارایه راهکارهای اجرایی"- سومین کنفرانس مدیریت عملکرد.
۷. انواری رستمی، علی اصغر- (۱۳۸۱)- "طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی"، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد- انتشارات مرکز مطالعات مدیریت و بهرهوری ایران-دانشگاه تربیت مدرس.

۸. اولیاء، محمدصالح- بهجت، محسن و مدرسی، سیدناصر- (۱۳۸۴)- "مبانی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی"- انتشارات شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۹. جمالی، حسین- (۱۳۸۹)- "ره‌نگاشت (نقشه‌راه) فناوری (ازمفهوم تا اجرا)"- انتشارات مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی- خردادماه.
۱۰. خاکی، غلامرضا- (۱۳۷۹)- "روش تحقیق در مدیریت"- انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۱. دیوید، فردا- (۱۳۷۹)- "مدیریت راهبردی"- (مترجمین: پارسائیان، علیو اعرابی، سیدمحمد) - تهران- دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. رازانی، عبدالصمد- (۱۳۸۱)- "الگوهای بین‌المللی ارزیابی عملکرد"- اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران.
۱۳. رضائیان، علی- (۱۳۸۰)- "مبانی سازمان و مدیریت"- چاپ دوم- تهران- انتشارات سمت.
۱۴. رفیع‌زاده بقرآبادی، علاءالدین- عفتی داریانی، محمدعلی و رونق، مریم- (۱۳۸۷)- "مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی"- تهران- چاپ سوم- انتشارات فرمنش.
۱۵. روغنیان، عماد- (۱۳۸۱)- "بررسی روش‌های مختلف اندازه‌گیری عملکرد"- اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد- جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران.
۱۶. زالی، محمدرضا- (۱۳۸۱)- "بررسی نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی"- اولین کنفرانس مدیریت عملکرد- جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران.
۱۷. سایمونز، رابرت- (۱۳۸۵)- "نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای راهبرد"- (مترجم: اسدی، مجتبی)- چاپ اول- تهران- انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
۱۸. سعادت، اسفندیار- (۱۳۸۶)- "مدیریت منابع انسانی"- انتشارات سمت.
۱۹. علیرضایی، محمدرضا و میرحسینی، سیدعلی- (۱۳۸۱)- "ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد کارآمد برای کلیه سطوح عملکردی سازمانها"- اولین کنفرانس مدیریت عملکرد- جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران.
۲۰. غلامی، حسین و نورعلیزاده، حمیدرضا- (۱۳۸۱)- "مقایسه روش‌های ارزیابی عملکرد"- اولین کنفرانس

Jason and Makinney, Melanie, Jun (2005). "The ethical foundation of performance measurement and management" – *Gozales pm. public management ;ABI/INFORM GLOBAL* 30. Broadbent, Jane, and Laughlin, Richard, (2009), "performance management systems: A conceptual model", *Management Accounting Research* 20, 283-295

31. Budhwar, Pawan S. and denisi, Angelo, (2008), "rout ledge Performance management systems A global Perspective"

32. Carton, Robert B. and Hofer, Charles W., (2006), "Measuring Organizational Performance- Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research", Edward Elgar (EE) Publishing Limited

33. Chenhall, R., (2005), "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study", *Accounting, Organizations and Society* 30 (5), 395–422.

34. De Lancer Julnes, patria, (2009), "Performance-Based Management Systems", CRC Press

35. De Lancer Julnes, P. and Holzer, M., (2008), "Performance measurement: Building theory, supporting practice", *ASPA Classics Series*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

36. De Waal, Andre A., February

ملی مدیریت عملکرد- جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت- دانشگاه تهران.

۲۱. لورنز، پیتر- اسکات مورتن- مایکل اف، گوشل، سومانترا- (۱۳۸۵)- "کنترل راهبردی" - (مترجم: سیدمحمد اعرابی)- دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۲۲. فرتوک‌زاده، حمیدرضا و وزیر، جواد- (۱۳۹۱) خردادماه- "گذر به موج چهارم" - پنجمین همایش تعالی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.

۲۳. فرنچ، وندال و اچ. بل، سسیل- (۱۳۸۹)- "مدیریت تحول در سازمان" - (مترجمین: الوانی، سیدمهدی و دانایی‌فر، حسن) - چاپ پانزدهم، انتشارات صفار-اشراقی.

۲۴. قلیچ‌لی، بهروز- (۱۳۸۶)- "تعالی منابع انسانی- ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود" - تهران- موسسه بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد.

۲۵. کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیویدی- (۱۳۸۵)- "سازمان راهبرد محور- (مترجم: بختیاری، پرویز)- تهران، چاپ دوم- انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

26. Alexander, Jack, (2007), " Performance Dashboards and Analysis for Value Creation", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

27. Anderson, B. and Henriksen, B. and Aarseth, W., (2006), "Holistic performance management: an integrated framework", *International Journal of Productivity and Performance management*, Vol. 55, No. 1, 61-78

28. Berry, A.J. and Coad, A.F. and Harris, E.P. and Otley, D.T. and Stringer, C., (2009),

Emerging themes in management control: A review of recent literature", *The British Accounting Review*

29. Brown, Michael.f, and Stilwell,

43. Hellreigel, Don, and Slocum, John W. Jr. (1989), "Management, 5th. Ed.", Addison Wesley Pub. Co.
44. Howell, Marvin T., (2010), "Critical Success Factors Simplified", CRC Press, Taylor & Francis Group
45. Isaev, Dmitry, (2011), "Development of Performance Management Systems", International Conference Information Management and Industrial Engineering
46. Kwok, Siu-Ming and Tam, Dora M. Y., (2011), "Challenges of Appraising Intangible Outcomes with Unclear Objectives: Performance Management Issues in Local Government in Ontario", Public Organization review, 297-306
47. Latham, G. and Almost, J. and Mann, S. and Moore, C. (2005). "New developments in performance management". *Organizational Dynamics*, 77-87
48. Langfield-Smith, K., (2007). "A review of quantitative research in management control systems and strategy". In: Chapman, C.S., Hopwood, A., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford, pp. 753-784, , p. 778.
49. ling, Du Qing, Min, Cao Shu, Liang, Ba Lian, Mo, Cheng Jun, (2008), "Application of PDCA Cycle in Performance Management System"
50. Lipson, Michael, (2010), "Per- (2006), The Role of Behavioral Factors and National Cultures in Creating Effective Performance Management Systems, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 19, No. 1 37. Dong, LI and jian, CAI, (2010), Toward a Systematic Methodology for Developing Business Performance Management Systems, 17th International Conference on Management Science & Engineering
38. Evans, James R. and Lindsay, William.M, (2005). *The management and control of Quality*, McGraw Hill Irwin,
39. Ferreira, A. and Otley, D., (2005), *The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis*, Social Science Research Network, <http://papers.ssrn.com>
40. Ferreira, Aldonio and Otley, David, (2009) *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*, *Management Accounting Research* 20, 263-282
41. *Guide for managing Information Technology as an Investment & Measuring Performance*, What Is Performance Management, department of defense February (1997)
42. Gutner, T. and Thompson, A. (2010). "The Politics of IO performance: a framework. *Review of International Organizations*"



56. Neely, A. and Bourne, M. (2003), "Implementing performance measurement systems: a literature review", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 5, No. 1
57. Popova, Viara, and Sharpan-skykh, Alexei, (2010), "Modeling organizational performance indicators", *Information systems*, 505-527
58. Scott, Donna, Pultz, JayE., Holub, Ed, Bittman, Thomas J, McGuckin, Paul, (2007), "Introducing the Gartner IT Infrastructure and Operations Maturity Model", *Gartner for IT Leader*,
59. Scott, W. R. (2003). "Organizations: Rational, natural, and open systems" (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall
60. Shadish, W.R. and Cook, TD. and Leviton, L.C., (1991), "Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice", Newbury Park, California: Stage Publications
61. Silverman, David, (2006), "Quality Research; Theory, Method and Practice". Stage,.
62. Simmons, John, October (2003), "Reconciling Effectiveness and Equity in Performance Management: A Stakeholder Synthesis Approach to Organizational Systems Design", *Systematic Practice and Action Research*, Vol. 16, No. 5
63. Tangen, S., (2004), "Professionalism under ambiguity: International organization performance in UN peacekeeping", *Review International Organization*, 249-284
51. Lockamy, A., (2005), "A study of operational and strategic performance measurement systems in selected world class manufacturing firms: an examination of linkages for competitive advantage", Ph.D. Thesis, University of Georgia, *Computers in Industry*
52. McKenna, Steve and Richardson, Julia and Manroop, Laxmikant, (2010), "Alternative paradigms and practice of performance management and evaluation", *human resource management Review*
53. Meadows, Maureen and Pike, matthew, (2010), "Performance Management for Social Enterprises", *system Practice Action Research*, 23, 127-141
54. Nelarine, C&Lorraine G(2001). "Performance Management: Strategy, systems and Rewards", Thomson learning, London.
55. Neely, A.D. and Richards, A.H. and Mills, J.F. and Platts, K.W. and Bourne, M.C.S. and Gregory, M. and Kennerley, M., (2000), "Performance measurement system design: developing and testing a process based approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.20, No.10, 1119-1145

69. Yan, Shi and Xiangjun, Lu., (2010), "The Role of Business Intelligence in Business Performance Management", 3rd International Conference Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering

70. Yutong, Wu and Liu, Tuo, (2011), "The design of performance management indicators for Chinas county-level local government", International Conference Information Management and Industrial Engineering

al practice performance measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol.53No.8, 726-737

64. Taylor-Power, Ellen and Henert, Ellen, February(2008), "Developing a logic Model: Teaching and Training Guide", University of Wisconsin system.

65. Wang, Ting, (2011), "Applying The Balanced Score Card In The Team Strategic Performance Management", International Conference Information Management and Industrial Engineering

66. Wang, Yan-yan and Li, Yuan, (2011), "The Missing Theoretical Basis of Performance Management: Review and Prospect", International Conference Information Management and Industrial Engineering

67. Wenan, Tan and Xianhua, Zhao and Weiming, Shen and Chuanqun, Jiang, (2009), "A Methodology Towards the Implementation of Performance Management for Virtual Enterprise", 13th International Conference on Computer supported Cooperative Work in Design

68. Williamson, D., (2007), "The COSO ERM Framework: a critique from systems theory of management control", International Journal of Risk Assessment and Management 7 (8), 1089-1119.