

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ارزیابی عملکرد

Performance evaluation

استاد: جناب آقای دکتر عباسی

دانشجو: عطیه عبدی

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید

نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۴-۹۵

مؤسسات و سازمانها و دستگاههای اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکتها و مؤسسات می‌شود.

ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد می باشد که در گذشته بیشتر از طریق به کارگیری شاخص های مالی اجرا شده است . در دو دهه اخیر موضوعاتی مانند یادگیری سازمانی، خلق دانش و ظرفیت نوآوری به عنوان عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته اند و این تمرکز به دلیل ظهور جهانی سازی، تشدید رقابت و پیشرفت بی سابقه تکنولوژی به خصوص در زمینه اطلاعات و ارتباطات بوده است و به همین علت سازمان ها برای یافتن شاخص های فراگیر سنجش عملکرد در فشار هستند و به خصوص تاکید بیشتری بر شاخص های عملکرد نرم (غیرمالی) صورت گرفته زیرا که شاخص های مذکور در ارتباط با انسان ها و فرایندها یعنی موضوعاتی که ضعف یا قوتشان در ترانزنامه نمایش نمی یابد تعریف شده اند . مدیریت عملکرد به معنای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس برنامه راهبردی آن و استفاده از اطلاعات حاصله در بهبود برنامه راهبردی ، بدون توجه به حوزه های دیگر به جز حوزه مالی امکان پذیر نمی باشد . شاهد این مدعا چهار عامل بازدارنده دستیابی سازمان ها به استراتژی ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود است که دانشمندان علوم نوین مدیریت استراتژیک آن را بر شمرده اند و شامل عوامل بازدارنده استراتژی، مدیریتی ، انسانی و اجرایی می شوند. نیاز شرکت ها به هم تراز کردن سیستم های سنجش عملکرد با اهداف راهبردی شان ، در متون به اثبات رسیده است . برای برطرف کردن این نیاز تعدادی از چارچوب ها و فرایندها (رویکردها) برای توسعه سیستم های سنجش عملکرد به وجود آمده است. که در این نوشتار به برخی از مهم ترین این سیستم ها خواهیم پرداخت.

تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان و ایران:

■ تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان:

در مدارس قدیمی روم و یونان نیز امتحان شامل بیان شعر با صدای بلند و یارائه ی سخنرانی بوده است. تا قرن ۱۹ میلادی امتحانات کتبی ناشناخته بود شاید بتوان تلاشهای انجام گرفته در سال ۱۸۵۴م در مدارس بوستون آمریکا را به عنوان یکی از اولین تلاشها برای استفاده در اندازه گیری در امرارزشیابی به حساب آورد. در این حرکت سعی شد تا نمرات دانش آموزان به مثابه منبعی جهت ارزشیابی برنامه های آموزشی به کار گرفته شود و به این ترتیب امتحانات کتبی رایج گردید.

برای نخستین بار، در فاصله ی سالهای ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰، رالف تایلر، مساله ی ارزشیابی برنامه ی درسی را مطرح کرد.

احتمالاً مشهورترین تحقیق در زمینه ارزیابی عملکرد در نخستین سالهای دهه ۱۹۶۰ به وسیله هربرت مایر و همکارانش در شرکت جنرال الکتریک انجام شد آنها به این نتیجه رسیدند که ارزیابیهای رسمی که به وسیله مدیران انجام می شود نمی توانند در اصلاح کارکنان و بهبود عملکرد زیر دستان اثر بخش باشند. کسانی که بصورت رسمی در رابطه با عملکرد شان مورد انتقاد قرار گرفته بودند وضع دفاعی کبه خود گرفته یا رنجیده خاطر شده بودند و پس از دریافت نتیجه ارزیابی عملکرد شان بدتر شده بود.

اوو همکارانش بر این باورند که یک مدیر وزیر دستش باید با هم هدفها را تعیین کنند و سپس مراحل پیشرفت را ارزیابی نمایند. آنها به این نتیجه رسیدند که مشارکت دادن افراد در ارزیابی باعث می شود که رضایت طرفین بدست آید و عملکرد بهتر شود.

در کشورهای اروپایی چون آلمان، انگلستان، فرانسه، هلند و سوئد سالهاست مسئله ارزیابی بعنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی مورد استفاده قرار گرفته است. رابطه میان زیر دست و بالا دست یا کارمند و مدیر تنها از طریق ارزشیابی مفهوم پیدا میکند. در کشور های یاد شده ارزشیابی ها چنان با دقت و علاقه مندی انجام می شود که نتایج آن در همه موارد قابل استفاده است.

در فرانسه و آلمان نیز ارزشیابی جزئی از سنت فرهنگی این کشور کبه شمار می آید در کشورهای هلند و سوئد هر چند شیوه های استخدامی تا حدودی با سایر کشورهای اروپایی متفاوت است ولی به ارزشیابی عملکرد کارکنان بعنوان یک امر مهم بها داده می شود.

■ تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران:

تاریخچه ارزیابی عملکرد به قرن هفتم هجری برمی‌گردد ارزیابی عملکرد بصورت کلاسیک توسط خواجه رشید الدین فضل ... در اواخر قرن هفتم هجری مطرح گردیده است . وی بیش از بیست سال مقام وزارت را در ایران بر عهده داشت .وی در کتاب وفقنامه ربع رشیدی توصیه می کند که کلیه کارکنان از همه جهات اخلاق ، اعتقادی و امانتداری و تعهد و کار و کوشش مورد ارزیابی قرار گیرد.

قرن‌ها پس از آن در سال ۱۳۴۹ در کشور مقرر شد مدیریت و نحوه انجام امور مورد ارزیابی قرار گیرد. به این منظور مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی در نخست وزیری تشکیل شد. در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی به موجب بند ۸ ماده ۵ فصل سوم قانون برنامه و بودجه کشور، وظیفه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به عهده سازمان برنامه و بودجه گذاشته شد و به همین منظور معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی در این سازمان تشکیل شد .

در سال ۱۳۵۴ براساس اصلاحیه مورخ ۵۳/۱۲/۲۸ قانون استخدام کشوری و به موجب بند ۶ قسمت ب ماده ۶۰۴ قانون مذکور وظیفه ارزشیابی و کارایی در دستگاه‌های اجرایی کشور، به منظور راهنمایی آنها در جهت برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی کشور منتقل و در پی آن دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی تشکیل شد . در سال ۱۳۵۹ دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی در سازمان امور اداری و استخدامی کشور منحل و اقدامات مربوط به ارزیابی کارایی و عملکرد دستگاه‌های اجرایی تا سال ۱۳۷۶ متوقف شد. در سال ۱۳۷۹ نیز پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، این وظیفه برعهده دفتر ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور گذاشته شد.

ارزیابی عملکرد در قانون مدیریت خدمات کشوری

- ماده ۸۱: دستگاه‌های اجرایی مکلفند بر اساس آئین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می رسد ، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان ، برنامه های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره وری را درواحد های خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش های نوبه ای و منظم نتایج را به سازمان گزارش نمایند
- ماده ۸۲: سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاه‌های اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آنها در در ابعاد شاخص های اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را بر اساس آئین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می رسد ، تهیه و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

- ماده ۸۳: سازمان موظف است هر ساله بر اساس شاخص های بین المللی و گزارش های دریافتی از دستگاههای ذیربط ، پس از انطباق با چشم انداز ابلاغی ، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس جمهور و مجلس ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه های توسعه استفاده نماید .

مفاهیم اولیه

■ عملکرد چیست؟

عملکرد، نتیجه یک عمل است (ارزش قابل اندازه گیری ایجاد می شود).
عملکرد، مقایسه نتایج با چند الگو یا مرجع انتخاب شده یا تحمیل شده داخلی یا خارجی است.
عملکرد، نتایج مقایسه با انتظارات است.
عملکرد، نیل به دستاوردها توسط فرد، تیم، سازمان یا فرآیند است.
عملکرد یک ساختار چند بعدی است که ارزیابی آن بسته به انواع عوامل متفاوت است
حاصل ضرب دو عامل انگیزه و توانایی است
چیزی است که فرد یا سازمان به جا می گذارد و غیر از هدف نیست

■ اندازه گیری عملکرد

اندازه گیری عملکرد فرآیند کمی سازی اثر بخشی و کارایی فعالیت های گذشته می باشد.

■ ارزیابی عملکرد چیست؟

عبارتست از بررسی رسمی و سیستماتیک کار هر یک از بخش های سازمان یا اجزاء یک سیستم در اینکه چگونه کارشان را بر اساس استانداردهای برقرار شده انجام میدهند. این استاندارد میتواند معیاری بین المللی باشد یا متناسب با هر سازمان بدست آید. [۱]

ارزیابی عملکرد عبارت است از مستند سازی فعالیتهای و موفقیتهای حاصل از برنامه ها

فرایندی است که در طی آن با ایجاد شاخص هایی میزان دستیابی سیستم را به خروجی های مورد انتظار می سنجد و فرایند تصمیم گیری را پشتیبانی می کند.

ارزیابی عملکرد فرایند رسمی فراهم آوردن بازتاب تشخیصی برای کارکنان در مورد اجرای کار (اطلاعات منفی و مثبت در مورد نتایج) است. [۲]

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد.

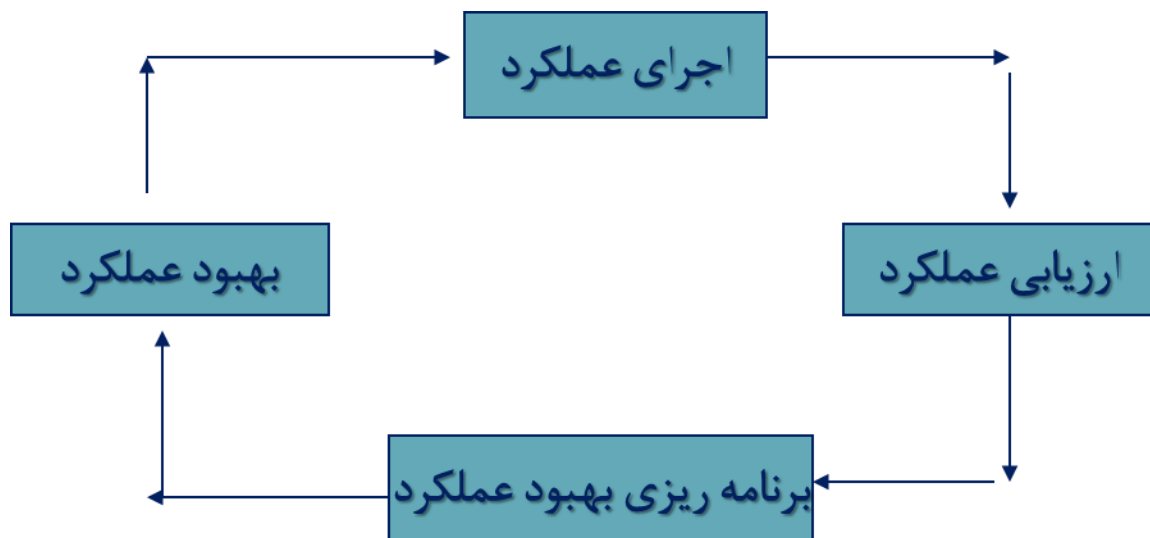
ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد.

■ مدیریت عملکرد

تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع آوری و آنالیز داده های عملکرد و بکارگیری این داده ها، در جهت بهبود عملکرد سازمان/کشور با رویکردی سیستماتیک یک اصل بسیار مهم در جهت موفقیت سازمانها و کشورهاست و این همان مدیریت عملکرد در سطح خرد و کلان است.

فرایندی راهبردی و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمانها کار می کنند و با توسعه قابلیت های فردی و گروهی موفقیت پایدار سازمان را فراهم می نماید

■ چرخه مدیریت عملکرد

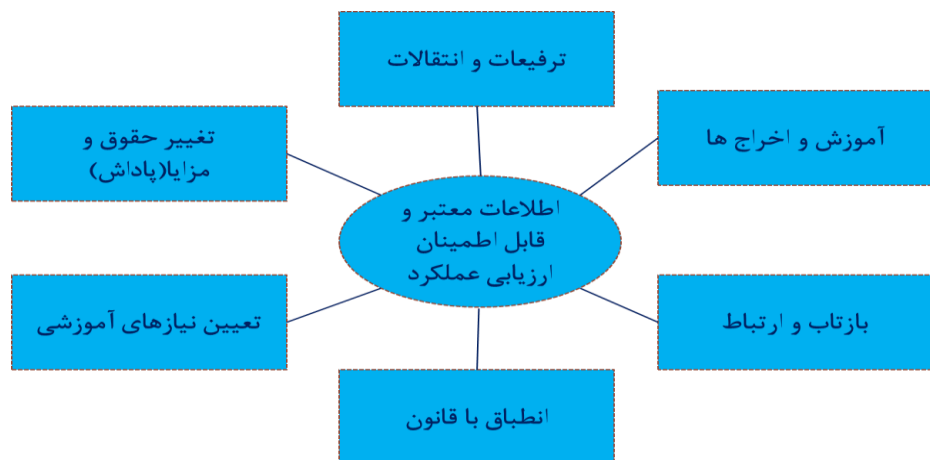


بهبود عملکرد

بهبود عملکرد مستلزم ارتقای توأمان سطوح انگیزه و توانایی است و هیچ کدام به تنهایی به بهبود عملکرد منجر نمی شود.



استفاده های مختلف از ارزیابی عملکرد



اهمیت ارزیابی عملکرد

نظارت مستمر ، روشمند و علمی بر عملکرد افراد در همه سطوح مبتنی بر الگوها و استانداردهای تعریف شده و بدون سوگیری های غیر فنی یکی از علل پیشرفت در کشورهای توسعه یافته است.

علاوه بر آن برای برخورداری از یک سازمان کارا و اثربخش کارکنان باید در راستای تحقق اهداف آن سازمان کار کنند.

ارزش یک ارزیابی به کاربرد آن است.

اهداف ارزیابی عملکرد

- شناسایی نیازهای آموزشی مشاغل و شاغلین
- پاداش دهی و ایجاد انگیزه در افراد
- تعیین بازده ، کارایی و اثر بخشی فعالیت ها
- تمهیدی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی
- از الزامات برنامه ریزی منابع انسانی به منظور کارمند یابی ،انتخاب و انتصاب کارکنان و طبقه بندی عادلانه آنان
- کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر
- ایجاد استمرار، پویایی، کیفیت و مشارکت جویی در رفتار کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و زمینه های بهبود سازمان
- فراهم کردن رویکردی سازمان یافته و مبتنی بر حقایق بمنظور شناخت و ارزیابی سازمان و اندازه گیری دوره ای پیشرفت
- ایجاد زبانی مشترک و چارچوبی مفهومی برای ایجاد روشی که سازمان مدیریت شده و بهبود یابد
- آموزش افراد در خصوص مفاهیم بنیادی تعالی گرایی

□ ایجاد مشارکت افراد در همه سطوح و واحدها در بهبود فرآیند

□ فراهم نمودن امکان مقایسه با سایر سازمان ها با ماهیت مشابه یا متفاوت

۶ مزیت ارزیابی برای مدیران

➤ کمک به تصمیم گیری برای تخصیص منابع

➤ کمک به بازراندیشی در مورد علل یک مشکل

➤ کمک به شناسایی مشکلات نوظهور

➤ کمک به رسیدن به بهترین راه حل ها

➤ کمک به نشان دادن موفقیت برنامه های ابتکاری

➤ کمک به رسیدن به وحدت نظر در مورد علل یک مشکل و راه حل موثر آن

■ یکی از سوالات اصلی در خصوص شاخصهای عملکرد سازمانی این است که ویژگیهای شاخص مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمانی چیست؟ سه ویژگی شاخص مناسب جهت ارزیابی عملکرد سازمانی عبارتند از:

➤ قابل اعتماد و پایا بودن (Validity and Reliability)

➤ درست و منصفانه بودن از نظر کارکنان و سازمان (Fair)

➤ واقعی بودن و منطبق بودن با ماهیت فعالیتها و فرایندهای سازمانی (Actual)

معیار های ارزیابی عملکرد سازمان

۱. اثر بخشی (کیفیت، کمیت، به موقع بودن)

درجه ای از آنچه که یک سیستم میخواسته انجام دهد و عملاً انجام داده حداقل با سه معیار مشخص زیر

کیفیت: آیا کارها طبق معیار از پیش تعیین شده انجام گرفته است

کمیت: آیا تمام کارهایی که باید انجام شود انجام شده است

به موقع بودن: آیا تمام کارهایی که میباید انجام شود به موقع انجام شده است

۲. کارائی

عبارتست از مقایسه خروجی هایی که انتظار تولید آن میرفت با خروجیهای واقعی تولید شده

۳. کیفیت

عبارتست از درجه همگرایی سیستم به پیش نیاز ها، مشخصات و انتظارات

۴. سود آوری

عبارتست از رابطه بین درآمدها و هزینه ها که از راه های مختلف مثل نسبت سود به فروش سنجیده می شود.

۵. بهره وری

یعنی رابطه بین مطلوبیتهای حاصل از ستاده و منابع مصرف شده در یک دوره زمانی

۶. کیفیت زندگی کاری

عبارتست از عکس العملی که شرکت کنندگان در یک سیستم به جنبه های فنی - اجتماعی سیستم نشان می دهند.

۷. نوآوری

عبارتست از خلاقیت کاربردی، تلاش برای توسعه مستمر عملیات ، توانایی تجسم، پیش بینی و ایجاد ایده.

[۱]

مشخصات و چهارچوب یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان

➤ متوازن بودن و ایجاد یک هارمونی یکسان در زمینه های مختلف

➤ پوشاندن، لحاظ کردن تمام زمینه ها

➤ قابل پیاده سازی

➤ اندازه گیری مقاطع در گذشته، حال و آینده

➤ تاثیر پذیری از استراتژی های سازمانی

مراحل اجرای سیستم اندازه گیری عملکرد

❖ فاز ۱- شناخت سازمان

❖ فاز ۲- طراحی مدل ارزیابی عملکرد

❖ فاز ۳- تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد

❖ فاز ۴- اجرا

فاز ۱- شناخت سازمان

در این مرحله فعالیتهای مختلف در سازمان انتخاب شده، مورد بررسی قرار میگیرند:

زیرا درک صحیح از سازمان، اهداف، استراتژی ها، برنامه ها و فرآیندهای آن لازمه عملکرد می باشد.

مراحل انجام این فعالیت ها عبارتند از :

شناخت فرآیندهای سازمان و دسته بندی آنها، شناخت فرآیندهای اصلی، شناخت فرآیندهای پشتیبانی، بررسی گزارشهای مدیریتی، بررسی شیوه های ارزیابی عملکرد کارکنان، بررسی اهداف و چشم انداز های سازمان، بررسی و تحلیل ارتباط بین اهداف و برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت سازمان، شناخت طرفهای ذینفع آن، بررسی فرآیندهای بودجه ریزی و کنترل، تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت سیستمهای کنترل سازمان.

فاز ۲- طراحی مدل ارزیابی عملکرد

❑ بررسی انواع سیستم های ارزیابی عملکرد در فعالیت مشابه

❑ بررسی و تحقیق در مورد کاربردهای ویژه در سازمان مورد نظر

❑ بررسی و تحقیق پیرامون انواع تکنیکهای تدوین شاخص

□ بررسی و تحقیق پیرامون انواع تکنیکهای ارزیابی عملکرد کارکنان و سیستمهای انگیزشی

□ ارزیابی و مقایسه بین متدولوژیهای مختلف و در نهایت انتخاب بهترین مدل

فاز ۳- تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد

- در این مرحله پس از تایید سیستم اولیه، شاخصهای مورد نیاز جهت ارزیابی عملکرد تهیه خواهند شد.
- لازم به ذکر است که این شاخصها وجوه مالی - مشتریان و طرفهای ذینفع، فرآیندها و منابع انسانی را در بر می گیرند. علاوه بر این موارد ارتباط بین شاخصها در سازمان مورد بررسی قرار گرفته و شناسنامه هایی جهت شاخص تهیه خواهد شد. لازم به ذکر است که شاخصهای محاسبه شده پس از فاز اجرا، می تواند مورد بررسی و به روز آوری قرار گیرد. همچنین شاخصهای تدوین شده باید : کیفیت و کمیت خدمات را بیان کنند، هم جهت با مأموریت ها و اهداف سازمان باشند، همگرا با سیستمهای اندازه گیری اندازه گیری عملکرد و پاداش باشند و افراد مختلف در تهیه آنها مشارکت داشته باشند.
- برای تحقق اهداف در وجوه چهارگانه لازم است تا مشخص گردد که این اهداف از طریق چه فرآیندهایی محقق می شود و علاوه بر این مورد باید مشخص شود که عوامل حساس موفقیت که بر یک فرآیند تاثیر می گذارند کدامند. به عبارت دیگر مسیر بحرانی هر فرآیند می تواند مشخص گردد. آنگاه شما می توانید شاخصهایی را برای کنترل CSF ها (فاکتورهای بحرانی موفقیت) و در نهایت کنترل فرآیند ها در نظر بگیرید.

تقسیم بندی های ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد را می توان از حیث سطح ارزیابی در کشور به سه سطح ذیل دسته بندی نمود:

■ سطح استراتژیک Strategic Level:

■ سطح دستگاهی یا سازمانی Organizational Level

■ سطح عملیاتی یا درون سازمانی Operational Level

در سطح استراتژیک، مفهوم استراتژیک بیانگر سطح کلان ملی و بین المللی می باشد. بدیهی است که استانداردهای مبنای مقایسه نیز به تبع آن باید در سطح ملی یا بین المللی تعریف گردند. معمولا هدف از انجام این گونه ارزیابیها، فراهم نموده زمینه های سنجش و ارزشگذاری و قضاوت در خصوص عملکرد کلان کشور در مقایسه با عملکرد آن در طی دوره های مختلف زمانی و یا در مقایسه آن با دیگر کشورها برحسب استانداردهای

موضوعه در محورها و بخشهای مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، نظامی می باشد. منابع این گونه ارزیابیها معمولا سازمان ملل متحد و سایر سازمانهای وابسته به آن (نظیر سازمان بهداشت جهانی، سازمان خواروبار جهانی و...)، بانک جهانی، صندوق بین المللی پول، سازمانهای غیر دولتی (NGO'S) فعال در صحنه های بین المللی و سایر موسسات و مراکز معتبر جهانی، بین المللی و ملی در کشورهای مختلف جهان می باشد. اهم دستاوردهای ارزیابی عملکرد در سطح استراتژیک عبارتند از کسب آگاهی از وضعیت موجود عملکرد کشور در مقایسه با عملکرد سایر کشورها و استانداردهای عملکرد جهانی، تصحیح اهداف، سیاستها، استراتژیها و خط مشی های کلی برنامه های توسعه کشور، ارتقای سطح شفاف سازی و پاسخگویی دولت، تبیین نقاط قوت و ضعفهای عملکردی جهت بهبود مستمر در آینده. ارزیابی عملکردها در سطح دستگاہی یا سازمانی، متوجه نیل به اهداف کارآمد و متوازن و مورد انتظار سازمانی می باشد. به همین نحو نیز ارزیابی عملکردها در سطح عملیاتی یا درون سازمانی موجبات هوشمندی و انعطاف پذیری و تغییر پذیری سازمان در پاسخگویی به نیازهای جدید را فراهم می نماید.

انواع مختلف دسته بندیهای دیگر در خصوص ارزیابی عملکرد را نیز می توان به شرح ذیل بر شمرد:

- ◆ دسته بندی اول: ارزیابی عملکرد سازمانی، ارزیابی عملکرد مدیریت، ارزیابی عملکرد مدیران، ارزیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد سیستمها و فرایندهای سازمانی، ارزیابی عملکرد طرحها و..... در این دسته بندی، موضوع ارزیابی مبنا قرار می گیرد.
- ◆ دسته بندی دوم: ارزیابی داخلی (که در آن توسط تیم ارزیابی منتخب داخلی به امر سنجش، ارزشیابی و قضاوت در خصوص عملکرد می پردازد و ارزیابی خارجی (که در آن توسط تیم ارزیابی منتخب خارجی و مسقلی به امر سنجش، ارزشیابی و قضاوت در خصوص عملکرد می پردازد).
- ◆ دسته بندی سوم: ارزیابی جامع عملکرد (که در بر گیرنده تمامی ابعاد عملکردی سازمان است) و ارزیابی نسبی عملکرد (که امکان مقیسه نسبی عملکردها را در طی دوره زمانی و یا با سایر همتاها و رقبا فراهم می نماید).

تقسیم بندی ارزیابی عملکرد به معیارهای سنتی و نوین سنجش عملکرد

معیار های سنتی سنجش عملکرد:

☞ جریان نقدی سرمایه گذاری

☞ نرخ بازده داخلی

☞ ارزش افزوده اقتصادی

☞ سود

☞ بازده نسبت به متوسط سرمایه بکار گرفته شده

☞ روش ABC

تفکیک فعالیت ها به اجزای کوچک و منفرد

مشخص کردن هزینه و زمان انجام هر فعالیت

☞ روش ارزش افزوده (EVA)

☞ و ...

معیارهای نوین سنجش عملکرد:

☞ سیستم مدیریت کیفیت ایزو

☞ نظام مدیریت کیفیت جامع TQM

☞ نظام مدیریت هوشین HOSHIN (۱۹۶۰)

☞ مدل EFQM-۱۹۸۸ (بروکسل بلژیک)

☞ کارت امتیازی متوازن (BSC)

☞ و ...

مقایسه معیارهای سنتی و نوین سنجش عملکرد

معیارهای سنتی عملکرد	معیارهای نوین عملکرد
• مبتنی بر سستم حسابداری سنتی	• مبتنی بر استراتژی شرکت
• معیارهای عمدتاً مالی	• معیارهای عمدتاً غیر مالی
• توجه به مدیران میانی و عالی	• معیارهای جزئی، ساده، دقیق و آسان برای استفاده کردن
• معیارهای ضعیف و ناقص، متضاد و گمراه کننده	• اغلب در سطح عملیاتی بکار برده می شود
• سطح عملیاتی سازمان فراموش می شود	• منجر به رضایت کارکنان می شود
• منجر به ناکامی کارکنان می شود	• چارچوب ثابت ندارد (بستگی به نیازها دارد)
• چارچوب ثابت دارد	• در بین موقعیت ها و شرایط متفاوت می باشد
• در شرایط و موقعیت ها تفاوتی نمی کند	• در طول زمان بر حسب تغییر نیاز، تغییر می یابد
• در طول زمان تغییر نمی کند	• هدف اصلی بهبود عملکرد است
• هدف اصلی نظارت بر عملکرد است	• در همه موارد عملی و قابل کاربرد است
• در برخی موارد مثل مدیریت کیفیت فراگیر کاربرد ندارد	• در دستیابی به بهبود مستمر کمک می کند
• در دستیابی به بهبود مستمر کمک نمی کند	• ایجاد ترویج و روحیه خلاقیت و نوآوری

[۷]

معرفی چند نظام ارزیابی عملکرد

- کارت ارزیابی متوازن BSC
- مدیریت کیفیت اروپا EFQM
- جایزه دمینگ
- جایزه کیفیت مرلند
- مدل ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه
- مدل مالکوم بالدريج
- نظام مدیریت کیفیت جامع TQM
- سیستم مدیریت کیفیت ایزو

- مدل شش زیگما
- مدل نظام مدیریت هوشین
- مدل اسکور
- نمودار نیمه عمر
- مدل منشور عملکرد
- مدل الگو گیری
- سیستم اسمارت
- تحلیل پوششی داده ها DEA

روش های ارزیابی عملکرد افراد

انتخاب مناسبترین روش بسته به هدف سازمان از ارزیابی

■ ۱. روش درجه بندی ترتیبی یا مقایسه فرد با فرد

سنجش کارکنان به طور کلی و عمومی

مقایسه تک به تک آنها با یکدیگر و درجه بندی آنان

غیر قابل استفاده در سازمان های بزرگ

عدم توجه به عوامل ارزشیابی به طور مستقل

■ ۲. روش رتبه بندی

در نظر گرفتن ردیف ها و طبقات خاص

سنجش عملکرد و رفتار کارکنان و قرار گیری افراد در یکی از این طبقات

■ ۳. روش مقیاس رتبه ای ترسیمی یا مقیاسی

درجات عوامل	←	عوامل مورد نظر
عالی		کیفیت کاری: دقت، مهارت، صداقت، نظافت و ...
خوب		کمیت کاری: نتایج کار شامل وظایف و مسئولیتهای شغلی انجام کارهای اضافی و ضروری
متوسط		وابستگی سازمانی: به کارگیری روش های صحیح انجام کار و رعایت نکات ایمنی ، ابتکار، وقت شناسی و حضور در محل کار
ضعیف		طرز برخورد: با سازمان، با شغل، با همکاران و نحوه همکاری و مشارکت در امور
غیر قابل قبول		ملاحظات
		ارزشیابی کننده
		مقام تایید کننده

۴. روش فهرست واری (چک لیست)

جدول نمونه ای از سؤالات مورد استفاده در فهرست واری برای ارزشیابی سرپرستان

سؤالات	بلی خیر
۱. آیا با مرئوسین خود روابط خوبی دارد؟	
۲. آیا از مرئوسین خود معمولاً دفاع می کند؟	
۳. آیا عیوب مرئوسین خود را می پوشاند؟	
۴. آیا دانش شغلی قابل قبولی دارد؟	
۵. آیا به دیگران احترام می گذارد؟	
۶. آیا بین مرئوسین خود تبعیض قائل می شود و با آنها برخورد یکسان و منصفانه ای ندارد؟	
۷. آیا وقتی برای رسیدگی به مسائل و مشکلات مرئوسین اختصاص داده است؟	
۸. آیا تا به حال مرئوسین خود را در مقابل دیگران سرزنش نموده است؟	
۹. آیا از سرپرستان مستقیم خود شکایتی می کند؟	
۱۰. آیا به عواطف و احساسات خود غلبه می کند؟	

۵. روش انتخاب اجباری

فهرستی از عبارات و جملات در ارتباط شغل مورد نظر در دسته های چهارتایی

سؤالات بیشتر کمتر

۱. در مواقع اضطراری تصمیمات فوق العاده اتخاذ می کند

و اقدامات با ارزشی به عمل می آورد.

۲. از ابراز عقاید جدید احتراز دارد.

۳. همواره در هدف خود ثابت قدم است.

۴. در اثر فشارهای کاری خود را می بازد.

۱. دارای قدرت ابتکار فوق العاده ای است.

۲. از اشتباهی که مرتکب می شود هیچگاه پوزش نمی خواهد.

۳. بازده کارش بالاتر از حد متوسط است.

۴. در تمام تکالیف سستی نشان نمی دهد.

۶. روش ثبت وقایع حساس

وظیفه اصلی ارزشیابی کننده مشاهده ثبت و نگهداری رفتارهای خارج از حد متعارف مثبت و منفی ارزشیابی شونده

وقایع مساعد

وقایع نامساعد

۱. متوجه اشکال شد.

۱. متوجه اشکال نشد.

۲. بلافاصله اشکال را درک کرد.

۲. علت اشکال را درک نکرد.

۳. وضع خاص را که اشکال را به بار می آورد

۳. نتوانست وضع خاص و زیبایی را که

بخوبی تشخیص داد.

اشکال به بار می آورد تشخیص دهد.

۷. روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای (مبتنی بر) هدف

تهیه شرح شغل کارکنان ← تعیین حدود و میزان وظایف و مسئولیت ها توسط

مدیران و سرپرستان ← مشخص کردن هدف عملیاتی ← پس از خاتمه دوره ← مقایسه

عملیات اجرا شده با هدف های برنامه توسط متصدی مربوط

مدلهای ارزیابی مالی عملکرد سازمان

یکی از قدیمی ترین مدل‌های ارزیابی که در سازمانهای تجاری بهره فراوانی از آن گرفته می شود، مدل‌های ارزیابی مالی عملکردهای سازمان است. پنج ابزارهای اصلی تحلیل مالی عملکرد عبارتند از:

تجزیه و تحلیل افق:

مقایسه یک قلم داده یکسال با همان قلم در سال یا دوره مالی قبل

تجزیه و تحلیل عمودی:

مبنا قرار دادن یک قلم مهم صورتهای مالی و مقایسه سایر اقلام با آن

تجزیه و تحلیل روند:

مقایسه داده های اقلام مشابه طی دوره های مالی مختلف

تجزیه و تحلیل نسبتها:

در این روش نسبتهای مختلفی جهت مقایسه با نسبتهای دوره مالی قبل، مقایسه با نسبتهای سازمانهای مشابه، مقایسه با نسبتهای صنعت و مقایسه با نسبتهای سایر استانداردهای از قبل تعیین شده مورد محاسبه قرار می گیرند. مهمترین طبقات نسبتهای مالی عبارتند از نسبتهای نقدینگی، نسبتهای فعالیت، نسبتهای ساختار سرمایه، نسبتهای سودآوری و نسبتهای مرتبط با سرمایه گذاری سهامداران.

دلایل ناکارایی شاخص های مالی

- ❑ شاخص های مالی نشان دهنده رویدادهای تاریخی و گذشته اند.
- ❑ ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت اختصاص می دهد.
- ❑ صورت های مالی معمولاً قادر به انعکاس اثرات ناشی از همکاری های بین واحدهای مختلف وظیفه ای نیستند

□ در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت های ارزش آفرین سازمان ها فقط متکی بر دارائیهای مشهود آنها نیست.

مدیریت کیفیت فراگیر (جامع / TQM)

واژه فراگیر در مدیریت کیفیت فراگیر وجه تمایز این استراتژی از بازرسی سنتی، کنترل کیفی و تضمین کیفیت است. واژه کیفیت در مدیریت کیفیت فراگیر به معنای کالای بدون عیب نیست، بلکه چیزی فراتر از آن است. در حقیقت مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر متوجه خدمات کیفی است تا اینکه بر کیفیت کالاها توجه داشته باشد. در مدیریت کیفیت فراگیر، کیفیت توسط مشتری تعریف می شود. بنابراین، خدمات باید به گونه ای سازماندهی شود که انتظارات مشتری را برآورده سازد.

□ TQM عبارتست از یک رویکرد برای افزایش موثر بودن و انعطاف پذیری همه جانبه سازمان. این رویکرد یک طریقی برای سازماندهی و مشارکت همه سازمان اعم از بخش ها، فعالیت ها، افراد در هر سزح سازمانی می باشد. (Oakland (1991)

□ TQM یک فلسفه مدیریتی است که هدف آن بکارگیری مناسب سازمان در موثرترین حالت خود برای دستیابی به اهداف سازمانی می باشد. (BS7850(1992)

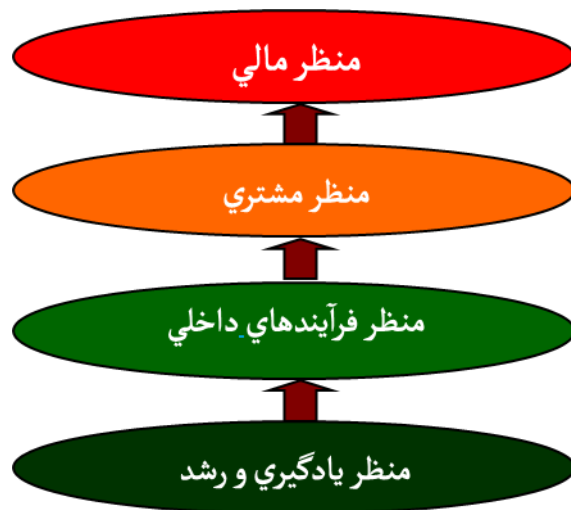
□ TQM هنر مدیریت تمام اجزاء برای رسیدن به تعالی است. قاعده طلایی در آن چنین است: کاری را برای دیگران انجام بده که دوست داری برایت انجام دهند. (Besterfield et al(1999)

کارت امتیازی متوازن

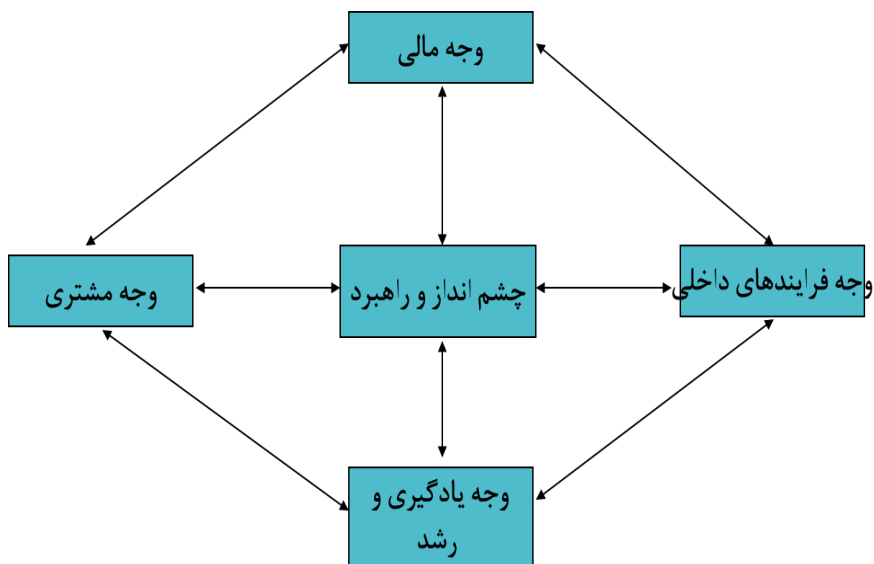
کارت امتیازی متوازن ماموریت و استراتژی را به اهداف و سنجه هایی تبدیل می کند که در چهار منظر متفاوت سازماندهی می شوند.

کارت امتیازی، یک زبان برای انتقال مفاهیم ماموریت و استراتژی فراهم می آورد. این چهار منظر دیدگاهی متوازن در هر سازمان بوجود می آورد و با ایجاد شاخص هائی تحت هر یک از این چهار منظر، می توان اطمینان یافت که هیچ حوزه کاری مهمی نادیده نخواهد ماند. کارت امتیازی متوازن فقط یک چارچوب است و اطلاعاتی

در خصوص این که شاخص های اختصاصی هر سازمان چه باید باشند، به ما ارائه نمی دهد. تصمیم در این مورد بر عهده افراد داخل سازمان است و مجموعه شاخص ها برای هر سازمان متفاوت خواهد بود.



وجوه مدل کارت امتیازی متوازن



منظر مالی

منظر مالی می گوید، چگونه باید خود را به سهامداران عرضه کنیم تا آنها ما را از نظر مالی موفق ارزیابی کرده و موسسه ما را جذاب برای سرمایه گذاری بدانند.

انتخاب معیار مالی مناسب به چرخه حیات فعالیت یا محصول مربوطه و راهبردهای برگزیده برای وجه مالی بستگی دارد. برای مثال معیارهای مالی برای شرکتی که محصولاتش در یکی از سه مرحله رشد، تثبیت یا برداشت در چرخه حیات خود قرار می گیرد متفاوت است.

شاخص های متداول منظر مالی

❑ گسترش منابع جدید تامین مالی

❑ ارزش افزوده اقتصادی

❑ کاهش هزینه ها

منظر مشتری

این منظر به ما می گوید، چه ارزش هایی را باید برای مشتریان خود ایجاد کنیم تا انتظارات آنها را برآورده کرده و آنها نیازهای آتی خود را نیز از ما تامین کنند.

منظور از این وجه برگزیدن بخش هایی از بازار و مشتریان برای رقابت است

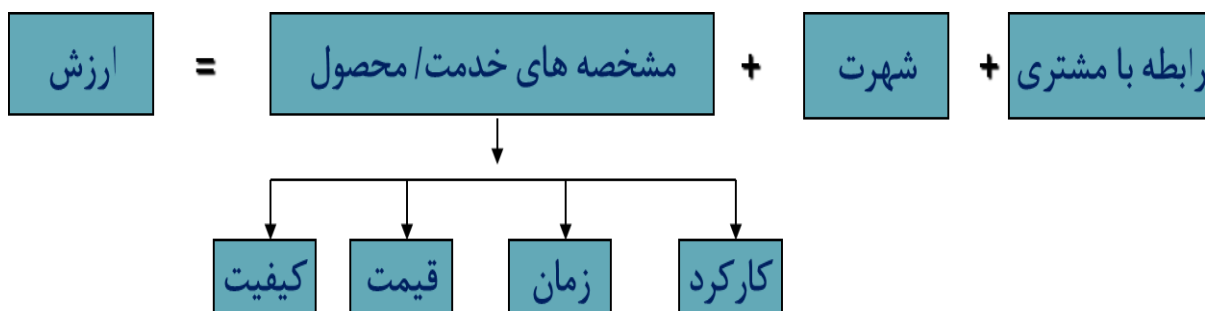
معیارهای اصلی در اینجا رضایت مشتری، حفظ مشتری، درخواست های جدید مشتری، قابلیت سود آوری مشتری و سهم بازار و سود در هر یک از واحدهای انتخاب شده است. این معیارها می توانند در یک زنجیره علی قرار گیرند.

• شاخص های متداول منظر مشتری

❑ رضایت ارباب رجوع

❑ نرخ پاسخگویی به شکایات ارباب رجوع

ارزش ایجاد شده برای مشتریان



منظر فرآیندهای داخلی

منظر فرایند های داخلی می گوید، برای تحقق ارزش هایی که باید برای مشتریان خود ایجاد کنیم و همچنین تحقق اهداف مالی مورد انتظار به کدامیک از فرایندها باید توجه کنیم.

این منظر دو کارکرد عمده دارند ۱- تحویل ارزش عالی به مشتری ۲- تحقق اهداف مالی

این وجه طبق نظر کاپلان نباید فقط فرایندهای عملیاتی را تعریف کند بلکه باید فرایندهای نوآورانه را نیز مدیریت کند

بر اساس فرایندهای نوآورانه امکان دستیابی به اهداف بلند مدت هم فراهم می شود

شاخص های متداول منظر فرآیندهای داخلی

افزایش ظرفیت زیرساخت ها

درصد دوباره کاری

زمان ارائه خدمات

■ دو الگوی تعیین فرایند های داخلی

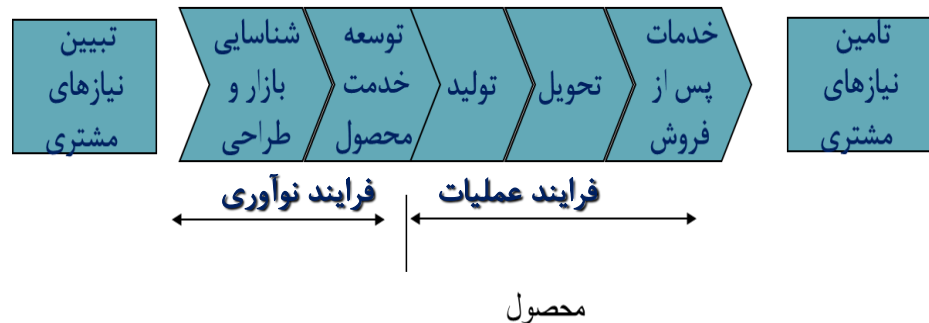
الگوی اول

سازمان دارای سه فرایند اساسی است:

۱- فرایند نوآوری: در این فرایند نیازهای پنهان یا جدید مشتریان شناسایی می شود و محصول یا خدمتی که این نیاز را برآورده می کند طراحی و تولید می شود

۲- فرایند عملیات: در این فرایند محصولات و خدمات موجود تولید و به مشتری تحویل می شود

۳- فرایند خدمات پس از فروش (زنجیره ارزشی مطابق الگوی اول)



الگوی دوم

در این الگو دو دسته فرایندهای اصلی و پشتیبانی وجود دارد

فرایندهای اصلی: لجستیک داخلی، تولید، لجستیک خارجی، بازار یابی و فروش و خدمات پس از فروش

فرایندهای پشتیبانی: ساختار و زیر بناهای سازمانی، مدیریت نیروی انسانی، توسعه تکنولوژی و خرید

منظر یادگیری و رشد

منظر یادگیری و رشد قابلیت ها و زیرساخت هائی را شناسائی می کند که سازمان برای رشد و بهبود در درازمدت باید آنها ایجاد کند.

سه منظر دیگر معین می کنند که اکنون سازمان در چه وضعی است و برای موفقیت باید در چه موقعیتی قرار گیرد و این منظر روش رسیدن به آن را مهیا می کند.

سازمان ها باید علاوه بر تجهیزات و تحقیق و توسعه در زیرساخت های دیگر نظیر نیروی انسانی، نظام ها و روش ها نیز سرمایه گذاری کنند تا به هدف های مالی بلند مدت دست یابند.

شاخص های متداول منظر یادگیری و رشد

- نرخ ترک کارکنان
- نرخ غیبت کارکنان
- نرخ رضایت کارکنان
- نرخ جابجایی شغلی
- سرانه هزینه آموزش
- بهره وری کارکنان

گام های انجام ارزیابی متوازن

■ گام ۱- تعیین اندازه سازمان

مفید ترین حالت وقتی است که ارزیابی متوازن در محدوده واحد راهبردی کسب و کار انجام شود و استفاده از آن برای کل یک سازمان فاقد دقت لازم است.

■ گام ۲- تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان

درک عمیق از جایگاه سازمان در کسب و کار مربوطه، رقبا و سایر عوامل خارجی، بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدات، ارزیابی نیروهای رقابت کننده مانند سازمانهای دیگر، پتانسیل نیروهای وارد شونده به میدان رقابت، توان بستن قرارداد با تامین کنندگان و خریداران.

■ گام ۳- تثبیت چشم انداز

چشم انداز را باید ایجاد کرد تثبیت کرد و گسترش داد، چشم انداز باید اعتماد لازم را در مورد آنچه شدنی است ایجاد کند در این راه منابع شایستگی های سازمان و سایر دارایی های آن نیز باید ارزیابی شود

■ گام ۴- تعیین راهبردهای سازمان

قبل از ارزیابی متوازن باید راهبردها بر مبنای مأموریت و چشم انداز تدوین شده باشد
این راهبردها باید تامین کننده منافع مشتریان و تضمین کننده منافع دراز مدت مالی باشند

■ گام ۵- تعیین وجوه مناسب برای سازمان

در این مدل چهار وجه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد پیشنهاد می شود

■ گام ۶- تعیین اهداف راهبردی برای وجوه معین شده

فهرستی از اهداف برای وجوه تهیه می شود. توالی آنها مهم است ، در مدل کاپلان عملکرد مالی در قاعده است و هدف آن رضایت سهامداران است. در وجه مشتری باید اهداف راهبردی جهت برآورده سازی نیاز مشتریان در جهت دستیابی به اهداف وجه مالی تعیین شود. در فرایندهای داخلی اهداف باید به نحوی باشد که اهداف مشتری و مالی را تضمین کند و در وجه رشد و یادگیری اهداف باید در راستای دستیابی به اهداف فرایندها ، مشتری و مالی تعیین گردند.

■ گام ۷- تعیین عوامل سرنوشت ساز موفقیت

اهداف مرحله قبل در این مرحله رتبه بندی می شوند و در هر یک از وجوه پنج هدف مهم معین می گردند این فهرست ها زیربنای معیارهایی است که در هر یک از وجه ها برای ارزیابی باید به کار روند

■ گام ۸- ایجاد مجموعه ای از معیارهای متوازن برای دستیابی به اهداف

با روش هایی نظیر مصاحبه ، پرسش نامه ، کارگاه طوفان ذهنی و ... می توان معیارهای مرتبط با اهداف راهبردی را از کارکنان به دست آورد و بر سر آنها توافق حاصل کرد. معیارها باید به دقت برگزیده شوند تا توازنی میان ارزیابی های کوتاه مدت و بلند مدت برقرار شود

■ گام ۹- تعیین روابط علی و معلولی بین معیارها

روابط مابین معیارها مشخص می شود تا بتوان از آن طریق در دسته بندی معیارها تعیین معیارهای کلیدی و اولویت گذاری آنها استفاده کرد

■ گام ۱۰- هدف (حد نصاب) گذاری برای معیارها

برای تهیه گزارش های ادواری باید هدف گذاری معیارها انجام شود . در شروع مراحل اجرا هدف ها از دقت برخوردار نیستند اما به تدریج دقیق می شوند

■ گام ۱۱- گردآوری و تحلیل داده ها

داده های حاصل از سنجش جمع آوری و تحلیل می گردد برای محاسبه معیارها می توان از روش های محاسباتی مختلفی مانند ایجاد روابط ریاضی یا روش های مختلف امتیاز دهی کمی و کیفی استفاده کرد

گام ۱۲- بازنگری معیارها

ممکن است معیارها ناکارآمد بوده و داده های نامربوط را جمع آوری کنند یا رفتارهایی را برانگیزند که خلاف راهبرد سازمان باشند لذا پس از کسب داده های کافی برای قضاوت باید در معیارها بازنگری صورت گیرد .
از طرفی چون نتایج ارزیابی متوازن می تواند در تغییر راهبرد های سازمان موثر واقع شود معیاره نیز با تغییر راهبرد باید تغییر کنند.

انواع مدل های تعالی سازمانی

اجرای طرح اعطای جوایز ملی بهره‌وری و کیفیت و مدل های تعالی سازمانی نتیجه مطالعاتی است که بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سال های اخیر آن را در سطح سازمان های کسب و کار خود جاری ساخته‌اند. جایزه دمینگ ژاپن (۱۹۵۱) ، جایزه تعالی، سازمانی و کیفیت کانادا (۱۹۸۳)، جایزه مالکوم بالدريج آمریکا (۱۹۸۷)، جایزه کیفیت استرالیا (۱۹۹۱) جایزه کیفیت اروپا (۱۹۹۱)، جایزه راجیو گاندی هند (۱۹۹۱) و غیره نمونه‌هایی از تلاش های انجام شده در این زمینه است.

از میان انواع مدل های موجود، سه مدل که در سه قطب اقتصادی دنیا مطرح اند عبارتند از:

دمینگ در ژاپن (شروع از سال ۱۹۵۱)

مالکوم بالدريج در آمریکا (شروع از سال ۱۹۸۷)

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا موسوم به مدل (EFQM شروع از سال ۱۹۹۱)

در مدل تعالی به طور عام و مدل های بالدريج و EFQM به طور خاص، پیش از معرفی معیارهای ارزیابی سازمان ها، یک سری ارزش ها و مفاهیم بنیادین به عنوان زیربنای مدل در نظر گرفته می شود. اما در مدل دمینگ، ارزش ها و مفاهیم بنیادین در معیارها نهفته است.

جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج (MBNQA)

- معیارهای مدل مالکوم بالدريج بر مبنای مجموعه ای از ارزش ها و مفاهیم کلیدی تدوین شده‌اند که عبارتند از:

۱. رهبری

۲. برتری مشتری مدار
۳. یادگیری شخصی و سازمانی
۴. ارزش دادن به کارکنان و شرکاء
۵. تحرک و چالاکی
۶. تمرکز بر آینده
۷. مدیریت نوآوری
۸. مدیریت بر مبنای حقیقت
۹. مسئولیت‌های عمومی و شهروندی
۱۰. تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش ...

- این مدل به طور عمده به سه گروه تقسیم می‌شود :
- گروه اول : مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات آموزشی
- گروه دوم : مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات تجاری
- گروه سوم : مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات بهداشتی و درمانی



معیارهای بالدریج برای تعالی عملکرد موسسات آموزشی

۱- رهبری ۱۲۰ امتیاز

این معیار به شرح این مطلب می پردازد که رهبران ارشد چگونه سازمان را هدایت کرده و نگهداری می کنند؛ و به چگونگی این مطلب که آیا سازمان در سیستم نظارتی اش، مسئولیت های اجتماعی، قانونی و اخلاقی اش را بیان می کند می پردازد. این معیار ۱۲۰ از ۱۰۰۰ امتیاز الگو را به خود اختصاص می دهد و شامل معیار فرعی است که در زیرآورده شده اند.

۱-۱ رهبری ارشد:

به این مسئله می پردازد که رهبران ارشد چگونه سازمان را هدایت کرده و آنرا حفظ می کنند همچنین اینکه آنها چگونه با نیروی کاری ارتباط برقرار می کنند و عملکردهای عالی را مورد تشویق قرار می دهند. این معیار فرعی ۷۰ امتیاز از ۱۲۰ امتیاز معیار رهبری را به خود اختصاص می دهد.

۱-۲ کنترل و پاسخگویی اجتماعی:

به بررسی سیستم نظارتی سازمان می پردازد. اینکه سازمان چگونه مسئولیت های خود را درباره جامعه، اطمینان از فعالیت های اخلاقی، و... را بیان می دارد. این معیار فرعی ۵۰ امتیاز از ۱۲۰ امتیاز معیار رهبری را به خود اختصاص داده است.

۲- برنامه ریزی استراتژیک:

این معیار ۸۵ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز الگو را به خود اختصاص می دهد و خود شامل دو معیار فرعی به شرح زیر می باشد:

۲-۱ تدوین استراتژی:

به چگونگی تنظیم اهداف استراتژی، تعیین چالش های استراتژی، استفاده از نقاط قوت می پردازد، بطور کلی اهداف استراتژیک سازمان و مقاصد وابسته به آن را خلاصه می کند. این زیر معیار ۴۰ امتیاز از ۸۵ امتیاز معیار اصلی را به خود اختصاص می دهد.

۲-۲ استقرار استراتژی:

به چگونگی تنظیم طرح های عملیاتی برای دست یابی به اهداف استراتژیک تدوین شده می پردازد. این معیار، ۴۵ امتیاز از ۸۵ امتیاز معیار اصلی را به خود اختصاص می دهد.

۳- تمرکز بر دانشجویان، گروههای ذینفع و بازار:

۸۵ امتیاز را از ۱۰۰ امتیاز کل مدل بالدريج را به خود اختصاص می دهد.

۳-۱ شناخت بازار، گروههای ذینفع و دانشجویان:

به این مسئله که سازمان چگونه درباره بازار، گروههای ذینفع و دانشجویان کسب دانش می کند و آن را به کار می گیرد، می پردازد. این معیار فرعی ۴۰ امتیاز از ۸۵ امتیاز معیار اصلی را به خود اختصاص می دهد.

۳-۲ رضایت مندی و روابط گروههای ذینفع و دانشجویان:

به این مسئله که سازمان چگونه با دانشجویان و گروههای ذینفع ارتباط برقرار می کند و رضایت مندی آنها را کسب می کند و در آنها وفاداری ایجاد می کند و این وفاداری را افزایش می دهد می پردازد. این معیار فرعی ۴۵ امتیاز از ۴۸ امتیاز اصلی را به خود اختصاص می دهد.

۴- اندازه گیری، تحلیل و مدیریت دانش:

این معیار در مورد اینکه سازمان چگونه داده ها و اطلاعات مورد نیازش را جمع آوری، تحلیل و مدیریت کرده و بهبود می بخشد، می پردازد. همچنین به این مسئله که سازمان چگونه بازبینی می کند و از بازبینی هایش برای ارتقاء عملکردش استفاده می کند. ۹۰ امتیاز و دو معیار فرعی به شرح زیر دارد:

۴-۱ اندازه گیری، تحلیل و بهبود عملکرد سازمانی:

به این مورد که سازمان چگونه عملکردش را اندازه گیری و تحلیل نموده و سپس آن را ارتقاء می دهد، می پردازد؛ و ۴۵ امتیاز دارد.

۴-۲ مدیریت اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و دانش :

به چگونگی مدیریت اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و دانش سازمانی می پردازد؛ و ۴۵ امتیاز دارد.

۵- تمرکز بر کارکنان:

این معیار به موارد زیر می پردازد؛ نحوه مدیریت نیروی کاری به منظور دست یابی به رسالت، استراتژی ها و طرح های عملیاتی سازمان، توانایی سازمان جهت ارزیابی نیازمندی های ظرفیتی و توانایی نیروی کاری جهت ایجاد محیطی مولد برای عملکرد عالی. این معیار ۸۵ امتیاز و دو زیر معیار فرعی دارد به شرح زیر:

۱-۵ استخدام (بکارگیری) نیروی کار:

به چگونگی بکارگیری نیروی کاری جهت حصول موفقیت سازمانی و فردی می پردازد. ۴۵ امتیاز از امتیاز معیار اصلی را به خود اختصاص می دهد.

۲-۵ محیط کاری:

به چگونگی ایجاد محیط کاری حمایت کننده و اثربخش می پردازد. ۴۰ امتیاز از معیار اصلی را به خود اختصاص میدهد.

۶- مدیریت فرآیندها: به چگونگی توصیف سازمان از شایستگی ها و سیستم های کلیدی اش و چگونگی طراحی، بهبود و مدیریت فرآیندهای کلیدی برای اعمال سیستم های کاری که موفقیت را به ارمغان می آورد می پردازد و شامل ۸۵ امتیاز و دو زیر معیار فرعی می باشد:

۱-۶ طراحی سیستم های کاری: به چگونگی طراحی سیستم های کاری در یک سازمان می پردازد و ۳۵ امتیاز دارد.

۲-۶ مدیریت و بهبود فرآیندهای کاری: به چگونگی مدیریت کردن و ارتقاء فرآیندهای کلیدی سازمان می پردازد و ۵۰ امتیاز دارد.

۷- نتایج عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی و بهبود را در تمام مناطق کلیدی، مورد سنجش قرار می دهد. شامل ۴۵۰ امتیاز و ۶ معیار فرعی می باشد:

۱-۷ نتایج حاصل از یادگیری دانشجویان - ۱۰۰ امتیاز

۲-۷ نتایج تمرکز بر گروههای ذینفع و دانشجویان ۷۰ امتیاز

۳-۷ نتایج مربوط به بازار- امور مالی و بودجه ریزی ۷۰ امتیاز

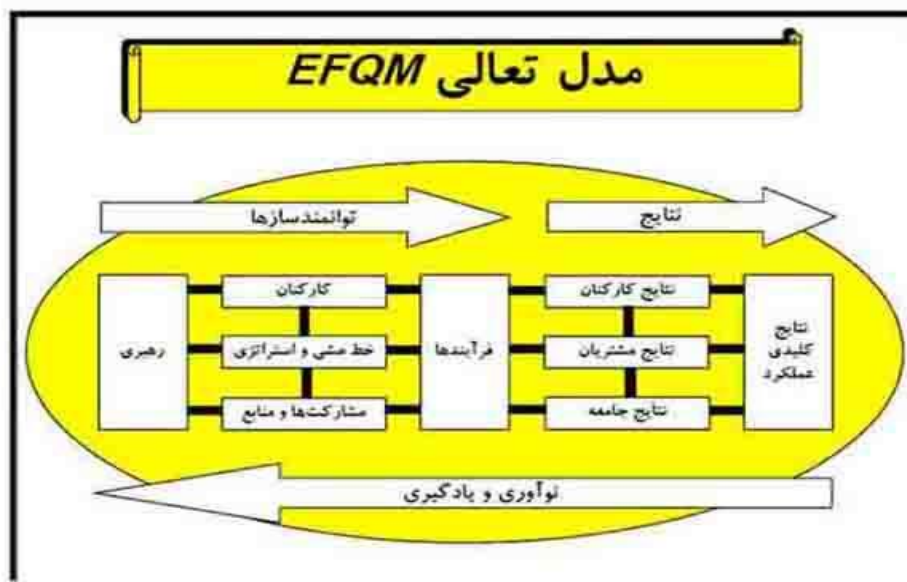
۴-۷ نتایج مربوط به تمرکز بر نیروی کاری ۷۰ امتیاز

۵-۷ نتایج رهبری و پاسخگویی اجتماعی ۷۰ امتیاز

۶-۷ نتایج مربوط به اثربخشی فرآیندها ۷۰ امتیاز

مدل EFQM-۱۹۸۸ (بروکسل بلژیک)

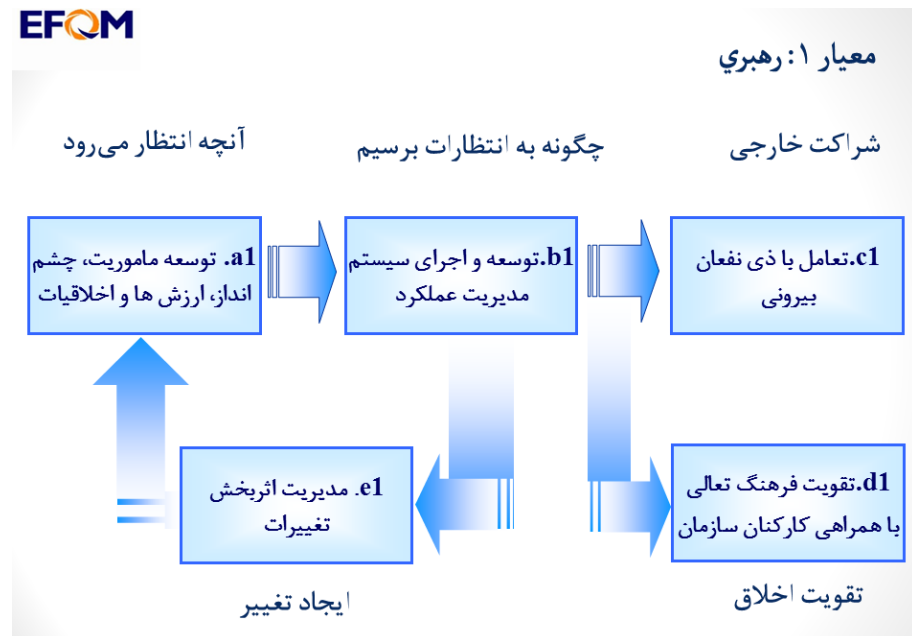
- ابزاری برای کمک به سازمان ها به منظور شناسایی مسیر تعالی سازمان و سنجش موقعیت فعلی سازمان در مسیر
- معیارهای توانمندساز: آنچه را که یک سازمان انجام میدهد پوشش میدهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازد
- معیارهای نتایج: نتایجی هستند که یک سازمان بدست می آورد و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.
- مدل شماتیک EFQM-۱۹۸۸ (بروکسل بلژیک)



تعاریف معیارها

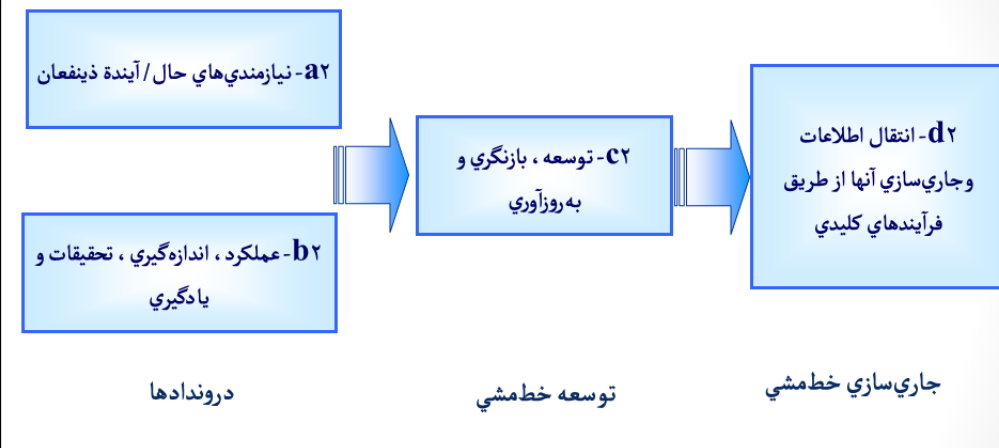
معیار رهبری:

سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل می دهند آن را محقق می سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی ایفای نقش می کنند، و در همه زمان ها اعتماد را به دیگران القا می کنند. آن ها انعطاف پذیرند و سازمان را قادر می سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مدام سازمان، آینده را به موقع پیش بینی کنند و واکنش نشان دهد.



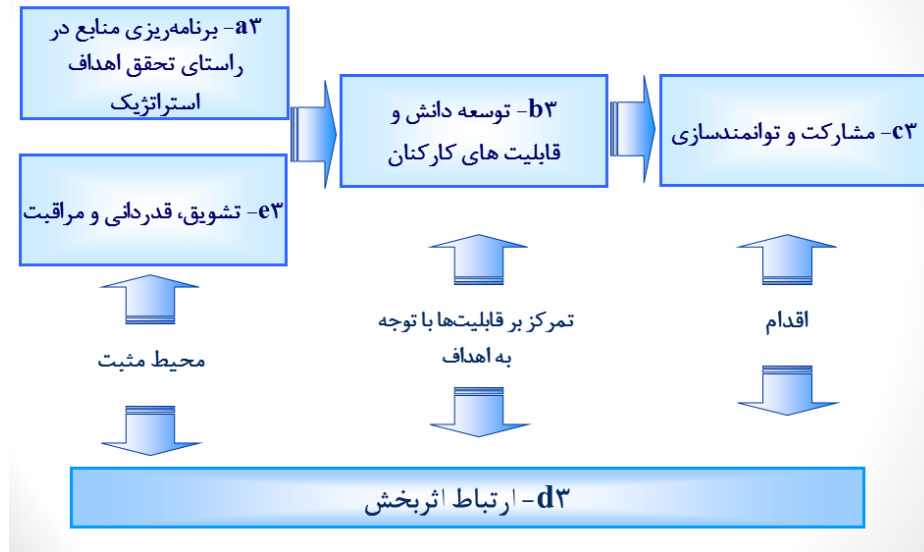
معیار استراتژی:

سازمان متعالی ماموریت و چشم انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذی نفعان به اجرا در می آورند. خطی مشی ها برنامه اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی توسعه می یابند و جاری می شوند.



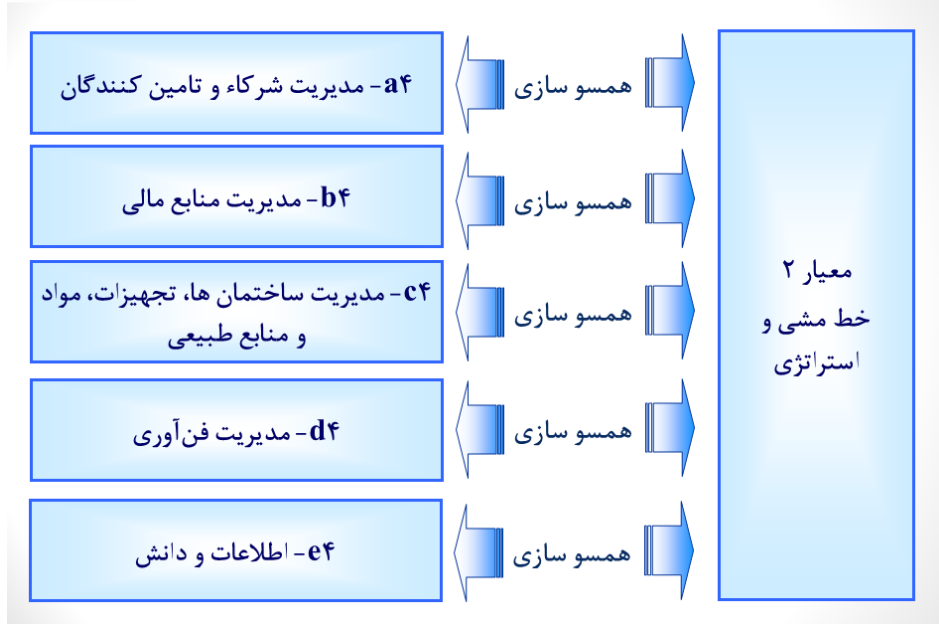
معیار کارکنان:

سازمان های متعالی کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگی را ایجاد می کنند که دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین میسر شوند. ان ها قابلیت های کارکنان خود را توسعه، و عدالت و برابری را ترویج می دهند. این سازمان ها با کراکنان خود به گونه ای ارتباط برقرار کرده و ایشان را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار می دهند که آن ها را برانگیزانند در آن ها تعهد ایجاد کرده و قادرشان سازند تا از مهارت ها و دانش خود را در راستای منافع سازمان استفاده کنند.



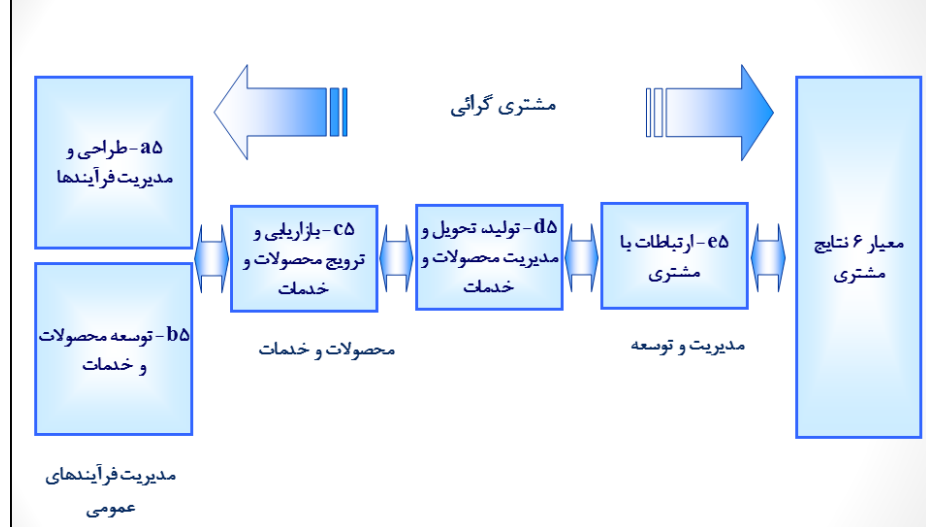
مشارکت ها و منابع:

سازما های متعالی مشارکت ها ی بیرونی، تامین کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند. این سازمان ها از مدیریت اثر بخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی توسط آن ها • شرکای بیرونی، تامین کنندگان و منابع درونی) اطمینان می یابند.

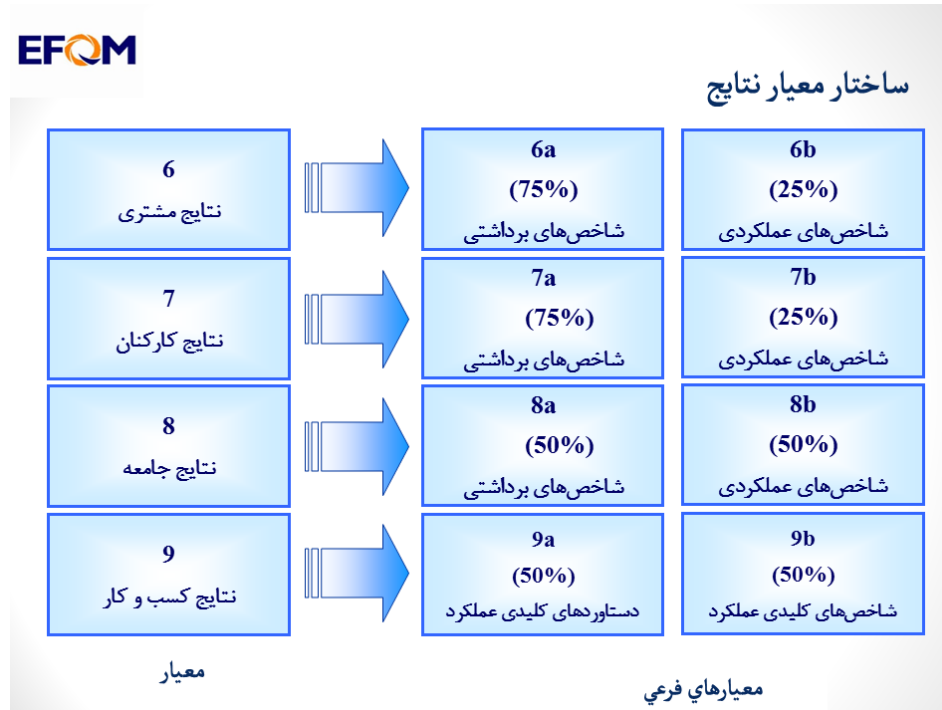


فرآیندها:

سازمان های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می بخشند.



ساختار معیار نتایج

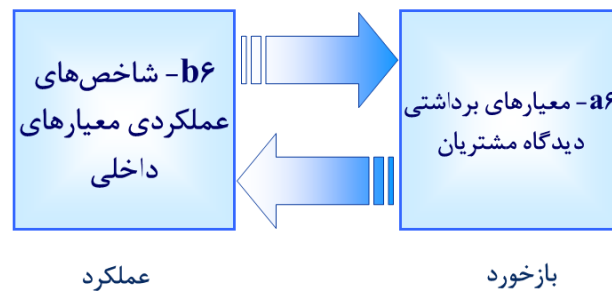


نتایج مشتریان:

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات مشتریان برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و پایدار می‌مانند.



معیار ۶: نتایج مشتری



6 a. معیارهای برداشتی

- بسته به هدف سازمان، مثالهایی از معیارهایی که می توان به کار گرفت عبارتند از:
- شهرت و تصویر سازمان
- ارزش محصولات و خدمات
- تحویل محصولات و خدمات
- خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط آن ها
- وفاداری مشتریان و تعامل فعال با آن ها

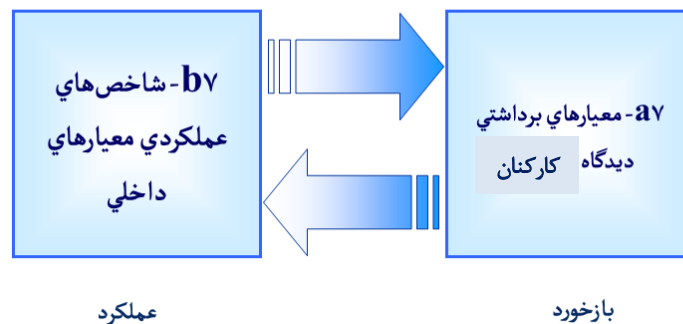
6 b. شاخص های عملکردی

- تحویل محصولات و خدمات
- خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با مشتریان
- رسیدگی به شکایات
- مشارکت مشتریان و شرکا در طراحی محصولات، فرآیندها و غیره

نتایج کارکنان:

سازمان های متعالی به نتایج برجسته ای که نیازها و انتظارات کارکنانشان را برآورده کرده یا از آن ها فراتر می رود، دست می یابند و پایدار می مانند.

معیار ۷ : نتایج کارکنان



معیار برداشتی:

- رضایت، مشارکت و تعامل فعال
- انگیزش و توانمندسازی
- رهبری و مدیریت
- مدیریت شایستگی ها و عملکرد
- آموزش و توسعه راهکارها
- ارتباطات اثر بخش
- شرایط کاری

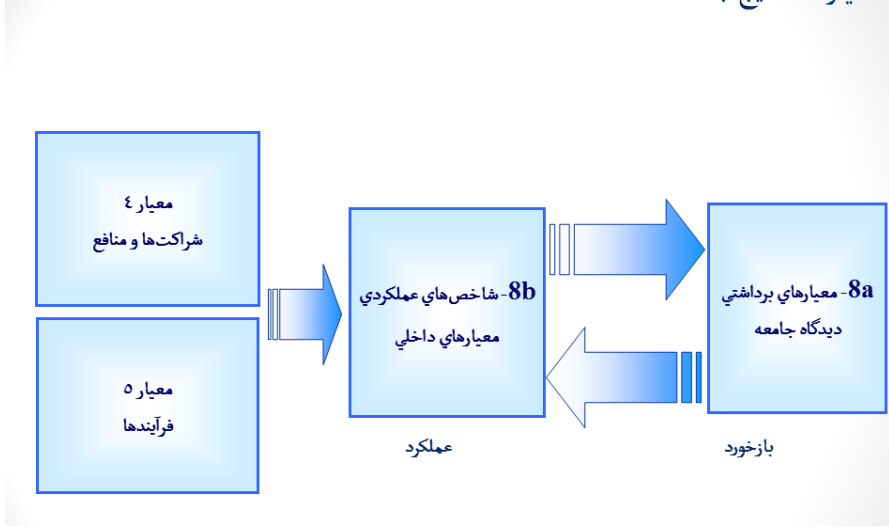
شاخص های عملکرد:

- فعالیت های مشارکت و تعامل فعال
- فعالیت های مدیریت شایستگی ها و عملکرد
- عملکرد رهبری
- فعالیت های آموزش و توسعه راهکارها
- ارتباطات درونی

نتایج جامعه

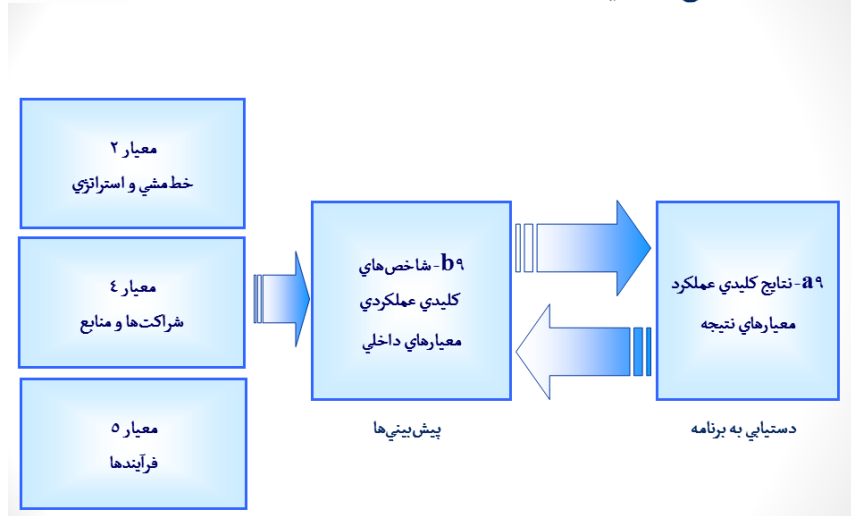
سازمان های متعالی به نتایج برجسته ای که نیازها و انتظارات جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می رود، دست می یابند پایدار می مانند.

معیار ۸: نتایج جامعه



نتایج کلیدی عملکرد

معیار ۹: نتایج کلیدی عملکرد



9 a. نتایج کلیدی عملکرد معیارهای نتیجه (دستاوردهای کسب و کار)

- دستاوردهای مالی
- برداشتهای ذی نفعان کسب و کار
- عملکرد در مقایسه با بودجه
- حجم محصولات یا خدمات کلیدی تحویلی
- دستاوردهای کلیدی فرآیندها

9 b. شاخص های کلیدی عملکرد

مالی

- جریان پول نقد
- استهلاک
- هزینه های نگهداری
- هزینه های پروژه ای
- نرخ اعتبارات

غیر مالی

- فرآیندها (عملکرد، ارزیابی ها، نوآوری ها، زمان چرخه)
- منابع برون سازمانی شامل شراکت ها (عملکرد تامین کننده: قیمت تامین کننده، تعداد و ارزش افزوده شراکت ها، تعداد و ارزش افزوده بهبودهای مشترک با شرکاء)
- ابنیه، تجهیزات و مواد (گردش موجودی مواد، میزان کاربرد)
- فن آوری (نرخ نوآوری، ارزش دارائی معنوی، ثبت اختراع، حق امتیاز)
- اطلاعات و دانش (دسترس پذیری، یکپارچگی، ارزش سرمایه معنوی)

روش امتیاز دهی: رویکرد عمومی

کل مدارک ارائه شده را خوانده و دورنمای کلی از سازمان برای خود ایجاد کنید.

براساس شواهد مکتوب مدارک ارائه شده را ارزیابی کنید و در دفترچه امتیازدهی نقاط قوت، حوزه های بهبود و موارد حاصل از بازدید از محل را ثبت نمایید.

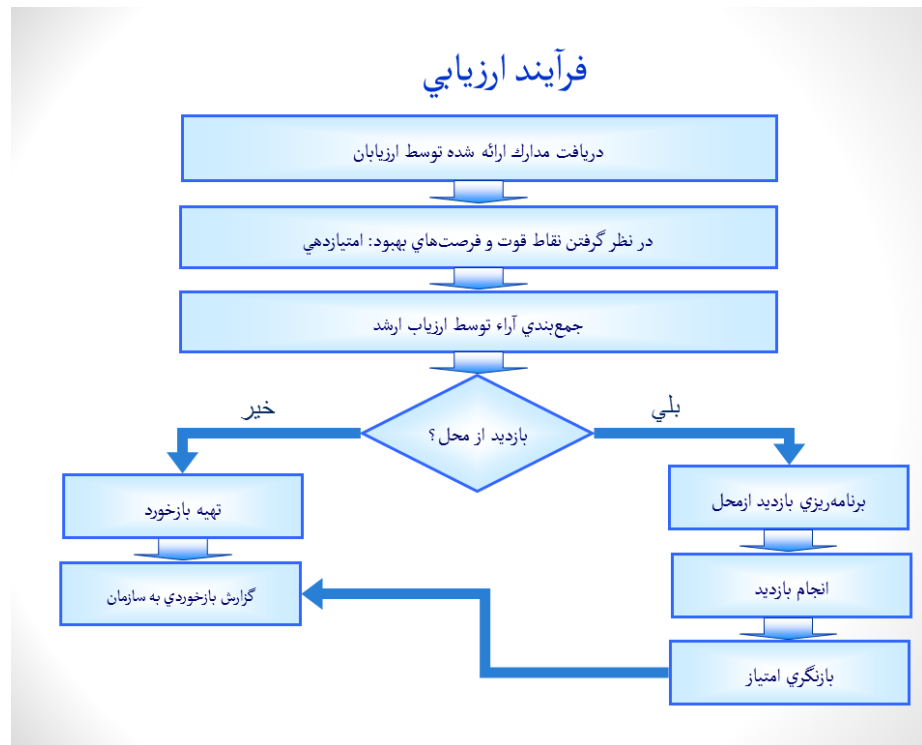
اطمینان حاصل کنید که نقاط قوت، حوزه های بهبود و موارد حاصل از بازدید از محل با جملات کامل، شفاف و قابل درک برای خودتان و کسان دیگری که ممکن است آن را بخوانند نوشته شده است.

با در نظر گرفتن موارد زیر امتیاز دهی برای هر معیار فرعی تعیین کنید.

نقاط قوت

حوزه های بهبود

ماتریس radar



RADAR ماتریس امتیاز دهی

ویژگی‌ها	عنصر
<ul style="list-style-type: none"> ● روندها ● اهداف ● مقایسات ● علت‌ها ● دامنه کاربرد 	نتایج
<ul style="list-style-type: none"> ● منطقی ● یکپارچه 	رویکرد
<ul style="list-style-type: none"> ● اجرا شده ● سیستماتیک 	جاری‌سازی
<ul style="list-style-type: none"> ● اندازه‌گیری ● یادگیری ● بهبود 	ارزیابی و بازنگری

انطباق ماتریس رادار با PDCA

انطباق منطق RADAR در توانمندسازها و چرخه PDCA

PLAN=	Approach
DO=	Deployment
CHECK=	Assessment
ACT=	Review

آشنایی با روند توسعه مدل EFQM

- ۱۴ شرکت در سال ۱۹۸۸ گرد هم آمدند تا EFQM را تاسیس نمایند.
- تعداد اعضای کنونی به بیش از ۸۰۰ شرکت بالغ می‌گردد.
- ماموریت این بنیاد "نیروی محرک بودن برای حفظ سرآمدی در اروپا" و چشم‌انداز آن "درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان" است.
- معرفی مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱
- ارائه ویرایش بخش خدمات عمومی در سال ۱۹۹۵
- ارائه مدل مخصوص صنایع کوچک و متوسط (SMEs) در سال ۱۹۹۶
- آغاز اهدای جوایز ویژه واحدهای عملیاتی از شرکت‌ها در سال ۱۹۹۶
- بازنگری اساسی در مدل در سال ۱۹۹۹
- ارائه ویرایش مربوط به صنایع کوچک و متوسط در سال ۲۰۰۱
- انجام تغییراتی محدود در سال ۲۰۰۳
- بازنگری جزئی بر مدل در سال ۲۰۱۰
- اکنون آخرین نسخه از مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۳

جای‌گاه منطق رادار در EFQM

براساس منطق RADAR سازمان نیاز دارد:

• نتایج را که بعنوان بخشی از فرآیند دستیابی به خط مشی و راهبردهای خود هدفگذاری نموده است تعیین کند .

• مجموعه ای از رویکردهای با ثبات و یکپارچه را که منجر به نتایج گردد، طرح ریزی و تدوین نماید .
• رویکردها را به طریق نظام مند (سیستماتیک) بگونه ای که از استقرار کامل اطمینان حاصل شود، جاری نماید.
• رویکردها را جاری نموده، ارزیابی و بازنگری نماید .

عناصر و ویژگی های معیارهای نتایج

Results Elements and Attributes

در تمامی بنگاه های اقتصادی آنچه در نظر است نتایج حاصل از خدمات ارائه شده و یا محصولات تولید شده می باشد. در عنصر نتایج میزان تعالی ارزش ایجاد شده در برگیرنده تمامی ذی نفعان سازمان (کارکنان، سهامداران، جامعه، تامین کنندگان، شرکاء تجاری ، مشتریان، دولت)، محدوده آن و کارایی و اثر بخشی سازمان مورد بررسی

و اندازه گیری قرار می گیرد. عملکرد سازمان با شاخص های برداشتی و عملکردی، اندازه گیری می گردند و با سایر سازمان ها مقایسه می شوند. نتایج در مدل تعالی سازمانی EFQM شامل ۵ ویژگی می باشد :

•اهداف (Targets)

•روندها (Trends)

•مقایسه ها (Comparisons)

•علت ها (Causes)

•محدوده (Scope)

اهداف (Targets)

به اهداف داخلی سازمان اشاره دارد. برای هر روند ارائه شده در نتایج، بایستی اهداف داخلی مشخص شده و روند این اهداف در طول زمان نیز معین شده باشد. اطلاعات ارائه شده در معیارهای نتایج بایستی منطقی و دلیل اهداف تعیین شده برای سازمان را نشان دهد. در اینصورت می توان قضاوت کرد که آیا اهداف چالش برانگیز بوده و موجب حرکت جهشی سازمان می شوند یا خیر. همچنین این امکان باید وجود داشته باشد تا اهداف را به معیارهای توانمند ساز مرتبط ساخت. به عنوان مثال اهداف از خط مشی و استراتژی ناشی شود. در قسمت نتایج، تحقق اهداف به معنی دستیابی یا فراتر رفتن از روند ارائه شده برای اهداف است.

به بیانی دیگر در مبحث هدف دو ویژگی اصلی مورد نظر مدل می باشد. ابتدا منطق هدف گذاری که می تواند بر اساس آمارها و روند گذشته ، یادگیری های درون و بیرون سازمانی و یا نتایج بهینه کاوی ها، استراتژی ها و .. انجام گردد و سپس نیل به اهداف وضع شده که میزان موفقیت سازمان را در رسیدن به نتایج مورد انتظار نشان میدهد .

روندها (Trends)

روندها به مجموعه داده های مرتبط با شاخص های مختلف مورد استفاده در اندازه گیری نتایج در طول زمان اشاره دارد. یک روند مثبت روندی است که بهبود کلی در طول زمان را نشان دهد. به عنوان مثال سری 14-3-6-9-10-11-12 می تواند از ابتدا تشکیل دهنده یک روند مثبت باشد. البته عملکرد سازمان در مورد بعضی شاخص ها می تواند از ابتدا در سطح مطلوب باشد. در این گونه موارد سازمان بایستی سطح عملکرد مطلوب خود را حفظ نماید.

یک روند مطلوب، اشاره به وضعیت مناسب و مثبت یک شاخص در یک بازه ۴ ساله و روند سه ساله می نماید. این روند می بایست بصورت متوالی و نه متناوب نمایانگر رشد یا کاهش یک شاخص در بازه زمانی سالیانه باشد.

مقایسه ها (Comparisons)

به مقایسه شاخص ها با سازمان های بیرونی اشاره دارد و این مقایسه می تواند با سازمان های “ میانگین صنعت ” یا “ بهترین ها در صنعت ” صورت گیرد. بهترین ها در صنعت نشانگر سازمان هایی است که نتایج آنها بهترین نتایج ممکن است. البته الگوی مورد نظر می تواند خارج از حیطه فعالیت سازمان مورد ارزیابی، انتخاب شود. اگر سازمان مورد ارزیابی در سطح ملی مطرح است، بهترین در صنعت می تواند از بین دیگر سازمان های موفق در سطح ملی باشد. اما اگر سازمان مورد ارزیابی ادعای ایفای نقش جهانی دارد، بهترین در صنعت باید فراتر از مرزها جستجو گردد.

همانگونه که در فوق اشاره گردید نکته قابل توجه در مقایسه ها، سنجش وضعیت عملکردی سازمان یا بهترین ها میباشد. هر شاخص در نتایج عملکرد سازمان می بایست با وضعیت بهترین مقایسه گردد و مبنایی برای اصلاح یا ایجاد رویکردها یا جاری سازی نظام های عملیاتی باشد. در این عامل ادعای عدم امکان مقایسه با بهترین ها به دلایل عدم دسترسی، نبود امکانات و ... دارای وجاهت منطقی نبوده و نمایانگر عدم آشنایی سازمان با مفاهیم تعالی می باشد. چنانچه شاخص های جاری در سازمان مخصوص همان واحد بوده و به هیچ عنوان قابل مقایسه با دیگر سازمان های نباشند، می توان از آن مقایسه اجتناب ورزید.

علت ها (Causes)

علت ها به حاصل شدن نتایج به دلیل اجرای یک یا چند رویکرد توانمند ساز اشاره دارد که تعالی نتایج با آن سنجیده می شود. اشاره به ارتباط نتایج با توانمند سازها، قضاوت صحیح و روشن در مورد وجود رابطه علت و معلولی را امکان پذیر می سازد.

داشتن رابطه متناظر بین هر نتیجه و توانمندساز ایجاد کننده آن اصلی ضروری در منطق RADAR میباشد که نتیجه ای مناسب قلمداد می گردد که دقیقاً توانمندساز ایجاد کننده خود را در قسمت مربوطه دارا باشد.

محدوده (Scope)

محدوده مرتبط با محدوده نتایج ارائه شده است. محدوده نتایج به نحوه پوشش نواحی مرتبط اشاره دارد. نتایج بایستی به صورت تفکیک شده ارائه شوند: مثلاً تفکیک بر اساس گروه محصول، سطح تحصیلات کارکنان، همچنین برای تمامی قسمت ها و واحدهای سازمان که در محدوده ارزیابی آمده اند نیز باید تفکیک صورت گیرد. به علاوه شاخص های ارائه شده بایستی تمامی وجوه مرتبط ذکر شده در معیار را پوشش دهند. قضاوت صحیح در مورد محدوده نتایج، نیازمند ارائه یک تصویر کلی و فراگیر در مورد سازمان می باشد. همچنین ارتباط بین نتایج و رویکردهای توصیف شده در معیارهای توانمند ساز بایستی واضح و آشکار باشد. این موارد باعث افزایش امتیاز در قسمت محدوده می شود.

بعبارتی یکی از ویژگی های محدوده آن است که نتایج ذکر شده تمامیت توانمند ساز را به تصویر کشیده و زیر

مجموعه آن نباشد. نتایج بایستی صد در صد توانمند ساز تعریف شده و اهداف برقرار شده را نمایش داده و تنها به ذکر قسمتی از این حوزه بسنده ننماید.

عناصر و ویژگی های معیارهای توانمند ساز

Enablers Elements and Attributes

معیارهای توانمند ساز دارای سه عنصر می باشند :

• رویکرد (Approach)

• جاری سازی (Deployment)

• ارزیابی و بازنگری (Assessment and Review)

• رویکرد (Approach)

رویکرد به هدف (ها) و جهت گیری های مرتبط با هر جز معیار اشاره دارد و در همین راستا به تعریف، ایجاد و توسعه موثرترین فرآیندها (ها) برای دستیابی به اهداف مذکور می پردازد. ویژگی های آن عبارت است از “ مناسب بودن ” و “ یکپارچگی ” که به تعالی رویکرد ارائه شده اشاره می نماید.

• مناسب بودن (Sound Based)

رویکردها و جوه مرتبط معیار و جزء معیار مورد بررسی را دربر گرفته و دارای منطق روشن و شفاف می باشند. بطور مثال با یکی از مفاد استراتژیک و خط مشی سازمان و یا با اهداف مرتبط می باشند. همچنین بر پایه نیازهای تمامی ذی نفعان سازمان (کارکنان، سهامداران، جامعه، تامین کنندگان، شرکاء تجاری ، مشتریان، دولت) می باشد و متمرکز بر نتایجی است که سازمان در پی آنها است و برای رسیدن به این نتایج، فرآیندهایی وجود دارد که دقیقاً تعریف و ایجاد شده و توسعه یافته اند. خلاقانه بودن و استفاده از یادگیری های درون و بیرون سازمان در ایجاد یا تغییر رویکردها از جمله مبانی مناسب بودن قلمداد می شود.

• یکپارچگی (Integrated)

یکپارچگی به میزان پشتیبانی رویکرد توصیف شده از خط مشی و استراتژی و همچنین میزان همسویی این رویکرد با دیگر رویکردها اشاره دارد. هم افزایی رویکردهای اتخاذ شده و نداشتن تضاد یا تداخل رویکردها با یکدیگر از مصادیق یکپارچگی محسوب می شود.

• جاری سازی (Deployment)

جاری سازی ، تسری و اجرا رویکرد را در بر می گیرد. استقرار رویکردها به شیوه های منسجم و نظام مند، بطور مداوم و در تمامی سطح سازمان، خط مشی و استراتژی را محقق می سازد. ویژگی های آن عبارت است از “ نظام مندی ” و “ استقرار ”.

•نظام مند (Systematic)

نظام مندی به مدیریت ساخت یافته جاری سازی رویکرد می پردازد. عبارتی سیستماتیک بودن یعنی چه کسی؟ چگونه؟ چرا؟ با چه روشی؟ چه هدفی؟ چه موقع؟ چه کاری را برای چه ذی نفعانی؟ انجام می دهد؟ چه مراحل و گام هایی می بایست برداشته شده و تقدم و تاخر انجام فعالیت های چگونه می باشد. شاخص های سنجش موارد جاری شده چیست و هر یک چگونه جاری می گردد؟

•استقرار (Implemented)

استقرار به میزان استقرار رویکرد در سطوح و بخش های مناسب سازمان و تمامی نواحی مرتبط اشاره می کند .
ارزیابی و بازنگری (Assessment and Review)

ارزیابی و بازنگری به نحوه اندازه گیری و پایش رویکرد مورد بررسی اشاره داد و اینکه یادگیری سازمان چگونه است و به چه نحو نتایج فعالیت های یادگیری تحلیل می شوند تا برنامه های بهبود، شناسایی ، الویت بندی، برنامه ریزی و پیاده سازی شوند. ویژگی های “ اندازه گیری ” ، “ یادگیری ” و “ بهبود ” به تعالی در ارزیابی و بازنگری رویکرد توصیف شده اشاره دارد .

•اندازه گیری (Measurement)

اندازه گیری به اندازه گیری منظم رویکرد، جاری سازی رویکرد و نتایج بدست آمده آن اشاره می نماید. شاخص های مورد استفاده عمدتاً باید در معیارهای نتایج و در جزء معیار مرتبط آورده شوند.

یادگیری (Learning)

یادگیری به میزان و حدود انجام فعالیت های یادگیری مانند بهینه کاوی ، ارزشیابی و ارزیابی، به منظور شناخت و به اشتراک گذاردن بهترین تجارب و فرصت های بهبود اشاره دارد.

(Assess & Review)ارزیابی و بازنگری

آیا رویکرد و تسری آنها :

جهت تعیین اثربخشی بطور مرتب اندازه گیری شده است ؟

فرصتهای یادگیری را فراهم می آورد ؟

با دیگران از جمله رقبا ، متوسط صنعت و بهترین کلاس مقایسه شده است ؟

بر اساس نتایج حاصل از یادگیری و اندازه گیری عملکرد بهبود یافته اند؟

•بهبود (Improvement)

یکی از خروجی های کلیدی ارزیابی و بازنگری فعالیت های بهبود است که از این طریق نقاط قوت حفظ شده و

زمینه های قابل بهبود نیز بهبود می یابند. بهبود به میزان و حدود تحلی و استفاده از اندازه گیری ها، اطلاعات حاصل از یادگیری و فعالیت های خلاقانه اشاره دارد که به منظور شناسایی، الویت بندی، برنامه ریزی و استقرار بهبودها به کار می روند. بهبود ها باید در جای مناسب، نوآوری در سازمان را نیز منعکس نماید.

مدل تعالی ادوارد دمینگ

- در سال ۱۹۵۰ پس از پایان جنگ جهانی دوم اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از دکتر دمینگ دعوت کردند که به ژاپن رفته و آنهارا از فلسفه جدید مدیریت کیفیت آگاه کند. در آن سمینارها که بسیاری از دانشمندان و صنعت گران ژاپنی حضور داشتند دکتر دمینگ بر استفاده از روش های آماری و رویکرد سیستماتیک برای حل مشکلات کیفیت تاکید کر دو مدیریت را به عنوان عامل بسیار مهمی در ضعف نظام های کیفی برشمرد. این پیام دمینگ توسط بسیاری از ژاپنی ها از جمله (کی ایکی روکوبیدا) رئیس شرکت خودروسازی تویوتا به مرحله اجرا درآمد.

- تمرکز کاری دمینگ بر چرخه PDCA بود که از چهار مرحله برنامه ریزی، اجرا، بازبینی و اقدام تشکیل شده است. اگر چه دمینگ در ژاپن محبوبیت و مقبولیت خاصی پیدا کرد ولی در ایالات متحده آمریکا تا اواخر ۱۹۷۹ ناشناخته باقی مانده بود. از آن پس چندین شرکت آمریکایی اصول مدیریت کیفیت دمینگ را به کار گرفتند.

جایزه دمینگ

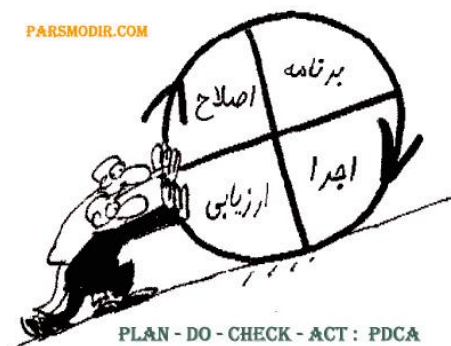
- پس از استقبال شدید مدیران و صنعتگران ژاپنی از دانش نوین مطرح شده توسط دمینگ پیشنهاد اعطای جایزه توسط مدیر عامل انجمن مهندسين ژاپن به شرکت هایی که روش های دمینگ را به کار بسته و کنترل کیفیت را در ژاپن توسعه دهند، مطرح شد و این انجمن بر راه اندازی جایزه دمینگ تاکید کرد. جایزه دمینگ به طور مستقیم نقش بسزایی در تلاش صنایع در راستای توسعه کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت در ژاپن ایفا کرد.

جایزه کاربردی دمینگ

- جایزه کاربردی دمینگ همه ساله به شرکت هایی اعطا می شود که بهبود قابل توجهی از طریق در سازمان خود داشته باشند. جایزه فوق بدون در نظر گرفتن اندازه سازمان ها، دولتی TQM کاربرد خصوصی، نوع صنعت، داخلی یا خارجی بودن اعطا می شود. همچنین سازمان ها می توانند این جایزه را

برای یک واحد از سازمان خود نیز درخواست کنند. در خصوص تعداد برندگان هیچ گونه محدودیتی وجود ندارد و هر سازمانی که بتواند حداقل امتیازات را کسب کند جزو برندگان جایزه محسوب می‌شود.

- جایزه دمینگ برای واحدهای سازمانی
- این جایزه به واحدهای سازمانی که عملکردی سازنده و مطلوب در ارائه خدمات به سایر واحدها و یا به مشتریان داشته‌اند، اعطا می‌شود. در این نوع سازمان‌ها بیشترین معیار ارزیابی به نقش مدیریت ارشد و اختصاص بودجه مناسب به واحدهای متقاضی اختصاص داده شده است و روابط واحدها یکدیگر ارزیابی می‌شود. شفاف سازی وظایف در قبال مشتریان و تامین خواسته های آنها از نکاتی است که مورد بررسی قرار می‌گیرد.



نظام مدیریت هوشین (HOSHIN) (۱۹۶۰)

تلفیقی از دو نظریه مدیریت بر مبنای هدف (تاپ) و کنترل کیفیت آماری SPC

تبدیل استراتژی ها و اهداف بلند مدت به اهداف کوتاه مدت (معمولاً سالانه)

بطور کلی هوشین کانری را می‌توان به عقبه قطب نمای کشتی تشبیه نمود که به صورت کاملاً کالیبره در بین تمام کشتی‌های یک ناوگان توزیع شده است. بنابراین تمام کشتی‌ها چه بصورت گروهی و چه بصورت تکی به یک مقصد تعریف شده و مشترک می‌رسند.

معنی هوشین کانری

برای برگردان واژه هوشین کانری از زبان ژاپنی و درک بهتر مفهوم آن می‌توان این کلمه دو بخشی را به چهار واژه مجزا تقسیم کرد که پس از برگردان معانی زیر از آنها استخراج می‌شود.

هوشین کانری = روشی گام به گام در طرح ریزی ، اجرا و فرایند بازنگری به منظور تحول است .

هوشین کانری رویکردی نظام مند به مدیریت تغییر در فرایندهای اصلی کسب و کار است .

هو = در زبان ژاپنی به معنای هدایت است

شین = به معنای هدایت

کان = چالش و کنترل

ری = استدلال

که به طور کامل می توان گفت : مدیریت و کنترل پیکان هدایت سازمان

سیستم هوشین دارای دو سیستم کامل و حساب شده است

۱- هدف گذاری

۲- برنامه ریزی

هدف گذاری = به مسائلی نظیر بهبود کیفیت ، کاهش هزینه ، افزایش تولید ، تولید ، افزایش بهره وری ، تحویل به موقع ، بهبود محیط و انرژی ، ارتقای روحیه کارکنان و سطح علمی آنان از طریق آموزش می پردازد .

برنامه ریزی = تحقق اهداف فوق از طریق مکانیزم چرخ هوشین شیوه عمل مطمئن و منطبق با اصل گام به گام موساشی است که ضرب المثل فارسی <رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود > بخوبی گویای آن است .

گامهای برنامه ریزی هوشین

۱- هدف را انتخاب کنید.

• وضعیت جاری سازمان را معلوم کنید.

• معلوم کنید که سازمان می خواهد در آینده چه شود . (Vision)

• معلوم کنید که سازمان باید بر چه موضوعاتی تمرکز کند تا به اهداف و دورنمای خود دست یابد.

۲ - به سازمان نظم دهید (سازمان دهی کنید)

- اهداف سالانه و نیز معیارهای شفاف برای موفقیت (دستیابی به اهداف- مترجم) را معلوم کنید.
- ابزار مورد نیاز را تامین کنید (تعیین نحوه دستیابی به اهداف)
- در تعیین اهداف و ابزار (برای رسیدن به اهداف- مترجم) از نظرات کل سازمان استفاده کنید.
- طرح ۳ تا ۵ ساله را نهایی کنید.

۳- طرح را اجرا کنید.

- اجرا
- نظارت بر پیشرفت

۴ - نظارت کرده، بهبود دهید.

- مشکلات را شناسایی کرده و هر چه سریع تر و در نزدیک ترین سطح به مشکل، آن را حل کنید.
- آموزش را در سطح سازمان توسعه دهید
- بر نتایج، طرح و فرایند برنامه ریزی نظارت داشته و آن را بهبود دهید.
- میزان پیشرفت را شناسایی کرده و جشن بگیرید.

هوشین کانری در دو سطح عمل می کند:

۱- سطح برنامه ریزی استراتژیک

۲- مدیریت در سطح فعالیت های روزانه، جایی که بیشتر جنبه های روتین/جاری عملیات اداری، مشاهده می شوند.

هوشین کانری می تواند به عنوان عملکرد چرخه دمینگ (PDCA) در مدیریت تلقی شود. چرخه PDCA

بیانگر روشی جامع برای بهبود مستمر در فعالیت ها و فرایندها می باشد.

▪ در مرحله برنامه ریزی (Plan) ، برنامه کاری برای مواجهه با مشکل ارائه شده و نقاط کنترلی و پارامترهای

کنترلی مرتبط ایجاد می شوند. در نهایت، برنامه بازبینی و تایید می شود.

▪ در مرحله اجرا (DO) ، برنامه اجرا خواهد شد.

▪ در مرحله بازبینی نتایج (Check) ، اطلاعات مرتبط با نقاط کنترلی جمع آوری می شود و سپس نتایج عملکرد

با نتایج مورد انتظار مقایسه می شود.

▪ در مرحله اقدام (Act) ، نتایج تحلیل شده و علل اختلاف بین عملکرد و برنامه، شناسایی شده و پس از بحث

در مورد آنها، علل نهایی شده و اقدامات اصلاحی تعریف می شوند.

گفتنی است که چرخه PDCA ، توالی منطقی در رفتار است. به نحوی که با اتمام یک چرخه PDCA با

فعالیت اقدام (که در آن اقدامات اصلاحی تعریف می‌شوند)، مرحله برنامه‌ریزی (که در آن برنامه اجرایی برای اقدامات اصلاحی تهیه می‌شود) از چرخه بعدی PDCA شروع می‌شود.

مدل هوشین کانری آکائوا

آکائوا در سال ۱۹۹۱ ادعا کرد که برنامه‌ریزی هوشین کانری یک فرایند ده مرحله‌ای است و تمامی سطوح مدیریت سازمان را در بر می‌گیرد. مدل آکائوا به شرح زیر است:

-آرمان سازمان (مدیریت ارشد):

مرحله اول: ایجاد یک آرمان سازمانی، سیاست کیفیت و برنامه توسعه
-راهبردهای متوسط و بلند مدت (مدیریت میانی سازمان)
مرحله دوم: تعیین راهبردهای مدیریت متوسط و بلند مدت
مرحله سوم: جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات
مرحله چهارم: طراحی هدف و وسیله
مرحله پنجم: ایجاد یک سیستم کنترل اقلام و تهیه یک لیست کنترل

-جاری سازی و اجرا (تیم عملیاتی):

مرحله ششم: جاری سازی سیاست
مرحله هفتم: جاری سازی اقلام کنترل شده
مرحله هشتم: اجرای هوشین کانری
مرحله نهم: بازبینی نتایج حاصل از اجرا

-مرحله دهم: تهیه گزارش وضع اجرای هوشین

از طرف دیگر آکائوا می‌گوید که مدیریت ارشد چپستی را بر مبنای چشم‌انداز و هدفها بنا می‌کند. مدیریت میانی بر مبنای هدفها و منافع در مورد چگونگی بحث می‌کنند و سپس تیم‌های اجرایی بر حسب اندازه‌گیری عملکرد به گفتگو می‌نشینند. به تیم‌های اجرایی قدرت و اختیار داده می‌شود تا فعالیتها را مدیریت و زمان بندی کنند. سرانجام مدیریت ارشد با فرآیند مرور از پیشرفت و موفقیت تیم اجرایی آگاه می‌شود.

چهار فاز مدیریت هوشین کانری

۱-تنظیم هوشین

در این مرحله، سازمان تعداد کمی از موضوعهای مهمی را که باید بر آنها تمرکز کند، تعیین می‌کند. تنظیم هوشین از برنامه‌ریزی و چشم‌انداز بلند مدت سازمان و تمرکز بر سال جاری آغاز می‌شود. پیاده سازی در کل سازمان اتفاق می‌افتد و در طول سال بر هدف هوشین نظارت می‌شود.

۲- جاری سازی هوشین

سازمان مدیریت، هوشین کانری را مطابق سلسله مراتب سازمانی (افقی و عمودی) جاری می کند. هوشین از یک سطح مدیریت به سطح دیگر حرکت کرده، راهبردهای یک سطح، نتیجه مطلوب در سطح پایین تر است و این فرایند تا جایی که برای رسیدن به هدف هوشین نیاز است، تکرار می شود.

۳- نظارت بر هوشین

مرحله نظارت گام بررسی در حلقه PDCA است. این بخش موجب دینامیک شدن مدیریت هوشین می شود. در این مرحله هدفها با نتایج واقعی مقایسه شده، در صورت مغایرت، روش اجرای کار تجزیه و تحلیل می شود. علتها مشخص می شود و اقدامهای اصلاحی صورت می گیرد. جایگاه نظارت در مدیریت هوشین در (شکل ۲) نشان داده شده است.

۴- عارضه یابی

سازمان، فازهای تنظیم، جاری سازی و نظارت را ارزیابی می کند. در نگاه اول این مرحله شبیه مرحله نظارت است اما نظارت تنها در ارتباط با جاری سازی و اجرای هوشین است در حالی که در مرحله تشخیص، هوشین با کل سیستم هوشین در ارتباط است و می توان گفت به نکات زیر اشاره می کند:

الف - تناوب: سالانه انجام می شود،

ب - تمرکز: تبیین بهبودهایی که مورد نیاز است،

پ - چه کسی: به وسیله مدیریت ارشد انجام می شود،

ت - کجا: در مکانی صورت می گیرد که هوشین اجرا شده باشد.

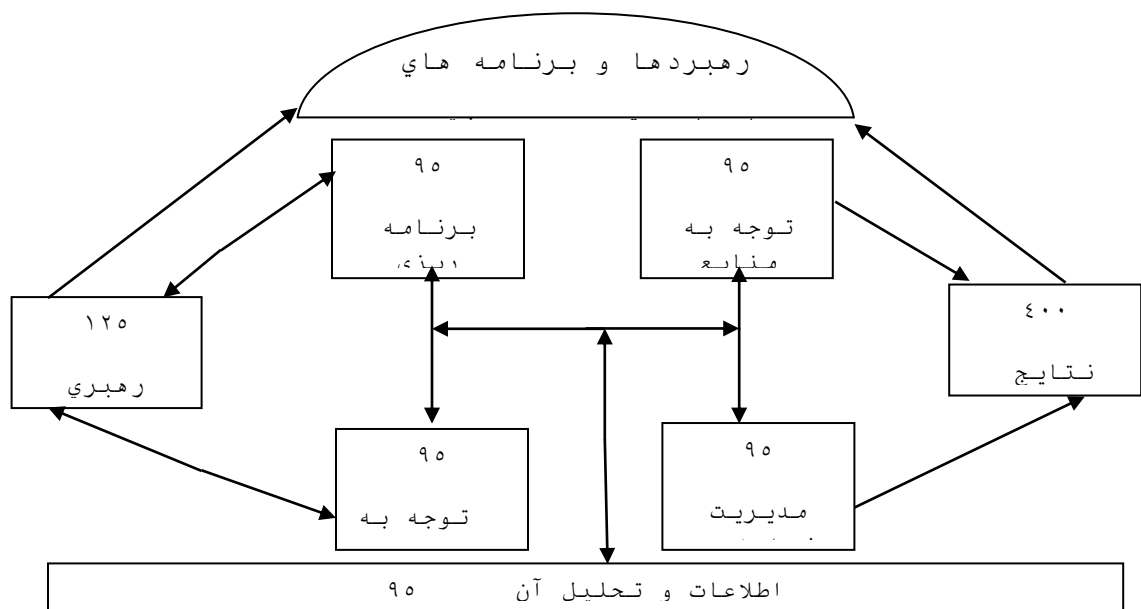
جایزه کیفیت ریاست جمهوری آمریکا (ویرایش ۲۰۰۰):

این مدل تا حد زیادی به معیارهای جایزه کیفیت ملی مالکولم بالدرویچ نزدیک است. امتیازات اعطایی به هر یک از خوزه های عملکردی به شرح ذیل است. [۱۰]

معرفی معیارهای عملکرد برتر (ویرایش سال ۲۰۰۰)

امتیازها	محورها
۱۲۵	۱- رهبری

۹۰	۱-۱- رهبری سازمانی
۳۵	۱-۲- مسئولیت سازمانی و مدنی
۹۵	۲- برنامه ریزی راهبردی
۴۵	۲-۱- تدوین راهبرد
۵۰	۲-۲- فراگیر سازی راهبرد
۹۵	۳- توجه به مشتری
۴۵	۳-۱- شناخت مشتری و بازار
۵۰	۳-۲- رضایتمندی و برقراری ارتباط با شمشتری
۹۵	۴- اطلاعات و تحلیل ان
۴۵	۴-۱- اندازه گیری عملکرد سازمانی
۵۰	۴-۲- تحلیل عملکرد سازمان
۹۵	۵- توجه به منابع انسانی
۳۵	۵-۱- نظامهای کار
۳۰	۵-۲- آموزش، پرورش و توسعه کارکنان
۳۰	۵-۳- سلامت و رضایتمندی کارکنان
۹۵	۶- مدیریت فرایند
۵۰	۶-۱- فرایندهای مربوط به کالاها و خدمات
۲۰	۶-۲- فرایندهای پشتیبانی
۲۵	۶-۳- فرایندهای مربوط به تامین کنندگان و برقراری مشارکت
۴۰۰	۷- نتایج
۱۲۵	۷-۱- نتایج حاصل از توجه به مشتری
۵۰	۷-۲- نتایج عملکرد مالی
۷۵	۷-۳- نتایج مربوط به منابع انسانی
۷۵	۷-۴- نتایج مربوط به شرکاء و تامین کنندگان
۷۵	۷-۵- نتایج اثربخشی سازمانی
۱۰۰۰	کل امتیاز



فهرست منابع

۱. کاوه، محمد؛ روشهای اجرایی بهره وری و ارزیابی عملکرد، نشر نور علم، ۱۳۸۵.
۲. عباس زادگان؛ سید محمد، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۸۴.
۳. کاظمی، بابک، مدیریت امور کارکنان، (اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرشی کاربردی به بخش دولتی در ایران)، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰.
۴. دسلر، گری، (ترجمه : پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد) ، مبانی کدیریت منابع انسانی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۷۸.
۵. تصدیقی، حامد؛ علوی، سید ابوالقاسم؛ هادی، عبدالله ؛ ارایه ی مدل ارزیابی عملکرد برای ادارات بیمه ی خدمات درمانی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن و آنالیز تاکسونومی : مطالعه ی موردی در اداره کل بیمه ی خدمات درمانی استان اصفهان؛ مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ی هشتم، شماره ی هشتم، ویژه نامه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی ، ۱۳۹۰.
۶. نظری، احد؛ سالاریان، نیلوفر؛ الگوی ارزیابی عملکرد شرکت های مهندسی مشاور معماری با رویکرد کارت امتیازی متوازن؛ مهندسی عمران شریف، دوره ی ۲ - ۳۱ ، شماره ی ۳/۲، ص ۷۷-۸۴، یادداشت فنی، پاییز ۱۳۹۴.
۷. آزادی خواه سلیمی، مجید؛ آشنایی با سیستم های سنتی و نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، میثاق مدیران .

۸. ارزیابی عملکرد، گروه کارشناسان ایران، بهمن ۸۸.
۹. فرجاد نسب، امیر حسین؛ آشنایی با مدل تعالی EFQM؛ تابستان ۱۳۹۳.
۱۰. مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، دومین جشنواره شهید رجایی، شهریور ۱۳۷۸.
۱۱. علی اصغر انواری رستمی، مدیریت مالی و سرمایه گذاری (تجزیه و تحلیل پورتفولیو)، طراحان نشر، چاپ اول، ۱۳۷۸.
۱۲. غلامرضا خاکی، آشنایی با مدیریت بهره وری، کانون فرهنگی انتشارات سایه نما، چاپ دوم، ۱۳۷۷، ص ۲۱.
۱۳. شهنام طاهری، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، نشر هستان، چاپ اول، ۱۳۷۸، ص ۲۲.
۱۴. رحیمی، غفور؛ مفاهیم کلی ارزیابی عملکرد؛ ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۳.
۱۵. پایگاه علمی پژوهشی پارس مدیر
۱۶. دپارتمان پژوهشی شرکت پاکمن
۱۷. عربی، سید عبدالحمید؛ هوشین کانری؛ ماهنامه صنعت خودرو

1. Scherer D. Balanced Scorecard Overview, 2002, Turning Organization knowledge into business assets. International Journal of Productivity and performance Management 2002; 57.