

## مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی

تورج کریمی

Toraj\_eraj@yahoo.com

### چکیده

در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوعهای مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی به بروز نوآوریهای بسیاری منجر شده است (۵). لذا در این مقاله پس از تعریف ارزیابی عملکرد سازمانی و دلایل آن، برخی چارچوبها و متدهای نوین در این زمینه را معرفی کرده و نقاط قوت و ضعف هر یک را بیان خواهیم کرد.

### مقدمه

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده اند و گزارشها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. به علاوه بازار نرم افزارهای کاربردی در این زمینه نیز رشد بسیاری کرده است (۷). اما با وجود مدل‌ها و چارچوبهای فراوان در این زمینه برخی مدل‌های مفهومی، محققان بیشترین اثر را بر روی شکل دهی این زمینه خاص داشته اند (۶) که در این مقاله به معرفی برخی از این چارچوبها و نقاط قوت و ضعف هر یک خواهیم پرداخت. اما به منظور بررسی مدل‌های ارزیابی عملکرد ارائه تعریفی از آن ضروری است.

### ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» (۱۰) که با مروری بر ادبیات موضوع می‌توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

۱- اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛

۲- اهداف ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛

۳- اهداف انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.

مسئله ارزیابی عملکرد (عامل موردبررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمانهای تجاری در گذشته از شاخصهای مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکاراییهای این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمانها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمانها و رقابت بازار بود (۴).

لذا استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد (MEASUREMENT SYSTEM=PMS PERFORMANCE) که تنها بر شاخصهای مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است: (۳)

— از آنجا که شاخصهای مالی با استراتژیهای سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می‌تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.

– معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.

– شاخصهای مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرایندها، محصولات و مشتریان نمی دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند.

– شاخصهای مالی قادر به تشخیص هزینه های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می کنند.

نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوبهای بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شد که هدف اینگونه چارچوبها، کمک به سازمانها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است که در ادامه برخی از مدل های شناخته شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوبها) را معرفی کرده و محدودیتهای و مزایای هر یک را بر می شمیریم.

### مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)

یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است که در شکل (۱) نشان داده شده است. در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:

۱- اثر بخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر بخشی با نسبت خروجی های واقعی بر خروجیهای مورد انتظار معرفی می شود.

۲- کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می شود.

۳- کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می کنند.

۴- بهره وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.

۵- کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می کند.

۶- نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.

۷- سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است.

اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، این مدل دارای یکسری محدودیتهای اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی شود. همچنین محدودیت دیگر مدل بی توجهی به مشتریان سازمان است (۱۲).

### ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)

«کیگان» در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل (۲) نشان داده شده است. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی دهد (۱۱).

## مدل نتایج و تعیین کننده ها (۱۹۹۱)

یکی از مدل هایی که مشکل ماتریس عملکرد را مرتفع می سازد ، چارچوب «نتایج و تعیین کننده ها» است. این چارچوب بر این فرض استوار است که دو نوع شاخص عملکرد پایه ، در هر سازمانی وجود دارد. شاخصهایی که به نتایج مربوط می شوند و آنهایی که بر تعیین کننده های نتایج تمرکز دارند. دلیل این جداسازی و تفکیک بین شاخصها ، نشان دادن این واقعیت است که نتایج به دست آمده، تابعی از عملکرد گذشته کسب و کار بوده و با توجه به تعیین کننده های خاص حاصل می گردند. به بیان دیگر، نتایج از نوع شاخصهای تاخیردار (LAGGING INDICATOR) هستند در حالی که تعیین کننده ها شاخصهای اساسی و پیشرو هستند. شاخصهای مربوط به تدریج شامل عملکرد مالی و رقابت بوده و شاخصهای مربوط به تعیین کننده ها عبارتند از: کیفیت، قابلیت انعطاف، بکارگیری منابع و نوآوری.

## هرم عملکرد (۱۹۹۱)

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخصهای عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است ، به گونه ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. همانگونه که در شکل (۳) مشاهده می شود ، این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان (سمت چپ هرم) و کارایی داخلی آن (سمت راست هرم) است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخصهایی را که به گروههای خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخصهای داخلی کسب و کار (نظیر بهره وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می سازد. ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز می شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می شود. در سطح دوم ، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می پردازند (مالی و بازاری). سیستم های عملیاتی کسب و کار ، پل ارتباطی بین شاخصهای سطوح بالا و شاخصهای عملیاتی روزمره هستند ( رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می شوند (۱۲). مهمترین نقطه قوت هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد ارائه نمی دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد (۳).

## کارت امتیازدهی متوازن (۱۹۹۲)

یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن» ( BALANCED SCORECARD ) است که توسط «کاپلن و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل 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.

### این جنبه های مختلف ، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می سازد.

۱ - نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

۲ - در چه زمینه هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

۳ - نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)

۴ - چگونه می توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).

کارت امتیازدهی متوازن شاخصهای مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیتهای گذشته است در بر می گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخصهای غیر مالی که به عنوان پیش نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می کند. «کاپلن و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخصهای مورد استفاده از بین می رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخصهای حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه سازی بخشی جلوگیری می کند.

مهمترین نقطه ضعف این رویکرد آن است که به منظور ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است. بنابراین، نه تنها به سطوح عملیاتی سازمان نمی پردازد بلکه حتی این قابلیت را نیز ندارد. همچنین چارچوب کارت امتیازدهی متوازن به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود توجه ای ندارد (۳).

اگرچه کارت امتیازدهی متوازن چارچوب ارزشمندی است که نواحی مهم و حساس را برای ارزیابی ارائه می کند، اما در مورد اینکه چگونه می توان شاخصهای مناسب را پس از شناسایی معرفی کرد و در نهایت در جهت مدیریت سازمان به کار برد، حرفی به میان نمی آورد. همچنین این مدل به جنبه رقبا هیچگونه توجهی نمی کند و خواسته های تمامی ذی نفعان سازمان را در نظر نمی گیرد (۹).

### فرایند کسب و کار (۱۹۹۶)

چارچوبهای توضیح داده شده تا بدینجا سلسله مراتبی - مدار هستند. چارچوبهای دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می کنند تا به جریانات افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می توان «فرایندهای کسب و کار» را نام برد که توسط «براون» در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است.

این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخصهای ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. «براون» برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال، شاخصهای ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغها و...، شاخصهای فرایند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند. شاخصهای خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخصهای نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در بر می گیرد. براساس این مدل در یک سازمان ورودیها، فرایند،

#### خروجیها و نتایج برای تعیین شاخصها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- ورودیها: کارمندان ماهر و بانگیزه، نیازهای مشتریان، موادخام، سرمایه و...

- سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و...

- خروجیها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و...

- نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و...

لذا به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخصهای مناسب با توجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود.

اگرچه این مدل از نظر مفهومی مورد پذیرش است و بدون شک روشی مفید برای تشریح تفاوت بین شاخصهای ورودی، فرایند، خروجی و نتایج است اما این مدل در یک سر پیوستاری قرار گرفته است که از چارچوبهای متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوبهای فرایندی کشیده شده است، به عبارت دیگر در این مدل سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته شده است (۱۱).

### تحلیل ذی نفعان (۲۰۰۱)

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و استراتژی های سازمان شروع می شود و به همین دلیل است که کارت امتیازدهی متوازن طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می کند که: «خواستارانی که ما چیست؟». در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذی نفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذی نفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی توجهی به تفاوت های اثرگذاری ذی نفعان مختلف در محیط های مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکت های بزرگ در استفاده از این مدل است (۱).

مدل تحلیل ذی نفعانی که توسط دکتر «لی» ارائه گردیده در شکل (۴) نشان داده شده است. در این مدل ذی نفعان به دو گروه دسته بندی می شوند: ذی نفعان کلیدی و غیر کلیدی.

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 مکانیسم های 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 و ذی نفعان غیر کلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند و در عوض از طریق مکانیسم های خارجی بر روی استراتژی های سازمان اثر گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از استراتژی ها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی نفعان عمل می کند.

## مدل تعالی سازمان

یکی دیگر از چارچوب های اندازه گیری شناخته شده که بصورت گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرد مدل تعالی سازمان (EFQM) است. این چارچوب شامل دو دسته عوامل جدا از هم است که به صورت کلی به «توانمندسازها» و «نتایج» تقسیم می شوند. توانمندسازها عبارتند از: رهبری، کارکنان، سیاستها و استراتژی ها، منابع و ذی نفعان و فرایندها. همچنین نتایج عبارتند از: نتایج حاصل از افراد، نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. تئوری سازنده و پشتیبان این چهارچوب است که توانمندسازها مانند اهرمهایی هستند که مدیران می توانند از آن برای رسیدن سریعتر به نتایج آتی استفاده کنند. یکی از نقاط ضعف این مدل مشکل عملیاتی کردن آن است، چرا که عبارتها و مفاهیم به کار رفته در این مدل به قدری کلی است که به گونه های مختلفی می توانند تفسیر شوند و هر سازمانی قادر خواهد بود با این سرعنوانها، شاخصهای ارزیابی متفاوتی را ایجاد کند (۱۱).

## چارچوب مدوری و استیبل (۲۰۰۰)

این مدل یکی از چارچوب های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است که در شکل (۵) نشان داده شده است. مانند اغلب چارچوب های دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می شوند. سپس انتخاب شاخصهای مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می شود تا شاخصهای مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخصها پرداخته می شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به بازنگریهای دوره ای سیستم ارزیابی عملکرد شرکت می پردازد (گام ۶) (۸).

برعکس بسیاری از چارچوبهای دیگر، این مدل فراتر از راهنماییهای ساده بوده و می تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخصهای عملکرد آمده است. اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. چرا که همانگونه که در مدل های دیگر نشان داده شد، شاخصهای عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند.

## راهنمایهای انتخاب شاخصها

در زمینه انتخاب شاخصهای مناسب برای طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد، برخی محققان راهنماییها و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند. برای مثال «گلوبرسون» یکی از محققانی است که در این زمینه راهنماییهای ارزنده ای را ارائه کرده است. پیشنهادات او در زمینه شاخصهای عملکرد به شرح زیر می باشد:

\_\_ شاخصهای عملکرد باید از اهداف سازمان منشعب گردند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد باید امکان مقایسه سازمانهایی را ایجاد کند که در یک صنعت مشابه فعالیت می کنند؛

\_\_ هدف هر یک از شاخصهای عملکرد باید واضح و روشن باشد؛

\_\_ گردآوری اطلاعات و روشهای محاسبه هر یک از شاخصها باید به روشنی تعریف گردند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد نسبتی بر اعداد مطلق ارجحیت دارند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد باید تحت کنترل واحد سازمانی مورد ارزیابی باشند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد بایستی از طریق مباحثه و بررسی نظرات افراد درگیر نظیر مشتریان، کارکنان و مدیران انتخاب شوند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد عینی نسبت به شاخصهای ذهنی ارجحیت دارند.

به طور مشابه «ماسکل» نیز هفت اصل زیر را برای شاخص های سیستم ارزیابی عملکرد پیشنهاد می کند که عبارتند از:

\_\_ شاخصها باید به طور مستقیم به استراتژی شرکت مربوط شوند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد غیر مالی نیز باید مورد توجه قرار گرفته و انتخاب شوند؛

\_\_ باید به این نکته توجه کرد که شاخصهای عملکرد در موقعیتهای مختلف متفاوتند. به بیان دیگر یک شاخص برای تمامی واحدها و یا سازمانها مناسب نیست؛

\_\_ این موضوع درباره شاخصها حائز اهمیت است که با تغییر محیط، شاخصهانی تغییر می یابند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد باید برای استفاده آسان و ساده باشند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد باید بازخور سریعی را ارائه دهند؛

\_\_ شاخصهای عملکرد باید به گونه ای طراحی شوند که بهبود مستمر را موجب گردند و تنها به نظارت و کنترل ساده اکتفا نکنند.

## نتیجه گیری

در این مقاله برخی رویکردهای جدید به ارزیابی عملکرد که محدودیتهای روشهای سنتی را برطرف کرده اند معرفی شده است که به هر حال هر یک دارای نقاط ضعفی هستند. این رویکردها ارائه دهنده چارچوبهای کلی هستند و مدیران را در انتخاب شاخصهای ارزیابی سازمان یاری می دهند

با توجه به مدل ها و چارچوبهای توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، می توان ویژگیهای یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد(۱۲).

\_ از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند: سیستم های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشات گرفته باشند. در غیر این صورت این سیستم ممکن است فعالیتهایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف استراتژیک بگذارد. به علاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان، استراتژی ها تغییر یابند، برخی شاخصهای عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف پذیری در این سیستم ها احساس می شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است.

\_ متوازن باشد: این موضوع که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود بسیار حیاتی است. یک سیستم ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخصهای عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی بین شاخصهای مختلف توازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه و بلندمدت، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و...) جنبه های مختلف (نظیر مشتریان، ذی نفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد.

\_ در مقابل بهینه سازی بخشی بایستد: از آنجا که شاخصهای عملکرد بر روی رفتار کارکنان اثرگذارند، مجموعه ای نامناسب از شاخصها می تواند به رفتار غیر کارکردی از طرف کارکنان منجر شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که تنها در پی ارتقا و بهبود شاخص عملکرد مربوط به خود هستند، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در تضاد با خواسته های مدیران باشد و بهبود در عملکرد واحد آنها به آسیب دیگر قسمتها و یا حتی عملکرد کلی سازمان منجر شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد باید از اینگونه بهینه سازیها جلوگیری کند.

\_ تعداد شاخصهای عملکرد آن محدود باشد: برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخصهای عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخصها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آنها استفاده ای نمی شود یک اتلاف تلقی می شود. بنابراین، ضروری است که تنها داده هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند(۲). همچنین افزایش تعداد شاخصهای عملکرد، ریسک انباشت اطلاعات را افزایش می دهد که این امر موجب می شود که امکان اولویت بندی شاخصها وجود نداشته باشد.

\_ دسترسی به آن آسان باشد: هدف یک سیستم ارزیابی عملکرد، دادن اطلاعات مهم، در زمان مناسب و به شخص مناسب است. لذا نکته مهم درباره این سیستم ها آن است که باید به گونه ای طراحی شوند که اطلاعات آنها به راحتی بهبود یافته و در دسترس استفاده کنندگان از آن قرار گیرد و برای آنها قابل فهم باشد.

\_ شامل شاخصهای عملکرد جامع باشد: یک شاخص عملکرد باید هدف مشخص داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخصی تعریف شود و چارچوب زمانی مشخص شود که در قالب آن بایستی به آن غایت نائل شد.

منابع:

(۱) stakeholder Approach ), "A۱۹۹۷Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B. ( ۲۷-۲۵Review Spring, to strategic performance Measurement", Sloan Management

successful Elements of company ), "Effective Measurement and world prosperity", International productivity: the basis of competitiveness and ۱۳-۲۰۳, pp. ۵۲ Vol. , Journal of Production Economics

Integrated Dynamic ), "An performance Measurement system for Improving Manufacturing ۲۵-۲۰۷, pp. ۴۸ Vol. , International Journal of Production Economics

scorecard: Measures that Drive ), "The Balanced performance", Harvard Business Review ۹-۷۱ January-February, pp. ,

Measurement systems: a stakeholder Analysis ), "Design of performance Management Review. Mississippi State, April Framework", The Academy of Measuring E-business performance", Twelfth Annual " , (۲۰۰۱) Marr, B. and Neely, A. ( and Operations Management Society, Orlando FI Conference of the Production Business performance Measurement: past, present " , (۲۰۰۳) .Marr, B. and Schiuma, G ۸۷-۶۸۰, pp ۸/۴۱ Decision and Future", Management for Auditing and Enhancing ), "A Framework & Journal of Operations performance Measurement systems", International ۳۳-۵۲۰, pp ۵ No. ۲۰ Production Management, Vol. ), "Perspectives on performance: The performance prism", forthcoming in Journal of Cost Management

), "Performance Measurement system Review and Research Agenda", International Journal of Design: a literature ۱۱۶-۸۰, pp ۴, No. ۱۵ Production Management, Vol. & Operations A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory, M. and ,Neely, A.D., Richards (11 Performance Measurement system Design: Developing and " , (۲۰۰۰) .Kennerley, M & process-based Approach", International Journal of Operations Testing a ۴۵-۱۱۱۹, pp ۱۰ No. ۲۰ Management, Vol. Production practice performance Measurement: from ), "Professional Journal of Productivity and performance philosophy to practice", International ۳۷-۷۲۶, pp ۸ No. ۵۲ Management, Vol.