

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت راهبردی عملکرد

دکتر مهدی مرتضوی، مجرا سمعیل نوشمند

مجد رضا مالکی

دفتر مطالعات برنامه و بودجه

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

مرتضوی، مهدی
مدیریت راهبردی عملکرد/ تألیف مهدی مرتضوی، محمداسمعیل نوشمند،
محمدرضا مالکی. -- تهران: مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها، ۱۳۹۰.
۵۹۸ ص: جدول، نمودار.-(مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛ ۱۳۹۰/۱۰۱)
ISBN: 978-600-9350-00-4: ریال ۱۲۵۰۰۰
فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا.
کتابنامه در پایان هر بخش.
۱. کارمندان -- ارزشیابی. ۲. استانداردهای عملکرد شغلی. ۳. اجرای کار.
۴. مدیریت -- ارزشیابی. ۵. نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی. الف. نوشمند، محمداسمعیل،
نویسنده همکار. ب. مالکی، محمدرضا، نویسنده همکار. ج. مجلس شورای اسلامی،
مرکز پژوهش‌ها. دفتر مطالعات برنامه و بودجه. د. عنوان.
HF ۵۵۴۹/۵/الف/۴م۴
۱۳۹۰

بخش دوم این کتاب ترجمه‌ای از اثر زیر است:

Andre D. Waal, *Strategic Performance Management*, Palgrave, MacMillan,
2007.

عنوان: مدیریت راهبردی عملکرد
مؤلفان: دکتر مهدی مرتضوی، محمداسمعیل نوشمند، محمدرضا مالکی
ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۳۹۰
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: ۱۲۵۰۰۰ ریال

مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلفان است.
کلیه حقوق برای مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی محفوظ است.

فهرست مطالب

| | |
|--|-----------|
| سخن ناشر | ۱ |
| مقدمه | ۳ |
| بخش اول عملکرد فردی | ۷ |
| فصل اول عملکرد فردی | ۹ |
| ۱-۱ مدیریت عملکرد فردی | ۹ |
| ۱-۲ مدیریت عملکرد فردی از دیدگاه اسلام | ۱۱ |
| ۱-۲-۱ مشارطه | ۱۲ |
| ۱-۲-۲ مراقبه | ۱۴ |
| ۱-۲-۳ محاسبه | ۱۷ |
| ۱-۲-۳-۱ چگونه باید نفس را «محاسبه» کرد؟ | ۲۱ |
| ۱-۲-۳-۲ آثار محاسبه نفس چیست؟ | ۲۲ |
| ۱-۲-۴ معاتبه و معاقبه (سرزنش کردن و کیفر دادن) | ۲۴ |
| ۱-۲-۵ توبه | ۲۹ |
| منابع و مأخذ | ۳۲ |
| فصل دوم معرفی مدیریت عملکرد سازمانی | ۳۳ |
| ۲-۱ عصر نهایت رقابت | ۳۳ |
| ۲-۲ روندهای جاری در سازمان‌ها | ۳۹ |
| منابع و مأخذ | ۴۵ |
| فصل سوم مدیریت راهبردی عملکرد | ۴۹ |
| ۳-۱ سیستم‌های کنترل و اطلاعات مدیریت | ۵۰ |
| ۳-۲ فرایند مدیریت راهبردی عملکرد | ۵۴ |
| ۳-۳ تاریخچه نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد | ۶۰ |
| ۳-۴ مزایای مدیریت راهبردی عملکرد | ۷۴ |

| | | |
|--|--|-----|
| ۳-۵ | چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد | ۸۲ |
| ۳-۶ | تحلیل امکان پذیری | ۸۴ |
| ۳-۷ | مورد: تحلیل امکان پذیری در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات | ۸۸ |
| ۳-۸ | مطالعه موردی: تحلیل امکان پذیری شرکت فرابنفش | ۹۴ |
| ۳-۸-۱ | توصیفی از شرکت فرابنفش | ۹۳ |
| ۳-۸-۲ | تحلیل امکان پذیری در شرکت فرابنفش | ۹۸ |
| | منابع و مآخذ | ۱۰۳ |
| بخش دوم عملکرد سازمانی | | |
| ۱۰۷ | | |
| ۱۰۹ | مرحله اول: طراحی مدل مدیریت راهبردی | |
| فصل چهارم ساختار مسئولیت | | |
| ۱۱۱ | | |
| ۴-۱ | سبک مرکزیت | ۱۱۳ |
| ۴-۱-۱ | برنامه‌ریزی راهبردی | ۱۱۶ |
| ۴-۱-۲ | کنترل راهبردی | ۱۱۶ |
| ۴-۱-۳ | کنترل مالی | ۱۱۷ |
| ۴-۲ | ساختار مرکزیت | ۱۱۸ |
| ۴-۳ | مورد: سبک مرکزیت در گروه تولیدی محصولات برقی | ۱۲۳ |
| ۴-۴ | مورد: ساختار مسئولیت در شرکت آزمایشگاه بوم‌شناختی جنوب میانه | ۱۲۶ |
| ۴-۴-۱ | پیشینه سازمان | ۱۲۶ |
| ۴-۴-۲ | ایجاد متغیر | ۱۲۹ |
| ۴-۴-۳ | تغییر سبک و ساختار مرکزیت | ۱۳۱ |
| ۴-۵ | مطالعه موردی: ساختار مسئولیت در شرکت فرابنفش | ۱۳۷ |
| | منابع و مآخذ | ۱۳۹ |
| فصل پنجم سناریوها و اهداف راهبردی | | |
| ۱۴۱ | | |
| ۵-۱ | سناریوها | ۱۴۲ |
| ۵-۲ | اهداف راهبردی | ۱۴۶ |
| ۵-۳ | مورد: سناریوها و اهداف راهبردی در آزمایشگاه‌های بلک‌وود | ۱۴۹ |
| ۵-۴ | مورد: هماهنگی راهبردی در شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده | ۱۵۳ |

| | |
|-----|---|
| ۱۵۷ | ۵-۵ مطالعه موردی: اهداف راهبردی شرکت فرابنفش |
| ۱۶۵ | منابع و مآخذ |
| ۱۶۷ | فصل ششم برنامه‌های اقدام راهبردی |
| ۱۶۸ | ۶-۱ ایجاد تعادل بین دوره‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت |
| ۱۷۳ | ۶-۲ مورد: برنامه‌های اقدام راهبردی در شرکت گروه تولیدی محصولات برقی |
| ۱۷۳ | ۶-۲-۱ فرایند توسعه راهبردی سودآوری |
| ۱۷۵ | ۶-۲-۲ فرایند توسعه راهبردی رشد |
| ۱۷۶ | ۶-۲-۳ تلفیق برنامه‌های سودآوری، رشد و بودجه |
| ۱۷۸ | منابع و مآخذ |
| ۱۷۹ | مرحله دوم: طراحی مدل راهبردی گزارش‌دهی |
| ۱۸۱ | فصل هفتم عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد |
| ۱۸۳ | ۷-۱ عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد |
| ۱۸۹ | ۷-۲ شاخص‌های نتایج و اقدامات |
| ۱۹۳ | ۷-۲-۱ عوامل اساسی موفقیت |
| ۱۹۳ | ۷-۲-۲ شاخص‌های کلیدی عملکرد |
| ۱۹۴ | ۷-۲-۳ فرایندهای اصلی |
| ۱۹۹ | ۷-۳ ساختار شرکت |
| ۲۰۲ | ۷-۴ مورد: عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات |
| ۲۰۴ | ۷-۴-۱ انتظارات در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات |
| ۲۰۶ | ۷-۴-۲ تجارب شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات |
| ۲۱۱ | ۷-۴-۳ آینده شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات |
| ۲۱۳ | ۷-۴-۴ آموزه‌ها |
| ۲۱۵ | ۷-۵ مطالعه موردی: عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در شرکت اسپات فری |
| ۲۱۶ | ۷-۵-۱ سازمان |
| ۲۱۹ | ۷-۵-۲ مرحله اول |

| | |
|------------|---|
| ۲۲۱ | ۷-۵-۳ مرحله دوم |
| ۲۲۳ | ۷-۶ مطالعه موردی: عوامل اساسی موفقیت و شاخص های کلیدی عملکرد در شرکت فرضی فرابنفش |
| ۲۲۸ | منابع و مآخذ |
| ۲۲۹ | فصل هشتم برگ ثبت امتیازات متوازن |
| ۲۳۲ | ۸-۱ برگ ثبت امتیازات متوازن |
| ۲۳۶ | ۸-۲ نقشه راهبرد |
| ۲۴۰ | ۸-۳ ارتباط بین سبک های مرکزیت و برگ ثبت امتیازات متوازن |
| ۲۴۳ | ۸-۴ نقد و ۱۰ فرمان |
| ۲۴۵ | ۸-۴-۱ بایدها |
| ۲۴۶ | ۸-۴-۲ نبایدها |
| ۲۴۶ | ۸-۵ مورد: طراحی نقشه راهبرد در مجتمع شرکت های ساختمانی بابز |
| ۲۵۰ | منابع و مآخذ |
| ۲۵۳ | فصل نهم موارد استثنا، اقدامات و پیش بینی های چرخشی |
| ۲۵۵ | ۹-۱ گزارش دهی موارد استثنا |
| ۲۵۷ | ۹-۲ پیش بینی های چرخشی |
| ۲۵۸ | ۹-۳ احتمالات بودجه |
| ۲۶۲ | ۹-۴ گزارش دهی راهبرد، اقدام و حمایت |
| ۲۶۵ | ۹-۵ گزارش دهی اقدام |
| ۲۶۷ | ۹-۶ مورد: راهبرد، اقدام و حمایت در شرکت اسپات فری |
| ۲۷۲ | ۹-۷ مطالعه موردی: گزارش های موارد استثنا و اقدام در شرکت فرابنفش |
| ۲۷۶ | منابع و مآخذ |
| ۲۷۷ | فصل دهم ایجاد ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت عملکرد |
| ۲۷۹ | ۱۰-۱ تاریخچه سیستم های گزارش دهی اطلاعات |
| ۲۸۳ | ۱۰-۲ ویژگی های ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۲۸۷ | ۱۰-۳ ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات ویژه مدیریت عملکرد |
| ۲۸۸ | ۱۰-۳-۱ مرحله اول - تعیین داده های مورد نیاز: ارسال - دریافت |

| | |
|------------|--|
| ۲۹۱ | مرحله دوم - تعیین منابع داده‌ها |
| ۲۹۴ | مرحله سوم - تعیین تناوب و شیوه گزارش‌دهی |
| ۲۹۴ | مرحله چهارم - طراحی مدیریت اقدام |
| ۲۹۶ | مرحله پنجم - استقرار ساختار یکپارچه فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۲۹۸ | معیارهای انتخاب بسته فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۱۰-۴-۱ | راهبرد و گزارش‌دهی برگ ثبت امتیازات متوازن، شاخص‌های کلیدی عملکرد و عوامل اساسی موفقیت |
| ۳۰۰ | |
| ۳۰۱-۱-۱ | گزارش‌دهی موارد استثنا و اقدام |
| ۳۰۲ | فناوری |
| ۳۰۳-۱-۳ | اجرا |
| ۳۰۴-۱۰-۵ | مورد: ساختار مدیریت عملکرد در شرکت گلوبال هایت |
| ۳۰۵-۱۰-۵-۱ | سیستم منسوخ مبتنی بر صفحه‌گستر |
| ۳۰۵-۱۰-۵-۲ | کاهش زمان چرخه برنامه‌ریزی |
| ۳۰۷-۱۰-۵-۳ | دیگر مزایا |
| ۳۰۸-۱۰-۶ | مورد: مدیریت عملکرد شرکتی در شرکت داروسازی |
| ۳۱۰-۱۰-۶-۱ | جزئیاتی که رؤیاهای مدیران اجرایی را تحقق می‌بخشد |
| ۳۱۱-۱۰-۷ | مطالعه موردی: عرضه اطلاعات در شرکت فرابنفش |
| ۳۱۸ | منابع و مآخذ |
| ۳۲۱ | مرحله سوم: طراحی مدل رفتاری عملکردمحور |
| ۳۲۳ | فصل یازدهم رفتار عملکردمحور سازمانی |
| ۳۲۴-۱۱-۱ | آثار نابهنجار |
| ۳۳۰-۱۱-۲ | مدیریت عملکرد: استفاده جایگزین |
| ۳۳۴-۱۱-۳ | اعتماد |
| ۳۳۵-۱۱-۳-۱ | تعریف اعتماد |
| ۳۳۸-۱۱-۳-۲ | اعتمادسازی |
| ۳۴۱-۱۱-۴ | ارزش‌های عملکردمحور |
| ۳۴۳-۱۱-۵ | مورد: اعتماد در شرکت معادن و ذوب فلزات زیماسکو |

| | | |
|----------|----------|---|
| ۳۴۵..... | ۱۱-۵-۱ | اطلاعات پیشینه |
| ۳۴۶..... | ۱۱-۵-۲ | گام اول: درک وضعیت کنونی |
| ۳۴۶..... | ۱۱-۵-۳ | گام دوم: تدوین اهداف تغییر |
| ۳۴۷..... | ۱۱-۵-۴ | گام سوم: حمایت از کارکنان |
| ۳۴۷..... | ۱۱-۵-۵ | گام چهارم: شناسایی رسانه‌های ارتباطی |
| ۳۴۸..... | ۱۱-۵-۶ | گام پنجم: تدوین بودجه منابع و هدف‌گذاری‌های تغییر |
| ۳۴۸..... | ۱۱-۵-۷ | گام ششم: بررسی پیشرفت |
| ۳۴۸..... | ۱۱-۵-۸ | نتیجه‌گیری |
| ۳۴۹..... | ۱۱-۶ | ارزش‌های عملکردمحور در کارگزاری کارایی موقت در هلند |
| ۳۵۵..... | ۱۱-۷ | مطالعه موردی: ایجاد اشتیاق نسبت به مدیریت عملکرد |
| ۳۵۸..... | | منابع و مأخذ |
| ۳۶۳..... | | فصل دوازدهم رفتار عملکردمحور فردی |
| ۳۶۵..... | ۱۲-۱ | تحلیل مدیریت عملکرد |
| ۳۷۳..... | ۱۲-۱-۱ | به کار بستن تحلیل مدیریت عملکرد |
| ۳۷۵..... | ۱۲-۱-۲ | بحث و بررسی |
| ۳۷۵..... | ۱۲-۲ | اصلاحات رفتاری |
| ۳۷۶..... | ۱۲-۲-۱ | بعد رفتاری: پاسخ‌گویی |
| ۳۷۷..... | ۱۲-۲-۲ | بعد رفتاری: سبک مدیریت |
| ۳۷۸..... | ۱۲-۲-۳ | بعد رفتاری: جهت‌گیری اقدام |
| ۳۸۰..... | ۱۲-۲-۴ | بعد رفتاری: برقراری ارتباط |
| ۳۸۵..... | ۱۲-۳ | مورد: تحلیل مدیریت عملکرد در شهرستان گرو |
| ۳۸۶..... | ۱۲-۳-۱ | به کار بستن تحلیل مدیریت عملکرد |
| ۳۸۸..... | ۱۲-۳-۱-۱ | ساختار مسئولیت |
| ۳۸۹..... | ۱۲-۳-۱-۲ | محتوا |
| ۳۸۹..... | ۱۲-۳-۱-۳ | مدیریت‌پذیری |
| ۳۹۰..... | ۱۲-۳-۱-۴ | هماهنگی |
| ۳۹۰..... | ۱۲-۳-۲ | پروژه‌های اصلاح در زمینه نتایج تحلیل مدیریت عملکرد |

| | |
|------------|--|
| ۳۹۳ | اجرا و پیش‌شرط‌ها |
| ۳۹۵ | مورد: تحلیل مدیریت عملکرد در شرکت استقرار مجدد نیروی کار |
| ۴۰۰ | مطالعه موردی: تحلیل مدیریت عملکرد در کارگزاری کاربایی موقت هلند |
| ۴۰۴ | مطالعه موردی: رفتار عملکردمحور شرکت فرابنفش |
| ۴۰۹ | منابع و مآخذ |
| ۴۱۳ | فصل سیزدهم هماهنگی راهبردی |
| ۴۱۶ | ۱۳-۱ مدل هماهنگی عملکرد |
| ۴۱۷ | ۱۳-۱-۱ گام اول |
| ۴۱۹ | ۱۳-۱-۲ گام دوم |
| ۴۲۲ | ۱۳-۱-۳ گام سوم |
| ۴۲۲ | ۱۳-۱-۴ گام چهارم |
| ۴۲۵ | ۱۳-۲ مدیریت قابلیت |
| ۴۲۶ | ۱۳-۲-۱ مدل‌های قابلیت |
| ۴۳۲ | ۱۳-۲-۲ ارتباط بین مدیریت عملکرد و مدیریت قابلیت |
| ۴۳۳ | ۱۳-۲-۳ نقد مدیریت قابلیت |
| ۴۳۵ | ۱۳-۳ مورد: هماهنگی عملکرد در شرکت فرابنفش |
| ۴۳۶ | ۱۳-۳-۱ گام اول |
| ۴۳۸ | ۱۳-۳-۲ گام دوم: اهداف کارکردی |
| ۴۳۸ | ۱۳-۳-۳ گام دوم: اهداف پروژه |
| ۴۴۲ | ۱۳-۳-۴ گام دوم: اهداف قابلیت |
| ۴۴۳ | ۱۳-۳-۵ گام دوم: اهداف فردی |
| ۴۴۴ | ۱۳-۳-۶ گام سوم: اجرا |
| ۴۴۵ | ۱۳-۳-۷ گام چهارم |
| ۴۴۶ | ۱۳-۴ مورد: هماهنگی عملکرد در انجمن اجتماعی مسکن هت اوستن |
| | ۱۳-۴-۱ گام اول: مأموریت، اهداف راهبردی و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های |
| ۴۴۸ | کلیدی عملکرد راهبردی |

| | | |
|---------|--|-----|
| ۱۳-۴-۲ | گام اول: اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد سازمانی و عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و فرایندهای اصلی | ۴۵۱ |
| ۱۳-۴-۳ | گام دوم: اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی و فردی | ۴۵۳ |
| ۱۳-۵ | آموزه‌ها | ۴۵۸ |
| ۱۳-۶ | هت اوستن، پنج سال بعد | ۴۶۱ |
| ۱۳-۷ | پیش‌شرط‌هایی برای مدیریت عملکرد زنده | ۴۶۳ |
| ۱۳-۸ | مورد: مدیریت عملکرد مبتنی بر قابلیت در شرکت باوفوندرز | ۴۶۸ |
| ۱۳-۸-۱ | معرفی مدیریت عملکرد و مدیریت قابلیت | ۴۷۰ |
| ۱۳-۸-۲ | هماهنگی | ۴۷۱ |
| ۴۷۴ | منابع و مآخذ | |
| ۴۷۷ | بخش سوم اجرای مدیریت راهبردی عملکرد | |
| ۴۷۹ | فصل چهاردهم اجرا | |
| ۱۴-۱ | حفظ سادگی نظام | ۴۷۹ |
| ۱۴-۲ | رهیافت اجرا | ۴۸۲ |
| ۱۴-۲-۱ | گام الف) آماده‌سازی پروژه | ۴۸۳ |
| ۱۴-۲-۲ | گام ب) ایجاد ساختار ثابت مسئولیت | ۴۸۳ |
| ۱۴-۲-۳ | گام ج) ایجاد سناریوها و اهداف راهبردی | ۴۸۳ |
| ۱۴-۲-۴ | گام د) ایجاد برنامه‌های اقدام راهبردی | ۴۸۳ |
| ۱۴-۲-۵ | گام ه) ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد | ۴۸۴ |
| ۱۴-۲-۶ | گام و) ایجاد برگ ثبت امتیازات متوازن | ۴۸۴ |
| ۱۴-۲-۷ | گام ز) ایجاد گزارش‌های موارد استثنا و اقدام و پیش‌بینی‌های چرخشی | ۴۸۷ |
| ۱۴-۲-۸ | گام ح) ایجاد ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت عملکرد | ۴۸۷ |
| ۱۴-۲-۹ | گام ط) حمایت از رفتار عملکردمحور سازمانی | ۴۸۸ |
| ۱۴-۲-۱۰ | گام ی) حمایت از رفتار عملکردمحور فردی | ۴۸۸ |
| ۱۴-۲-۱۱ | گام ک) هماهنگ‌سازی وظایف فردی با اهداف سازمانی | ۴۸۸ |
| ۱۴-۲-۱۲ | گام ل) به‌کارگیری و ارزشیابی نظام مدیریت راهبردی عملکرد | ۴۸۸ |

| | |
|----------|--|
| ۴۸۹..... | ۱۳-۲-۱۴ اعمال بایدها، نبایدها و اشکالات اجرا |
| ۴۹۳..... | ۳-۱۴ مدیریت عملکرد و مدیریت تغییر |
| ۴۹۴..... | ۱-۱۴-۳-۱ فعالیتها در آغاز |
| ۴۹۷..... | ۲-۱۴-۳-۲ فعالیتها در خلال آمادهسازی |
| ۵۰۱..... | ۳-۱۴-۳-۳ فعالیتها در خلال اجرا |
| ۵۰۴..... | ۴-۱۴-۳-۴ فعالیتها در پایان کار |
| ۵۰۵..... | منابع و مآخذ |
| ۵۰۷..... | بخش چهارم موضوعات ویژه |
| ۵۰۹..... | فصل پانزدهم مدیریت عملکرد در بخش دولتی |
| ۵۱۰..... | ۱-۱۵ تفاوت‌های مدیریت عملکرد در بخش‌های دولتی و خصوصی |
| ۵۱۱..... | ۲-۱۵ نقش سیاست |
| | ۳-۱۵ عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ‌ثبت امتیازات متوازن |
| ۵۱۳..... | در بخش دولتی |
| ۵۲۰..... | ۴-۱۵ اجرای مدیریت عملکرد بخش دولتی |
| ۵۲۲..... | ۵-۱۵ مورد: مدیریت عملکرد دولتی در وزارت تجارت و صنایع |
| ۵۲۳..... | ۱-۵-۱۵ آیین‌نامه بازگشت به محل کار |
| ۵۲۵..... | ۲-۵-۱۵ نیاز به اطلاعات عملکرد جدید |
| ۵۳۰..... | ۳-۵-۱۵ عوامل اساسی موفقیت واحد |
| ۵۳۲..... | ۴-۵-۱۵ گزارش مسئولیت |
| ۵۳۵..... | منابع و مآخذ |
| ۵۳۹..... | فصل شانزدهم مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه |
| ۵۴۰..... | ۱-۱۶ خصوصیات کشورهای در حال توسعه |
| ۵۴۶..... | ۲-۱۶ وضعیت مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه |
| ۵۵۶..... | ۳-۱۶ وضعیت در یکایک کشورها |
| ۵۵۷..... | ۱-۱۶-۳ آسیا |
| ۵۶۱..... | ۲-۱۶-۳ آفریقا |
| ۵۶۴..... | ۴-۱۶ نتیجه‌گیری |

| | |
|----------|--|
| ۵۶۵..... | مورد: نیاز به مدیریت عملکرد در بورکینافاسو |
| ۵۶۸..... | ۱-۱۶-۵ پژوهش‌ها در بورکینافاسو |
| ۵۶۹..... | ۲-۱۶-۵ وضعیت مدیریت عملکرد |
| ۵۷۲..... | ۳-۱۶-۵ علاقه به برگ ثبت امتیازات متوازن |
| ۵۷۵..... | ۶-۱۶ مورد: مدیریت راهبردی عملکرد در دانشکده آموزش تجارت تانزانیا |
| ۵۷۶..... | ۱-۱۶-۶ برنامه راهبردی دانشکده آموزش تجارت |
| ۵۷۹..... | ۲-۱۶-۶ تحلیل مدیریت عملکرد دانشکده آموزش تجارت |
| ۵۸۴..... | ۳-۱۶-۶ ایجاد نظام مدیریت راهبردی عملکرد برای دانشکده آموزش تجارت |
| ۵۹۲..... | منابع و مأخذ |
| ۵۹۷..... | سرنامها و اختصارات |

فهرست جدول‌ها

| | |
|-----------|--|
| جدول ۳-۱ | سازمان‌های دارای نظام‌های مدیریت عملکرد مختلف، خصوصیات متفاوت دارند ۷۸ |
| جدول ۳-۲ | ویژگی‌های برندگان چیست؟ ۸۰ |
| جدول ۳-۳ | پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری در مورد شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات ۹۱ |
| جدول ۳-۴ | پورتفوی محصولات فرابنفش ۹۶ |
| جدول ۳-۵ | مجاری توزیع شرکت فرابنفش ۹۷ |
| جدول ۴-۱ | ویژگی‌های سه سبک مرکزیت ۱۱۴ |
| جدول ۴-۲ | ویژگی‌های ساختارهای مرکزیت ۱۲۲ |
| جدول ۴-۳ | سبک مرکزیت گروه تولیدی محصولات برقی ۱۲۷ |
| جدول ۴-۴ | سبک مرکزیت متغیر در شرکت اسمل ۱۳۲ |
| جدول ۴-۵ | آمیزه ساختارهای مرکزیت در شرکت اسمل ۱۳۴ |
| جدول ۵-۱ | تأثیرات سناریوها بر اهداف راهبردی موجود در شرکت لب ۱۵۱ |
| جدول ۵-۲ | برخی اهداف ادارات استخراج شده از راهبرد شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده ۱۵۵ |
| جدول ۷-۱ | ماتریس اهداف راهبردی و فرایندهای اصلی ۱۹۷ |
| جدول ۷-۲ | جدول تعاریف: یک هدف راهبردی و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند آن ۱۹۹ |
| جدول ۷-۳ | عوامل اساسی موفقیت در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات ۲۰۳ |
| جدول ۷-۴ | برخی از شاخص‌های کلیدی عملکرد در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات ۲۰۴ |
| جدول ۷-۵ | نمونه‌هایی از استانداردهای عملکرد ۲۲۰ |
| جدول ۷-۶ | عوامل اساسی موفقیت در شرکت اسپات فری ۲۲۲ |
| جدول ۹-۱ | نمونه گزارش موارد استثنا ۲۵۶ |
| جدول ۹-۲ | نمونه گزارش اقدام ۲۶۶ |
| جدول ۹-۳ | یک عامل اساسی موفقیت و شاخص کلیدی عملکرد برای منطقه دوم ۲۶۹ |
| جدول ۱۱-۱ | ارزش‌های عملکردمحور در کارگزاری کاریابی موقت هلند ۳۵۲ |
| جدول ۱۱-۲ | چیدمان ارزش‌های عملکردمحور در کارگزاری کاریابی موقت هلند براساس بسامد آنها ۳۵۴ |

| | | |
|------------|---|-----|
| جدول ۱۲-۱ | عوامل رفتاری مهم در موفقیت مدیریت عملکرد | ۳۶۶ |
| جدول ۱۲-۲ | ابعاد نه‌گانه تحلیل مدیریت عملکرد | ۳۷۰ |
| جدول ۱۲-۳ | امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد در مورد شهرستان اقتصادی گرو (شامل انحراف‌های معیار) | ۳۸۸ |
| جدول ۱۲-۴ | مقایسه پروژه‌های اصلاحی در حال انجام گرو و تحلیل مدیریت عملکرد | ۳۹۱ |
| جدول ۱۲-۵ | برنامه فعالیت‌های پروژه گرو - عملکردمحور | ۳۹۳ |
| جدول ۱۲-۶ | سبک مرکزیت مختلط در شرکت استقرار مجدد نیروی کار | ۳۹۷ |
| جدول ۱۳-۱ | فعالیت‌های گام اول در مدل هماهنگی عملکرد | ۴۱۹ |
| جدول ۱۳-۲ | فعالیت‌های گام دوم در مدل هماهنگی عملکرد | ۴۲۱ |
| جدول ۱۳-۳ | فعالیت‌های گام سوم در مدل هماهنگی عملکرد | ۴۲۳ |
| جدول ۱۳-۴ | فعالیت‌های گام چهارم در مدل هماهنگی عملکرد | ۴۲۴ |
| جدول ۱۳-۵ | نمونه کاربرگ قابلیت | ۴۲۸ |
| جدول ۱۳-۶ | برخی از اهداف راهبردی شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها | ۴۳۵ |
| جدول ۱۳-۷ | برخی از اهداف واحدهای شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها | ۴۳۶ |
| جدول ۱۳-۸ | برخی از فرایندهای اصلی شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها | ۴۳۹ |
| جدول ۱۳-۹ | اهداف کارکردی مارتین همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها | ۴۴۱ |
| جدول ۱۳-۱۰ | هدف پروژه مارتین همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها | ۴۴۳ |
| جدول ۱۳-۱۱ | اهداف قابلیت مارتین | ۴۴۳ |
| جدول ۱۳-۱۲ | گزارش عملکرد موقتی مارتین | ۴۴۴ |
| جدول ۱۳-۱۳ | اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی هت اوستن | ۴۵۰ |
| جدول ۱۳-۱۴ | اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در واحد تجاری نگهداری و کنترل | ۴۵۱ |

| | | |
|------------|---|-----|
| جدول ۱۳-۱۵ | اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در واحد تجاری اجاره املاک | ۴۵۲ |
| جدول ۱۳-۱۶ | اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی در کارگزاری مشاوره نگهداری | ۴۵۶ |
| جدول ۱۳-۱۷ | اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی در امور اجاره‌داران | ۴۵۷ |
| جدول ۱۳-۱۸ | نمونه‌هایی از اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فردی | ۴۵۸ |
| جدول ۱۳-۱۹ | بازتدوین اهداف راهبردی هت اوستن | ۴۶۲ |
| جدول ۱۳-۲۰ | میزان توجه هت اوستن به عوامل رفتاری | ۴۶۵ |
| جدول ۱۴-۱ | مؤلفه‌های موفقیت در تغییر | ۴۹۳ |
| جدول ۱۵-۱ | عوامل اساسی موفقیت حاصل در مدیریت بنگاه کوچک و متوسط | ۵۲۶ |
| جدول ۱۵-۲ | شاخص‌های کلیدی عملکرد حاصل در مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط | ۵۲۸ |
| جدول ۱۵-۳ | عوامل اساسی موفقیت ستانده برای واحدهای سیاستگذاری و اجرایی | ۵۳۰ |
| جدول ۱۵-۴ | شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده برای واحدهای سیاستگذاری و اجرایی | ۵۳۱ |
| جدول ۱۶-۱ | عملکردمداری شرکت‌های در مالکیت دولتی بورکینافاسو | ۵۷۱ |
| جدول ۱۶-۲ | امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد در مورد دانشکده آموزش تجارت (شامل انحراف‌های معیار) | ۵۸۱ |

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱ چرخه عملکرد فردی از دیدگاه علمای اخلاق اسلامی ۱۹
- شکل ۱-۲ مراحل مدیریت عملکرد فردی از دیدگاه اسلام ۲۵
- شکل ۳-۱ رابطه میان مأموریت/ راهبرد و نظام کنترل و اطلاعات مدیریت ۵۳
- شکل ۳-۲ عناصر فرایند مدیریت راهبردی عملکرد ۵۵
- شکل ۳-۳ کاستی‌های نظام‌های سنتی کنترل و اطلاعات مدیریت ۶۳
- شکل ۳-۴ نمونه‌ای از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر با آن ۶۸
- شکل ۳-۵ کاربردهای اصلی نظام مدیریت راهبردی عملکرد ۷۲
- شکل ۳-۶ مزایای نظام‌های مدیریت عملکرد ۷۴
- شکل ۳-۷ چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد ۸۲
- شکل ۳-۸ ساختار سازمانی شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات ۸۹
- شکل ۳-۹ ساختار سازمانی شرکت فرابنفش ۹۵
- شکل بخش ۲-۱ گام‌های پیش رو برای پایه‌ریزی مدل مدیریت راهبردی ۱۰۹
- شکل ۴-۱ پایه‌ریزی ساختار مسئولیت هماهنگ ۱۱۱
- شکل ۴-۲ تأثیر دفتر مرکزی شرکت بر فرایند توسعه راهبردی سطوح پایین‌تر سازمانی و روش کنترل این سطوح ۱۱۴
- شکل ۴-۳ ساختارهای مرکزیت ۱۱۹
- شکل ۴-۴ نمای کلی منابع و جریان‌های زباله ۱۲۹
- شکل ۴-۵ شعبه‌های شرکت اسمل، در هماهنگی با انواع مشتریان و فرایندهای مختلف ۱۳۰
- شکل ۴-۶ ساختار مرکزیت شرکت اسمل: دو مدیر ارشد هرکدام مدیران اجرایی مرتبط در دو شعبه‌اند ۱۳۶
- شکل ۵-۱ ایجاد سناریوها و اهداف راهبردی ۱۴۱
- شکل ۵-۲ رابطه سناریوها با مأموریت و راهبرد سازمان ۱۴۳
- شکل ۵-۳ هماهنگ‌سازی راهبرد در تمام سطوح سازمان ۱۴۸
- شکل ۵-۴ مأموریت جدید شرکت فرابنفش ۱۶۲
- شکل ۶-۱ ایجاد برنامه‌های اقدام راهبردی ۱۶۷

- شکل ۶-۲ تفکیک فرایند توسعه راهبردی ۱۷۰
- شکل ۶-۳ ارتباط بین برنامه‌های اقدام راهبردی و بودجه ۱۷۲
- شکل ۶-۴ مراحل مختلف فرایند توسعه سودآوری ۱۷۴
- شکل بخش ۲-۲ گام‌های لازم برای پایه‌ریزی مدل راهبردی گزارش‌دهی ۱۷۹
- شکل ۷-۱ ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ۱۸۱
- شکل ۷-۲ فرایند ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ۱۸۲
- شکل ۷-۳ هرم سنجش عملکرد ۱۸۴
- شکل ۷-۴ نمونه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد (برای اداره پژوهش و توسعه) ۱۸۷
- شکل ۷-۵ نمونه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند اصلی ۱۸۸
- شکل ۷-۶ نمونه عوامل و شاخص‌های محیطی ۱۸۹
- شکل ۷-۷ نمونه استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نتیجه و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد اقدام ۱۹۱
- شکل ۷-۸ توازن بین اقدامات و نتیجه ۱۹۲
- شکل ۷-۹ ارتباط بین هدف راهبردی و فرایندها ۱۹۸
- شکل ۷-۱۰ رابطه میان دفتر مرکزی و واحدهای سازمانی ۲۰۰
- شکل ۷-۱۱ برنامه ایجاد چندمرحله‌ای راهبرد و شاخص‌های راهبردی در ساختار گروهی ۲۰۲
- شکل ۷-۱۲ ساختار سازمانی شرکت اسپات فری ۲۱۷
- شکل ۸-۱ ایجاد برگ ثبت امتیازات متوازن ۲۲۹
- شکل ۸-۲ پایه‌ریزی برگ ثبت امتیازات متوازن ۲۳۳
- شکل ۸-۳ ارتباط‌های علت و معلولی بین دیدگاه‌های برگ ثبت امتیازات متوازن ۲۳۵
- شکل ۸-۴ تأثیرگذاری دفتر مرکزی شرکت بر محتوا و به‌کارگیری برگ ثبت امتیازات متوازن، بسته به سبک مرکزیت ۲۴۱
- شکل ۹-۱ ایجاد گزارش‌های موارد استثنا و اقدام ۲۵۳
- شکل ۹-۲ چرخه گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و حمایت ۲۶۴
- شکل ۱۰-۱ پایه‌ریزی ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت عملکرد ۲۷۷
- شکل ۱۰-۲ ارسال و دریافت اطلاعات ۲۹۰
- شکل ۱۰-۳ بهره‌گیری از مخزن داده‌ها به‌منظور ایجاد اطلاعات یکپارچه مدیریت عملکرد ۲۹۲

- شکل ۱۰-۴ مدیریت اقدام در چارچوب سیستم مدیریت عملکرد شرکتی ۲۹۵
- شکل ۱۰-۵ قالب یکپارچه‌سازی کاربردها ۲۹۷
- شکل بخش ۲-۳ گام‌های پیش رو برای طراحی مدل رفتاری عملکردمحور ۳۲۱
- شکل ۱۱-۱ حمایت از رفتار عملکردمحور سازمانی ۳۲۳
- شکل ۱۱-۲ چارچوب جریان گزارش‌دهی مدیریت از واحدهای سازمانی به دفتر مرکزی شرکت ۳۳۳
- شکل ۱۱-۳ چرخه اعتمادسازی در جریان اجرای مدیریت عملکرد ۳۳۹
- شکل ۱۱-۴ پایه‌ریزی برگ ثبت امتیازات متوازن در کارگزاری کارپابی موقت هلند ۳۵۰
- شکل ۱۲-۱ حمایت از رفتار عملکردمحور فردی ۳۶۳
- شکل ۱۲-۲ نگاهی گذرا به فرایند مدیریت عملکرد ۳۶۴
- شکل ۱۲-۳ هماهنگی راهبردی در شهرداری ۳۹۲
- شکل ۱۳-۱ هماهنگ‌سازی اهداف فردی با اهداف سازمانی ۴۱۳
- شکل ۱۳-۲ گام‌های چهارگانه در مدل هماهنگی عملکرد ۴۱۸
- شکل ۱۳-۳ رابطه مدیریت قابلیت و مدیریت عملکرد ۴۲۷
- شکل ۱۳-۴ مدل MACH ۴۳۲
- شکل ۱۴-۱ حفظ سادگی فرایند مدیریت راهبردی عملکرد ۴۸۰
- شکل ۱۴-۲ برنامه پروژه برای مدیریت راهبردی عملکرد ۴۸۲
- شکل ۱۵-۱ انواع چهارگانه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد بخش دولتی ۵۱۴
- شکل ۱۵-۲ نمونه عامل محیطی و شاخص‌های محیطی همراه آن ۵۱۵
- شکل ۱۵-۳ نمونه انواع چهارگانه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد بخش دولتی ۵۱۷
- شکل ۱۵-۴ پایه‌ریزی برگ ثبت امتیازات متوازن بخش دولتی ۵۱۹
- شکل ۱۵-۵ نمودار سازمانی ساده شده وزارت تجارت و صنایع ۵۲۳
- شکل ۱۶-۱ ساختار سازمانی دانشکده آموزش تجارت به‌صورت ساده ۵۷۷

فهرست نمودارها

- نمودار ۲-۱ روندهای جاری ۴۳
- نمودار ۳-۱ رابطه بین مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی ۷۷
- نمودار ۳-۲ رابطه بین مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی ۷۹
- نمودار ۴-۱ نمودار سازمانی ساده شده گروه تولیدی محصولات برقی ۱۲۴
- نمودار ۶-۱ اثر چوب هاکی ۱۶۹
- نمودار ۹-۱ بودجه حوزه احتمالات و حوزه‌های مداخله ۲۶۰
- نمودار ۹-۲ نمونه‌هایی از وضعیت کنترل ۲۶۰
- نمودار ۱۰-۱ قاعده نسبت ۹۰ به ۱۰ درصدی در ارزش تجاری اطلاعات عملکرد ۲۷۸
- نمودار ۱۲-۱ نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد همراه با امتیازات ۱۷۰ سازمان هلند و ۲۵ سازمان انگلستان ۳۷۲
- نمودار ۱۲-۲ نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد همراه با امتیازات شهرستان اقتصادی گرو ۳۸۷
- نمودار ۱۲-۳ نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد در مورد شرکت استقرار مجدد نیروی کار ۳۹۶
- نمودار ۱۲-۴ نتیجه تحلیل مدیریت عملکرد در واحد تجاری شمال شرقی کارگزاری کاریابی موقت هلند ۴۰۱
- نمودار ۱۲-۵ نتیجه دومین کارگاه تحلیل مدیریت عملکرد در واحد تجاری شمال شرقی کارگزاری کاریابی موقت هلند ۴۰۳
- نمودار ۱۲-۶ نتایج مالی واحدهای تجاری کارگزاری کاریابی موقت هلند در سال گذشته ۴۰۳
- نمودار ۱۴-۱ نمونه سند تعریف شاخص کلیدی عملکرد ۴۸۶
- نمودار ۱۶-۱ عملکرد مالی شرکت‌های دولتی بورکینافاسو در سال‌های ۲۰۰۳-۲۰۰۰ ۵۷۲
- نمودار ۱۶-۲ نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد همراه با امتیازات دانشکده آموزش تجارت ۵۸۰
- نمودار ۱۶-۳ نمودار راداری PNA با امتیازات تفکیکی دو شعبه دانشکده آموزش تجارت ۵۸۳

فهرست پیرایندها

| | | |
|--------------|--|-----|
| پیرابند ۳-۱ | عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد | ۶۸ |
| پیرابند ۳-۲ | پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری | ۸۷ |
| پیرابند ۶-۱ | اثر چوب‌هاکی | ۱۶۹ |
| پیرابند ۸-۱ | فهرست نقشه راهبردی | ۲۴۰ |
| پیرابند ۹-۱ | گزارش راهبرد، اقدام و حمایت در شرکت اسپات فری در مورد منطقه دوم | ۲۷۱ |
| پیرابند ۱۰-۱ | پردازش اطلاعات در شرکت طراحی فرابنفش | ۳۱۳ |
| پیرابند ۱۱-۱ | سند کار: مروری بر ارزش‌های عملکردمحور گروه مدیریت و واحدهای تجاری کارگزاری کاریابی موقت هلند | ۳۵۱ |
| پیرابند ۱۲-۱ | نمونه عوامل اساسی موفقیت درباره گروه و شاخص‌های کلیدی عملکرد همراه آن | ۳۹۲ |
| پیرابند ۱۲-۲ | یادداشت پیت فیلدز | ۴۰۴ |
| پیرابند ۱۴-۱ | شاخص کلیدی عملکرد - روزهای آموزش | ۴۸۵ |
| پیرابند ۱۵-۱ | خلاصه گزارش پاسخ‌گویی مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط | ۵۳۳ |

فهرست نقشه‌ها

| | | |
|----------|--|-----|
| نقشه ۸-۱ | نمونه نقشه راهبرد | ۲۳۸ |
| نقشه ۸-۲ | نقشه راهبرد مجتمع شرکت‌های ساختمانی بابز | ۲۴۸ |

سخن ناشر

با فراگیری و گسترش کمی و کیفی سازمان‌ها، علم جدیدی برای تبیین بهتر چیستی و نحوه اداره آنها به وجود آمد. این علم جوان یا همان دانش مدیریت، همواره در تلاش است تا چارچوب‌های فکری جدیدی را برای اداره امور سازمان‌ها صورت‌بندی و ارائه کند که یکی از این داربست‌های به نسبت جدید، مدیریت عملکرد است. توجه و تأکید بر این مفهوم در حوزه مدیریت بخش خصوصی، حاصل گذر از دنیای محصول‌محور قدیم به اقتصاد مشتری‌محور امروزی و در مدیریت بخش عمومی، حاصل گذر از الگوهای سنتی به مدیریت دولتی نوین در اواسط نیمه دوم قرن بیستم است. پایش، سنجش و اندازه‌گیری، در این مقوله زیاد به چشم می‌خورد؛ زیرا اعتقاد بر این است که رفتارها را مقیاس‌ها، سنجه‌ها و سنجش‌ها به تحرک وامی‌دارد و در صورت همگام و هماهنگ شدن با نظام‌های دیگری همچون نظام‌های پاداش، سهم مؤثری در افزایش بهره‌وری در سطح فردی، سازمانی یا حتی اجتماعی خواهد داشت. اگر اندازه‌گیری وجود نداشته باشد، کنترل ناممکن می‌شود و در صورت نبود کنترل، مدیریت امکان‌پذیر نخواهد بود. در این صورت نه تنها پیشرفت و بهبود نخواهیم داشت، بلکه شاهد اضمحلال و نابودی نیز خواهیم بود. بنابراین به سیستمی نیاز داریم که بتواند نتایج را اندازه‌گیری کند و موفقیت را از شکست تمییز دهد. چون اگر نتوانیم موفقیت را از شکست تشخیص دهیم، احتمالاً به شکست‌ها پاداش می‌دهیم، اشتباهات قدیمی را تکرار می‌کنیم و منابع را هدر می‌دهیم.

باید بتوانیم نتایج را به منابع مصرف شده نیز مرتبط سازیم تا دریابیم هزینه واقعی فعالیت‌ها چه میزان است و تصمیم بگیریم که آیا بهتر است کارها را خودمان انجام دهیم یا به منابع بیرونی بسپاریم؛ همچنین باید بتوانیم سازمان خود را با گذشته، رقبا و دیگران مقایسه کنیم. باید اطمینان یابیم که نیازمندی‌ها و الزامات مشتریان و ارباب رجوع تأمین

شده است یا نه؟ و وضعیتی را فراهم سازیم تا بتوانیم به افراد، گروه‌های کاری و بخش‌های زیرمجموعه بازخورد مناسب و به‌موقع دهیم. برای اداره امور سازمان‌ها و جوامع، به هدایت، برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و حصول اطمینان از رفع خلأها، کاستی‌ها و نارضایتی‌ها، به وضع استانداردها و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های واقع‌بینانه‌ای نیاز داریم.

همه آنچه گفته شد، وظایف یا نتایج حاصل از طراحی و استقرار نظامی، به نام نظام مدیریت عملکرد است. اگر در سازمان‌های ما اعم از خصوصی، غیرانتفاعی یا دولتی، اطلاعات درزمینه عملکرد شفاف، مطابق نیاز و به‌موقع نیست، نتایج کارها و تحلیل آنها به‌روشنی وجود ندارد و افراد نمی‌دانند چه کاری باید انجام دهند و اولویت‌ها کدام‌اند و اقدامات فوری و اصلاحی چیست و فرایندهای سازمانی به‌خوبی درک نمی‌شوند و درباره آنها تفکر سازنده‌ای وجود ندارد، اینها همه می‌تواند حاکی از نیاز شدید سازمان‌ها به نظام راهبردی مدیریت عملکرد باشد.

این کتاب به‌منظور پاسخ به چنین نیازی تنظیم شده و مجموعه‌ای است مرکب از چارچوب‌ها و نظریه‌ها همراه با موارد عملی و کاربردی که براینده آن علاوه بر ارائه فهم دقیقی از مدیریت راهبردی عملکرد، مسیر عملی و گام‌های منطقی برای عملیاتی کردن این نوع مدیریت را نشان می‌دهد. ضمن اینکه از حوزه فردی و ضرورت مفهوم‌سازی یک نظام مدیریت عملکرد فردی نیز غافل نبوده‌ایم و قبل از تشریح مدیریت عملکرد در حوزه سازمانی، چرخه‌ای از اقدامات و مراحل که می‌توان برای تضمین سلامت نفس و داشتن زندگی پاک منطبق بر توصیه‌های دینی و رهنمودهای علمای اخلاق اسلامی برپا کرد مرور کرده‌ایم. از دیدگاه ما، انسان اجتماعی امروز برای پرهیز از غلتیدن در چنبره زندگی ماشینی و تبعات منفی دنیای مدرن، هم در حوزه زندگی فردی و هم زندگی سازمانی و اجتماعی، نیازمند نظام‌های پایشی قوی و قدرتمند است که مدیریت راهبردی عملکرد می‌تواند به چنین نیازهایی پاسخ دهد. امیدواریم این اثر برای همه خوانندگان به‌ویژه مدیران، کارشناسان و دانشجویان در حوزه تخصصی مدیریت عملکرد سازمانی مؤثر و راهگشا باشد. با علم به اینکه هیچ کار انسانی بدون خطا و بی‌نیاز از بهبود نیست، از هرگونه اظهارنظر و پیشنهاد خوانندگان محترم به گرمی استقبال می‌شود.

دکتر بهزاد پورسید

معاون پژوهشی مرکز

مقدمه

هدف از این کتاب آشنایی خوانندگان با اهمیت و ضرورت مدیریت راهبردی عملکرد و شیوه‌های اجرایی آن در دو سطح فردی و سازمانی و نیز ایجاد شناخت و ارتقای سطح مهارت در پرداختن به آن دسته از موضوعات رفتاری مطرح در مدیریت راهبردی عملکرد است. با مطالعه این کتاب، خوانندگان با ابعاد نظری و عملی مدیریت راهبردی عملکرد آشنا می‌شوند، که قابلیت‌های زیر از آن جمله‌اند:

- مراحل مدیریت عملکرد فردی از دیدگاه اسلام؛
 - شناخت اهمیت مدیریت راهبردی عملکرد در سطح سازمان؛
 - تحلیل ویژگی و فشردگی بهره‌گیری از نظام مدیریت عملکرد موجود یک سازمان؛
 - شناسایی چالش‌های عمده سازمان در جریان بهبود نظام مدیریت عملکرد؛
 - طراحی فرایند و نظامی ممتاز در مدیریت عملکرد؛
 - ارتقای جنبه‌های رفتاری در مدیریت راهبردی عملکرد؛
 - بحث و بررسی درباره جدیدترین تحولات در زمینه مدیریت راهبردی عملکرد.
- در بخش اول، مراحل اصلی عملکرد فردی از دیدگاه اخلاق اسلامی و در قالب چرخه مدیریت عملکرد فردی مفهوم‌سازی و تبیین شده است. بدون شک اگر کارکنان یک سازمان قائل به رعایت چنین چارچوبی برای عملکرد خود باشند، کمک بزرگی در راستای تعالی سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی خواهد بود.
- در ادامه این بخش نگاهی گذرا به نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت (نمونه‌های مقدماتی نظام‌های عملکرد راهبردی) و نیز مطالبی با عنوان «مدیریت راهبردی عملکرد: تعریف، فرایند و تاریخچه آن» آمده است. پس از آن، مطالبی درباره چرخه تحول در

مدیریت راهبردی عملکرد ارائه می‌شود. این چرخه، شامل مراحل مختلف فرایند مدیریت عملکرد، به صورت چارچوبی برای فصل‌های سوم تا سیزدهم در نظر گرفته شده است. ارکان مختلف این چرخه، شامل «طراحی مدل مدیریت راهبردی، طراحی مدل گزارش‌دهی راهبردی و طراحی مدل رفتاری عملکردمحور»، یکی پس از دیگری بررسی می‌شود. برخی موضوعات مورد بحث و بررسی عبارت‌اند از: ساختار مسئولیت، عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های اصلی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، فناوری اطلاعات و ارتباطات، گزارش‌دهی موارد استثنا و اقدام، رفتار عملکردمحور، مدیریت قابلیت، پیامد مدیریت عملکرد، مدیریت عملکرد در سازمان‌های غیرانتفاعی و مدیریت عملکرد در کشورهای در حال پیدایش.

هر فصل شامل دو بخش نظریه و موارد است؛ در بخش نظریه، درباره بنیان‌های مدیریت راهبردی عملکرد بحث و بررسی می‌شود. در بخش موارد، نظریه مربوطه با یک یا چند مورد عملی تشریح می‌شود. در این موارد، چگونگی کاربرد مفاهیم بررسی شده و در بخش پیشین همان فصل در سازمان‌های حقیقی صورت می‌گیرد. در پی موارد حقیقی نیز یک مطالعه موردی خیالی، به صورت مجموعه، از شرکتی به نام «طراحی فرابنفش» (فرابنفش)^۱ ارائه شده است. به این ترتیب، همچنان که فرابنفش به دنبال اصلاح نظام مدیریت راهبردی عملکرد خود است، خواننده امکان ورود به دنیای این شرکت خیالی را می‌یابد. در هر مورد فرابنفش، با طرح پرسش‌هایی برای تأمل و تفکر بیشتر خواننده پایان می‌پذیرد. هر فصل با مروری کوتاه بر اهداف آن فصل آغاز می‌شود و با خلاصه‌ای از نکات کلیدی همان فصل پایان می‌یابد تا از این رهگذر، امکان مرور سریع مطالب برای خواننده فراهم شود.

امیدواریم این اثر برای تمامی خوانندگان به‌ویژه مدیران، کارشناسان و دانشجویان در حوزه تخصصی مدیریت عملکرد سازمانی مؤثر و راهگشا باشد. از تمامی کسانی که در تنظیم این کتاب به ما کمک کردند، سپاسگزاری و تشکر می‌شود، به خصوص از

۱. نام این شرکت خیالی «Ultra Violet Design» است که به اختصار «UVD» آمده و در ترجمه حاضر، «شرکت طراحی فرابنفش» و به اختصار «فرابنفش» جایگزین آن شده است.

جناب آقای دکتر بهزاد پورسید، معاون پژوهشی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، آقای دکتر محمد قاسمی مدیر دفتر مطالعات برنامه و بودجه آن مرکز و جناب آقای دکتر محسن جاجرمی‌زاده، مدرس محترم دانشگاه، که با مساعدت‌ها و راهنمایی‌های خود زمینه چاپ این اثر را فراهم کردند و همچنین از جناب آقای عبدالرضا فاضلی و همکاران ایشان در دفتر فصلنامه مرکز پژوهش‌ها که تلاش‌های بی‌دریغی داشته‌اند صمیمانه سپاسگزاری می‌کنیم.

بخش اول

عملکرد فردی

فصل اول عملکرد فردی

۱-۱ مدیریت عملکرد فردی

بعضی ملت‌ها و جوامع در گذشته سرآمد و توسعه‌یافته بوده و بعضی دیگر در سال‌های اخیر مسیر توسعه و پیشرفت را به سرعت سپری کرده‌اند. موفقیت یا عقب افتادن کشورها و ملت‌ها از قافله تمدن بشری، تابع الگوهای اداره امور عمومی جوامع و شیوه‌های اداره امور فردی آنهاست. البته معیارها و شاخص‌های توسعه‌یافتگی، با توجه به نظام ارزشی و تعریف هر جامعه از پیشرفت و توسعه، متفاوت است، ولی در هر صورت نقش الگوهای مدیریت فردی را نمی‌توان نادیده گرفت.

یکی از سرمایه‌های گران‌بهای هر فرد، «زمان» و عمری است که در اختیار دارد. در میان موجودات زنده، تنها انسان متوجه زمان است و سعی در کنترل آن دارد. ادراک مفهوم زمان تحت تأثیر فرهنگ انسان‌ها قرار دارد و این تأثیرپذیری از آنجا ناشی می‌شود که زمان مفهومی ذهنی و نه واقعیت مادی است (خاکی، ۱۳۸۹). بررسی‌ها و شواهد تاریخی و تجربی حاکی از آن‌اند که مطابق با نوع فرهنگ حاکم بر کشورها، می‌توان ملت‌ها را به سه دسته «گذشته‌نگر»، «حال‌نگر» یا «آینده‌نگر» تقسیم کرد. بنابر ویژگی‌های فرهنگی و تاریخی و حتی شرایط اقلیمی و طبیعی، بعضی ملت‌ها حساسیت بیشتری به مفهوم زمان و گذشت عمر دارند و برای برخی دیگر گذران عمر و جریان زمان به امر عادی و تکراری تبدیل شده است. چنین خصلت‌هایی علاوه بر ویژگی‌های ارزشی و اجتماعی جامعه، بر نوع مدیریت عملکرد فردی تأثیر می‌گذارند.

ما در زندگی فردی برای استفاده بهتر و حداکثر از عمر خود، به هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و ایجاد نظم نیاز داریم. نظم زندگی به صورت مستمر در معرض آشفتگی است و ما باید بتوانیم با مهارت‌های فردی خود به آن نظم ببخشیم. به‌ویژه در عصر فراصنعت، گسترش فناوری اطلاعات و پیدایش مغز جهانی به نام اینترنت و شتاب روزافزون در توزیع

دانش و انفجار اطلاعات، مهارت‌های زندگی برای بشر تا حدود زیادی متفاوت از گذشته شده است. امروزه بشر پذیرفته که مطالعه و بررسی آینده امکان‌پذیر است و آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری به علم تبدیل شده است. بنابراین علاوه بر جوامع و سازمان‌ها، افراد نیز می‌توانند آینده خود را ترسیم و برای آن برنامه‌ریزی کنند و به این لحاظ مدیریت عملکرد فردی نیز قابل مفهوم‌سازی و تبیین است.

در فرایند آینده‌نگاری فردی، با الهام از مفاهیم دوران یونان باستان یا حتی نظریه‌ها و دیدگاه‌های متأخر، توصیه شده هر یک از افراد جامعه زندگی خود را همچون مسیر دنباله‌داری تصور کند که با تولد اتخاذ و تا زمان مرگ ادامه می‌یابد و بعد این مسیر را به مراحل همچون طفولیت، کودکی، نوجوانی، جوانی، بزرگسالی، میان‌سالی و سالخوردگی تقسیم کند و نیروها و روندهای زندگی خود را در حوزه‌هایی موازی با خط عمر که بر آینده فرد مؤثرند شناسایی و بر آن توافق کند. حوزه‌هایی مثل سلامت، خانواده، مالی و اقتصادی و شغل و امور اجتماعی، مهم‌ترین حوزه‌هایی هستند که روندهای فردی پراهمیت را شکل می‌دهند و رویدادهای عادی زندگی مانند رشد جسمی و سنی یا رویدادهای ناشی از تصمیم‌های ما یا منبعث از رویدادهای اجتماعی حاکم بر جامعه، این روندها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به عبارت دیگر تجربه، دانش و مهارت فرد در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات خود و تدوین سناریو برای هر یک از مراحل زندگی و خلق راهبردهای اثربخش برای دستیابی به سناریوهای مطلوب و ترسیم شده، همان مدیریت فردی است که خروجی آن را می‌توان در کیفیت زندگی آن فرد مشاهده کرد. حتی به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی برای حوزه فردی ساده‌تر از حوزه سازمان‌ها و دنیای کسب‌وکار باشد زیرا موفقیت در حوزه سازمانی به تمایل، پذیرش و مشارکت عده زیادی از ذی‌نفعان بستگی دارد، ولی در حوزه فردی تعداد ذی‌نفعان اندک است و این ویژگی از پیچیدگی کار ما در برنامه‌ریزی و مدیریت حوزه زندگی شخصی می‌کاهد. تنظیم برنامه راهبردی برای زندگی فردی، مستلزم داشتن چشم‌اندازی از آینده است تا برنامه خود را ذیل آن چشم‌انداز برای هر یک از مراحل زندگی تعیین کنیم. راهبردهای عملیاتی کردن آن برنامه‌ها را بشناسیم و بر روش‌های رویارویی با رویدادهای محتمل زندگی توافق کنیم و بر آنها مسلط شویم.

بی‌شک در مسیر زندگی فردی هم مانند زندگی سازمانی و اجتماعی، تنها دارا بودن هدف، برنامه و راهبرد کافی نیست، بلکه داشتن نظام بازخورد و ارزیابی و اصلاح مستمر ضامن موفقیت خواهد بود. هر فرد در مسیر زندگی‌اش باید از موقعیت و جایگاه فعلی خود نسبت به دورنما، اهداف و برنامه‌های خود، در مورد گذشته، دیگران و کاستی‌ها و فاصله‌ها، آگاهی و درک روشن و صریحی داشته باشد. بنابراین وجود مجموعه‌ای از معیارها و شاخص‌ها، روش‌های سنجش و اندازه‌گیری و نماگرهایی که کاستی‌ها و نقصان‌ها را نشان دهند و راه‌های بهبود و اصلاح مسیر را به ما بگویند، برای موفقیت فردی، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

برای ساخت چنین نظامی علاوه بر دانش و تجارب فردی و قابلیت‌های ذاتی و عقلانی بشر، هدایت تشریحی به‌عنوان موهبتی الهی به کمک آمده است که جوامع به‌ویژه جوامع دینی و مکتبی می‌توانند براساس رهنمودهای آسمانی و فراتر از دامنه‌های محدود درک بشری و حیات موقت دنیایی، افق زندگی خود را تنظیم کنند و با قطب‌نماهای مجهزتری کشتی زندگی خود را در این دریای متلاطم به ساحل مقصود برسانند. در ادامه مدیریت عملکرد فردی از دیدگاه اسلام مرور می‌شود.

۱-۲ مدیریت عملکرد فردی از دیدگاه اسلام

اسلام به‌عنوان دینی مترقی و اجتماعی، مسیرهای روشنی را در حوزه‌های فردی و اجتماعی پیش روی بشر قرار داده و منابع بسیار عمیق و غنی از رهنمودهای اسلامی وجود دارند که می‌توان دستورالعمل‌های عینی و عملی فراوانی را برای مدیریت، اعم از مدیریت فردی (فرد به‌عنوان یک مؤمن و مسلمان عضو جامعه اسلامی) یا مدیریت حکومت، دولت و سازمان‌ها از آنها استخراج کرد. در اینجا به فراخور بحث‌های مرحله‌ای که علمای اخلاق اسلامی برای سیر و سلوک فردی مشخص کرده‌اند و ما آنها را ارکان و روش‌های مدیریت عملکرد فردی از نگاه اسلام می‌نامیم، به‌طور مختصر مرور می‌شود.

از دیدگاه اسلام، بشر در طول عمر خود، همواره در معرض خطرهای و تباهی‌ها و بیم‌ها و امیدهاست. همانند انسانی که پیوسته در حال عبور از خیابان‌های شلوغ است و اندکی بی‌احتیاطی او را به کام مرگ می‌برد. برخی افراد ملاحظه‌کار، هیچ‌گاه از عرض

خیابان عبور نمی‌کنند و گاه نیز بر اثر بی‌احتیاطی، دست و پای سالم خود را از دست می‌دهند. پرسش این است پس برای عبور از عرض خیابان زندگی چه باید کرد؟ علمای اخلاق اسلامی به این پرسش در چهار مرحله پاسخ گفته‌اند که عبارت‌اند از: مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاقبه، که در ادامه هر یک از آنها توضیح داده می‌شود.^۱

۱-۲-۱ مشارطه

نخستین مرحله‌ای که علمای بزرگ اخلاق اسلامی برای مدیریت عملکرد فردی ذکر کرده‌اند، مشارطه است که منظور از آن، شرط کردن با نفس خویش است؛ با تذکرات و یادآوری‌هایی که همه‌روزه تکرار شوند. در متون اسلامی و کتاب‌های اخلاق آمده که هر فرد مسلمانی، باید نفس خویش را مخاطب قرار دهد و به او یادآور شود که من جز سرمایه گران‌بهای عمر، کالایی ندارم که اگر از دست برود، تمام هستی‌ام از دست رفته است و با یادآوری آیه شریفه «والعصر ان الانسان لفی خسر» (والعصر: ۱-۲) به نفس خویش بگوید: با از دست رفتن این سرمایه، من دچار خسران عظیم می‌شوم.

باید به خود بگوید: فکر کن عمر تو پایان یافته و از مشاهده حوادث بعد از مرگ و دیدن حقایق تلخ و ناگواری که با کنار رفتن حجاب‌ها، آشکار می‌شود، نخست پشیمان شده‌ای و فریاد برآورده‌ای «رب ارجعون، لعلی اعمل صالحاً فیما ترکت؛ ای (فرشتگان) پروردگار، شما را به خدا مرا بازگردانید تا عمل صالح انجام دهم در برابر کوتاهی‌هایی که کردم» (مؤمنون: ۹۹-۱۰۰). باز فرض کن پاسخ منفی «کلا» را از آنها شنیده‌ای و به درخواست تو عمل کرده‌اند و امروز به جهان بازگشته‌ای، بگو چه کاری برای جبران کوتاهی‌ها و تقصیرات گذشته می‌خواهی انجام دهی؟

سپس به نفس خویش در مورد اعضای بدن خود نیز سفارش کن و بگو اینها خدمتگزاران تو هستند و سر بر فرمان تو دارند و احتمالاً برای کسانی است که با این اعضای هفت‌گانه عصیان کنند، بیا و با کنترل دقیق این اعضا درهای دوزخ را به روی

۱. مراحل مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاقبه عیناً و با اندکی دخل و تصرف. ن.ک.: مکارم شیرازی، اخلاق در قرآن، ج اول، انتشارات مدرسه امام علی بن ابی‌طالب، چاپ ۱۳۸۶.

خود ببند و نیز سفارش مراقبت از اعضای خود را به نفس بنما، که این نعمت‌های بزرگ الهی را در طریق معصیت او به کار نگیرد و این مواهب عظیم را تنها وسیله طاعت او قرار دهد. از بعضی دعا‌های امام سجاد (ع) در صحیفه سجادیه نیز برمی‌آید که ایشان عنایت خاصی به مسئله مشارطه داشته‌اند. در دعای سی‌ویکم، دعای معروف توبه، در پیشگاه خداوند عرض می‌کند: «ولک یا رب شرطی الا اعود فی مکروهک و ضمانی ان لا ارجع فی مذمومک و عهدی ان اهجر جمیع معاصیک؛ پروردگارا! شرطی در پیشگاه تو کرده‌ام که به آنچه دوست نداری، بازنگردم و تضمین می‌کنم به سراغ آنچه را تو مذمت کرده‌ای نروم و عهد می‌کنم که از جمیع گناهانت دوری‌گزینم».

از آیات قرآن نیز برمی‌آید که یاران پیامبر (ص) درباره مسائل مهم با خدا عهد و پیمان داشتند که آن نیز نوعی مشارطه است، در آیه ۲۳ سوره احزاب می‌خوانیم: «من المؤمنین رجال صدقوا ما عاهدوا الله علیه فمنهم من قضی نحبه و منهم من ینتظر و ما بدلوا تبدیلا؛ در میان مؤمنان مردانی هستند که بر سر عهدی که با خدا بسته‌اند صادقانه ایستاده‌اند، بعضی پیمان خود را به آخر بردند (و در راه او شربت شهادت نوشیدند) و بعضی دیگر در انتظارند و هرگز تبدیل و تغییری در عهد و پیمان خود ندادند».

این در حالی بود که بعضی دیگر با خدا عهد می‌بستند و شرط می‌کردند و آن را می‌شکستند. در آیه ۱۵ همان سوره (احزاب) می‌خوانیم: «ولقد کانوا عاهدوا الله من قبل لایولون الابدبار و کان عهد الله مسئولا؛ (گروهی که در جنگ احزاب مردم را به بازگشت از میدان تشویق می‌کردند) پیش از آن با خدا عهد کرده بودند که پشت به دشمن نکنند و عهد الهی مورد سؤال قرار خواهد گرفت و همگی در برابر آن مسئول‌اند».

در حدیثی از امام علی (ع) می‌خوانیم: «من لم یتعاهد النقص من نفسه غلب علیه الهوی و من کان فی نقص فالموت خیر له؛ کسی که بررسی نقصان نفس خویش نکند، هوای نفس بر او چیره می‌شود؛ و کسی که پیوسته در حال سقوط و نقصان است، مرگ برای او بهتر است». بنابراین مشارطه از گام‌های مهم تهذیب اخلاق است و بدون آن، ابرهای تیره و تار غفلت و غرور، سایه تاریک و شوم خود را بر دل و جان آدمی می‌افکند و نجات او بسیار مشکل می‌شود.

۲-۲-۱ مراقبه

مراقبه از ماده رقبه به معنی گردن، گرفته شده و از آنجاکه انسان هنگام نظارت و مواظبت از چیزی گردن می‌کشد و اوضاع را زیر نظر می‌گیرد، این واژه به معنی نظارت و مواظبت و تحقیق و زیر نظر گرفتن چیزی است. این واژه در تعبیرات علمای اخلاق در مورد «مراقبت از خویشتن» به کار می‌رود و مرحله‌ای است بعد از مشارطه یعنی انسان بعد از عهد و پیمان با خویش برای طاعت فرمان الهی و پرهیز از گناه باید مراقب پاکی خویش باشد، چرا که اگر غفلت کند، ممکن است تمام شرط و پیمان‌ها به هم بریزد. البته پیش از آنکه انسان مراقب خویش باشد، فرشتگان الهی مراقب اعمال اویند؛ قرآن مجید می‌فرماید: «و ان علیکم لحافظین؛ بی‌شک حافظان و مراقبانی بر شما گمارده شده است (که اعمال شما را به دقت زیر نظر دارند)» (انفطار: ۱۰). در اینجا منظور از «حافظین»، همان حافظان و مراقبان اعمال است به قرینه آیات بعد که می‌فرماید: «یعلمون ما تفعلون؛ آنها می‌دانند شما چه می‌کنید». و در آیه ۱۸ سوره ق می‌فرماید: «ما یلفظ من قول الالدیه رقیب عتید؛ انسان هیچ سخنی را تلفظ نمی‌کند، مگر اینکه نزد آن فرشته‌ای مراقب و آماده برای انجام مأموریت است». و از آن بالاتر، خداوند عالم و قادر، همیشه و در همه جا مراقب اعمال ماست.

در آیه ۱ سوره نساء می‌خوانیم: «ان الله کان علیکم رقیبا؛ به یقین خداوند مراقب شماست». همین معنی در آیه ۵۲ سوره احزاب نیز آمده است؛ که می‌فرماید: «و کان الله علی کل شیء رقیبا؛ و خداوند ناظر و مراقب هر چیزی است». در آیه ۱۴ سوره علق آمده است: «الم یرى؛ آیا انسان نمی‌داند که خداوند (همه اعمالش را) می‌بیند؟». در آیه ۲۱ سوره سبأ آمده است: «و ربک علی کل شیء حفیظ؛ پروردگار تو نگهبان و مراقب هر چیز است».

ولی سالکان راه خدا و رهروان راه دوست که پیوسته در طریق تقوا و تهذیب نفوس گام برمی‌دارند، پیش از آنکه فرشتگان خداوند مراقب اعمال آنها باشند، خودشان مراقب اعمالشان هستند. به تعبیر دیگر، این مراقبت از درون می‌جوشد، نه از برون، به همین

دلیل، تأثیر آن، بسیار زیاد و نقش آن فوق‌العاده مهم است. البته توجه به «مراقبت از برون» سبب محکم شدن پایه‌های «مراقبت از درون» می‌شود.

درحقیقت انسان در این دنیا به کسی می‌ماند که گوهرهای گران‌بهای دارد و از بازار آشفته‌ای می‌گذرد و می‌خواهد با آن بهترین متاع‌ها را برای خود تهیه کند، درحالی‌که اطرافش را دزدان و شیادان گرفته‌اند، چنین کسی اگر لحظه‌ای از سرمایه نفیس خویش غافل شود، آن را به غارت می‌برند و او می‌ماند و اندوه و افسوس. دقیقاً همین‌گونه است، شیاطین جن و انس در این جهان انسان را احاطه کرده‌اند و هوا و هوس‌های درون او را به‌سوی خود می‌خوانند، اگر خویش را به خدا نسپارد و مراقب اعمال خویش نباشد، سرمایه ایمان و تقوای او به غارت می‌رود و دست خالی از این جهان به سرای دیگر منتقل خواهد شد. در آیات قرآن و روایات اسلامی اشارات فراوانی به این مرحله شده است، از جمله:

۱. «الم يعلم بان الله یری؛ آیا انسان نمی‌داند که خدا او و اعمالش را می‌بیند» (علق: ۱۴) که هم به مراقبت پروردگار به اعمال انسان اشاره دارد و هم اینکه او باید مراقب خویش باشد.

در جای دیگر خطاب به مؤمنان می‌فرماید: «یا ایها الذین آمنوا اتقوا الله و لتنظر نفس ما قدمت لغد و اتقوا الله ان الله خبیر بما تعملون؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از (مخالفت) خدا بپرهیزید و هرکس باید بنگرد تا برای فردایش چه‌چیز از پیش فرستاده که خداوند از آنچه انجام می‌دهید آگاه است» (حشر: ۱۸).

جمله «ولتنظر نفس ما قدمت لغد» درواقع همان مفهوم مراقبه را می‌رساند. همین معنی در جای دیگر قرآن، به شکل محدودتری بیان شده، می‌فرماید: «فلینظر الانسان الی طعامه؛ انسان باید به طعام خویش بنگرد (و مراقب باشد که آیا از طریق حلال آنها را فراهم ساخته یا از طریق حرام)» (عبس: ۲۴).

۲. در حدیثی از رسول خدا (ص) می‌خوانیم که در تفسیر احسان در آیه شریفه (ان الله یامر بالعدل و الاحسان) فرمود: «الاحسان ان تعبد الله کانک تراه فان لم تکن تراه فانه یراک؛ نیکوکاری به این است که آن‌چنان خدا را پرستش کنی که گویی او را می‌بینی و اگر تو او را نمی‌بینی او تو را می‌بیند».

بدیهی است توجه به این حقیقت که خداوند در همه جا و در هر حال و در هر زمان، ناظر و شاهد و مراقب اعمال ماست، روح مراقبت را در ما زنده می‌کند، تا پیوسته مراقب اعمال خویش باشیم.

۳. در حدیث دیگری از امیر مؤمنان علی (ع) آمده است که فرمود: «ینبغی ان یکون الرجل مهیما علی نفسه، مراقبا قلبه، حافظا لسانه؛ سزاوار است انسان بر خویشتن مسلط و همیشه مراقب قلب خود و نگاهدار زبان خویش باشد».

۴. در حدیثی از امام صادق (ع) چنین نقل شده است: «من رعى قلبه عن الغفله و نفسه عن الشهوه و عقله عن الجهل، فقد دخل فی دیوان المتنبهین، ثم من رعى عمله عن الهوى و دینه عن البدعه و ماله عن الحرام فهو من جمله الصالحین؛ کسی که مراقب قلبش در برابر غفلت و نفسش در برابر شهوت و عقلش در مقابل جهل باشد، نام او در دفتر بیداران و آگاهان ثبت می‌شود و آن کسی که مراقب عملش از نفوذ هواپرستی و دینش از نفوذ بدعت و مالش از آلودگی به حرام بوده باشد، در زمره صالحان است».

۵. در حدیث قدسی خداوند می‌فرماید: «یا بؤسا للقائین من رحمتی و یا بؤسا لمن عصانی و لم یراقبنی؛ بدا به حال کسانی که از رحمت من مأیوس شوند و بدا به حال کسی که نافرمانی من کند و مراقب (حضور) من نباشد».

در یکی از خطبه‌های امیر مؤمنان علی (ع) آمده است: «فرحم الله امرء راقب ربه وتتكب ذنبه، وكابر هواه، وكذب مناه؛ خدا رحمت کند کسی را که (در اعمال خویش) مراقب پروردگارش باشد و از گناه بپرهیزد و با هوای نفس خویش مبارزه کند و آرزوهای واهی را تکذیب کند».

۷. در نهج‌البلاغه نیز آمده است: «فاتقوا الله عباد الله تقيه ذی لب شغل التفکر قلبه ... و راقب فی یومه غده؛ پس تقوای الهی پیشه کنید ای بندگان خدا، تقوای اندیشمندی که تفکر قلب او را به‌خود مشغول داشته ... و امروز مراقب فردا (ی قیامت) خویش است».

آری! «مراقبت» از خویشتن یا پروردگار یا قیامت که در این روایات آمده، همه به یک معنی است؛ یعنی مراقب اعمال و اخلاق خویش بودن و نظارت دقیق بر آن داشتن

و همه روز و در همه حال و در هر جا به کارهایی که انجام می‌دهد، توجه داشته باشد. بنابراین رهروان راه حق و سالکان طریق الی الله باید بعد از «مشارطه»، یعنی عهد و پیمان بستن با خود و خدای خویش برای اطاعت و بندگی حق و تهذیب نفس، به‌طور مداوم مراقب خود باشند که این پیمان الهی شکسته نشود و درست همانند طلبکاری که از هم‌پیمانانش مطالبه پرداخت دیون می‌کند، از نفس خویش وفا به این عهد الهی را مطالبه کند. بدیهی است هرگونه غفلت سبب عقب‌ماندگی و ضرر و زیان فاحش می‌شود، همان‌گونه که اگر انسان در مطالبات مادی‌اش کوتاهی کند، به‌آسانی سرمایه‌های خود را از دست می‌دهد، به‌ویژه در مواجهه با افراد فریب‌کار و فرصت‌طلب.

۳-۲-۱ محاسبه

مرحله بعد که علمای اخلاق برای مدیریت بر عملکرد فردی ذکر کرده‌اند، محاسبه است؛ یعنی هر کس در پایان هر سال یا ماه و هفته یا در پایان هر روز به محاسبه کارهای خویشتن بپردازد و عملکرد خود را در زمینه خوبی‌ها و بدی‌ها، اطاعت و عصیان، خداپرستی و هواپرستی دقیقاً محاسبه کند و درست مانند تاجر موشکاف و دقیقی که همه روز یا هر هفته و هر ماه و هر سال به حسابرسی تجارت‌خانه خود می‌پردازد و سود و زیان خویش را از دفاتر تجاری بیرون می‌کشد و ترازنامه و بیلان تنظیم می‌کند، به محاسبه الهی و معنوی دست زند و همین کار را در مورد اعمال و اخلاق خویش انجام دهد.

روشن است محاسبه چه در امر دین باشد یا دنیا، یکی از این دو فایده مهم را دارد: اگر صورت‌حساب، سود کلانی را نشان دهد، دلیل بر صحت عمل و درستی راه و لزوم تعقیب آن است و هرگاه زیان مهمی را نشان دهد، دلیل بر وجود بحران و خطر و احتمالاً افراد مغرض و دزد و خائن یا خطاکار و ناآگاه در تجارت‌خانه است که باید هرچه سریع‌تر برای اصلاح آن کوشید. در این زمینه در منابع اسلامی اعم از آیات و روایات اشارات پرمعنایی دیده می‌شود.

آیات زیادی از قرآن خبر از وجود نظم و حساب در مجموعه جهان آفرینش می‌دهد و انسان‌ها را به دقت و اندیشه در این نظم و حساب دعوت می‌کند، از جمله می‌فرماید: «و السماء رفعها و وضع المیزان - ألا تطغوا فی المیزان؛ آسمان را برافراشت و میزان و

قانون در آن گذاشت، تا در میزان طغیان نکنید (و از مسیر عدالت و حساب منحرف نشوید)» (الرحمن: ۸-۷).

در جای دیگر می‌خوانیم: «و کل شیء عنده بمقدار؛ و هر چیز نزد او (خدا) مقدار معینی (حساب روشنی) دارد...» (رعد: ۸). و نیز می‌فرماید: «و ان من شیء الا عندنا خزائنه و ما ننزله الا بقدر معلوم؛ و خزائن همه چیز فقط نزد ماست و ما جز به اندازه معین آن را نازل نمی‌کنیم» (حجر: ۲۱).

از سوی دیگر قرآن مجید در آیات متعددی از حساب دقیق روز قیامت خبر داده است، از جمله از زبان لقمان حکیم خطاب به فرزندش نقل می‌کند: «یا بنی انما ان تک مثقال حبة من خردل فتکن فی صخره او فی السموات او فی الارض یأت بها الله ان الله لطیف خبیر؛ پسر! اگر به اندازه سنگینی دانه خردلی (کار نیک یا بد) باشد و در دل سنگی یا در (گوشه‌ای) از آسمان‌ها و زمین قرار گیرد، خداوند آن را (در قیامت برای حساب) می‌آورد؛ خداوند دقیق و آگاه است» (لقمان: ۱۶).

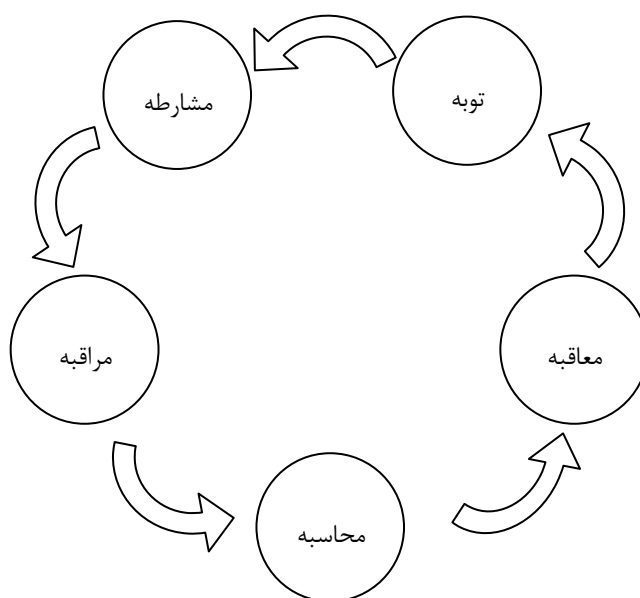
و نیز می‌فرماید: «و ان تبدوا ما فی انفسکم او تخفوه یحاسبکم به الله؛ اگر آنچه را در دل دارید آشکار کنید یا پنهان سازید، خداوند شما را طبق آن محاسبه می‌کند» (بقره: ۲۸۴).

این مسئله به اندازه‌ای اهمیت دارد که یکی از نام‌های روز قیامت، «یوم الحساب» است: «ان الذین یضلون عن سبیل الله لهم عذاب شدید بما نسوا یوم الحساب؛ کسانی که از راه خدا منحرف می‌شوند، به خاطر فراموش کردن روز حساب عذاب شدیدی دارند» (ص: ۲۶).

مسئله حساب در قیامت به اندازه‌ای روشن و آشکار است که انسان را در آنجا حسابرس خودش می‌سازند و به او گفته می‌شود: «اقرء کتابک کفی بنفسک الیوم علیک حسیباً؛ (در آن روز به انسان گفته می‌شود) نامه اعمال را بخوان، کافی است که امروز خود حسابگر خود باشی» (اسراء: ۱۴).

با این حال و با توجه به اینکه همه چیز در دنیا و آخرت دارای حساب است، چگونه

انسان می‌تواند از حساب خویش در این جهان غافل بماند؛ او که باید فردا به حساب خود برسد، چه بهتر که در این دنیا ناظر بر حساب خویش باشد؛ او که می‌داند همه چیز در این جهان حساب و کتابی دارد، چرا خود را از حساب و کتاب دور دارد؟! مجموعه آیات مذکور و مانند آن این پیام مهم را برای همه انسان‌ها دارد که هرگز محاسبه را فراموش نکنید و اگر می‌خواهید بارتان فردا سبک باشد، در این جهان به حساب خویش برسید، پیش از آنکه در آن جهان به حساب شما برسند.



شکل ۱-۱ چرخه عملکرد فردی از دیدگاه علمای اخلاق اسلامی

در روایات اسلامی، مسئله از این هم گسترده‌تر است؛ از جمله:
۱. در حدیث معروف رسول خدا (ص) می‌خوانیم: «حاسبوا انفسکم قبل أن تحاسبوا و زنوها قبل أن توزنوا و تجهزوا للعرض الاکبر؛ خویشتن را محاسبه کنید پیش از آنکه به حساب شما برسند و خویش را وزن کنید قبل از آنکه شما را وزن کنند (و ارزش خود را تعیین کنید پیش از آنکه ارزش شما را تعیین کنند) و آماده شوید برای عرصه بزرگ (روز قیامت)».

۲. در حدیث دیگر از همان حضرت خطاب به ابوذر می‌خوانیم: «یا اباذر حاسب نفسک قبل ان تحاسب فانه اهون لحسابک غذا وزن نفسک قبل ان توزن ...؛ ای ابوذر! به حساب خویش برس، پیش از آنکه به حساب تو برسند، چرا که این کار برای حساب فردای قیامت تو آسان‌تر است و خود را وزن کن پیش از آنکه تو را وزن کنند».

۳. در حدیثی از امیر مؤمنان علی (ع) می‌خوانیم که فرمود: «ما احق للانسان ان تکون له ساعه لایشغله شاغل یحاسب فیها نفسه، فینظر فیما اکتسب لها و علیها فی لیلها و نهارها؛ چقدر شایسته است که انسان ساعتی برای خود داشته باشد، که هیچ چیز او را به خود مشغول نسازد و در این ساعت، محاسبه خویش کند و بنگرد چه کاری به سود خود انجام داده و چه کاری به زیان خود، در آن شب و در آن روز».

در این حدیث به وضوح مسئله محاسبه در هر روز، آن هم در ساعتی که فراغت به‌طور کامل حاصل باشد، آمده است؛ این امر از شایسته‌ترین امور برای انسان شمرده شده است.

۴. همین معنی در حدیث امام صادق (ع) به شکل دیگری آمده است، می‌فرماید: «حق علی کل مسلم یعرفنا، ان یرض عمله فی کل یوم و لیله علی نفسه، فیکون محاسب نفسه، فان رای حسنة استزاد منها و ان رای سیئة استغفر منها لثلا یخزی یوم القیامة؛ بر هر مسلمانی که معرفت ما را دارد، لازم است که اعمال خود را در هر روز و شب، بر خویشتن عرضه بدارد و حسابگر نفس خود باشد؛ اگر حسنه‌ای مشاهده کرد، برای افزودن آن کوشش کند و اگر سیئه‌ای ملاحظه کرد، از آن استغفار کند، مبادا روز قیامت رسوا شود».

۵. همین معنی از امام کاظم (ع) به‌گونه دیگری روایت شده است، که فرموده‌اند: «یاهشام لیس منا من لم یحاسب نفسه فی کل یوم فان عمل حسنة استزاد منه و ان عمل سیئا استغفر الله منه و تاب؛ کسی که هر روز به حساب خویش نرسد، از ما نیست، اگر کار خوبی انجام داده، از خدا توفیق فزونی طلبد (و خدا را بر آن سپاس گوید) و اگر عمل بدی انجام داده، استغفار کند و به‌سوی خدا برگردد و توبه کند».

روایات در این زمینه فراوان است، علاقه‌مندان می‌توانند برای توضیح بیشتر به مستدرک‌الوسائل، الجهاد، ابواب الجهاد/النفس مراجعه کنند. این روایات به‌خوبی نشان

می‌دهد که مسئله محاسبه نفس در اسلام اهمیت زیادی دارد و کسانی که اهل محاسبه نفس نیستند، از پیروان راستین ائمه اهل بیت علیهم السلام محسوب نمی‌شوند. در این روایات به فلسفه و حکمت این کار نیز به روشنی اشاره شده که این کار می‌تواند مایه فزونی حسنات و جلوگیری از سیئات و جبران آنها شود و مانع سقوط انسان در گرداب هلاکت و غرق شدن در دریای غفلت و بی‌خبری شود.

به راستی چرا ما با امور مادی و معنوی حداقل یکسان برخورد نکنیم؟! امور مادی ما حساب و کتاب و دفتر روزنامه و ترازنامه و صورت سود و زیان و دفتر کل دارد، ولی برای امور معنوی حتی حاضر به حساب به اصطلاح سرانگشتی نیز نیستیم، در حالی که امور معنوی به درجات بالاتر و والاتر است و اصولاً با امور مادی مقایسه‌شدنی نیست! به همین دلیل، در حدیث پرمعنایی از پیغمبر اکرم (ص) می‌خوانیم: «لایکون العبد مؤمناً حتی یحاسب نفسه اشد من محاسبة الشریک شریکه و السید عبده؛ انسان هرگز اهل ایمان نخواهد شد، مگر اینکه در حسابرسی خویش سخت‌گیر باشد؛ حتی سخت‌گیرتر از حساب شریک نسبت به شریکش و مولی نسبت به غلامش».

این موضوع به اندازه‌ای مهم است که حتی جمعی از بزرگان کتاب‌هایی در موضوع محاسبه نفس نوشته‌اند، از جمله *محاسبة النفس* مرحوم سید بن طاووس حلی (متوفای ۶۶۴ هـ. ق)، *محاسبة النفس* مرحوم کفعی (از علمای قرن نهم هجری)، *محاسبة النفس فی اصلاح عمل الیوم و الاعتذار من الامس* مرحوم حاج میرزا علی حائری مرعشی (متوفای ۱۳۴۴ هـ. ق) و *محاسبة النفس* سیدعلی مرعشی (متوفای ۱۰۸۰ هـ. ق). در اینجا به چند نکته مهم اشاره می‌کنیم:

۱-۲-۳-۱ چگونه باید نفس را «محاسبه» کرد؟

چگونه باید خویشتن را پای حساب حاضر کرد و مورد بازخواست قرار داد؛ بهترین راه همان است که در حدیثی از امیر مؤمنان علی (ع) نقل شده که بعد از نقل حدیث پیغمبر اکرم (ص) که فرمود: «اکیس الکیسین من حاسب نفسه؛ عاقل‌ترین مردم کسی است که به محاسبه خویش پردازد»، مردی از آن حضرت پرسید «یا امیرالمؤمنین و

کیف یحاسب الرجل نفسه؛ ای امیر مؤمنان! انسان چگونه نفس خویش را محاسبه کند؟ امام ضمن بیان مشروحی فرمود: «هنگامی که صبح را به شام می‌رساند، نفس خویش را مخاطب ساخته چنین گوید: ای نفس! امروز بر تو گذشت و تا ابد باز نمی‌گردد و خداوند از تو درباره آن سؤال می‌کند که در چه راه آن را سپری کردی؟ چه عملی در آن انجام دادی؟ آیا به یاد خدا بودی و حمد او را به‌جا آوردی؟ آیا حق برادر مؤمن را ادا کردی؟ آیا غم و اندوهی از دل او زدودی؟ و در غیاب او زن و فرزندش را حفظ کردی؟ آیا حق بازماندگانش را بعد از مرگ او ادا کردی؟ آیا با استفاده از آبروی خویش، جلو غیبت برادر مؤمن را گرفتی؟ آیا مسلمانی را یاری نمودی؟ راستی چه کار (مثبتی) امروز انجام دادی؟! سپس آنچه را که انجام داده به یاد می‌آورد، اگر به‌خاطرش آمد که عمل خیری از او سر زده، حمد خداوند متعال و تکبیر او را به‌دلیل توفیقی که به او عنایت کرده به‌جا می‌آورد و اگر معصیت و تقصیری به‌خاطرش آمد، از خداوند متعال آمرزش می‌طلبد و تصمیم بر ترک آن در آینده می‌گیرد و آثار آن را از نفس خویش با تجدید صلوات بر محمد و آل پاکش و عرضه بیعت با امیر مؤمنان علی (ع) بر خویشتن و قبول آن و اعاده لعن بر دشمنان و مانعان از حقوقش، محو می‌کند؛ هنگامی که این محاسبه (جامع و کامل) را انجام داد، خداوند می‌فرماید: من به خاطر دوستی تو با دوستانم و دشمنی‌ات با دشمنانم (و محاسبه جامعی که با نفس خویش داشتی) در مورد گناهانت به تو سخت‌گیری نمی‌کنم و تو را مشمول عفو خود خواهم ساخت».

۲-۳-۱ آثار محاسبه نفس چیست؟

از آنچه در بحث‌های گذشته آمد، پاسخ این پرسش روشن می‌شود، ولی بسیار بجاست، در اینجا از تعبیراتی که در احادیث اسلامی آمده بهره بگیریم:

در حدیثی از امیر مؤمنان علی (ع) آمده است: «کسی که محاسبه نفس خویشتن کند، بر عیوب خویش واقف می‌شود و از گناهانش باخبر می‌گردد (و به دنبال آن) از گناه توبه می‌کند و عیوب را اصلاح می‌نماید». و نیز از همان امام می‌خوانیم: «کسی که به محاسبه خویشتن پردازد، سعادت‌مند می‌شود». و باز در حدیث دیگری از همان حضرت

می‌خوانیم: «ثمرة المحاسبة صلاح النفس؛ میوه درخت محاسبه، اصلاح نفس است».

بعضی بزرگان علم اخلاق در توضیح حقیقت محاسبه، گفته‌اند که مانند محاسبه با شریک است که درباره سرمایه و سود و زیان بیاندیشد، اگر سودی حاصل شده، سهم خود را از شریک بگیرد و تشکر کند و اگر خسروانی حاصل شده، او را ضامن بشمرد و وادار به جبران در آینده کند. سرمایه مهم انسان یعنی عمر که در اختیار نفس اوست نیز همین‌گونه است؛ سود آن کارهای خیر و خسران آن گناهان است؛ و موسم تجارت تمام طول روز و شریک او در معامله، نفس اماره است.

نخست درباره فرایض مطالبه کند، اگر انجام یافته، خدا را شکر گوید و خویشتن را به ادامه این راه ترغیب کند و اگر فریضه‌ای از دست رفته، قضای آن را مطالبه کند و اگر انجام یافته، ولی به‌طوری ناقص بوده، وادار به جبران از طریق نوافل کند و اگر معصیتی مرتکب شده، او را بازخواست کند و جبران آن را بطلبید؛ درست همان‌گونه که تاجر با شریکش محاسبه می‌کند، که حتی جزئی‌ترین امور و کمترین مبلغ را در حساب فروگذاری نمی‌کند، تا در معامله مغبون نشود؛ به‌ویژه که انسان در برابر نفس اماره قرار گرفته که خدعه‌گر، نیرنگ‌باز، مکار و افسونگر است. درواقع کاری را که فرشتگان الهی در قیامت با او انجام می‌دهند، او در دنیا با خویشتن انجام دهد و حتی افکاری را که به مغزش خطور کرده و قیام و قعود و خوردن، آشامیدن و خواب و سکوت را محاسبه کند و برای مثال سؤال کند چرا فلان جا ساکت شدی؟ و چرا در فلان مورد حرف زدی ... (و سزاوار است انسان محاسبه نفس خویشتن را روزبه‌روز و ساعت‌به‌ساعت انجام دهد، وگرنه رشته کار از دستش بیرون می‌رود)؛ اگر انسان به‌زای هر معصیتی که در طول عمر انجام می‌دهد، سنگی در حیاط خانه‌اش بیاندازد، به‌زودی پر می‌شود؛ عیب کار اینجاست که انسان در حفظ و حساب معاصی سهل‌انگاری می‌کند، ولی دو فرشته‌ای که مأمور حفظ اعمال اویند، همه را ثبت و ضبط می‌کنند؛ و بالاتر از همه، خداوند همه را احصا می‌فرماید؛ همان‌گونه که قرآن می‌گوید: «احصیه الله و نسوه؛ خداوند حساب آنها را نگه داشته و آنان فراموشش کرده‌اند» (مجادله: ۶).

به‌عنوان حسن ختام، این بحث را با حدیثی درباره چگونگی حساب روز قیامت که از آن می‌توان روش محاسبه دنیا را فراگرفت، پایان می‌دهیم: رسول خدا (ص) فرمود: «لا

تزلزل قدماء عبد يوم القيامة حتى يسئل عن اربع: عن عمره في ما افناه و عن شبابه فيما ابلاه و عن ماله من اين اكتسبه و في ما انفقه و عن حبنا اهل البيت؛ در روز قیامت هیچ انسانی قدم از قدم بر نمی‌دارد تا از چهار چیز سؤال شود: از عمرش که در چه راهی آن را سپری نموده و از جوانی‌اش که در چه راهی آن را کهنه کرده و از مالش که از کجا به دست آورده و در چه راهی مصرف نموده و از محبت ما اهل بیت (که آیا حق آن را ادا کرده یا نه)».

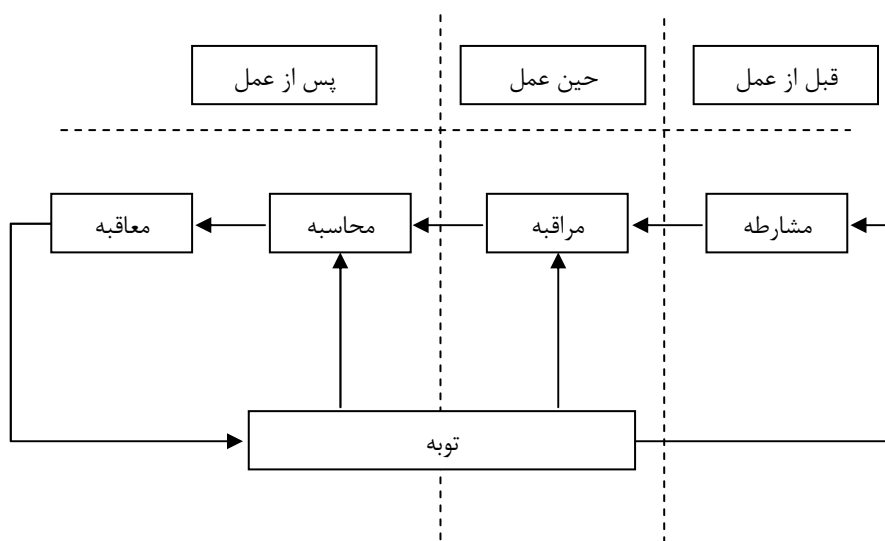
۴-۲-۱ معاتبه و معاقبه (سرزنش کردن و کیفر دادن)

آخرین گام که بعد از «محاسبه» در فرایند مدیریت عملکرد فردی از دیدگاه اسلام انجام می‌گیرد، معاتبه و معاقبه به معنای سرزنش و مجازات نفس در برابر خطاها و خلاف‌هایی است که از او سر زده است، زیرا اگر انسان حساب کند و در مقابل کارهای خلاف، واکنشی نشان ندهد، نتیجه معکوس خواهد شد، به تعبیر دیگر، موجب جرئت و جسارت نفس است. همان‌گونه که وقتی انسان، کارمندان و کارگران و شرکای خود را پای حساب حاضر می‌کند و از آنها تخلف‌ها و نادرستی‌هایی در حساب می‌بیند، در برابر آن واکنش نشان داده و به نوعی آنها را کیفر می‌دهد - از مرحله خفیف و ملایم مانند سرزنش گرفته تا مرحله کیفرهای مختلف - کسانی که در مسیر قرب خدا گام برمی‌دارند و به سیر و سلوک مشغول‌اند، نیز در مقابل نفس سرکش باید چنین باشند، در غیر این صورت، محاسبه نتیجه معکوس می‌دهد، یعنی موجب جرئت و جسارت بیشتر می‌شود.

قرآن مجید تا آن حد به این مسئله اهمیت داده که به نفس «لوامه» سوگند یاد می‌کند و می‌فرماید: «و لا اقسم بالنفس اللوامه» و می‌دانیم نفس لوامه همان وجدان بیداری است که صاحبش را هنگام ارتکاب کار خلاف ملامت و سرزنش می‌کند، که این خود نوعی معاقبه و مجازات خویشتن است.

روشن است که معاقبه و مجازات خویشتن در برابر کارهای خلاف، سلسله‌مراتبی دارد که از ملامت شروع می‌شود، سپس به مراحل شدیدتر مانند محروم کردن خویشتن از بعضی لذایذ زندگی در مدت معینی منتهی می‌شود.

در قرآن مجید به نمونه جالبی از این موضوع در مورد سه نفر از متخلفان جنگ تبوک اشاره شده که پیامبر اکرم (ص) پس از بازگشت از جنگ، به مسلمانان دستور داد با آنها ترک رابطه کنند تا آنجا که زمین با آن همه وسعتش بر آنها تنگ شد و آنها در مقام توبه برآمدند و به مجازات خویش پرداختند، به این صورت که خودشان نیز یکدیگر را ترک گفتند و در انزوای کامل به ادامه توبه مشغول شدند؛ پس از مدتی خداوند توبه آنها را پذیرفت و این آیه را نازل فرمود: «و علی الثلاثة الذین خلفوا حتی اذا ضاقت علیهم الارض بما رحبت و ضاقت علیهم انفسهم و ظنوا ان لا ملجأ من الله الا الیه ثم تاب علیهم لیتوبوا ان الله هو التواب الرحیم؛ (همچنین) آن سه نفر را که (در مدینه) بازماندند (و از شرکت در تبوک خودداری کرده و مسلمانان با آنان قطع رابطه کردند) تا آن حد که زمین با همه وسعتش بر آنها تنگ شد و (حتی) جایی در وجود خویش برای خود نمی‌یافتند و دانستند که پناهگاهی از خدا، جز به‌سوی او نیست، در این هنگام خدا آنان را مشمول رحمت خود ساخت، (و به آنان توفیق داد) تا توبه کنند (و خداوند توبه آنها را پذیرفت) که خداوند توبه‌پذیر و مهربان است» (توبه: ۱۱۸).



شکل ۱-۲ مراحل مدیریت عملکرد فردی از دیدگاه اسلام

جمله «و ضاقت علیهم انفسهم؛ نفس آنها بر آنها (نیز) تنگ شد» ممکن است به مسئله «معاقبه نفس» اشاره داشته باشد که آنان برای مجازات خویشتن یکدیگر را ترک گفتند و در انزوای مطلق فرورفتند و اینجا بود که خداوند توبه آنان را پذیرفت. در شأن نزول آیه ۱۰۲ سوره توبه: «و آخرون اعترفوا بذنوبهم خلطوا عملا صالحا و آخر سیئا عسی الله ان یتوب علیهم ان الله غفور رحیم؛ و گروه دیگری به گناهان خود اعتراف کردند و اعمال صالح و ناصالحی را به هم آمیختند، امید می‌رود که خداوند توبه آنها را بپذیرد، چرا که خداوند غفور و رحیم است». داستانی درباره «ابولبابه انصاری» که از یاران پیامبر (ص) بود، نقل شده است؛ وی بر اثر سستی، از شرکت در جنگ تبوک خودداری کرد، بعداً سخت پشیمان و ناراحت شد؛ به مسجد پیامبر (ص) آمد و خود را به یکی از ستون‌ها که امروز به «ستون ابولبابه» یا «ستون توبه» معروف است، بست و سوگند یاد کرد که خود را باز نکند، مگر اینکه پیامبر (ص) بیاید و گره را بگشاید؛ به تعبیر دیگر، خداوند قبولی توبه او را اعلام کند. مدتی بر این حال ماند، سپس آیه مذکور نازل شد و قبولی توبه او را اعلام کرد.

روشن است که اقدام ابولبابه، نوعی «معاقبه» و مجازات خویشتن در برابر کار خلاف بود و نشان می‌دهد که این مرحله از سیر و سلوک در عصر پیامبر (ص) و در میان یاران او نیز وجود داشته است. جمله خلطوا عملا صالحا و آخر سیئا (اعمال صالح و ناصالحی را به هم آمیختند) نیز شاید اشاره به این معنی باشد. در احادیث اسلامی نیز به مسئله معاقبه اشاره شده است، از جمله:

۱. امیر مؤمنان علی (ع) در اوصاف برجسته متقین و پرهیزکاران در نهج‌البلاغه در شرح یکی از اوصاف آنها می‌فرماید: «ان استصعبت علیه نفسه فی ما تکره لم یعطها سؤلها فی ما تحب؛ هرگاه نفس او در انجام وظایفی که خوش ندارد، سرکشی کند (و به راه گناه برود) او هم از آنچه دوست دارد محروم می‌سازد (و از این طریق نفس سرکش را مجازات می‌کند)». یعنی در برابر سرکشی نفس، گاه آنچه را مورد علاقه او از خواب و خوراک و استراحت است، از او دریغ می‌دارد، تا از این طریق مجازات شود و دیگر به راه عصیان و نافرمانی حق نرود.

۲. در حدیث دیگری در *غررالحکم* از آن حضرت آمده است: «اذا صعبت عليك نفسك فاصعب لها تذلل لك؛ هنگامی که نفس بر تو سخت گیرد (و در برابر طاعت فرمان حق به آسانی تسلیم نشود) تو هم بر او سخت بگیری (و خواسته‌هایش را از او دریغ دار) تا در برابر تو تسلیم شود».

۳. و نیز از آن حضرت آمده است: «من ذم نفسي اصلحها، من مدح نفسي ذبحها؛ آن کس که نفس خویشتن را مذمت (و سرزنش) کند، سبب اصلاح آن را فراهم کرده و آن کس که خویشتن را مدح و ثنا گوید، گویی خود را ذبح کرده است».

۴. باز در حدیثی از همان امام همام، آمده است که فرمود: «دواء النفس الصوم عن الهوى و الحميه عن لذات الدنيا؛ داروی نفس (سرکش) روزه گرفتن از هوا و هوس‌ها و پرهیز از لذات دنیا است».

در حالات صحابه پیامبر (ص) و علمای بزرگ و مؤمنان پاک‌دل، نمونه‌های فراوانی از این مطلب دیده می‌شود که آنها هنگام ارتکاب گناهی، خویشتن را در معرض معاقبه و مجازات قرار می‌دادند و هرکدام به نوعی برای عدم تکرار گناه در آینده اقدام می‌کردند از جمله:

۱. در حالات یاران پیامبر (ص) آمده است که یکی از اصحاب به نام ثعلبه که از انصار بود، با سعید بن عبدالرحمن (که از مهاجران بود) پیمان برادری داشت. در یکی از غزوات سعید به همراهی پیامبر (ص) به میدان جهاد شتافت و ثعلبه در مدینه ماند و به دوست خود اطمینان داد که مشکلات خانواده او را حل می‌کند و از این‌رو هر روز برای آنها آب و هیزم می‌آورد و در حل مشکلاتشان می‌کوشید. روزی زن سعید درباره مطلبی از پشت پرده با ثعلبه سخن می‌گفت، هوای نفس بر او چیره شد، پرده را کنار زد، همین که چشمش به همسر زیبای سعید افتاد، دل از دست بداد و گام پیش نهاد و دست دراز کرد که زن را در آغوش گیرد، ولی همسر سعید فریاد زد، ثعلبه چه می‌کنی؟ آیا رواست برادر مجاهدت در راه خدا مشغول جهاد باشد و تو در خانه او نسبت به همسرش قصد خلاف داشته باشی؟! این سخن، ثعلبه را تکان داد، گویی از خوابی عمیق برخاسته بود، فریادی کشید و از خانه بیرون رفت و سر به کوه و صحرا گذاشت و به گریه و زاری پرداخت و می‌گفت: «الهی انت المعروف بالغفران و انا الموصوف بالعصیان؛ خدایا تو معروف به آمرزش و من موصوف به گناهم». به این ترتیب او برای مجازات خویشتن به دلیل

خطایی که انجام داده بود، خود را در محرومیت و تنگنا قرار داد. سرانجام طی داستان مفصل خدمت پیامبر (ص) رسید و به پیشگاه آن حضرت توبه خویش را عرضه داشت و آیه ۱۳۵ سوره آل عمران در حق او نازل شد و توبه‌اش مقبول درگاه الهی افتاد: «والذین اذا فعلوا فاحشة او ظلموا انفسهم ذكروا الله فاستغفروا لذنوبهم و من يغفر الذنوب الا الله و لم يصروا على ما فعلوا و هم يعلمون؛ و آنها که وقتی مرتکب عمل زشتی شوند، یا به خود ستم کنند، به یاد خدا می‌افتند و برای گناهان خود طلب آمرزش می‌کنند و کیست جز خدا که گناهان را ببخشد و بر گناه اصرار نمی‌ورزند، با اینکه می‌دانند».

۲. در حالات فقیه بزرگ عالم شیعه، مرحوم آیت‌الله بروجردی (قدس سره الشریف) نقل شده که هرگاه عصبانی می‌شد و احیاناً به بعضی طلاب درس خود پرخاش می‌کرد، با اینکه همانند پرخاش پدر به فرزندش بود، بلافاصله پشیمان می‌شد و در مقام عذرخواهی و جبران برمی‌آمد و طبق نذری که داشت، فردای آن روز را برای جبران این کار روزه می‌گرفت و به این ترتیب، خود را در برابر این کار کوچک معاقبه می‌فرمود.

۳. یکی از علمای بزرگ اخلاق نقل می‌کرد که یکی از آقایان اهل منبر می‌گفت: من در آغاز منبرم سلام بر امام حسین (ع) می‌کنم و جواب می‌شنوم، اگر جواب نشنوم منبر نمی‌روم! این حالت روحانی از آنجا برای من پیدا شد که روزی وارد مجلس مهمی شدم و واعظ معروفی را بر منبر دیدم، این خیال در دل من پیدا شد که بعد از او سخنرانی جالبی کنم و او را بشکنم! به دلیل این خیال غلط تصمیم گرفتم چهل روز به منبر نروم، به دنبال این کار (معاقبه خویشتن به دلیل فکر خطا و خیال باطل) این نورانیت در قلب من پیدا شد که پاسخ سلامم را به حضرت، می‌شنوم.

کوتاه سخن اینکه، مراقبه و سپس محاسبه در صورتی اثر قاطع دارد، که مسئله معاقبه و کیفی‌های مناسب، نسبت به نفس اماره و هوا و هوس‌های سرکش را در پی داشته باشد، وگرنه تأثیر آن بسیار ضعیف خواهد بود. ولی این به معنی پذیرش اعمال مرتاضان و بعضی صوفیان منحرف و صحه گذاشتن بر آنها نیست که به طور مثال انسان برای ریاضت نفس یا جبران خطاهایی که انجام داده دست به اعمال خشونت‌بار بزند و مجازات‌های خطرناک و ابلهانه‌ای در مورد خود به اجرا درآورد، بلکه منظور از «معاقبه» کارهایی شبیه آنچه در بالا آمده است، مانند روزه گرفتن، تعطیل کردن برنامه‌هایی که

در معرض هوا و هوس است و محروم ساختن خویشتن از پاره‌ای لذات مادی و امثال آنها. به گفته مرحوم نراقی در *معراج السعادة*: «اگر کار خلافی از او سر زد، در مقام تنبیه خود برآید؛ مثلاً، تن به عبادات سنگین و انفاق اموالی که مورد علاقه اوست بدهد، اگر لقمه حرام یا مشتبهی خورده خویشتن را مقداری گرسنگی دهد و اگر زبان به غیبت مسلمانی گشوده، مدح او کند یا با سکوت، خود را تنبیه، یا با ذکر خدا آن را جبران نماید؛ اگر شخص فقیر و تنگدستی را کوچک شمرده و نسبت به او توهین کرده، مال فراوانی را به او ببخشد و همچنین نسبت به سایر معاصی و تقصیرات در مقام جبران برآید».

۵-۲-۱ توبه

توبه در اصل به معنی بازگشت از گناه است (در صورتی که به شخص گنهکاری نسبت داده شود)، ولی در قرآن و روایات اسلامی بارها به خدا نسبت داده شده، در این صورت به معنی بازگشت به رحمت است، همان رحمتی که به دلیل ارتکاب گناه از گنهکار سلب شده بود، پس از بازگشت او به خط عبادت و بندگی خدا، رحمت الهی به وی بازمی‌گردد، به همین دلیل یکی از نام‌های خدا، تواب (بسیار بازگشت‌کننده به رحمت یا بسیار توبه‌پذیر) است. در واقع توبه، واژه مشترک لفظی یا معنوی است میان خدا و بندگان (اگر به بنده نسبت داده شود، با کلمه الی متعدی می‌شود و چنانچه به خدا نسبت داده شود، با کلمه علی).

در *المحجة البيضاء* درباره حقیقت توبه آمده است که توبه سه رکن دارد، نخست علم، دوم حال و سوم فعل که هر کدام علت دیگری محسوب می‌شود. منظور از علم شناخت، اهمیت ضرر و زیان گناهان است و اینکه حجاب میان بندگان و ذات پاک محبوب واقعی می‌شود. اگر انسان این معنی را به خوبی درک کند، قلب او به علت از دست دادن محبوب ناراحت می‌شود و چون می‌داند عمل او سبب این امر شده، نادم و پشیمان می‌شود و این ندامت به ایجاد اراده و تصمیم در مورد گذشته و حال و آینده می‌انجامد. در زمان حال آن عمل را ترک می‌گوید، نسبت به آینده تصمیم بر ترک گناهی که سبب از دست دادن محبوب می‌شود می‌گیرد و نسبت به گذشته درصدد جبران برمی‌آید. در واقع، نور علم و یقین سبب آن حالت قلبی می‌شود که سرچشمه ندامت است و آن

سبب موضع‌گیری‌های سه‌گانه نسبت به گذشته و حال و آینده می‌شود. این همان چیزی است که بعضی آن را انقلاب روحی می‌خوانند و می‌گویند توبه نوعی انقلاب در روح و جان آدمی است که او را به تجدیدنظر در برنامه‌های خود وامی‌دارد. بسیاری از علمای اخلاق نخستین گام برای تهذیب اخلاق و سیر الی‌الله را توبه می‌دانند، توبه‌ای که صفحه قلب را از آلودگی‌ها پاک و تیرگی‌ها را به روشنایی مبدل سازد و پشت انسان را از بار سنگین گناه سبک کند، تا به راحتی بتواند طریق به سوی خدا را بی‌ماید. مرحوم فیض کاشانی در آغاز جلد هفتم *المحجة البيضاء* که در واقع آغازگر بحث‌های اخلاقی است، می‌گوید: «توبه از گناه و بازگشت به سوی ستار العیوب و علام الغیوب، آغاز راه سالکین و سرمایه پیروزمندان و نخستین گام مریدان و کلید علاقه‌مندان و مطلع برگزیدگان و برگزیده مقربان است. سپس اشاره به این حقیقت می‌کند که غالباً انسان‌ها گرفتار لغزش‌هایی می‌شوند» و با اشاره به لغزش آدم (که در واقع ترک اولی بود نه گناه) می‌گوید: «چه اشکالی دارد که همه فرزندان آدم به هنگام ارتکاب خطاها به او اقتدا کنند، چرا که خیر محض، کار فرشتگان است و آمادگی برای شر بدون جبران، خوی شیاطین است و بازگشت به خیر بعد از شر، طبیعت آدمیان است؛ آن کس که به هنگام ارتکاب گناه و انجام شر به خیر بازگردد، حقیقتاً انسان است. در واقع توبه اساس دین را تشکیل می‌دهد، چرا که دین و مذهب انسان را به جدا شدن از بدی‌ها و بازگشت به خیرات دعوت می‌کند؛ و با توجه به این حقیقت، لازم است توبه در صدر مباحث مربوط به اعمال و صفات نجات‌بخش قرار گیرد».

به عبارت دیگر، بسیار اتفاق می‌افتد که از انسان، به‌ویژه در آغاز تربیت و سیر و سلوک الی‌الله، لغزش‌هایی سر می‌زند، اگر درهای بازگشت به روی او بسته شود، به کلی مأیوس می‌شود و برای همیشه از پیمودن این راه بازمی‌ماند، به همین دلیل، در مکتب تربیتی اسلام، توبه به‌عنوان یک اصل مهم مطرح است و از تمام آلودگان به گناه دعوت می‌کند برای اصلاح خویش و جبران گذشته از این باب رحمت الهی وارد شوند. این حقیقت در سخنان امام علی (ع) در مناجات تائبین به زیباترین صورت بیان شده، «الهی انت الذی فتحت لعبدک بابا الی عفوک سمیته التوبه فقلت توبوا الی الله توبه نوحا، فما

عذر من اغفل دخول الباب بعد فتحه؛ معبود من! تو کسی هستی که به روی بندگان دردی به سوی عفو گشوده‌ای و نامش را توبه نهاده‌ای و فرموده‌ای بازگردید به سوی خدا و توبه کنید، توبه خالص! حال که این در رحمت باز است، عذر کسانی که از آن غافل شوند چیست؟

جالب اینکه خداوند علاقه زیادی به توبه بندگان دارد، چرا که آغاز تمام خوشبختی‌های انسان است. در حدیثی از امام باقر (ع) آمده است: «ان الله تعالى اشد فرحا بتوبة عبده من رجل اضل راحلته و زاده في ليلة ظلماء فوجدها؛ خداوند از توبه بنده‌اش بسیار شاد می‌شود، بیش از کسی که مرکب و توشه خود را در بیابان (خطرناکی) در یک شب تاریک گم کرده و سپس آن را بیابد». این تعبیر که با کنایات و لطف خاصی آمیخته است، نشان می‌دهد که در واقع توبه، هم مرکب است و هم توشه راه، تا انسان وادی ظلمانی عصیان را پشت سر گذارد و به سرمنزله نور و رحمت و صفات والای انسانیت برسد.

منابع و مآخذ

قرآن کریم.

نهج البلاغه.

خاکی، غلامرضا (۱۳۸۹). مدیریت زمان، تهران، بازتاب.

فیض کاشانی (۱۴۱۷). المحجة البيضاء.

قاضی ناصح‌الدین ابوالفتح عبدالواحد بن محمد بن عبدالواحد تمیمی آمری، عمرالحکم.

مکارم شیرازی (۱۳۸۶). اخلاق در قرآن، ج اول، انتشارات مدرسه امام علی بن ابی طالب.

ملا احمد نراقی (۱۳۷۱). معراج السعادة، قرن ۱۳.

فصل دوم معرفی مدیریت عملکرد سازمانی

آیا این سازمان شماسست؟

- اطلاعات عملکرد شفاف، مطابق نیاز و به موقع است.
 - تحلیل نتایج روشن است (هم «چیستی» و هم «چرایی» آن).
 - اقدامات و بررسی‌های مدیریت (به صورت عمودی و افقی) کارایی دارد.
 - مدیریت و کارکنان فرایندهای سازمانی را درک می‌کنند و درباره آنها «تفکر سازنده» دارند.
 - در صورت لزوم، اقدامات فوری (اصلاحی و بازدارنده) انجام می‌گیرد.
 - «همه می‌دانند چه کار کنند».
- چنانچه پاسخ یک یا چند مورد از موارد مذکور منفی باشد، نظام مدیریت عملکرد در سازمان شما به اصلاح و بهبود نیاز دارد.

۲-۱ عصر نهایت رقابت

قبل از هر چیز به بعضی واقعیت‌های دنیای سازمان‌ها می‌پردازیم:

- در پنج سال گذشته، سوءمدیریت، تصمیمات غلط و رویه‌های نامناسب در اجرای راهبردهای شرکت‌ها، بیش از همه به نابودی ارزش سهام شرکت‌ها در نتیجه عدم تحقق درآمدها منجر شده است. بررسی اخیر بوز آلن همیلتون^۱ براساس مطالعه‌ای پیمایشی در میان ۱۲۰۰ شرکت بزرگ نشان داد که در ۳۶۰ مورد از شرکت‌های با بدترین عملکرد، ۸۷ درصد میزان ارزش از دست رفته، ناشی از لغزش‌های راهبردی و ناکارآمدی عملیاتی بوده و تنها ۱۳ درصد آن را می‌توان به تحقق نیافتن درآمدها یا ضعف نظارت هیئت‌مدیره‌های شرکت‌های سهامی نسبت داد (Kocourek et al., 2005).
- میانگین زمان تصدی سمت‌های مدیرعامل یا مدیران کل در سطح جهان، به صورت مداوم کاهش می‌یابد، به گونه‌ای که از بیش از ۱۰ سال در دو دهه قبل، امروزه

1. Booz Allen Hamilton

به دو سال و نیم رسیده است. دلیل اصلی برکناری این مدیران نیز عملکرد ضعیف آنهاست، نه مسائل اخلاقی یا رفتار غیرقانونی (Lucier et al., 2005).

- بیش از ۵۰ درصد مدیران براساس آنچه به دلشان برات می‌شود، تصمیم می‌گیرند، نه بر پایه واقعیت‌های مسلم و ۳۶ درصد آنها «جعبه‌های سیاه» در سازمان خود دارند، حوزه‌هایی که چندان از آن مطلع نیستند (SAS Institute Nederland, 2002).

- با وجود این باور فراگیر، که رضایت کارمند و وفاداری او بر رضایت و وفاداری مشتری تأثیری مثبت دارد و از این رهگذر، گردش کار و سودآوری شرکت افزایش می‌یابد، همچنان از هر ۱۰ سازمان، چهار مورد به‌گونه‌ای فعال به انگیزش وفاداری کارمند نمی‌پردازند (Manpower, 2002).

- در بیست سال اخیر، تعداد شرکت‌هایی که جایگاه راهبری در صنعت خود را از دست داده یا سقوط کرده‌اند، دوبرابر شده است. در پنجاه سال گذشته، تعداد شرکت‌های جدیدی که به فهرست پانصد شرکت استاندارد اضافه شده و جایگزین شرکت‌های قدیمی و معتبر شده‌اند، دوبرابر شده است. امروزه تنها ۴۰ درصد از پانصد شرکت خوش‌اقبال^۱ در سال ۱۹۸۰ هنوز در این فهرست دیده می‌شوند. هم‌اکنون میانگین طول عمر هر شرکت در فهرست شرکت‌های موفق، فارغ از وسعت آن دوازده و نیم سال است (Rooij, 1996; Foster and Caplan, 2001; Huyett and Viguerie, 2005).

- ۷۰ درصد جمعیت کشورها دولت خود را چندان کارآمد نمی‌دانند، از این رو، اعتماد زیادی به آن ندارند. در میان مقامات دستگاه‌های دولتی نیز تقریباً وضع به همین شکل است. اعتماد عمومی به شرکت‌های انتفاعی از ۶۰ درصد در سال ۱۹۸۰ به ۴۰ درصد در سال ۲۰۰۰ کاهش یافته و در این میان، تنها ۲۸ درصد از جمعیت به حقیقت گفته‌های رهبران سازمان‌ها اعتماد دارند، که البته هنوز ۱۰ درصد بیش از اعتماد آنها به سیاستمداران است (Morton, 2003; McKinsey, 2005).

- نرخ‌های بازده و هزینه‌های ضمانت به‌شدت رو به افزایش است و در این میان، از سطوح رضایت مشتری پیوسته کاسته می‌شود، که نشانه بارز کاهش کیفیت محصولات است (Kleiner, 2005).

• بنابر گزارش‌های موجود، از بین ادغام‌ها و تملک شرکت‌ها در سال‌های اخیر، تنها در ۳۷ درصد موارد بر ارزش شرکت ادغامی افزوده شده، در ۳۰ درصد موارد، تفاوت زیادی به وجود نیامده و در ۵۳ درصد موارد نیز ارزش شرکت مورد نظر کاهش یافته است (KPMG, 1999).

• بیشتر شرکت‌ها بر اثر عوامل داخلی دچار بحران می‌شوند که از رایج‌ترین علل آن اختلال در مدیریت (۴۸ درصد موارد) و ناتوانی در نظام‌های اطلاع‌رسانی مدیریت (۴۲ درصد موارد) است (Eyck van Heslinga, 2002).

• در حال حاضر، فعالیت بیشتر شرکت‌ها بسیار کمتر از ظرفیت‌های واقعی‌شان است. چنان‌که برآورد شده، به‌طور متوسط، شرکت‌ها می‌توانند تا ۸۵ درصد بهره‌وری داشته باشند. هیچ‌گاه نمی‌توان بهره‌وری را به صد درصد رساند، چرا که همواره شرکت‌ها برای انجام فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده (مانند آموزش و شرکت در جلسات) وقت صرف می‌کنند. در عمل، میانگین بهره‌وری بنگاه‌های اقتصادی ۶۱ درصد ظرفیت بهینه‌شان است. علل کاهش بهره‌وری عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی و کنترل ناکافی مدیریت (۴۰ درصد)، نظارت نامناسب (۳۲ درصد)، ارتباطات ناکارآمد (۹ درصد)، ضعف در اخلاق کاری (۸ درصد)، نیروی کار فاقد صلاحیت‌های مناسب (۷ درصد) و مشکلات فناوری اطلاعات (۴ درصد). افت بهره‌وری به رقم شگفت‌آور ۸۷ روز کاری به‌ازای هر نفر در سال می‌رسد (Proudfoot Consulting, 2003, 2004).

فصل مشترک این واقعیت‌ها چیست؟ همگی نشان می‌دهند که سازمان‌ها (انتفاعی یا غیرانتفاعی)، زیر فشار فزاینده تقاضاها در آستانه فروپاشی قرار می‌گیرند؛ این فشاری است که از سوی رقبا، سهام‌داران، قانونگذاران، مردم، جامعه سرمایه‌گذاری و به‌طور کلی، طرف‌های ذی‌نفع به سازمان‌ها وارد می‌آید. گفته می‌شود که اینک عصر نهایت رقابت است؛ عصری که در آن، آمیزه‌ای از رقابت جهانی، فناوری، ارتباط متقابل و آزادسازی اقتصادی عرصه را بیش از هر زمانی بر شرکت‌ها و سازمان‌ها تنگ کرده است (Huyett and Viguerie, 2005).

از دهه ۱۹۸۰ تاکنون، همواره نگارندگان مباحث سازمانی مدعی بودند که دنیا پویاتر، آشفته‌تر، پیش‌بینی‌ناپذیر و رقابتی‌تر می‌شود. جک ولش، مدیرعامل پیشین جنرال الکتریک، زمانی می‌گفت که دهه ۱۹۸۰ دهه «بیم و امید» برآمده از تشدید

رقابت و دهه ۱۹۹۰ از آن هم دشوارتر خواهد بود. از دیدگاه سازمانی، با نگاهی به گذشته، درمی‌یابیم که دهه ۱۹۹۰ به آسانی به روزگار کنونی تشبیه می‌شود، روزگاری که کسب‌وکارها در دنیایی بسیار پیچیده و پیوسته در حال دگرگونی و ناگزیر از رقابت‌اند. امروزه، بسیاری از روندها و تحولات به تغییر شکل بنیادی در اقتصاد تجارت جهانی می‌انجامند، که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

● **جهانی شدن:** در اقتصاد به اصطلاح بدون مرز، ممکن است رقابت هم بدون اغراق از هر گوشه جهان سر درآورد. جهانی شدن شرکت‌ها و علائم تجاری، تعیین خاستگاه بسیاری از شرکت‌ها در کشور و بازارهای خاص را دشوار می‌سازد. شرکت‌ها باید بتوانند در کشورهای مختلف بسیاری با فرهنگ‌های گوناگون به فعالیت‌های تجاری بپردازند. اختلافات فرهنگی بیش از پیش مشکلاتی را در زمینه تجارت و بازاریابی در مقیاس جهانی در پی دارد. از ادغام‌های جهانی شرکت‌هایی ثروتمند و پرتوان پدید می‌آیند که گردش مالی هرکدام به تنهایی بیش از تولید ناخالص ملی بسیاری از کشورهاست. این موضوع اغلب موجب بروز تنش میان شرکت و کشوری که در آن فعالیت می‌کند، می‌شود، چرا که آن کشور، شرکت مورد نظر را مهاجم تلقی می‌کند. در این بین، بلوک‌های قدرتمند اقتصادی منطقه‌ای مانند سازمان رو به رشد اتحادیه اروپا،^۱ نفتا^۲ و آسه‌ان،^۳ به فکر ایجاد پایه‌های اقتصادی مستحکم در سراسر جهان هستند. جابه‌جایی ظرفیت تولید از نظام‌های اقتصادی غرب به کشورهای دارای نیروی کار ارزان‌تر همچنان ادامه دارد (Rosen, 2000; Lawrence, 2002; Sadler, 2002; Bakker et al., 2004; Light, 2005; Starbuck, 2005).

● **تأثیر فناوری جدید:** افزایش ارتباط، برآمده از امکانات روزافزون و کاهش سریع هزینه‌های ارتباطات راه دور و رشد انفجارگونه کاربری اینترنت، پدیده‌ای را ایجاد کرده که «مرگ فاصله» خوانده شده است؛ دیگر فاصله در تجارت معنا ندارد. دیگر قید و بند ساعات اداری کنار گذاشته می‌شود، چرا که در طول شبانه‌روز می‌توان به افراد دسترسی داشت. یکی از آثار جانبی این تحول دشوار شدن تشخیص گروه‌های مصرف‌کنندگان

1. European Union
2. NAFTA
3. ASEAN

سنتی در کشورهای معین برای کسب و کار است. افراد می‌توانند به سفارش و حمل محصولات از هر جا به هر کجای دنیا بپردازند. در عین حال، ارتباط متقابل موجب بروز مشکلات هویتی می‌شود، زیرا افراد در احساس نزدیکی با گروهی معین بیش از پیش دچار مشکل می‌شوند. به ظاهر میزان شتاب در نوآوری و به کارگیری فناوری‌های جدید همچنان رو به افزایش است و هم‌زمان، افزایش امکانات جدید و نیز تهدیدهای پیش‌بینی نشده جدید را موجب می‌شود. تنها راه بسیاری از شرکت‌ها برای سازگاری با این شرایط، ادغام یا ایجاد پیوندهای محکم با رقبا و عرضه‌کنندگان پیشین است. در مواد و فنون ساخت جدید، مانند فناوری نانو، توان از هم‌پاشیدن کل صنایع بالقوه وجود دارد (Rosen, 2000; Sadler, 2002; Malone, 2003; Bakker et al., 2004; Light, 2005).

● **خیزش بازارهای آسیا و اوج‌گیری چین:** طبیعت سخت‌کوش مردمان کشورهای آسیایی، روابط مستحکم اجتماعی و خانوادگی و نیز ارتقای سطوح تحصیلی آنها، همگی بنیانی نیرومند در نظام‌های اقتصادی آسیا به‌شمار می‌آیند. انتظار می‌رود مازاد ظرفیت صنعتی موجود در سال‌های آتی نیز همچنان با رشد بیشتری همراه باشد و در نتیجه، تلاش برای دستیابی به مواد خام تشدید شود. چین در حال مبدل شدن به بزرگ‌ترین اقتصاد جهان در قرن حاضر است (Rosen, 2002; Lawrence, 2002; Pacek and Thorniley, 2004).

● **شکاف میان دارا و ندار:** در کشورهای بسیاری، شکاف میان افراد دارا و ندار، عمیق‌تر می‌شود. البته در مورد کشورهای ثروتمند و فقیر نیز همین‌گونه است. ثروتمندان، ثروتمندتر و فقرا، فقیرتر می‌شوند و همین مسئله موجبات تنش میان گروه‌های بزرگ مردم و نیز کشورها را بیش از پیش فراهم می‌سازد، که خود به درگیری‌های قومی، جنگ‌ها و پیدایش تروریسم و سرانجام، به آثار فراگیر و بالقوه مخرب در جهان می‌انجامد (Farashahi and Molz, 2004; Laudicina, 2005; Starbuck, 2005).

● **محیط زیست:** گرمایش زمین و آلودگی محیط زیست شتاب خواهد گرفت و به این ترتیب، کشمکش‌های اقتصادی و سیاسی در هر کشور و میان کشورهای مختلف، افزایش می‌یابد، که آن نیز به نبرد بر سر منابع کمیاب مانند آب می‌انجامد (Rosen, 2000; Laudicina, 2005).

● **جمعیت‌شناسی:** در کشورهای توسعه‌یافته، جمعیت به سرعت در حال مسن‌تر شدن است. با پیشرفت‌های فناوری و علوم پزشکی، طول عمر افراد بیشتر می‌شود و امید به

زندگی افزایش می‌یابد. درعین حال، رشد جمعیت رو به کاهش است، به این ترتیب، حفظ و تداوم نرخ‌های رشد اقتصادی دهه‌های گذشته در قرن بیستم دست‌نیافتنی می‌شود و به دنبال آن، تکاپو برای دستیابی به ارزشمندترین کارکنان شدت می‌گیرد، اهمیت به کارگیری افرادی از کشورهای کمتر توسعه‌یافته برای تکمیل نیروی کار بیشتر می‌شود و بر اثر افزایش مستمری‌بگیران نسبتاً فقیر، از میزان مخارج کاسته خواهد شد (Martin, 2002; Laudicina, 2005; Light, 2005).

● **سرمایه‌های ناملموس:** بر اثر کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای، عایدات کلان‌کارایی در مدیریت عملیاتی پدید آمده است. در واقع، امروزه دیگر سرمایه منبع کمیابی نیست و منابع ناملموسی همچون دانش، مهارت و فکر نیروی کار، اهمیت دارد. در دنیایی که هرروزه نوآوری اهمیت بیشتری می‌یابد، سازمان‌ها به‌طور روزافزون بر خلاقیت و ابتکار افراد اتکا می‌کنند. اقتصاد دانش، به‌راستی در همین جاست (Doz et al., 2001; Bassi, 2005; and McMurrer, 2005; Creelman and Makhijani, 2005; Niven, 2005).

● **رهبری:** روندهای مذکور مستلزم گونه‌ای جدید از رهبری در سطح سازمان‌ها و کشورهاست. رهبری برخوردار از سواد جهانی، که الهام‌بخش افرادی با فرهنگ‌ها و پیشینه‌های بسیار متفاوت باشد، رهبری که بی‌درنگ با تغییرات سازگار شود و بتواند سازمان را پیش‌برد. البته پیش از همه اینها، باید رفتار و نگرش آنها بی‌عیب و نقص باشد و بتوانند پیوسته منافع همه طرف‌های ذی‌نفع (و نه فقط منافع خود) را متعادل سازند و در جلب اعتماد و بازیابی اعتماد آنها بکوشند. متأسفانه فقط برخی رهبران این ویژگی را دارند (Rosen, 2000; Trompenaars and Woolliams, 2003; Davies, 2005; Useem, 2005).

● **شفافیت و اطلاعات:** رسوایی‌های اخیر در حسابداری و در پی آن، وضع قوانین و مقررات جدید، لزوم شفافیت نتایج و عملیات شرکت‌ها را نشان می‌دهد. تحلیلگران، بانک‌ها و سهام‌داران، به آنچه سازمان انجام می‌دهد و آنچه ناتوان از انجام آن است، بسیار علاقه‌مند شده‌اند. در این میان، امکانات لازم برای تولید داده‌ها و اطلاعات مدیریتی هزار برابر شده و به پدیده‌ای تاکنون ناآشنا به نام «اشباع اطلاعات»^۱ انجامیده است. نه دولت‌ها دیگر می‌توانند

جریان اطلاعات را مهار کنند و نه سطوح بالای مدیریت درون شرکت توان انجام این کار را دارند. اینک مشتریان به آسانی می‌توانند در زمینه کیفیت و قیمت محصولات و خدمات مختلف، اطلاعات کسب کنند (Martin, 2002; Waal, 2003; Light, 2005).

از آنجاکه وظیفه هر مدیری تحقق اهداف سازمان از طریق دستیابی به عملکرد عالی واحد سازمانی تحت مسئولیتش است، لذا مدیران در شرایط سخت و پرتنش به گونه‌ای عمل می‌کنند که بتوانند در بستر روندها و تحولات پیش‌گفته به شکل کارآمدی عمل کنند. آنها ناگزیرند که هرچه سریع‌تر خود را با روند رو به رشد تقاضاهای بین‌المللی برای انعطاف‌پذیری و سرعت وفق دهند و براساس چرخه تحولات، هم‌زمان در زمینه قیمت، کیفیت، انعطاف‌پذیری، تحویل سریع و مطمئن محصول و پشتیبانی پس از فروش محصولات خود به رقابت بپردازند (Kasarda and Rondinelli, 1998).

در نتیجه بروز تغییرات در صنعت و بخش خصوصی و نیز تأثیرگذاری تغییرات آنها بر جامعه، سازمان‌های دولتی هم دستخوش دگرگونی می‌شوند. آنها ناچارند که به سرعت خود را به صورت سازمان‌هایی چالاک و انعطاف‌پذیر بازسازی کنند، سازمان‌هایی که اصولاً در خدمت منافع شهروندان باشند؛ این همان جنبشی است که «مدیریت دولتی جدید» خوانده می‌شود (Zeppou and Sotirakou, 2002; Pollitt, 2003).

۲-۲ روندهای جاری در سازمان‌ها

روندهای معاصر در رقابت جهانی، تحولات سریع فناوری و افزایش بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاع‌رسانی مدیریت و اینترنت، تحولات در زمینه برنامه‌ریزی و کنترل و تفکر مدیریتی و دگرگونی مقوله‌های جمعیت‌شناختی، همگی بر سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی فشار وارد می‌آورند. در نتیجه، همواره شرکت‌ها در دستیابی به عملکرد پایدار بیش از پیش دچار مشکل می‌شوند. آنها به ناگزیر برای هم‌نوایی با روندها و تحولات موجود، روش‌های جدید مدیریت و فرایندهای پیشگام را جست‌وجو می‌کنند. در مطالعه گسترده‌ای، روندهایی شناسایی شدند که احتمالاً در سه تا پنج سال آینده، بخش زیادی از وقت مدیریت را به خود اختصاص خواهند داد (Waal, 2003). براساس این مطالعه، فهرست روندهای یاد شده به شرح ذیل است:

- **تأمین مالی الکترونیک:** بر این اساس کاربردهای تجارت الکترونیک و تأثیر آن بر تأمین مالی افزایش می‌یابد که هدف آن ارتقای کارایی و اثربخشی فرایندهای تأمین مالی است.
- **ایجاد یا توسعه هوش سازمانی:** به منظور کارآمدی و هماهنگی همه جریان‌های داخلی و خارجی اطلاعات در سازمان، هرروزه سازمان‌های بیشتری به ایجاد هوش سازمانی می‌پردازند.
- **ایجاد مهارت‌های راهبردی:** سازمان‌ها مهارت‌های راهبردی مدیران را بیش از پیش توسعه می‌بخشند، به گونه‌ای که بتوانند کارکردی به‌مثابه شرکای تجاری واقعی داشته باشند.
- **تمرکز بر جنبه‌های رفتاری:** در ابتکارات مدیریت و بهبود امور، به جنبه‌های رفتاری به‌مراتب بیشتر توجه می‌شود. جلوه‌هایی از این روند در افزایش تمرکز بر جنبه‌های مدیریت تغییر در پروژه‌های اصلی به چشم می‌خورد.
- **تمرکز بر حاکمیت شرکتی:** سازمان‌ها به‌طور روزافزون به مسائل مدیریت مطلوب، عدلانه و درخور احترام در شرکت علاقه‌مند می‌شوند تا از این رهگذر، حفظ خوش‌نامی شرکت تضمین شود.
- **تمرکز بر کاهش هزینه‌ها:** سازمان‌ها، گذشته از رشد گردش کار، پیوسته به دنبال فرصت‌های کاهش هزینه‌اند.
- **تمرکز بر خلق ارزش:** سازمان‌ها به افزودن ارزش بر سازمان خود هرچه بیشتر تمرکز می‌کنند. برای نمونه، این کار را از طریق شناساندن و ارائه مدیریت مبتنی بر ارزش و «ارزش افزوده اقتصادی»^۱ انجام می‌دهند.
- **تمرکز بر منابع ناملموس:** گزارش‌دهی و به دنبال آن مدیریت منابع ناملموس مانند دانش، علائم تجاری و حقوق انحصاری، بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد تا نشانه‌هایی از جنبه ناملموس‌تر تجارت به‌دست آید.
- **تمرکز بر یکپارچگی:** امروزه سازمان‌ها نسبت به سال‌های پیش، وقت بیشتری صرف تنگناهای اخلاقی و یکپارچگی سازمانی می‌کنند که هدف از این کار، تضمین حفظ خوش‌نامی سازمان است.

- **تمرکز بر مدیریت مخاطره:** سازمان‌ها به شناسایی و مدیریت آن دسته از مخاطرات مادی که هنگام تجارت، «هم‌اکنون پیش روی آنهاست یا در آینده» با آن روبه‌رو می‌شوند، توجه بیشتری نشان می‌دهند.
- **تمرکز بر رشد گردش مالی:** با وجود شرایط دشوار اقتصادی، سازمان‌ها به فعالیت‌هایی می‌پردازند که بتوانند علاوه بر کاهش هزینه‌ها، رشد گردش مالی خود را نیز بهبود بخشند. برای نمونه، نوآور بودن را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهند.
- **اجرای قوانین و مقررات جدید:** امروزه ایجاد شفافیت برای دنیای بیرونی درباره عملکرد و مخاطرات شرکت، در کانون توجه سازمان‌ها قرار گرفته است که از جمله می‌توان به استانداردهای حسابرسی بین‌المللی / گزارش‌دهی مالی^۱، باسل II^۲ و ساربینز - آکسلی^۳ اشاره کرد.
- **بهبود اجرای پروژه‌ها:** سازمان‌ها، به جای ایجاد هم‌زمان چندین برنامه که تکمیل نمی‌شوند، بیش از پیش بر بهبود و تحقق برنامه‌های عمل‌نگر از آغاز تا پایان کار تأکید می‌ورزند تا به حداکثر بازدهی دست یابند.
- **معتبرسازی بیشتر جریان‌های اطلاعات:** سازمان‌ها، زیر فشار رسوایی‌های اخیر حسابرسی، ناگزیرند جریان‌های داخلی و خارجی اطلاعات را به میزان بیشتری معتبر سازند.
- **بهره‌گیری بیشتر از فناوری اطلاعات و ارتباطات:** برای پشتیبانی از فرایندهای تجاری، به‌طور روزافزون از فناوری اطلاعات و ارتباطات بهره گرفته می‌شود.
- **سنجش بیشتر:** هدف سازمان‌ها از مقایسه عملکرد خود با رقبا (سنجش بیرونی) و نیز با دیگر واحدهای سازمانی داخلی (سنجش درونی)، بهبود فرایندهای تجاری و عملکرد خودشان است.
- **بودجه‌بندی کارآمدتر:** سازمان‌ها، با تطبیق یا حتی حذف بودجه (که «فراتر از بودجه‌بندی»^۴ نیز خوانده می‌شود)، فرایند بودجه‌ریزی را کارآتر می‌کنند.
- **پیش‌بینی بیشتر آینده:** سازمان‌ها بیش از آنچه به آن خو گرفته‌اند، به پیش‌روی خود

1. International Accounting Standards/ Financial Reporting (IAS/FR)

2. Basel II

3. Sarbanes-Oxley

4. Beyond Budgeting

می‌نگرند تا برای تحولات آینده آمادگی لازم را داشته باشند. آنها این کار را از طریق پیش‌بینی‌های دوره‌ای که شش‌دوره سه‌ماهه را پیشاپیش پیش‌بینی می‌کند، به انجام می‌رسانند.

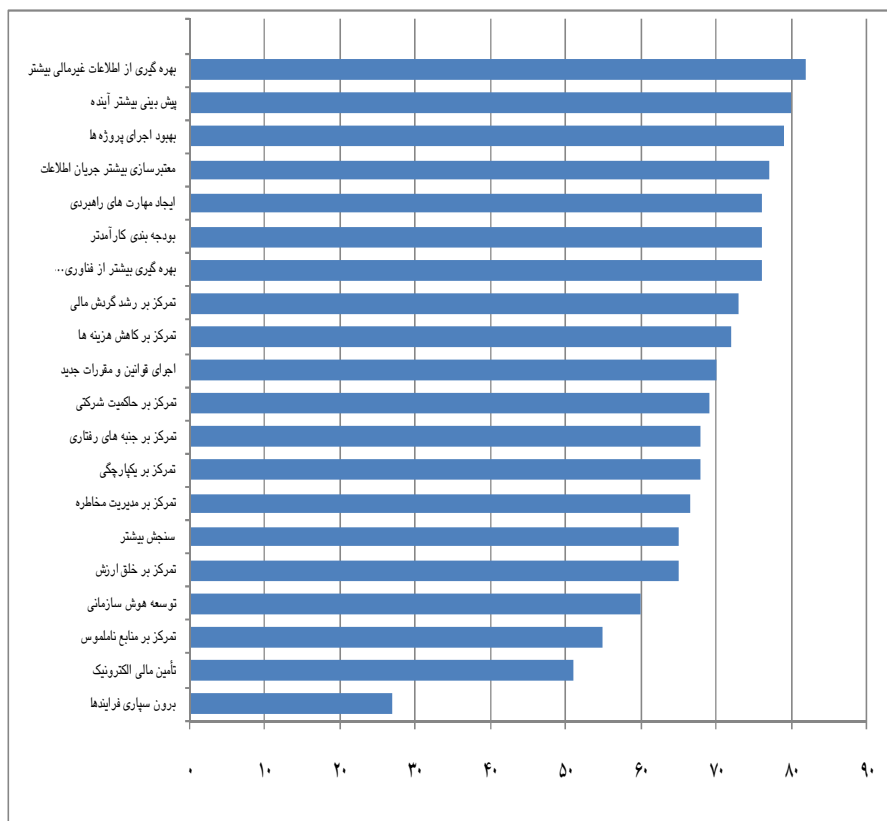
● **برون‌سپاری فرایندها:** برای مدیریت بر هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات و فعالیت‌ها، سفارش روزافزون فرایندها به طرف‌های ثالث صورت می‌گیرد.

● **بهره‌گیری از اطلاعات غیرمالی بیشتر:** سازمان‌ها، به‌منظور ردیابی بهتر فعالیت‌ها و عملکرد خود، بیش از پیش به گزارش‌دهی و مدیریت شاخص‌های غیرمالی توجه نشان می‌دهند. یکی از نمونه‌های آن، افزایش موازنه در موارد اجرای ثبت برگه‌های امتیاز است.

این روندها مبنای پرسش‌نامه‌ای را تشکیل می‌داد که در فاصله سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۴، در چهار موقعیت، میان مدیران هلندی و بلژیکی توزیع شد. از پاسخ‌گویان خواسته شده بود مشخص کنند که با ارزش‌گذاری به مقیاس صفر (بدون اهمیت) تا سه (بسیار مهم)، کدام روند از نظر خود و سازمانشان اهمیت بیشتری دارد. بر پایه این امتیازها، اهمیت نسبی به این صورت محاسبه می‌شد: مجموع همه امتیازهای هر توسعه تقسیم بر حداکثر تعداد امتیازهای موجود (سه امتیاز به‌ازای تعداد دفعات تکمیل پرسش‌نامه‌ها). برای مثال، اگر روندی از نظر همه پاسخ‌گویان بسیار مهم بود، اهمیت نسبی آن صددرصد تعیین می‌شد. نتایج امتیازهای اهمیت نسبی در مورد پرسش‌نامه ۲۰۰۵-۲۰۰۶ در نمودار ۱-۲ آمده است. این نمودار نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان تقریباً همه روندها را مهم (۵۰ تا ۷۰ درصد) و بسیار مهم (بیش از ۷۰ درصد) می‌دانند. این نکته گویای آن است که سازمان‌های امروزی باید به‌طور هم‌زمان به بسیاری از روندها بپردازند که به‌این‌ترتیب، بسیار درگیر فعالیت خواهند شد. فعالان تجاری برای آنکه بتوانند با کارایی بیشتری به این روندها بپردازند، به دنبال فنون مدیریت کارا و مؤثرند. در این زمینه که رهیافت‌های مؤثر مدیریت، امتیازی رقابتی در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد، توافقی روزافزون دیده می‌شود (Lawler et al., 1998). در نتیجه آن و البته به دنبال انتشار کتاب تاریخی در جست‌وجوی تعالی^۱ (Peters and Waterman, 1982) و پرفروش‌ترین

1. *In Search of Excellence*

کتاب‌های اخیر با عناوین *ابداعی برای ماندگاری*^۱ (Collins and Porras, 1994) و *از خوب تا عالی*^۲ (Collins, 2001)، مدیران بیش از پیش به دریافتن ویژگی‌های عملکرد بالا علاقه‌مند شده‌اند تا آنها را در جست‌وجویشان برای تعالی یاری دهد (O'Reilly and Pfeffer, 2000).



افزایش اهمیت نسبی (درصد)

نمودار ۲-۱ روندهای جاری

1. Built to Last
2. Good to Great

نکات کلیدی

عصر نهایت رقابت، عصری است که در آن نیروهای رقابت جهانی، فناوری، ارتباط متقابل و آزادسازی اقتصادی درهم می‌آمیزند و بیش از هر زمانی، عرصه بر سازمان‌ها تنگ می‌شود.

وظیفه هر مدیری (در سازمان‌های انتفاعی، غیرانتفاعی و دولتی) تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی از طریق دستیابی به عملکرد عالی است. رهیافت‌های کارآمد مدیریت برای سازمان‌ها، مزیت رقابتی فراهم می‌آورد. مدیریت راهبردی عملکرد، روش مدیریتی با رواج روزافزون است. فرایند مدیریت عملکردی که به‌خوبی طراحی شده باشد، مدیران را به ایجاد برنامه‌های راهبردی ممتاز، تعیین اهداف بلندپروازانه و ردیابی دقیق عملکرد وامی‌دارد، فعالیت‌هایی که آنها را در دستیابی به اهداف راهبردی و ایجاد ارزش پایدار یاری می‌دهد.

منابع و مآخذ

- Bakker, H. J. C., Babeliowsky, M. N. F. and Stevenaer, F. J. W. (2004). *The Next Leap: Achieving Growth Through Global Networks, Partnerships and Cooperation*, London: Cyan Books.
- Bassi, L. and McMurrer, D. (2005). *What to do When People are your Most Important Asset*, Handbook of Business Strategy, 219–224.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others don't*, London: Random House.
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Business.
- Creelman, J. and Makhijani, N. (2005). *Mastering Business in Asia: Succeeding with the Balanced Scorecard*, Singapore: Wiley Asia.
- Davies, H. (2005). "The Twenty-first Century Manager Book: Working on (and on and on ...)", In: C. L. Cooper (ed.), *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, Oxford: Oxford University Press.
- Doz, Y., Santos, J. and Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Eyck van Heslinga, H. C. Van (2002). *Hands-on Crisis Management*, Deventer: Kluwer.
- Farashahi, M. and Molz, R. (2004). "A Framework for Multilevel Organisational Analysis in Developing Countries", *International Journal of Commerce and Management*, 14 (1), 59–78.
- Foster, R. and Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market –and how to Successfully Transform them*, New York: Doubleday.
- Huyett, W. and S. P. Viguerie (2005). "Extreme Competitiow", *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1, 47-57.
- Kasarda, J. D. and Rondinelli D. A. (1998). "Innovative Infrastructure for Agile Manufactures", *Sloan Management Review*, 73-83.
- Kleiner, A. (2005). "Beware the Product Death Cycle", *Strategy + Business*, 38, Spring.
- Kocourek, P., Newfrock, J. and Van Lee, R. (2005). "SOX Rocks, but won't Block Shocks". *Strategy + Business*, 38, Spring.
- KPMG. (1999). *Mergers and Acquisitions Global Research Report*, London: KPMG.
- Laudicina, P. A. (2005). *World out of Balance: Navigating Global Risks to Seize*

- Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill, Starbuck.
- Lawler III, E. E., Mohrman, S. A. and Ledford Jr. G. E. (1998). *Strategies for High-Performance Organisations: The CEO Report*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. (2002). *The Change Game: How Today's Global Trends are Shaping Tomorrow's Companies*, London: Kogan Page.
- Light, P. C. (2005). *The Four Pillars of High Performance: How Robust Organisations Achieve Extraordinary Results*, New York: McGraw-Hill.
- Lobo, C., Cochran, D. and Duda, J. (2000). "Using Axiomatic Design to Support the Development of a Balanced Scorecard". In: A. Neely (ed.), *Performance Measurement: Past, Present, and Future*, 347–354, Cranfield: Centre for Business Performance, Cranfield University.
- Lucier, C., Schuyt, R. and Tse, E. (2005). "CEO Succession 2004: the World's Most Prominent Temp Workers", *Strategy + Business*, 39, Summer.
- Malone, T. W. (2003). "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making and IT", In: T.W. Malone, R. Laubacher and M.S. Scott Morton (eds), *Inventing the Organisations of the 21st Century*, Cambridge, Mass, MIT Press.
- Manpower (2002). *International Employee Loyalty Survey*, Manpower Inc, May 27.
- Marr, B. and Schiuma, G. (2002). "Research Challenges for Corporate Performance Measurement: Evidence from a Citation Analysis", In A. Neely, A. Walters and R. Austin (ed.s), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield: Cranfield School of Management.
- Martin, C. (2002). *Managing for the Short-term. The New Rules for Running a Business in a Day-to-day World*, New York: Currency Doubleday.
- McKinsey (2005). *21minuten. nl. The Netherlands*: Research McKinsey.
- Morton, C. (2003). *By the Skin of our Teeth: Creating Sustainable Organisations Through People*, London: Middlesex University Press.
- Niven, P. N. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, New York: Wiley.
- O'Reilly III, C. A. and Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Pacek, N. and Thorniley, D. (2004). *Emerging Markets: Lessons for Business Success and the Out Look for Different Markets*, London: The Economist.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, Warner Books.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*, Manchester: Open University Press.

- Proudfoot Consulting (2003). *Missing Millions: How Companies Mismanage their Most Valuable Resource*, International Labour Productivity Study, October.
- Proudfoot Consulting (2004). International Labour Productivity Study, www.proudfootconsulting.Com.
- Rooij, E. de (1996). *A Brief Desk Research Study into the Average Life Expectancy of Companies in a Number of Countries*, Amsterdam: Stratix Consulting Group.
- Rosen, R. (2000). *Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures*, New York: Simon & Schuster.
- Sadler, P. (2002). *Building Tomorrow's Company: A Guide to Sustainable Business Success*, London: Kogan Page.
- SAS Institute Nederland (2002). *Nederlandse topmanagers missen informatie Uit Eigen Bedrijf Bij Strategische Beslissingen*. SAS Nederland.
- Starbuck, W. H. (2005). "Four Great Conflicts of the Twenty-first Century", In: C. L. Cooper (ed.), *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, Oxford: Oxford University Press.
- Trompenaars, F. and Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*, Chichester: Capstone.
- Useem, J. (2005). "From Heroes to Goats ... and Back Again?", In A. Leckey and J. C. Bogle (eds), *The Best Business Stories of the Year*, 2004 Edition, New York: Vintage.
- Waal, A. A. de (2003). *Ontwikkelingen en Trends in de Financiële Functie*, Deventer: Kluwer.
- Zeppou, M. and Sotirakou, T. (2002). "The Stair Model: A Comprehensive Approach for Managing and Measuring Government Performance in the Post-Modern Era", In A. Neely, A. Walters and R. Austin (eds), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield: Cranfield School of Management.

فصل سوم مدیریت راهبردی عملکرد

داستان دو کشاورز

در یک روز آفتابی، «تدی» از میان مزرعه «فرانک» کشاورز می‌گذشت که چشمش به تراکتور کوچک او افتاد. با خودش گفت: «این همان چیزی است که می‌خواستم».

او زنگ در خانه فرانک را زد و گفت: «فرانک عزیز، می‌خواهم تراکتور را بخرم. قیمتش چقدر است؟» فرانک کمی فکر کرد و در جواب گفت: «این تراکتور خوبی است و به همین دلیل، کلی می‌ارزد. آن را ۴۵۰۰ یورو می‌فروشم».

تدی حسابی جا خورد و گفت: «عزیز من، این قیمت خیلی زیاد است. بگذار فکر کنم». یک هفته بعد، تدی به خانه فرانک برگشت و گفت: «فرانک، باید بگویم فکرها را کرده‌ام و تصمیم دارم تراکتور را بخرم». فرانک در پاسخ گفت: «بسیار خوب، اما ممکن است خودت هم حدس زده باشی که قیمت آن افزایش یافته و حالا ۵۷۵۰ یورو است».

تدی از افزایش قیمت چندان خوش نیامد، اما چون مصمم به خرید بود، با قیمت جدید موافقت کرده و کیفش را درآورد و مبلغ مذکور را به فرانک پرداخت کرد. یک هفته بعد، فرانک تدی را صدا کرد و گفت: «بین تدی، من از فروختن تراکتور پشیمان شده‌ام. می‌توانم آن را باز خودم بخرم؟». تدی در جواب گفت: «خب، اگر اصرار داری، به قیمت ۶۰۰۰ یورو باز هم مال تو می‌شود». فرانک بلافاصله این مبلغ را پرداخت کرد و شادمان با تراکتور راه افتاد و رفت. یک هفته بعد، تدی به خانه فرانک برگشت و گفت: «مضحک است، فرانک؛ اما حالا من از فروش تراکتور پشیمان شدم و می‌خواهم دوباره آن را بخرم». فرانک در جواب گفت: «خوش به حال من، آن را ۶۲۵۰ یورو می‌فروشم».

آنها همین‌طور پیش رفتند و عاقبت قیمت تراکتور به ۷۵۰۰ یورو رسید. آن وقت، در یک روز بد، تراکتور در حادثه سقوط از ارتفاع به آهن‌پاره‌ای تبدیل شد و دو کشاورز با هم به فکر فرورفتند. تدی گفت: «حیف شد از بین رفت، تراکتور خیلی خوبی بود». فرانک هم در جواب گفت: «همین‌طور است. هر دو ما روی آن سود خوبی کردیم».

چیزی به ما می‌گوید که در این قصه، شیوه دو کشاورز در ارزیابی عملکردشان چنان که باید و شاید درست نیست. ظاهراً آنها یا چیز نادرستی را می‌سنجیدند یا آنکه اصولاً آن را به شیوه‌ای نادرست می‌سنجیدند، شاید هم هر دو مورد. آیا می‌توانیم استدلال کنیم که این کشاورزان قدیمی و عقب‌مانده‌اند و سازمان‌های امروزی همانند آنها در تعبیر و تفسیرهای عملکرد خود دچار چنین اشتباهاتی نمی‌شوند؟

در فصل حاضر، نخست، نمونه‌های پیشین مدیریت راهبردی عملکرد یا همان نظام کنترل و اطلاعات مدیریت و سپس، تاریخچه، روند شکل‌گیری و نیز محاسن و معایب نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد بررسی می‌شود.

اهداف فصل سوم

- آشنایی خواننده با مشکلات موجود در نظام‌های جاری اطلاعات مدیریت؛
- آشنایی خواننده با ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد در ایجاد سازمان موفق؛
- ترغیب خواننده در مطالعه زیرفرایندهای وابسته به فرایند مدیریت راهبردی عملکرد و نیز بررسی چرخه شکل‌گیری مدیریت راهبردی عملکرد؛
- آموزش خواننده در زمینه چگونگی تعیین آنکه سازمان آمادگی لازم برای مدیریت راهبردی عملکرد را دارد یا خیر.

۳-۱ سیستم‌های کنترل و اطلاعات مدیریت

هر سازمانی، برای رسیدن به موفقیت در درازمدت، در پی دستیابی به تناسب سازمانی^۱ است. بنا به تعریف، تناسب سازمانی عبارت است از توانایی سازمان برای سازگاری و ماندگاری در فضای همواره متغیر کسب‌وکار. راه‌های رسیدن به تناسب سازمانی عبارت‌اند از: تکامل طبیعی، تغییر هدفمند و یادگیری مستمر (Beer, 2003; Voelpel et al., 2004). به این منظور سازمان باید مفهومی روشن و صریح از مدیریت داشته باشد، مفهومی که عالی‌ترین مقام مدیریت سازمان ارائه می‌دهد (Bossert, 1993). این

مفهوم مدیریت مبنایی برای ایجاد راهبرد سازمانی و اهداف راهبردی در بلندمدت به‌شمار می‌رود. راهبرد را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: برنامه‌های واحد تجاری، بودجه‌ها و برنامه‌های اقدام عملیاتی در سطوح پایین‌تر سازمان. مفهوم مدیریت باید با پشتیبانی چرخه‌ای از برنامه‌ریزی و کنترل که بدون ابهام بوده و به‌خوبی سازمان‌یافته است، همراه شود. در این چرخه، بازخوردی روشن از اجرای برنامه‌ها از طریق نظام نظارت و اطلاعات مدیریت به‌دست می‌آید. برای موفقیت در کسب‌وکار، برخورداری از چرخه‌ای مؤثر در برنامه‌ریزی و کنترل و نیز در نظام کنترل و اطلاعات مدیریت، ضروری است.

نظام کنترل و اطلاعات مدیریت به مدیران در تأثیرگذاری بر دیگر اعضای سازمان کمک می‌کند، به‌گونه‌ای که مأموریت و راهبرد سازمان بهبود یابد و هم‌زمان با آن، بهره‌گیری مؤثر و کارا از منابع نیز تضمین شود (Anthony et al., 1989; Anthony, 1965; Zairi and Jarrar, 2000). نظام نوین کنترل و اطلاعات مدیریت دو مؤلفه را از هم متمایز می‌سازد، یکی، ساختار کنترل مدیریت که بازتابی است از ترکیب بخش‌های نظام و دیگری، فرایند کنترل مدیریت، که بازتاب نوع فعالیت‌های دخیل در نظام است (شکل ۱-۳).

بنا به تعریف، ساختار کنترل مدیریت عبارت است از ترکیب ساختار سازمانی (واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها)، استانداردهای سنجش و ارزشیابی عملکرد، زیرساخت لازم برای چرخه برنامه‌ریزی و کنترل و اطلاعات مدیریت سازمان. از این‌رو، فرایند کنترل مدیریت عبارت است از فعالیت‌هایی که سازمان برای تعیین اهداف، تخصیص منابع، ارزشیابی عملکرد، اجرای اقدامات اصلاحی و تحقق اهداف برعهده می‌گیرد. شیوه به‌کارگیری نظام کنترل و اطلاعات مدیریت در سازمان، سبک مدیریت سازمان خوانده می‌شود.

نظام کنترل و اطلاعات مدیریت و سبک مدیریت، باید در راستای پشتیبانی و پیشبرد تحقق اهداف در همه واحدهای سازمانی و در کل سازمان تدوین شود. نظام کنترل و اطلاعات مدیریت، باید اطلاعات مدیریتی مناسب را فراهم سازد. سازمان‌ها در موارد ذیل از اطلاعات مدیریت استفاده می‌کنند:

- نگهداری برگه‌های ثبت امتیاز، در فواصل زمانی منظم، به‌طور معمول در قالب بخشی از فرایند گزارش‌دهی استاندارد؛

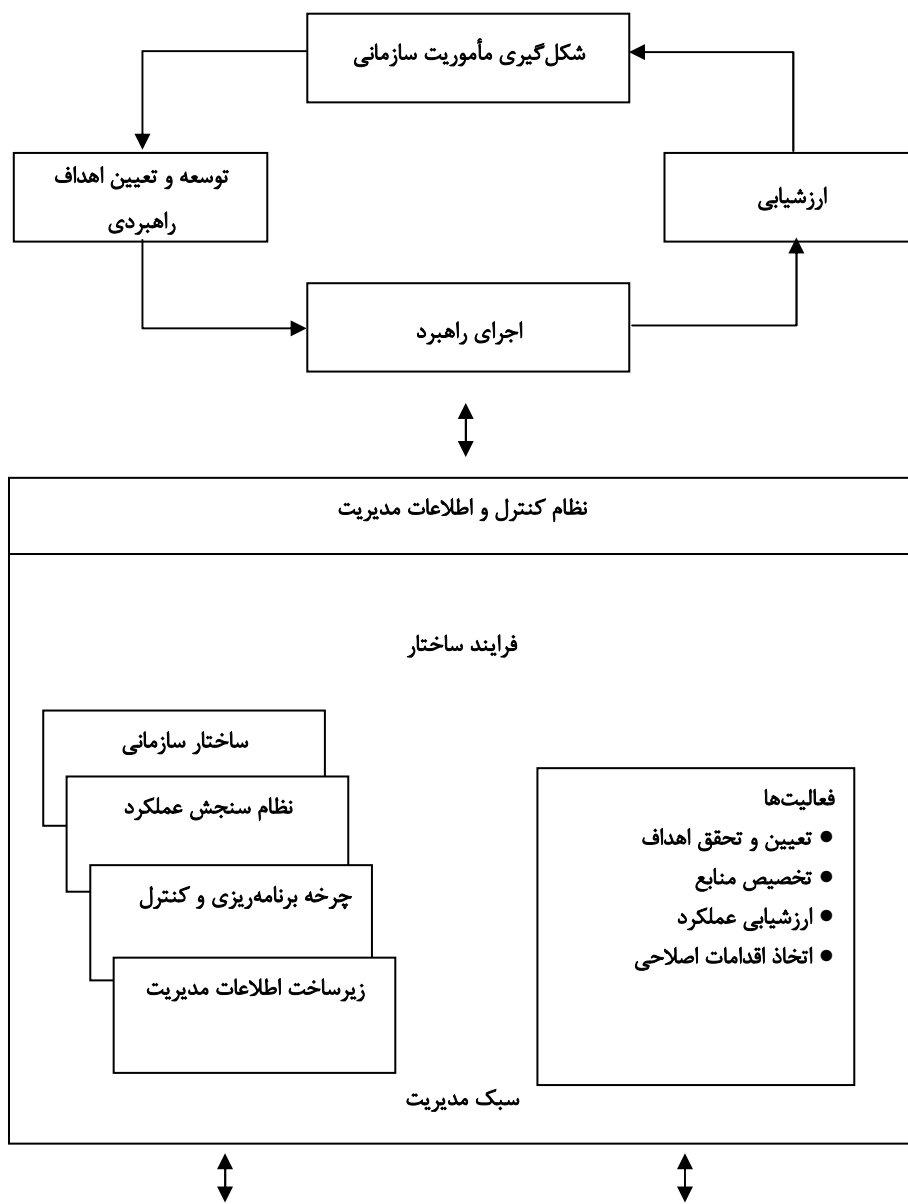
- بهبود شناخت از حل مشکلات؛
- ایجاد پیوند بین کسب‌وکار و یادگیری مستقیم در سازمان؛
- قانونمندی‌سازی تصمیمات (Simon et al., 1954; Vandenbosch, 1999; Lohman, 1999).

منظور از اطلاعات مدیریت عملکرد، که از طریق سنجش عملکرد گردآوری می‌شود، پشتیبانی از فرایندهای تصمیم‌گیری در راستای کنترل سازمان است (مقصود فرایندهای تصمیم‌گیری به‌طور کلی نیست). میزان مؤثر بودن اطلاعات مدیریت عملکرد براساس نقش آن در عملکرد سازمانی مشخص می‌شود.

در متون مدیریت، سنجش عملکرد این‌گونه تعریف شده است:

سنجش عبارت است از فرایند کمی‌سازی، که طی آن اقدام گذشته، عملکرد کنونی را معین می‌کند. سازمان‌ها از راه جلب رضایت مشتریان خود با کارایی^۱ و اثربخشی^۲ بیشتر نسبت به رقبایشان، به اهداف خود دست می‌یابند. «اثربخشی» به میزان برآورده شدن نیازمندی‌های مشتری گفته می‌شود و «کارایی»، سنجش‌ای است مبنی بر چگونگی بهره‌برداری اقتصادی از منابع سازمان هنگام تأمین سطحی مشخص از رضایت مشتری. اکنون، می‌توان سنجش عملکرد را این‌گونه تعریف کرد: معیاری که برای کمی کردن کارایی یا اثربخشی اقدام گذشته به کار می‌رود (Neely, 1998).

«سنجش» اصطلاح مناسبی نیست، چرا که فرایند سنجش عملکرد به‌خودی‌خود به بهبود عملکردها نمی‌انجامد، بلکه همواره باید از طریق استفاده از سنجش‌های مناسب، آغازگر اقدام باشد، به همین دلیل مدیریت عملکرد و نظام مدیریت عملکرد ارجحیت دارند (Rigas and Fan, 2000).



Source: Petri and Van der Vossen, 1994.

شکل ۱-۳ رابطه میان مأموریت/ راهبرد و نظام کنترل و اطلاعات مدیریت

۲-۳ فرایند مدیریت راهبردی عملکرد

بنا به تعریف، فرایند مدیریت راهبردی عملکرد، فرایندی است که در آن، سازمان از طریق تعریف نظام‌مند مأموریت، راهبرد و اهداف سازمان هدایت می‌شود و به‌این ترتیب، این موارد را به کمک عوامل اساسی موفقیت^۱ و شاخص‌های کلیدی عملکرد^۲ می‌توان سنجد و اقدامات اصلاحی در راستای حفظ مسیر حرکت سازمان اتخاذ کرد (Waal, 2001).

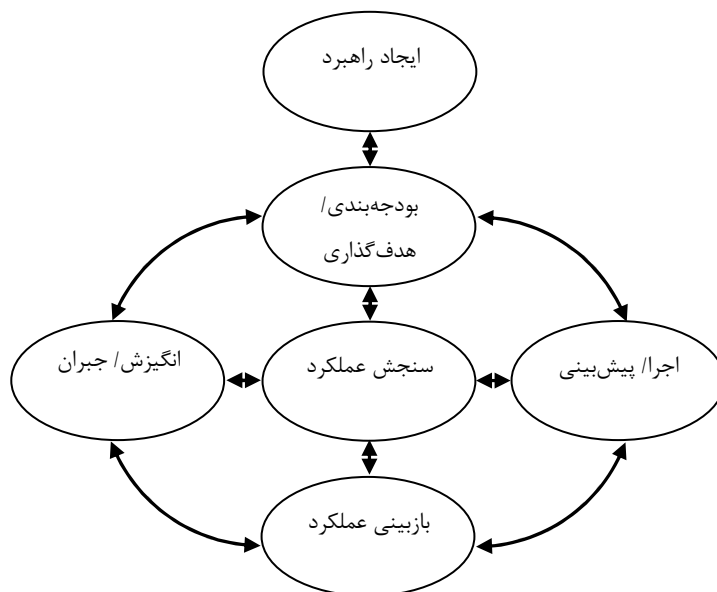
اهداف و مقاصد مدیریت راهبردی عملکرد عبارت‌اند از:

- کمک در دستیابی به پیشرفت‌های پایدار در عملکرد سازمانی؛
- ایفای نقش، به‌مثابه اهرمی برای تغییر فرهنگ سازمان با عملکرد بهتر؛
- افزایش انگیزه و تعهد کارکنان؛
- قادر ساختن افراد به توسعه توانایی خود، افزایش رضایت شغلی و دستیابی به تمام توان خود در راستای منافع شخصی و به‌طور کلی، منافع سازمان؛
- تقویت رشد انسجام و عملکرد گروهی؛
- ایجاد روابط باز و سازنده میان افراد و مدیران در فرایندی از استمرار گفت‌وگو در پیوند با کاری که در طول سال به انجام می‌رسد؛
- ایجاد فرصت‌هایی برای افراد تا امیدها، آرزوها و انتظارات خود درباره کارشان را بازگو کنند؛
- ایجاد پیشرفت مداوم؛
- پشتیبانی از برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمانی؛
- تقویت بلاغت مدیریت؛
- شناساندن مفهوم پرداخت هزینه در قبال عملکرد گروهی؛
- عمل به معیارها؛
- یادگیری فردی و سازمانی؛
- تمرکز و توجیه سرمایه‌گذاری‌ها (Armstrong and Baron, 1998; Martins, 2000;)

(Simons, 2000).

1. Critical Success Factors (CSFs)
2. Key Performance Indicators (KPIs)

فرایند مدیریت راهبردی عملکرد، از زیرفرایندهای گوناگون تشکیل می‌شود: ایجاد راهبرد؛ بودجه‌بندی / تعیین اهداف؛ اجرا / پیش‌بینی؛ سنجش عملکرد؛ بازبینی عملکرد و انگیزش جبرانی. این زیرفرایندهای یکپارچه، موجب رفتار عملکردمدار کارکنان می‌شوند؛ رفتاری که برای قرار گرفتن و ماندن در سطح جهانی لازم است (شکل ۲-۳) (Waal, 2001).



شکل ۲-۳ عناصر فرایند مدیریت راهبردی عملکرد

اکنون هریک از این عناصر بررسی می‌شود:

● **ایجاد راهبرد:** این فرایند به روشن شدن اهداف راهبردی و برنامه‌های اقدام برای بهبود عملکرد قابل سنجش می‌انجامد، که خود بر شناختی کامل از محرک‌های کلیدی ارزش^۱ مبتنی است؛ محرک‌هایی که هدف از آنها دستیابی به مزیت رقابتی است. مسائل تجاری محرک سازمان‌ها برای بهبود فرایند ایجاد راهبرد عبارت‌اند از: نبود تمرکز در برنامه‌های راهبردی و کیفیت نامطلوب اهداف راهبردی. فرایند ایجاد راهبرد، به‌جای تمرکز بر

1. Key Value Drivers

برنامه‌ریزی برای خلق ارزش، اغلب با تمرکز فراوان بر محاسبه بسیار دقیق درزمینه نتایج مالی آینده همراه است. به‌طور معمول برنامه‌های راهبردی درون‌نگرند و از این‌رو، به عدم واقع‌بینی در دیدگاه‌های درازمدت می‌انجامند، دیدگاه‌هایی که تحولات محیطی را در نظر نمی‌گیرند و به‌اندازه کافی بر مزیت رقابتی و تمایز واقعی تأکید نمی‌ورزند. اغلب از اهداف راهبردی به‌صورت روشن تعریف نمی‌شوند، بنابراین نمی‌توان آنها را به‌گونه‌ای مناسب سنجید. افزون‌بر این اغلب اهداف راهبردی بیش از حد خوش‌بینانه بوده و با برنامه‌های اقدام پیرامون چگونگی دستیابی به اهداف بلندپروازانه همراه نیستند.

● **بودجه‌بندی/ تعیین اهداف:** این فرایند به روشن شدن برنامه‌های اقدام عملیاتی درزمینه‌های بهبود محرک‌های کلیدی ارزش، تعهد به منابع و تعیین اهداف مالی برای سال آتی منجر می‌شود. مسائل تجاری محرک سازمان‌ها برای بهبود فرایند بودجه‌بندی/ تعیین اهداف عبارت‌اند از: کم‌اعتبار بودن داده‌های بودجه و فراوانی جزئیات بودجه. به‌دلیل ناپایداری محیط کسب‌وکار و البته خود سازمان و نیز آغاز زود هنگام فرایند بودجه‌بندی در سال، به‌طور معمول اهداف مورد نظر در بودجه در همان لحظه تعیین آن هم نابهنگام محسوب می‌شوند. این مسئله مدیران را به دست‌کاری ارقام وامی‌دارد، زیرا اغلب دست بردن در ارقام تنها چاره پرداختن به اهداف غیرواقع‌بینانه است. همچنین از آنجاکه در تنظیم بودجه شاخص‌های فراوانی (در تمام سطوح مدیریتی) باید لحاظ شود، از این‌رو تهیه آن بسیار وقت‌گیر است.

● **اجرا/ پیش‌بینی:** طی این فرایند اعضای سازمان به فعالیت‌هایی می‌پردازند که باید به نتایج دلخواه بیانجامد. پیش‌بینی‌های منظمی مشخص شدن اینکه آیا سازمان همچنان در مسیر صحیح حرکت می‌کند، یا آنکه آیا انجام اقدامات اصلاحی یا پیش‌بینانه برای حل مشکلات کنونی یا پیش‌بینی شده لازم است یا خیر، انجام گیرد. مسائل تجاری محرک سازمان‌ها برای بهبود فرایند اجرا/ پیش‌بینی، عبارت است از آنکه فعالیت‌ها و اقدامات اتخاذ شده به‌گونه‌ای نظام‌مند ردیابی و ارزشیابی نمی‌شوند. همچنین، پیش‌بینی تنها گاهی صورت می‌گیرد و در نتیجه، اعضای سازمان نمی‌توانند برای پرداختن به مسائل و مشکلات پیش‌بینی شده، به شیوه‌ای پیشگیرانه رفتار کنند.

● **سنجش عملکرد:** این فرایند به گردآوری، پردازش (و از آن جمله تثبیت) و توزیع داده‌ها و اطلاعات می‌پردازد تا از این رهگذر، اجرای زیرفرایندهای دیگر اثربخش شود. اطلاعات به صورت «عوامل اساسی موفقیت» و «شاخص‌های کلیدی عملکرد» نمایانگر می‌شوند. مسئله تجاری محرک سازمان‌ها برای بهبود فرایند سنجش عملکرد عبارت است از کیفیت نامطلوب اطلاعات مدیریت و گزارش‌های مدیریت. اغلب اطلاعات مدیریت به طور کامل نیازهای مدیریت را برآورده نمی‌سازد و برانگیزنده رفتار پیشگیرانه نیست، زیرا گزارش‌ها فاقد اطلاعات غیرمالی بوده و به اندازه کافی مبتنی بر استثنا نیست. از سوی دیگر، اقدامات اصلاحی و بازدارنده را دربرنمی‌گیرد و ناقص است، چرا که گردآوری داده‌ها بسیار زمان‌بر است.

● **بازبینی عملکرد:** این فرایند به بازبینی دوره‌ای عملکرد، اهداف و پیش‌بینی‌ها می‌پردازد تا این اطمینان حاصل شود که برای حفظ مسیر حرکت شرکت، اقدام پیشگیرانه و اصلاحی لازم، به موقع صورت می‌گیرد. مسائل کاری محرک سازمان‌ها برای بهبود فرایند بازبینی عملکرد عبارت‌اند از: کیفیت نامطلوب پیش‌بینی‌ها و زمان‌بندی نامناسب بازبینی‌های عملکرد. ارزش افزوده پیش‌بینی‌ها به نسبت پایین است، زیرا اغلب به اندازه کافی درست نیستند، به طور معمول محوریت مالی زیادی دارند، اطلاعات توجیهی کافی از مسائل آینده به دست نمی‌دهند و تهیه آنها بسیار وقت‌گیر است. اغلب جلسات بازبینی عملکرد براساس روال منظم برگزار می‌شود و نه بر مبنای مورد استثنایی که به راستی مشکلی در کار باشد. در نتیجه، وقتی مشکلی در سازمان وجود ندارد، بازبینی عملکردها وقت زیادی می‌گیرد و برعکس، در صورت وجود مشکل و مسائل عملکردی گاهی جلسات بازبینی اصلاً برگزار نمی‌شود یا اینکه خیلی دیر صورت می‌گیرد.

● **انگیزش‌های جبرانی:** این فرایند، میان اقدامات راهبردی و عملیاتی برای محرک‌های کلیدی ارزش پیوند برقرار می‌کند، به گونه‌ای که با سیاست‌های جبرانی و کسب منفعت متناسب باشد. عمده مسائل تجاری محرک سازمان‌ها در بهبودبخشی به زیرفرایند انگیزش‌های جبرانی عبارت است از آنکه این فرایند با دیگر زیرفرایندها چندان همخوانی ندارد، از این رو، رفتار درست عملکردمدار اعضای سازمان را جبران نمی‌کند.

باید یادآور شد که در بافت محیط کار مدیر، فرایند مدیریت راهبردی عملکرد

شبیه چرخه برنامه‌ریزی و کنترل است. مرحله برنامه‌ریزی این چرخه پس از تدوین اهداف راهبردی بلندمدت سازمان و تعریف نیازهای اطلاعات مدیریتی در زمینه آنها آغاز می‌شود. هدف از این مرحله، تبدیل برنامه‌های راهبردی به برنامه‌های اقدام کوتاه‌مدت ملموس برای هر کدام از واحدهای تجاری است. مدیریت به نتایج دوره(های) پیشین و نیز تحلیل این نتایج دسترسی دارد. از این اطلاعات برای تهیه برنامه اقدام در دوره بعد استفاده می‌شود. به کارگیری افراد از تحلیل دوره گذشته برای درس گرفتن از اشتباهات یا ارزیابی‌های نادرست جنبه حیاتی دارد. در موارد زیر، مدیران از نظام مدیریت عملکرد در مرحله برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند:

- هنگامی که تحلیل نظام مدیریت عملکرد از دوره گذشته را مبنای تعیین اهداف مالی و غیرمالی در دوره(های) بعد قرار می‌دهند؛
- هنگام تعیین اولویت اهداف، چرا که ممکن است با یکدیگر در تعارض باشند؛
- در تعیین آنکه برای دستیابی به این اهداف، باید کدام اقدام خاص صورت پذیرد؛
- در تخصیص منابع بر مبنای اهداف و اقدامات برنامه‌ریزی شده؛
- در گفت‌وگو با مقام‌های بالا و همکاران، پیرامون برنامه‌ریزی اقدام (Kloot, 1999; Mooraj et al., 1999; Vandenbosch, 1997).

تهیه برنامه‌های اقدام با اجرای این برنامه‌ها دنبال می‌شود. مدیر باید از کارایی شیوه انجام آن اطمینان یابد. بنابراین، مهم‌ترین وظایف مدیر در مرحله کنترل عبارت است از در میان گذاشتن صریح راهبرد، اهداف و اقدامات برنامه‌ریزی شده با کارکنان و نیز کنترل نحوه اجرای آنها. افزون بر این، مدیر مشخص می‌کند که کدام یک از شاخص‌ها باید سنجیده شوند و چگونه باید این کار صورت پذیرد. در موارد زیر، مدیران از نظام مدیریت عملکرد در مرحله کنترل استفاده می‌کنند:

- اطلاع‌رسانی به کارکنان از طریق نظام مدیریت عملکرد درباره راهبرد، اهداف، اقدامات برنامه‌ریزی شده و نتایجی که باید سنجش و گزارش شوند؛
- ایجاد انگیزه در کارکنان با ارائه منظم بازخورد واسطه براساس نظام مدیریت عملکرد در زمینه نتایج سازمان (Anthony and Govindarajan, 1995; Lynch and Cross, 1995).

هدف از مرحله سنجش عبارت است از گردآوری اطلاعاتی درباره نتایج فعالیت‌ها، به‌گونه‌ای که مدیر بتواند نیاز یا عدم نیاز به تعدیل را مشخص کند. سه گام اساسی برای دستیابی و پردازش اطلاعات عبارت‌اند از: تعیین نیازهای اطلاعاتی، جست‌وجوی اطلاعات و استفاده از اطلاعات که می‌توان برحسب عوامل شناختی، حسی و موقعیتی، هرکدام از آنها را مدنظر قرار داد (Choo, 2000). نیازهای اطلاعاتی زمانی پیش می‌آید که افراد در خلأ شناختی به سر می‌برند؛ خلأهایی که مانع پیشرفت آنها و موجب عدم قطعیت می‌شوند و از این‌رو، آنها برای پر کردن این خلأها، منابع اطلاعاتی خوب و در دسترس را جست‌وجو می‌کنند. در جریان فعالیت‌ها و پس از آن، مدیریت اطمینان می‌یابد که گردآوری نتایج سازمان و ثبت آن در نظام مدیریت عملکرد انجام می‌گیرد. نظام مدیریت عملکرد به‌منظور ارائه بازخورد برنامه اقدام اجرایی (از طریق غربالگری یا گزارش) به مدیران به کار می‌رود. مدیریت، این بازخورد را به‌دقت بررسی می‌کند تا حوزه‌های نیازمند بهبود یا اصلاح شناسایی شوند.

در موارد زیر، مدیران از نظام مدیریت عملکرد در مرحله سنجش استفاده می‌کنند:

- گردآوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد برای مقاصد دریافت بازخورد؛
- بررسی نتایج اهداف مالی و غیرمالی و مقایسه این نتایج با بودجه؛
- ارائه بازخورد نتایج از طریق نظام مدیریت عملکرد به کارکنان و بررسی این موارد با کارکنان به‌گونه‌ای که آنها به اهداف تعریف شده دست یابند؛
- تعیین آنکه آیا نیازی به تحلیل بیشتر در نظام مدیریت عملکرد وجود دارد یا خیر و چه تعدیلهایی در برنامه‌های اقدام باید صورت گیرد (Kaplan, 1995; Simons, 1997; Norton, 1996a; Kloot, 1997).

در مرحله بازخورد، مدیران (براساس نتایج سازمان) حوزه‌هایی را که به توجه بیشتر و تفسیر جزئیات نیاز دارند، شناسایی می‌کنند. آنها به دنبال کشف روابط علی میان نتایج گوناگون می‌گردند و می‌خواهند علل پوشیده را در محیط‌های درونی و بیرونی پیدا کنند. آنگاه بازخورد نتایج برای کارکنان و نیز تدوین و اجرای اقدام اصلاحی و پیشگیرانه محقق می‌شود. از نظام مدیریت عملکرد در بحث بررسی معمول (بیشتر به‌صورت ماهانه) پیرامون اجرا و تعدیل برنامه‌های اقدام استفاده می‌شود. افزون‌بر این،

اعتبار راهبرد تدوین شده نیز در جلسات دوره‌ای (البته در دوره‌های زمانی طولانی‌تر، برای مثال به صورت فصلی) بررسی می‌شود.

در موارد زیر، مدیران از نظام مدیریت عملکرد در مرحله بازخورد استفاده می‌کنند:

- تفسیر نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد و جست‌وجوی روابط علی میان متغیرهای مختلف در نظام مدیریت عملکرد؛
- بررسی محیط‌های درونی و بیرونی برای یافتن توجیهاتی در زمینه نتایج پوشیده و سپس تدوین اقدامات اصلاحی بر مبنای این تحلیل؛
- بحث و گفت‌وگو در مورد اطلاعات موجود در نظام مدیریت عملکرد و تعدیل‌های احتمالی در برنامه‌های اقدام با همکاران؛
- بحث و بررسی درباره اعتبار راهبرد تدوین شده و بازبینی فرضیه‌های زیربنایی در جلسات فصلی؛
- در میان گذاشتن اطلاعات موجود در نظام مدیریت عملکرد و نتایج جلسات دوره‌ای با مقام‌های بالا و همکاران و به این ترتیب، ارائه مشاوره به مقام‌های بالا درباره تعدیل‌های احتمالی در طرح‌های راهبردی؛
- ثبت داده‌های مهم به دست آمده از بحث و بررسی‌ها و نیز نتایج جلسات بازنگری و تحلیل در زمینه نظام مدیریت عملکرد به منظور بهره‌گیری و یادگیری بیشتر (Leonard et al., 1996; Atkinson et al., 1997; Pfeffer and Sutton, 2000).

۳-۳ تاریخچه نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد

ایجاد نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت (که دربرگیرنده نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد است) در نیمه نخست قرن نوزدهم را می‌توان به سه مرحله تقسیم کرد (Johnson and Kaplan, 1987). این مراحل که با تحولات صنعتی پیوندی تنگاتنگ دارند، عبارت‌اند از:

- **مرحله اول - ایجاد نظام‌هایی با پیچیدگی کم:** بسیاری از سازمان‌های تجاری اولیه، به هماهنگی و کنترل وظایف کاربر^۱ در چند فرایند تولیدی بسیار مرتبط با یکدیگر که

به‌طور معمول خطوط تولید به‌نسبت همگن را ایجاد می‌کردند، توجه داشتند. نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت بیشتر بر گردآوری داده‌های مالی و غیرمالی درباره کارایی فعالیت‌های تبدیلی نهاده و ستانده در فرایندها متمرکز بود و داده‌های غیرحسابرسی در مورد هزینه ستانده‌های فرایند را دربرمی‌گرفت. شرکت‌های قرن نوزدهم با موشکافی هزینه‌ها و درآمدهای خود را می‌سنجیدند (Meyer, 1999)؛ با این‌همه، سعی می‌کردند اطلاعات چندانی از خود بروز ندهند و اغلب به سهام‌داران خود چیزی درباره عملکردشان نمی‌گفتند.

● **مرحله دوم - ایجاد نظام‌هایی با پیچیدگی متوسط تا زیاد:** در اواخر قرن نوزدهم، سازمان‌های بزرگ مقیاس یکپارچه‌سازی تولید انبوه و بازاریابی انبوه را آغاز کردند و مجموعه‌ای بسیار متنوع از محصولات واسطه‌ای و نهایی ارائه دادند. تقریباً در سال ۱۹۱۱ مدیریت علمی فردریک تیلور^۱ مطرح شد. بنا به استدلال او، تقسیم و تخصصی شدن نیروی کار موجب بهره‌وری بیشتر می‌شود. در این دوره از روش‌های استاندارد تولید و نیز روش‌های استاندارد هزینه‌کرد استفاده می‌شد (Zairi, 1996). در دوره ۱۹۲۰ تا ۱۹۲۵، دوپونت^۲ و جنرال موتورز^۳ با آوردن ساختارهای بخشی غیرمتمرکز^۴ به عرصه مراکز انتفاعی، تجربه تازه‌ای را رقم زدند. آنها با شناساندن نمودار دوپونت^۵ آن را پشتوانه تجدید سازمان‌دهی در شرکت‌های خود قرار دادند و در کنار آن، مفهوم بازده سرمایه‌گذاری^۶ را مطرح ساختند، به این معنی که از آن پس، مدیریت مسئول دستیابی به بازده سرمایه‌گذاری مبتنی بر بودجه شناخته می‌شد و از این‌رو، نه تنها بر سنجه‌های درآمد ویژه و خالص^۷، بلکه بر بازده سرمایه‌گذاری نیز تمرکز می‌یافت.

● **مرحله سوم - ایجاد نظام‌هایی با پیچیدگی فزاینده:** در فاصله دهه‌های ۱۹۲۰ تا ۱۹۸۰، سازمان‌های تجاری بزرگ به‌ناچار باید خود را با پیچیدگی فزاینده سازمانی وفق می‌دادند. آنها فعالیت‌های داخلی را مطابق خطوط تولید یا مناطق جغرافیایی

1. Frederick Taylor
 2. DuPont
 3. General Motors
 4. Decentralised Divisional Structures
 5. DuPont Chart
 6. Return On Investment (ROI)
 7. Margin and Net Income

سازمان دهی می‌کردند که به این ترتیب، ساختارهایی چندبخشی پدید می‌آمد. همچنین، آنها بیش از پیش به تفکیک کارکردها و فرایندها می‌پرداختند تا پیوسته شرکت‌های بیشتری از نمودار دوپونت و مفهوم بازده سرمایه‌گذاری استفاده کنند. اصول ارزیابی سرمایه‌گذاری، بودجه‌بندی، سنجش عملکرد و محاسبه واریانس در دهه ۱۹۲۰ وارد کار شد. تا دهه ۱۹۳۰، نظام‌های کاملاً یکپارچه حسابداری هزینه و مدیریت توسعه یافتند، تنظیم و مشمول ممیزی مستقل شدند و با نظام‌های بهره‌برداری مالی بیرونی ارتباط پیدا کردند (Ibid.). پس از دهه ۱۹۵۰، نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت بر بهره‌گیری فزاینده از اهداف حسابداری در کنترل فرایندهای بهره‌برداری متمرکز شدند. می‌توان گفت تا دهه ۱۹۵۰، بیشتر روش‌های استاندارد حسابداری هزینه، مانند بودجه‌بندی، قیمت‌گذاری انتقال هزینه‌کرد استاندارد و مدل دوپونت، توسعه یافته و در کتاب‌های درسی حسابداری مدیریت گنجانده شده بود. تحولات جدید، مانند مانده درآمد و ارزش فعلی خالص، تنها به صورت جسته‌گریخته وارد کتاب‌های درسی شدند (Olve et al., 1999). پس از جنگ جهانی دوم، همواره آشکارتر می‌شد که مدیریت به اطلاعاتی غیر از آنچه براساس نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت عرضه می‌شود، نیاز دارد. چنین اطلاعاتی لازم بود، زیرا نظام‌ها و رویه‌های حسابداری هزینه و کنترل مدیریتی مورد استفاده در آن زمان برای سازمان‌های تولیدی با تولید انبوه طراحی شده بودند (Kaplan, 1983, 1984). در این سازمان‌ها، نظام‌های حسابداری مسئولیت و محاسبه هزینه - قیمت به‌طور عمده بر ثبت هزینه‌های نیروی کار و به حداقل رساندن هزینه‌های تولید متمرکز داشت.

در دهه ۱۹۸۰، در پی فناوری‌های جدید، افزایش رقابت به‌منزله یکی از پیامدهای مقررات‌زدایی و پیدایش تولیدکنندگان خارجی، فضای رقابتی دستخوش دگرگونی شدید شد. برای بقا در این فضای جدید، ضرورت‌هایی همچون بهبود کیفیت، کاهش موجودی کالا، فرایندهای کارا تر تولید و بهره‌گیری از شبکه اجرایی خودکار احساس می‌شد. این دگرگونی‌ها از محتوای کار مستقیم و غیرمستقیم در محصولات و خدمات می‌کاست و بر هزینه‌های بالاسری می‌افزود. دیگر نظام‌های حسابداری و اطلاعات مدیریت قادر به پشتیبانی مناسب از سازمان‌های نوین نیستند، سازمان‌هایی که اینک باید با تولید

مشتری - ویژه، مدت حیات کوتاه، طراحی رایانه‌ای / فناوری ساخت رایانه‌ای و هزینه‌های بالاسری بیشتر سروکار داشته باشند. کاستی‌های نظام‌های سنتی در شکل ۳-۳ آمده است (گردآوری شده از: Govindarajan and Gupta, 1985; Fitzgerald et al., 1991; Business Intelligence Research, 1992; Eccles and Pyburn, 1992; Govindarajan and Shank, 1992; Nanni et al., 1992; Nolan, Norton & Co, 1992; Euske et al., 1993; Gregory, 1993; Brancato, 1995; Neely, 1998; Marr and Neely, 2001; Niven, 2002).

در این شکل، کاستی‌های نظام‌های سنتی به دو دسته سخت و نرم تقسیم شده است. کاستی‌های «سخت» عبارت‌اند از: نارسایی‌هایی در فرایند گزارش‌دهی اطلاعات مدیریت، مانند مشکلات در زمینه گردآوری، محتوا، کیفیت و زمان‌بندی اطلاعات. کاستی‌های «نرم» چندان ملموس نیستند، چرا که با اهداف رابطه مستقیم ندارند. این کاستی‌ها عبارت‌اند از: مشکلات در زمینه ارتباطات سازمان، فرهنگ و پشتیبانی از مدیران در چارچوب نظام. در ادامه، کاستی‌های نظام‌های سنتی با تفصیل بیشتری بحث و بررسی می‌شود.

| | |
|--|-----|
| اطلاعات تک‌وجهی اطلاعات کم‌کیفیت اطلاعات تأخیری اشباع اطلاعات | سخت |
| ارتباط اندک اطلاعات نبود ارتباطات ناهمخوانی فرهنگ | نرم |

شکل ۳-۳ کاستی‌های نظام‌های سنتی کنترل و اطلاعات مدیریت

● **اطلاعات تک‌وجهی:** اطلاعات مدیریتی در نظام‌های سنتی بیش از حد جهت‌گیری مالی دارد، زیرا اغلب، طراحی نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت به‌منظور رعایت الزامات قانونی صورت می‌گیرد، که بیشتر مستلزم داده‌های مالی است. درعین‌حال، نسبت‌های

مالی مانند بازده سرمایه‌گذاری و سرمایه در گردش نیز چندان کاربرد ندارد. همین‌طور اطلاعات غیرمالی، که به‌طور معمول به کارکنان (تعداد هم‌پایه‌های تمام‌وقت و غیبت از کار)، پروژه‌ها (وضعیت سرمایه‌گذاری‌های بزرگ) و اطلاعات بیرونی (سهام بازار) محدود می‌شود. گاهی اطلاعات لازم درباره رضایت مشتری، عملکرد فروشنده، نوآوری، کیفیت محصول و سرمایه فکری موجود نبوده یا به‌اندازه کافی در دسترس نیست. افزون‌بر این، اطلاعات مدیریت بیشتر تمرکز درونی بر فعالیت‌های خود سازمان دارد و از اطلاعات بیرونی مانند وضعیت رقبا و شرایط محیطی خبری نیست. همچنین هدف اطلاعات اغلب سنجش نهاده‌هاست و نه ستانده‌ها و همین مسئله مدیریت را وادار می‌سازد که به‌جای دستیابی به نتایج مطلوب، بر گرفتن بودجه تمرکز کند.

● **اطلاعات کم‌کیفیت:** اطلاعات مدیریت در نظام‌های سنتی بسیار کلی است. آنچه سنجیده می‌شود، نتایج پایانی است و نه فرایندهایی که به آن نتایج می‌انجامند. کیفیت تحلیل‌ها نازل است و بیشتر اوقات اختلافات بین ارقام بودجه و ارقام حقیقی بدون ارائه توجیهی درست گزارش می‌شود و از انجام اقداماتی برای اصلاح نتایج ذکر می‌شود به میان نمی‌آید. علاوه بر اینها، اطلاعات مدیریت به‌طور چشمگیری بر گذشته تمرکز دارد و اهداف مالی و غیرمالی بر نتایج گذشته مبتنی است و نه بر اطلاعات به‌روز یا داده‌های معیار و بی‌شک بر مبنای پیش‌بینی‌ها نیست. سنجش عملکرد گذشته معمول است و در عوض، آینده به‌ندرت پیش‌بینی می‌شود. این جریان موجب رفتار کوتاه‌مدت می‌شود؛ مدیران به‌جای پیگیری توسعه بلندمدت، برد سریع را دنبال می‌کنند. از این‌رو، اقدامات با تأثیر بلندمدت به‌ندرت به اجرا گذاشته می‌شوند، زیرا به‌طور معمول با تأثیر منفی بر نتیجه مالی کوتاه‌مدت همراه‌اند.

● **اطلاعات تأخیری:** در نظام‌های سنتی، اطلاعات مدیریت در مراحل آخر به مدیریت عرضه می‌شود و تا زمانی که این اطلاعات به مدیریت برسد، دیگر ارزش خود را از دست داده است. در نتیجه، کار برای اتخاذ اقدامات اصلاحی دیر می‌شود و به‌این ترتیب، عدم قطعیت در اثربخشی این اقدامات پدید می‌آید. گزارش‌ها به‌صورت برگه‌های کاغذ توزیع می‌شود که کاری وقت‌گیر است. اغلب نظام کنترل و اطلاعات مدیریت با نظام‌های

عرضه (اطلاعات) عملیاتی ارتباط ندارد و در نتیجه، باید گزارش‌ها به صورت دستی استخراج شود. مدیران بسیاری از امکانات گزارش‌دهی موجود در نظام‌های عملیاتی و کنترل و اطلاعات مدیریت آن گونه که باید و شاید استفاده نمی‌کنند. اغلب در گزارش‌های مدیریت، خبری از داده‌های حیاتی مورد نیاز مدیران نیست و همین مسئله درخواست‌های متعدد مدیران برای اطلاعات بیشتر را موجب می‌شود، که البته اجابت آن هم به درازا می‌کشد.

● **اشباع اطلاعات:** در نظام‌های سنتی اطلاعات مدیریت در بردارنده نسبت‌ها، رویه‌ها، شاخص‌ها، نمودارها، رنگ‌ها و نیز چیدمان استاندارد شده مطالب نیست. نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت، انبوهی از داده‌های نامرتب را ایجاد می‌کنند. خرد متعارف حکم می‌کند که داده‌ها و تحلیل بیشتر به تصمیمات بهتر بیانجامد، اما پژوهش‌ها در زمینه اطلاعات و تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که «بیشتر» لزوماً «بهتر» نیست. اغلب ارقام بدون ارائه توضیحی مختصر و موجز در گزارش‌ها نقل و تکرار می‌شوند. در نتیجه، اثربخشی اقدامات تدوین شده امکان‌پذیر نیست، چرا که به مسائل حقیقی نمی‌پردازند. به‌طور معمول از تأثیر مورد انتظار این اقدامات هم توضیحی ارائه نمی‌شود و بدین‌گونه، سازمان در مورد اثربخشی اقدامات خود در تاریکی به سر می‌برد.

● **کم‌ارتباطی اطلاعات:** نظام‌های سنتی کنترل و اطلاعات مدیریت، اغلب بر مفاهیم سازمانی منسوخ استوار شده‌اند. در اصل، این گونه نظام‌ها برای شرکت‌های تولیدی وضع شده بودند، اما امروزه بسیاری از سازمان‌ها در وهله نخست ارائه‌دهنده خدمات به‌شمار می‌روند. با گذشت زمان، سازمان‌ها برای تطبیق این نظام‌ها با شرایط در حال دگرگونی وقت و پول زیادی صرف کرده‌اند. این نظام‌ها به جای بهبود از آنجا که پیوسته پیچیده‌تر شده‌اند، حفظ آنها بسیار دشوار شده است. نظام‌های سنتی، نتایج کارکردها و واحدهای سازمانی را می‌سنجند، نه نتایج (موقت) فرایندهای اساسی کسب‌وکار را که از حد کارکردها و واحدها فراتر می‌روند. افزون بر این، در اصل، نظام‌های سنتی برای سنجش نحوه استفاده مدیران از بودجه طراحی شدند و نه چگونگی اجرای راهبرد. در نتیجه، در زمینه دستیابی به اهداف راهبردی در همه سطوح سازمانی اطلاعات کافی وجود ندارد.

● **نبود ارتباطات:** در نظام‌های سنتی کنترل و اطلاعات مدیریت، برقراری ارتباط درباره

اطلاعات مدیریت جنبه ساختاری ندارد. بحث و گفت‌وگو در زمینه نتایج سازمانی به‌طور نامنظم و برحسب ضرورت صورت می‌گیرد. به‌ندرت از گزارش‌های مدیریت برای در میان گذاشتن نتایج با سازمان استفاده می‌شود. اغلب جلسات بازبینی عملکرد به تأخیر می‌افتد که آن هم اتخاذ اقدام را با تأخیر مواجه می‌کند. در صورت توافق افراد در مورد اقدامات آینده، آنها از طرحی ساختارمند برای کنترل اجرا استفاده نمی‌کنند و همین‌طور به برقراری ارتباطات ساختاری یا تحلیل نتایج نمی‌پردازند.

● **ناهمخوانی فرهنگ:** نظام‌های سنتی کنترل و اطلاعات مدیریت، به ترویج فرهنگ اعتماد و پیشرفت مداوم نمی‌پردازند و در نتیجه، افراد براساس نتایج مورد سنجش به‌درستی عمل نمی‌کنند. این نظام‌ها بر سنجش عملکرد (گردآوری داده‌ها) تمرکز دارند و نه بر مدیریت عملکرد (اقدام بر مبنای اطلاعات). از آنجاکه نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت موارد نادرست را می‌سنجند، افراد را به کارهای نادرست و رفتار ناشایست وامی‌دارند. این نظام‌ها ایده‌هایی را که مدیران درباره اطلاعات دارند، مدنظر قرار نمی‌دهند و بر اثر آن، شکافی بین اطلاعات ارائه شده و اطلاعات مطلوب پدید می‌آید.

بسیاری از مسائل مذکور، ناشی از این واقعیت است که در عمل سازمان‌ها از همان نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریتی استفاده می‌کردند که در دهه ۱۹۳۰ به‌کار می‌رفت (Johnson and Kaplan, 1987). در چند دهه اخیر، جریان پیوسته تحولات جدید در فنون تولید و فراوری (مانند نظام‌های تولیدی انعطاف‌پذیر، تولید کاملاً بهنگام، برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد، برنامه‌ریزی نیازمندی‌های بنگاه‌های اقتصادی، مدیریت زنجیره عرضه و اطمینان از کل کیفیت) با مجموعه‌ای از فنون جدید اطلاعات و حسابداری مدیریت تطبیق یافته که برخی از این فنون عبارت‌اند از: هزینه‌کرد هدف، مهندسی ارزش، حسابداری هزینه‌های راهبردی، هزینه‌کرد/مدیریت مبتنی بر فعالیت، هزینه‌کرد کایزن^۱ و شاخص‌های عملکرد غیرمالی. هرچند، بسیاری از این فنون حسابداری جدید نمونه‌هایی گوناگون از همان روش‌ها و ایده‌های قدیمی‌ترند، اما در مدیریت بر فضای پیوسته رو به پیچیدگی بیشتر، نقشی ارزشمند ایفا می‌کنند.

ایده سنج‌های غیرمالی فی‌نفسه ایده جدیدی نیست (Simon et al., 1954). در

دهه ۱۹۵۰، جنرال الکترونیک مجموعه‌ای متوازن از سنج‌های عملکرد را به اجرا درآورد (Kennerley and Neely, 2000). بنا به تشخیص دانیل^۱، بسیاری از سازمان‌ها، به مشکلی مشترک دچار شده‌اند؛ نامناسب بودن اطلاعات مدیریت؛ نه به این مفهوم که اطلاعات کافی وجود نداشته باشد، بلکه به لحاظ مرتبط بودن آن برای تعیین اهداف، برای شکل‌دهی راهبردهای جایگزین، تصمیم‌گیری و سنجش نتایج بر مبنای اهداف برنامه‌ریزی شده (Daniel, 1961).

آن گونه که او استدلال می‌کرد، سازمان به ترکیبی از اطلاعات محیطی، رقابتی و درونی، مبتنی بر داده‌های مالی و غیرمالی نیاز دارد. ایده دانیل به‌درستی درک نشد. در متون آن زمان، اشاره چندانی به شاخص‌های غیرمالی نشده است. در سال ۱۹۷۹، روکارت^۲ ایده جدیدی برای بهبود نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت مطرح کرد. او مفهومی به نام عوامل اساسی موفقیت را پیش کشید:

پس، عوامل اساسی موفقیت در هر کسب‌وکار عبارت‌اند از چند حوزه محدود که در آن، نتایج در صورت رضایت‌بخش بودن، موفقیت عملکرد رقابتی را برای سازمان تضمین خواهد کرد. اینها چند حوزه کلیدی است که در آن، برای رونق و شکوفایی کسب‌وکار، «باید کارها درست پیش برود». در صورت نامناسب بودن نتایج در این حوزه‌ها، اقدامات سازمان در آن دوره چندان مطلوب نخواهد بود. در نتیجه، عوامل اساسی موفقیت حوزه‌هایی از فعالیت به‌شمار می‌روند که مدیریت همیشه باید به آنها توجه داشته باشد. باید پیوسته وضعیت کنونی عملکرد در هر حوزه سنجیده شود و این اطلاعات در دسترس قرار گیرد (Rockart, 1979).

به گفته روکارت، عوامل اساسی موفقیت باید با سنج‌های عمده سنجیده شود، که بعدها در متون منتشر شده، از آنها با اصطلاح «شاخص‌های کلیدی عملکرد» یاد شده است.

1. Daniel
2. Rockart

پیرا بند ۱-۳ عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد

عامل اساسی موفقیت توصیفی کیفی از یک عنصر راهبرد است که باید سازمان در زمینه آن سرآمد باشد تا به موفقیت برسد. عامل اساسی موفقیت را شاخص کلیدی عملکرد به صورت کمی یا سنجش پذیر درمی آورد. با بهره گیری از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، سنجش اهداف راهبردی و در نتیجه، کنترل این اهداف امکان پذیر می شود. در صورت لحاظ نکردن شاخص‌های عملکرد (که اجرای راهبرد و خلق ارزش را می سنجند) در فرایند مدیریت عملکرد، دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف راهبردی و خلق ارزش همچنان نامعلوم خواهد بود.

| شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی | عوامل اساسی موفقیت راهبردی | هدف راهبردی | راهبرد |
|---|--|---|--|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">مشتریان رضایت مند</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">زمان پردازش شکایات</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">خریده‌های مکرر</div> <p style="text-align: center;">کمی</p> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">رضایت مشتری</div> <p style="text-align: center;">کیفی</p> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">افزایش تمرکز مشتری</div> <p style="text-align: center;">کیفی</p> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ارائه خدمات مطلوب مشتری</div> <p style="text-align: center;">کیفی</p> |

شکل ۳-۴ نمونه‌ای از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر با آن

ارائه خدمات مطلوب به مشتری در موفقیت سازمان اهمیت اساسی دارد. یکی از راه‌های ارائه این گونه خدمات، افزایش تمرکز بر مشتری در سرتاسر شرکت و نیز افزایش رضایت مشتری است. رضایت بخش بودن یا نبودن خدمات مشتری در شمار مشتریانی بازتاب می‌یابد که به دفعات محصولات یا خدمات را خریداری می‌کنند (خریده‌های مکرر). رضایت مشتری را می‌توان با پرسشگری پویا از مشتریان نیز سنجید، پرسش‌هایی مبنی بر آنکه در مورد خدمات ارائه شده، چه فکر می‌کنند (مشتریان رضایت‌مند). فعالیت مهمی که به حفظ رضایت‌مندی مشتری کمک می‌کند، پاسخ‌گویی سریع به شکایات است (زمان پردازش شکایات).

ظاهراً مفهوم ابداعی روکارت مبنی بر عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد از همان آغاز درک شد. همچنان که مفهوم او در محدودتر کردن شمار حوزه‌های تمرکز به مجریان کمک شایان می‌کرد، این مفهوم نقطه عطفی در کنترل مدیریت تلقی می‌شد. از این رو، پژوهشگران دیگر نیز درنگ این مفهوم را بر گرفتند. پس از موج اولیه توجهات، این مفهوم بار دیگر در عرصه اجرایی به خاموشی گرایید، زیرا به باور اولو و همکاران (Olive et al., 1999)، «مدیران به دنبال یافتن راه‌هایی بازهم ساده‌تر بودند که بیانگر روابط علت و معلولی در شرکت‌ها باشد». این سکوت نسبی تا سال ۱۹۸۷ ادامه داشت، تا آنکه در این سال، کتاب مهم جانسون و کاپلان با عنوان *ارتباط گمشده* انتشار یافت. آنها در کتاب خود استدلال می‌کردند که زمان اصلاح نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت به‌راستی فرارسیده، چرا که دیگر بسیار منسوخ شده‌اند. به گفته آنها، سازمان‌ها باید به تلفیق اطلاعات غیرمالی، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد همت گمارند.

در سال ۱۹۹۱، اکلز^۱ با انتشار مقاله‌ای مهم در *هاروارد بیزنس ریویو*^۲، گام دیگری برداشت. در این مقاله، او به پیش‌بینی «انقلاب سنجش عملکرد» پرداخت که به باور وی، در پنج سال بعد رخ می‌داد. طی این انقلاب، نظام‌های سنتی اطلاعات مالی جای خود را به نظام‌های اطلاعات غیرمالی می‌دادند. به عقیده اکلز، این انقلاب به‌منظور بهبود رضایت مدیران از اطلاعاتی که دریافت می‌کردند و نیز برای برآوردن نیازهای فزونی‌یافته اطلاعات در سازمان‌های نوین ضرورت داشت؛ نیازهایی که از فنون جدید مانند مدیریت کیفیت کل، تمرکز بر رضایت مشتری و معیارگذاری^۳ ناشی می‌شد.

کاپلان و نورتون، با به‌کارگیری مفهوم برگ ثبت امتیازات متوازن^۴ در مجموعه مقالات خود در *هاروارد بیزنس ریویو* و کتاب‌های مختلف، نظریه روکارت را بسط و گسترش دادند (Kaplan and Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b, 2000). این مفهوم مبتنی بر ابزاری بود که در دهه ۱۹۸۰، شرکت آمریکایی آنالوگ دیوایس آن را برای پشتیبانی از فرایند توسعه راهبردی خود پدید آورده بود (Schneiderman, 1999).

1. Eccles

2. *Harvard Business Review*

3. Balanced Scorecard (BSC)

4. Benchmarking

برگ ثبت امتیازات متوازن برای نشان دادن شاخص‌های عملکرد مالی و غیرمالی با قالبی کاربرپسند به کار می‌رود. بسیاری از کارشناسان مدیریت و البته جامعه تجاری در مقیاس گسترده، معتقدند که برگ ثبت امتیازات متوازن، بخش یکپارچه مدیریت نوین را تشکیل خواهد داد. به گفته آنها، برگ ثبت امتیازات متوازن ایده‌ای است که اکنون در نتیجه خستگی روزافزون سازمان‌ها از نظام‌های سنجش سنتی و نیز نیاز فزاینده آنها به سازگاری با دنیای در حال پیچیده‌تر شدن، ارائه شده است. همچنین، این مفهوم بسته‌بندی مطلوب و بازاریابی دقیقی دارد. سرانجام، گفته می‌شود درک مفهوم برگ ثبت امتیازات متوازن آسان است، کسانی که برای اولین بار، مطلبی درباره آن می‌خوانند، بلافاصله این مفهوم را درک می‌کنند (Marr and Schiuma, 2002).

تحولات نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

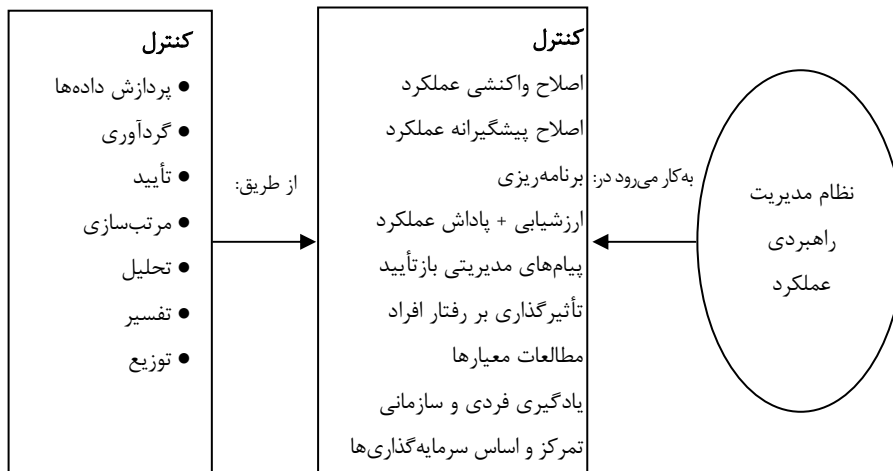
- سازمان‌ها به طراحی این نظام‌ها به مراتب بیشتر توجه می‌کنند. تا این اواخر، سازمان‌ها در جریان راه‌اندازی نظام جدید کنترل و اطلاعات مدیریت به طراحی معیار بازده سرمایه‌گذاری و تحلیل‌های انحراف از معیار می‌پرداختند، بی‌آنکه واقعاً به اثربخشی آنها توجه داشته باشند. امروزه، انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد نتیجه فرایندی ساختارمند است که پیرامون راهبرد و عوامل اساسی موفقیت سازمان در گردش است.
- سازمان‌ها بر تعداد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در نظام کنترل و اطلاعات مدیریت می‌افزایند تا بر اجرای راهبرد نظارت داشته باشند. علاوه بر شاخص‌های مالی سنتی، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌منظور نظارت بر اهداف راهبردی همچون کیفیت، زمان تحویل، رضایت مشتری، رتبه‌بندی رقبا و حفظ کارکنان، به تعداد به مراتب بیشتری در گزارش‌های مدیریت گنجانده می‌شوند.
- سازمان‌ها شاخص‌های نسبی را جایگزین شاخص‌های مطلق و مجموعه‌ای منسجم از شاخص‌ها را جایگزین شاخص‌های مجزا می‌کنند. در گذشته، اهدافی مطلق برای شاخص‌های کلیدی عملکرد تعیین می‌شد که فارغ از نوع این اهداف، باید به آن دست می‌یافتند و البته همان‌طور هم دست‌نخورده باقی می‌ماند. امروزه، تلاش فراوان برای پیشرفت مداوم، سازمان‌ها را بر آن می‌دارد که به تعدیل منظم اهداف با رویکردی رو به بالا پردازند. افزون بر این، روابط میان شاخص‌های کلیدی عملکرد نیز آشکار شده

و به نظام سنجش متوازن مانند برگ ثبت امتیازات متوازن، وارد می‌شوند. از آغاز قرن بیست‌ویکم، این نظام‌های تحول‌یافته‌تر کنترل و اطلاعات مدیریت به نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد معروف شدند. بنا به تعریف، نظام مدیریت راهبردی عملکرد، نظامی است که در آن، رویه‌های رسمی گردآوری، تحلیل و گزارش اطلاعات عملکرد مورد استفاده اعضای سازمان برای هدایت و کنترل فعالیت‌های تجاری، به‌گونه‌ای سازمان‌دهی می‌شوند که همه افراد سازمان می‌کوشند تا به اهداف راهبردی آن سازمان دست یابند.

نظام مدیریت راهبردی عملکرد بر مبنای ساختار مسئولیت انتخاب شده سازمان‌دهی می‌شود. این نظام بر توزیع اطلاعات مالی و غیرمالی برای اعضای سازمان متمرکز است تا از این رهگذر، از فرایندهای تصمیم‌گیری و اتخاذ اقدام آنها پشتیبانی شود. گردآوری، تحلیل و توزیع اطلاعات عملکرد، بخشی از رویه‌های روزمره‌ای است که پیوسته در سازمان به اجرا درمی‌آید. نظام مطلوب مدیریت راهبردی عملکرد همه اطلاعات عملکردی مرتبط در حوزه‌های اساسی شرکت را تأمین می‌کند، اعضای سازمان آن را می‌پذیرند و به‌خوبی به‌کار می‌برند. چنین نظامی به اقداماتی رهنمون می‌شود که عملکرد عملیاتی و راهبردی را بهبود می‌بخشند. گذشته از این، می‌توان از این نظام برای بسیاری از کارکردها مانند برنامه‌ریزی، ارزشیابی عملکرد، پاداش عملکرد، معیارگذاری و یادگیری نیز سود جست (شکل ۵-۳).

چرا نظام مدیریت راهبردی عملکرد سرانجام به موفقیت رسید؟ توجیه احتمالی اول عبارت است از آنکه تحولات اخیر در فناوری اطلاعات امکانات مناسب را برای آن پدید آورده است. شناساندن مفاهیم عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ ثبت امتیازات متوازن، مستلزم گردآوری، نگهداری و گزارش مقادیری فراوان از داده‌های جدید است. در دهه ۱۹۹۰، شماری روزافزون از فروشندگان نرم‌افزارهایی با کاربردهای ویژه، به نام سیستم‌های اطلاعات اجرایی^۱، وارد بازار شدند که تا حدودی می‌توانستند الزامات داده‌ها و گزارش‌دهی در زمینه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد را برآورده سازند. این کاربردهای جدید، همراه با اصلاحات اساسی

نسبت‌های قیمت - عملکرد در سخت‌افزار و پیشرفت‌های فناوری نرم‌افزار و پایگاه داده‌ها، این امکان را به سازمان‌ها دادند تا بیش از پیش، سریع‌تر و ارزان‌تر، به تولید، اشاعه، تحلیل و ذخیره اطلاعات بیشتر از منابع بیشتر برای افراد بیشتر بپردازند (Holtham, 1994; Scapens, 1998).



شکل ۳-۵ کاربردهای اصلی نظام مدیریت راهبردی عملکرد

اینک، با فناوری نوین پایگاه داده‌ها، می‌توان اطلاعات را به چند شیوه مختلف و با توجه به نظام‌های گوناگون اطلاعات برای مقاصد مختلف تحلیل کرد. به‌طور کلی، می‌توان گفت اطلاعات به‌طور گسترده‌تری در دسترس سازمان‌ها قرار می‌گیرد. امکان دسترسی آسان به پایگاه‌های داده‌ها، از طریق شبکه‌های شرکت‌های گوناگون وجود دارد و مدیران قادرند از پشت میزهای خود اطلاعات عملکرد را دریافت کنند. این موضوع به تمرکززدایی اطلاعات انجامیده است.

توجه دوم برای پیشرفت نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد عبارت است از آنکه تا این اواخر، اهمیت مدیریت عملکرد دست‌کم گرفته می‌شد. علت آن هم تا حد زیادی

این بود که مدیران گذشته بیشتر بر اجرای مدیریت کل کیفیت^۱ تمرکز داشتند که تأکید آن بر عملیات بیشتر و بر فرایندهای مدیریت کمتر است (Zairi and Jarrar, 2000).
توجیه سوم برای این پیشرفت را می‌توان در ماهیت دگرگون شونده اقتصاد جست. در اقتصاد سنتی، که دارایی‌های ملموس غالب بود، سنجش‌های مالی برای ثبت سرمایه‌گذاری‌ها و مخارج مرتبط با موجودی اموال، دارایی، کارخانه و تجهیزات کفایت می‌کرد. اما اقتصاد جدید که در آن، دارایی‌های ناملموس منابع اصلی مزیت رقابتی به‌شمار می‌روند، مستلزم آن دسته از ابزارهای اطلاع‌رسانی است که راهبردهای خلق ارزش دانش‌محور و دارایی‌های دانش‌محور را توصیف می‌کنند. براساس نتایج یکی از تحقیقات مؤسسه بروکینگز^۲ در سال ۱۹۸۲، ارزش دفتری ملموس در پایان دهه ۱۹۶۰ نمایانگر ۶۲ درصد ارزش‌های بازاری سازمان‌های صنعتی بود و اینکه ۱۰ سال بعد، این نسبت به ۳۸ درصد می‌رسید. تحقیقات پس از آن نشان داد که تا پایان قرن بیستم، ارزش دفتری دارایی‌های ملموس تنها ۱۰ تا ۱۵ درصد ارزش بازاری هر شرکت را شامل می‌شد. اکنون دیگر آشکار شده بود که برای سازگاری با منابع دگرگون شونده خلق ارزش، به نوعی دیگر از اطلاعات مدیریت نیاز است. این منابع از حالت مدیریت دارایی‌های ملموس به مدیریت دارایی‌های ناملموس تغییر می‌یافت، منابعی مانند روابط مشتری، محصولات و خدمات نوآورانه، فرایندهای بهره‌برداری باکیفیت و پاسخ‌گو، فناوری اطلاعات و پایگاه‌های داده‌ها و نیز توانایی‌ها، مهارت‌ها و انگیزه کارکنان. اطلاعات عملکرد، مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ ثبت امتیازات متوازن، به این خواسته، جامه عمل پوشاند (Kaplan and Norton, 2000).

۳-۴ مزایای مدیریت راهبردی عملکرد

منافع حاصل از اجرای مدیریت راهبردی عملکرد چشمگیر است، زیرا به بسیاری از مشکلات موجود در نظام‌های سنتی کنترل و اطلاعات مدیریت، می‌پردازد؛ همان‌گونه که در قسمت‌های پیشین گفته شد. در شکل ۳-۶، جایگاه این منافع در دسته‌بندی‌های «سخت» و «نرم» و «کوتاه‌مدت» و «بلندمدت» مشخص شده است. منافع کوتاه‌مدت،

1. Total Quality Management (TQM)

2. Brookings Institute

منافعی است که می‌توان نسبتاً سریع به آن دست یافت، چرا که مستلزم اصلاحاتی به نسبت ساده در نظام کنترل و اطلاعات مدیریت است. از سوی دیگر، منافع بلندمدت، منافعی است که تنها با گذشت زمان آشکار می‌شود، زیرا مستلزم اصلاحات ساختاری در این نظام یا ایجاد تغییراتی است که اثربخشی آن بیشتر به طول می‌انجامد؛ تغییر نگرش‌های مدیران یا تغییر شیوه استفاده آنها از این نظام، از آن جمله است.

| سخت | با کیفیت بودن اطلاعات | بهنگام بودن اطلاعات |
|-----|--|---------------------|
| نرم | پشتیبانی مدیریت برقراری ارتباط کارا | همخوانی فرهنگی |
| | کوتاه مدت | بلند مدت |

Source: Jowett and Rothwell, 1998; Business Intelligence Research, 1992; Kaplan and Norton, 1996; Ashton, 1997.

شکل ۳-۶ مزایای نظام‌های مدیریت عملکرد

منافع حاصل از اجرای مدیریت راهبردی عملکرد به شرح زیر است:

- **با کیفیت بودن اطلاعات:** عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد از فرایندهای مؤثر برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی پشتیبانی می‌کنند، چرا که روابط میان کارکردها/فعالیت‌ها و عملکرد را روشن می‌سازند. گزارش‌های مدیریت تا حد زیادی کامل است و نگاهی روشن از فعالیت‌های تجاری حیاتی ارائه می‌دهد. عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی، عملکرد راهبردی سازمانی را به سنجش‌های کمی و کیفی در تمام سطوح مدیریت تبدیل می‌کنند. به این ترتیب پیوسته می‌توان به سنجش و تعدیل اجرای راهبردی پرداخت. این هماهنگی به افزایش عملکرد سازمانی خواهد انجامید (Bart and Baetz, 1998). از آنجاکه رهگیری، تنها برای موارد حیاتی صورت می‌گیرد، مسئله اشباع اطلاعات بی‌اثر می‌شود. چنین منفعتی را می‌توان تا حدودی سریع محقق کرد، زیرا اعضای سازمان در صورت بهره‌گیری از رهیافتی ساختارمند و متمرکز، می‌توانند شاخص‌های مناسب را به گونه‌ای کارا تعریف کنند.

- **بهنگام بودن اطلاعات:** اگر جریان امور نادرست باشد، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌مثابه «سامانه هشدار اولیه» عمل می‌کنند و پیش از وقوع مسائل بالقوه یا تبدیل آنها به مشکلات واقعی و البته پیش از نمود یافتن آنها در داده‌های مالی، با علائمی هشدار می‌دهند. از این‌رو، اعضای سازمان می‌توانند تحولات جدید را پیش‌بینی کنند، چرا که در همان مراحل اولیه اطلاعات عملکرد را دریافت می‌دارند. این جریان از احتمال آنکه واقعاً مشکلات بقای سازمان را تهدید کنند، بسیار می‌کاهد. البته تحقق این منفعت زمان بیشتری به طول می‌انجامد، زیرا اغلب هنوز رویه‌های ثبت و سیستم‌های فناوری اطلاعات ضروری در سازمان مورد نظر وجود ندارد.
- **پشتیبانی مدیریت:** عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، با معطوف داشتن توجه افراد به پیشرفت و توسعه مداوم و نیز افزایش مستمر انتظارات عملکرد، از مفاهیم پیشرفت مداوم و «سازمان‌دهی یادگیری» پشتیبانی می‌کنند. عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، با اطمینان از تحرک یافتن اعضای سازمان بر اثر انتظارات مشتریان (درونی و بیرونی)، از مدیریت کل کیفیت پشتیبانی می‌کنند و از آنجاکه بینش و گیرایی بهتری نسبت به عملکرد سازمانی دارند، کاهش هزینه‌ها، اصلاحات سازمانی، اصلاحات خدمات و کیفیت محصولات امکان‌پذیر می‌شود. تحقق این منفعت نیز به زمان بیشتری نیاز دارد، چرا که تعیین مداوم اهداف جدید در سطوح بالاتر و دستیابی به آنها نیازمند زمان است.
- **برقراری ارتباط کارا:** مجموعه‌ای از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، مبنایی مشترک را برای برقراری ارتباط و مباحثه در سازمان به‌وجود می‌آورد و به‌این ترتیب، می‌توان به‌آسانی اطلاعات میان ادارات و واحدهای سازمانی انتقال داد و بر این اساس، اطلاعات چندان در معرض بهره‌برداری از طریق اعمال قدرت اجرایی قرار نمی‌گیرد. اطلاعاتی با قابلیت انتقال بهتر، به واحدهای سازمانی این امکان را می‌دهد که در مورد مشکلات عملکردی مشترک تبادل نظر کنند و در نتیجه، به تولید دانش بپردازند. تحقق این موضوع به‌نسبت سریع است، زیرا اعضای سازمان می‌توانند بی‌درنگ به اشتراک اطلاعات مبادرت ورزند.
- **همخوانی فرهنگی:** در دسترس بودن اطلاعات باکیفیت در تمام سطوح مدیریت،

«مدیریت هیئتی» (توانمندسازی و اختیارات خط مقدم) را امکان‌پذیر می‌سازد و به فرایند تصمیم‌گیری شتاب می‌بخشد. بهبود گزارش‌دهی، خودمدیریتی و خودکنترلی را در این اعضای سازمان تقویت می‌کند. انگیزه افراد افزایش می‌یابد، زیرا اهداف آنها و آنچه در زمینه رفتار و عملکردشان از آنها انتظار می‌رود، روشن است و آنها از چگونگی کار خود در این موارد به‌طور منظم بازخورد می‌گیرند. با استاندارد شدن اطلاعات عملکرد، مبنایی بهتر برای مباحثه در تمام سطوح سازمان پایه‌ریزی می‌شود. مدت زمان تحقق این منفعت طولانی‌تر است، چرا که «تجدید جهت‌گیری فکری» مدیران ضرورت دارد.

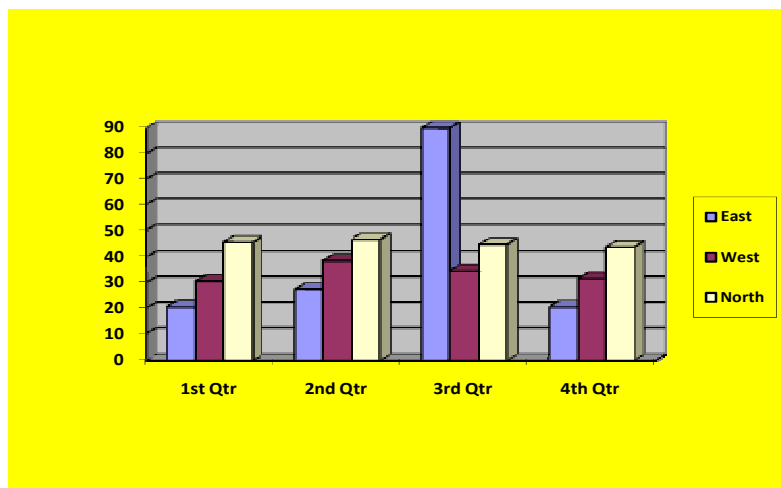
طی فرایند مدیریت راهبردی عملکرد از راه‌های زیر می‌توان به هدایت و کنترل کارا و اثربخش در سازمان دست یافت:

- تدوین مأموریت، راهبرد و اهداف سازمان؛
- تبدیل اهداف به سطوح مدیریتی گوناگون در شرکت؛
- سنجش اهداف براساس عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ‌ثبت امتیازات متوازن؛

● اتخاذ اقدام اصلاحی فوری براساس گزارش‌دهی منظم از نتایج شاخص‌ها. برای کارایی و اثربخشی کنترل مدیریت، اعضای سازمان (مدیران و کارکنان) باید رفتار عملکردمحور داشته باشند، که می‌توان آن را به‌اصطلاح رفتار آرمان‌محور نیز نامید (Lipe and Salterio, 2000; Martins, 2000). همواره پژوهش‌های به‌مراتب بیشتری، چه داستان‌گونه و چه علمی، نشان می‌دهد که آمیزه‌ای از رفتار عملکردمحور و بهره‌گیری مرتب از نظام مؤثر مدیریت راهبردی عملکرد، به‌یقین موجب بهبود نتایج می‌شود (Ahn, 2001; Sandt et al., 2001; Stratton et al., 2005).

در یکی از نخستین مطالعات پژوهشی در مدت زمانی طولانی‌تر (۱۹۹۶-۱۹۹۹)، از مدیران ارشد اجرایی ۵۸ سازمان دارای نظام مدیریت عملکرد - نظامی متمرکز بر مجموعه داده‌های مالی و غیرمالی - و نیز از مدیران اجرایی ۶۴ سازمان فاقد نظام مدیریت عملکرد، خواسته شد تا چگونگی رتبه‌بندی سازمان خود را در مقایسه با سازمان‌های هم‌ترازشان در آن صنعت بیان دارند. دیدگاه‌های مدیران اجرایی (در مجموع، هزار) با

بازده سرمایه‌گذاری سه‌ساله سازمان مقایسه شد. نمودار ۱-۳ نشان می‌دهد که سازمان‌های دارای نظام ساختارمند مدیریت عملکرد در مقایسه با سازمان‌های فاقد این‌گونه نظام ساختارمند، به نتایجی بسیار بهتر دست یافته‌اند (Schiemann and Lingle, 1999).



سازمان‌های دارای نظام مدیریت عملکرد «نامتوازن» (با داده‌های اغلب مالی)
سازمان‌های دارای نظام مدیریت عملکرد «متوازن» (با داده‌های مالی و غیرمالی)
شناخته شده به‌عنوان راهبر صنعت در طول سه سال گذشته، در رتبه‌بندی مالی، در سه رتبه بالای
صنعت آنها گزارش شده
آخرین تغییر اصلی فرهنگی یا عملیاتی بسیار یا تا حدی موفقیت‌آمیز تشخیص داده شده
بازده سرمایه‌گذاری سه سال

نمودار ۱-۳ رابطه بین مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی

در این تحقیق، ویژگی‌های متفاوت سازمان‌های دارای نظام مدیریت عملکرد متوازن، در مقایسه با سازمان‌های هم‌ردیف خود با نظام مدیریت عملکرد نامتوازن، مشخص شد (جدول ۱-۳).

جدول ۳-۱ سازمان‌های دارای نظام‌های مدیریت عملکرد مختلف، خصوصیات متفاوت دارند

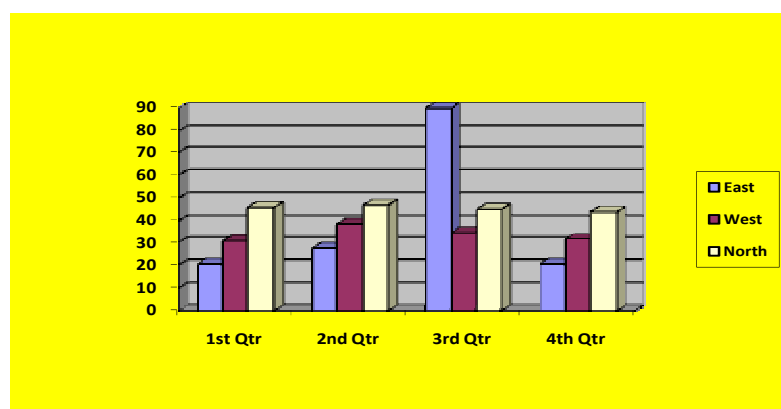
| ویژگی | سازمان‌های دارای نظام‌های مدیریت عملکرد متوازن (درصد) | سازمان‌های دارای نظام‌های مدیریت عملکرد نامتوازن (درصد) |
|---|---|---|
| توافق صریح در مورد راهبرد میان مدیریت ارشد | ۹۳ | ۳۷ |
| همکاری و کار گروهی خوب میان اعضای مدیریت | ۸۵ | ۳۸ |
| سنجه‌های عملکردی واحد با سنجه‌های راهبردی شرکت ارتباط دارد | ۷۴ | ۱۶ |
| اطلاعات در درون سازمان آشکارا و آزادانه به اشتراک گذاشته می‌شود | ۷۱ | ۳۰ |
| برقراری ارتباطات مؤثر راهبرد در سازمان | ۶۰ | ۸ |
| تمایل کارکنان به تحمل مخاطرات | ۵۲ | ۲۲ |
| سنجه‌های عملکرد فردی با سنجه‌های واحد ارتباط دارد | ۵۲ | ۱۱ |
| سطوح بالای خودکنترلی کارکنان بر عملکردشان | ۴۲ | ۱۶ |

در تحقیقی که تقریباً یک دهه بعد (۲۰۰۵) میان شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و آسیایی صورت گرفت، بازهم همان تصویر مثبت پدیدار شد (نمودار ۲-۳). سازمان‌های دارای بهترین رتبه در نظام مدیریت عملکردشان، نسبت به واحد اقتصادی متوسط و شرکت‌های عقب‌مانده در توسعه نظام‌های خود، به نتایج مالی بسیار بهتری دست یافتند (Aberdeen Group, 2005).

در مطالعه پیمایشی آن‌لاین انجام گرفته از سوی «بلنسد اسکرکارد کولابورتیو»^۱ میان اعضای این سازمان (۲۰۰۳)، ۲۵۰ نفر از ۵۰۰ پاسخ‌گوی پژوهش، اظهار داشتند که از برگ ثبت امتیازات متوازن استفاده می‌کنند. از میان آنها، به گفته ۱۲۵ نفر، هنوز

1. Balanced Scorecard Collaborative

زود است که در مورد تأثیر برگ ثبت امتیازات بر سازمانشان سخن بگویند. از میان ۱۲۵ پاسخ‌گوی دیگر نیز ۱۹ نفر گزارش کردند که به نتایج بسیار بهتری رسیده‌اند، ۸۰ نفر گفتند که شاهد پیشرفت بوده‌اند، ۲۶ نفر هم اظهار کردند که با نبود یا محدودیت نتایج بهتر مواجه شده‌اند. سازمان‌های دارای نتایج موفقیت‌آمیز (نسبت به دیگر سازمان‌ها) در مورد احساس فوریت مدیریت عملکرد شرایط بهتری را به وجود آوردند و در برگ ثبت امتیازات خود، از نقشه‌های راهبرد بسیار بیشتر استفاده کردند و برقراری ارتباطات آنها نیز در سطحی بسیار گسترده‌تر از سازمان‌های دارای نتایج کمتر صورت گرفت (جدول ۲-۳).



نمودار ۲-۳ رابطه بین مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی

در یک مطالعه علمی (Waal, 2002)، این فرضیه که «بهره‌گیری مدیر از نظام مدیریت عملکرد تأثیر مطلوبی بر عملکرد سازمانی دارد»، میان گروهی از شرکت‌ها آزمون شد. سازمان‌های تشکیل‌دهنده این گروه عبارت بودند از سازمان‌های دارای نظام‌های مدیریت عملکرد با کارکرد مطلوب، سازمان‌هایی که پروژه‌های اجرای مدیریت عملکرد آنها ناکام مانده بود، سازمان‌های دارای نتایج خوب و سازمان‌های دارای نتایج بد. نتایج این تحقیق بیانگر روابط مثبت استفاده منظم از مدیریت عملکرد با افزایش کیفیت کار، افزایش نوآوری اعضای سازمان و افزایش عملکرد بود. بررسی موارد اجرای مدیریت

عملکرد در آسیا، که بارزترین آن برگ ثبت امتیازات متوازن بود، نشان داد که عملکرد مالی و غیرمالی یازده شرکت ثبت شده به طور چشمگیری پیشرفت داشته است، برخی از آنها حتی از آستانه ورشکستگی رهایی یافتند (Creelman and Makhijani, 2005).

جدول ۲-۳ ویژگی‌های برندگان چیست؟

| تعداد سازمان‌های اعمال‌کننده اقدام مورد نظر (درصد در هر دسته) | | | اقدام |
|--|---------------|-------------------|--|
| بدون نتیجه | تا حدی پیشرفت | نتایج پیشرفت زیاد | |
| ۲۰ | ۳۸ | ۸۴ | گروه اجرایی احساس فوریت را پدید آورده است |
| ۰ | ۴۱ | ۸۴ | راهبرد به نقشه راهبرد و برگ ثبت امتیازات متوازن تبدیل می‌شود |
| ۰ | ۳۹ | ۷۲ | سنجه‌های شرکت/ واحد تجاری مرتبط و هماهنگ می‌شوند |
| ۰ | ۳۲ | ۵۶ | کارکنان از راهبرد مورد نظر آگاهی دارند |
| ۰ | ۲۶ | ۴۲ | آرمان‌های فردی و گروهی با راهبرد مورد نظر هماهنگ می‌شوند |
| ۰ | ۴۰ | ۱۰۰ | برگ ثبت امتیازات متوازن جزء یکپارچه فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است |
| ۰ | ۲۹ | ۴۲ | بودجه با راهبرد مورد نظر پویا می‌شود |

Source: Waal, 2003.

چنان‌که از مشاهده کلی متون برمی‌آید، ظاهراً عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌هایی که نظام مدیریت عملکرد را اجرا می‌کنند و از این نظام بهره می‌گیرند، نسبت به سازمان‌هایی که چندان دستخوش تحرک مدیریت عملکرد نیستند، بهتر است. این موضوع را با تکیه بر این واقعیت می‌توان توجیه کرد که مدیریت عملکرد کانون تمرکز را هدایت می‌کند و به سازمان انگیزه می‌دهد تا با شیوه‌ای به لحاظ راهبردی مطلوب عمل کند. مدیریت عملکرد در موارد ذیل شفافیت ایجاد می‌کند:

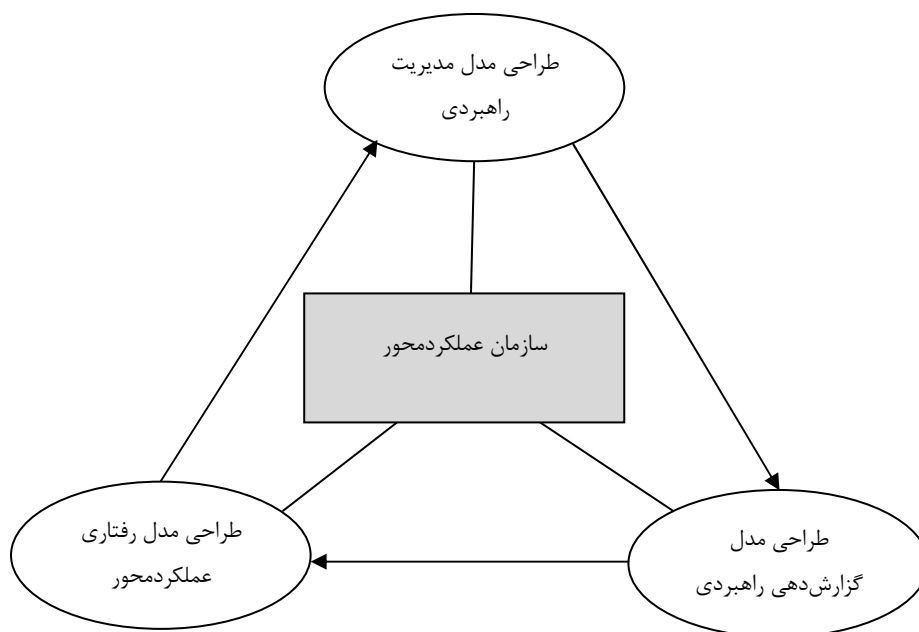
- اهداف و آرمان‌هایی که باید به آن دست یافت؛
 - مسئولیت‌ها و وظایف همه اعضای سازمان؛
 - نتایجی که به دست می‌آید؛
 - پیامدهای عدم عملکرد (چه به لحاظ سازمانی و چه از نظر فردی)؛
 - حمایتی که افراد می‌توانند از مقام‌های ارشد خود انتظار داشته باشند (مانند مربیگری).
- مدیریت عملکرد، رفتار حاکی از گریز و اجتناب را نیز خنثی می‌سازد، زیرا براساس آن به روشنی بیان می‌شود که چه کسی باید به حل مشکلات معین اقدام کند. در نتیجه، دیگر هیچ عذری برای عدم اقدام به کار پذیرفته نیست، چرا که دیگر با این بهانه‌ها نمی‌توان تقصیر را متوجه دیگران کرد. مشکلات به فرصت‌هایی برای تحلیل و بهبود وضعیت مبدل می‌شوند. چنین تغییر نگرشی به نتایج بهتر فردی، اداری و سازمانی خواهد انجامید و دانش حرفه‌ای را در سراسر واحد اقتصادی رواج خواهد داد. از بین فنون اصلاح و پیشرفتی که در دو دهه گذشته توسعه یافته‌اند، ظاهراً تنها مدیریت عملکرد است که می‌تواند تأمین‌کننده عملکرد سازمانی بهتر باشد، مشروط بر آنکه به درستی به کار گرفته شود و به اجرا درآید (Waal, 2005). این حقیقت استدلال محکمی را برای اجرای مدیریت راهبردی عملکرد در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد.

۳-۵ چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد

- مدیریت راهبردی عملکرد در سازمان از طریق چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد مطرح می‌شود (شکل ۷-۳). مراحل این چرخه به شرح زیر است:
۱. **طراحی مدل مدیریت راهبردی:** در مرحله اول، سازمان ساختاری راهبردی به وجود می‌آورد که بنیان ایجاد فرایند مدیریت عملکرد به شمار می‌رود. این مرحله دربرگیرنده پایه‌ریزی ساختار مسئولیت هم‌هنگ، ایجاد سناریوها، ایجاد مأموریت سازمانی، راهبرد و اهداف راهبردی و ایجاد برنامه‌های اقدام راهبردی است.
 ۲. **طراحی مدل گزارش‌دهی راهبردی:** در مرحله دوم، سازمان برای نظارت و تنظیم اجرای راهبرد و روند پیشرفت فعالیت‌های حیاتی تجاری، ساختار گزارش‌دهی را ایجاد می‌کند. این مرحله شامل ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد،

ایجاد گزارش‌های موارد استثنا و اقدام، ایجاد برگ ثبت امتیازات متوازن، پایه‌ریزی معماری فناوری اطلاعات مدیریت و پایه‌ریزی مدل فرایندهای کلیدی است.

۳. طراحی مدل رفتاری عملکردمحور: در مرحله سوم، سازمان به گزینش فرهنگی می‌پردازد که باید به سازمان عملکردمحور مبدل شود. این مرحله شامل ایجاد ویژگی‌های رفتار عملکردمحور، هماهنگ‌سازی اهداف شخصی با اهداف راهبردی و ایجاد پیوند میان مدیریت عملکرد و مدیریت قابلیت^۱ است.



شکل ۳-۷ چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد

در کتاب حاضر، هر یک از مراحل سه‌گانه چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد در بخشی جداگانه بحث و بررسی می‌شود. این مراحل به صورت گام‌هایی پی‌درپی تفکیک

شده‌اند و هر سازمان برای پایه‌ریزی نظام مدیریت عملکرد باید این گام‌ها را بردارد. هر گام با یک یا چند مورد مبتنی بر سازمان‌های حقیقی تشریح شده و در پی آن، چگونگی پرداختن به نظام مدیریت راهبردی عملکرد در شرکت خیالی فرابنفش توصیف شده است.

۳-۶ تحلیل امکان‌پذیری

همه سازمان‌ها آمادگی لازم برای اجرای مدیریت راهبردی عملکرد با پیامدهای گسترده آن را ندارند. در صورت وجود آشفتگی سازمانی (مانند شرایط تجدید سازمان‌دهی)، نتایج ناامیدکننده مالی، یا اضافه‌کاری مزمن، اعضای سازمان باید بر حل مشکلات جاری متمرکز شوند. در چنین وضعیتی، برای پروژه عمده اصلاحی دیگر، نمی‌توان توقع حمایت چندانی داشت. از این رو، پیش از اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، سازمان باید از ثبات کافی در وضعیت جاری آن و آمادگی لازم اعضای سازمان اطمینان یابد.

تحلیل امکان‌پذیری، یک ابزار ارزیابی است که به منظور تعیین آمادگی سازمان برای اجرای مدیریت راهبردی عملکرد به کار می‌رود (Waal, 2001). این تحلیل شامل پرسش‌نامه‌ای با سیزده پرسش در زمینه معیارهایی است که سازمان باید پیش از آغاز مراحل اجرا، آنها را تأمین کند. پاسخ این پرسش‌ها باید «آری»، «نه»، یا در صورت تردید، «±» باشد. هرچه پاسخ‌های «نه» یا «±» بیشتر باشد، سازمان مورد نظر پیش از اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، باید چند فعالیت مقدماتی انجام دهد. پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری را مدیران در همه سطوح سازمان می‌توانند تکمیل کنند.

۱. آیا اعضای سازمان اذعان می‌دارند که نظام مدیریت عملکرد جاری از آنها پشتیبانی لازم را به عمل نمی‌آورد؟

در صورت منفی بودن پاسخ، اعضای سازمان درباره اطلاعات عملکردی که دریافت می‌کنند، شکایتی ندارند. البته این موضوع به خودی خود به مفهوم رضایت‌بخش بودن کیفیت نظام مدیریت عملکرد نیست، اما از آنجاکه نیازی به انواع جدید اطلاعات احساس نمی‌شود، اعضای سازمان انگیزه زیادی برای ایجاد آن نخواهند داشت و در چنین شرایطی، راه‌اندازی پروژه اصلاح مدیریت عملکرد چندان مفهومی ندارد.

۲. آیا اعضای سازمان با ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد موافق‌اند؟

اجرای مدیریت راهبردی عملکرد مستلزم تغییر بنیادی در سازمان است. اگر پاسخ منفی باشد، در وهله نخست، سازمان باید به تبیین و برقراری ارتباط پیرامون منافع و ضرورت مدیریت عملکرد برای اعضای سازمان بپردازد.

۳. آیا سازمان فی نفسه باثبات است؟

اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، به زمان و تلاش فراوان سازمان نیاز دارد. در صورت منفی بودن پاسخ، سازمان باید توجه خود را به دیگر موضوعات ضروری‌تر مانند تجدید سازمان‌دهی‌ها، ادغام‌ها و گردش کارها، گردش کار کارکنان اضافی یا مشکلات مالی معطوف سازد. دیگر وقت چندانی برای رسیدگی به پروژه اصلاح مدیریت عملکرد وجود نخواهد داشت.

۴. آیا محیط کار سازمان باثبات است؟

در صورت منفی بودن پاسخ، وضعیت سازمان وخیم است که از جمله ویژگی‌های آن اختلافات، اضافه‌کاری زیاد، کار تجاری نیمه‌تمام یا فشار روحی فراوان است. توجه کارکنان به موضوعات دیگری معطوف می‌شود یا برای همراهی با پروژه اصلاح مدیریت عملکرد، از آغاز تا پایان آن، انرژی لازم را نخواهند داشت.

۵. آیا اعضای سازمان با زمان آغاز پروژه اصلاح مدیریت عملکرد موافق‌اند؟

در صورت پاسخ منفی، اعضای سازمان به دلایل مختلف فکر می‌کنند که موعد آغاز پروژه اصلاح مدیریت عملکرد مناسب نیست. آنها وقت آزاد کافی به پروژه اختصاص نخواهند داد یا نمی‌توانند اختصاص دهند. در صورت آغاز شدن پروژه، اعضای سازمان به‌اندازه کافی همکاری نخواهند کرد و به احتمال قریب به یقین روند اجرای پروژه طولانی خواهد شد.

۶. آیا منابع کافی برای اجرای پروژه اصلاح مدیریت عملکرد، وجود دارد؟

اگر پاسخ منفی باشد، منابع سازمان برای اجرای پروژه اصلاح مدیریت عملکرد به‌گونه‌ای کارا و اثربخش، کافی نیست. نمونه‌هایی از منابع مورد نظر عبارت‌اند از: محدودیت‌های زمانی اعضای سازمان، منابع مالی برای پرداخت هزینه‌های مشاوره کارشناسی و نیز زمان و جوهی که باید برای اصلاح نظام‌های موجود صرف شوند.

۷. آیا در درون سازمان، فرایندهای تغییر دیگری نیز در جریان است که به پروژه

اصلاح مدیریت عملکرد مربوط می‌شود؟

بسیار محتمل است که هم‌زمان، در سازمان، چندین فرایند تغییر در جریان باشد. در صورت منفی بودن پاسخ، این فرایندها به پروژه اصلاح مدیریت عملکرد مربوط نمی‌شود، یعنی پروژه‌ها با یکدیگر رقابت خواهند کرد و هر دو مدعی منابع کمیاب سازمان خواهند شد. هرچه فرایندهای نامرتب‌تری با یکدیگر مصادف شوند، احتمال ناکافی بودن منابع موجود برای پروژه اصلاح مدیریت عملکرد نیز بیشتر خواهد شد. یکی از نمونه‌های فرایند تغییر مرتبط عبارت است از تجدید ساختار اداره‌ای که در آن، تغییر و تخصیص مجدد وظایف و مسئولیت‌ها صورت می‌گیرد. این فرایند مستلزم آن است که ناگزیر فرایند مدیریت عملکرد و نظام اطلاعات مدیریت نیز در حمایت از ساختار جدید دستخوش تغییر شوند.

۸. آیا گروه مدیریت به‌اندازه کافی در پروژه اصلاح مدیریت عملکرد دخالت دارد؟ مدیریت سازمان در جریان پروژه اصلاح دو مسئولیت مهم دارد؛ نخست آنکه مدیریت باید افراد را به توسعه، تحقق و به‌کارگیری نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد ترغیب کند و دیگر آنکه مدیریت دارای کارکرد مهم نمونه است. اگر کارکنان ببینند که همواره مدیران از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده و درباره آنها با اعضای سازمان بحث و گفت‌وگو می‌کنند، روشن می‌شود که باید شاخص‌های جدید را جدی گرفت. اگر پاسخ این پرسش «نه» باشد، درمی‌یابیم مدیریت تمایل زیادی برای دخالت در پروژه اصلاح مدیریت عملکرد ندارد. در نتیجه، احتمال دارد مدیران به مسئولیت‌های خود عمل نکنند و اعضای سازمان از مشارکت در پروژه دلسرد نشوند.

۹. آیا ممکن است برخی از اعضای سازمان از پیش تجارب مثبتی در زمینه مدیریت عملکرد داشته باشند؟

در صورت مثبت بودن پاسخ، سازمان می‌تواند در جریان اجرای پروژه اصلاح، نقش محوری برای افراد دارای تجربه مدیریت عملکرد تعیین کند. این پیشگامان به‌عنوان «سفیران» مدیریت راهبردی عملکرد عمل خواهند کرد، چرا که می‌توانند از تجربه خود استفاده کنند و منافع مدیریت عملکرد را با دیگر اعضای سازمان در میان بگذارند.

۱۰. آیا بینش اعضای سازمان به بازار و جایگاه سازمان در آن مثبت است؟

هنگام تدوین راهبرد سازمان، باید ویژگی‌های بازار و صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، در نظر گرفته شود. در صورت پاسخ منفی، اعضای سازمان بینش کافی در مورد جایگاه سازمان در بازار ندارند. در نتیجه، مأموریت و راهبرد سازمان ناقص یا نادرست خواهد بود و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در همراهی با سازمان بر فرایندهای تجاری اساسی نظارت نخواهند کرد.

۱۱. آیا سازمان مأموریت و راهبرد دارد؟

در صورت پاسخ منفی، اهداف راهبردی که سازمان خواهان آن است یا باید به آن دست یابد، روشن یا مشخص نیست. به همین علت، آنچه باید سنجیده شود، غیرقطعی است و در نتیجه، نمی‌توان عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد درست را تعیین کرد.

۱۲. آیا اعضای سازمان از بینش لازم در مورد فرایندهای تجاری، ساختار سازمانی و رابطه میان آنها برخوردارند؟

اعضای سازمان، برای اصلاح عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و به تبع آن دستیابی به اهداف سازمان، باید بدانند که چگونه می‌توانند در فرایندهای تجاری اساسی تأثیر بگذارند. آنها به بینشی در ساختار سازمانی نیز نیاز دارند تا بدانند در تأثیرگذاری بر این فرایندها هرکس چه مسئولیتی دارد. اگر پاسخ این پرسش «نه» باشد، کیفیت اقدامات تدوین شده برای اصلاح عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کفایت نمی‌کند و از این رو، اقدامات به اجرا در نخواهد آمد.

۱۳. آیا سازمان دارای ساختار ارتباطی آزاد است؟

عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، نتایج و عملکرد سازمان و اعضای سازمانی را شفاف‌تر می‌سازند. اگر پاسخ این پرسش «نه» باشد، اصولاً ارتباطی آزاد و صادقانه درباره نتایج به دست آمده وجود ندارد و اعضای سازمان، بدون ترس از انتقادات، در به‌کارگیری مدیریت راهبردی عملکرد مسامحه می‌کنند.

فهرست همه پرسش‌های تحلیل امکان‌پذیری در پیرامند ۲-۳ آمده است. از پاسخ‌های منفی، شماری مطلق وجود ندارد که نشان دهد نباید سازمان پروژه اصلاح

مدیریت عملکرد را آغاز کند. در پاره‌ای موارد، انجام چند فعالیت اصلاحی طی اجرای خود پروژه امکان‌پذیر است. در موارد دیگر، چه‌بسا صرفاً همین پاسخ «نه» به معنی آنکه به تأخیر انداختن آغاز پروژه اصلاح مدیریت عملکرد برای سازمان عاقلانه است. تصمیم‌گیری درباره آغاز اجرای پروژه تا حد زیادی به شرایط خاص سازمان بستگی دارد.

پیرابند ۲-۳ پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری

۱. آیا اعضای سازمان اذعان می‌دارند که نظام مدیریت عملکرد جاری از آنها به‌اندازه کافی پشتیبانی کند؟
 ۲. آیا اعضای سازمان با ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد موافق‌اند؟
 ۳. آیا سازمان فی‌نفسه باثبات است؟
 ۴. آیا محیط کار سازمان ثبات دارد؟
 ۵. آیا اعضای سازمان با زمان آغاز پروژه اصلاح مدیریت عملکرد موافق‌اند؟
 ۶. آیا منابع کافی برای اجرای پروژه اصلاح مدیریت عملکرد وجود دارد؟
 ۷. آیا در درون سازمان، فرایندهای تغییر دیگری نیز در جریان است که به پروژه اصلاح مدیریت عملکرد مربوط می‌شود؟
 ۸. آیا گروه مدیریت به‌اندازه کافی در پروژه اصلاح مدیریت عملکرد دخالت دارد؟
 ۹. آیا ممکن است برخی از اعضای سازمان از پیش تجارب مثبتی در زمینه مدیریت عملکرد داشته باشند؟
 ۱۰. آیا بینش اعضای سازمان به بازار و جایگاه سازمان در آن مثبت است؟
 ۱۱. آیا سازمان مأموریت و راهبرد دارد؟
 ۱۲. آیا اعضای سازمان از بینش لازم در مورد فرایندهای تجاری، ساختار سازمانی و رابطه میان آنها برخوردارند؟
 ۱۳. آیا سازمان دارای ساختار ارتباطی آزاد است؟
- پروژه اصلاح مدیریت راهبردی عملکرد آغاز شود؟

۳-۷ مورد: تحلیل امکان‌پذیری در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات^۱

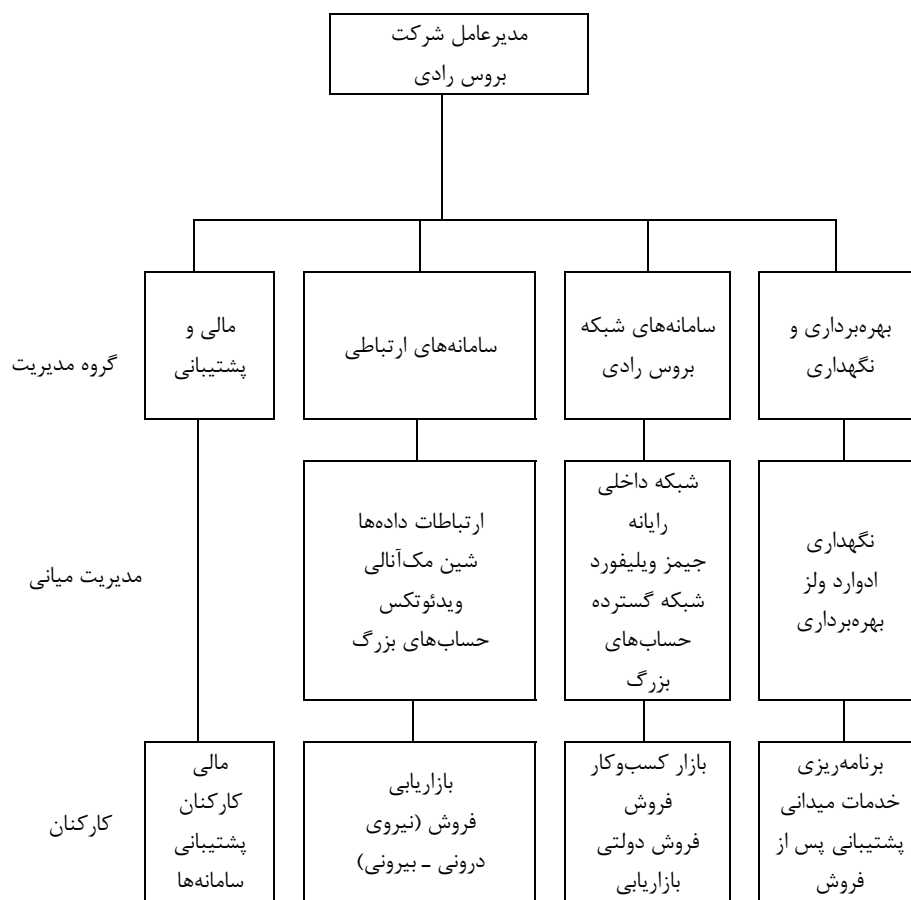
شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات، در زمینه سامانه‌های ارتباطی ویژه بازار کسب‌وکار به‌طور تخصصی فعالیت می‌کند. این شرکت چهار بخش دارد: بخش سامانه‌های ارتباطی،

که عرضه‌کننده سامانه‌ها و شبکه‌های انتقال و ارتباطات داده‌های ویژه ویدئوتکست^۱ است؛ بخش سامانه‌های شبکه، که شبکه‌های داخلی و گسترده^۲ را عرضه می‌کند؛ بخش «بهره‌برداری و نگهداری»^۳، که عهده‌دار نصب و نگهداری سامانه‌های فروخته شده است و بخش «تأمین مالی و پشتیبانی»^۴ که خدمات پشتیبانی داخل شرکت مانند امور مالی، کارکنان و پشتیبانی سامانه‌ها را ارائه می‌دهد (شکل ۸-۳). گردش مالی این شرکت، با داشتن ۱۴۰ کارمند، ۶۵ میلیون دلار است.

شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات، در آغاز فعالیتشان، به‌صورت واحدهای کارکردی سنتی تقسیم‌بندی شده بود. در دو سال اخیر، شرکت با کاهش سودهای ویژه^۵ دست به گریبان بوده است. در تحلیلی آمده که این مسئله ممکن است ناشی از عدم انعطاف‌پذیری، چه در ساختار سازمانی و چه در نظام‌های مدیریتی باشد. در حال حاضر، شرکت برای مقابله با تنگ‌نظری و حفظ منافع خاص اشخاص که اغلب ساختار کارکردی با آن همراه می‌شود، سازمانی انعطاف‌پذیرتر و فرایندمدار ایجاد می‌کند. بخشی از این تجدید سازمان شامل الحاق نظم و انضباط‌های گوناگون فروش در قالب دو بخش سامانه‌های ارتباطی و سامانه‌های شبکه است، به‌گونه‌ای که بتوانند با سرعت و قاطعیت بیشتری به درخواست‌های مشتریان پاسخ دهند. به نظام‌های مدیریتی نیز براساس نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد پرداخته می‌شود.

۱. Videotex، یا ویدئوتکس (Videotex)؛ نام تجاری سیستمی است که مشترکان آن از طریق خط تلفن و صفحه تلویزیون، اطلاعاتی را دریافت می‌کنند [فرهنگ معاصر پویا].

2. Local and Wide Area Networks (LAN/WAN)
3. Operations and Maintenance
4. Finance and Support
5. Profit Margins



شکل ۸-۳ ساختار سازمانی شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات

بروس رادی^۱، مدیرعامل شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات، دلایل تمایل این شرکت برای انجام پروژه اصلاح مدیریت راهبردی عملکرد را این‌گونه شرح می‌دهد:

براساس مأموریت و راهبرد جدید ما، برای انطباق نظام‌ها و ساختار سازمانی خود با جهت‌گیری شرکت در راستای گسترش، تجدید سازمان‌دهی را آغاز کرده‌ایم. ما می‌خواهیم

1. Bruce Rudy

با تمرکز بر تقسیمات خاص بازار و مبدل شدن به یکی از سه عرضه‌کننده عمده در این تقسیمات بازار، گردش مالی و سود ویژه خود را افزایش دهیم. در این تقسیمات بازار به دنبال کسب سود و بازارهای فروش جدید هستیم. می‌کوشیم که با طرف‌های ذی‌ربط خود همکاری بیشتری داشته باشیم تا رابطه آنها با شرکت بهبود یابد. در هر یک از بخش‌ها، محل مراجعه جداگانه‌ای برای مشتریان در نظر گرفته‌ایم. از این اقدامات با توجه همیشگی به کارایی و کاهش هزینه‌ها پشتیبانی می‌کنیم. این تغییرات مستلزم ایجاد خوداتکایی و خودانگیزی بیشتر کارکنانمان است و ما می‌خواهیم ابزارهای مناسب آن، مانند نظام جدید مدیریت عملکرد را در اختیار آنها بگذاریم.

اریک بل^۱، مسئول بازرینی، می‌افزاید: نظام جاری نیازهای ما را برآورده نمی‌کند. این نظام با راهبرد جدید شرکت مطابقت ندارد و فقط بر داده‌های مالی مبتنی است. افزون بر این، نظام جاری تنها گزارش‌هایی از گذشته به دست می‌دهد و هیچ‌گونه برآوردی از آینده ارائه نمی‌کند.

رادی در انتظار استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد است: من متقاعد شده‌ام که می‌توان آنچه را که سنجیده و آشکار می‌شود، اصلاح کرد. البته ما هنوز تجربه‌ای در مورد آنها نداریم، اما به گمانم ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، شیوه جالبی برای سنجش مواردی که هنوز هم نامشخص است و نیز افزایش مشارکت کارکنان است. پروژه مدیریت کل کیفیت برای این منظور چندان مناسب نیست، چرا که بیش از حد بر وضعیت جاری متمرکز است. ما می‌خواهیم وضعیت شرکت را پیوسته بهبود بخشیم و برای این کار، گذشته از اقدامات دیگر، عناصر جدیدی مانند رضایت مشتری را می‌سنجیم. بله، به‌تازگی، پیمایش‌های رضایت ارباب‌رجوع را در دستور کار قرار داده‌ایم.

شین مک‌آنالی، مدیر بخش سامانه‌های ارتباطی، هشدار می‌دهد: مراقب باشید. من هم به این کار اعتقاد دارم، اما ما هنوز به آنجا نرسیده‌ایم. ما همچنان در کار تجدید سازمان‌دهی درگیریم و کلی شکایت از طرف کارمندان خودمان داریم. آنها می‌گویند نمی‌دانیم چه خواهد شد، شخصاً چه به سرشان می‌آید و برخی هم تعجب خود را

1. Eric Bell

آشکارا ابراز می‌کنند که اولاً، ما چه نیازی به نظام جدید داریم و ثانیاً، چرا الان. گلایه همه این است که مدیریت هیچ‌وقت چیزی به ما نمی‌گوید.

رادی، نظر شین را رد می‌کند: آه! خواستن توانستن است. آنها نظر ما را تأیید خواهند کرد. البته ناچاریم عذر بعضی از کارمندان را بخواهیم، اما این موضوع ربطی به این پروژه ندارد. مدت‌هاست که چیزی به‌خوبی مدیریت راهبردی عملکرد سر راه شرکت قرار نگرفته است و حتماً دوران سودآوری را به شرکت ما برمی‌گرداند!

شین سری تکان می‌دهد و آه می‌کشد: هنوز در مورد اینکه باید پروژه را شروع کنیم یا نه شک دارم.

جدول ۳-۳ پرسش‌نامه تکمیل شده تحلیل امکان‌پذیری در مورد شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۳ پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری در مورد شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات

| نکات مهم | آری/نه/± | پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری |
|--|----------|---|
| ساختار سازمانی جدید نیازمند نظام جدید مدیریت عملکرد است؛ از این‌رو اعضای سازمان از نظام جاری راضی نیستند. | آری | ۱. آیا اعضای سازمان اذعان می‌دارند که نظام مدیریت عملکرد جاری از آنها پشتیبانی لازم را به‌عمل نمی‌آورد؟ |
| برخی کارکنان در ضرورت نظام جدید تردید دارند. | ± | ۲. آیا اعضای سازمان با ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد موافق‌اند؟ |
| روند سازمان‌دهی مجدد در جریان است. | نه | ۳. آیا سازمان فی‌نفسه باثبات است؟ |
| همه از هم‌اکنون سخت‌کار می‌کنند. برخی کارکنان بر اثر تجدید سازمان اخراج خواهند شد، که موجب ناآرامی خواهد شد. | نه | ۴. آیا محیط کار سازمان ثبات دارد؟ |
| برخی کارکنان زمان‌بندی نظام جدید را زیر سؤال می‌برند. | ± | ۵. آیا اعضای سازمان با زمان آغاز پروژه اصلاح مدیریت عملکرد موافق‌اند؟ |
| در حال حاضر، شرکت درگیر مسئله | ± | ۶. آیا منابع سازمان برای اجرای پروژه |

جدول ۳-۳ پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری در مورد شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات

| نکات مهم | آری / نه / ± | پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری |
|--|--------------|---|
| حاشیه‌های سود است. | | اصلاح مدیریت عملکرد کافی است؟ |
| تجدید سازمان باید با نظام جدید مدیریت عملکرد همراه شود. | آری | ۷. آیا در درون سازمان، فرایندهای تغییر دیگری نیز در جریان است که به پروژه اصلاح مدیریت عملکرد مربوط می‌شود؟ |
| به‌ویژه مدیرعامل بسیار مشتاق است. | آری | ۸. آیا گروه مدیریت به‌اندازه کافی در پروژه اصلاح مدیریت عملکرد دخالت دارد؟ |
| مدیریت راهبردی عملکرد می‌تواند جدید در این شرکت است. | نه | ۹. آیا ممکن است برخی از اعضای سازمان از پیش تجارب مثبتی در زمینه مدیریت عملکرد داشته باشند؟ |
| به‌تازگی پیمایش‌های رضایت مشتری مطرح شده است. | آری | ۱۰. آیا بینش اعضای سازمان به بازار و جایگاه سازمان در آن مثبت است؟ |
| به‌تازگی، مأموریت و راهبرد جدیدی معرفی شده است. | آری | ۱۱. آیا سازمان مأموریت و راهبرد دارد؟ |
| وضعیت شرکت برآمده از شرایط بخش‌های کارکردی آن است که تنها تا حدودی با یکدیگر همکاری می‌کنند و همیشه از فعالیت‌های یکدیگر آگاهی ندارند. | ± | ۱۲. آیا اعضای سازمان از بینش لازم در مورد فرایندهای تجاری، ساختار سازمانی و رابطه میان آنها برخوردارند؟ |
| برخی از کوره در رفتند و ناراضی خود را آشکار کردند. | ± | ۱۳. آیا سازمان دارای ساختار ارتباطی آزاد است؟ |
| شرکت بیش از اندازه درگیر سازمان‌دهی مجدد است. | نه | پروژه اصلاح مدیریت راهبردی عملکرد آغاز شود. |

سازمان‌دهی مجدد شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات، پروژه عمده‌ای است که به‌صرف وقت و تلاش فراوان هر دو گروه مدیران و کارکنان شرکت نیاز دارد. بخشی از تجدید سازمان را می‌توان در اجرای نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد دید، زیرا

چنین نظامی اطلاعاتی را که اعضای سازمانی شرکت برای مدیریت در وضعیت جدید به آن نیاز دارند، تأمین خواهد کرد. اقدام در راستای تجدید سازمان به همراه مواردی چند که اینک نابسامان است، از جمله تردید کارکنان شرکت چه در ضرورت نظام جدید و چه در زمان آغاز اجرای آن و نیز ساختار به نسبت بسته ارتباطات، باید این زمینه را فراهم کند که مدیریت شرکت و به ویژه مدیرعامل، پیش از انجام هر کاری، ساختار سازمانی جدید را به طور کامل اجرا کنند. در عین حال، می توانند نگرش مثبت به نظام جدید مدیریت عملکرد را تقویت کنند. پس از تثبیت وضعیت و افزایش پذیرش نظام جدید از سوی افراد، آنگاه شرکت می تواند به معرفی مدیریت عملکرد بپردازد.

۳-۸ مطالعه موردی: تحلیل امکان پذیری شرکت فرابنفش

در فصل های دوم تا دوازدهم، تجارب یک شرکت خیالی به نام شرکت طراحی فرابنفش (فرابنفش) در زمینه ایجاد نظام مدیریت راهبردی عملکرد آمده است. در این فصل این شرکت معرفی می شود.

۳-۸-۱ توصیفی از شرکت فرابنفش

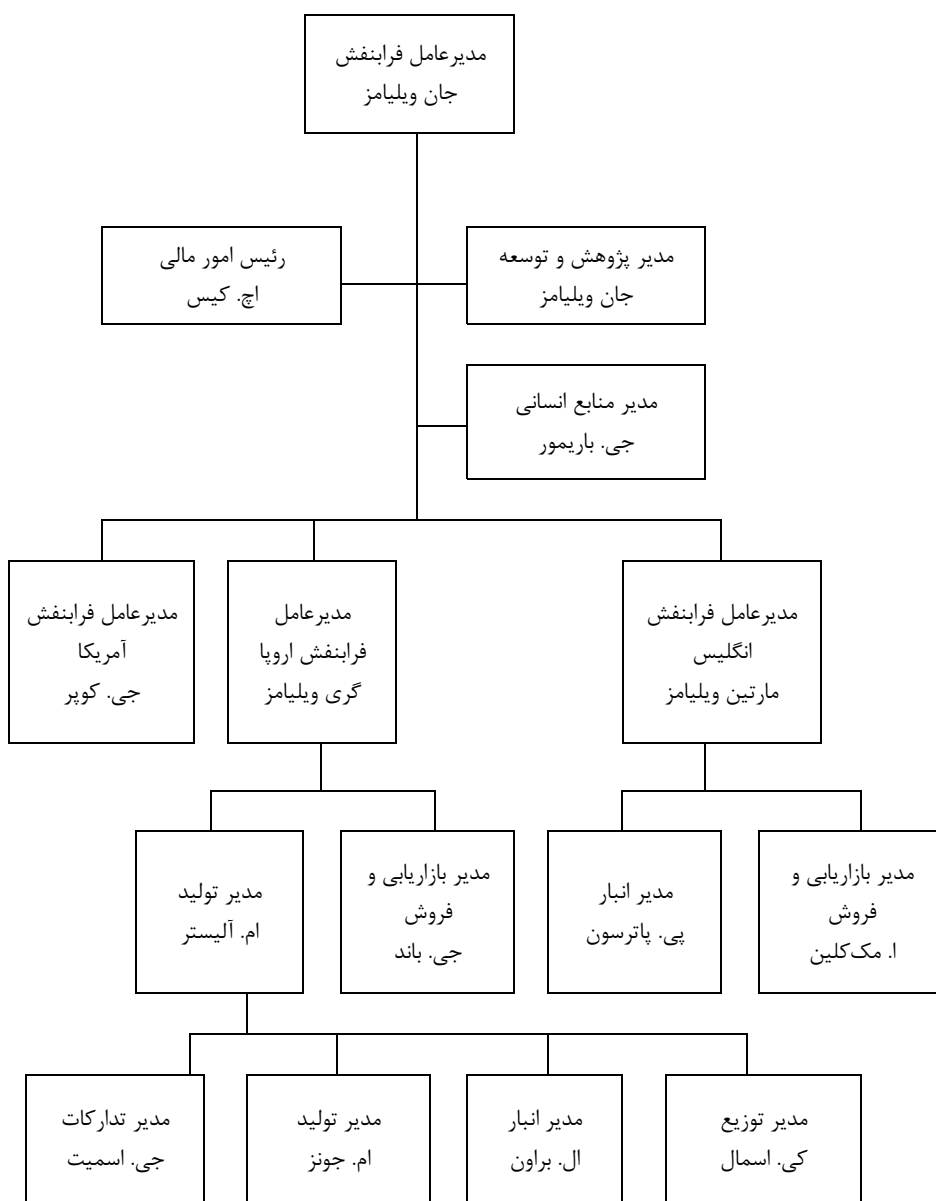
در سال ۱۹۹۳، برادران ویلیامز^۱ شرکت طراحی فرابنفش را تأسیس کردند. شرکت فعالیت خود را با طراحی هایی نویدبخش در زمینه محصولات خانگی مرغوب شامل گلدان، چراغ و ساعت آغاز کرد. مدیرعامل شرکت، جان ویلیامز است که مسئولیت طراحی محصولات را نیز برعهده دارد. برادر او گری، مسئول تولید محصولات و برادر دیگرش، مارتین، نیز مسئول بازاریابی و فروش است. این برادران بر موضوعات نوآوری، سلامت بوم شناختی، کیفیت و جهت گیری بازار / مشتری تأکید فراوان دارند که نتایج آن عبارت است از: در دوازده سال گذشته، گردش مالی شرکت سالانه به طور متوسط ۸ درصد افزایش داشته است؛ تعداد کارکنان از شش نفر در آغاز کار، به ۲۵۶ نفر رسیده است. اکنون فرابنفش به بالاترین سطح تقسیمات بازار خرده فروشی، یعنی فروشگاه های مبلمان و اثاثیه، فروشگاه های بزرگ و فروشگاه های تخصصی نفوذ کرده است.

در آغاز، برادران ویلیامز فقط بر بازار هلند تمرکز داشتند، اما مارتین، که سفر به اروپا در تعطیلات آخر هفته و ایام تعطیل را دوست دارد، متوجه شد که در بسیاری از کشورهای اروپایی، بازار برای محصولات فرابنفش وجود دارد. مارتین در مورد انگلستان به ویژه احساس خوشایندی داشت. او، پس از تهیه کاتالوگ محصولات فرابنفش، آن را برای خرده‌فروشان سراسر اروپا ارسال کرد. ششم بازاریابی او درست بود؛ فروش اروپا به ویژه در انگلستان افزایش یافت. چهار سال پیش، که فروش اروپا از حد ظرفیت بازاریابی و فروش دفتر هلند نیز فراتر رفت، دفتر جدیدی در انگلستان گشایش یافت. در آن زمان، نزدیک به ۳۵ درصد فروش فرابنفش، به انگلستان اختصاص داشت. اینک فعالیت‌های بازاریابی، فروش و انبارداری این کشور از همین دفتر (فرابنفش انگلیس)^۱ انجام می‌گیرد.

از آنجاکه مارتین سفر را دوست دارد و از پیش هم مسئولیت بازاریابی و فروش را داشت، به مدیرعاملی دفتر انگلستان منصوب شد. دفتر مرکزی فرابنفش اروپا، مستقر در هلند، مسئولیت بازاریابی و فروش (به‌استثنای آمریکا و انگلیس)، خدمات مشتری، تولید محصولات، پژوهش و توسعه محصولات، امور مالی و کارکنان را برعهده دارد. شکل ۹-۳ ساختار سازمانی شرکت طراحی فرابنفش را نشان می‌دهد.

فرابنفش به تولید و فروش چهار نوع محصول می‌پردازد: گلدان، چراغ، ساعت و جای سی‌دی. هریک از گروه‌های محصولات دربردارنده گروهی از محصولات است (جدول ۴-۳).

1. UVD UK.



شکل ۳-۹ ساختار سازمانی شرکت فرابنفش

جدول ۳-۴ پورتنفوی محصولات فرابنفش

| نام محصولات | نوع محصولات | گروه محصولات |
|-----------------------------------|---|--------------|
| دالی برود اشر | گلدان بزرگ گلدان متوسط گلدان کوچک | گلدان |
| پیکاسو مونت گائوگوئین | چراغ آویز چراغ پایه‌دار چراغ دیواری | چراغ |
| موندریان، رامبرانت اپل، ون‌گوگ | ساعت دیواری ساعت پایه‌دار | ساعت |
| موتزارت باخ چوپین | سی‌تایی چهل‌تایی پنجاه‌تایی | جای سی‌دی |

جان ویلیامز، به خلاقیت اصلی خود یعنی گروه محصولات ساعت، بیشتر افتخار می‌کند. همه ساعت‌ها، به جز مدل اپل^۱، از مواد ترکیبی سبک و بازیافت‌شونده ساخته می‌شوند و سازوکاری ابتکاری دارند که براساس آن، ساعت به‌طور خودکار با مناطق زمانی محلی تنظیم می‌شود، برای مثال در انگلستان، به‌طور خودکار به وقت گرینویچ^۲ و در هلند، به وقت اروپای مرکزی^۳ تنظیم می‌شود. جدیدترین ابتکار جان، ساخت نوعی جاسی‌دی با ویژگی سلامت بوم‌شناختی است. این وسیله دارای سازوکاری انقلابی در جاخوردن تقه‌ای سی‌دی‌هاست، که کار گذاشتن و برداشتن کشویی لوح‌های فشرده را در آن تسهیل می‌کند. به‌دلیل این سازوکار تقه‌ای، می‌توان سی‌دی‌ها را بسیار نزدیک به هم قرار داد، که موجب کاهش حجم جاسی‌دی می‌شود. این محصول (در هر سه اندازه) در اواخر سال ۲۰۰۲، وارد مرحله تولید و در مه ۲۰۰۳، وارد بازار شد.

به‌تازگی برادران ویلیامز بر آن شدند که محصولات طراحان خود را وارد بازار

1. Appel
2. Greenwich Mean Time (GMT)
3. Central European Time (CET)

آمریکای شمالی کنند. راه‌اندازی شبکه کامل توزیع در سرتاسر آمریکای شمالی، فراتر از توان مالی فرابنفش بود. آنها تصمیم گرفتند که در آغاز، به بازاریابی و فروش محصولات خود در شبکه اینترنت بپردازند. جان، مدیر جدیدی به نام جک کوپر را برای راه‌اندازی تارنمای فرابنفش و سفارش تصدیگری انبارداری و تدارکات محصولات به توزیع‌کننده ملی استخدام کرد. فرابنفش برای تأمین مجدد این فرایندها با استفاده از منابع داخلی خود برنامه‌ریزی می‌کند، اما در حال حاضر، بر اوج‌گیری در فروش اینترنتی متمرکز است. نگاهی به مجراهای توزیعی شرکت در کشورهای مختلف در جدول ۳-۵ آمده است.

جدول ۳-۵ مجاری توزیع شرکت فرابنفش

| ناحیه | کشور | مناطق | مجراهای توزیع |
|---------------------------------|------------|-------------------------------------|--|
| اروپا (فرابنفش هلند) | هلند | شمال جنوب غرب شرق مرکزی | فروشگاه‌های مبلمان و اثاثیه فروشگاه‌های بزرگ فروشگاه‌های تخصصی |
| | بلژیک | مرکزی | فروشگاه‌های مبلمان و اثاثیه فروشگاه‌های بزرگ |
| | لوکزامبورگ | مرکزی | فروشگاه‌های مبلمان و اثاثیه |
| | آلمان | غرب | فروشگاه‌های مبلمان و اثاثیه فروشگاه‌های بزرگ |
| | فرانسه | شمال | فروشگاه‌های مبلمان و اثاثیه |
| | اسپانیا | شمال | فروشگاه‌های مبلمان و اثاثیه فروشگاه‌های بزرگ |
| | ایتالیا | مرکزی | فروشگاه‌های مبلمان و اثاثیه |
| انگلستان (فرابنفش انگلیس) | انگلستان | شمال جنوب غرب | فروشگاه‌های مبلمان و اثاثیه فروشگاه‌های بزرگ فروشگاه‌های تخصصی |

جدول ۳-۵ مجاری توزیع شرکت فرابنفش

| مجرای توزیع | مناطق | کشور | ناحیه |
|--|--|--------|------------------------------------|
| | شرق مرکزی | | |
| اینترنت (انبارداری و توزیع به بیرون از شرکت سفارش داده می‌شود) | آمریکای شمالی آمریکای جنوبی (با تمرکز بر شمال) | آمریکا | قاره آمریکا (فرابنفش آمریکا) |

۳-۸-۲ تحلیل امکان‌پذیری در شرکت فرابنفش

هلن کیس^۱، رئیس امور مالی شرکت فرابنفش، با عجله از آسانسور خارج و وارد اتاق هیئت‌مدیره شد. چیزی نمانده بود یک خروار کاغذی که با شور و حرارت در دست گرفته بود، روی زمین پخش شود. دو کیف را هم محکم در دست دیگرش گرفته بود. او با جدیت به الن، منشی مدیرعامل، گفت: «ممکن است لطفاً همین الان بروم داخل؟».

منشی با خوش‌رویی پاسخ داد: «بله، البته؛ منتظران هستند».

هلن نفسی کشید و هرطور بود، وارد اتاق رئیس شد.

الن به دنبال او گفت: «دفعه دیگر با چرخ‌دستی بیا! با این ریخت و قیافه‌ای که به هم زدی، داری مثل دلک‌ها می‌شوی».

هلن با خودش گفت: «چرخ‌دستی، بد فکری هم نیست، چرا به فکر خودم نرسید!

به‌محض اینکه دست و بالم خالی شد، درخواستش را می‌دهم».

تحویل گرفتن هلن از سوی جان ویلیامز، آقای رئیس، به‌گونه‌ای نبود که انتظارش را داشت. جان همان‌طور که رئیس امور مالی‌اش را می‌دید، با آن حال و روز وارد اتاق شد و غرولندکنان گفت: «نه، بازهم! هر ماه همان کوه اوراق. این دیوانه‌ام می‌کند».

هلن مات و مبہوت گفت: «ولی اینها آمار و ارقام ماهانه‌ای است که همیشه خودتان

درخواست می‌کنید».

«البته که منتظرشان بودم، ولی هیچ‌گاه آنها را در دسته اوراق تو پیدا نمی‌کنم.»
هلن پیروزمندانه درآمد که: «همه‌چیز اینجاست؛ خودتان می‌دانید که سنجیدن دانستن است.»

جان پرسید: «هرگز چیزی از اشباع اطلاعات به گوشتان خورده؟»
هلن سرش را تکان داد: «آدم هیچ‌وقت نمی‌تواند زیادی سنجش کند.»
رئیس با عصبانیت گفت: «واقعاً این‌طور است؟ بنابراین، فکر می‌کنی که می‌توانی هر چیزی را در آن دسته کاغذها پیدا کنی؟ پس به من بگو دلیل آن مشکلات تحویل که در آلمان داریم، چیست؟»

هلن با دستپاچگی گزارش‌ها را ورق زد و گفت: «البته که می‌توانم این را به شما بگویم.» بعد هم زیر لب زمزمه کرد: «آ... کجاست؟ همین امروز صبح آن را دیدم.»
جان که رئیس امور مالی را درمانده می‌دید، پرسید: «چه شده، هلن؟»

«هیچی، هیچی، فقط یک دقیقه به من فرصت دهید؛ الان پیدایش می‌کنم. مطمئنم جایی همین جاهاست. هرچه باشد، ما همه‌چیز را جزء‌به‌جزء در این شرکت می‌سنجیم.» آنگاه با آسودگی خاطر نگاهش را از کاغذها برداشت و گفت: «اینجاست. مشکلات تحویل ناشی از ... چون عرضه‌کنندگان ما ... اوه! نه، اینکه مال ماه پیش است. جریان چیز دیگری است. اما چه چیزی؟»

جان دیگر حوصله‌اش سر رفت. با کف دست روی میز کوبید و گفت: «بگذارید برایتان بگویم جریان چیست. شما با چپاندن هر چیزی که دم دستتان بود، نظام مدیریت عملکردمان را طوری پرطول و تفصیل کردید که حالا عملاً این نظام از کار افتاده و به انعطاف‌پذیری در بلوطی است و کل گروه مدیریت هم از آن شاکی‌اند!»
بیچاره رئیس امور مالی بریده‌بریده گفت: «ولی، ولی ...»

جان غرولندکنان گفت: «فکرش را نکن، خودم مشکل کار را پیدا می‌کنم.» دکمه تماس داخلی با منشی را زد: «الن، همین الان با مدیر انبار تماس بگیر.» بعد هم غرغرکنان گفت: «به‌هرحال، من اطلاعاتم را این‌طوری به‌دست می‌آورم» و به هلن براق شد که: «و از

تو می‌خواهم که طرحی را برای پروژه اصلاح مدیریت عملکردمان تهیه کنی. با رشد سریعی که داریم، دیگر ادامه کار با این نظام قدیمی قابل قبول نیست. ما به راهبرد جدید و اطلاعات خوبی در مورد آن نیاز داریم و این نیازمان فوری است».

هلن به سمت در راه افتاد. جان گفت: «صبر کن» و ادامه داد: «شامل هزینه‌های پروژه هم باشد و می‌خواهم مطمئن شوم که منابع لازم برای این کار را داریم و از تو هم می‌خواهم که شخصاً مسئولیت اجرای آن را برعهده بگیری».

هلن اعتراض‌کنان گفت: «اما جان، من حساسی درگیر نظام جدید مدیریت هزینه‌ها برای بهره‌برداری‌هایمان در آمریکا هستم و به‌رحال، ماه گذشته هم گفتم که خیلی نیرو کم دارم. حال وقتش نیست پروژه‌ای را شروع کنیم، آن هم الان که بقیه مشغول پروژه آمریکا هستند و کسی دستش خالی نیست».

جان با تردید گفت: «خب، اینکه مشکلی نیست. به‌خاطر دارم که موقع مصاحبه شغلی می‌گفتی در این نوع پروژه‌ها تجربه داری. درواقع، این یکی از دلایل استخدام تو بود».

«باشد، بسیار خوب، من معرکه می‌کنم». هلن این را گفت و از دفتر جان خارج شد، درحالی که اوراق گران‌بهایش زیر بغلش بود.

پرسش موردی: آیا شرکت فرابنفش باید پروژه اصلاح مدیریت عملکرد را آغاز کند؟ برای پیش بردن استدلال خود، پرسش‌نامه تحلیل امکان‌پذیری را تکمیل کنید.

نکات کلیدی

- برای موفقیت در درازمدت، سازمان در پی تناسب سازمانی است که بنا به تعریف، عبارت است از توانایی سازمان در سازگاری و ماندن در محیط تجاری که همواره دستخوش دگرگونی است.
- نظام کنترل و اطلاعات مدیریت، به مدیران کمک می‌کند که به‌گونه‌ای دیگر اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار دهند که مأموریت و راهبرد سازمان به اجرا درآید و درعین حال، اطمینان حاصل شود که منابع با اثربخشی و کارایی به‌کار می‌روند.

- مدیریت راهبردی عملکرد، فرایندی است که در آن، سازمان از طریق تعیین نظام‌مند مأموریت، راهبرد و اهداف سازمان هدایت می‌شود، به این ترتیب اینها از طریق عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد قابل سنجش می‌شوند تا بتوان برای حفظ مسیر حرکت سازمان، به اقدامات اصلاحی پرداخت.
- فرایند مدیریت راهبردی عملکرد دربرگیرنده زیرفرایندهای شکل‌گیری راهبرد، بودجه‌بندی/تعیین اهداف، اجرا/پیش‌بینی، سنجش عملکرد، بازبینی عملکرد و انگیزش‌های جبرانی است.
- سازمان‌هایی که نظام مدیریت عملکرد را به اجرا درآورده‌اند و از آن استفاده می‌کنند، در مقایسه با سازمان‌هایی که چندان متأثر از محرک‌های مدیریت عملکرد نیستند، چه از نظر مالی و چه به لحاظ غیرمالی، عملکرد بهتری دارند.
- راه شناساندن مدیریت راهبردی عملکرد در سازمان، از طریق چرخه شکل‌گیری مدیریت راهبردی عملکرد و شامل این گام‌هاست: طراحی مدل مدیریت راهبردی، طراحی مدل گزارش‌دهی راهبردی و طراحی مدل رفتاری عملکردمدار.
- پیش از اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، سازمان با استفاده از تحلیل امکان‌پذیری، باید از ثبات وضعیت جاری سازمان و آمادگی اعضا برای اجرای آن، اطمینان حاصل کند.

منابع و مآخذ

- Aberdeen Group (2005). *Closed Loop Corporate Performance Management Benchmark Report*.
- Ahn, H. (2001). "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", *Long Range Planning*, 34.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A framework for analysis*, Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N. and Govindarajan, V. (1995). *Management Control Systems*, 8th edn, Chicago: Irwin.
- Anthony, R. N., Dearden, J. and Bedford, N. M. (1989). *Management Control Systems*, 6th edn, Chicago: Irwin.
- Armstrong, M. and Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*, London: Institute of Personnel and Development.
- Ashton, C. (1997). *Strategic Performance Measurement: Transforming Corporate Performance by Measuring and Managing the Drivers of Business Success*, London: Business Intelligence.
- Atkinson, A. A. Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H. Uliana, E. and Wu, A. (1997). "New Directions in Management Accounting Research". *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.
- Bart, C. K. and Baetz, M. E. (1998). The Relationship Between Mission Statements and firm Performance : An Exploratory Study, *Journal of Management Studies*, 35 (6), November, 823-825.
- Beer, M. (2003). "Building Organisational Fitness". In: S. Chowdhry (ed.), *Organisations 2IG*, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Bossert, (1993). *De Organisatie Van Besturingsprocessen, Een Exploratief Onderzoek Naar de Vormgeving Van Besturingssystemen* (The Organisation of Management Control Processes, Explorative Research into the Design of Management Control Systems), Ph.D Dissertation, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Brancato, C. K. (1995). *New Corporate Performance Measures*, London: The Conference Board, 1118-1195-RR.
- Business Intelligence Research (1992). *Business Intelligence Survey: Business Performance Measurements*, London: Business Intelligence.
- Choo, C. W. (2000). "Closing the Cognitive Gaps: How People Process Information", In: D. A. Marchand, T. H. Davenport and T. Dickson (eds.), *Mastering Information Management: Complete MBA companion in Information Management*. Harlow: Prentice Hall Financial Times, 245-253.

- Creelman, and Makhijani, N. (2005). *Mastering Business in Asia: Succeeding with the Balanced Scorecard*, Singapore: Wiley Asia.
- Daniel, D. R. (1961). "Management information crisis", *Harvard Business Review*, September/October, 111-121.
- Eccles, R. G. and Pyburn, P. (1992). "Creating a Comprehensive System to Measure Performance", *Management Accounting (US)*, October, 41-44.
- Euske, K. Lebas, M. J. and McNair, C. J. (1993). "Performance Measurement in an International Setting", *Management Accounting Research*, 4, 275-299.
- Fitzgerald, L., Johnston, R. Brignall, T. Silvesto, R. and Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*, London: CIMA.
- Govindarajan, V. and Gupta, A. K. (1985). "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance", *Accounting, Organisations and Society*, 10 (1), 51-66.
- Govindarajan, V. and Shank, J. (1992). "Strategic Cost Management: Tailoring Controls to Strategies", *Cost Management*, Fall, 14-24.
- Gregory, M. (1993). Integrated Performance Measurement: A Review of Current Practice and Emerging Trends. *International Journal of Production Economics*, 30 (1), 281-96.
- Holtham, C. (1994). *Integrating Technologies to Support Action*. Working Paper, London: City University Business School, London.
- Johnson, H. T. and Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business Press.
- Jowett, P. and Rothwell, M. (1988). *Performance Indicators in the Public Sector*, Basingstoke: Macmillan.
- Kaplan, R. S. (1983). "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research", *Accounting Review*.
- _____ (1984). "The Evolution of Managerial Accounting", *Accounting Review*.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January/ February, 71-79.
- _____ (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work".
- _____ (1996a). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol. 39, No, Fall 1996.
- _____ (1996b). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- _____ (2000). *The Strategy-focused Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.

- Kennerley, M. and Neely, A. (2000). Performance Measurement Frameworks: a Review, In: A Neely (ed.), *Performance Measurement: Past, Present, and Future*, Cranfield: Centre for Business Performance, Cranfield University, 291-298.
- Kloot, L. (1997). "Organisational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change", *Management Accounting Research*, 8, 47-73.
- Leonard, N. H. Scholl, R. W. and Beauvais, L. L. (1996). *The Impact of Group Cognitive Style on Strategic Decision Making and Organisational Direction*, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, August.
- Lipe, M. G. and Salterio, S. E. (2000). "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", *Accounting Review*, 75 (3), 283-98.
- Lohman, F. (1999). *The Effectiveness of Management Information: A Design Approach to Contribute to Organisational Control*, Ph.D Dissertation, Delft: Technische Universiteit.
- Lynch, R. L. and Cross, K. F. (1995). *Measure UP! How to Measure Corporate Performance*, 2nd edn. Cambridge, Mass.: Blackwell Business.
- Marr, B. and Neely, A (2001). *Balanced Scorecard Software Report*, Gartner Inc and Cranfield School of Management.
- Marr, B. and Schiuma, G. (2002). "Research Challenges for Corporate Performance Measurement: Evidence from a Citation Analysis", In A Neely, A Walters and R. Austin (eds.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield: Cranfield School of Management.
- Martins, R. A (2000). "Use of Performance Measurement Systems: Some Thoughts Towards a Comprehensive Approach", In A Neely (ed.), *Performance Measurement: Past, Present and Future*. Cranfield, Centre for Business Performance, 363-370.
- Meyer, M. W. (1999). Permanent Failure and the Failure of Organisational Performance, In H. K. Anheier (ed.), *When Things go Wrong: Organisational Failures and Breakdowns*, Thousand Oaks: Sage, 197-212.
- Mooraj, S. Oyon, D. and Hostettler, D. (1999). "The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?" *European Management Journal*, 17 (5), 481-491.
- Nanni, A. Dixon, R. and Vollmann, T. E. (1992). "Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Realities", *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 1-9.

- Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance: Why, what and How*, London: Economist Books.
- Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard: Step-by-step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York: Wiley.
- Nolan, Norton & Co. (1992). *Measuring Performance in the Organisation of the Future*. Executive Summary of a Research Study, Nolan, Norton & Co.
- Olve, N. G. Roy, J. and Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, New York: Wiley. *Knowledge into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer and Sutton (2000), "When Measurement Obstructs Good Judgment", Chapter 5, *The Knowing-Doing Gap*, Boston, Harvard Business School Press.
- Rockart, F. (1979). "Chief Executives Define their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, March/April, 81-93.
- Rigas, j. and Fan, I. S. (2000). "Devising Improvement Action Plans out of Performance Measurement by an Operational Model of Performance Indicators", In A Neely (ed.), *Performance Measurement: Past, Present, and Future*, Cranfield: Centre for Business Performance, Cranfield University, 483-490.
- Sandt, j. Schaeffer, U. and Weber (2001). *Balanced Performance Measurement Systems and Manager Satisfaction*, Germany: Otto Beisheim Graduate School of Management.
- Scapens, R. W. (1998). "Management Accounting and Strategic Control, Implications for Management Accounting research", *Bedrijfskunde*, 1, 1-17.
- Schiemann, W. A and Lingle, H. (1999). *Bullseye! Hitting your Strategic Targets Through High-Impact Measurement*, New York: Free Press.
- Schneiderman, A. M. (1999). "Why Balanced Scorecards Fail", *Journal of Strategic Performance Management*, January, 6-11.
- Simon, H., Guetzkow, H., Kozmetsky, K. and Tyndall, G. (1954). *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controllers Department*, Controllership Foundation Paper.
- Simons, R. (1995). *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.
- Stratton, W. Lawson, R. and Hatch, T. (2005). "Achieving Strategy with Scorecarding", *Journal of Corporate Accounting and Finance*, March/April.
- Vandenbosch, B. (1999). "An Empirical analysis of the Association Between the use of Executive Support Systems and Perceived Organisational

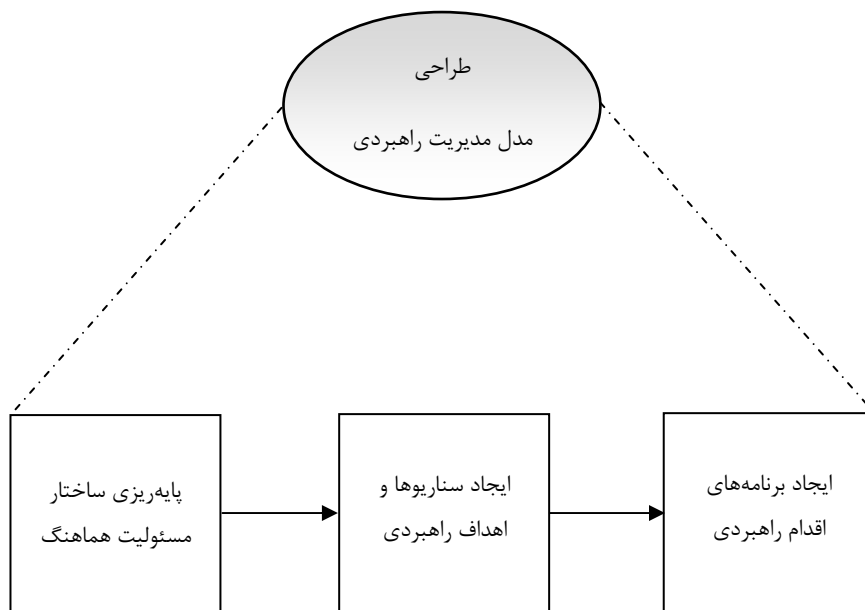
- Competitiveness”, *Accounting, Organisations and Society*, 24, 77-92.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., and Mahmoud, K. M. (2004). “The Organisational Fitness Navigator: Enabling and Measuring Organisational Fitness for Rapid Change”, *Journal of Change Management*, 4 (12), 123-140.
- Waal, A. A. de. (2001). *Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained value*, New York: Wiley.
- Waal, A. A. de. (2002). *The Role of Behavioural Factors in the Successful Implementation and use of Performance Management System*, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Waal, A. A. de (2003). “The Future of the Balanced Scorecard: an Interview with Robert S. Kaplan”, *Measuring Business Excellence*, 7 (1).
- Waal, A. A. de (2005). “Forget Value based Management and the Balanced Scorecard! An Interview with Ken Merchant”, *Measuring Business Excellence*, 9 (6).
- Zairi, M. (1996). *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Zairi, M. and jarrar, Y. (2000). “Becoming World Class Through a Culture of Measurement”, In A Neely (ed.), *Performance Measurement: Past, Present, and Future*, Cranfield: Centre for Business Performance, Cranfield University, 688-694.

بخش دوم

عملکرد سازمانی

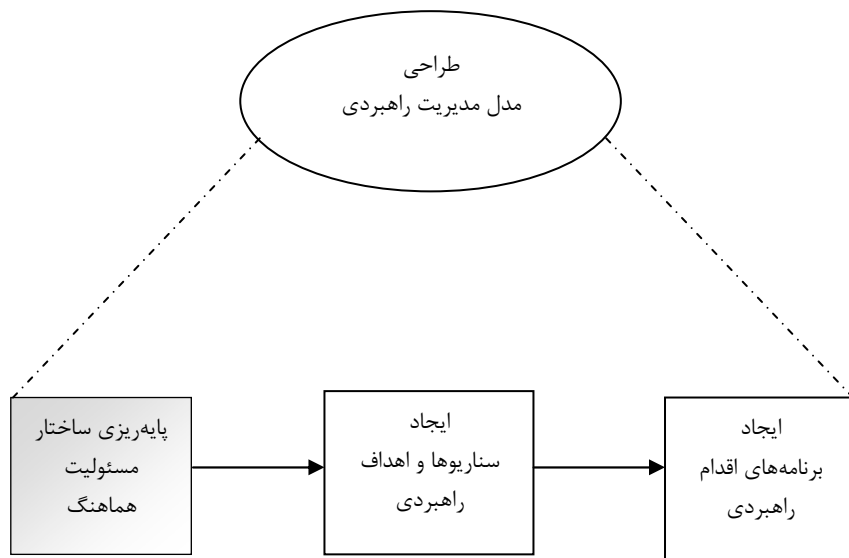
مرحله اول: طراحی مدل مدیریت راهبردی

در مرحله اول چرخه شکل‌گیری مدیریت راهبردی عملکرد، مدل مدیریت راهبردی طراحی می‌شود. در این مرحله، سازمان ساختار راهبردی را ایجاد می‌کند که بنیان شکل‌گیری فرایند مدیریت عملکرد است. این مرحله شامل سه گام می‌شود (شکل بخش ۱-۲). که هر یک در فصلی جداگانه بررسی می‌شود.



شکل بخش ۱-۲ گام‌های پیش رو برای پایه‌ریزی مدل مدیریت راهبردی

فصل چهارم ساختار مسئولیت



شکل ۴-۱ پایه‌ریزی ساختار مسئولیت هماهنگ

نقطه آغازین نظام مدیریت راهبردی عملکرد، پایه‌ریزی ساختار مسئولیت سازگار است. در کل سازمان، باید در مورد اینکه «چه کسی مسئول چه کاری است»، توافق کامل وجود داشته باشد. باید نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از سطوح مدیریت روشن باشد و سبک مدیریت انتخابی در کل فرایند مدیریت عملکرد به‌طور هماهنگ اعمال شود. لازم است مدیران و کارکنان بدانند که در چه زمینه‌ای باید پاسخ‌گو باشند. آنگاه می‌توانند براساس آن به پایه‌ریزی برنامه‌های اقدام برای حوزه تخصصی خاص خود بپردازند. ساختار مسئولیت روشن، هماهنگی عملکرد با مسئولیت‌های اعضای سازمان را امکان‌پذیر می‌سازد. افزون‌بر این، به‌جای جریان ثابت در درخواست‌های موردی اطلاعات و اختلاف در نیازمندی‌های

اطلاعات، که بسیاری از سازمان‌ها با آن سروکار دارند، نیازمندی‌های اطلاعات مدیریت را می‌توان پیش‌بینی کرد. همچنین، ساختار مسئولیت به مدیران و دیگر اعضای سازمان رهنمودهایی را ارائه می‌دهد، مبنی بر آنکه چه کنش‌ها و واکنش‌هایی از آنها انتظار می‌رود. این کار از آن‌رو ضرورت دارد که رفتار هماهنگ، اعتماد افراد را به مدیریت جلب می‌کند. پژوهش درباره سازمان‌های با سطوح بالای عملکرد، نشان می‌دهد فعالیت‌های مبتنی بر تلاش آگاهانه این شرکت‌ها عبارت‌اند از (Waal, 2003):

- ایجاد ساختار مسئولیت هماهنگ براساس نقش‌ها و پاسخ‌گویی‌های روشن؛
- ارائه تعریفی روشن از نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مرکزی و واحدهای تجاری شرکت؛

- دستیابی به توافق کامل میان دفتر مرکزی و واحدهای تجاری شرکت درباره اینکه کنترل چگونه و در کجا باید انجام گیرد؛
- تأکید بر سرعت در اطلاع‌رسانی و تصمیم‌گیری؛
- حفظ تعادل میان کنترل راهبردی و مالی؛
- تأکید بر اصل «عدم غافل‌گیری»^۱.

سازمان‌های دارای سطوح بالای عملکرد، با شفافیت زیاد خود که از دفتر مرکزی می‌خواهند کنترل را در چه مواردی اعمال و در چه مواردی اعمال نکنند، آزادی عمل را ارتقا می‌بخشند. به این ترتیب، مدیریت ارشد در دفتر مرکزی شرکت وقت بیشتری برای انجام وظایف بلندمدت دارد، وظایفی مانند ایجاد راهبرد و آموزش و کارآموزی مدیرانی که افراد بتوانند روی آنها حساب کنند.

اهداف فصل چهارم

- آشنایی خواننده با چگونگی انتخاب سبک مرکزیت^۲ و ساختار مرکزیت^۳ که براساس آن، رابطه میان دفتر مرکزی و واحدهای سازمانی شرکت تعریف و روشن می‌شود؛

1. No Surprises
2. Parenting Style
3. Parenting Structure

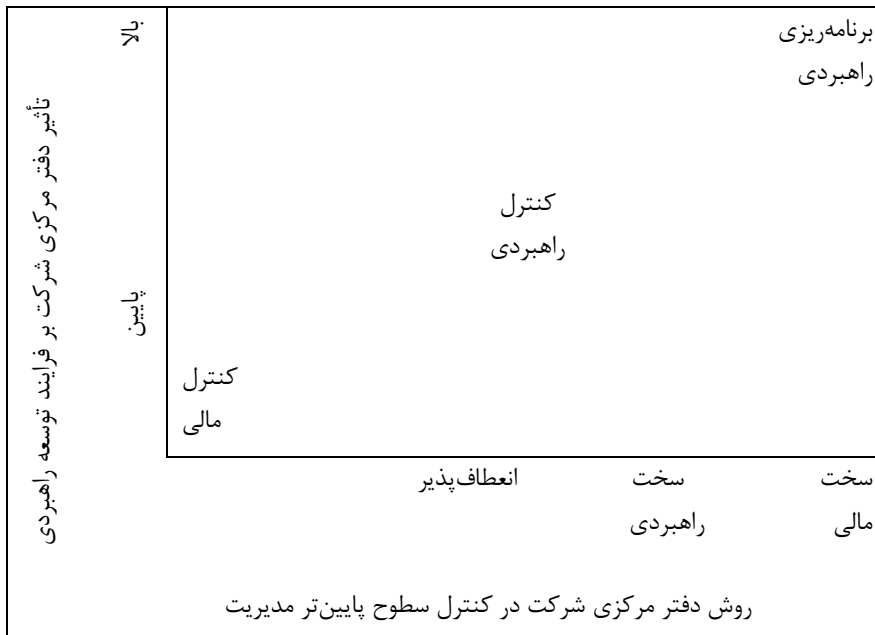
- آشنایی خواننده با سه سبک مرکزیت مختلف: برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل راهبردی و کنترل مالی؛
- فعال‌سازی خواننده در بررسی سه ساختار مرکزیت مختلف: گزارش‌دهی ساده، مرکزیت تفکیکی^۱ و مرکزیت تکثیری^۲.

۴-۱ سبک مرکزیت

سازمان باید در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مرکزی شرکت، شعبه‌ها و واحدهای تجاری تصمیم بگیرد. به این منظور، می‌تواند از مفهوم سبک‌های مرکزیت مطابق توصیف گولد و همکاران (Goold et al., 1994) استفاده کند. سه سبک کنترل مالی، کنترل راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که تفاوت آنها در میزان تأثیرگذاری دفتر مرکزی شرکت بر فرایندهای توسعه راهبردی در سطوح پایین‌تر سازمانی و نیز در روش کنترلی مورد استفاده دفتر مرکزی شرکت است. در آغاز، سبک‌های مرکزیت برای شرکت‌های بزرگ ملی (چندملیتی) شکل گرفت، اما در عمل، ثابت شد این سبک‌ها برای شرکت‌های کوچک‌تر نیز سودمند است. برای شرکت‌ها، به‌جای اصطلاح «دفتر مرکزی شرکت»، باید از اصطلاح «گروه مدیریت» استفاده کرد.

تأثیر بر ایجاد راهبرد و اهداف راهبردی در سطوح پایین‌تر سازمانی، به بسامد و شدت دخالت دفتر مرکزی شرکت در فرایندهای توسعه راهبردی آنها بستگی دارد. این تأثیر معین می‌کند که تصمیم‌گیری‌های مهم به شیوه «بالا به پایین»^۳ یا «پایین به بالا»^۴ صورت گیرد. نحوه کنترل سطوح پایین‌تر سازمانی به شیوه بسامد، محتوا و سطح جزئیات گزارش‌دهی آنها به دفتر مرکزی شرکت بستگی دارد. در رویه‌های مدیریت، تصریح می‌شود که چه زمانی دفتر مرکزی شرکت می‌تواند در عملیات سطوح پایین‌تر سازمانی مداخله کند و برای این کار، چه ابزارهای کنترلی (تنبیه، تشویق، ارتقا/تنزل مقام مدیران) در اختیار دارد.

-
1. Divided Parenting
 2. Duplicated Parenting
 3. Top-down
 4. Bottom-up



شکل ۴-۲ تأثیر دفتر مرکزی شرکت بر فرایند توسعه راهبردی سطوح پایین‌تر سازمانی و روش کنترل این سطوح

جدول ۴-۱ ویژگی‌های سه سبک مرکزیت

| عنوان | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی |
|-----------|---|---|--|
| نوع صنایع | صنایع به سرعت متحول، به تندی در حال رشد یا به شدت رقابتی. | صنایع جاافتاده و وضعیت‌های رقابتی باثبات. | مجموعه صنایع بسیار گوناگون. |
| نقش مرکز | دفتر مرکزی مشارکت نزدیک با واحد تجاری در تدوین برنامه‌ها و تصمیمات دارد. مفهومی روشن از هدایتگری. | بر اساس تمرکززدایی، برنامه‌ریزی به واحدهای تجاری سپرده می‌شود. نقش مرکز شامل بازبینی، ارزیابی و حمایتگری است. | دفتر مرکزی اصرار دارد که همه تصمیم‌گیری‌ها «در اختیار» خود واحدهای تجاری باشد. |

جدول ۴-۱ ویژگی‌های سه سبک مرکزیت

| عنوان | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی |
|-------------------------|---|--|--|
| نقش شعبه/ واحد تجاری | شعبه‌ها و واحدهای تجاری در پی آن‌اند که با دفتر مرکزی و دیگر واحدها در زمینه ابتکارات تجاری توافق کامل داشته باشند (در راستای اهداف راهبردی). | هریک از شعبه‌ها و واحدهای تجاری برای راهبردها، برنامه‌ها و طرح‌ها مسئولیت خاصی دارند. | شعبه‌ها و واحدهای تجاری موجودیت‌هایی مستقل‌اند که گاه برای دستیابی به منافع متقابل با یکدیگر کار می‌کنند. |
| ساختار سازمانی | وجود مجموعه‌ای بزرگ یا پرتوان از کارکنان کارکردی. وجود دفاتر خدماتی مشترک (بازاریابی، پژوهش و توسعه و غیره). | مبتنی بر تمرکززدایی با تأکید بر عملکرد انفرادی شعبه و واحد تجاری. دفتر مرکزی در نقش ناظر راهبردی عمل می‌کند. | وجود حداقل کارکنان در سطح دفتر مرکزی، با تمرکز بر پشتیبانی و کنترل مالی. |
| فرایند برنامه‌ریزی | تخصیص منابع براساس محرک الزامات راهبردهای بلندمدت. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی زیاد است. | مذاکره اهداف عملکرد مالی و راهبردی. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی در حد متوسط است. | هیچ‌گونه فرایند رسمی برنامه‌ریزی راهبردی بر اهداف مالی و بودجه سالانه شعبه/ واحد تجاری متمرکز نیست. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی کم است. |
| فرایند کنترل | دفتر مرکزی برای کنترل نتایج مالی ماهانه اولویت کم قائل می‌شود؛ کنترل انعطاف‌پذیر است. | دفتر مرکزی به‌طور منظم نتایج واقعی در برابر نتایج برنامه‌ریزی شده در اهداف مالی و غیرمالی را کنترل می‌کند. | دفتر مرکزی بر اهداف و نتایج مالی (عقد قرارداد) متمرکز است؛ کنترل صرفاً مالی است. |
| تمرکز بر خلق ارزش | ایجاد واحدهای تجاری جدید برای توسعه تجاری | (تسهیل و هماهنگ‌سازی) اهداف | اصلاح عملیات بهره‌برداری و کنترل |

جدول ۴-۱ ویژگی‌های سه سبک مرکزیت

| عنوان | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی |
|-------|---------------------|---|------------|
| | درازمدت. | و راهبردهای بلندمدت شعبه‌ها/واحدهای تجاری. | مالی. |

۴-۱-۱ برنامه‌ریزی راهبردی

در سبک برنامه‌ریزی راهبردی، دفتر مرکزی شرکت در فرایند شکل‌گیری راهبرد شعبه‌ها و واحدهای تجاری نقش فعالی دارد. فرایند برنامه‌ریزی، فعالیتی فشرده و زمان‌بر است. از آنجاکه دفتر مرکزی شرکت همکاری تنگاتنگی با شعبه‌ها و واحدهای تجاری دارد، هر لحظه در جریان وضعیت آنها قرار می‌گیرد. بنابراین، عمده تمرکز کنترل بر دستیابی به اهداف راهبردی بلندمدت‌تر است. دفتر مرکزی شرکت تنها به انحراف‌های بزرگ در نتایج عملیاتی واکنش رسمی نشان خواهد داد که به این ترتیب، فرایند کنترل انعطاف‌پذیر می‌شود و فرایند برنامه‌ریزی به مرحله دوم می‌رسد. در این سبک، ادارات کارکنان مورد نیاز برای پشتیبانی دفتر مرکزی شرکت تشکیلاتی نسبتاً بزرگ به‌شمار می‌روند. به‌طور خلاصه، دفتر مرکزی شرکت در برنامه‌ریزی، توسعه، آماده‌سازی و کنترل اجرای راهبرد در سطوح شعبه‌ها و واحدهای تجاری بسیار دخالت دارد.

۴-۱-۲ کنترل راهبردی

در سبک کنترل راهبردی، دفتر مرکزی شرکت به ارائه رهنمودهای راهبردی می‌پردازد، اما شعبه‌ها و واحدهای تجاری به‌صورت مستقل برنامه‌های راهبردی خاص خود را تهیه می‌کنند. این برنامه‌ها را دفتر مرکزی شرکت ارزشیابی و اولویت‌بندی می‌کند. این برنامه‌ها بر هر دو جنبه اهداف مالی و غیرمالی کوتاه‌مدت و بلندمدت‌تر متمرکزند و دفتر مرکزی شرکت به‌طور منظم آنها را بازبینی می‌کند. وسعت تشکیلاتی ادارات کارکنان در دفتر مرکزی در حد متوسط است. به‌طور خلاصه، دفتر مرکزی شرکت اجرای راهبرد را کنترل می‌کند، درحالی‌که برنامه‌ریزی، توسعه و آماده‌سازی راهبرد از سوی شعبه‌ها و واحدهای تجاری صورت می‌گیرد.

۳-۱-۴ کنترل مالی

در سبک کنترل مالی، مسئولیت و اختیار برنامه‌ریزی، توسعه، آماده‌سازی و اجرای برنامه‌های راهبردی، به‌طور کامل به شعبه‌ها و واحدهای تجاری واگذار می‌شود. در اصل، دفتر مرکزی شرکت به ارزشیابی این برنامه‌ها نمی‌پردازد، بلکه تنها به این مسئله توجه دارد که شعبه‌ها و واحدهای تجاری مطابق پیش‌بینی‌ها در برنامه‌های راهبردی خود به اهداف مالی دست می‌یابند یا نه. دفتر مرکزی شرکت به مدیریت مؤثر در اوراق بهادار کسب‌وکارها می‌پردازد. وسعت تشکیلاتی اداره مالی در دفتر مرکزی شرکت به نسبت زیاد است، البته وسعت دیگر ادارات کارکنان در دفتر مرکزی کم است. به‌طور خلاصه، مدیریت دفتر مرکزی شرکت تنها در حد تأمین‌های مالی (اصلی) ازسوی شعبه‌ها و واحدهای تجاری است.

در جریان تعریف مدل جدید مدیریت، اینکه سازمان یکی از سبک‌های مرکزیت را برگزیند و این سبک را به‌گونه‌ای هماهنگ در سراسر فرایند مدیریت عملکرد به کار گیرد، اهمیت بسیاری دارد. نتایج این کاربرد هماهنگ عبارت‌اند از:

- شفاف شدن نقش‌ها و مسئولیت‌های سطوح مختلف مدیریت در سازمان‌ها؛
- هماهنگی در مدیریت و کنترل سطوح سازمانی گوناگون؛
- انتظارات روشن درباره مسئولیت‌ها؛
- شفاف شدن اینکه باید دستیابی به کدام اهداف راهبردی توسط چه کسانی صورت گیرد؛
- توافق کامل در زمینه مداخله سطوح بالاتر مدیریت در فرایند مدیریت سطوح پایین‌تر.

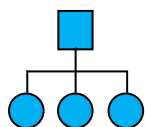
پیشتر گفتیم که هر سازمان باید تنها یکی از سبک‌های مرکزیت را برگزیند، در عمل نیز پیداست که مجتمع‌ها و سازمان‌های بزرگ می‌توانند چند سبک مرکزیت داشته باشند. البته باید هدف سازمان‌ها داشتن تنها یک سبک و آن هم سبک مرکزیت هماهنگ باشد، چرا که این موضوع دربردارنده علامتی روشن برای اعضای سازمان است. چنانچه سازمان در محیط‌های تجاری ناهمگن با مجموعه صنایعی بسیار متنوع فعالیت داشته باشد، چندان دور از ذهن نیست که شعبه‌های مختلف، سبک‌های مرکزیت

متفاوتی داشته باشند. تا زمانی که سبک مرکزیت انتخابی برای شعبه‌ای خاص به‌گونه‌ای هماهنگ در سراسر آن شعبه و واحدهای تجاری زیرمجموعه آن اعمال شود، مشکلی وجود نخواهد داشت.

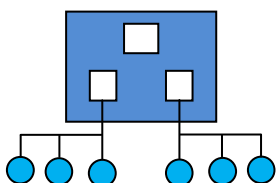
در مورد برخی شعبه‌ها، دفتر مرکزی شرکت کنترل مالی را در حکم سبک مرکزیت انتخاب خواهد کرد. از این سبک اغلب در شعبه‌هایی استفاده می‌شود که اهداف مالی را به‌صورت هماهنگ در طول دوره زمانی برآورده می‌سازند. مدیریت این‌گونه شعبه‌ها بیشتر بر مبنای آمار و ارقام مالی صورت می‌گیرد و واحدهای تجاری آنها در فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی خود آزادی عمل مناسبی دارند. مدیریت شعبه تنها در صورتی در مدیریت واحدهای تجاری دخالت می‌کند که در واحد تجاری خاصی، انحراف‌های جدی از اهداف مورد توافق مشاهده شود. در شعبه‌های دیگر، دفتر مرکزی شرکت برنامه‌ریزی راهبردی را در حکم سبک مرکزیت ترجیح خواهد داد. این موضوع در مورد شعبه‌هایی مصداق دارد که در فضایی بسیار پویا، متغیر و رقابتی فعالیت می‌کنند، شعبه‌هایی که نوپا یا دارای مدیریت جوان و به‌نسبت کم‌تجربه‌اند و نیز شعبه‌هایی که به‌گونه‌ای هماهنگ به اهداف خود دست نمی‌یابند. در این موارد، مدیریت ارشد مجرب باید برای هدایت مدیریت شعبه وارد عرصه شود.

۲-۴ ساختار مرکزیت

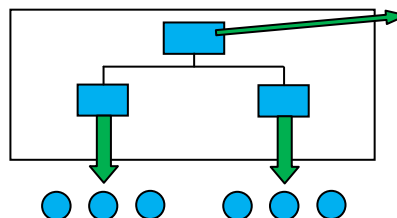
سبک مرکزیت هر سازمان و به دنبال آن، مسئولیت‌های سطوح مختلف مدیریت آن، بر ساختار مرکزیت آن سازمان بسیار تأثیر می‌گذارد. ساختار مرکزیت نشان‌دهنده چگونگی سازمان‌دهی فرایندهای کنترل میان دفتر مرکزی شرکت و شعبه و واحدهای تجاری زیرمجموعه آن است (شکل ۳-۴). همچنین، ساختار مرکزیت سازمان را وامی‌دارد با توجه به فرایندهای کنترل و اطلاعات خود، در مورد روابط مطلوب میان مدیریت ارشد و مدیریت‌های سطوح شعبه و واحدهای تجاری تصمیم بگیرد.



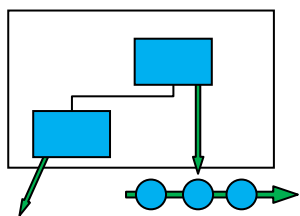
۱. گزارش‌دهی ساده



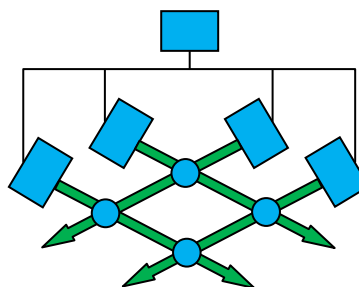
۲ الف) مدیران اجرایی مرتبط



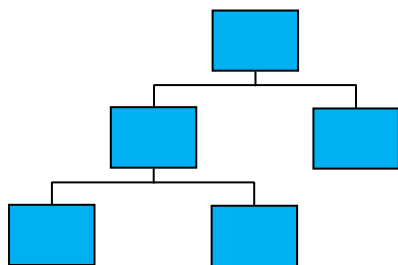
۲ ب) کسب‌وکار موجود در برابر توسعه شرکت



۲ ج) مسئولیت‌های مشترک



۲ د) ماتریس



۳. مرکزیت تکثیری

Source: Goold et al., 1994.

شکل ۳-۴ ساختارهای مرکزیت

براساس شکل ۳-۴، سازمان‌ها می‌توانند از بین ساختارهای گوناگون مرکزیت، یکی را انتخاب کنند. تفاوت این ساختارها، در تعداد سطوح مرکز، سطح اختیار مرکزیت و تمرکز مرکزیت است. سطح مرکز عبارت است از سطح مدیریتی که اختیارات لازم برای مدیریت و کنترل یک یا چند سطح مدیریت پایین‌دستی را دارد. چهارگوش‌های افقی در شکل ۳-۴ بیانگر سطوح مرکز است، که به‌طور معمول بالاترین سطوح مدیریت مانند مدیریت دفتر مرکزی شرکت و مدیریت شعبه را دربرمی‌گیرد. نمادهای گرد نیز سطوح مدیریت با اختیارات کمتر را نشان می‌دهد که از این‌رو، با شمار کمتری از سطوح مدیریت رابطه مرکزیت دارند؛ یعنی با سطوحی شامل مدیریت‌های واحدهای تجاری که با ادارات خود در رابطه‌اند. در این نمودار، پیکان‌ها جهت تمرکز مرکزیت را نشان می‌دهند.

۱. **گزارش‌دهی ساده:** دفتر مرکزی شرکت بدون واسطه در رأس واحدهای تجاری قرار می‌گیرد که در نتیجه آن، این دو سطح مدیریت به‌طور معمول، با یکدیگر ارتباط مستقیم دارند. اغلب این ساختار مرکزیت در سازمان‌های کوچک نسبتاً ساده دیده می‌شود.

۲. **مرکزیت تفکیکی:** در دفتر مرکزی شرکت گروه‌های تخصصی ایجاد می‌شود که ظرفیت مدیریت دفتر مرکزی شرکت را افزایش می‌دهد. اغلب این‌گونه ساختار مرکزیت در سازمان‌های بزرگ‌تر (در شرف بزرگ شدن) دیده می‌شود. این ساختار، چهار زیرساختار دارد:

الف) مدیران اجرایی مرتبط: در دفتر مرکزی شرکت، برخی نمایندگان مسئولیت یک حوزه کارکردی یا سازمانی را در سازمان، یا مسئولیت بخشی از اوراق بهادار را برعهده دارند. البته واحدهای تجاری برای گرفتن مصوبه برنامه‌ها و بودجه خود، همچنان به دفتر مرکزی شرکت مراجعه خواهند کرد، اما در بقیه سال، با مدیر اجرایی مرتبط یا سرپرست خود در ارتباط مکرر رسمی (و غیررسمی) خواهند بود.

ب) کسب‌وکار موجود در برابر توسعه شرکت: در هر سازمان دو سطح مرکزیت وجود دارد که وظایف آنها متفاوت است. دفتر مرکزی شرکت بر توسعه شرکت و روابط بیرونی و سطح مدیریت شعبه بر مدیریت واحدهای تجاری متمرکز است.

ج) **مسئولیت‌های مشترک:** در هر سازمان دو سطح مرکزیت وجود دارد، که مسئولیت‌های آنها متفاوت است. دفتر مرکزی شرکت علاوه بر تمرکز بر توسعه شرکت و روابط بیرونی، در کنترل فعالیت واحدهای تجاری نیز دخالت دارد. همچنین، سطح مدیریت شعبه بر مدیریت واحدهای تجاری و پیوندهای میان این واحدها متمرکز است.

د) **ماتریس:** دفتر مرکزی شرکت بدون واسطه در رأس شعبه‌ها قرار دارد. دو نوع سطح مدیریت شعبه وجود دارد، که کارکردهای آنها متفاوت است، کارکرد منطقه‌ای/جغرافیایی و کارکرد محصول/علامت تجاری/خدمات. این کارکردها در دو سوی ماتریس قرار می‌گیرند. واحدهای تجاری به هر دو نوع شعبه گزارش می‌دهند. دفتر مرکزی شرکت به حل و فصل اختلافات دو سوی ماتریس می‌پردازد و بیشتر بر توسعه شرکت و روابط بیرونی تمرکز دارد.

۳. **مرکزیت تکثیری:** این ساختار مرکزیت مستلزم تکرار مجموعه‌ای یکسان از وظایف اساسی در سطوح مختلف مدیریت است. هر سطح، به کنترل سطح زیرین می‌پردازد و تأثیر آن فراتر از آن سطح است. یکی از نمونه‌های این مورد عبارت است از آنکه هم شعبه و هم دفتر مرکزی شرکت، واحدهای تجاری را کنترل می‌کنند. این ساختار مرکزیت اغلب در سازمان‌های بسیار بزرگ دیده می‌شود.

سازمان، به محض ایجاد سبک مرکزیت و ساختار مرکزیت روشن و هماهنگ‌سازی بقیه سازمان با این سبک و ساختار، می‌تواند به تحلیل پیامدهای نظام مدیریت عملکرد بپردازد. سبک و ساختار مرکزیت با پیامدهایی برای فرایندهای شکل‌گیری راهبرد، بودجه‌بندی، پیش‌بینی، گزارش‌دهی و بازبینی همراه است، همچنین برای محتوا و چارچوب گزارش‌ها و نیز نظام‌های پشتیبان فرایند مدیریت عملکرد، پیامدهایی را در پی دارد.

جدول ۲-۴ ویژگی‌های ساختارهای مرکزیت

| مرکزیت تکثیری | مرکزیت تفکیکی | | | | گزارش‌دهی ساده | عنوان |
|---|---|--|---|---|---|--------------------------------------|
| | (د) ماتریس | (ج) مسئولیت‌های مشترک | (ب) کسب‌وکار موجود در برابر توسعه شرکت | (الف) مدیران اجرایی مرتبط | | |
| سطوح مرکزیت چندگانه | مراکزی برای دو کارکرد: منطقه‌ای و محصول/ علامت تجاری/ خدمات | دو مرکز هر دو با نقش فعال در تأثیرگذاری بر کسب‌وکارها | دو سطح مرکز: یکی برای توسعه و یکی برای اوراق بهادار مرکزیت | تخصصی بودن اوراق بهادار افراد در سطح مرکز یگانه | سطح مرکز یگانه در بالادست واحدهای تجاری | ساختار سازمان |
| شرکت‌های بسیار بزرگ | شرکت‌های بزرگ | اغلب شرکت‌های بزرگ | اغلب شرکت‌های متوسط تا بزرگ | اغلب شرکت‌های متوسط تا بزرگ | شرکت‌های کوچک با واحدهای تجاری محدود | اندازه شرکت |
| تکرار وظایف اساسی، در سطوح مختلف مدیریت | رابطه مستقیم با مراکز مختلف برای کارکردهای متفاوت | ارتباط رسمی با شرکت برای کنترل راهبردی و بودجه، ارتباط معمول با شعبه | ارتباط مستقیم رسمی و غیررسمی با لایه دوم مرکز | ارتباط رسمی با شرکت، ارتباط متناوب غیررسمی با مدیران اجرایی مرتبط | ارتباط مستقیم رسمی و غیررسمی با شرکت | رابطه واحد تجاری با شرکت |

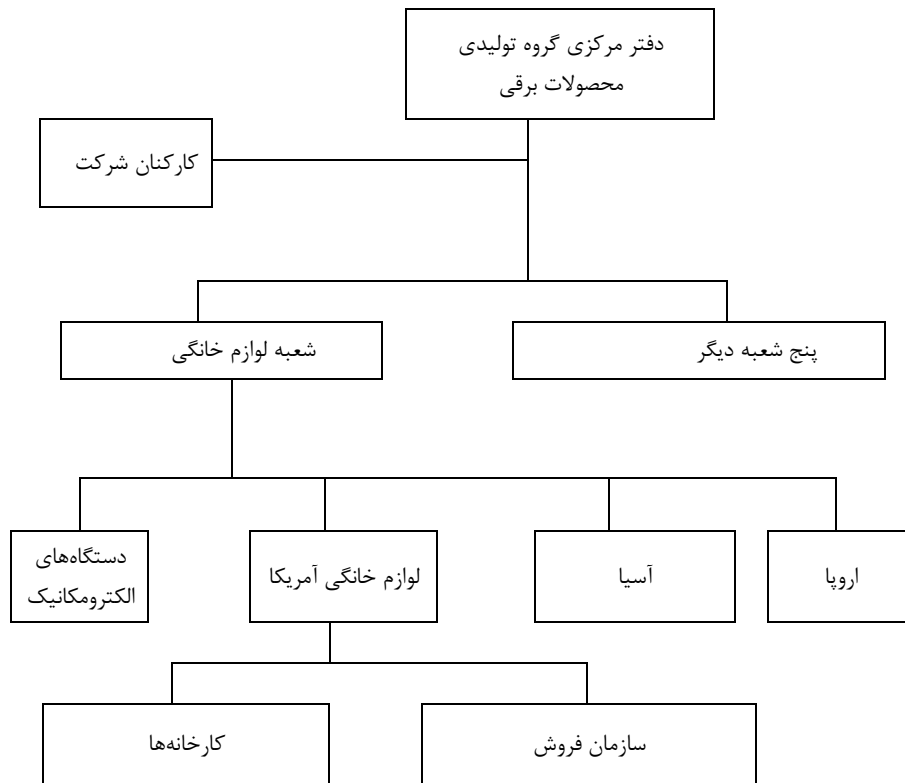
جدول ۲-۴ ویژگی‌های ساختارهای مرکزیت

| مرکزیت تکثیری | مرکزیت تفکیکی | | | | گزارش‌دهی ساده | عنوان |
|--|-------------------------------------|---|---|--|-------------------|-------|
| | (د) ماتریس | (ج) مسئولیت‌های مشترک | (ب) کسب‌وکار موجود در برابر توسعه شرکت | (الف) مدیران اجرایی مرتبط | | |
| بدون مزیت | تخصصی بودن مرکزیت | نقش‌های متمایز برای سطوح شعبه و مرکزی | اشراف مرکز به موضوعات مهم تجاری | سطح مرکز یگانه | سادگی | محاسن |
| هزینه‌های وجوه/ وقت مترتب بر دوباره‌کاری توجه‌ناپذیر براساس اصل خلق ارزش افزوده | شفاف نبودن / هم‌پوشانی اجرایی | هم‌پوشانی تأثیر بر واحدهای تجاری | مخاطره دوباره‌کاری | عدم شفافیت در مورد جایگاه مدیران اجرایی مرتبط | دشواری گسترش | معایب |

۳-۴ مورد: سبک مرکزیت در گروه تولیدی محصولات برقی

گروه تولیدی محصولات برقی^۱، بلافاصله پس از پایان جنگ جهانی دوم در کلیولند، در ایالت اُهایو، پایه‌گذاری شد. این شرکت محصولات برقی، الکترونیک و الکترومکانیک زیادی برای بازارهای تجاری و صنعتی و بازارهای مصرف تولید می‌کند. گروه تولیدی محصولات برقی، شرکتی جهانی است که در بسیاری از کشورها حضور دارد و در طول سال‌ها، پیوسته در حال رشد بوده است. این واحد اقتصادی شش شعبه و هریک از شعبه‌ها چند واحد تجاری دارند (نمودار ۱-۴).

1. Electrical Construction Group (ECG)



نمودار ۴-۱ نمودار سازمانی ساده شده گروه تولیدی محصولات برقی

گروه اجرایی دفتر مرکزی شرکت رهنمودها و اهداف راهبردی سخت‌گیرانه‌ای در زمینه شاخص‌های کلیدی عملکرد برای کلیه شعبه‌های خود تدوین می‌کند. مجموعه شاخص‌هایی که در اختیار همه شعبه‌ها قرار می‌گیرد، یکسان است. مجموعه اهداف مربوط به این شاخص‌ها نیازی به بحث و گفت‌وگو ندارد. نمونه‌هایی از این شاخص‌ها و اهداف عبارت‌اند از سود عملیاتی و گردش موجودی کالا، که باید به مقدار x درصد در طول y سال بعد بهبود یابد. این اهداف بسیار چالش‌برانگیزند و دستیابی به آنها فقط با بهبود کسب‌وکار کنونی نسبت به سال گذشته امکان‌پذیر نیست. از این‌رو، شعبه‌ها و واحدهای تجاری ناگزیر باید به ایده‌ها و اقدامات جدیدی باندیشند که هدف از آنها

بهبود هزینه‌ها و رشد درآمد باشد. از آنجاکه این شرکت کسب‌وکاری جاافتاده به‌شمار می‌رود و در فضای رقابتی به‌نسبت باثبات فعالیت می‌کند، می‌تواند از مجموعه شاخص‌های عملکرد مالی یکسان برای هر کدام از شعبه‌ها و واحدهای تجاری بهره‌گیرد. گذشته از آن، می‌توان همین مجموعه شاخص‌های عملکرد را حتی سال‌ها حفظ کرد. این ثبات به حفظ تمرکز سازمان بر مجموعه‌ای یکسان از محرک‌های ارزش کمک می‌کند و قابلیت قیاس عملکرد در طول سال‌های مختلف را بهبود می‌بخشد، همچنین فرصت معیارگذاری واحدهای تجاری نسبت به یکدیگر را در اختیار گروه مدیریت ارشد قرار می‌دهد.

رهنمودهای راهبردی پیش از هر چیز، عملکرد راهبردی مورد انتظار در تمامی سطوح سازمانی را روشن می‌سازد، بنابراین شعبه‌ها و واحدهای تجاری می‌توانند از آن به‌صورت نهاده برای فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی خود استفاده کنند. این شعبه‌ها و واحدهای تجاری به‌جای بحث و گفت‌وگوی مجدد درباره اهداف با مدیریت ارشد در دفتر مرکزی شرکت، می‌توانند به تدوین اقدامات راهبردی که در دستیابی به اهداف راهبردی مؤثر است، بپردازند. در نتیجه، کیفیت ابتکارات و برنامه‌های اقدام راهبردی افزایش می‌یابد. فرهنگ گروه تولیدی محصولات برقی به‌گونه‌ای است که افراد می‌پذیرند مدیریت ارشد در دفتر مرکزی شرکت برای شعبه‌ها و واحدهای تجاری اهدافی سخت‌گیرانه تعیین کند. هم دخالت شدید مدیریت ارشد در فرایندهای برنامه‌ریزی و هم آگاهی دقیق آن از هر کدام از کسب‌وکارها، این اطمینان را به‌وجود می‌آورد که شعبه‌ها و واحدهای تجاری آن اهداف سخت‌گیرانه را بپذیرند. با این پذیرش، دیگر نیازی به دخالت شعبه‌ها و واحدهای تجاری در فرایند تعیین اهداف راهبردی کل شرکت نیست. طی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، گروه مدیریت ارشد برنامه‌های شعبه را به لحاظ منطق و امکان‌پذیری آنها بازبینی و آزمون می‌کند. مدیریت ارشد به درک این برنامه‌ها و اقدامات زیربنایی آنها تمایل حقیقی نشان می‌دهد و به‌محض تأیید برنامه‌ها، ارزشیابی واحدهای مورد نظر را به چهار بازبینی رسمی در سال محدود می‌سازد. افزون‌بر این بازبینی‌های منظم، درزمینه سرمایه‌گذاری‌های اصلی یا تغییرات جهت‌گیری راهبردی نیز بازبینی‌هایی ویژه انجام می‌گیرد. شعبه‌ها در اجرای برنامه‌های راهبردی مسئولیت‌های

خاصی دارند. هر شعبه به صورت ماهانه اطلاعات مالی و عملیاتی را به گروه مدیریت ارشد در دفتر مرکزی شرکت گزارش می‌کند. ویژگی سبک مرکزیت در گروه تولیدی محصولات برقی را می‌توان نوعی کنترل راهبردی دانست که به طور هماهنگ در کل سازمان اعمال می‌شود (جدول ۳-۴).

۴-۴ مورد: ساختار مسئولیت در شرکت آزمایشگاه بوم‌شناختی جنوب میانه

این مورد نمونه‌ای است از سازمانی که بر اثر نیروهای درونی و بیرونی، ناگزیر سبک و ساختار مرکزیت خود را تغییر داد تا بتواند به این نیروها بپردازد. این سازمان خاص در فضای صنعتی دستخوش تغییرات سریع، در شرایطی فعالیت می‌کند که این فضا گذشته از ارائه فرصت‌های فراوان، با تهدیدهای بسیاری همراه است. گروه مدیریت این سازمان برای تجدید ساختار آن وقت زیادی صرف کرده‌اند تا سازمان با چالاکی و آمادگی بیشتری از این تغییرات به نفع خود بهره‌برداری کند.

۴-۴-۱ پیشینه سازمان

شرکت آزمایشگاه بوم‌شناختی جنوب میانه (اسمل)^۱، در حال حاضر، از بزرگ‌ترین سازمان‌های مدیریت زباله‌ها در جنوب کشور است. خدمات‌رسانی این سازمان تمام زنجیره مدیریت زباله‌ها را دربرمی‌گیرد: از جمع‌آوری زباله در نقطه مبدأ گرفته تا تبدیل نهایی و امحای آنها، شامل اقدامات اولیه و بازیافت. هم‌اکنون، این سازمان در حال تغییر ماهیت صوری خود از شرکت صرفاً زباله‌سوز به شرکت تخصصی مدیریت زباله است.

راهبرد اصلی شرکت اسمل، فعالیت در شراکت با کارگزاری‌های دولتی و شرکت‌های صنعتی است. از طریق این شراکت‌ها شرکت فاصله خود را با مشتریان کمتر می‌کند و به این ترتیب، خدمات بهتری ارائه می‌دهد. افزون بر این، شرکت اسمل می‌خواهد از طریق همکاری با دیگر شرکت‌های مدیریت زباله، به لحاظ کسب درآمد و هم‌پیمان نیز رشد داشته باشد.

به‌طور کلی، صنعت مدیریت زباله با دو دسته عمده از جریان‌های زباله سروکار دارد

1. South-Middle Ecological Laboratory Ltd (SMEL)

(شکل ۴-۴)؛ جریان اولیه زباله‌ها به زباله‌های مدیریت نشده‌ای برمی‌گردد که شرکت‌های صنعتی، بنگاه‌های دولتی، شهرداری‌ها و خانوارها تولید می‌کنند. اقدامات در زمینه کاهش زباله‌ها (پیشگیری) بیشتر در همین جریان زباله‌ها صورت می‌گیرد. زباله‌های مدیریت نشده را شرکت‌های مدیریت زباله ابتدا جمع‌آوری و در انواع مختلف، جداسازی و سپس به دیگر مواد تبدیل می‌کنند. جریان ثانویه زباله‌ها شامل دفن زباله یا انباشت مواد دورریز بازیافت‌نشده یا سوزاندن، مانند زباله‌های سمی و فلزات، در انبارهاست.

جدول ۳-۴ سبک مرکزیت گروه تولیدی محصولات برقی

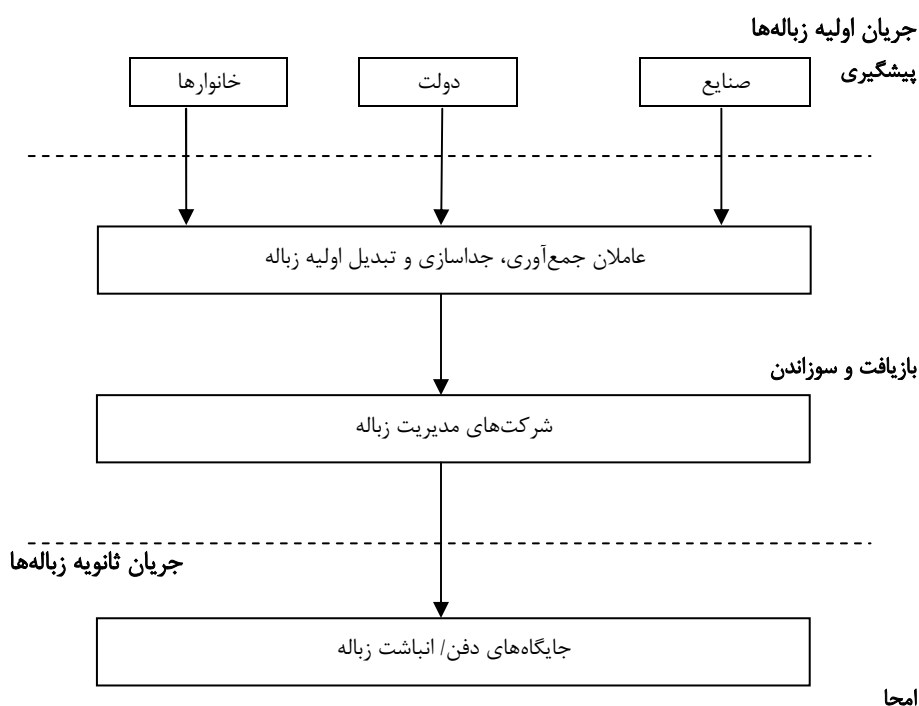
| عنوان | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی |
|----------------|--|--|---|
| نوع صنایع | صنایع به سرعت متحول، به تندی در حال رشد یا به شدت رقابتی | ● صنایع جاافتاده و وضعیت‌های رقابتی باثبات. | مجموعه صنایع بسیار گوناگون. |
| نقش مرکز | دفتر مرکزی، مشارکت نزدیکی با واحد تجاری در تدوین برنامه‌ها و تصمیمات دارد. مفهومی روشن از هدایتگری. | ● براساس تمرکززدایی، برنامه‌ریزی به واحدهای تجاری سپرده می‌شود. نقش مرکز بازبینی، ارزیابی و حمایت است. | دفتر مرکزی اصرار دارد که همه تصمیم‌گیری‌ها «در اختیار» خود واحدهای تجاری باشد. |
| نقش کسب‌وکار | شعبه‌ها و واحدهای تجاری در پی آن‌اند که با دفتر مرکزی و واحدها در زمینه ابتکارات تجاری توافق کامل داشته باشند (در راستای اهداف راهبردی). | ● هریک از شعبه‌ها و واحدهای تجاری برای راهبردها، برنامه‌ها و طرح‌ها مسئولیت خاصی دارند. | شعبه‌ها و واحدهای تجاری موجودیت‌هایی مستقل‌اند که گاه برای دستیابی به منافع متقابل با یکدیگر کار می‌کنند. |
| ساختار سازمانی | وجود مجموعه‌ای بزرگ یا پرتوان از کارکنان کارکردی. وجود دفاتر خدماتی مشترک (بازاریابی، پژوهش، توسعه و غیره). | ● مبتنی بر تمرکززدایی با تأکید بر عملکرد انفرادی شعبه و واحد تجاری. دفتر مرکزی در نقش ناظر راهبردی عمل می‌کند. | وجود حداقل کارکنان در سطح دفتر مرکزی، با تمرکز بر پشتیبانی و کنترل مالی. |

جدول ۳-۴ سبک مرکزیت گروه تولیدی محصولات برقی

| عنوان | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی |
|---------------------------|---|--|--|
| فرایند برنامه‌ریزی | تخصیص منابع براساس محرک الزامات راهبردهای بلندمدت. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی زیاد است. | ● مذاکره اهداف عملکرد مالی و راهبردی. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی در حد متوسط است. | هیچ‌گونه فرایند رسمی برنامه‌ریزی راهبردی بر اهداف مالی و بودجه سالانه شعبه/ واحد تجاری متمرکز نیست. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی کم است. |
| فرایند کنترل | دفتر مرکزی برای کنترل نتایج مالی ماهانه کمتر اولویت قائل می‌شود؛ کنترل انعطاف‌پذیر است. | ● دفتر مرکزی به‌طور منظم نتایج واقعی در برابر نتایج برنامه‌ریزی شده در اهداف مالی و غیرمالی را کنترل می‌کند. | دفتر مرکزی بر اهداف و نتایج مالی (عقد قرارداد) متمرکز است؛ کنترل صرفاً مالی است. |
| تمرکز بر خلق ارزش | ایجاد واحدهای تجاری جدید برای توسعه تجاری درازمدت. | ● (تسهیل و هماهنگ‌سازی) اهداف و راهبردهای بلندمدت شعبه‌ها/ واحدهای تجاری. | اصلاح عملیات بهره‌برداری و کنترل مالی. |

در چند سال گذشته، مدیریت زباله‌ها به‌صورت بازار مبادلات بی‌امان درآمده است. رقابت شدیدتر، حاشیه سود ناچیزتر و قوانین سخت‌گیرانه‌تر می‌شود و فشار تقاضای مشتریان روی خدمات افزایش می‌یابد. چند تحول هم‌زمان در رقابتی شدن این بازار نقش دارند. در وهله نخست، دولت از فعالیت درزمینه مدیریت فیزیکی زباله‌ها کنار می‌کشد و با تمرکز بیشتر بر ضوابط زیست‌محیطی، در پی اطمینان از انطباق با قوانین و مقررات است. اکنون مدیریت زباله‌ها را شرکت‌های تخصصی با رعایت ضوابط سفت و سخت به انجام می‌رسانند، شرکت‌هایی که ممکن است خاستگاه آنها به بازار داخلی محلی یا به ایالت‌ها و کشورهای هم‌جوار برگردد. بسیاری از شرکت‌های مدیریت زباله از طریق ادغام با دیگر شرکت‌ها یا پایه‌ریزی شراکت‌های راهبردی، به این تحولات واکنش

نشان می‌دهند. به این ترتیب، آنها می‌توانند در زمینه مدیریت انواع زباله به ارائه خدمات پردازند، یعنی می‌توانند به بازار همه‌منظوره برای مدیریت زباله مبدل شوند و به این شکل، بر اطمینان مشتریان بیافزایند.



شکل ۴-۴ نمای کلی منابع و جریان‌های زباله

۴-۴-۲ ایجاد تغییر

با تغییر سریع فضای بیرونی شرکت اسمل نیز چند تحول درونی را پشت سر می‌گذاشت که توانایی شرکت را در واکنش سریع به آن تحولات تهدید می‌کرد. برای نمونه، شرکت اسمل به علت چند مورد اخیر در کسب درآمد می‌بایست به فرایندهای درونی توجه بیشتری نشان می‌داد. همچنین، نیروی کار آن برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای رو به رشد و در

حال تغییر مشتریان، باید مهارت‌ها و قابلیت‌های بیشتری کسب می‌کرد. این مسئله به این مفهوم بود که باید روی نیروی انسانی و آموزش بیشتر تمرکز شود، که مستلزم صرف وقت و بذل توجه بیشتر گروه مدیریت بود. شرکت اسمل، با ایجاد تغییر و هدایتگری در سازمان پیرامون خدمات اصلی آن، به تحولات درونی و بیرونی شرکت واکنش نشان داد. اکنون پنج شعبه خدمات شرکت اسمل را ارائه می‌دهند (شکل ۴-۵)، که براساس انواع مشتریان طراحی شده‌اند.



شکل ۴-۵ شعبه‌های شرکت اسمل، در هماهنگی با انواع مشتریان و فرایندهای مختلف

شرکت اسمل دو شعبه بازرگانی با هدف فروش خدمات به بازارهای ویژه، شعبه اسمل دولت و شعبه اسمل صنایع و سه شعبه مدیریت زباله دارد، که این شعبه‌های تخصصی در زمینه فنون مدیریت خاص عبارت‌اند از: شعبه اسمل مواد و اشیای سمی، شعبه اسمل تبدیل و امحای زباله و شعبه اسمل بازیافت زباله. شعبه‌های مدیریت زباله با شعبه‌های بازرگانی همکاری دارند، اما می‌توانند زباله‌ها را به صورت مستقیم از شرکت‌های تبدیل اولیه زباله نیز دریافت کنند. ساختار سازمانی جدید امکان ایجاد خدمات یکپارچه را برای شرکت اسمل فراهم ساخته است. از طریق همین خدمات، خدمات «بازار همه‌منظوره» به مشتریان ارائه می‌شود که براساس آن، مشتریان مراقب

تمام زباله‌های خود باشند. این نوع خدمات مستلزم همکاری تنگاتنگ شعبه‌های شرکت اسمل و نیز هماهنگی جدی آنهاست. بنابراین، در اینجا، عامل اساسی موفقیت عبارت است از در دسترس بودن اطلاعات بهنگام و مرتبط در طول فرایند.

برای ارائه خدمات جدید، شرکت اسمل باید تصویر روشنی از مسئولیت‌ها و وظایف سطوح مختلف مدیریت در سازمان داشته باشد. با نگاهی به وضعیت جاری، بلافاصله معلوم می‌شود که منابع مختلف کسب درآمد و تجدید ساختارهای متعاقب آن، ابهاماتی را در مورد مسئولیت‌ها در سازمان پدید آورده است. در گذشته و در وضعیتی باثبات‌تر، شرکت اسمل سازمانی با مدیریت متمرکز بود که در آن، دفتر مرکزی شرکت حرف اول و آخر را می‌زد. در وضعیت جدید، هنوز مشخص نشده چه کسی مسئول کدام فرایند است.

گروه مدیریت شرکت اسمل برای روشن‌تر شدن مسائل، دو کارگاه برگزار کرد. در کارگاه اول، مدیریت ارشد در دفتر مرکزی شرکت به بحث و بررسی در مورد سبک و ساختار مرکزیت فعلی در شرکت اسمل پرداخت. همچنین، سبک و ساختار مرکزیت مطلوب را که در راستای پشتیبانی از بلندپروازی‌های راهبردی شرکت بود، بررسی کردند. نتایج این کارگاه در کارگاه دوم به مدیریت شعبه‌ها ارائه شد. آنگاه دفتر مرکزی و شعبه‌های شرکت در زمینه ضرورت تغییراتی در سبک مرکزیت و ساختار مرکزیت، توافق کردند. همه شرکت‌کنندگان در کارگاه دوم مطمئن بودند که سازمان آمادگی کامل برای تحولات آینده را دارد.

۳-۴-۴ تغییر سبک و ساختار مرکزیت

خیلی پیش از اینها، اسمل شرکتی با مدیریت متمرکز بود، زیرا در آن زمان، سازمان کوچکی بود که در فضایی نسبتاً باثبات فعالیت می‌کرد. مدیریت سازمان عملیات شرکت را از نزدیک زیر نظر داشت و از این‌رو، کاملاً در جریان کارها بود. با این‌همه، فشارهای بیرونی (چنان‌که در قسمت قبل تشریح شد)، که هم‌زمان با روند رو به رشد سازمان رخ می‌داد، به این مفهوم بود که این سبک مدیریت مرکزی دیگر پذیرفتنی نیست. سبک مدیریت باید تغییر می‌یافت. هنگام برگزاری کارگاه‌ها، درباره سبک‌های مختلف مرکزیت بحث و بررسی و در مورد هر یک از آنها تصمیم‌گیری شد؛ یعنی در مورد آنکه کدام سبک با شرح وضعیت جاری شرکت مطابقت بیشتری داشت.

چنان که مشخص شد، تغییرات حاصل از وضعیت جدید، ساختار مسئولیت شرکت را به هم ریخت. گاهی هم‌زمان از چند سبک مرکزیت استفاده می‌شد! پس از بررسی این مسئله، مدیریت اسمل سبک «کنترل راهبردی» را در اولویت قرار داد. از آن پس، امکان مدیریت شرکت به شیوه «عدم مداخله»^۱ با کارآفرینی بیشتر در شعبه‌ها فراهم شد. براساس توافق صورت گرفته، باید مدیریت ارشد در دفتر مرکزی شرکت و مدیران شعبه‌ها مطابق رهنمودهای این سبک کنترلی عمل کنند.

جدول ۴-۴ سبک مرکزیت متغیر در شرکت اسمل

| عنوان | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی |
|--------------|---|---|---|
| نوع صنایع | ● صنایع به‌سرعت در حال تحول، به‌تندی در حال رشد یا به‌شدت رقابتی. | صنایع جاافتاده و وضعیت‌های رقابتی باثبات. | مجموعه صنایع بسیار گوناگون. |
| نقش مرکز | ● دفتر مرکزی با واحد تجاری در تدوین برنامه‌ها و تصمیمات مشارکت دارد. مفهومی روشن از هدایتگری. | ● براساس تمرکززدایی، برنامه‌ریزی به واحدهای تجاری سپرده می‌شود. نقش مرکز، بازبینی، ارزیابی و حمایت است. | دفتر مرکزی اصرار دارد همه تصمیم‌گیری‌ها «در اختیار» خود واحدهای تجاری باشد. |
| نقش کسب‌وکار | شعبه‌ها و واحدهای تجاری در پی آن‌اند که با دفتر مرکزی و دیگر واحدها در زمینه ابتکارات تجاری توافق کامل داشته باشند (در راستای اهداف راهبردی). | ● شعبه‌ها و واحدهای تجاری برای راهبردها، برنامه‌ها و طرح‌ها مسئولیت خاص خود را دارند. | ● شعبه‌ها و واحدهای تجاری موجودیت‌هایی مستقل‌اند که گاه برای دستیابی به منافع متقابل با یکدیگر کار می‌کنند. |

جدول ۴-۴ سبک مرکزیت متغیر در شرکت اسمل

| عنوان | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی |
|--------------------|--|--|--|
| ساختار سازمانی | ● وجود مجموعه‌ای بزرگ یا پرتوان از کارکنان کارکردی. وجود دفاتر خدماتی مشترک (بازاریابی، پژوهش و توسعه و غیره). | ● مبتنی بر تمرکززدایی با تأکید بر عملکرد انفرادی شعبه و واحد تجاری. دفتر مرکزی در نقش ناظر راهبردی عمل می‌کند. | وجود حداقل کارکنان در سطح دفتر مرکزی، با تمرکز بر پشتیبانی و کنترل مالی. |
| فرایند برنامه‌ریزی | تخصیص منابع براساس محرک الزامات راهبردهای بلندمدت. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی زیاد است. | ● مذاکره در زمینه اهداف عملکرد مالی و راهبردی. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی در حد متوسط است. | هیچ‌گونه فرایند رسمی برنامه‌ریزی راهبردی بر اهداف مالی و بودجه سالانه شعبه/ واحد تجاری متمرکز نیست. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی کم است. |
| فرایند کنترل | دفتر مرکزی برای کنترل نتایج مالی ماهانه کمتر اولویت قائل است؛ کنترل انعطاف‌پذیر است. | ● دفتر مرکزی به‌طور منظم نتایج واقعی در برابر نتایج برنامه‌ریزی شده در اهداف مالی و غیرمالی را کنترل می‌کند. | دفتر مرکزی بر اهداف و نتایج مالی (عقد قرارداد) متمرکز است؛ کنترل صرفاً مالی است. |
| تمرکز بر خلق ارزش | ایجاد واحدهای تجاری جدید برای توسعه تجاری درازمدت. | ● (تسهیل و هماهنگ‌سازی) اهداف و راهبردهای بلندمدت شعبه‌ها/ واحدهای تجاری. | اصلاح عملیات بهره‌برداری و کنترل مالی. |

در حال حاضر، همچنان اداره نسبتاً بزرگ کارکنان در دفتر مرکزی شرکت به‌صورت جلوه‌ای از تمرکز مدیریت در گذشته به چشم می‌خورد. در آینده نزدیک، این کارکنان به شعبه‌ها منتقل خواهند شد، چرا که فرایندهای عملیاتی اصلی در آن سطح صورت

می‌گیرد. آنگاه از حجم کارکنان شرکت کاسته خواهد شد. در جریان برگزاری کارگاه‌ها، آشکار شد که وضعیت موجود شرکت اسمل، آمیزه‌ای از ساختارهای مرکزیت است. این آمیزه دربرگیرنده ساختارهای مرکزیت «مدیران اجرایی مرتبط»، «مسئولیت‌های مشترک» و «ماتریس» بود، همان‌گونه که به تفصیل در جدول ۴-۵ نیز آمده است.

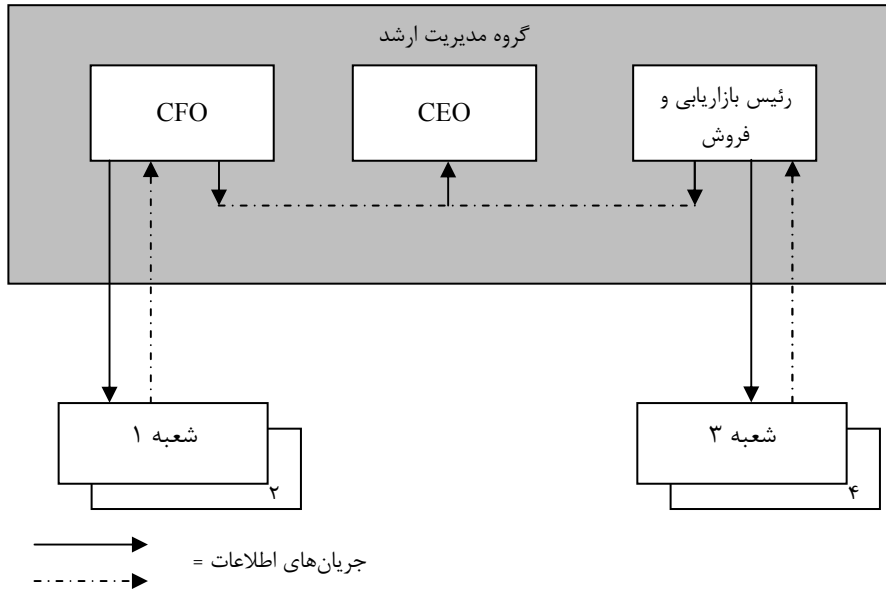
جدول ۴-۵ آمیزه ساختارهای مرکزیت در شرکت اسمل

| مرکزیت تکثیری | مرکزیت تفکیکی | | | | گزارش‌دهی ساده | عنوان |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| | (د) ماتریس | (ج) مسئولیت‌های مشترک | (ب) کسب‌وکار موجود در برابر توسعه شرکت | (الف) مدیران اجرایی مرتبط | | |
| سطوح مرکزیت چندگانه | مراکزی برای دو کارکرد: منطقه‌ای و محصول/ علامت تجاری/ خدمات | دو مرکز هر دو با نقش فعال در تأثیر بر کسب‌وکارها | دو سطح مرکز: یکی برای توسعه و یکی برای اوراق بهادار مرکزیت | تخصصی بودن اوراق بهادار افراد در سطح مرکز یگانه | سطح مرکز یگانه در بالادست واحدهای تجاری | ساختار سازمان |
| شرکت‌های بسیار بزرگ | شرکت‌های بزرگ | اغلب شرکت‌های بزرگ | اغلب شرکت‌های متوسط تا بزرگ | اغلب شرکت‌های متوسط تا بزرگ | شرکت‌های کوچک با واحدهای تجاری محدود | اندازه شرکت |
| تکرار وظایف اساسی، در سطوح | رابطه مستقیم با مراکز | ارتباط رسمی با شرکت برای کنترل راهبردی | ارتباط مستقیم رسمی و | ارتباط رسمی با شرکت، | ارتباط مستقیم رسمی و | رابطه واحد تجاری با شرکت |

جدول ۴-۵ آمیزه ساختارهای مرکزیت در شرکت اسمل

| مرکزیت تکثیری | مرکزیت تفکیکی | | | | گزارش‌دهی ساده | عنوان |
|---|-------------------------------------|--|---|--|--------------------|-------|
| | (د) ماتریس | (ج) مسئولیت‌های مشترک | (ب) کسب‌وکار موجود در برابر توسعه شرکت | (الف) مدیران اجرایی مرتبط | | |
| مختلف مدیریت | مختلف برای کارکردهای متفاوت | و بودجه، ارتباط معمول با شعبه | غیررسمی با لایه دوم مرکز | ارتباط متناوب غیررسمی با مدیران اجرایی مرتبط | غیررسمی با شرکت | |
| بدون مزیت | تخصصی بودن مرکزیت | نقش‌های متمایز برای سطوح شعبه و مرکزی | اشراف مرکز بر موضوعات مهم تجاری | سطح مرکز یگانه | سادگی | محاسن |
| هزینه‌های وجوه/ وقت مترتب بر دوباره‌کاری توجیه‌شدنی براساس اصل خلق ارزش افزوده | شفاف نبودن / هم‌پوشانی اجرایی | هم‌پوشانی تأثیرگذاری بر واحدهای تجاری | مخاطره دوباره‌کاری | عدم شفافیت در مورد جایگاه مدیران اجرایی مرتبط | دشواری گسترش | معایب |

گروه مدیریت شرکت اسمل با تغییر این وضع، به ساختار مرکزیت مدیران اجرایی مرتبط روی آورد (شکل ۴-۶).



شکل ۴-۶ ساختار مرکزیت شرکت اسمل: دو مدیر ارشد هر کدام مدیران اجرایی مرتبط در دو شعبه‌اند

دو مدیر ارشد شرکت هر کدام مسئولیت دو شعبه را برعهده دارند. کار آنها کسب اطمینان از قرار گرفتن اطلاعات کافی در مورد شعبه‌هایشان در اختیار دیگر مدیران ارشد در دفتر مرکزی شرکت است، البته دستورهای گروه مدیریت ارشد نیز باید به شعبه‌ها منتقل شود. از آنجاکه این ساختار سازمانی برای مدیران ارشد نسبتاً تازه‌گی دارد، آنها در عملیات روزانه شعبه‌های خود و واحدهای تجاری زیرمجموعه آنها کاملاً دخالت دارند. به اعتقاد گروه مدیریت ارشد، در آینده نزدیک، باید شعبه‌ها در زمینه مدیریت و کنترل واحدهای تجاری زیرمجموعه خود نقش جدی‌تر و مشهودتری را برعهده گیرند. این جریان شرکت اسمل را هرچه بیشتر به سوی ساختار مرکزیت «مسئولیت مشترک» به پیش خواهد برد. درعین حال، خدمات جدید «بازار همه‌منظوره» ساختار دیگری را نیز عملی می‌سازد، که همان ساختار مرکزیت «ماتریس» است. از آنجاکه شرکت اسمل به

شعبه‌های مشتری‌مدار و محصول‌مدار تقسیم شده، برای اطمینان از مدیریت مناسب بر روابط مشتری محصول، سازمان‌دهی ماتریسی ضرورتی قطعی به‌شمار می‌رود.

۴-۵ مطالعه موردی: ساختار مسئولیت در شرکت فرابنفش

تاکنون برادران ویلیامز از طریق مداخله سازمان فرابنفش را مدیریت کرده‌اند. آنها و گزارش‌های مستقیمشان گروهی سخت‌گیرانه به یکدیگرند و میزان گردش کارکنان در سازمان کم است. اما در این اواخر، در مقایسه با شور و شوق افراد هنگام تأسیس سازمان، افت محسوسی در اشتیاق همگان مشاهده می‌شود. فعالیت‌های عملیاتی در آمریکا و انگلستان از این واقعیت سود می‌جوید که شعبه‌های آنجا تازه تأسیس‌اند و از این‌رو، فرصتی برای سازمان‌دهی این شعبه‌ها فراهم می‌آید که به کارکنان قوت قلب می‌دهد. باین‌همه، به‌ویژه کارکنانی که در هلند فعالیت می‌کنند، گسترش شرکت را روزبه‌روز دشوارتر و پرتنش‌تر می‌یابند، چرا که خود را زیر فشار رویه‌های روزافزون دیوان‌سالاری می‌بینند که ناچارند رعایت کنند. از آن گذشته، هنوز برای آنها معلوم نیست که شرکت فرابنفش با فعالیت‌ها و محصولات جدید می‌خواهد به کجا برود و نقش آن در این راه چیست.

مدیریت شرکت فرابنفش دریافته که در سال‌های اخیر، خیلی چیزها تغییر کرده است. پیشترها، برادران ویلیامز خود راهبردها را تدوین می‌کردند و نیز به‌شدت درگیر عملیات روزمره شرکت بودند. اما اینک شرکت به‌اندازه‌ای رشد کرده که دیگر این کار امکان‌پذیر نیست. به‌علت گسترش شرکت در انگلستان و ایالات متحده، اکنون گرایش به تمرکززدایی دیده می‌شود و براساس آن، مدیریت دخالت مستقیم چندانی در عملیات شرکت ندارد. در تجدید بنای سازمان، مسئولیت مدیران محلی نسبت به عملکردشان، به‌مراتب بیشتر شده است.

از رویکرد دفتر انگلیس چنین برمی‌آید که برای رسیدن به نتایج بهتر، در پی به‌کارگیری راهبرد بازاریابی متفاوت با راهبرد دفتر هلند است. این موضوع مباحثات فراوان را موجب شده که معلوم شود چه کسی مجاز به تصمیم‌گیری در کدام موارد است، تعیین اهداف با چه کسی است و چه کسی مسئول دستیابی به آن اهداف است. هلن

کیس، ناظر فرابنفش، دریافته که تغییرات اخیر نشان می‌دهد نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد باید تغییر یابد. از این رو با بررسی سبک و ساختار مرکزیت جاری و مطلوب در شرکت فرابنفش، در جست‌وجوی نظامی جدید است.

پرسش موردی ۱: سبک و ساختار مرکزیت موجود در شرکت فرابنفش کدام‌اند؟
 پرسش موردی ۲: کدام سبک و ساختار مرکزیت برای شرکت فرابنفش مطلوب است؟
 پرسش موردی ۳: پیامدهای سبک و ساختار مرکزیت انتخابی برای نظام مدیریت راهبردی عملکرد فعلی در شرکت فرابنفش چیست؟

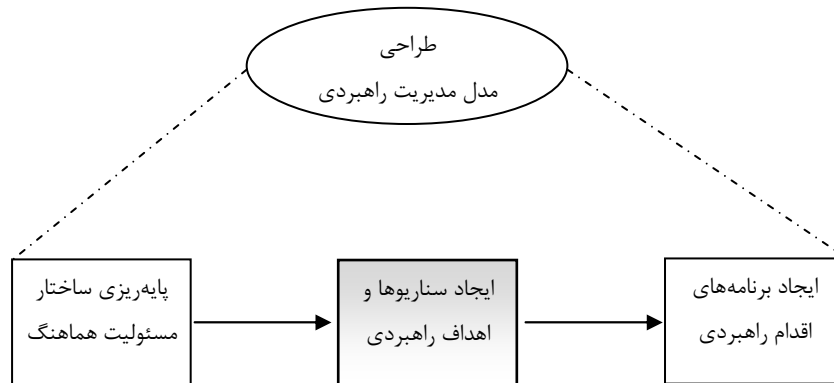
نکات کلیدی

- سازمان‌های با عملکرد بالا به برقراری ساختار مسئولیت هماهنگ می‌پردازند که در آن، نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مرکزی و واحدهای تجاری شرکت به‌روشنی مشخص شده باشد و در این‌گونه سازمان‌ها، دفتر مرکزی و واحدهای تجاری شرکت در مورد اینکه کنترل در چه مورد و در کجا صورت گیرد، توافق می‌کنند.
- انتخاب سبک و ساختار مرکزیت رابطه بین ساختار سازمانی (نقش‌ها و مسئولیت‌ها) و فرایند مدیریت عملکرد را معین و شفاف می‌سازد.
- سبک مرکزیت تأثیر دفتر مرکزی شرکت بر فرایندهای کنترل عملیاتی و برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح پایین‌تر سازمان را مشخص می‌سازد.
- ساختار مرکزیت چگونگی ساختاربندهی فرایند کنترل بین دفتر مرکزی شرکت و شعبه و واحدهای تجاری زیرمجموعه آن را مشخص می‌سازد.
- همه سطوح مدیریت باید به سبک و ساختار مرکزی مورد انتخاب و گفت‌وگوی خود پایبند باشند: با هماهنگی «گوش به زنگ هم باشند».

منابع و مآخذ

- Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M. (1994). *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Organisation*, New York: Wiley.
- Wall, A. A. de (2003). *On the Road to Nirvana: Building the Real Adaptive Entrprice*, Hyperion White Paper, www.andredewaal.nl.

فصل پنجم سناریوها و اهداف راهبردی



شکل ۵-۱ ایجاد سناریوها و اهداف راهبردی

در این دوران پویا که بسیاری از روندها هم تهدید و هم فرصت به‌شمار می‌روند، «پیش‌اندیشی»^۱ برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. پیش‌اندیشی، سازمان‌ها را پویا می‌سازد؛ آنها می‌توانند به تهدیدها و فرصت‌ها با سرعت و کارایی بیشتری واکنش نشان دهند و راهبردهایی را برای بهره‌گیری از آنها به‌وجود آورند. براساس نتایج پژوهش‌ها، در نظر گرفتن روندهای بلندمدت‌تر در تصمیمات روزمره به نتایج بهتری می‌انجامد (Hart and Banbury, 1994). البته پیش‌اندیشی، محاسن دیگری هم دارد، از جمله اینکه تمرکز بلندمدت در برنامه‌ریزی، نیاز به واکنش فی‌البداهه در وضعیت‌های بحران را محدود می‌سازد؛ یک نظام یادگیری ایجاد می‌کند، چرا که اعضای سازمان از مقایسه پیش‌بینی‌ها با نتایج حقیقی نکاتی را می‌آموزند و ذهنیتی پویا در کل شرکت القا می‌شود. مهم‌تر از همه، ناتوانی در پیش‌بینی به معنی ناتوانی در برنامه‌ریزی است (Mintzberg et al., 1998).

1. Think Ahead

پژوهش درباره سازمان‌های با عملکرد مطلوب نشان می‌دهد که این‌گونه سازمان‌ها همیشه محیط را زیر نظر دارند به تغییرات و فرصت‌های پدید آمده در بازار، واکنش مناسبی نشان می‌دهند. این واکنش از طریق پیمایش بازارها و شناسایی روندها و سناریوهای اکتشافی صورت می‌گیرد. آنها برای تضمین استمرار بلندمدت کسب‌وکار و درعین‌حال، دستیابی به نتایج کوتاه‌مدتی که برنامه‌ریزی در برابر احتمالات آینده را میسر می‌سازد، میان تمرکز بلندمدت و کوتاه‌مدت تعادل ایجاد می‌کنند.

سازمان‌هایی با عملکرد مطلوب آگاهانه به ایجاد شفافیت و شناخت مشترک از راهبرد شرکت می‌پردازند، که به رواج نگرشی راهبردی در میان اعضای سازمان منجر می‌شود و افزون‌بر این، برای ایفای نقش افراد، گروه‌ها، ادارات و شعبه‌ها و نیز شفاف شدن قصد و اقدام، شناختی همگانی در سطح شرکت ایجاد می‌کنند. سرانجام، با اعمال طرز تفکر مبتنی بر سناریو «چه می‌شود، اگر ...» و نیز با تهیه پیش‌نویس برنامه‌ها و راهبردهای انعطاف‌پذیری که مطابق سطوح عدم قطعیت در محیط طراحی شده‌اند، برنامه‌هایی مستحکم، انعطاف‌پذیر و سازگاری را پایه‌ریزی می‌کنند (Goldsmith and Clutterbuck, 1998; Waal, 2005).

اهداف فصل پنجم

- آشنایی خواننده با چگونگی ایجاد سناریوها - احتمالات آینده سازمان - به شیوه‌ای عملی؛
- آشنایی خواننده با چگونگی تبدیل راهبرد سازمان به اهداف راهبردی عینی و ملموسی که بتوان در کل سازمان از آن سخن گفت.

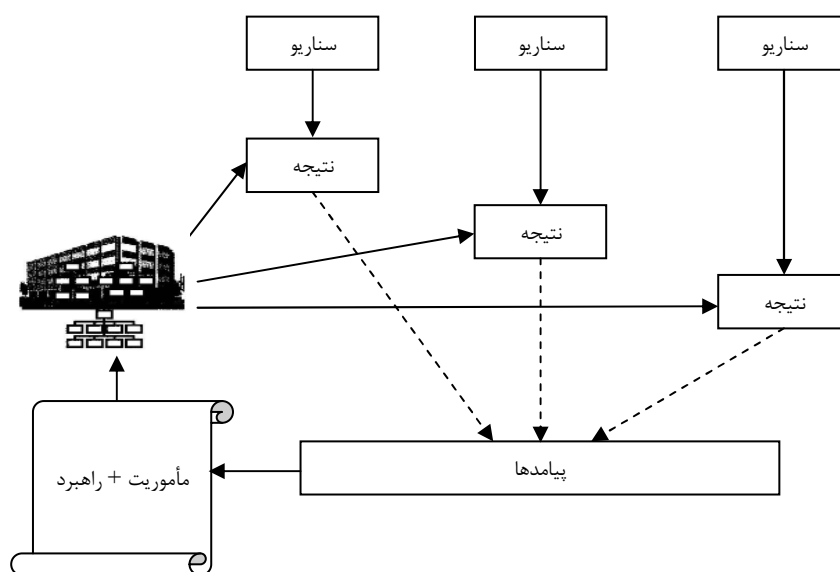
۵-۱ سناریوها

پیش‌اندیشی به شیوه رسمی و ساختارمند، برنامه‌ریزی سناریو یا سناریوسازی نام دارد. بنا به تعریف، برنامه‌ریزی سناریو عبارت است از:

فرایند مفروض داشتن چند گزینه آگاهانه، پذیرفتنی و ذهنی از محیط‌هایی در آینده که در آن، چه‌بسا تصمیمات مربوط به آینده، به‌منظور تغییر طرز فکر کنونی، بهبود تصمیم‌گیری، تقویت یادگیری انسان و سازمان و بهبود عملکردها اجرایی شود

(www.personal.psu.edu/faculty/t/j/tjc18/scenario-planning.html).

سناریوها بر دوگونه‌اند: درونی و بیرونی. سناریوهای بیرونی از مدل‌های ذهنی مشترک و مورد توافق در دنیای بیرونی به‌دست می‌آیند. این سناریوها بیانگر نکات اصلی دامنه‌ای از تحولات و پیامدهای احتمالی آینده در دنیای بیرونی است. اساساً سازمان تأثیری بر جریان‌ات این تحولات و پیامدهای بیرونی ندارد، اما آنها در صورت تحقق بر سازمان تأثیر خواهند گذاشت. سناریوهای درونی نیز بیانگر برخی تحولات و پیامدهای آینده است، البته این بار به‌خود سازمان مربوط می‌شوند. این سناریوها از طریق پیش‌بینی اوضاع آینده سازمان به‌دست می‌آیند، که آن نیز نتیجه ارتباط اقدامات (عامدانه) سازمان با تحولات پیش‌بینی شده بیرونی است (Heijden, 1996). هر دوگونه سناریوها به نتایج پیش‌بینی شده و عواقب آن می‌انجامند، که چه‌بسا تا حدودی شرکت را تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین، نتایج سناریوها باید در مأموریت و راهبرد سازمان مدنظر قرار گیرد (شکل ۲-۵).



شکل ۲-۵ رابطه سناریوها با مأموریت و راهبرد سازمان

روش‌های توسعه زیادی ابداع شده و کتاب‌های زیادی در مورد موضوع برنامه‌ریزی راهبردی به رشته تحریر درآمده که برنامه‌ریزی سناریو، بخشی از آن است (ر.ک: Mintzberg et al., 1998). ممکن است این روش‌ها بسیار پیچیده باشند، که این مسئله شاید از ارزش آنها برای کاربرد عملی روزمره بکاهد. شیوه عملی ایجاد سناریو به شرح زیر است:

● **تعیین هدف و مدت زمان برای برنامه‌ریزی سناریو:** اطمینان یابید که شرکت‌کنندگان در فرایند برنامه‌ریزی سناریو هدف از این شیوه کار را درک کرده باشند، که عبارت است از ارزیابی اثر تحولات بیرونی و درونی بر مأموریت و راهبرد سازمان. مدت زمان سناریو را تعیین کنید، با در نظر گرفتن اینکه تغییرات در صنایع مورد نظر با چه سرعتی روی می‌دهد و نیز با توجه به میزان امکان پیش‌بینی روندهای رایج، برای مثال در جمعیت‌شناسی، مدت زمان سه سال است.

● **شناسایی شرکت‌کنندگان در فرایند برنامه‌ریزی سناریو:** در مورد اینکه چه کسانی می‌توانند و باید نهاده‌ای داشته باشند، تصمیم بگیرید براساس آگاهی از صنایع مورد نظر و چه کسانی در نتایج احتمالی این فرایند منافع دارند. به‌طور معمول، تمامی اعضای گروه مدیریت مشارکت خواهند داشت، اما رؤسای ادارات و دیگر علاقه‌مندان نیز می‌توانند مشارکت کنند.

● **آماده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی سناریو:** از عضو (ارشد) کارکنان بخواهید که طرح و توصیفی از روندها و نیروهای محرک اساسی در صنعت مورد نظر ارائه دهد. از شرکت‌کنندگان در فرایند برنامه‌ریزی سناریو بخواهید که سه تحول اصلی (بیرونی یا درونی) را که پیرامونشان اتفاق می‌افتد، فهرست کنند. این اطلاعات را گردآوری و میان همه شرکت‌کنندگان پخش کنید.

● **برگزاری جلسه برنامه‌ریزی سناریو:** اجازه دهید همه شرکت‌کنندگان درباره روندهای جاری و مورد انتظار تبادل نظر کنند. مطمئن شوید که در مورد همه آنها، پیش از ارزیابی، فکر و بررسی جدی شده باشد. سناریوهای مورد توافق همه را فهرست کنید و اجازه دهید شرکت‌کنندگان احتمال تحقق سناریو در سه سال آینده را برآورد و تصریح کنند که هر سناریو برای شرکت، نمایانگر فرصت است یا تهدید و اینکه اثر آن بر

راهبرد سازمانی کم، متوسط، یا زیاد است. برای کوتاه‌تر شدن فهرست سناریوها، آنها را با یکدیگر ترکیب کنید.

● **نوشتن دقیق سناریوها:** متن کوتاهی تهیه کنید که همه سناریوها و دلایل احتمال وقوع هر کدام را به‌طور دقیق توصیف کند. این متن را میان همه شرکت‌کنندگان و دیگر طرف‌های علاقه‌مند پخش و بازخورد آن را ملاحظه کنید. سناریوها را براساس نهاده دریافتی تطبیق دهید.

● **برگزاری جلسه اهداف راهبردی:** اهداف راهبردی جاری را گردآوری و جزئیات آن را در ماتریسی براساس سناریوها طرح‌ریزی کنید. تأثیر سناریوها بر اهداف جاری را برآورد کنید. آیا اینها برای پرداختن به روندهایی که احتمال ازهم‌پاشی آن در آینده وجود دارد، به‌اندازه کافی مستحکم است؟ برای تصمیم‌گیری در مورد آنکه با این اهداف چه باید کرد، از ماتریس تهیه شده استفاده کنید و ببینید که باید آنها را حفظ، بازتدوین یا حذف کرد، یا آنکه موارد جدیدی به آنها افزود. مورد آزمایشگاه‌ها در بلک‌وود (که در ادامه همین فصل تشریح می‌شود) نمونه‌ای از این‌گونه ماتریس است. اثر اهداف جدید بر مأموریت جاری را ارزیابی کنید. آیا برای نشان دادن آنچه سازمان در آینده به انجام می‌رساند، این مأموریت باید تغییر کند؟

● **نوشتن اهداف راهبردی و مأموریت جدید:** متن کوتاهی تهیه کنید که در آن، مأموریت و تمامی اهداف راهبردی تشریح شود. این متن را میان همه شرکت‌کنندگان و دیگر طرف‌های علاقه‌مند توزیع کنید و بازخورد آن را بگیرید. مأموریت و اهداف راهبردی مورد نظر را براساس نهاده دریافتی نهایی کنید.

به لحاظ فنی، رهیافتی که در اینجا توصیف شد، به سناریوهای واقعی نمی‌انجامد، به‌بیان‌دیگر، سناریوهایی مبتنی بر تصاویر دقیق و کمی شده از وضع آینده سازمان و صنعت آن نیستند. این رهیافت سریع و با حداقل نهاده افرادی است که باید در آینده نزدیک، سازمان را هدایت کنند. از اهداف راهبردی و مأموریت تدوین شده جدید به‌طور چشمگیری پشتیبانی خواهد شد، که نقطه شروع بسیار خوبی برای یادآوری فرایند اجرای مدیریت عملکرد به‌شمار می‌رود.

۲-۵ اهداف راهبردی

فرایند توسعه راهبردی، از مهم‌ترین ابزارهای هر سازمانی است. براساس یافته‌های پیمایشی انجام گرفته در مورد ۹۶۰ سازمان، ۷۹ درصد آنها از توسعه راهبردی استفاده می‌کنند و بسیار راضی‌اند؛ با امتیاز ۴/۱۴ در مقیاس یک تا پنج (Rigby, 2005).

نقطه آغازین فرایند توسعه راهبردی در هر سازمانی عبارت است از آنکه سازمان دلایل بودن خود را که همان مأموریت است، عنوان کند. مأموریت از طریق پاسخ به این پرسش تدوین می‌شود که «ما به‌عنوان یک سازمان به دنبال انجام چه کاری هستیم: مأموریت ما چیست؟» پس از آن، سازمان می‌تواند راهبرد خود را تدوین کند که «ما به‌عنوان یک سازمان چگونه می‌خواهیم مأموریت خود را به اتمام رسانیم؟» و «چگونه می‌توانیم آنچه را که می‌خواهیم، انجام دهیم؟» راهبرد مبتنی بر تدوین مناسب نشان می‌دهد که چگونه سازمان تغییرات محیط خود و پیامدهای این تغییرات در زمینه کیفیت، قیمت و زمان‌های تحویل و ارائه محصولات و خدمات آن سازمان را پیش‌بینی خواهد کرد. راهبرد (که ممکن است گزاره‌ای بسیار دقیق باشد) در آنچه اهداف راهبردی خوانده می‌شود، تجلی می‌یابد. اینها گزاره‌های مختصر و مفیدی است که با پوشش یکی از جنبه‌های راهبرد و بیانی روشن از آنچه سازمان می‌خواهد انجام دهد، به‌آسانی می‌توان درباره آن گفت‌وگو کرد. فرض کنید سازمانی مأموریت دارد: «سازمانی پیشگام مبتنی بر خواست مشتری و با وجدان اجتماعی باشد». در راهبرد این شرکت می‌خوانیم: «دوبرابر شدن حجم شرکت با تمرکز بر مشتریان و درعین‌حال، حفظ وجهه وجدان اجتماعی». به این ترتیب، اهداف راهبردی احتمالی عبارت‌اند از تمرکز بیشتر سازمان بر رضایت مشتریان، ایجاد محصولات جدید دوستدار محیط زیست و حمایت از پروژه‌های زیست‌محیطی محلی.

در جریان ایجاد اهداف راهبردی، معیارهای کیفی چندی وجود دارد که هر یک از اهداف باید آنها را تأمین کنند تا مدیریت اهداف میسر شود:

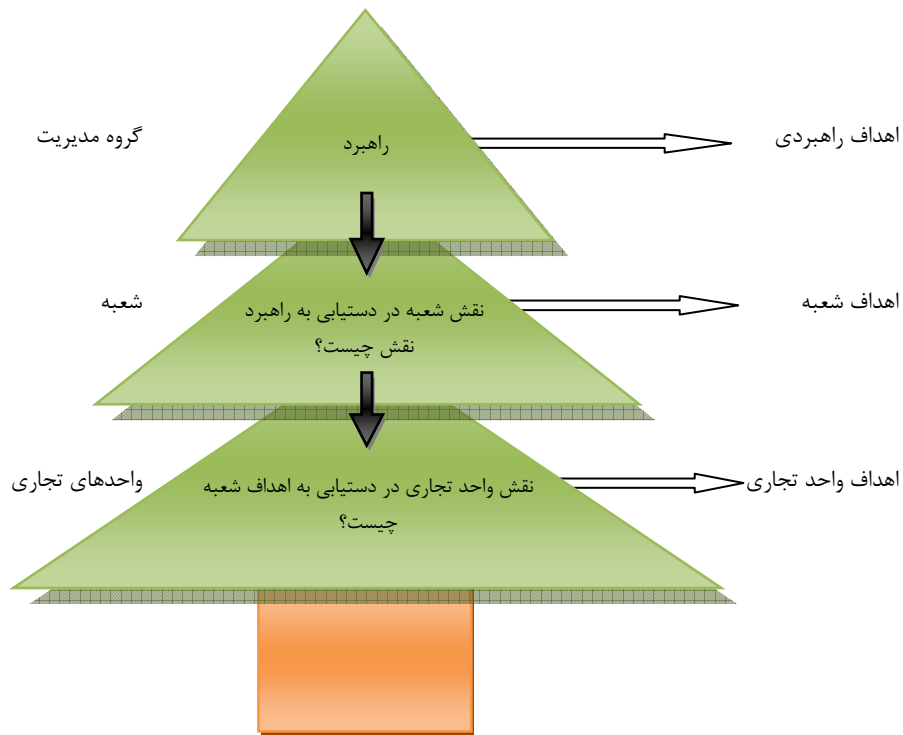
- فعالیتی را توصیف کند که به نتایج نهایی مطلوب بیانجامد؛
- تعریفی عینی داشته باشد و نه انتزاعی؛

- بیانگر اقدام باشد (مانند اصلاح ...)
 - به حوزه مسئولیت مدیری مربوط شود که هدف مورد نظر برای او توسعه می‌یابد؛
 - تعداد اهداف به‌ازای هر مدیر محدود باشد، ترجیحاً بیش از هفت هدف نباشد.
افزون بر این، هدف راهبردی باید اسمارت باشد:
 - خاص: ^۱ هدف عینی، بدون ابهام (تنها در مطابقت با یک توضیح، برای پرهیز از برداشت‌های نادرست) و مرتبط باشد.
 - قابل سنجش: ^۲ سنجش دستیابی به هدف با استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد امکان‌پذیر باشد (فصل ششم).
 - قابل قبول: ^۳ هدف برای کارکنان پذیرفتنی و انگیزه‌ساز باشد.
 - واقع‌بینانه: ^۴ هدف بلندپروازانه و درعین‌حال، دست‌یافتنی باشد (با توجه به زمان، پول و ظرفیت مورد نیاز).
 - با محدودیت زمانی: ^۵ باید در مدت زمان معین به هدف رسید.
- اهداف راهبردی را باید برای سطوح پایین‌تر سازمان نیز تعبیر و تفسیر کرد تا اطمینان حاصل شود که همه افراد شرکت در راستای دستیابی به همان آرمان‌های سازمانی فعالیت می‌کنند. به این منظور، می‌توان از مدل درخت کریسمسی استفاده کرد (شکل ۳-۵).
- نقطه آغازین، راهبردی است که گروه مدیریت آن را تدوین می‌کند و با کامل‌تر شدن به‌صورت اهداف راهبردی عینیت می‌یابد. راهبرد تدوین شده و اهداف راهبردی، پایه‌های سطح پایین‌دست بعد را تشکیل می‌دهند. هر شعبه‌ای باید از خود بپرسد که «چگونه شعبه ما می‌تواند در تحقق راهبرد و اهداف راهبردی شرکت نقش ملموس و عینی داشته باشد»؟ پاسخ‌های این پرسش اهداف شعبه را شکل می‌دهد. این اهداف نیز پایه‌های سطح پایین‌دست بعد یا همان واحدهای تجاری را تشکیل می‌دهند. همچنین، هر واحد تجاری باید از خود بپرسد که «چگونه واحد تجاری ما می‌تواند در تحقق اهداف

-
1. Specific
 2. Measurable
 3. Acceptable
 4. Realistic
 5. Time Bound

شعبه و در نتیجه، تحقق راهبرد شرکت نقش ملموس و عینی داشته باشد؟ پاسخ‌های این پرسش اهداف واحد تجاری را شکل می‌دهد. این فرایند تا پایین‌ترین سطح سازمان، یعنی یکایک کارکنان تکرار می‌شود. سازمان می‌تواند تا آنجا پیش رود که برای هر یک از کارکنان اهداف شخصی تدوین کرده و به‌این ترتیب، برگ ثابت امتیازات متعادل شخصی ایجاد کند.

با استفاده از مدل درخت کریسمسی، شرکت می‌تواند از آرایش راهبردی همه سطوح سازمان اطمینان حاصل کند. از آنجاکه هر یک از اهداف در هر سطح سازمانی از راهبرد برگرفته شده‌اند، مدیریت می‌تواند مطمئن باشد که هر فرد می‌داند چه چیز برای شرکت اهمیت دارد و دستیابی به آن را هدف قرار خواهد داد.



شکل ۳-۵ هماهنگ‌سازی راهبرد در تمام سطوح سازمان

۳-۵ مورد: سناریوها و اهداف راهبردی در آزمایشگاه‌های بلک‌وود

آزمایشگاه‌ها در بلک‌وود (لب)^۱، مجموعه‌ای از آزمایشگاه‌های پژوهشی برجسته در زمینه آب، مواد غذایی، ضایعات و آزمایش زیست‌محیطی است. این شرکت، در سرتاسر اروپا شرکت‌های وابسته دارد و مشتریان آن عبارت‌اند از: شهرداری‌ها، شرکت‌های مهندسی، شرکت‌های مواد غذایی و شیمیایی و شرکت‌های ساختمان‌سازی و ساخت‌وساز. شرکت «لب»، روزانه در سه نوبت کاری نمونه‌های پرشماری را که به آن خصوصیات یک محیط تولیدی را می‌دهد که در آن، تدارکات و فناوری اطلاعات نقش مهمی دارد، پردازش می‌کند. در این شرکت پانصد نفر به کار اشتغال دارند و به لحاظ مالی، شرایط مطلوبی دارند. ساختار سازمانی شرکت یک‌دست و تنها دارای چهار لایه است: گروه مدیریت، رؤسای ادارات، سرگروه‌ها و دستیاران آزمایشگاه. البته فعالیت در قالب گروه‌های کوچک تصمیمی آگاهانه بود، چرا که تعهد و مسئولیت کارکنان را افزایش می‌دهد.

مأموریت شرکت «لب» عبارت است از: «تأمین مستقل درجه یک در زمینه آزمایش زیست‌محیطی و مواد غذایی باکیفیت در اروپا و شریکی مطمئن برای مشتریان». براساس این مأموریت و تحلیل راهبردی که از پنج سال پیش انجام گرفته و هم‌اکنون نیز همچنان در حال اجراست، اهداف راهبردی زیر شکل گرفته‌اند:

- بهبود قابلیت اعتماد تحویل؛

- ایجاد فهرست خدماتی که نیازهای مشتریان را تأمین کند؛

- صیانت از مدیریت مالی سالم و درست؛

- اصلاح کیفی فرایندها؛

- بهبود قابلیت انعطاف و انطباق فرایندهای عملیاتی؛

- ایجاد فرایند نوآوری مشتری‌مدار؛

- حمایت از تسهیم دانش در سازمان؛

- اصلاح نظام‌های اطلاع‌رسانی.

طی دهه گذشته، با گرایش روزافزون به مسائل زیست‌محیطی و معاهده کیوتو^۲ در

1. Laboratories At Blackwood (LAB)

2. Kyoto Protocol

اروپا، شرکت «لب» به سرعت رشد کرده که بخشی از آن مستقل و قسمتی ناشی از منابع کسب درآمد در سرتاسر اروپا بوده است. البته این رشد رقابتی را هم به عرصه کشانده و در سال‌های اخیر جنگ قیمت‌ها را به راه انداخته است. گذشته از اینها، نیازهای مشتریان بسیار تغییر یافته است. پیش از اینها، تنها کیفیت آزمایش مهم بود، اما امروزه سرعت، هزینه‌ها و قابلیت اعتماد زمان ارائه فرایندها نیز اهمیت یافته است. واکنش شرکت «لب» به افزایش تقاضاها و فشارهای رقابتی کند بوده، اما اکنون دریافته است که به کارایی و هزینه‌ها باید توجه بیشتری نشان دهد. به عقیده گروه مدیریت، زمان آن فرارسیده که سازمان و مأموریت و راهبرد آن به‌طور جدی مدنظر قرار گیرد. تخصص‌گرایی بیشتر در مدیریت عملکرد در شرایطی است که از سه پیشتاز خط مقدم شرکت شامل تحویل و ارائه به‌موقع، رضایت مشتری و سودآوری مطلوب اطمینان حاصل شود. در آغاز، گروه مدیریت به مأموریت و راهبردی جدید نیاز پیدا می‌کند که تناسب بیشتری با فضای رقابتی جدید داشته باشد.

در گام اول، سناریوها با درخواست از همه اعضای گروه مدیریت برای توصیف سه روند در فضایی که احتمالاً در سه سال آینده بر شرکت «لب» اثر می‌گذارند، شکل می‌گیرند. در مورد این روندها به لحاظ آنکه تهدید یا فرصت به‌شمار آیند، بحث و بررسی شده و تأثیر و احتمال بدل شدن هریک به واقعیت نیز برآورد می‌شود، که نتایج آن به‌شرح زیر است:

- سناریوی ۱: رشد صنایع انتفاعی، کاهش سفارش کارگزاری‌های دولتی، هم فرصت و هم تهدید، تأثیر زیاد، احتمال ۹۵ درصد؛
- سناریوی ۲: ضوابط قانونی جدید که مستلزم انجام آزمایش‌های زیست‌محیطی کمتر است، تهدید، تأثیر زیاد، احتمال ۳۰ درصد؛
- سناریوی ۳: ضوابط قانونی جدید که مستلزم انجام آزمایش‌های زیست‌محیطی متفاوت است، فرصت، تأثیر متوسط، احتمال ۸۰ درصد؛
- سناریوی ۴: افزایش اشل صنعت، مستلزم آنکه شرکت «لب» رقبای بیشتری پیدا کند، فرصت، تأثیر کم، احتمال ۴۰ درصد؛

سناریوی ۵: افزایش رقابت و از این رو، سایش بیشتر قیمت‌ها، تهدید، تأثیر زیاد، احتمال ۷۵ درصد؛

سناریوی ۶: کمبود کارکنان واجد شرایط آزمایشگاه، تهدید، تأثیر زیاد، احتمال ۸۵ درصد. گام دوم عبارت است از ارزشیابی آنکه آیا در اهداف راهبردی موجود، امکان پرداختن به پیامدهای هر سناریو وجود دارد یا نه. این ارزشیابی نشان می‌دهد که این اهداف در سه سال آینده نیز همچنان اعتبار خواهند داشت یا تا آن زمان، دیگر منسوخ خواهند شد و اینکه برای حفظ ارتباط آنها، باید بازتدوین شوند یا نه. این ارزشیابی با ساختن ماتریسی انجام می‌گیرد که در آن، گروه مدیریت در مورد میزان اثربخشی سناریوها براساس جدول امتیازدهی زیر عمل می‌کند:

++ = هدف در پرداختن به پیامدهای سناریو و سروکار داشتن با آن بسیار اهمیت دارد و بی‌شک باید بر آن صحنه گذاشت؛

+ = هدف به صورت کنونی آن می‌تواند به پیامدهای سناریو بپردازد و با آن سروکار داشته باشد؛

- = سناریو هیچ پیامدی برای هدف ندارد، هدف به پیامدهای سناریو نمی‌پردازد؛
 Δ = هدف به صورت کنونی آن تا حدی به پیامدهای سناریو می‌پردازد و با آن سروکار دارد، اما برای اثربخشی بیشتر، باید بازتدوین شود.

جدول ۱-۵ تأثیرات سناریوها بر اهداف راهبردی موجود در شرکت لب

| سناریو | سناریو ۱ (۹۵٪) | سناریو ۲ (۳۰٪) | سناریو ۳ (۸۰٪) | سناریو ۴ (۴۰٪) | سناریو ۵ (۷۵٪) | سناریو ۶ (۸۵٪) |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| فرصت/تهدید | فرصت/تهدید | تهدید | فرصت | فرصت | فرصت | تهدید |
| تأثیر | زیاد | زیاد | متوسط | کم | زیاد | زیاد |
| ۱. بهبود قابلیت اعتماد تحویل | ++ | - | - | + | ++ | - |
| ۲. ایجاد فهرست خدمات موجود | ++ | Δ | Δ | - | ++ | - |
| ۳. صیانت از مدیریت مالی سالم و درست | ++ | ++ | + | Δ | ++ | - |

جدول ۵-۱ تأثیرات سناریوها بر اهداف راهبردی موجود در شرکت لب

| سناریو | سناریو ۱ (٪۹۵) | سناریو ۲ (٪۳۰) | سناریو ۳ (٪۸۰) | سناریو ۴ (٪۴۰) | سناریو ۵ (٪۷۵) | سناریو ۶ (٪۸۵) |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ۴. اصلاح کیفی فرایندها | + | +Δ | +Δ | + | + | - |
| ۵. اصلاح فرایندهای عملیاتی | +Δ | + | ++ | + | ++ | - |
| ۶. ایجاد فرایند نوآوری | - | - | ++ | - | + | - |
| ۷. حمایت از تسهیم دانش | + | - | ++ | ++ | + | + |
| ۸. اصلاح نظام‌های اطلاع‌رسانی | - | - | - | + | - | - |

براساس جدول ۵-۱، گروه مدیریت با بررسی اهداف و تصمیم‌گیری‌ها در مورد حذف (تعداد زیاد «-»)، حفظ (تعداد زیاد «+» یا «++»)، یا حفظ آن به صورت بازتدوین شده (تعداد زیاد «Δ»)، به نگارش اهداف راهبردی جدید می‌پردازد. به این ترتیب، پیش‌نویس اهداف به شرح زیر به دست می‌آید:

- بهبود قابلیت اعتماد تحویل (همان)؛
 - اصلاح مطابقت میان فهرست خدمات موجود و مشتریان انتفاعی و غیرانتفاعی (بازتدوین شده)؛
 - صیانت از مدیریت مالی سالم و درست (همان)؛
 - اصلاح مطابقت میان کیفیت فرایندها و نیازهای مشتریان (بازتدوین شده)؛
 - بهبود قابلیت انعطاف و انطباق فرایندهای عملیاتی (همان)؛
 - افزایش تسهیم دانش در سازمان (بازتدوین شده).
- اهداف جاری ۶ و ۸ حذف می‌شوند.

سپس، هر سناریو و به‌ویژه سناریوهای مؤثر و با احتمال زیاد، بررسی می‌شوند تا معلوم شود که اهداف جدید به اندازه کافی به سناریوها می‌پردازند یا نه. از این بررسی چنین برمی‌آید که به سناریوی ۶ پرداخته نمی‌شود، به همین علت، هدف راهبردی دیگری اضافه می‌شود:

● افزایش جذابیت شرکت «لب» برای کارکنان بسیار ماهر (جدید).
سرانجام برای بازتدوین اهداف راهبردی جدید مأموریت جاری، این مأموریت بررسی و تصمیم گرفته می‌شود به صورت زیر درآید:
مأموریت شرکت «لب» عبارت است از تأمین مستقل درجه یک در زمینه آزمایش زیست‌محیطی و مواد غذایی باکیفیت در اروپا و شریکی مطمئن در تأمین نیازهای مشتریان و کارفرمایی جذاب برای کارکنانش.

۴-۵ مورد: هماهنگی راهبردی در شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده

شرکت مواد غذایی بسته‌بندی^۱ شده، شرکتی در مقیاس متوسط است که به گزینش، جداسازی، شست‌وشو، برش و بسته‌بندی سبزی و میوه می‌پردازد. طرف‌های معامله این شرکت فروشگاه‌های بزرگ عمده‌ای هستند که مشتریان برای آنچه غذای مطمئن تلقی شود، قیمت بیشتری می‌پردازند. این شرکت به صورت کسب‌وکار خانوادگی کوچک آغاز به کار کرد و طی سال‌ها رشد و پیشرفت، اکنون ششصد کارمند دارد که در سه نوبت کاری هشت‌ساعته کار می‌کنند. محصولات شرکت در سراسر کشور و نیز در دو کشور همسایه توزیع می‌شود. شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده دارای ساختار سازمانی یکدست با گروه مدیریتی، شامل سه نفر است (مدیرعامل، رئیس دایره عملیات و رئیس کارکنان پشتیبانی)، که ادارات مختلف (مانند خرید، تولید، تدارکات، فروش، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت مالی) را مدیریت می‌کنند.

شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده تا همین اواخر سود زیادی به دست می‌آورد. اما حاشیه‌های سود جذاب در حوزه مواد غذایی مطمئن، رقبای بیشتری را به این عرصه کشانده، از این رو گردش مالی این شرکت افت کرده و فشار بر حاشیه‌های سود زیاد شده است. به گونه‌ای که شرکت ناگزیر برخی قیمت‌های خود را کاهش و خدماتش را افزایش داده است. در همین حال، طرف‌های معامله شرکت نیز توقع کیفیت بهتری را دارند. به همین دلیل، شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده به مدیریت عملکرد به‌مثابه یکی از فنون افزایش تخصص‌گرایی در شرکت روی آورده است.

در آغاز فرایند تخصص‌گرایی، راهبرد شرکت بار دیگر تعیین شد. تاکنون شرکت طبق قاعده اساسی «تنها فروش بیشتر» پیش می‌رفت، اما این قاعده به تنهایی برای شرکتی که خود را گرفتار تلاطم روزافزون آب‌های خروشان می‌بیند، کافی نیست. از این‌رو، با حضور اعضای گروه مدیریت کارگاهی سازمان‌دهی می‌شود که در آن، راهبرد اسمارت به‌گونه‌ای شکل می‌گیرد که امکان برقراری ارتباط در مورد آن در کل شرکت به‌آسانی وجود داشته باشد. در این راهبرد، آمده است: «رشد سودآوری همراه با حفظ کیفیت». منطق این راهبرد عبارت است از آنکه شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده، در حکم کسب‌وکار خانوادگی، می‌خواهد همچنان مستقل باشد. به‌منظور تضمین این خواسته، شرکت باید به رشد خود ادامه دهد تا از رقبا بزرگ‌تر باشد، اما این رشد باید با سودآوری همراه شود تا منابع مالی این شرکت بزرگ را تأمین کند. همچنین، از این سود باید برای سرمایه‌گذاری مداوم در ماشین‌آلات جدید و نیز درزمینه رویه‌ها و فرایندهای جدیدی که بر گردش مالی و کیفیت می‌افزایند، استفاده کرد.

بخش دوم این راهبرد را نقطه فروش منحصربه‌فرد شرکت، یعنی کیفیت محصولات آن راه می‌اندازد. کیفیت محصولات شرکت همواره بسیار خوب بوده است و از این‌رو، نیازی به اصلاح ندارد. رشد شرکت به‌طور مشخص این جنبه از کسب‌وکار را تهدید می‌کند. کیفیت باید حفظ شود، همچنین باید به‌خاطر داشت که منظور فقط کیفیت محصولات نیست، بلکه کیفیت فرایندها، کارکنان و طرف‌های معامله نیز مدنظر است. مورد آخر چه‌بسا موجب شوک فرهنگی شود، چرا که پیش از اینها، از هیچ‌یک از طرف‌های معامله روگردانی نمی‌شد، اما اکنون شرکت باید تصمیم بگیرد، زیرا دیگر از عهده خدمات‌رسانی به طرف‌های معامله غیرسودآور برنمی‌آید. شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده باید حساب خود را از این‌گونه طرف‌های معامله جدا کند.

این راهبرد جدید شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده به‌گونه‌ای فریبنده ساده به‌نظر می‌رسد، اما راهبردی هوشمندانه و اسمارت بوده و ویژگی‌های آن به‌شرح زیر است:

● **خاص:** ^۱ زیرا تنها در مطابقت با یک توضیح است: رشد با نگاهی توأمان به سود و کیفیت؛

- **قابل سنجش:**^۱ همه موارد رشد، سود و کیفیت را می‌توان با شاخص‌های عملکرد رهگیری کرد؛
 - **پذیرفتنی:**^۲ این راهبرد ماندگاری شرکت را تضمین و در نتیجه، از مشاغل کارکنان حفاظت می‌کند؛
 - **واقع‌بینانه:**^۳ متکی بر اهدافی که گروه مدیریت برای شاخص‌های عملکرد تعیین می‌کند؛
 - **بهنگام:**^۴ در نگاه اول، از مدت زمان ذکر شده به میان نیامده است: این راهبرد «تا دستور بعدی» معتبر خواهد بود. شرکت - تا زمانی که بخواهد همچنان مستقل باشد - باید در راه پیشبرد این راهبرد بکوشد.
- این راهبرد را می‌توان به صورت دو هدف راهبردی درآورد: تلاش برای رشد سودآور و حفظ کیفیت در تمامی فرایندهای کسب‌وکار.
- گام بعدی در فرایند تخصص‌گرایی، تبدیل راهبرد به اهداف ادارات است. برای نمونه، همین هدف راهبردی حفظ کیفیت در تمامی فرایندهای کسب‌وکار مدنظر قرار می‌گیرد و در چند اداره شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده اعمال می‌شود (جدول ۲-۵).

جدول ۲-۵ برخی اهداف ادارات استخراج شده از راهبرد شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده

| اداره | اهداف اداره | استدلال |
|--------------|--|---|
| خرید | ● تضمین کیفیت و تداوم تحویل مواد اولیه | مبنای تولید محصولات مرغوب در شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده استفاده از مواد اولیه بسیار خوب (میوه، سبزی، مواد بسته‌بندی‌ها) در فرایند تولید است، بنابراین کیفیت این مواد همیشه باید کنترل شود. شرکت در قابلیت اعتماد تحویل نیز شهرت دارد، پس، نمی‌توان به دلیل نبود ترکیبات محصول، در فرایند تولید وقفه ایجاد کرد. |
| تولید | ● حفظ کیفیت نحوه | چنان‌که گفته شد، در حال حاضر، کیفیت فرایند تولید بسیار |

1. Measurable
2. Acceptable
3. Realistic
4. Timely

جدول ۲-۵ برخی اهداف ادارات استخراج شده از راهبرد شرکت مواد غذایی

بسته‌بندی شده

| اداره | اهداف اداره | استدلال |
|---------------------|--|--|
| | تولید | خوب است، از این‌رو، در روند رشد شرکت دست‌کم در همین سطح باید ادامه یابد. |
| تدارکات | ● افزایش قابلیت اعتماد تحویل | رشد بیشتر، به مفهوم مسیرها و نقاط تحویل بیشتر است. در نتیجه، هم‌اکنون حمل‌ونقل و برنامه‌ریزی تدارکات درگیر مسائلی شده است. بنابراین، باید اداره تدارکات قابلیت اعتماد عملیات خود را افزایش دهد. |
| فروش | ● بهبود رضایت طرف‌های معامله ● بهبود زمان پاسخ‌گویی به شکایات | پیش از این، گروه مدیریت - و به‌ویژه مدیرعامل - به‌شمار نسبتاً اندکی از طرف‌های معامله توجه داشت، اما این روزها دیگر این‌گونه ممکن نیست؛ به‌عبارت‌دیگر، شرکت باید در پی کسب رضایت طرف‌های معامله باشد. این موضوع اجتناب‌ناپذیر است که هرچه تعداد طرف‌های معامله شرکت بیشتر باشد، شکایات بیشتری هم خواهد شد که باید به‌سرعت به آنها رسیدگی شود. |
| مدیریت نیروی انسانی | ● افزایش کیفی کارکنان | رشد بهتر به مفهوم نیاز به افراد بیشتر است. در گذشته کارکنان شرکت را اول اعضای خانواده و بعد هم ساکنان بومی تشکیل می‌دادند. این منابع نیروی کار دیگر کافی نیست، یعنی باید افرادی از نقاط دورتر و اغلب با مهارت‌های کمتر استخدام کرد. کارکنان جدید باید حین انجام عملیات شرکت آموزش ببینند تا بتوانند محصولات با کیفیت تحویل دهند. کارکنان فعلی نیز باید در زمینه کارهای پیچیده‌تر عملیات شرکت آموزش ببینند. |
| امور مالی | ● اصلاح نظام‌های مالی و گزارش‌دهی | زمانی که شرکت مواد غذایی بسته‌بندی شده خیلی کوچک‌تر بود، امور مالی به‌نسبت ساده بود. امروزه، افزایش حجم و پیچیدگی فعالیت شرکت به این معنی است که نظام‌های مالی باید ارتقا یابند تا اطمینان حاصل شود که گروه مدیریت برای مدیریت کارا و اثربخش، اطلاعات مورد نیاز خود را دریافت می‌کند. |

۵-۵ مطالعه موردی: اهداف راهبردی شرکت فرابنفش

یک روز صبح، مارتین ویلیامز هنگام بازدید از دفتر یک عرضه‌کننده، با پیت فیلدز^۱، مشاور مدیریت، آشنا شد. وی در سال گذشته، برای افزایش عملکرد از طریق بهبود اثربخشی سازمانی کارکنان و گروه مدیریت عرضه، با آنها همکاری کرده بود. مارتین متوجه باز بودن عرضه‌کننده در برابر نیازمندی‌های فرابنفش شد و تحت تأثیر بهبود پاسخ‌گویی که در این مدت شاهد بود، قرار گرفت. از این‌رو از پیت برای شرکت در جلسه‌ای به منظور اصلاح عملکرد شرکت فرابنفش، دعوت به عمل آورد.

روز جلسه، پیت صبح زود از راه رسید، اما چون در پارکینگ فرابنفش جای پارک پیدا نکرد، به زحمت سروقت در دفتر پذیرش حاضر شد و نفس‌زنان مقابل میز متصدی پذیرش ایستاد تا تماس تلفنی‌اش تمام شود. پس از چند دقیقه، متصدی پذیرش که هنوز تلفنی صحبت می‌کرد، متوجه او شد و اشاره کرد که باید دفتر ملاقات را امضا کند. پس از این کار، متصدی پذیرش با اشاره سر، او را دعوت به نشستن روی صندلی کرد، جایی که باید می‌نشست تا او را به جلسه ببرند. او تا آمدن مارتین و جان، فرصت داشت تا تعداد بیشتری از کارکنان فرابنفش را که با عجله سر کار حاضر می‌شدند، مشاهده کند.

پس از معارفه، جان، پیت را در جریان پیشینه شرکت قرار داد. پیت نگاهی مستقیم به جان و بعد هم به مارتین انداخت و گفت: «من تحت تأثیر کارهایی که تا الان در کسب‌وکارتان انجام داده و به موقعیت امروز رسیده‌اید، قرار گرفتم. اما به‌خوبی برایم روشن نیست که چرا شما و کارکنانتان این‌طور سخت کار می‌کنید. یا آنکه چرا می‌خواهید عملکرد خود را اصلاح کنید. می‌خواهید چه کار کنید؟ به‌نظر من آینده فرابنفش، چیزی بیش از آن است که در گذشته انجام داده‌اید و ظاهراً شما زیاد از آن راضی نیستید».

جان و مارتین با دستپاچگی به یکدیگر نگاه کردند. آنگاه مارتین آهی کشید و جواب داد: «موجب خجالت است که بگویم این واقعاً کار من شده و خودم هم درست نمی‌دانم چرا این کار را می‌کنم. گمانم عادت باشد. به‌طور معمول این‌طور نیست؟ آدم با کلی ایده وارد شرکت‌ها می‌شود، اما بعد از مدتی به همه‌چیز عادت می‌کند».

پیت در جواب گفت: «نباید این طور باشد. افراد و سازمان‌های زیادی را دیده‌ام که از این یکنواختی که شما در کمال صداقت می‌گویید، بیرون می‌آیند؛ با تغییر شیوه کارشان و جایگزینی عادت‌های جدید به جای عادت‌های قدیمی. مهم‌ترین موضوع این است که شما بخواهید این طور شود، می‌خواهید؟».

جان پاسخ داد: «بی‌شک!، این همان کاری است که می‌خواستم انجام دهم، اما از شما خواستم به اینجا بیایید، چون فکر می‌کنم به راهنما احتیاج دارم. خیلی کلافه‌کننده است. من می‌خواهم به جلو برانم و همه مدام ترمز می‌کنند».

مارتین حرف او را قطع کرد: «بله، همه ترمز می‌کنند». آنها به پیت نگاه کردند که

ادامه دهد.

پیت سری تکان داد و گفت: «بسیار خوب، گام اول در اصلاح عملکرد، بیان صریح آن است، چرا این کار را انجام می‌دهید. ممکن است ساده‌انگاری به نظر برسد، اما شراکت در نگرش یا مأموریت به هدایت توان و انرژی به شیوه‌ای متمرکز کمک می‌کند. اما ممکن است هنوز آماده ایجاد نگرشی هماهنگ نباشید».

جان شانه‌هایش را بالا انداخت و گفت: «اگر بگویم چه نگرشی دارم، اصلاً گمان نمی‌کنم هیچ وقت به آن و حتی کمتر از آن برسیم. می‌دانم که این ضعف نشان دادن است، اما فکر نمی‌کنم کارکنانم آمادگی این کار را داشته باشند. مدت‌های زیادی را باهم گذرانده‌ایم و فقط باید بگویم انگیزه دادن به افراد دیگر به آن آسانی نیست».

پیت گفت: «جان، در مورد بعضی مدیران، یک روز تمام وقت می‌برد که به همین شفافیت مورد اشاره شما مجاب شوند. این مقاومت برخاسته از این واقعیت که شما و گروهتان سابقه زیادی دارید. همگی ما براساس تجاربمان به تصمیم‌گیری‌ها و فرضیه‌هایی می‌پردازیم که براساس آنچه از کسب‌وکار به نظرمان می‌رسد، شکل می‌گیرند؛ پس بعید است نگاه ما به آنچه از آن شناخت خوبی داریم، به گونه‌ای باشد که گویی تازه آن را می‌بینیم. گروه‌های مدیریت بسیاری در باتلاقی از مشکلات، مسائل و برداشت‌های کهنه فعالیت می‌کنند. پیش از آنکه کار جدیدی صورت دهید، باید همه چیزهایی را که از پیش درباره کسب‌وکار می‌دانید، لایروبی کنید. پیشنهاد می‌کنم همگی افراد در شرکت

فرابنفش، پیش از ارائه تعریفی از نگرشی هماهنگ که بتوانید با هم روی آن کار کنید، این فرایند لایروبی را پشت سر بگذارند. لایروبی ذهنیت‌ها و ایجاد نگرش، نخستین گام به‌سوی ایجاد انگاره‌ای جدید برای همکاری در گروه شماست».

جان و مارتین با نگاه کردن و سر تکان دادن به یکدیگر، گویی داشتند می‌گفتند: «آره، خودشه! همینه!». مارتین از طرف هر دو آنها به نوعی عرض اندام کرد و گفت: «اگر این کار را انجام دهید، ممنون می‌شویم».

پیت در جواب گفت: «من نمی‌توانم، شما می‌توانید. من می‌توانم شما را هدایت و پشتیبانی کنم، درست همان‌طور که شما گروهتان را هدایت و پشتیبانی می‌کنید. اگر این ماشین به جاده بزند، شما و آنها می‌توانید آن را پیش ببرید. من می‌توانم با برداشتن ترمزهای فرابنفش کمکتان کنم، اما گرفتن فرمان و راه افتادن آن با شماست. گروه مدیریت باید کاری کند که این اتفاق بیافتد و اغلب انجام آنچه لازم است محل مناقشه آنهاست».

مارتین سری تکان داد و گفت: «به گمانم کار خودمان است!»

جان، عرض‌اندام کنان همان‌طور که با نگاهی به پیت لبخند می‌زد، رو به مارتین کرد و گفت: «انگار این بازی ارزشش را دارد. ما باید چه کار کنیم؟ حالا تو می‌گویی من باید به کدام کار برسم». در این هنگام، جان، مارتین و پیت هر سه هیجان‌زده بودند.

پیت پاسخ داد: «کار تو هدایت است؛ باید باور داشته باشی که همیشه راهی وجود دارد، حتی اگر نمی‌توانی راهی را ببینی؛ وقتی احساس می‌کنی یکی از اعضای گروهت در حال خفه شدن است و از کار می‌افتد، بازهم راه را ادامه دهی و بدانی که هر کاری پیش برود، به تو برمی‌گردد و هر کاری پیش نرود، بازهم به تو برمی‌گردد».

به دنبال این جلسه، جان و پیت جلسات دیگری نیز داشتند که در این فاصله، از جان خواسته شد به لایروبی باتلاق مسائل و دغدغه‌های خود بپردازد و نگرشی از آنچه برای گروه و کسب‌وکار او شدنی است، ایجاد کند. به‌مرور، او هیجان بیشتری در خود می‌دید. ظاهراً ترمزها - دست‌کم برای او - از کار افتاده بود. پیت او را هدایت می‌کرد تا برای تسهیل اولین جلسه او با کل گروه مدیریتی‌اش، آمادگی لازم را پیدا کند.

جان این جلسه گروه مدیریت را ترتیب داد. او کمی عصبی بود. اولین باری بود که

گروه را برای گفت‌وگویی تا این اندازه مهم گرد هم می‌آورد. جان پیت را به‌عنوان تسهیل‌کننده جلسه معرفی کرد و از سابقه علت‌یابی مؤثر او در ایجاد اعتبار در گروهش سخن گفت. او می‌دانست که آنها به‌سختی تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

جان سینه‌اش را صاف کرد و گفت: «شما را به پیت می‌سپرم. او کاری را که برای شرکت‌های دیگر انجام داده و کاری را که ما می‌خواهیم انجام دهیم، توضیح می‌دهد؛ چون امروز ما در رویدادی منحصربه‌فرد در فرابنفش شرکت می‌کنیم. بفرمایید، پیت».

پیت متن صحبت‌هایش را برای جلسه آماده کرده بود: «در جریان کارم با سازمان‌ها، پی بردم که دلیل عملکرد مطلوب سازمان‌های موفق این است که به تبیین یک نگرش و اجرای آن می‌پردازند». او دو محور را روی تخته نمودار رسم کرد. «نگرش به این پرسش پاسخ می‌دهد که ما چه کار می‌خواهیم بکنیم. اجرا به چگونگی انجام این کار می‌پردازد. برای بیشتر سازمان‌ها ایجاد نگرش آسان، اما اجرای آن بسیار سخت است. وقتی نتوانیم نگرشی را به اجرا درآوریم، آن را کنار می‌گذاریم، از صحبت درباره نگرش خودداری می‌کنیم و کار یکنواخت می‌شود. کسی دلش نمی‌خواهد برای سازمانی بدون نگرش یا سازمانی که در اجرای نگرش خود درمی‌ماند، کار کند. خیلی چیزها در فرابنفش منتظر شماست. جان هدف مرا کار با شما قرار داده و هدف من از کار با شما کمک به شماست تا این سازمان را به جایی برسانید که همه به آن افتخار کنند. برای این کار، شما نگرش و برنامه مشترکی ایجاد خواهید کرد. نگرش مشترک باید شور و شوق شما را برانگیزد؛ پس، شما باید که آن را ایجاد می‌کنید. مسئله این است که اگر شما هم مثل گروه‌های دیگری باشید که با آنها کار کرده‌ام، چالش‌هایتان را در گذشته داشته و درس‌های سختی گرفته‌اید. هر روز به باتلاقی پر از تمساح‌هایی برمی‌خورید که مدعی انجام کار شما هستند. این باتلاق بازمانده چیزهایی است که در گذشته غلط از آب درآمده است. ما باید تکه‌تکه‌های گذشته را کنار بزنیم تا نگرشی برای آینده ایجاد کنیم. درواقع، حتی با کنار زدن این تکه‌تکه‌ها، باز هم به تمساح‌هایی برمی‌خوریم؛ یعنی همان مسائل واقعی کسب‌وکاری که با آن سروکار دارید. پس، برای آنکه کار را از همان ابتدا شروع کنیم، بیا باید این باتلاق را لایروبی کنیم. مسائل و مشکلاتی که فرابنفش را از بدل شدن به

جایی بزرگ برای فعالیت و سازمانی کارآمد بازمی‌دارد چیست؟ جان، چیزی می‌خواهی بگویی، پیش از آنکه ادامه دهیم؟»

جان گفت: «بعد از جلسه امروز، تضمین می‌کنم که هریک از ما، از انرژی خلاق تازه در کارمان استفاده خواهیم کرد. چگونه این کار را انجام دهیم؟ می‌خواهیم هرگونه غرولند، دلخوری و شکایت را کنار بگذاریم؛ می‌خواهیم چیزهایی را بگوییم که از گفتن آن ابا داشتیم و هر چیز دیگری که مانع نشاط یا اثربخشی شما در کار شده، حتی اگر آن چیز من باشم! شاید از خودتان می‌پرسید چرا این کار را می‌کنیم. من و مارتین می‌بینیم که داشتن شرکتی با نیروی محرکه نگرش، شدنی است؛ شرکتی که کل اعضای آن به ایجاد نگرش کمک کنند و در تحقق آن سهیم باشند. ما می‌دانیم که موفقیت فرابنفش به شما بستگی دارد و می‌خواهیم فرصتی در اختیارتان بگذاریم تا به کمک هم فرابنفش را از نو بسازیم.»

مارتین نیز ادامه داد: «می‌دانیم که همگی شما به موفقیت فرابنفش متعهدید. اما در این کار می‌خواهیم به کجا برسیم؟ می‌دانم که هریک از ما ممکن است پاسخی مبهم بدهد، اما آنچه در پی ساختن آنیم سازمانی است که همگی احساس می‌کنیم در آن نقشی داریم، ولی پیش از آنکه نگرشی ایجاد کنیم، نخست باید طرز فکر، ناراحتی‌ها، غرولندها، گلایه‌ها یا دلخوری‌هایی را که چه‌بسا وجود داشته باشد، کنار بگذاریم. پس از آن شرکت ما مکانی امن خواهد بود برای آنکه هرچه را می‌خواهیم بگوییم و به این ترتیب، امکان پیشروی پیدا می‌کنیم. چه کسی دوست دارد اولین نفر باشد؟»

اعضای گروه مدیریت، که اوایل جلسه روی صندلی‌ها با ناراحتی تکان می‌خوردند، اکنون صاف نشسته و سراپا گوش بودند. این چیز دیگری است! مارک جونز، مدیر اداره تولید، سینه‌ای صاف کرد و گفت: «خب، اداره تولید با آن بازنگری‌های طراحی در این اواخر خیلی تحت فشار است و من از این موضوع مطمئنم. گروه تا همین حالا هم خیلی روحیه‌اش را از دست داده.»

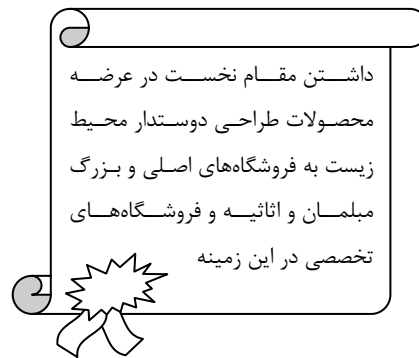
جان در جواب او گفت: «ولی ما نمی‌توانستیم طرح‌های غلط را بفرستیم...».

پیت حرف او را قطع کرد: «عجب! اصل اول در جلسه «لایروبی» این است که لازم نیست کسی از چیزی دفاع کند. کسی کار اشتباهی نکرده. درواقع، همه با توجه به

محیط کار خود، بی نقص عمل می کنند. اگر واقعاً ایرادهایی در کار باشد، در این صورت، می توانیم آنها را فهرست کنیم و از انجام کارهایی برای رفع آنها مطمئن شویم. فعلاً فقط گوش کرده و فهرستی تهیه کنید».

مارک و جان هر دو نفسی به راحتی کشیدند.

چند هفته بعد، پس از چند جلسه لایروبی که با حضور تمامی مدیران و تسهیل گری پیت فیلدز مشاور شرکت فرابنفش برگزار شد، فرابنفش مأموریت جدید خود را تدوین کرده بود. شرکت فرابنفش روحیه ای گرفت حاکی از نوآوری، انجام امور و ایجاد اهمیتی در انجام کارها که تمام شرکت را متحد می کرد (شکل ۴-۵).



شکل ۴-۵ مأموریت جدید شرکت فرابنفش

پس از تدوین این مأموریت، اهداف راهبردی فرابنفش به شرح زیر شناسایی شد:

- **ایجاد تصویری حاکی از سلامت بوم شناختی:** در شناسایی اهداف راهبردی، ایجاد تصویری حاکی از سلامت بوم شناختی ضامن رشد شناخته شد. این موضوع به دو دلیل برای فرابنفش اهمیت دارد؛ نخست آنکه در ضوابط قانونی جدید در زمینه مدیریت زباله در هلند، تصریح شده که تمامی تولیدکنندگان، خرده فروشان، توزیع کنندگان و مصرف کنندگان باید در امحای زباله محصولات نقش داشته باشند. احتمالاً دولت هلند رهبری توسعه قوانین زیست محیطی اروپا را به دست خواهد گرفت، قوانینی که در شش

سال آتی، باید در همه کشورهای اروپایی اجرا شود. در این زمینه، شرکت فرابنفش می‌تواند با تولید محصولاتی سالم و درست به لحاظ بوم‌شناختی، به مزیت رقابتی دست یابد، زیرا هنوز بیشتر شرکت‌ها از این توان بالقوه بازاریابی که بر اثر ضوابط قانونی جدید پدید آمده، استفاده نمی‌کنند. این کار هزینه امحای زباله را نیز کاهش می‌دهد. دلیل دیگر آنکه مشتریان با خرید محصولات فرابنفش در بازارهایی که هنوز قوانین جدید در آنها اجرایی نشده، لازم است با محصولات اندکی گران‌تر و البته محصولات دوستدار محیط زیست این شرکت همراهی کنند مشتریان با خرید محصولات فرابنفش در واقع، در آرزوی داشتن سیاره‌ای ماندگار خرید می‌کنند.

● **ایجاد پوشش جهانی:** شرکت فرابنفش، برای کسب جایگاهی مستحکم در راستای رشد آتی خود و دست‌کم برای دستیابی به حداقل حجم فروش در هر کشور، خواهان تحویل محصولات خود به بیشتر فروشگاه‌های واقع در مناطق برگزیده هر کشور است. پوشش کشوری جایگاه آنها را در مقام عرضه‌کننده رتبه اول تقویت می‌کند و موجب آشنایی مشتری با محصولات فرابنفش می‌شود. در آمریکا، فرابنفش در شرف پرداختن به فعالیت‌های مجازی است؛ فروش محصولات از طریق اینترنت پس از توزیع از انبار مرکزی.

● **ارتقای رضایت مشتری:** برای حفظ مشتریان موجود و کسب مشتریان جدید، رضایت مشتری آرمانی مهم است. مشتریان راضی، مشتریانی وفادارند که پیوسته خرید می‌کنند و از آن گذشته، تبلیغات شفاهی رایگان را در اختیار فرابنفش قرار می‌دهند.

● **افزایش سودآوری:** چنان‌که این موضوع در مورد همه سازمان‌های بازرگانی صدق می‌کند، سودآوری برای تداوم فعالیت سازمان ضرورت دارد. همچنین، برای تأمین مالی فعالیت‌های چشمگیر پژوهش و توسعه در شرکت فرابنفش، به‌ویژه حالا که محصولات دوستدار محیط آن افزایش یافته، سودآوری لازم است.

● **نوآور بودن:** شرکت فرابنفش برای حفظ ویژگی رقابتی محصولات خود باید کاری کند که رقبای دیگر قادر به انجام آن نباشند. در بازار خرده‌فروشی بسیار رقابتی، نوآوری به لحاظ طراحی، ویژگی‌ها و کارکرد اهمیت دارد. حوزه کلیدی دیگر در نوآوری عبارت است از روش بازاریابی شرکت در ایالات متحده، که اهرمی در بازاریابی، سفارش و انبارداری و تحویل سفارش‌های بیرونی به‌شمار می‌رود.

● **تولید محصولات باکیفیت:** برای کسب و حفظ مشتریان در رده‌های بالای بازار خرده‌فروشی، ارائه محصولات مرغوب، حیاتی است.

پرسش مطالعه موردی: آیا اهداف راهبردی شرکت فرابنفش ویژگی‌های اسمارت را داراست؟ اگر این‌گونه نیست، چگونه این اهداف را بازتدوین می‌کنید؟ آیا همه اهداف موجود را حفظ، اضافه، حذف یا جایگزین می‌سازید؟ آیا شرکت فرابنفش می‌تواند از این اهداف راهبردی به‌صورت اهدافی برای سطوح پایین‌تر سازمانی استفاده کند؟ (Waal and Fourman, 2000).

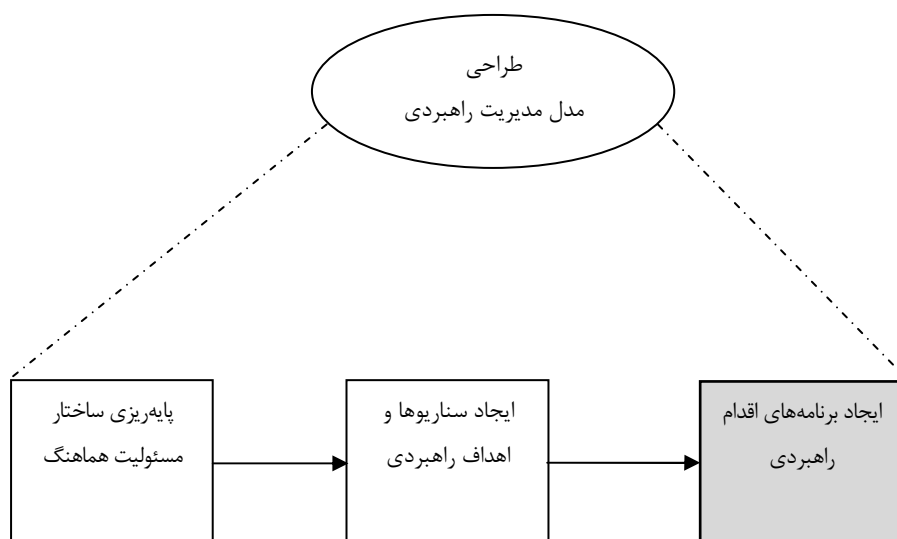
نکات کلیدی

- براساس نتایج تحقیقات، در نظر گرفتن روندهای بلندمدت‌تر در تصمیمات روزمره، به نتایج بهتری می‌انجامد.
- سازمان‌های با عملکرد مطلوب، با اعمال طرز تفکر مبتنی بر سناریو و «چه می‌شود، اگر ...» و نیز با تهیه پیش‌نویس برنامه‌ها و راهبردهای انعطاف‌پذیری که مطابق سطوح عدم قطعیت در محیط طراحی شده‌اند، برنامه‌هایی مستحکم، انعطاف‌پذیر و سازگار را پایه‌ریزی می‌کنند.
- پیش‌اندیشی به شیوه‌ای رسمی و ساختارمند، برنامه‌ریزی سناریو یا سناریوسازی نام دارد. سناریوهای بیرونی از مدل‌های ذهنی مشترک و مورد توافق در دنیای بیرونی به‌دست می‌آیند و بیانگر نکات اصلی درزمینه دامنه‌ای از تحولات و پیامدهای احتمالی آینده در دنیای بیرونی‌اند. سناریوهای درونی برخی تحولات و پیامدهای آینده را نشان می‌دهند که البته این بار به‌خود سازمان مربوط می‌شوند.
- راهبرد مبتنی بر تدوین مناسب نشان می‌دهد که چگونه سازمان می‌خواهد تغییرات محیط خود و پیامدهای آن را درزمینه کیفیت، قیمت و زمان‌های تحویل و ارائه محصولات و خدمات آن سازمان، پیش‌بینی کند. چنین راهبردی در اهداف راهبردی تجلی می‌یابد.
- باید هدف راهبردی اسمارت باشد، یعنی خاص، قابل سنجش، پذیرفتنی، واقع‌بینانه و دارای محدودیت زمانی.

منابع و مآخذ

- Goldsmith, W. and Clutterbuck, D. (1998). *The Winning Streak Mark II: How the World's Most Successful Companies Stay on Top Through Today's Turbulent Times*, Orion Business.
- Hart, S. and Banbury, C. (1994). "How Strategy-making Processes can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.
- Heijden, K. Van Der (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, New York: Wiley.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
- Rigby, D. (2005). *Management Tools*, Bain & Company.
- Waal, A. A. de (2005). *The Foundations of Nirvana: The Characteristics of a High-performance Organization*, Hyperion White Paper, www.andredewaal.nl.
- Waal, A. de and M. Fourman (2000). *Managing in the New Economy: Performance Management Habits to Renew Organisations for the New Millennium*, Arthur Andersen & Show Business.

فصل ششم برنامه‌های اقدام راهبردی



شکل ۶-۱ ایجاد برنامه‌های اقدام راهبردی

برنامه اقدام راهبردی، سندی است که آن دسته از فعالیت‌هایی را که باید برای دستیابی به اهداف راهبردی و رسیدن به بهبود قابل سنجش عملکرد به اجرا گذاشته شود، توصیف می‌کند. سازمان‌دهی بلندمدت راهبرد (اغلب سه تا پنج‌ساله) به صورت اقدامات کوتاه‌مدت واقع‌بینانه و عملی (اغلب سالانه) درمی‌آید. ایجاد راهبرد و اهداف راهبردی بر آگاهی کامل از محرک‌های ارزش شرکت مبتنی است. از این رو، هدف از برنامه‌های اقدام راهبردی، اصلاح این محرک‌های ارزش است. به این ترتیب، فعالیت هر سازمان معطوف به کسب نتایج کوتاه‌مدت است که ماندگاری و تکاپوی بلندمدت آن واحد اقتصادی را بهبود می‌بخشد.

اهداف فصل ششم

- بحث و بررسی درباره اهمیت تمرکز توأمان بر دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت؛
- آشنایی خواننده با اثر چوب هاکی؛
- آشنایی خواننده با چگونگی تفکیک توسعه راهبردی به دو فرایند مختلف، که به تفکیک برنامه اقدام رشد در بلندمدت و برنامه اقدام عملیاتی در کوتاه‌مدت می‌انجامد.

۱-۶ ایجاد تعادل بین دوره‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت

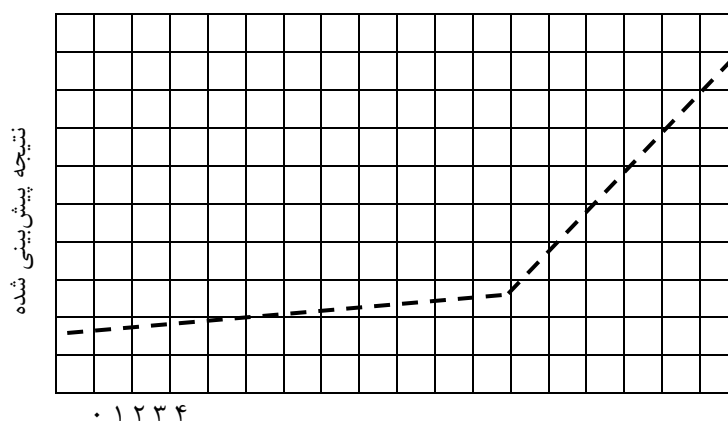
در عمل، بسیاری از سازمان‌ها در تبدیل راهبرد خود به اقداماتی که آرمان‌های راهبردی را تحقق بخشند، مشکل دارند. براساس نتایج پژوهش‌ها، هرچند اغلب بسیاری از شرکت‌ها برنامه راهبردی خوبی دارند، اما بیش از نیمی از آنها نمی‌توانند در مورد این راهبرد به‌گونه‌ای مؤثر با سازمان ارتباطات برقرار کنند. ظاهراً پایبندی به راهبردها برای بیشتر آنها دشوار است. مشکل اصلی این‌گونه شرکت‌ها این است که نمی‌توانند به‌خوبی راهبرد خود را به اجرا درآورند. در همین حال، به گفته بیشتر شرکت‌ها، به‌کارگیری راهبرد روشن و اقدام‌مدار در موفقیت آنها بسیار مؤثر است (Charan and Renaissance, 1996; Colvin, 1999; Drucker, 1999; Redwood et al., 1999; Ernst & Young, 2000).

چنان‌که ثابت شده، مشکل اصلی، تبدیل برنامه‌های راهبردی به برنامه‌های اقدام کوتاه‌مدت است. در فرایند شکل‌گیری راهبرد، به‌جای تمرکز بر برنامه‌ریزی برای خلق ارزش و بررسی تأثیر شاخص‌های غیرمالی بر کسب‌وکار، بر جزئیات آثار مالی آینده بیش از اندازه تمرکز می‌شود. برنامه‌های راهبردی به‌اندازه کافی بر اقدامات عینی برای دستیابی به اهداف راهبردی متمرکز نیستند و اغلب ارتباط با برنامه‌های کوتاه‌مدت (بودجه) مبهم است. درعین‌حال، باید انتظارات بلندمدت واقع‌بینانه‌تر باشد، یعنی سازمان‌ها باید اثر «چوب هاکی»^۱ را مدنظر قرار دهند. این اثر نامأنوس زمانی بروز می‌کند که سازمان‌ها برای سال‌های آینده به پیش‌بینی‌های مالی بی‌اساس، بیش از حد مثبت و ازاین‌رو، غیرواقع‌بینانه می‌پردازند (نمودار ۱-۶).

1. "Hockey Stick" Effect

پیرایند ۱-۶ اثر چوب هاکی

اثر چوب هاکی عبارت است از نوعی پیش‌بینی بی‌اساس مبنی بر آنکه پس از دوره‌ای از نتایج متعادل مثبت، ناگهان عملکرد شرکت به شدت افزایش خواهد یافت. اثر چوب هاکی به پیش‌بینی غیرواقع‌بینانه نتایج می‌انجامد.

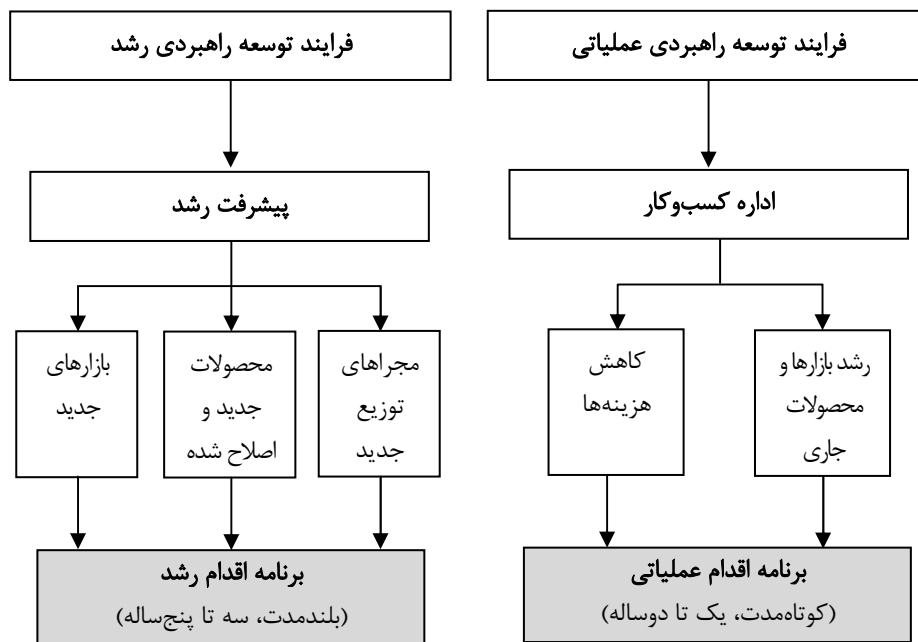


نمودار ۱-۶ اثر چوب هاکی

با تبدیل برنامه‌های راهبردی بلندمدت به برنامه‌های اقدام کوتاه‌مدت واقع‌بینانه و از طریق پیش‌بینی تأثیر این برنامه بر نتایج مطلوب، با استفاده از ترکیبی از شاخص‌های مالی (برای کوتاه‌مدت) و غیرمالی (برای بلندمدت)، می‌توان برآورد کرد که برنامه راهبردی نتیجه مطلوب دارد یا نه.

اغلب دلیل ناکامی سازمان‌ها در اجرای راهبردها، تمرکز راهبردهای آنها بر دستیابی به دو نوع هدف - رشد و اصلاح عملیاتی - از طریق فرایند توسعه راهبردی یکسان است. اما ماهیت اقدامات راهبردی مورد نیاز برای دستیابی به این دو نوع هدف، متفاوت و مستلزم دوره‌های زمانی و منابع مختلف است. این مسئله تنشی را در سازمان پدید می‌آورد. بسیاری از مدیران در فاصله گرفتن از عملیات روزانه مشکل دارند و در نتیجه، در برنامه راهبردی (که با رشد سروکار دارد)، کمتر به بخش نوآوری توجه

می‌شود سازمان برای تمرکز بهتر روی هر دو نوع هدف، توسعه راهبردی باید به دو فرایند مختلف تفکیک شود: یکی متمرکز بر (تداوم) رشد و دیگری متمرکز بر اصلاح عملیات (سودآوری). هریک از این فرایندها به برنامه اقدام خاصی منجر می‌شوند، برنامه اقدام رشد و برنامه اقدام عملیاتی (شکل ۶-۲).

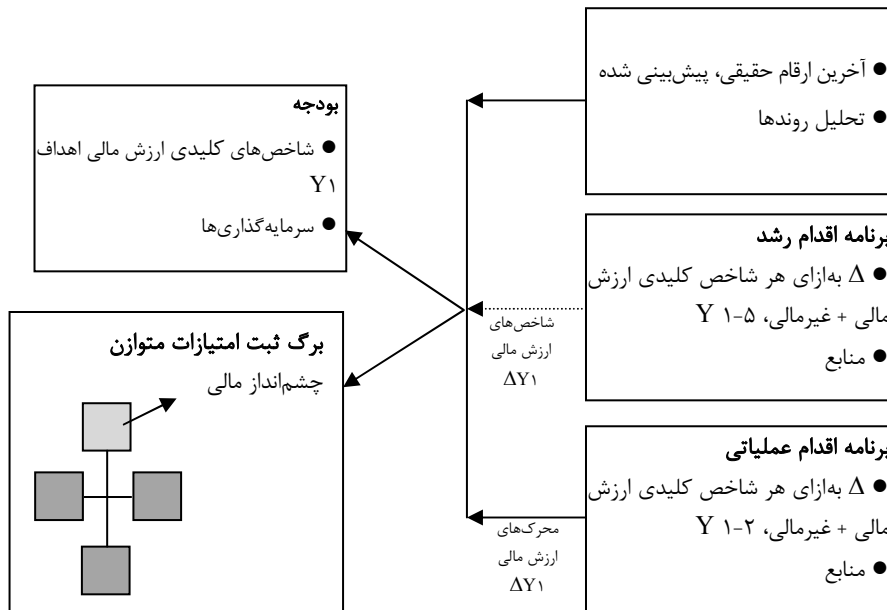


شکل ۶-۲ تفکیک فرایند توسعه راهبردی

فرایند توسعه راهبردی رشد، بر اقداماتی متمرکز است که فرصت‌های پیشرفت رشد را پدید می‌آورند، که اغلب «نوآوری غیرمستمر» خوانده می‌شود (نوآوری منتهی به امور کاملاً جدید و نه تکمیل ابداعات پیشین). برنامه اقدام رشد بر یافتن بازارها، مجراهای توزیع و محصولات جدید متمرکز است و به ایجاد منابع درآمد تازه برای سازمان در سه تا پنج سال آتی می‌انجامد.

فرایند توسعه راهبردی عملیاتی، بر اقداماتی متمرکز است که عملیات سازمان (اداره کسب‌وکار) را بهبود می‌بخشند. به‌طور مشخص، هدف از برنامه اقدام عملیاتی، کاهش هزینه‌ها و رشد فروش محصولات جاری و نیز در مجراهای بازار جاری است. برنامه اقدام عملیاتی موجب بهبود عملکرد در یک تا دو سال آتی می‌شود. تفکیک فرایند توسعه راهبردی به دو فرایند رشد و عملیاتی، مستلزم دو فرایند متمایز، زمان‌بندی متفاوت برنامه‌ها و دخالت افراد مختلف (به‌طور عمده، افراد بخش تولید در فرایند عملیاتی و به‌طور عمده، افراد بخش‌های بازاریابی و فروش در فرایند رشد) بوده و نتیجه آن، ایجاد دو برنامه اقدام راهبردی متمایز است.

ارتباط بین برنامه راهبردی و بودجه را نیز می‌توان تنظیم و اصلاح کرد. همان‌گونه که شکل ۳-۶ نشان می‌دهد، بودجه سال اول (Y1) از تلفیق آخرین ارقام حقیقی و پیش‌بینی شده، تحلیل روندها و نهاده به‌دست آمده از برنامه‌های راهبردی شامل برنامه اقدام رشد و برنامه اقدام عملیاتی ایجاد شده است. در مورد هر اقدامی در برنامه اقدام رشد، آثار مثبت مورد انتظار بر محرک‌های کلیدی ارزش برای پنج سال آینده محاسبه می‌شود. برای هر یک از این تأثیرات ارزشی معین (Δ) در نظر گرفته می‌شود. منابع مورد نیاز برای اجرای اقدامات رشد پیشنهادی نیز محاسبه می‌شود. این کارها در مورد اقدامات مربوط به برنامه اقدام عملیاتی نیز (البته در اینجا، برای دو سال آینده) انجام می‌گیرد، که نتیجه آن نیز ارزش‌ها (Δ) و منابع مورد نیاز است. ارزش‌های Δ برای سال اول با تحلیل روندهای آخرین ارقام حقیقی و پیش‌بینی شده تلفیق می‌شوند تا بودجه سال آینده به‌دست آید. این روال به معنی آن است که این دو برنامه اقدام راهبردی باید بلافاصله پشت سر هم ایجاد شوند، زیرا ارزش‌های Δ به‌دست آمده از هر دو نوع این برنامه‌ها برای محاسبه بودجه لازم است. برای به‌دست آوردن برنامه سرمایه‌گذاری سال آینده، منابع مورد نیاز تلفیق می‌شوند. همچنین ارزش‌های Δ ، نهاده‌ای برای چشم‌انداز مالی ثبت امتیازات متوازن در سال آینده است.



شکل ۳-۶ ارتباط بین برنامه‌های اقدام راهبردی و بودجه

مدیریت تفکیک توجه راهبردی به بهبود عملیات و رشد راهبردی، این است که مدیریت را وامی‌دارد تا بیشتر بر هریک از جنبه‌های برنامه‌ریزی راهبردی تمرکز کند و به این ترتیب، محتوای این برنامه‌ها ارتقا می‌یابد. مدیریت باید به فرصت‌های جدید رشد «خارج از بسته» بیاندیشد و متعاقب آن، اقداماتی راهبردی را به‌روشنی تبیین کند که صرفاً هدف آنها دستیابی به این فرصت‌ها باشد. مدیریت به ایده‌ای روشن از مرزهای آرمان راهبردی می‌رسد، چرا که برنامه اقدام عملیاتی بیانگر حداقل عملکرد لازم برای کسب و کار مورد نظر است. از آنجا که بودجه اغلب بر ارزش‌های Δ به‌دست آمده از برنامه اقدام عملیاتی مبتنی است، اهداف آن واقع‌بینانه و دربرگیرنده قطعیت‌هایی است که در اهداف حاصل از برنامه‌های رشد بیش از حد بلندپروازانه نباشند. البته در بودجه، می‌توان ارزش‌های Δ به‌دست آمده از برنامه اقدام رشد را لحاظ کرد، اما این کار تنها در مورد اقدامات رشدی که از پیش، در سال اول اثر داشته‌اند (پیکان نقطه‌چین شده در شکل ۳-۶)، صورت

می‌گیرد. به علت ماهیت اقدامات رشد، بیشتر آثار در بلندمدت مورد انتظار است. برعکس، برنامه اقدام رشد بیانگر قلمرو احتمالات است؛ یعنی همان گردش مالی و درآمدهایی که در صورت به راه افتادن گردونه خلاقیت سازمان، می‌توان به دست آورد.

۶-۲ مورد: برنامه‌های اقدام راهبردی در شرکت گروه تولیدی محصولات برقی

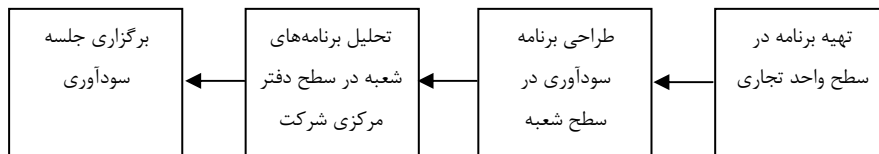
گروه تولیدی محصولات برقی، توسعه راهبردی را به دو فرایند جداگانه تفکیک کرده است. این کار به شرکت امکان می‌دهد تا بر روی هر یک از هدف‌ها بیشتر تمرکز کند و کیفیت کلی برنامه‌های راهبردی خود را بهبود بخشد. فرایند توسعه راهبردی سودآوری بر اقداماتی که اداره کسب‌وکار را بهبود می‌بخشند و فرایند توسعه راهبردی رشد بر اقداماتی که فرصت‌های پیشرفت رشد را پدید می‌آورند، متمرکزند.

۶-۲-۱ فرایند توسعه راهبردی سودآوری

واحدهای تجاری در همکاری تنگاتنگ با شعبه، به تهیه برنامه‌های اقدام و داده‌های مالی پشتیبان با هدف تحقق اهداف تعیین شده از سوی گروه مدیریت ارشد شرکت می‌پردازند. اداره تولید، ۸۰ درصد زمان برنامه‌ریزی شرکت را صرف فرایند توسعه راهبردی سودآوری می‌کند، در حالی که بخش‌های بازاریابی و فروش ۲۰ درصد زمان برنامه‌ریزی را به این منظور اختصاص می‌دهند. نهادهای به دست آمده از همه واحدهای تجاری در قالب برنامه سودآوری برای شعبه تلفیق می‌شود (شکل ۴-۶). طرح کلی برنامه با استفاده از مجموعه صورت‌های الزام‌آور استانداردسازی می‌شود. این کار موجب تثبیت آسان برنامه‌های واحد تجاری می‌شود و نیز این امکان را به گروه مدیریت ارشد می‌دهد که برنامه‌های شعبه‌ها را مقایسه کنند. دوره زمانی برنامه سودآوری یازده سال است: با نگاهی به پنج سال گذشته، سال جاری و پنج سال پیش رو. به این ترتیب، شرکت گروه تولیدی محصولات برقی پیوسته می‌تواند رهگیری عملکرد گذشته و آینده را پیگیری کند. اختلاف نتایج پیش‌بینی‌های سال گذشته باید توضیح داده شود. یکی از مزیت‌های بزرگ این نگاه پیوسته رو به جلو و عقب، کاهش اثر چوب‌هاکی است، چرا که مدیران همواره باید موارد انحراف را به گروه اجرایی شرکت توضیح دهند. سپس، برنامه سودآوری شعبه به دفتر

مرکزی شرکت تحویل داده می‌شود و در آنجا، تحلیلگران شرکت آن را تحلیل می‌کنند. براساس این تحلیل، شعبه‌ها به‌گونه‌ای در جریان مسائل قرار می‌گیرند که بتوانند خود را برای بازبینی بعدی گروه مدیریت ارشد شرکت آماده کنند.

جلسه سودآوری سه تا چهار هفته پس از تحویل برنامه مورد نظر در محل شعبه برگزار می‌شود و دو روز به طول می‌انجامد. در این جلسه سرپرست بخش بهره‌برداری، دیگر اعضای گروه مدیریت ارشد و تحلیلگران به نمایندگی از دفتر مرکزی شرکت و نیز مدیریت شعبه و مدیران کارکردی از واحدهای تجاری (اغلب واحدهای تولیدی) برای تشریح برنامه‌های خود شرکت می‌کنند. طی جلسه، شعبه به ارائه مروری بر راهبرد، طرح‌های ابتکاری عمده و موضوعات کلیدی پیش روی شعبه می‌پردازد. اطلاعات بازاریابی زیربنای این برنامه‌ها، مانند فرضیات قیمت‌گذاری و مقادیر فروش، برنامه‌های ادارات مهندسی، خرید، تولید و منابع نیروی انسانی و نیز خلاصه وضعیت مالی بررسی می‌شود.



شکل ۴-۶ مراحل مختلف فرایند توسعه سودآوری

گروه مدیریت ارشد شرکت گروه تولیدی محصولات برقی، براساس آگاهی از شعبه و صنعت مورد نظر و نیز نتایج تحلیل شرکت، به آزمون و چالش برنامه‌ها می‌پردازد. مقصود از این آزمون، کسب اطمینان از دقت لازم اقدامات تعریف شده از سوی شعبه برای دستیابی به اهداف مدنظر گروه مدیریت ارشد است. مدیران شعبه و واحدهای تجاری، بخش‌هایی از برنامه سودآوری را که مسئولیت آن را برعهده دارند، ارائه و از آن دفاع می‌کنند. این موضوع به مالکیت جدی برنامه‌ها می‌انجامد. هدف از فرهنگ شرکت گروه تولیدی محصولات برقی، ایجاد حس مالکیت است: «باید بایستید و از چگونگی حل‌وفصل امور صحبت کنید. چه بسا علت مشکل به شما برنگردد، اما بازهم انتظار

می‌رود شما آن را حل کنید». پس از تصویب برنامه، دیگر مدیر به اعتماد و مالکیت پروژه دست یافته است. با این همه، چنان‌که یکی از مدیران مطرح می‌کند: «اگر ضعف نشان دهید، خردتان می‌کنند». این جریان به انجام مجدد کارهای برنامه یا اصلاح آن منتهی می‌شود. شناخت عمیق و کامل گروه مدیریت ارشد از کسب‌وکار مورد نظر برای پذیرش توصیه آن از سوی شعبه‌ها و واحدهای تجاری ضروری است.

۲-۲-۶ فرایند توسعه راهبردی رشد

مدیران بازاریابی شعبه، با جمع‌آوری اطلاعات از بررسی راهبردی کسب‌وکار، فرایند توسعه راهبردی رشد را آغاز می‌کنند. این بررسی شامل مجموعه‌ای از جلسات راهبردی تبادل نظر است که میان مدیرعامل شرکت و هریک از شعبه‌ها برگزار می‌شود. در این جلسات، به مسائل اصلی پیش روی شعبه و واحدهای تجاری آن پرداخته و ایده‌های «خارج از بسته» پدیدار می‌شود. جلسه موضوعاتی چون بازارهای جدید، هم‌افزایی میان شعبه‌ها و منابع بالقوه کسب درآمد را دربرمی‌گیرد. در پایان جلسات، اقدامات اصلی برای پیگیری بیشتر شناسایی می‌شود. یکی دیگر از منابع اطلاعات، کنفرانس برنامه‌ریزی شرکت است که سالی یک بار برگزار و در آن، راهبرد کلی شرکت گروه تولیدی محصولات برقی در پنج سال گذشته و پنج سال آینده بررسی می‌شود. در این کنفرانس که به ریاست مدیرعامل شرکت برگزار می‌شود، تمامی شعبه‌ها حضور می‌یابند. جهت‌گیری کلی راهبردی که برخاسته از همین نشست است، نهاده فرایند توسعه در سطح شعبه خواهد بود.

به کمک اطلاعات جمع‌آوری شده، خطوط اصلی طرح اطلاعات بازار شکل می‌گیرد. در این خطوط، راه‌های جدید تحقق رشد درآمد دورقمی بررسی می‌شود. این خطوط کلی به طراحی برنامه‌های اقدام راهبردی خاص می‌انجامد که هدف آن دستیابی به هریک از فرصت‌های درآمدی شناسایی شده است. این برنامه‌ها در برنامه رشد گردآوری می‌شوند، که باید نشان‌دهنده امکان افزایش پرشتاب حجم فروش باشد. طراحی برنامه مورد نظر با تلاش ۱۰ عضو گروه، نزدیک به چهار تا شش هفته به طول می‌انجامد.

این برنامه دارای نماگرهای مالی استاندارد اجباری است که مبنای معیارگذاری و تحلیل را تشکیل می‌دهند. دوره زمانی برنامه رشد چهار تا شش سال است و نگاهی به یک

سال قبل و سه تا پنج سال بعد دارد. آنگاه دفتر مرکزی شرکت برای بررسی جزئیات برنامه رشد با هریک از شعبه‌ها کنفرانسی تشکیل می‌دهد. در این نشست، گروه مدیریت ارشد شامل مدیرعامل، مدیریت شعبه و نماینده‌ای از مدیریت واحدهای تجاری (اغلب از بخش‌های بازاریابی و فروش) حضور می‌یابند. این کنفرانس شامل ارائه مطالب و نیز بحث و بررسی‌های پویاست و نشست مدیران با مروری کوتاه بر کسب‌وکار، محیط آن و راهبرد شرکت آغاز می‌شود. سپس، سه تا پنج برنامه رشد ارائه می‌شود. در جریان برگزاری کنفرانس، ممکن است فضای نشست تا حدی سنگین شود، چرا که مدیرعامل بدون ملاحظه به ابراز تردید و پرسش‌هایی پیرامون برنامه‌ها و فرضیات زیربنایی آنها می‌پردازد. شعبه و واحدهای تجاری باید بدون تزلزل این شرایط را تحمل کنند. همان‌گونه که یکی از مدیران شرکت بیان کرده است: «گروه تولیدی محصولات برقی به دنبال سؤال کردن نیست، بلکه قصد به چالش کشیدن دارد». نتیجه این نشست فهرستی از برنامه‌های رشد مبتنی بر بنیان‌های مناسب و اقدامات مربوط به آنها مانند تحقیقات بیشتر درباره ایده‌ها و طرح‌هاست.

۳-۲-۶ تلفیق برنامه‌های سودآوری، رشد و بودجه

برنامه‌های سودآوری و رشد، مرزهای کسب‌وکار را تعیین می‌کنند. برنامه سودآوری، بر عملکرد لازم برای اداره کسب‌وکار به‌گونه‌ای سودآور متمرکز است. برنامه رشد «قلمرو احتمال» را در اختیار می‌گذارد، این دیدگاه‌های متفاوت موجب بروز تنشی طبیعی می‌شود، چرا که برنامه سودآوری باید محافظه‌کارانه باشد (هزینه‌ها را زیر نظر بگیرد)، درحالی‌که برنامه رشد باید اهداف دور و دراز را تعیین کند. ایجاد تعادل بین این دو، چالش‌برانگیز است. طرح‌های ابتکاری رشد که در بازار آزموده شده و بنا به تشخیص، آماده اجرا باشند، به‌صورت بخشی از عملیات درمی‌آیند. نتایج مورد انتظار از این اقدامات رشد در برنامه اقدام سودآوری پیش رو گنجانده شده و در آن زمان به اهداف واقعی مبدل می‌شوند. اولین سال برنامه سودآوری، مبنای بودجه قرار می‌گیرد. برنامه رشد بخشی از بودجه نبوده و مدیریت آن جداست. از این‌رو، بودجه تنها بیانگر کسب‌وکار واقعی است و به‌این ترتیب، اهداف بودجه تثبیت می‌شود. این اهداف نشان‌دهنده حداقل سطح عملکرد

است و برنامه‌های جدید تأیید نشده را که نتایج آنها نامطمئن است، دربر نمی‌گیرد. همه شعبه‌ها، حاشیه‌هایی برای انحرافات از بودجه در نظر می‌گیرند. تمامی طرف‌های کار می‌دانند که پیش‌بینی دقیق ممکن نیست، که همین مسئله گروه تولیدی محصولات برقی را به پذیرش حدودی معین از انحرافات ترغیب می‌کند. حاشیه مورد نظر به صورت درصد بیان می‌شود و با گروه اجرایی، مورد مذاکره قرار می‌گیرد. از آنجاکه فرایند بودجه‌بندی در آخرین فصل سال صورت می‌گیرد و نشست سودآوری طی سه فصل اول سال برگزار می‌شود، شعبه با تأخیر میان زمان این دو رویداد روبه‌روست. در این فاصله، چه‌بسا تغییراتی در عوامل بیرونی و درونی رخ دهد. اگر این تغییرات به انحراف‌هایی بین برنامه سودآوری و بودجه منجر شود، شعبه باید در این زمینه به گروه مدیریت ارشد توضیح دهد. گروه تولیدی محصولات برقی، خود را شرکتی تحلیلی می‌خواند که با ارقام اداره می‌شود، نه حرف و حدیث. این شرکت برای توانایی خود در مقایسه بودجه‌ها و پیش‌بینی‌ها ارزش قائل است.

نکات کلیدی

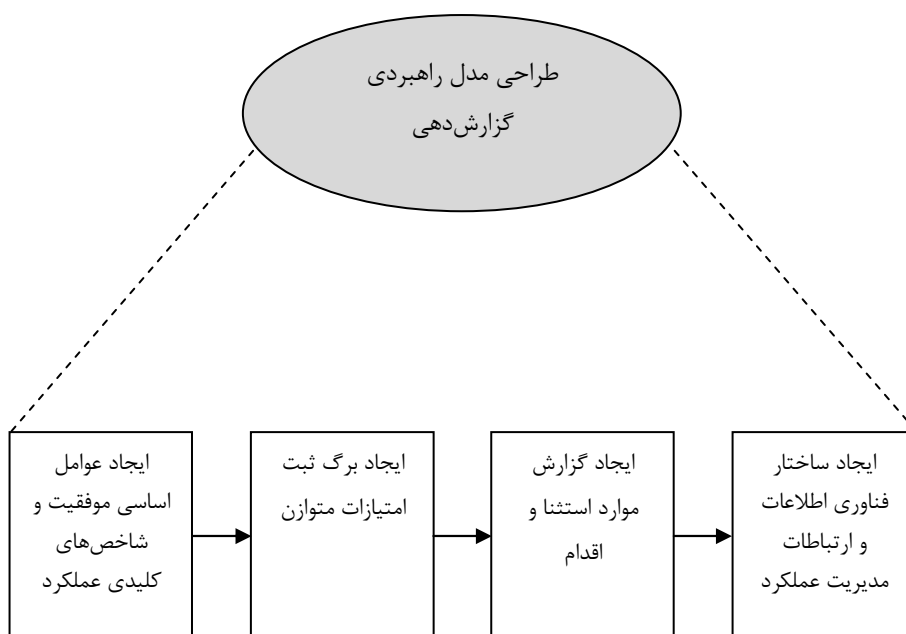
- بسیاری از سازمان‌ها، برنامه راهبردی مناسبی دارند، اما درعین حال، نمی‌توانند در مورد این راهبرد، گذشته از ارائه آن، به تبیین و برقراری ارتباط مؤثر با سازمان بپردازند.
- برنامه اقدام راهبردی، سندی است که فعالیت‌هایی را که برای دستیابی به اهداف راهبردی و رسیدن به بهبود قابل سنجش عملکرد باید به اجرا گذاشته شود، توصیف می‌کند در این برنامه، سازمان‌دهی بلندمدت راهبرد (اغلب سه تا پنج‌ساله) به صورت اقدامات کوتاه‌مدت واقع‌بینانه و عملی (اغلب سالانه) درمی‌آید.
- سازمان‌ها باید از اثر چوب‌هاکی آگاه باشند، که عبارت است از پیش‌بینی بی‌اساسی مبنی بر آنکه پس از یک دوره نتایج متعادل مثبت، ناگهان عملکرد شرکت به شدت افزایش خواهد یافت. اثر چوب‌هاکی به پیش‌بینی غیرواقع‌بینانه نتایج می‌انجامد.
- سازمان‌ها باید فرایند توسعه راهبردی را به صورت فرایند متمرکز بر (تداوم) رشد و فرایند متمرکز بر اصلاح عملیات (سودآوری) تفکیک کنند. نتیجه این کار ایجاد دو مجموعه جداگانه برنامه اقدام رشد و برنامه اقدام عملیاتی خواهد بود.

منابع و مأخذ

- Charan R. and G. Colvin (1999). Why CEOs Fail, *Fortune*, June 21.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business.
- Ernst & Young (2000). Measures that Matter. Research Report.
- Redwood, S. C. Goldwasser and Street (1999). *Action Management: Practical Strategies for Making Your Corporate Transformation a Success*, Wiley.
- Renaissance Solution Ltd (1996). *Translating Strategy into Action*, Research Report.

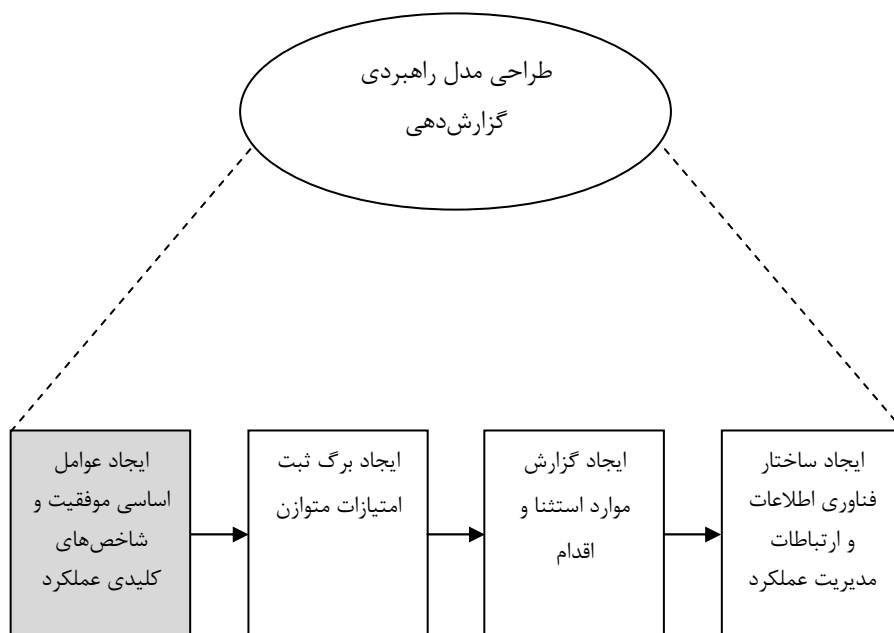
مرحله دوم: طراحی مدل راهبردی گزارش‌دهی

در مرحله دوم چرخه ایجاد عملکرد راهبردی، مدل راهبردی گزارش‌دهی طراحی می‌شود. در این مرحله، سازمان‌ها ساختار گزارش‌دهی را ایجاد می‌کنند که برای نظارت و تعدیل اجرای راهبرد و پیشرفت فعالیت‌های تجاری اساسی به‌کار می‌رود. این مرحله شامل چهار گام است (شکل بخش ۲-۲). هر گام در فصلی جداگانه بحث و بررسی می‌شود.



شکل بخش ۲-۲ گام‌های لازم برای پایه‌ریزی مدل راهبردی گزارش‌دهی

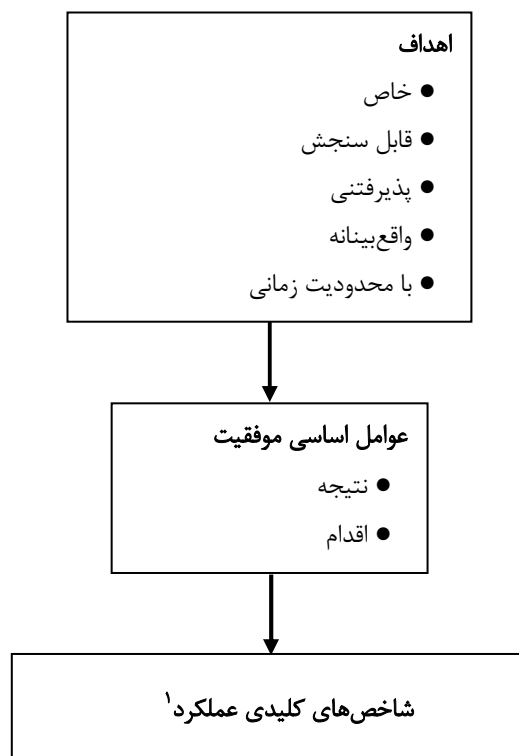
فصل هفتم عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد



شکل ۷-۱ ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد

افزون بر دارایی‌های ملموس سنتی‌تر مانند سرمایه مادی و مالی، دارایی‌های ناملموس همچون حقوق معنوی، علائم تجاری و سرمایه انسانی نیز بیش از پیش به‌منزله منابع عمده ارزش سازمان تلقی می‌شوند. حتی امروزه نیز بسیاری از دارایی‌های ناملموس در نظام‌های رسمی گزارش‌دهی سازمان‌ها لحاظ نمی‌شود، زیرا بیشتر این نظام‌ها برای گزارش اطلاعات مالی ابداع شده‌اند (Boulton et al., 2000; Doz et al., 2001; Foster and Kaplan, 2001; Marr, 2006). این مسئله برای سازمان‌های امروزی مشکل‌ساز است، آنها می‌خواهند به‌سوی شاخص‌های غیرمالی با ارزش محوری بیشتر و

مدیریت عملکرد بهتر حرکت کنند، اما نمی‌توانند، زیرا نظام‌های اطلاعات مدیریت کنونی آنها برای پرداختن به این مسائل طراحی نشده‌اند. اجرای عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، راه‌حلی برای این مشکل است، چرا که شاخص‌های غیرمالی محوری را، با شاخص‌های مالی تأخیری، در قالب یک نظام تلفیق می‌کند. به این ترتیب، بررسی کلی متعادل از عملکرد سازمان و نیز ابزاری برای بازبینی در مورد اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد سازمان در اختیار مدیریت قرار می‌گیرد.



شکل ۲-۷ فرایند ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد

فرایند ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، در شکل فوق نشان داده شده است. در این فرایند که نقطه عزیمت آن اهداف اسمارت است، دو نوع عوامل اساسی موفقیت برای هر یک از اهداف به وجود می‌آید: عوامل اساسی موفقیت نتایج و عوامل اساسی موفقیت اقدامات. پس از آن، شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر کدام از عوامل اساسی موفقیت ایجاد می‌شود. در ادامه این فصل، فرایند ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد با تفصیل بیشتری تشریح خواهد شد.

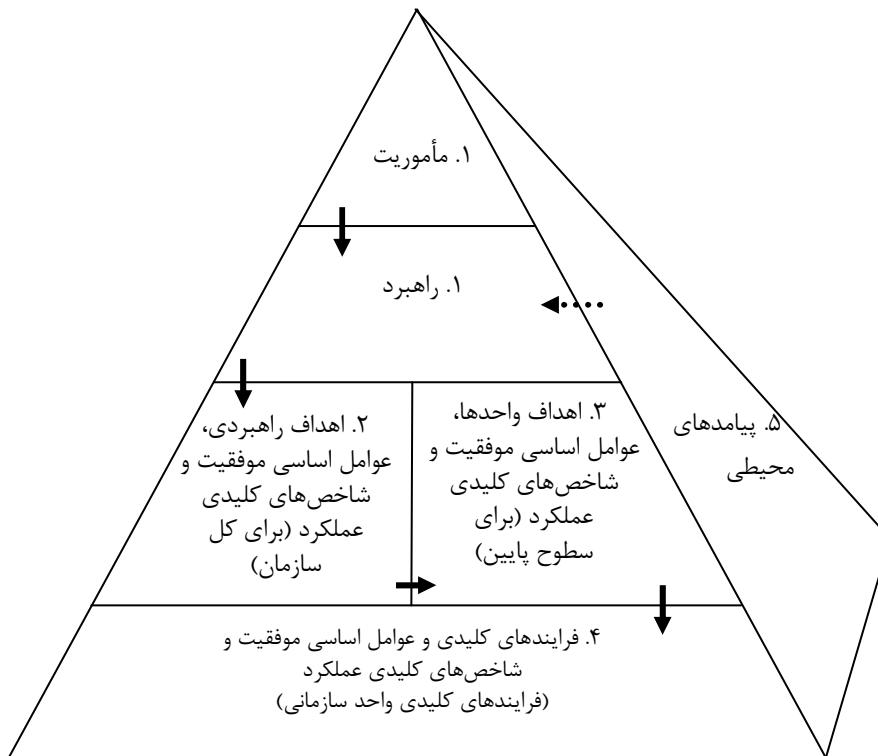
اهداف فصل هفتم

- آشنایی خواننده با چگونگی ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در کل سازمان و نیز سنجش اجرای راهبرد و اجرای فرایندهای اصلی؛
- آشنایی خواننده با ایجاد تمایز بین شاخص‌های اساسی نتایج و اقدامات.

۷-۱ عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد

بنا به تعریف، عامل اساسی موفقیت عبارت است از توصیف کیفی عنصری از راهبرد، که سازمان برای موفقیت، باید از آن نظر سرآمد باشد. این عامل به کمک شاخص کلیدی عملکرد کمی می‌شود. استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، سنجش و ارزیابی، مدیریت اهداف راهبردی را مقدور می‌سازد. چنانچه در فرایند مدیریت عملکرد شاخص‌های عملکردی که اجرای راهبرد و خلق ارزش سازمان را می‌سنجند، لحاظ نشوند، معلوم نخواهد بود که اهداف راهبردی و خلق ارزش تحقق خواهند یافت یا نه.

عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، در رأس ایجاد نظام مدیریت عملکرد قرار دارند. در این قسمت، فرایند ایجاد این شاخص‌ها با استفاده از هرم سنجش عملکرد^۱ تشریح می‌شود (شکل ۷-۳).



شکل ۳-۷ هرم سنجش عملکرد

هرم سنجش عملکرد دارای پنج عنصر سازه‌ای است:

۱. **مأموریت و راهبرد:** سازمان نخست باید با پاسخ به این پرسش که «ما به‌عنوان سازمان می‌خواهیم چه کاری انجام دهیم و مأموریت‌مان چیست؟» مأموریت خود را تدوین کند. برای تدوین راهبرد نیز سازمان باید به این پرسش‌ها پاسخ دهد که «ما به‌عنوان سازمان چگونه می‌خواهیم مأموریت خود را تحقق ببخشیم؟» و «چگونه می‌توانیم آنچه را که می‌خواهیم به انجام برسانیم؟»

۲. **اهداف راهبردی، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد:** برای ملموس شدن راهبرد سازمانی، باید اهداف راهبردی را تدوین کرد. اغلب، بیان راهبرد با

اصطلاحات انتزاعی همراه است. با تدوین یک یا چند هدف راهبردی، برای سازمان روشن می‌شود که باید کدام فعالیت‌ها را برای اصلاح راهبرد خود انجام دهد. چنانچه راهبرد سازمانی از پیش برحسب مفاهیم خاص و سنجش‌پذیر بیان شده باشد، در عمل راهبرد و اهداف راهبردی یکسان خواهند بود. اینکه آیا اهداف راهبردی تحقق می‌یابد یا نه، موضوعی است که می‌توان با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی بر آن نظارت داشت. این «شاخص‌های راهبردی» در گزارش‌های مدیریتی که هیئت‌مدیره یا گروه مدیریت ارشد از آنها استفاده می‌کند، لحاظ می‌شود. اغلب، برگ ثبت امتیازات متوازن سازمان (فصل هشتم) متشکل از همین شاخص‌های راهبردی است. برای سازمانی که فعالیت‌های بهره‌برداري بسیار گوناگونی دارد، ممکن است طراحی برگ ثبت امتیازات متوازن فراگیر در سطح شرکتی مفهوم چندانی نداشته باشد؛ زیرا شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالي برای یک زیرمجموعه تابع لزوماً برای دیگری سودمند نیست. در چنین حالتی، لحاظ کردن معدودی شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی در برگ ثبت امتیازات متوازن و افزون بر آن، تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالي در سطح زیرمجموعه تابع مناسب‌تر است.

۳. اهداف واحدها، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد: واحدهای سازمانی مانند شعبه‌ها، واحدهای تجاری و ادارات می‌توانند با تبدیل اهداف راهبردی به اهداف ویژه واحد خودشان، از مأموریت و راهبرد سازمان پشتیبانی کنند. از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد و عوامل اساسی موفقیت، بر میزان دستیابی به اهداف واحدها نظارت می‌شود (شکل ۴-۷). این «شاخص‌های واحد» در برگ ثبت امتیازات متوازن لحاظ می‌شود و مدیران از آن در سنجش پیشرفت استفاده می‌کنند. از آنجاکه هر واحد سازمانی به شیوه خاصی در دستیابی به اهداف راهبردی نقش دارد، باید واحدها اهداف خود را مستقل از یکدیگر تعیین کنند. مسئولیت اطمینان یافتن از هماهنگی اهداف واحدها با اهداف راهبردی، برعهده مدیریت است. اگر این‌گونه نبود، یا اکنون دیگر چنین نباشد، اهداف واحدها باید بازتدوین شود. از این طریق سازمان می‌تواند هماهنگی لازم را به‌وجود آورد.

فرض کنید اداره پژوهش و توسعه سازمان به تبدیل هدف راهبردی «اصلاح تمرکز

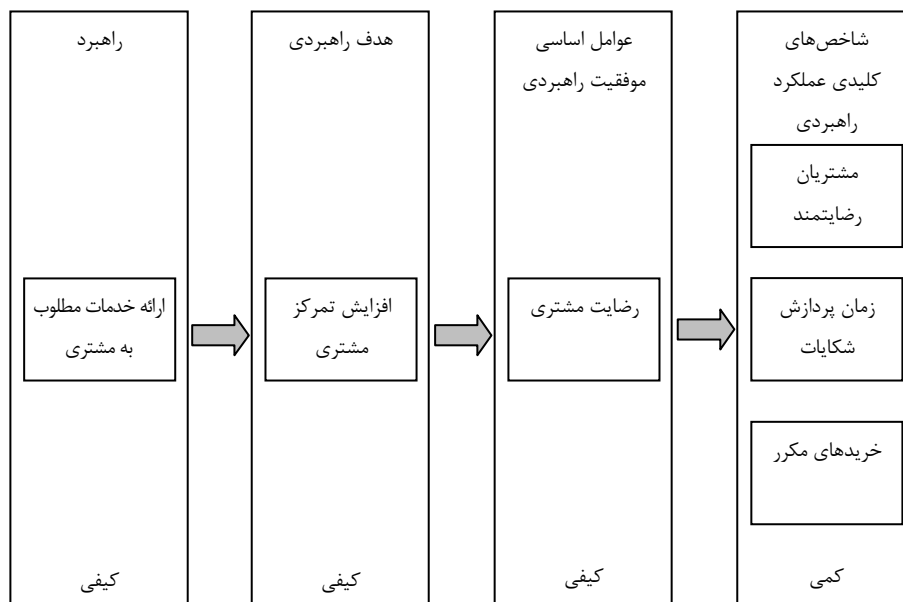
بر مشتری» به صورت هدف اداری خود مبنی بر انجام پژوهش‌های نوآورانه‌تر می‌پردازد. به هر حال، هرچه محصولات بیشتری برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای مشتریان توسعه یابد، مشتریان رضایت بیشتری خواهند داشت. بنابراین، اداره پژوهش و توسعه از طریق نظارت می‌تواند مشخص کند که آیا در ایجاد محصولات جدید جذاب برای مشتریان موفق بوده است یا نه. میزان استقبال مشتریان از محصولات جدید را می‌توان با مقدار فروش آنها سنجید. کافی بودن محصولات جدید در این فرایند توسعه را می‌توان براساس میزان سهم آنها در سیاهه موجودی محصولات سنجید.

۴. فرایندهای اصلی، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد: برای دستیابی به اهداف مورد نظر، هر سازمانی دارای فرایندهای اصلی است. این فرایندها بر دو گونه‌اند: فرایندی که بر تحقق و نتایج هدف تأثیری مستقیم می‌گذارد و از این‌رو، می‌تواند با آن هدف ارتباط مستقیم داشته باشد و نوع دوم، فرایندی است «که کسب‌وکار را نشان‌دار می‌کند»^۱ و فارغ از نوع اهداف راهبردی انتخابی، همواره باید برای ماندگاری کسب‌وکار به خوبی اجرا شود. نظارت بر اجرای فرایندهای اصلی با استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، فرایندهای اصلی صورت می‌گیرد (شکل ۵-۷). این شاخص‌های عملیاتی به کار مدیرانی می‌آید که در اجرای فرایندهای اصلی دخالت مستقیم دارند. شاخص‌های عملیاتی در برگ ثبت امتیازات متوازن ویژه واحد سازمانی که اغلب اداره است، لحاظ می‌شود. در قسمت ۳-۷، جزئیات بیشتری در زمینه نحوه شناسایی و اصلاح فرایندهای اصلی و فعالیت‌های زیربنای آنها بیان می‌شود.

سازمان، برای جلوگیری از افزایش بی‌رویه هزینه‌های تولید محصول، باید از دارایی‌های خود به شکل بهینه استفاده کند. فرض کنید راهبرد سازمان «رساندن محصولات مصرفی مرغوب با قیمت کم به بازار» باشد. پس، سازمان باید هزینه‌های تولید را به‌دقت زیر نظر داشته باشد، تا بیش از حد بالا نرود و بر اثر آن، حاشیه سود چندان کم نشود که سازمان قادر به تداوم سرمایه‌گذاری درست نباشد. در نتیجه، یکی از فرایندهای اصلی سازمان، تولید محصول با استفاده حداکثر از منابع در اختیار است،

یعنی بهره‌برداری بهینه از منابع. بهره‌برداری ظرفیت این منابع باید رهگیری شود، که براساس بهره‌برداری ماشین‌آلات و بهره‌برداری «معادل تمام‌وقت»^۱ صورت می‌گیرد.

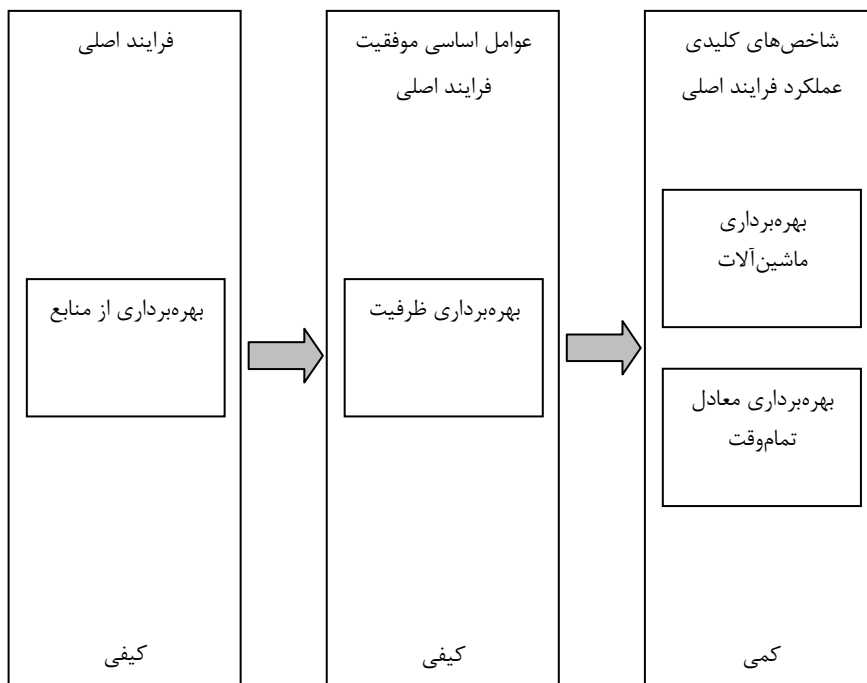
۵ پارامترهای محیطی: اگر سازمانی بخواهد بداند که چگونه از محیط خود تأثیر می‌پذیرد، باید شاخص‌هایی را که در مورد محیط فعالیت و نیز تحولات تأثیرگذار بر آن سازمان، اطلاعات لازم را به دست می‌دهند، شناسایی کند. به‌طور معمول این شاخص‌ها عبارت‌اند از عواملی که سازمان روی آنها کنترل ناچیزی دارد یا اصولاً خارج از کنترل سازمان است و در عین حال، چه‌بسا تأثیری چشمگیر بر سازمان داشته باشند (شکل ۶-۷). به همین دلیل به‌ویژه طی فرایند هدف‌گذاری برای شاخص‌های کلیدی عملکرد، مدیران باید تأثیر عوامل محیطی را در نظر گیرند. از این‌رو، این شاخص‌های محیط کسب‌وکار را باید به‌صورت یک چشم‌انداز اضافی در برگ ثبت امتیازات متوازن سازمان لحاظ کرد.



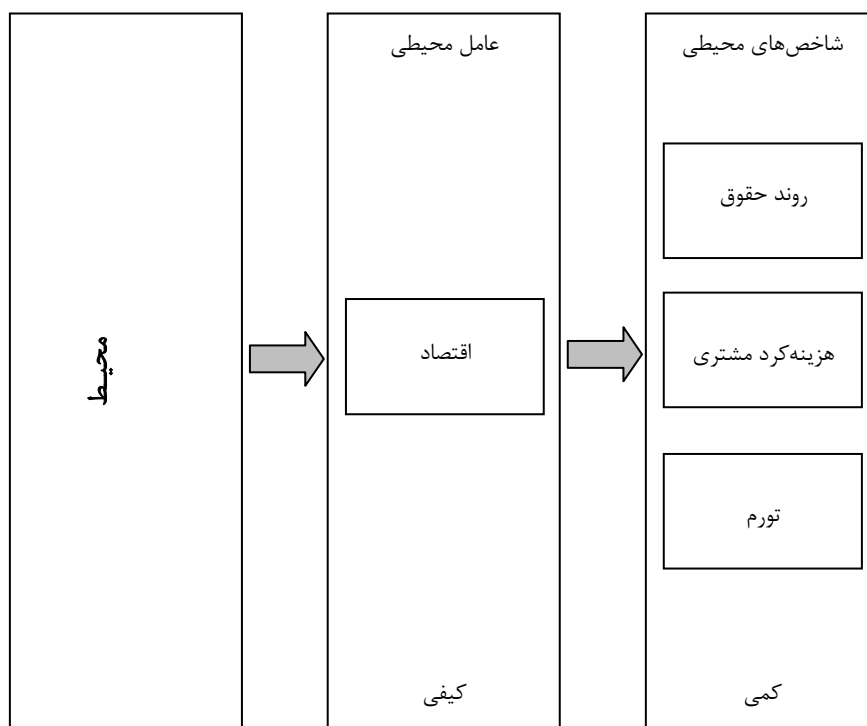
شکل ۴-۷ نمونه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد (برای اداره پژوهش و توسعه)

1. "Full Time Equivalent" (FTE) Utilisation

به‌طور معمول تحولات اقتصادی بر نتایج تجاری سازمان تأثیر مستقیم دارد و از این‌رو، نقش آن در موفقیت سازمان اساسی است. بسیاری از شاخص‌ها، مانند تحولات حقوق و دستمزد، تورم (و نرخ‌های بهره) و شاخص‌های همراه هزینه مصرف، نهاده درخور اهمیت برای برآورد گردش مالی مورد انتظار را به‌دست می‌دهند. اگر رشد اقتصاد کندتر از حد انتظار باشد، چه‌بسا همین پدیده زمینه‌ساز تعدیل بودجه مقادیر فروش هدف رو به پایین شود. اگر مدیر فروش در تحقق این هدف تعدیل شده توفیقی نداشته باشد، نمی‌توان بدیهی‌ترین توجیه را (مبنی بر اینکه روند اقتصادی رو به پایین داشته‌ایم) به‌کار برد و باید این مدیر به دنبال علل واقعی عدم دستیابی به این هدف باشد.



شکل ۵-۷ نمونه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند اصلی



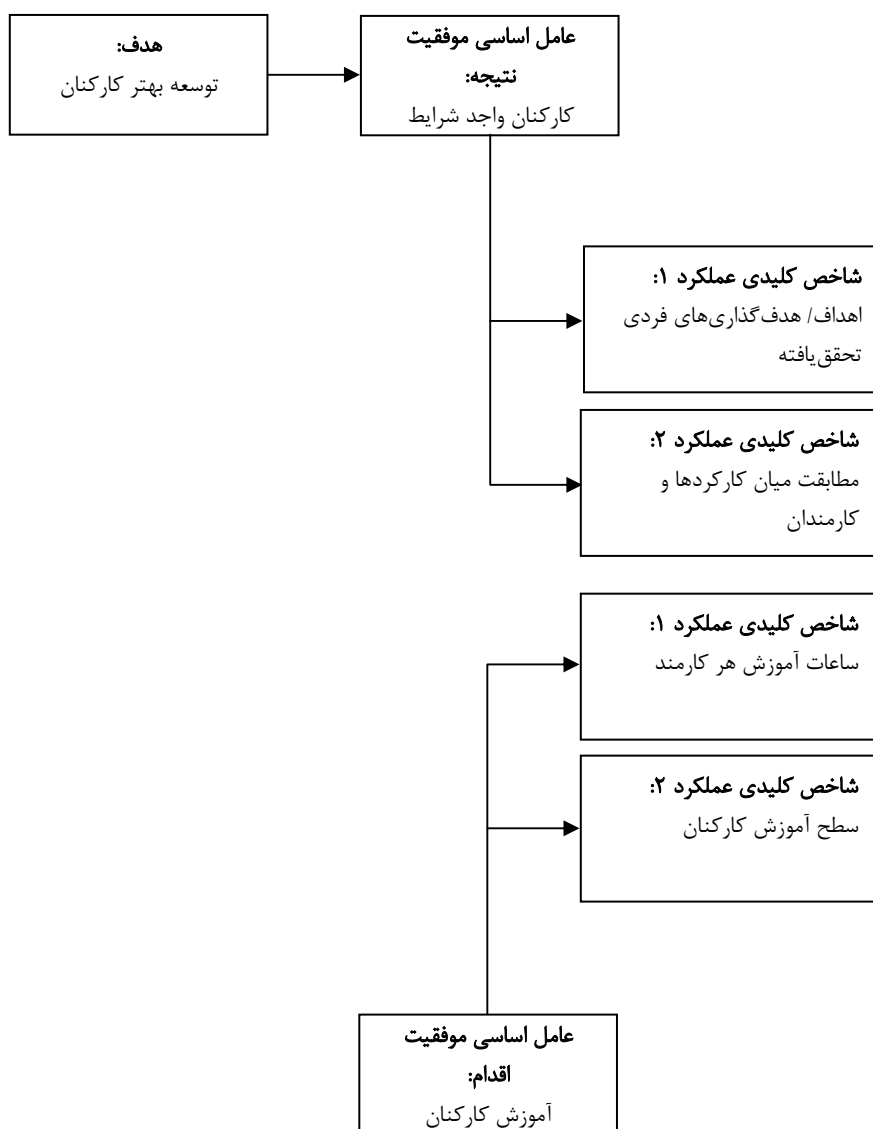
شکل ۶-۷ نمونه عوامل و شاخص‌های محیطی

۷-۲ شاخص‌های نتایج و اقدامات

عوامل اساسی موفقیت را که برای نظارت بر نتایج هدف یا فرایند اصلی اهمیت دارند (و عوامل اساسی موفقیت نتایج خوانده می‌شوند)، می‌توان با پاسخ به این پرسش‌ها تعیین کرد: «نتیجه مورد نظر هنگام دستیابی موفقیت‌آمیز به هدف کدام است؟» و «پس از اجرای موفقیت‌آمیز فرایند اصلی، نتیجه مورد نظر کدام است؟» عوامل اساسی موفقیت را که برای نظارت بر اقدامات اساسی به لحاظ دستیابی به هدف یا فرایند اصلی اهمیت دارند (و عوامل اساسی موفقیت اقدامات خوانده می‌شوند)، را می‌توان با پاسخ به این پرسش‌ها تعیین کرد: «برای دستیابی موفقیت‌آمیز به هدف، قطعاً چه کاری باید انجام دهیم؟» و «برای اجرای موفقیت‌آمیز فرایند اصلی، چه کاری باید انجام دهیم؟» اقدامات

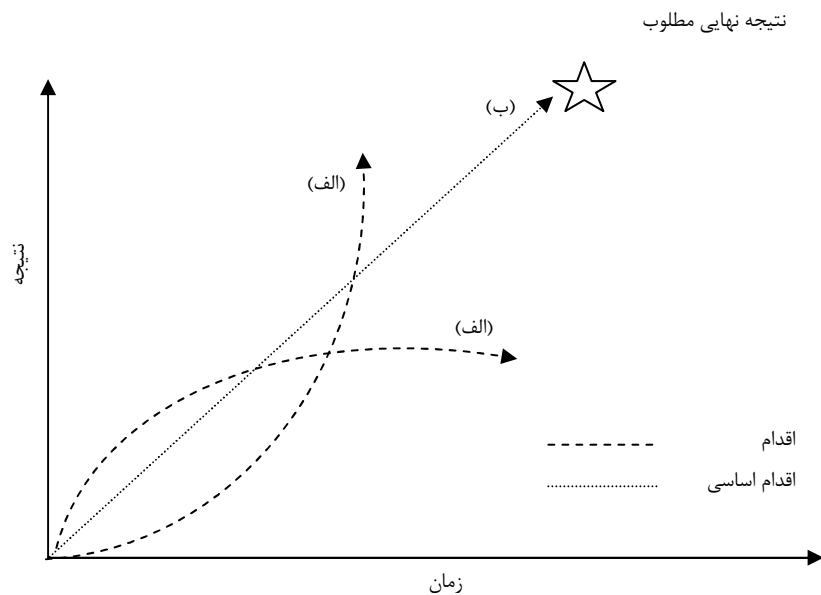
زیادی ممکن است به نتیجه نهایی بیانجامد، اما فقط باید اساسی‌ترین اقدامات را در نظر گرفت. اقدام اساسی، به احتمال زیاد دستیابی به نتیجه مطلوب است.

پس از شناسایی عوامل اساسی موفقیت، سازمان‌ها باید برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر یک از عوامل اساسی موفقیت، به این پرسش‌ها پاسخ دهند: «چگونه عامل اساسی موفقیت را بسنجیم؟» و «چگونه می‌توانیم نتیجه عامل اساسی موفقیت را ببینیم؟» به‌طور معمول بنا به تعریف، شاخص‌های کلیدی عملکرد عبارت است از نسبت یا درصد (صورت و مخرج). در هر حال، بیان نتیجه شاخص کلیدی عملکرد به‌صورت عدد مطلق مثلاً «۱۰» به‌خودی‌خود چندان مفهومی ندارد. نتیجه آن تنها در صورتی معنی و مفهوم دارد که به‌صورت درصد بیان شود، برای مثال «۱۰ شکایت به‌ازای ۱۰۰۰ مشتری (۱ درصد)» یا «۱۰ شکایت به‌ازای ۱۰۰ مشتری (۱۰ درصد)». در شکل ۷-۷، نمونه‌ای از هدف راهبردی با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نتیجه و اقدام متناظر ارائه شده است. در این شکل، هدف راهبردی شرکت، توسعه بهتر کارکنان است. نتیجه نهایی این هدف داشتن کارکنان واجد شرایط، یعنی کارکنانی با عملکرد بهتر از گذشته است (که عامل اساسی موفقیت نتیجه است). برای بررسی این مسئله که کارکنان سازمان به‌راستی شرایط لازم را دارند یا نه، باید برحسب درصد کارکنانی که واقعاً از قابلیت دستیابی به اهداف فردی مورد توافق برای سال جاری برخوردارند، عمل کرد (شاخص کلیدی عملکرد ۱). برای نمونه، ممکن است درصد زیاد کارکنانی که در جایگاه شغلی اشتباه قرار گرفته‌اند، نشان‌دهنده نبود کارکنان کاملاً واجد شرایط باشد (شاخص کلیدی عملکرد ۲). بهبود یا عدم بهبود کارکنان نسبت به سال گذشته را می‌توان از طریق مقایسه نتایج کنونی شاخص‌های کلیدی عملکرد ذکر شده در بالا با نتایج سال قبل سنجید. یکی از اقدامات عمده برای اصلاح کیفی کارکنان، تأمین آموزش ویژه آنهاست (عامل اساسی موفقیت اقدام). اینکه کارکنان آموزش کافی می‌بینند یا نه را می‌توان برحسب تعداد ساعات آموزش به‌ازای هر کارمند (شاخص کلیدی عملکرد ۱) و سطح نهایی آموزش یا مهارتی که وی کسب می‌کند، سنجید (شاخص کلیدی عملکرد ۲).



شکل ۷-۷ نمونه استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نتیجه و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد اقدام

تمایز بین عوامل اساسی موفقیت نتیجه و اقدام، اهمیت دارد. اگر سازمان تنها بر اقدامات خود نظارت داشته باشد، چه بسا جریان کار به این شکل باشد که فعالیت‌هایی اشتباه را بسیار خوب به انجام رساند (الف در شکل ۷-۸). عملکرد فقط «انجام درست کارها» نیست، بلکه «انجام صحیح کارهای درست» است. از این رو، مدیران همواره باید نتیجه نهایی مطلوب را مدنظر داشته باشند تا اطمینان یابند که سازمان در مسیری درست به پیش می‌رود. افزون بر این، مدیران باید نظارت کنند که سازمان برای دستیابی به نتیجه نهایی مطلوب، کارهای درست را انجام می‌دهد (که آن را اقدامات اساسی نیز می‌نامند). آنها می‌توانند با سنجش این مسئله که اقدامات آنها و نیز دیگر کارکنان دارای نتیجه مطلوب است یا نه (ب در شکل ۷-۸)، نظارت مورد نظر را به انجام برسانند. این «نتایج موقت» فرصتی را در اختیار مدیران می‌گذارد تا فعالیت‌ها را در مسیر مورد نظر تنظیم کنند.



شکل ۷-۸ توازن بین اقدامات و نتیجه

در جریان ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف ویژه شاخص‌های کلیدی عملکرد، چند معیار کیفی وجود دارد که باید شاخص‌ها آنها را تأمین کنند تا برای مدیریت سودمند باشند. در پی، فهرست این معیارها آمده است.

۷-۲-۱ عوامل اساسی موفقیت

- سنجش هر یک از اهداف با حداقل یک عامل اساسی موفقیت نتیجه و حداکثر دو عامل اساسی موفقیت اقدام.
- توسعه حداکثر سه شاخص کلیدی عملکرد برای هر عامل اساسی موفقیت. این کار برای محدودسازی میزان اطلاعات، زمان توسعه و هزینه‌ها و نیز اطمینان از لحاظ شدن صرفاً اطلاعات مرتبط در گزارش‌های مدیریت است.
- برای اطمینان از دیدگاه کاملاً متعادل هدف، عوامل اساسی موفقیت، علاوه بر اطلاعات مالی، باید اطلاعات غیرمالی را نیز دربرگیرند.
- عامل اساسی موفقیت نظری کیفی است که چگونگی سنجش هدفی معین را با کلمات توصیف می‌کند، از این رو، هیچ‌گاه کمی (عدد یا درصد) نیست. برای مثال، عامل اساسی موفقیت، تعداد مشتریان رضایتمند نیست، بلکه رضایت مشتریان است.
- عامل اساسی موفقیت، روشن، دقیق و بدون ابهام است (می‌توان تنها آن را به یک صورت تعبیر کرد).

۷-۲-۲ شاخص‌های کلیدی عملکرد

- تعریف شاخص کلیدی عملکرد باید دقیق و کامل باشد و به‌آسانی درک شود (هر اصطلاح به کار رفته در این تعریف را به‌گونه‌ای توصیف کرد که یک تفسیر داشته باشد).
- شاخص کلیدی عملکرد را سازمان می‌تواند بسنجد. سازمان برای امکان‌پذیر ساختن سنجش، باید رویه‌ها، منابع و (برخی) نظام‌های اطلاعاتی داشته باشد.
- تعریف شاخص کلیدی عملکرد ترجیحاً دربرگیرنده مقایسه یا رابطه میان چیزهاست. درصدها و نسبت‌ها اطلاعات ارزشمندتری از اعداد مطلق به‌دست می‌دهند.
- تعریف شاخص کلیدی عملکرد دربرگیرنده دوره تناوب گزارش‌دهی است (برای مثال ماهانه، فصلی و سالانه).

● هدف‌گذاری‌ها

هدف شاخص کلیدی عملکرد باید واقع‌بینانه باشد: مدیر مسئول باید آن را امکان‌پذیر بداند.

هدف‌گذاری شاخص کلیدی عملکرد حدود معینی دارد. تنها در صورتی باید اقدام اصلاحی اتخاذ کرد که نتیجه مورد نظر در محدوده این حاشیه نباشد (بالتر یا پایین‌تر). تعیین هدف شاخص کلیدی عملکرد توسط مدیر مسئول، نتیجه شاخص مورد نظر است. به این ترتیب، از مسئله پشتیبانی در درون سازمان حمایت می‌شود.

۳-۲-۷ فرایندهای اصلی

در مرحله دوم چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد، سازمان چگونگی امکان نظارت بر اهداف راهبردی و اهداف واحدها با استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد را شناسایی می‌کند. با این‌همه، تنها سنجش این اهداف کافی نیست، بلکه سازمان باید از راه‌های اصلاح و بهبود آنها نیز آگاهی داشته باشد. به این منظور، باید ارتباط بین اهداف و فرایندهای اصلی تأثیرگذار بر آنها شفاف‌سازی شود. پس از آن اعضای سازمان می‌دانند که در صورت عدم تحقق یا بدتر شدن نتایج عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد خاص، باید کدام فرایندها اصلاح شود. برای شناسایی فرایندهای اصلی، سازمان باید به ایجاد مدل فرایندهای اصلی بپردازد، مدلی که دربردارنده تمامی فرایندهای اصلی است و سازمان باید در اجرای آنها سرآمد باشد. بنا به تعریف، فرایند عبارت است از فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، که موجب ارزش افزوده برای نهاده‌ای معین می‌شود و در پی آن، محصول نهایی خاصی مانند محصول یا خدماتی برای یک مشتری داخلی یا خارجی تولید می‌شود. ممکن است فرایند ساده و شامل یک فعالیت، یا پیچیده و چند فعالیت یا حتی زیرفرایند باشد. در بالاترین سطح، فرایندها بر سه‌گونه‌اند: فرایندهای عملیاتی، پشتیبانی و مدیریتی (Verweire and Van den Berghe, 2002). فرایندهای عملیاتی انواع گوناگونی دارد، که از آن جمله‌اند:

● فرایندهای تولیدی که به تولید محصولات و خدمات می‌پردازند؛

● فرایندهای توسعه که محصولات، خدمات، بازار و فرایندهای تولیدی جدیدی ایجاد می‌کنند؛

● فرایندهای منابع که منابع مورد نیاز دیگر فرایندها را تأمین می‌کنند؛

● فرایندهای مدیریتی که سازمان و فرایندهای آن را هدایت و مدیریت می‌کنند.

هرروزه، سازمان بدون اغراق صدها فرایند را به اجرا می‌گذارد. نظارت دقیق بر همه این فرایندها و فعالیت‌های زیربنای آنها، در عمل غیرممکن است. شناسایی فرایندهای اصلی سازمان، یعنی فرایندهایی که تأثیر مستقیم بر نتایج اهداف راهبردی، اهداف واحدها و اهداف عملیاتی دارند، برای مدیریت راهبردی عملکرد مهم است. اگر سازمان به مدیریت بهینه‌سازی این فرایندهای اصلی بپردازد، اهداف خود را بهتر محقق خواهد ساخت و در نتیجه، عملکردش بهبود خواهد یافت. فرایندهای اصلی را می‌توان با به‌کارگیری فنونی مانند مدیریت فرایند کسب‌وکار و نظارت بر آن بهینه ساخت (Burlton, 2001; Smith and Fingar, 2002; Harmon, 2003; White, 2005).

سازمان با برداشتن گام‌های زیر، می‌تواند فرایندهای اصلی را با اهداف سازمانی مرتبط سازد:

۱. **شناسایی فرایندهای اصلی:** از بین صدها فرایند موجود در بنگاه اقتصادی، انتخاب

فرایندهایی که چندین کارکرد و اداره را دربرمی‌گیرد و مستلزم دخالت افراد بسیاری است؛

۲. **توصیف فرایندهای اصلی:** ارائه توصیفی کوتاه از فرایند مورد نظر؛ نهاده، فعالیت‌ها، ستانده و دارنده (دارندگان) آن؛

۳. **مرتبط‌سازی فرایندهای اصلی با اهداف سازمانی:** ایجاد ماتریس برای هر یک از اهداف

(راهبردی، واحدها، و عملیاتی). ردیف‌های ماتریس باید فهرستی از تمامی اهداف از یک

نوع معین و ستون‌های آن نیز بیانگر تمامی فرایندهای اصلی سازمان باشد. سپس، نشان

داده شود که این اهداف را فرایندهای اصلی دربرمی‌گیرند یا نه؛ به این منظور، در مربع

مورد نظر برای هر کدام از آنها، علامت تیک (√) به معنی «آری»، یا علامت ضربدر (×) به

معنی «نه» گذاشته می‌شود. ماتریس به‌دست آمده مروری کلی از ارتباط‌های موجود بین

فرایندهای اصلی سازمان و اهداف سازمانی ارائه خواهد داد (جدول ۱-۷).

۴. **تحلیل ماتریس:** هر یک از اهداف را دست‌کم باید یک فرایند اصلی دربرگیرد و هر کدام

از این فرایندها نیز باید حداقل بر یک هدف تأثیر بگذارند. جدول ۱-۷ نشان می‌دهد که

هدف راهبردی ۳ را هیچ‌یک از فرایندهای اصلی دربر نمی‌گیرند. این موضوع ممکن است مشکل‌ساز شود، پس باید علت آن مشخص شود که سازمان نمی‌تواند بر هدف مورد نظر تأثیر بگذارد (یعنی آن هدف اسمارت نیست، از این‌رو، باید حذف شود)، یا آنکه سازمان برای تأثیرگذاری بر آن هدف و تحقق آن فرایندی در اختیار ندارد، یا آنکه فرایند مورد نظر طی گام اول به‌منزله فرایند اصلی شناسایی نشده است. در اینجا، علت هر چه باشد، اقدام اصلاحی لازم است. در جدول ۱-۷، فرایند اصلی «د» بر هیچ هدفی تأثیر نمی‌گذارد. از این‌رو، بنا به تعریف، نمی‌توان آن را فرایند اصلی دانست و سازمان باید بررسی کند که آیا نیازی به آن دارد یا نه.

۵. **بهنگام‌سازی ماتریس:** پس از اقدامات اصلاحی، ماتریس باید بهنگام شود. این کار تا زمانی که هر هدف زیر پوشش دست‌کم یک فرایند اصلی در ماتریس درآید، باید تکرار شود. تنها پس از این کار سازمان می‌تواند اطمینان یابد که فرایندهایی بجا برای تحقق اهداف خود دارد.

۶. **تعریف عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند:** عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، فرایند اطلاعاتی درزمینه اجرا و نتیجه فرایندی خاص، به‌دست می‌دهند. عامل اساسی موفقیت فرایند نتیجه‌ای را توصیف می‌کند که سازمان از فرایند خاصی انتظار دارد. شاخص کلیدی عملکرد فرایند برای سنجش نهاده، فعالیت‌ها، یا ستانده فرایند به‌کار می‌رود (شکل ۹-۷). معرف‌های کلیدی عملکرد اقدام حلقه‌های ارتباطی میان مدیریت راهبردی، که از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نتیجه و اقدام برای سنجش اجرای راهبرد استفاده می‌کند و مدیریت فرایند که به سنجش و اصلاح فرایندهای اصلی سازمان می‌پردازد، است، چرا که این معرف‌ها به‌طور مستقیم از فرایندهای اصلی تأثیر می‌پذیرند.

در مورد هر یک از فرایندهای اصلی، سازمان باید یک یا چند عوامل اساسی موفقیت فرایند و شاخص‌های کلیدی عملکرد همراه آنها را تعریف کند. این کار را می‌توان با تهیه جدولی از تعاریف هر کدام از اهدافی که از فرایند اصلی تأثیر می‌پذیرند، انجام داد (جدول ۲-۷). در جدول ۲-۷، ستون اول فهرستی است از (در این مثال) هدف راهبردی و آن دسته از شاخص‌های کلیدی عملکرد اقدام که اقدام سازمان را برای دستیابی به این

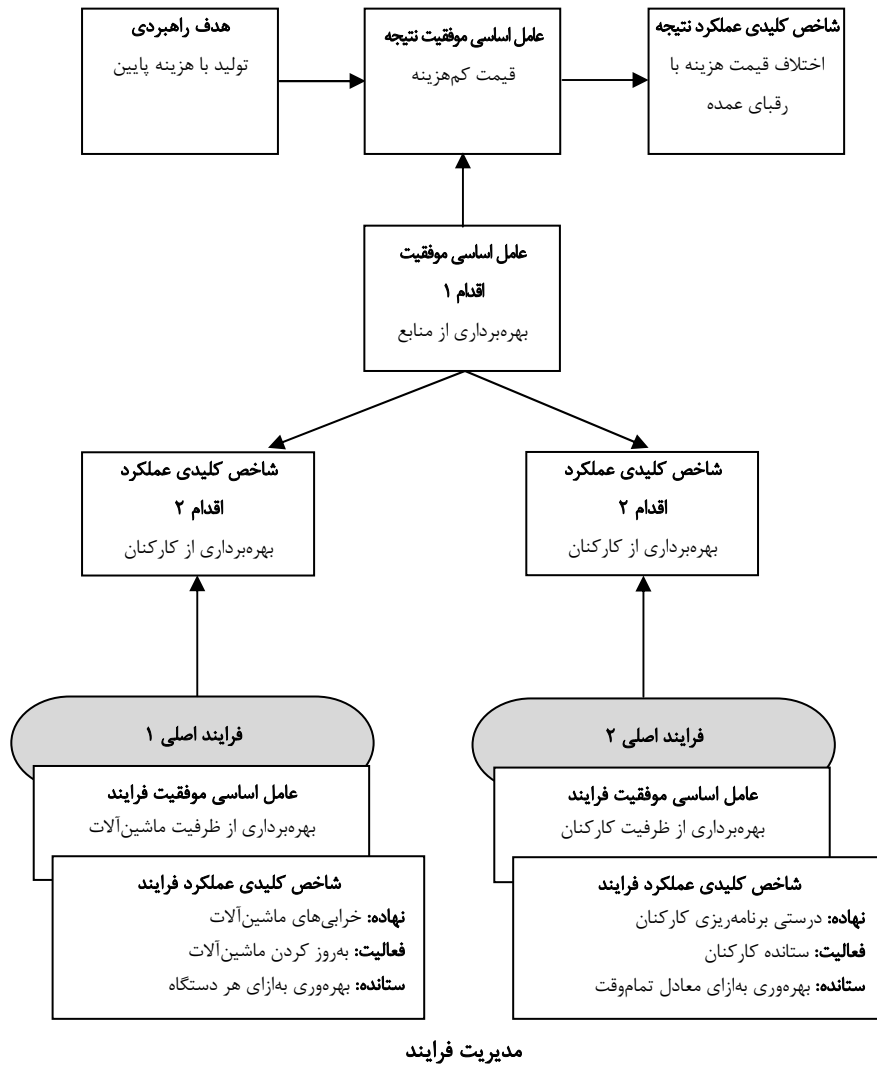
هدف می‌سجد. هیچ‌یک از شاخص‌های کلیدی عملکرد نتیجه را نباید در اینجا لحاظ کرد، زیرا آنها با فرایند واقعی دستیابی به هدف راهبردی ارتباط مستقیم ندارند، بلکه بیشتر اثربخشی فرایند در دستیابی به این هدف را ارزیابی می‌کنند (اینکه هدف محقق شده یا نه). ستون دوم، فهرستی است از فرایندهای اصلی که بر هدف مورد نظر در ستون اول و نیز عوامل اساسی موفقیت فرایند، که نشان‌دهنده نتایج مورد انتظار از فرایندهای اصلی است، تأثیر می‌گذارند. در زیر هر عامل اساسی موفقیت فرایند نیز شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند همراه (نهاد، فعالیت و ستانده) آمده است.

جدول ۱-۷ ماتریس اهداف راهبردی و فرایندهای اصلی

| فرایند اصلی د | فرایند اصلی ج | فرایند اصلی ب | فرایند اصلی الف | فرایندها اهداف |
|---------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------|
| × | × | × | √ | هدف راهبردی ۱ |
| × | √ | √ | × | هدف راهبردی ۲ |
| × | × | × | × | هدف راهبردی ۳ |
| × | × | √ | √ | هدف راهبردی ۴ |

Source: Geelen and Van de Coevering, 2005.

۷. تفکیک فرایندهای اصلی به زیرفرایندها: در صورت لزوم، می‌توان فرایندهای اصلی را برای ملموس‌تر شدن نزد اعضای سازمان، به زیرفرایندهایی جزئی‌تر تقسیم کرد. هر یک از زیرفرایندها باید با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند خاص همان زیرفرایند سنجیده شود، که می‌توان با جزئی‌تر کردن عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایندهای اصلی‌ای که به آن تعلق دارد، آن را توسعه داد. پس از اینکه اهداف به صورت زیرفرایندها درآمدند، نتیجه کار عبارت خواهد بود از مدل فرایندهای اصلی شامل آن دسته از فرایندهای سازمانی که می‌توانند از کارکنان در کل سازمان تأثیر مثبت بپذیرند.



شکل ۹-۷ ارتباط بین هدف راهبردی و فرایندها

۸. **تعیین اصلاحات فرایند:** تعریف هدف‌گذاری‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند، سپس سنجش نتایج کنونی آن و مقایسه آنها با این هدف‌گذاری‌ها. در صورت وجود

اختلاف، شناسایی اصلاح ضروری، تعریف اقدامات اصلاحی و اجرای آنها. برای مثال، سازمان می‌تواند هزینه فرایندها را تحلیل کند که براساس آن، هزینه‌های هر فرایند شناسایی و راه‌های ممکن برای کاهش آنها از طریق اصلاح فرایندها بررسی می‌شود.

۹. تهیه گزارش اطلاعات فرایند: تهیه گزارشی که به‌طور منظم، نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند را نشان دهد، به‌گونه‌ای که مدیریت عملیاتی بتواند فرایندها را تحلیل و اصلاح کند.

جدول ۲-۷ جدول تعاریف: یک هدف راهبردی و عوامل اساسی موفقیت و

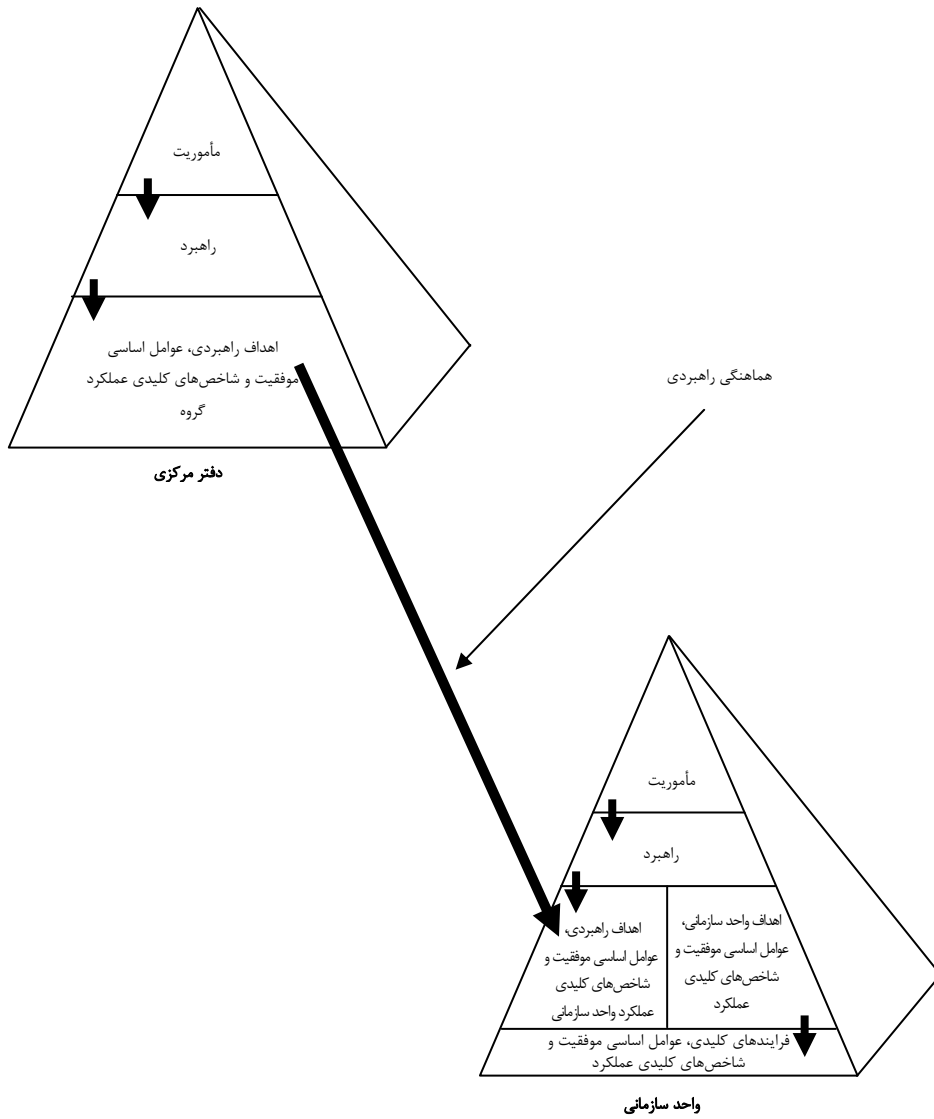
شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند آن

| فرایندهای کلیدی | | | هدف راهبردی |
|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| بهره‌برداری بهینه از ماشین‌آلات و کارکنان | | | تولیدکننده کم‌هزینه بودن |
| عامل اساسی موفقیت فرایند: بهره‌برداری از ظرفیت ماشین‌آلات | | | |
| شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده | شاخص‌های کلیدی عملکرد فعالیت | شاخص‌های کلیدی عملکرد نهاده | شاخص‌های کلیدی عملکرد اقدام |
| بهره‌وری هر دستگاه ماشین‌آلات | موجود بودن ماشین‌آلات | خرابی ماشین‌آلات | بهره‌برداری از پارک ماشین‌آلات |
| عامل اساسی موفقیت فرایند: بهره‌برداری از ظرفیت کارکنان | | | |
| شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند | شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند | شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند | شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند |
| بهره‌وری به‌ازای معادل تمام‌وقت | ستانده کارکنان | درستی برنامه‌ریزی کارکنان | بهره‌برداری از کارکنان |

۳-۷ ساختار شرکت

در قسمت اول این فصل، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، با استفاده از هرم مدیریت عملکرد و توصیفی از چگونگی ایجاد آنها ارائه شد. این روش هرمی، در مورد سازمان‌هایی که ساختار سازمانی پیچیده‌ای ندارند، صدق می‌کند. در سازمان‌های دارای ساختار گروهی، دفتر مرکزی و واحدهای سازمانی (شعبه‌ها و واحدهای تجاری)، مانند شرکت‌های چندملیتی، می‌توان از این روش با تعدیل‌هایی برای در نظر

گرفتن تعیین مسئولیت‌های مختلف در ساختار مالکیت، استفاده کرد (شکل ۷-۱۰).



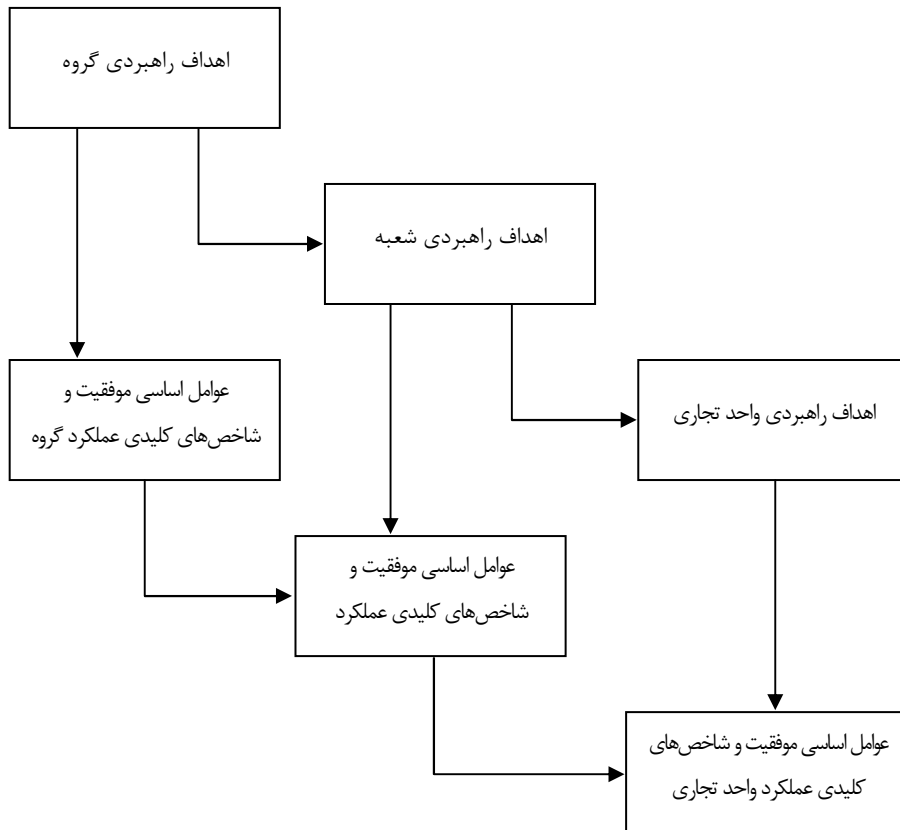
شکل ۷-۱۰ رابطه میان دفتر مرکزی و واحدهای سازمانی

تدوین عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای گروه تا حد زیادی به همان صورتی است که در شرکت‌های دارای ساختار سازمانی نه‌چندان پیچیده صورت می‌گیرد. نخست، گروه با پاسخ به این پرسش که «ما به‌عنوان گروه می‌خواهیم چه کاری را به انجام برسانیم؟» به تدوین مأموریت و راهبرد خود می‌پردازد. سپس گروه، اهداف راهبردی خود را تعریف می‌کند: «چگونه می‌خواهیم مأموریت خود را به انجام برسانیم؟» اما برای تعریف شاخص‌های راهبردی (عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد)، باید گروه مسیری پیچیده‌تر را دنبال کند.

● نظارت بر عملکرد در زمینه اهداف راهبردی، به کمک عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد مربوط به کل گروه صورت می‌گیرد. توسعه و به‌کارگیری این شاخص‌های راهبردی با دفتر مرکزی گروه است. اغلب شعبه‌ها و واحدهای تجاری، سازمانی خودگردان با مأموریت، راهبرد و اهداف راهبردی خاص تشکیل می‌دهند، از این‌رو، هرم سنجش عملکرد خاصی نیز دارند. بنابراین، این واحدهای سازمانی عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی خاصی دارند که از سوی گروه‌های مدیریتی این واحدها به کار می‌روند. در مورد ساختار گروهی، در حال حاضر، از چند هرم سنجش عملکرد استفاده می‌شود که یکی برای دفتر مرکزی گروه و یکی برای هر کدام از شعبه‌ها و واحدهای تجاری است.

● راهبردهای شعبه‌ها و واحدهای تجاری، باید با راهبرد گروه هماهنگ باشد، به این ترتیب، هماهنگی شاخص‌هایی که در سطح گروه توسعه می‌یابد، با شاخص‌های توسعه‌یافته در سطوح شعبه و واحد تجاری ضرورت دارد.

به‌طور خلاصه، اهداف راهبردی دفتر مرکزی گروه، مسیر اهداف شعبه را تعیین می‌کند. این رابطه میان شعبه و واحدهای تجاری آن نیز وجود دارد. از این‌رو، باید اهداف واحدهای تجاری برگرفته از اهداف شعبه باشد، که آن نیز ناشی از اهداف گروه است. به این ترتیب، مجموعه‌های مختلف عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد هماهنگ می‌شوند، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد گروه، مسیر عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد شعبه و آن نیز مسیر عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و واحدهای تجاری را تعیین می‌کند (شکل ۱۱-۷).



شکل ۱۱-۷ برنامه ایجاد چندمرحله‌ای راهبرد و شاخص‌های راهبردی در ساختار گروهی

۷-۴ مورد: عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات

پس از نهایی شدن تجدید سازمان‌دهی در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات (ر.ک: فصل سوم)، بروس رادی، مدیرعامل و اریک بل، مدیر مالی شرکت، بر آن شدند که به ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای شرکت بپردازند. آنها مقالاتی درباره مدیریت عملکرد و متون کارگاهی میان اعضای گروه مدیریت توزیع

کردند. آنگاه طی جلسه تبادل نظر در مکانی دور از شرکت، گروه مدیریت به تدوین مأموریت شرکت برای سال‌های آتی پرداخت. بنا به تشخیص آنها، یکی از مبانی این مأموریت عبارت بود از مسیری که در آن، انتظار می‌رفت بازار محل فعالیت شرکت توسعه یابد. به دنبال آن، آنها راهبرد شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات را تدوین و فهرستی از اهداف راهبردی را از آن استخراج کردند. سرانجام نیز گروه مدیریت به ایجاد عوامل اساسی موفقیت برای همه اهداف راهبردی پرداخت (جدول ۳-۷).

جدول ۳-۷ عوامل اساسی موفقیت در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات

| | |
|---|--|
| مبدل شدن به ارزشمندترین عرضه‌کننده برای مشتریان حرفه‌ای و قرار گرفتن در ردیف سه عرضه‌کننده نخست در بخش‌هایی از بازار که انتخاب کرده‌ایم. | مأموریت |
| تحقق رشد در گرو فراتر رفتن مداوم از سطح انتظارات مشتریان از طریق استفاده از منابع باکیفیت خواهد بود. | راهبرد |
| عوامل اساسی موفقیت | اهداف راهبردی |
| رضایت زیاد مشتریان (نتیجه) سطح بالای خدمات‌رسانی (اقدام) کسب اطلاعات مناسب از مشتریان (اقدام) | فراتر رفتن از سطح انتظارات مشتریان |
| تصویری کلی از کیفیت شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات (نتیجه) آموزش کارکنان (اقدام) محصولات مرغوب (اقدام) اصلاح شرایط برقراری ارتباط درونی در شرکت (اقدام) | حفظ استانداردهای کیفی بالا در مورد کارکنان، محصولات و سازمان |
| رشد گردش مالی (نتیجه) افزایش شناخت از نام و نشان تجاری (اقدام) | تحقق رشد چشمگیر و پایدار |

پس از جلسه ایجاد راهبرد، رادی و بل در مورد چگونگی پیشبرد کار با من و همکارم مشورت کردند. ما به آنها توصیه کردیم که هرچه سریع‌تر، بخش میانی مدیریت را در هرگونه تحولات دیگر دخالت دهند تا مبنای حمایت مورد نیاز آنها برای نظام گزارش‌دهی جدیدشان ایجاد شود. آنها به توصیه ما عمل کردند و طی جلسه‌ای با

اعضای بخش میانی مدیریت، به تشریح مأموریت و راهبرد شرکت و نیز مفهوم عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد پرداختند. افزون بر این، با پیش‌بینی آنها، برای هرکدام از ادارات یک گروه مطالعاتی تعیین و از آنها خواسته شد برای آن دسته از عوامل اساسی موفقیت که پیشتر گروه مدیریت توسعه داده بود، شاخص‌های کلیدی عملکرد همراه با هدف‌گذاری ایجاد کنند. گروه‌های مطالعاتی کار خود را به‌طور مستقل آغاز کردند. طی پروژه اصلاح، آنها بیش از یک بار با عضوی از گروه مدیریت مشورت کردند. پس از آن، گروه‌های مطالعاتی یافته‌های خود را به گروه مدیریت ارائه دادند. تعداد شاخص‌های کلیدی عملکرد پیشنهادی چشمگیر بود. گروه مدیریت تصمیم گرفت آنها را به تعدادی که قابل کنترل باشند، کاهش دهد (جدول ۴-۷).

جدول ۴-۷ برخی از شاخص‌های کلیدی عملکرد در شرکت سامانه‌های شبکه

ارتباطات

| عامل اساسی موفقیت | شاخص کلیدی عملکرد |
|-----------------------|---|
| سطح بالای خدمات‌رسانی | <ul style="list-style-type: none"> ● درصد خرابی ● زمان «ارج از خدمت» |
| آموزش کارکنان | <ul style="list-style-type: none"> ● تعداد دوره‌ها در برنامه آموزشی ● تعداد کارکنان تحت آموزش |
| رشد گردش مالی | <ul style="list-style-type: none"> ● سهم بازار ● درصد طرح‌های موفق ● جریان نقدی |

۷-۴-۱ انتظارات در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات

گروه مدیریت شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات، به تعیین مجموعه‌ای از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و نیز هدف‌گذاری‌های آنها که قرار بود مورد استفاده قرار گیرد، پرداخت. همچنین، تصمیم گرفت هرچه سریع‌تر از نظام گزارش‌دهی حاوی شاخص‌های جدید استفاده کند. در مواردی که نظام اطلاعات جاری شرکت قادر به عرضه برخی داده‌ها نبود، یا اینکه بسیار طول می‌کشید، برخی فیلدهای داده‌ها خالی

گذاشته می‌شد. آنگاه شرکت می‌کوشید در مرحله بعد آنها را گردآوری کند. به اعتقاد بل، دلیل این کار پیشرفت جریان فرایند بود. رادی، مدیرعامل شرکت، آنچه را که گروه مدیریت شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد انتظار داشت، برای ما تشریح کرد:

ما انتظار داشتیم که آگاهی کارکنانمان از آنچه برای شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات به‌عنوان یک شرکت اهمیت دارد و نیز از کارهایی که درگیر آن می‌شوند، افزایش یابد. فکر کردیم که با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، می‌توانیم راهبردمان را ملموس‌تر کنیم و با تمرکز بر این شاخص‌ها، راهبرد شرکت خودبه‌خود واقعیت پیدا می‌کند. امیدوار بودیم افراد ابتکار عمل بیشتری نشان دهند، به‌گونه‌ای که بتوانیم این راهبرد را سریع‌تر و بهتر اجرا کنیم.

وقتی پرسیدیم که کدام‌یک از این انتظارات در عمل تحقق پیدا کرد، رادی گفت: با اطمینان می‌توان گفت که شاخص‌ها، جنبه‌های مهم و حوزه‌های مشکل‌ساز شرکت را نشان می‌دهند. این موضوع امکان شناسایی و راه‌اندازی اقدامات اصلاحی را بیش از پیش سریع‌تر می‌کند. با این‌همه، به‌نظر من، سازمان در برگزیدن این شاخص‌ها، بسیار کند عمل می‌کند. از آنجاکه مزایای این شاخص‌ها برای من مثل روز روشن است، به‌نظرم رسید که این مفهوم جای خودش را پیدا می‌کند. اما معلوم شد که افراد از همان اول شک کرده‌اند که این هم بازی جدید مدیران است. پیوسته باید مراقب باشم که افراد فعالانه از این شاخص‌ها استفاده کنند. به آنها نشان می‌دهم که با افزودن یادداشت‌های توضیحی در گزارش‌های جدید، این شاخص‌ها واقعاً برایم اهمیت دارد. در این یادداشت‌ها آنها را از تغییر و تحولات مطلع می‌کنم و آنچه را که باید در ماه آتی مدنظر قرار دهیم، یادآور می‌شوم.

رادی و بل چهار مزیت اجرای عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت خود را تا به امروز این‌گونه جمع‌بندی کردند:

اول آنکه با اجرای عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، سرعت عمل برای شناسایی موقعیت‌های اشتباه که افراد را ناگزیر از اقدام می‌کند، افزایش می‌یابد. برای مثال وقتی در ماه گذشته، درصد خرابی خیلی افزایش داشت، افراد

بلافاصله عوامل آن را بررسی کردند. آن دستگاه‌ها در همان ماه از رده خارج شدند، و در پی آن درصد خرابی کاهش یافت. پیش از این، تا آخر ماه هم متوجه افزایش شدید هزینه‌های تعمیرات نمی‌شدیم، البته وقتی هم اقدام می‌کردیم، دیگر دیر شده بود. دوم آنکه حالا کارکنان بیش از پیش به موفقیت روزافزون شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات فکر می‌کنند. دیگر فقط به گردش مالی پرداخته نمی‌شود. بینش آنها در مورد عواملی که در موفقیت و سودآوری شرکت اهمیت دارند، بیشتر شده است. شاخص‌ها دو چیز را ملموس‌تر می‌کنند: اول آنکه در بازارهایی که شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات فعالیت می‌کند، چه عناصری اهمیت دارد و دوم اینکه چه مواردی هزینه‌های شرکت را افزایش می‌دهد. سوم آنکه حالا می‌توانیم در مورد پیشرفت برخی موضوعات، پرسش‌های مستقیم بیشتری را مطرح کنیم. به جای مطرح کردن پرسش‌های کلی مانند اینکه «اوضاع چطور پیش می‌رود؟» می‌توانیم پرسش‌های خاصی را مطرح سازیم، «در این هفته چه مشکلاتی داشتیم؟» حالا افراد می‌توانند بلافاصله این پرسش‌های خاص را مطرح کنند. ما کار شرکت را محکم‌تر به دست گرفته‌ایم. سرانجام آنکه پیشترها، برقراری ارتباط میان مدیریت و کارکنان اغلب به صورت «یک‌سویه» و «بالا به پایین» بود. اما استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد به مباحثه‌های میان گروه مدیریت و ادارات و نیز خود ادارات، قوت بخشیده است. این موضوع با ایجاد انگیزه برای برقراری ارتباط دوسویه، گفت‌وگوی راهبردی را ترغیب می‌کند.

۲-۴-۷ تجارب شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات

رادی و بل در مورد تجارب خود طی اجرای مدیریت راهبردی عملکرد در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات برایمان صحبت کردند. اوایل آنها فکر می‌کردند که می‌توانند کل فرایند توسعه را در چند جلسه به پایان ببرند. گروه مدیریت هرگز فکر نمی‌کرد توسعه و اجرای نظام مدیریت راهبردی عملکرد شش ماه به طول بیانجامد. آنها ناچار بودند خیلی بیش از آنچه در آغاز انتظار داشتند، با کارکنان و بخش میانی مدیریت ارتباط برقرار کنند. معلوم شد که برخی نظام‌های اجرایی شرکت، از جمله آنهایی که

رایانه‌ای شده بودند، چندان در حد انتظار نبود. همچنین، کاشف به عمل آمد که تنها چند پایگاه داده‌های دستی و گسسته در اختیار دارند. این مسئله مشکلاتی را در گردآوری داده‌ها پیش می‌آورد، که اغلب هم داده‌ها به موقع در دسترس نبودند. در نتیجه، بیشتر اوقات گزارش‌های مدیریت خیلی دیر بیرون می‌آمد.

بهتر بود سازمان، پیش از آوردن نظام گزارش‌دهی جدید، بررسی می‌کرد که نظام‌های موجود چه داده‌هایی را عرضه می‌کنند. از آن گذشته، کسی باید به‌روز بودن یا نبودن اطلاعات در نظام‌های عرضه داده‌ها را بررسی می‌کرد. کارکنان در مورد اعلام نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد نسبتاً بی‌خیال بودند. وقتی شاخصی به‌ویژه پایین‌تر یا خیلی پایین‌تر از هدف‌گذاری مدنظر بود، آنها خیلی زود جا می‌زدند. وقتی شاخص‌های کلیدی عملکرد نشان‌دهنده شکست «آنها» در مدیریت بود، قضیه از این هم بدتر بود. در نتیجه، اوایل شاخص‌ها را به چشم طلبکار می‌دیدند.

به گفته بل: کار با مدیریت عملکرد، مستلزم آن است که افراد به لحاظ فکری قوی باشند. سروکار داشتن با شاخص‌ها، سخت‌تر از اعداد و ارقام مالی است. اعداد و ارقام مالی از نتایج گذشته خبر می‌دهند که در مورد آنها دیگر کار زیادی نمی‌توان انجام داد. از سوی دیگر، شاخص‌های کلیدی عملکرد افراد را به صورتی بی‌واسطه‌تر درگیر می‌کند. از آنجاکه این شاخص‌ها همیشه و در حفاصل یک ماه در دسترس است، افراد می‌توانند تقریباً بلافاصله واکنش نشان دهند. باین‌همه، باید به‌خاطر داشت که انگیزه منفی راه خوبی برای ترغیب افراد به استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد نیست. منظورم از انگیزه منفی این است که مدیران تنها از نتایج ضعیف شاخص‌ها با کارکنان صحبت می‌کنند. انگیزه مثبت زمانی پیدا می‌شود که مدیران و کارکنان بخواهند به کمک یکدیگر برای نتایج ناامیدکننده راه‌حلی بیابند و این موضوع افراد را به استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد در فعالیتهای عادی روزمره ترغیب می‌کند.

بل به ما گفت که تجربه شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات در جریان اجرا ناخوشایند بود:

همان‌طور که از جمع‌بندی نمودار سازمان برمی‌آید، شما هم پی برده‌اید که بروس رادی مدیرعامل و نیز سرپرست اداره سامانه‌های شبکه است. دلیل مسئولیت دیگر این

است که ناچار شدیم بن پرکینز رئیس پیشین این اداره را کنار بگذاریم، که آن هم تا حدودی در اثر اجرای این پروژه بود. گزارش‌های سنتی مدیریت شرکت نشان می‌داد که اداره سامانه‌های شبکه دارای گردش مالی انباشتی^۱ بوده و کمی از بودجه عقب است. ما انتظار داشتیم در ماه‌های سپری شده از سال، به بیشترین مقدار گردش مالی مورد نظر برسیم، چرا که همیشه اوضاع به همین منوال بود. پس، جای تعجب نداشت که پرکینز می‌گفت صورت سفارش‌ها بسیار امیدوارکننده است و به نظر او برای تحقق بودجه مشکلی وجود نداشت.

زمانی که تصمیم گرفتیم برای رسیدن به بینشی بهتر در مورد شرایط کنونی و انتظارات آینده خود از شاخص‌های کلیدی عملکرد و هدف‌گذاری‌ها استفاده کنیم از پرکینز خواستیم این شاخص‌ها را در گزارش‌های اداری خود بگنجانند. اما اداره سامانه‌های شبکه، نمی‌توانست این کار را انجام دهد، چون سامانه‌های مناسب برای عرضه داده‌های لازم را در اختیار نداشت. وظیفه حل هرچه سریع‌تر این مشکل به پرکینز محول شد. او سعی کرد با فشار بسیار زیاد روی کارکنانش این کار را انجام دهد، که کلی ناآرامی به بار آورد. سرانجام، پرکینز نتوانست از عهده ادعاهایش درباره رسیدن به گردش مالی مورد انتظار برحسب نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد برآید. اعتماد گروه مدیریت و نیز کارکنان شرکت از او سلب شد و به ناچار او را برکنار کردیم.

عاقبت، ماجرای پرکینز به برکناری او انجامید. به دلیل اجرای عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد توانستیم در اوایل کار، در مورد مشکلات آینده سامانه‌های شبکه ارتباطات هشدار دهیم. به همین دلیل هم پرکینز عواقب آن را زودتر از حد انتظار پیش‌بینی کرد. پس از آنکه من و مدیران اداره سامانه‌های شبکه این شاخص‌ها را توسعه دادیم، روشن شد که انتظارات گردش مالی پرکینز بسیار بیش از اندازه خوش‌بینانه بود. اگر این موضوع را زودتر می‌فهمیدیم، زودتر واکنش نشان می‌دادیم. هدف ما ایجاد فضایی باز در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات است و مدیریت عملکرد در انجام آن، ما را یاری می‌دهد. در واقع، این شاخص‌ها در حکم ابزار کنترل است. همچنان که حوزه‌های دارای عملکرد نه چندان خوب از طریق شاخص‌های کلیدی

عملکرد نمایان می‌شود، ما نیز بهتر می‌توانیم در مورد نتایج، باز و صادقانه عمل کنیم. وقتی با برخی مدیران میانی شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات مصاحبه کردیم، به نوعی تناقض در نگرش آنها به عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و استفاده عملی آنها از این شاخص‌ها پی بردیم. از یک سو، مدیران میانی به استفاده از شاخص‌ها نگرشی مثبت داشتند و این واقعیت را در نظر می‌گرفتند که با این شاخص‌ها می‌توان تا جایی که سنجش پرداخت که راهبرد شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات در حال تحقق باشد و این مزیت اصلی آنهاست. این انگیزه زیادی به آنها می‌داد؛ دیدن آنکه موفقیت شرکت در بازار، نتیجه مستقیم کار آنهاست. از سوی دیگر، مدیران میانی به شیوه ایجاد شاخص‌ها اعتراض داشتند، چنان‌که نظر ادوارد ولز مدیر نگهداری این گونه بود:

ما در حال و هوای پروژه توسعه نبودیم. گروه مدیریت از پیش تصوری از عوامل اساسی موفقیت در ذهن داشت. این عوامل اساسی موفقیت صرفاً به ما ارائه شد و به ما گفتند که برای آنها به ایجاد شاخص‌های کلیدی عملکرد بپردازیم. به همین علت هم عوامل اساسی موفقیت مورد حمایت مدیران میانی نبود. در مورد شاخص‌های کلیدی عملکرد، قضیه کمی فرق می‌کرد، چون دست کم اجازه داشتیم که تا حدی خودمان آنها را تعیین کنیم. من این کار را به کمک کارکنانم انجام دادم. بعد هم گروه مدیریت نهاده ما را ارزشیابی کرد و اعضای گروه مشخص کردند که کدام شاخص‌ها و هدف‌گذاری‌ها برای اداره اهمیت دارند. بعضی از شاخص‌ها لحاظ نشده و بقیه آنها هم طوری انتزاعی بازتعریف شدند که نمی‌توانم کاری با آنها بکنم.

شین مک‌آنالی، مدیر ارتباطات داده‌ها، اضافه کرد:

بازارها و فعالیت‌های ادارات در داخل شرکت شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات متمایز از یکدیگرند. به همین دلیل، این مجموعه شاخص‌های عمومی که گروه مدیریت آن را توسعه داده، ارتباط زیادی با ادارات نداشته است. برای مثال، به‌طور معمول ما در بحث‌های مقدماتی وقت زیادی را به مذاکره با مشتریان بزرگ‌تر طرف معامله خود اختصاص می‌دهیم. ما با سفارش‌هایی بالقوه بزرگ و مبالغی هنگفت سروکار داریم. همین الان آماده‌ایم برای یک معامله پیشنهاد بدهیم و صد درصد اطمینان داریم که این سفارش را خواهیم گرفت. برای گرداندن اداره من با شاخص‌های کلیدی عملکرد، «درصد

پیشنهادهای موفق» چندان فایده‌ای ندارد. از نظر ما، امتیاز آن همیشه صددرصد است. البته قضیه در مورد اداره سامانه‌های شبکه فرق می‌کند. برای این اداره، همین شاخص‌های کلیدی عملکرد بسیار مرتبط است، چرا که سفارش‌های آنها کم‌حجم‌تر و کوتاه‌مدت است.

طی مباحثات در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات، برای ما روشن شد که اجرای عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد مستلزم کنترل هماهنگ و مداوم گروه مدیریت است. برای مثال جیمز ویلفورد، مدیر شبکه داخلی رایانه، یادآور شد: نیاز به کنترل و نظارت از خود راهبرد آغاز می‌شود. اگر با همان سبک و سیاقی که راهبرد را اجرا می‌کنیم، ارزشیابی شویم، باید تدوین و ایجاد ارتباط آن از سوی گروه مدیریت به روشنی صورت گیرد. باید ارتباط بین راهبرد و شاخص‌هایی را که به ما داده‌اند، درک کنیم. حالا نمی‌توانیم آن را بفهمیم، چون در جریان ایجاد عوامل اساسی موفقیت دخالت نداشتیم. یکی دیگر از مواردی که نداریم، ساختاری مشورتی است که در آن، شاخص‌های کلیدی عملکرد شاخص‌های کلیدی عملکرد مورد بحث و بررسی قرار گیرد. از آن گذشته، مدیران باید با افراد خود درباره نتایج واقعی آن دسته از شاخص‌های کلیدی عملکرد که مسئولیت آن را دارند، صحبت کنند. تا زمانی که مدیریت به اندازه کافی به این شاخص‌ها علاقه نشان ندهد، هیچ‌کس تمایل ندارد اقدامات خود را بر مبنای آنها پایه‌ریزی کند.

چند موضوع دیگر نیز در گفت‌وگو با مدیران میانی، چند موضوع دیگر نیز مطرح شد، آنها بر این باور بودند که در کل، گنجاندن عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در گزارش‌هایشان مزیت‌هایی را برای شرکت شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات داشته است. مزیت‌هایی همچون: آنچه در درون سازمان اتفاق می‌افتد، آشکارتر شده است؛ مجال واکنش و اقدام سریع‌تر و کنترل و نظارت بهتر بر فرایندهای کسب‌وکار وجود دارد. انتظار می‌رفت این شاخص‌ها بر ترازنامه و حساب سود و زیان شرکت تأثیر مثبت داشته باشند. البته گرایش افراد مورد بررسی، در مورد مزایای عملکرد خودشان چندان مثبت نبود، زیرا طی فرایند توسعه، مشاوره و همکاری بسیار

کمی صورت گرفته بود. چگونگی امکان استفاده بخش میانی مدیریت از این شاخص‌ها همچنان نامشخص باقی ماند.

اقدامات انجام گرفته برای گردآوری داده‌های مورد نیاز، بخش میانی مدیریت را واداشت که احساس کنند تحلیل هزینه - منفعت در آن موقع منفی از کار درمی‌آید. بیشتر ادارات در مورد یک تا پنج شاخص کلیدی عملکرد مسئول شناخته می‌شدند. مدیران میانی اغلب فکر می‌کردند که این تعداد شاخص مناسب و امکان‌پذیر است. البته در مورد آنکه در داخل اداره، مسئولیت یک شاخص به‌ویژه با چه کسی است، هنوز عدم قطعیت دیده می‌شد. این شرایط عدم قطعیت بدتر هم می‌شد، چرا که گروه مدیریت بازخورد پیشرفت شاخص‌های کلیدی عملکرد را به‌طور رسمی ارائه نمی‌کرد.

۳-۴-۷ آینده شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات

در فضای شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات، احساس عمومی حاکی از آن بود که اجرای مدیریت عملکرد تا اندازه‌ای سودمند است. متأسفانه، پروژه از حرکت ایستاد. چند ماه پس از اجرای نظام جدید مدیریت عملکرد، دیگر گزارش‌های مدیریت دیر بیرون می‌آمد، یا اصلاً منتشر نمی‌شد. دلایل آن عبارت بود از:

- گروه مدیریت نشان داده بود که اولویت اول با عملیات روزانه است، در نتیجه، کارکنان شرکت هرگز مجال آن را نمی‌یافتند که واقعاً به شاخص‌های کلیدی عملکرد بپردازند. از این‌رو، آنها از چگونگی امکان کمک این شاخص‌ها به اثربخش و کارا تر شدن خود تجربه‌ای نداشتند.

- گروه مدیریت پیشاپیش تصمیم گرفته بود که کارکنان ملزم به اقدام براساس نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد خاص نباشند. افراد باید خودشان تصمیم می‌گرفتند که چه کاری انجام دهند. گروه مدیریت هم صرفاً تحلیل روند را به انجام می‌رساند. آنها بیم آن داشتند که در صورت پافشاری روی اقدام، هرگز نظام جدید راه نیافتد. چه‌بسا کارکنان فکر می‌کردند که ارزشیابی آنها مبتنی بر برنامه‌های اقدام باشد. اما کل تأثیر آن در این حد بود که گزارش‌های دربردارنده شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکنان را تا حدی به اقدام وامی‌داشت. جای تأسف بود، زیرا درواقع، این اقدامات برای لحاظ شدن

در فعالیت‌های روزمره افراد بسیار مناسب بودند. درحقیقت، امکان تأثیر مثبت این مسئله روی سطح پذیرش نظام جدید مدیریت عملکرد نیز وجود داشت.

● روش‌های توسعه‌یافته برای عرضه داده‌های مورد نیاز، یا ناکافی بود یا وجود نداشت. به همین علت، کارکنان برای گردآوری دستی ارقام، وقت زیادی صرف می‌کردند. افزون‌بر این، طرح کلی گزارش‌ها نامشخص و بدون جذابیت بود. طی جلسات کاری، این گزارش‌های جدید مورد بحث و بررسی مدیریت میانی و کارکنان قرار نمی‌گرفت، یا دست‌کم به اندازه کافی بررسی نمی‌شد. در نتیجه، کارکنان نیز علاقه زیادی به شاخص‌های کلیدی عملکرد نشان نمی‌دادند.

طی جلسه‌ای که برای بررسی یافته‌های مصاحبه‌های ما برگزار شد، رادی و بل اطمینان دادند که شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات، مدیریت عملکرد را ادامه می‌دهند. آنها علل مشکلاتشان را پذیرفتند و ابراز کردند که براساس مصاحبه‌های انجام گرفته، همه در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات به سودمندی بهره‌گیری از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد باور دارند. هر دو ابراز امیدواری می‌کردند که خود را وقف احیای مدیریت عملکرد و ایجاد اشتیاق در کارکنان شرکت کنند. رادی خواهان افزایش خودکنشی کارکنان با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد بود، ایده‌ای که باید با افزایش اختیارات کارکنان در حوزه اقدام تحقق می‌یافت، به گونه‌ای که خود آنها بتوانند در نتیجه این شاخص‌ها تأثیر داشته باشند. هر دو مدیر اجرایی پذیرفتند که در آینده، گروه مدیریت در بهره‌گیری از مدیریت عملکرد طی عملیات روزانه خود نقشی الگویی و مهم ایفا کند.

به گروه مدیریت سامانه‌های شبکه ارتباطات توصیه کردیم که «دور به‌روزرسانی»^۱ را به انجام رسانند. طی این دور، مدیران ارتباط عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد توسعه‌یافته را با مأموریت و راهبرد شرکت ارزیابی می‌کنند. در صورت لزوم، ممکن است شاخص‌ها تعدیل شوند یا جای خود را به شاخص‌های جدید بدهند. در پی آن، مدیران یکایک ادارات، نحوه تولید داده‌ها برای شاخص‌های کلیدی عملکرد را

کاملاً بررسی می‌کردند. امکانات این کار از طریق اصلاح سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات موجود یا با اجرای سیستم‌های جدید ایجاد می‌شد. نظام گزارش‌دهی از نوع مناسب و درست آن به آنها در ایجاد طرح کلی گزارش‌ها با جذابیت‌های لازم کمک خواهد کرد.

۷-۴-۴ آموزه‌ها

از اجرای نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات می‌توان درس‌های زیادی گرفت:

- مورد شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات به‌وضوح نشان داد که مشارکت اولیه کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد برای زمینه‌سازی حمایت از نظام جدید مدیریت عملکرد در سازمان بسیار ضرورت دارد. کارکنان از این رهگذر، هم بهتر درک می‌کنند که کدام متغیرهای کسب‌وکار برای کارکرد و عملکرد درست شرکت اهمیت دارند و همچنین درمی‌یابند که چگونه می‌توانند در تحقق راهبرد شرکت نقش داشته باشند. از آن گذشته، به‌طور معمول کارکنان در جایگاهی بهتر از گروه مدیریت قرار دارند تا نشان دهند در محدوده ادارات خودشان چه موضوعاتی درخور اهمیت است. از سوی دیگر، تنها دغدغه گروه مدیریت، بایستی اطمینان یافتن از هم‌راستایی این موضوعات با مأموریت و راهبرد شرکت باشد. تحمیل عوامل اساسی موفقیت از بالا به پایین، اثر معکوس دارد: کارکنان نمی‌توانند با آنها رابطه برقرار کنند، در نتیجه، از شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌اندازه کافی یا اصلاً استفاده نمی‌کنند.

- چنان‌که معلوم شد، تمامی عوامل اساسی موفقیت در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات با راهبرد شرکت ارتباط داشتند. افزون‌بر این، تمامی شاخص‌های کلیدی عملکرد برای همه ادارات یکسان بودند. از آنجاکه هیچ‌گونه شاخص عملیاتی و واحدی تعریف نشده بود، خصوصیات گوناگون ادارات متمایز از یکدیگر در نظام مدیریت عملکرد به‌اندازه کافی بازتاب نداشت. با وجود تفاوت مسئولیت‌های گروه مدیریت و مدیران میانی با یکدیگر، تمایزی در شاخص‌هایی که برای آنها تعریف می‌شد، به چشم نمی‌خورد. این مسئله عدم حمایت از این رهیافت جدید را در شرکت سامانه‌های شبکه

ارتباطات تا حدی توجیه می‌کند و از آنجا که مدیران میانی خیلی دیر وارد مرحله اجرا شدند، هیچ سازوکاری برای هشدار و کنترل این مسئله وجود نداشت.

• مدیران عامل اغلب به اجرای تغییرات در دوره‌های کوتاه تمایل نشان می‌دهند، به همین دلیل هم صبر کمتری دارند. همان‌گونه که رادی نشان داد، تغییر سازمانی با وجود مزیت‌های آشکار، به‌خودی‌خود به‌دست نمی‌آید. هدایت سازمان در طول دوره گذار از موقعیت قدیم به جدید، مستلزم توجه همیشگی مدیرعامل و گروه مدیریت است. براساس برآوردها، مدت زمان کلی دوره گذار نزدیک به سه سال است: سه تا شش ماه برای ایجاد مجموعه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، سه تا شش ماه برای ایجاد سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌گونه‌ای که بتوانند اطلاعات مورد نیاز را به‌دست آورند، یک سال برای آنکه افراد درون سازمان، کار با نظام جدید مدیریت عملکرد را فراگیرند و زیر نظر گروه مدیریت خود آموزش ببینند و یک سال هم تا پیش از آنکه مدیریت عملکرد به‌راستی «وارد خون» سازمان شود.

• داده‌های مورد نیاز برای محاسبه شاخص‌های کلیدی عملکرد باید به‌آسانی و به‌موقع فراهم شود. تجربه اعضای سازمان از سنجش عملکرد نباید به‌مثابه بار اضافی بر روی حجم کاری معمول آنها باشد، چرا که این وضعیت بلافاصله از انگیزه آنها می‌کاهد. لازم نیست که شاخص‌های کلیدی عملکرد صددرصد درست باشد، آنچه بیشتر اهمیت دارد، کارکرد هشدار آنهاست؛ یعنی قابلیت آنها در هشدار به سازمان در مورد تغییرات عملکرد. اگر داده‌ها فعلاً در دسترس نباشد، چه‌بسا می‌توان به‌جای آن از شاخص‌های جایگزین^۱ استفاده کرد. این شاخص‌ها عبارت‌اند از آن دسته از شاخص‌های کلیدی عملکرد که واقعاً اطلاعات مورد نیاز را کاملاً به‌دست نمی‌دهند، بلکه تنها نشانه‌ای از راستایی را ارائه می‌کنند که در آن، برخی فرایندهای کسب‌وکار توسعه می‌یابند. پس از به اجرا درآمدن سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات و ارتباطات یا رویه‌های ثبتي جدید، می‌توان شاخص‌های کلیدی عملکرد «واقعی» را جانشین شاخص‌های جایگزین کرد.

• در مورد برقراری ارتباط مستقیم شاخص‌های کلیدی عملکرد با حقوق کارکنان،

مباحثاتی در شرکت سامانه‌های شبکه ارتباطات جریان داشت. قرار شد این کار را انجام ندهند، چون ممکن بود جنبه تنبیهی آن روی سکه پرداخت تشویقی بر فضای استفاده از مدیریت عملکرد حاکم شود و مقاومت ایجاد کند. دادن جوایز غیرنقدی ناقابل در میان جمع، مانند نوشیدنی یا شیرینی در ازای عملکرد خوب، احتمالاً راه بهتری برای نشان دادن پذیرش عملکردهاست. اینکه افراد در فعالیت‌های روزمره خود از شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌طور مؤثر استفاده کرده باشند یا نه، خودبه‌خود در عملکرد کلی فرد نمایان خواهد شد.

• شرح مورد سامانه‌های شبکه ارتباطات به‌روشنی نشان می‌دهد که اجرای مدیریت عملکرد به‌خودی‌خود به موفقیت نمی‌انجامد. به‌طور کلی، مسئله این نیست که نگرش مدیریت و کارکنان به عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد مثبت باشد یا نه، چرا که به‌طور معمول مزیت‌های این روش بر همگان آشکار است. اما این به تنهایی کافی نیست. وجود رهیافتی ساختارمند که طی مراحل اولیه اجرا، همه افراد سازمان را درگیر سازد نیز ضرورت دارد. تنها در آن صورت می‌توان به حمایت درون‌سازمانی مورد نیاز پرداخت، حمایتی که مبنای استفاده روزمره از مدیریت عملکرد را تشکیل می‌دهد.

۷-۵ مطالعه موردی: عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد

در شرکت اسپات فری

در جریان برگزاری یکی از کارگاه‌های مدیریت عملکرد، با آقای فورست^۱ مدیرعامل شرکت اسپات فری^۲ آشنا شدیم. او گفت نگرش ما در زمینه مدیریت عملکرد بسیار جالب است و می‌خواهد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد را در شرکت اسپات فری اجرا کند. پس از گفت‌وگویی کوتاه، برای او آرزوی موفقیت بسیار کردیم و گفتیم در صورت نیاز، می‌تواند با ما تماس بگیرد.

درحالی‌که به فورست که با شور و شوق از اتاق خارج می‌شد، نگاه می‌کردیم، از

1. Mr Forrest

2. Spot Free Inc

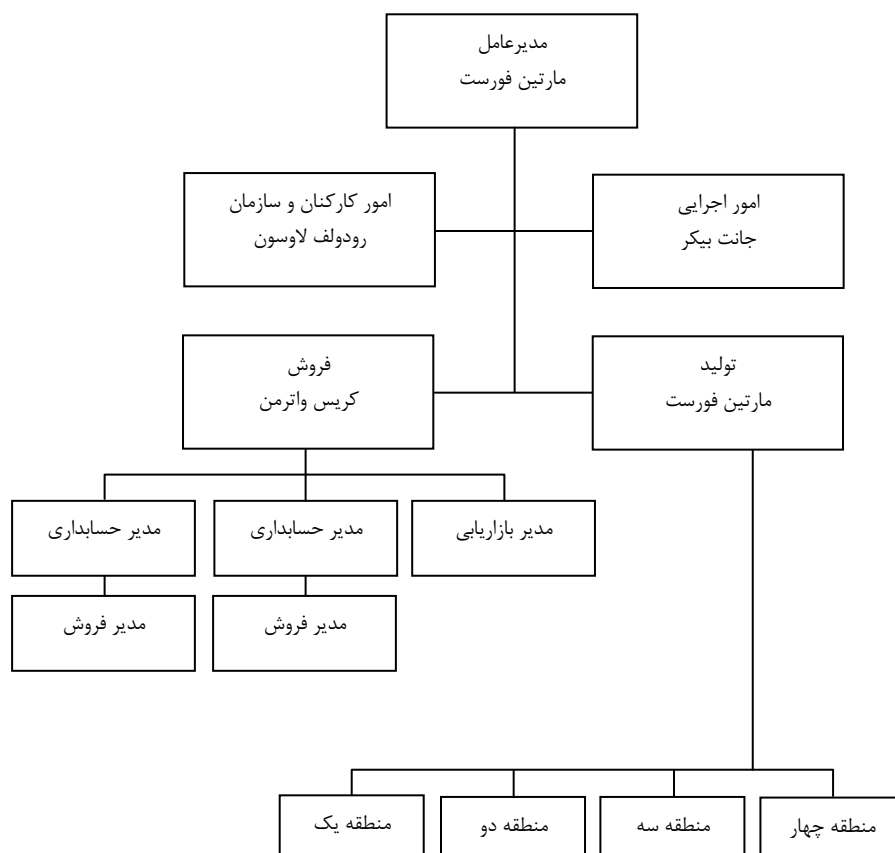
خود می‌پرسیدیم که آیا دوباره او را خواهیم دید. مثل همیشه، دوست داشتیم از تجارب او در مورد اجرای مدیریت عملکرد بر مبنای عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و نتایجی که به دست می‌آورد، باخبر شویم.

سه ماه بعد، فورست تماس گرفت و ما را به دفتر کارش دعوت کرد. او می‌خواست در مورد کارهایی که برای اصلاح نظام مدیریت عملکرد شرکت انجام داده بود و نتایج آن، با ما صحبت کند. احساس می‌کرد پیشرفت کار کافی نیست. البته ما هم با کمال میل خواهان کمک به او بودیم و دو هفته بعد، برای اولین بار، از دفتر مرکزی اسپات فری دیدن کردیم. مطالعه موردی زیر، شرحی است از آنچه گذشت.

۱-۵-۷ سازمان

اسپات فری، شرکت تخصصی خدمات پاک‌سازی و جزو یکی از بزرگ‌ترین مجموعه شرکت‌های خدمات بهداشتی در دنیاست. این شرکت در زمینه پاک‌سازی و نگهداری تجهیزات و ساختمان‌ها فعالیت می‌کند و چهار اداره جداگانه دارد: بازرگانی، تولید، کارکنان و سازمان‌دهی و امور مالی (شکل ۱۲-۷). گردش مالی شرکت ۸۴ میلیون دلار است و ۶۹۵ نفر به صورت تمام‌وقت یا پاره‌وقت در آن اشتغال دارند. شرکت در بازار، به‌ویژه در بخشی خاص جایگاهی مستحکم دارد، به‌گونه‌ای که در این بخش، ۹۵ درصد گردش مالی شرکت محقق می‌شود.

شرکت اسپات فری در فضایی پیوسته در حال دگرگونی فعالیت می‌کند. تقاضاهای مشتریان در زمینه خدماتی که اسپات فری ارائه می‌دهد، در حال تغییر است؛ آنها بیش از پیش به دنبال کار بیشتر در ازای پول کمترند. در عین حال، قوانین و مقرراتی که باید رعایت شوند، مانند قوانین و ضوابط زیست‌محیطی، چندبرابر شده و به مراتب سخت‌گیرانه‌تر می‌شوند. رقابت شدت می‌گیرد و در اثر آن، دیگر اسپات فری نمی‌تواند تمدید خودبه‌خود قرارداد با مشتریانش را بدیهی تلقی کند. در جلسه‌ای که داشتیم، فورست جریان شرکت را این‌گونه خلاصه کرد: «تغییر تنها عامل ثابت در عملیات شرکت اسپات فری است».



شکل ۱۲-۷ ساختار سازمانی شرکت اسپات فری

اعتبار، تخصص، تجربه فراوان و کیفیت برتر، از خصوصیات بارز شرکت اسپات فری است. همگان به این موضوع اذعان می‌کنند. بخش عمده گردش مالی شرکت، «پول بی‌دردسر» بود، زیرا سال‌ها این پول به راحتی از یک بخش بازار جداگانه به دست می‌آمد. به همین علت، در این مدت، سازمان رویه‌هایی وقت‌گیر و نگرشی نسبتاً انعطاف‌ناپذیر به مشتریان در پیش گرفته بود. فورست احساس می‌کرد «سازمان چرتش بریده، چون تا

حالا بازار از ما توقع تغییر نداشت». مدیریت اذعان داشت که در آینده، این خصوصیات سازمان برای حفظ جایگاه محکم اسپات فری در بازار کافی نخواهد بود. به همین دلیل آنها در قالب بخشی از جدیدترین فرایند توسعه راهبردی خود دست به فرایند تغییر زدند تا جایگاه اسپات فری را در بازار حفظ و در صورت امکان، تقویت کنند. مهم‌ترین اهداف راهبردی عبارت بودند از:

- **تداوم:** پخش گردش مالی شرکت در بین بخش‌های مختلف بازار و مشتری؛
 - **توسعه بازارهای موجود و جدید:** فعال تر شدن در تولید محصولات و کسب منابع درآمد، با تأسیس اداره بازرگانی جدید؛
 - **افزایش انعطاف‌پذیری:** فراهم ساختن زمینه انعطاف‌پذیری بیشتر در سازمان و کارکنان آن به گونه‌ای که بتوانند به‌طور مناسب و سریع، خواسته‌های مشتریان را پیش‌بینی کنند و به آنها پاسخ دهند؛
 - **نظارت بر سطح کیفی درست:** اطمینان از آنکه خدمات ارائه شده از سوی اسپات فری با توافقات انجام گرفته با مشتریان مطابقت دارد، اما فراتر از آن نیست؛
 - **بهبود کارایی:** کاهش هزینه‌های عملیات شرکت به‌منظور بهبود جایگاه آن در بازار. فورست با این پرسش به فکر فرورفته بود که: «چطور می‌توانم گروه مدیریت و کارکنان را در جریان ضرورت انجام تغییرات پیشنهادی قرار دهم؟» او گفت:

اغلب شیوه برخورد کارکنان ما با مشتریان زمانی که پرسشی دارند یا خواهش‌های را مطرح می‌کنند، «حالا صبر کن و ببین» است. ما باید بر کیفیت و رضایت مشتری تمرکز کنیم و رویکردی فعال نسبت به مشتریان شرکت و بازار داشته باشیم. باید به افراد مسئولیت‌های بیشتری داد و آنها نیز مسئولیت‌پذیرتر باشند، به گونه‌ای که بیشتر فکر کنند که آیا فعالیت‌هایشان ارزش افزوده‌ای برای مشتریان و آینده شرکت اسپات فری دارد یا نه.
- یکی از فنونی که فورست تمایل داشت از آن برای پیش کشیدن موضوع تغییر در شیوه برخورد استفاده کند، مدیریت راهبردی عملکرد بود. فورست گفت:
- اغلب عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، نسبت به اعداد و ارقام

مالی، بسیار ملموس تر و به فعالیت‌های عملیاتی نزدیک‌ترند، به همین دلیل باید بیشتر مورد علاقه مدیران میانی باشند. با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، مدیران میانی برای اداره و کنترل واحدهای خود مجهزتر خواهند بود. قصد ندارم از مدیریت عملکرد برای زیر نظر داشتن مدیرانم استفاده کنم. برعکس، می‌خواهم به کمک آن، مدیران را ترغیب کنم که نخستین گام را در راه بهبود عملکرد خود و واحدهایشان بردارند.

۲-۵-۷ مرحله اول

در کار قبلی، فورست در زمینه اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، تجربه‌ای به دست آورده بود، با این حال، هنوز دید خیلی مثبتی نداشت. افراد شرکت در مقابل شاخص‌های کلیدی عملکرد مسئولیتی احساس نمی‌کردند و گروه مدیریت نیز با نتایج واقعی، چندان کار نداشت. این همان چیزی بود که فورست به دنبال پیشگیری از وقوع آن در اسپات فری بود، از این رو، برای مثال با مراجعه به برخی متون در این زمینه، خود را آماده می‌کرد. او به مطالبی برخورد که استاندارد عملکرد نام دارد. استاندارد عملکرد به مقایسه عملکرد فرد با استاندارد توافق شده از پیش می‌پردازد. فورست تصمیم گرفت از طریق مشورت با اعضای گروه مدیریت و مدیران مناطق، استانداردهای عملکرد را به وجود آورد. فورست این‌گونه ماجرا را تشریح می‌کرد:

از هر مدیر سؤالاتی در زمینه مسئولیت‌ها و وظایفش می‌پرسیدم. مانند آنکه: «وظایف شما چیست؟» «چرا این وظایف را انجام می‌دهید؟» و «در چه شرایطی وظایف خود را به خوبی به انجام می‌رسانید؟» با کمک یکدیگر، پنج مورد از مهم‌ترین مسئولیت‌های هر یک از مدیران را شناسایی کردیم. به دنبال آن، به تعیین نتایجی پرداختیم که مدیران باید به آنها دست می‌یافتند. این نتایج را به وسیله استانداردهای عملکرد تعدیل کردیم (جدول ۵-۷).

جدول ۵-۷ نمونه‌هایی از استانداردهای عملکرد

| مسئولیت‌ها | نتایج | استانداردهای عملکرد |
|------------------------------|---|--|
| مدیر امور کارکنان و سازمان | | |
| بررسی پیشرفت پروژه‌های بهبود | بهبود مستمر کیفیت عملیات | ۸۰ درصد اهداف تدوین شده برحسب موارد بهبود تحقق یابد. |
| مدیر منطقه جنوب شرقی | | |
| نظارت بر موارد غیبت از کار | انجام کارها با حداکثر کارایی ممکن، بدون مرخصی افراد و با سطح بالای پذیرش اجتماعی. | در پایان سال، میانگین مرخصی استعلاجی از ۱۰ درصد در طول سیزده دوره گذشته بیشتر نباشد. |

مسئولیت‌ها، نتایج و استانداردهای عملکرد را هم مدیرعامل و هم مدیر مسئول تعیین کردند و در مورد آن با یکدیگر به توافق رسیدند. پس از چند ماه استفاده از این استانداردها، فورست بر اوضاع مسلط شد. او از نتایج کار راضی بود، اما هنوز موضوعاتی وجود داشت که باید به آنها پرداخته می‌شد. به نظر فورست:

گفت‌وگوهای ماهانه در مورد استانداردهای عملکرد نشان داد که همه از این استانداردها درست استفاده نمی‌کردند. حدود نیمی از مدیران فعالانه از استانداردهای عملکرد استفاده می‌کردند، درحالی‌که نیمی دیگر از ابتدا به دنبال بهانه بودند تا از آنها استفاده نکنند و می‌گفتند که با شیوه سنجش استانداردهای عملکرد مشکل دارند و برایشان سخت بود که به‌طور دقیق سطح پیشرفت حاصل را مشخص سازند. معلوم شد که برخی از استانداردهای عملکرد به‌اندازه کافی خاص نیستند. از این گذشته، افراد در مورد چگونگی و میزان نقش استانداردهای عملکرد در نتیجه کلی شرکت تردید داشتند. به نظر آنها، هیچ ارتباط مشهودی با راهبرد اسپات فری وجود نداشت.

در این دوره زمانی فورست از کارگاه ما دیدن کرد و از مدیریت عملکرد مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد خبردار شد. چنان‌که فورست یادآور می‌شد:

ظاهراً این فن دقیقاً همان چیزی بود که برای تثبیت هرچه بیشتر استانداردهای عملکرد در سازمان به آن نیاز داشتیم. این روش به گونه‌ای بود که فکر کردم می‌توانم آن را بلافاصله در اسپات فری اعمال کنم.

۳-۵-۷ مرحله دوم

فورست این‌گونه ادامه داد:

هنگام ارزشیابی استفاده از استانداردهای عملکرد، پیش‌نویس برنامه میان‌مدت را نیز در دست تهیه داشتیم. به دنبال راهی بودم که متن و اعتبار این برنامه بیشتر شود. به‌نظرم استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برگرفته از راهبرد شرکت، برای کمک به اجرای تغییرات پیشنهادی در این برنامه، مناسب بود. در آغاز تهیه پیش‌نویس برای برنامه میان‌مدت، فورست بر آن شد که مجموعه کارگاه‌هایی را برای گروه مدیریت سازمان‌دهی کند تا به ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد بپردازند. نتایج کارگاه اول در جدول ۶-۷ آمده که عبارت‌اند از: عوامل اساسی موفقیت راهبردی اسپات فری، عوامل اساسی موفقیت برخی واحدهای سازمانی، عوامل اساسی موفقیت فرایند اصلی ادارات بازاریابی و فروش، امور مالی و امور کارکنان و سازمان.

پرسش موردی ۱: در جدول ۶-۷، عوامل اساسی موفقیت نتایج و اقدامات کدام‌اند؟ آیا موردی وجود دارد که از قلم افتاده باشد؟

پرسش موردی ۲: شاخص‌های کلیدی عملکرد هریک از عوامل اساسی موفقیت ذکر شده در جدول ۶-۷ کدام‌اند؟

جدول ۶-۷ عوامل اساسی موفقیت در شرکت اسپات فری

| اهداف | عوامل اساسی موفقیت | توضیحات |
|---|---|---|
| سازمان | راهبردی | |
| تحقق حاشیه فروش مناسب | حاشیه مورد انتظار سهامدار | اسپات فری، با تحقق حاشیه توافق شده در مورد فروش، همچنان جذابیت خود را برای سهامدارانش حفظ خواهد کرد. |
| توزیع مخاطره گردش مالی جاری | نسبت گردش مالی در ترکیب‌های مختلف محصول - بازار | با کاهش سهم نسبی عمده‌ترین مشتری، پایه‌ای محکم برای تداوم ایجاد خواهد شد. |
| بهبود تصویر کلی | تصویری حرفه‌ای و مشتری‌پسند | باید تصویر مبتنی بر عرضه‌کننده محصول مدار به عرضه‌کننده مشتری مدار تبدیل شود. |
| اداره بازاریابی و فروش | واحد سازمانی | |
| پیشگیری از نفوذ رقبای در پایگاه مشتریان اسپات فری | از طریق نسبت قیمت/ کیفیت مورد پذیرش مشتریان | با کاهش سطح قیمت‌ها، مشتری X چندان مستعد روی آوردن به عرضه‌کننده دیگر نخواهد بود. |
| فرایند اصلی | | |
| ایجاد گروه فروش کارآمد | کارآمدی ارتقایی | تقویت فروش از طریق راهبرد برقراری ارتباط یا رقابت ارتقایی متعادل |
| | سودآوری فروش | حفظ سود ناخالص در سطح قابل قبول با توجه به تولید بهینه و سیاست قیمت در رقابتی تنگاتنگ ممکن خواهد بود. |

جدول ۶-۷ عوامل اساسی موفقیت در شرکت اسپات فری

| اهداف | عوامل اساسی موفقیت | توضیحات |
|---|------------------------------|--|
| سازمان | راهبردی | |
| اداره امور مالی | واحد سازمانی | |
| بهبود کیفیت فرایند اداری | نظام گزارش‌دهی مدیریت | با توجه به وجود نظامی کارآمد در ارائه آمار و ارقام مالی و غیرمالی، می‌توان اقدامات اصلاحی را اتخاذ کرد. |
| اداره امور کارکنان و سازمان | فرایند اصلی | |
| شفاف‌سازی وظایف، مسئولیت‌ها، اختیارات، استانداردهای عملکرد و رویه‌های اداری | رویه‌های مدیریت منابع انسانی | با بهره‌گیری از رویه‌های مناسب و ساده مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های استخدام، اخراج، آموزش، ارزشیابی و پاداش نیروها، می‌توان کیفیت عملیات را بهبود بخشید و هزینه‌ها را کاهش داد. |

۶-۷ مطالعه موردی: عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد

در شرکت فرضی فرابنفش

پیت فیلدز، مشاور مدیریت، خطاب به اعضای گروه مدیریت شرکت طراحی فرابنفش، که با دقت به توضیحات او در مورد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد گوش می‌دادند، صحبت می‌کرد. او پرسید: «نقطه آغاز توسعه عوامل اساسی موفقیت، کجاست؟» جان ویلیامز، مدیرعامل شرکت، پیش‌دستی کرد و گفت: «معلوم است، اهداف راهبردی».

پیت ادامه داد: «درست است. در چند هفته گذشته آنها را تعیین کرده‌ایم. حالا، چطور می‌خواهید به راهبرد شرکت دست پیدا کنید؟»

هلن، رئیس امور مالی شرکت، جواب داد: «باید عوامل اساسی موفقیت را برای

اهداف راهبردی استخراج کنیم، یعنی، مواردی را که برای شرکت فرابنفش اهمیت بیشتری دارند، به طوری که باید همیشه حواسمان به آنها باشد».

«بسیار خوب. بیایید با یک مورد آسان شروع کنیم - برای مثال تصویر کلی شرکت

فرابنفش. چه اقدامات راهبردی می‌توانیم برای آن تدوین کنیم؟»

گری ویلیامز پرسید: «دقیقاً منظورتان از اقدام راهبردی چیست؟»

هلن به پیت مجال پاسخ نداد و در جواب گفت: «برای اجرای راهبرد، باید مشخص

کنیم که با اهداف راهبردی می‌خواهیم چه کارهایی را به انجام برسانیم و به اصطلاح «نتیجه» چه باید باشد و برای نظارت بر پیشرفت این اقدامات، به شاخص‌های کلیدی

عملکرد نیاز داریم».

مارتین ویلیامز پرسید: «می‌توانید مثالی بزنید؟»

هلن ادامه داد: «برای مثال، بازهم تصویر کلی فرابنفش را در نظر بگیرید. ما می‌خواهیم

با برجسته کردن تصویر حاکی از دوستداری محیط زیست برای محصولاتمان، خودمان را از رقبا متمایز کنیم تا محصولات بیشتری را بفروشیم. نتیجه‌ای که نیاز داریم، تصویری مثبت است، چون به این ترتیب، مشتریان جایگاه شرکت فرابنفش را می‌خرند و نه جایگاه رقابت را».

پیت پرسید: «چرا؟»

هلن در پاسخ گفت: «خب، در حال حاضر، از مواد اولیه بازیافت‌شده با قیمت‌های

زیاد، یعنی از مواد واقعاً گران در محصولاتمان استفاده می‌کنیم، چون از تأثیر پلاستیک‌های تولیدی در محیط زیست کاملاً آگاهی داریم و این آگاهی را باید به مشتریانمان انتقال دهیم، وگرنه واقعاً نمی‌توانیم توجیهی برای افزایش قیمت‌هایمان نسبت به قیمت رقبا داشته باشیم».

او پیش از ادامه صحبت‌هایش نفسی عمیق کشید و گفت: «دلیل دیگر پیگیری

تصویر دوستداری محیط زیست، آن است که چه‌بسا مصرف‌کنندگان نهایی از محصولات ما روی‌گردان شوند، چون از این واقعیت بی‌خبرند که اینها از مواد پلاستیک بازیافتی

تجزیه‌شونده ساخته شده‌اند. در این شرایط بی‌خبری آنها، چه‌بسا مشتریان طرف معامله ما تصمیم بگیرند که دیگر محصولاتمان را نخرند و دست آخر ما بمانیم و یک انبار کالایی که نمی‌شود فروخت».

پیت پرسید: «حالا شما چطور این مورد را به‌صورت عوامل اساسی موفقیت درمی‌آورید؟»
هلن پاسخ داد: «گمان می‌کنم عامل اساسی موفقیت اول ما تصویر حاکی از دوستداری محیط زیست باشد».

پیت بلافاصله این نکته را روی صفحه نمایش یادداشت کرد و گفت: «با شما موافقم. اگر شرکت فرابنفش مدام پیگیر چگونگی تصویر خود نباشد، هرگز قادر به اجرای راهبرد خود نخواهد بود».

گری گفت: «ولی چطور می‌توانیم این عامل را بسنجیم؟»

پیت جواب داد: «سؤال خوبی است، گری. تصویر حاکی از دوستداری محیط زیست، یعنی اینکه عامل اساسی موفقیت اول را می‌توانید با استفاده از شاخص کلیدی عملکرد بسنجید».

جان صاف ایستاد و گفت: «به‌نظم منطقی است برای پی بردن به چگونگی دید بازار به خودتان، این موضوع را به‌نحوی بررسی کنید».

مارتین هم پیشنهادش را این‌طور مطرح کرد: «چطور است نظر مشتریان طرف معامله خودمان را جویا شویم؟»

جان نگاهی پرسشگر به برادر کوچکش کرد و گفت: «منظورت چیست؟»

مارتین در پاسخ گفت: «خب، می‌توانیم پیمایشی در مورد مشتریان انجام دهیم تا نظر آنها را در مورد تصویر کلی خودمان جویا شویم. برای مثال، نظرشان در مورد ما چیست؛ آیا به عقیده آنها، ما محصولات دوستدار محیط زیست تولید می‌کنیم یا نه؛ یا آنکه بینیم اصولاً عقیده‌ای دارند و اگر نداشتند، آن‌وقت باید به‌طور جدی روی تصویرمان کار کنیم!»

جان اظهار کرد: «خوب است. پس شاخص‌های کلیدی عملکرد ویژه تصویر کلی ما

«پاسخ‌های مشتریان» است. می‌خواهیم تعداد پاسخ‌های مثبت مشتریان را در مقایسه با مجموع کلیه پاسخ‌های مشتریان بدانیم. می‌توانیم با یک پیمایش ویژه سنجش کنیم». مارتین با شور و شوق گفت: «همچنین با پیمایش مستمر می‌توانیم به تعداد پاسخ‌های مثبت در هر دوره زمانی پی ببریم».

هلن گفت: «یک دقیقه صبر کن مارتین. تا به حال برآورد کرده‌ای که انجام مستمر چنین پیمایش‌هایی چه هزینه‌ای دارد؟ روی گنج که نشستیم - باور کن، من می‌دانم چه خبر است!»

جاننت باریمور، مدیر اداره مدیریت منابع انسانی، به کمک مارتین آمد و گفت: «اما هلن، همین الان تصمیم گرفتیم که تصویر کلی برای موفقیت شرکت طراحی فرابنفش ضروری است. از این رو باید عواقب آن را هم مثل عواید آن بپذیریم. نمی‌توانیم همین‌طوری به علائم تصادفی بازار یا مشتریانمان اطمینان کنیم. باید پیمایش ساختارمند انجام دهیم».

هلن سری تکان داد و جاننن در ادامه گفت: «بله، ممکن است این کار کمی پرهزینه باشد، به‌ویژه اگر تا حالا این کار را انجام نداده باشید و بخواهید از اول شروع کنید. ولی یک لحظه به راه چاره فکر کنید؛ یعنی باید در تاریکی و بی‌خبری از اطلاعاتی به‌سر برد که اهمیت زیادی برای شرکت ما دارد. آن وقت، هرگز نمی‌توانیم چیزی را هدایت کنیم، هدایت مجدد کارها که جای خود دارد!»

جاننن خیال هلن را راحت کرد و گفت: «البته ما به دنبال راه‌های کم‌هزینه‌تر برای روش سنجش مستمر می‌گردیم. فقط تا زمانی که به‌نحوی به نتایج مورد انتظار دست یابیم».

گری با سبک‌سری گفت: «در آن صورت، هرچند وقت یک بار باید بررسی مقطعی انجام دهیم و بپرسیم مشتریانمان در مورد کیفیت محصولاتمان نظری دارند یا نه». جاننن گفت: «فکر خیلی خوبی است. آنگاه می‌توان این داده‌ها را در شبکه فروش وارد کرد و از آن در ثبت شکایات کمک گرفت».

پرسش موردی ۱: برای هر یک از اهداف راهبردی، عوامل اساسی موفقیت نتیجه و اقدام کدام است؟ دست کم برای نتیجه و اقدام یک عامل اساسی موفقیت را شناسایی کنید.

پرسش موردی ۲: شاخص‌های کلیدی عملکرد هر یک از عوامل اساسی موفقیت شناسایی شده کدام‌اند؟

پرسش موردی ۳: آیا از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد که شناسایی کرده‌اید، می‌توان در سطوح پایین‌تر مدیریت شرکت فرابنفش استفاده کرد؟ اگر این‌گونه نیست، برای به‌دست آوردن شاخص‌های سطوح پایین‌تر، چه باید کرد؟

نکات کلیدی

- دارایی‌های ناملموس، افزون بر دارایی‌های ملموس سنتی‌تر، به‌گونه‌ای روزافزون از منابع اصلی ارزش در سازمان تلقی می‌شوند، باین‌همه، بسیاری از آنها در نظام‌های گزارش‌دهی رسمی لحاظ نمی‌شوند، چرا که این نظام‌ها برای گزارش اطلاعات اغلب مالی ابداع شده‌اند.

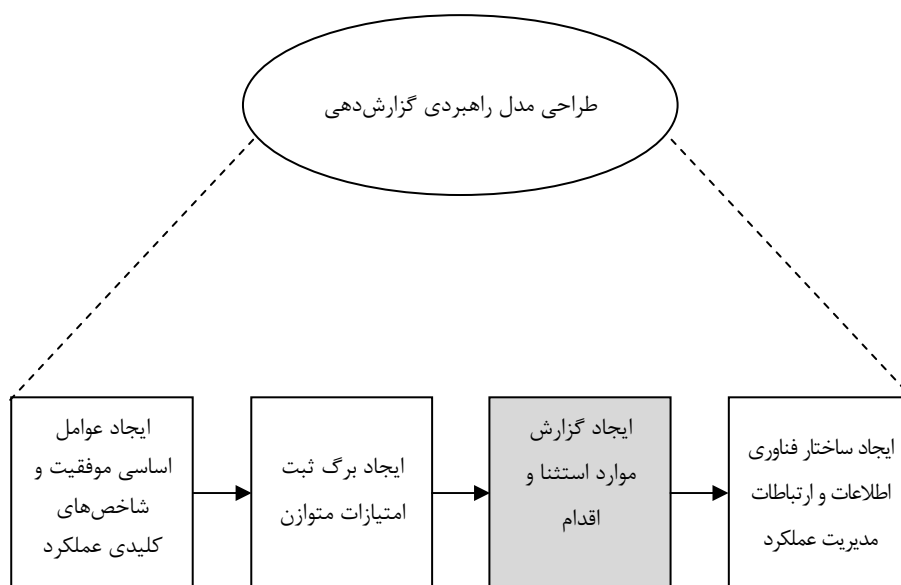
- با اجرای پروژه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، شاخص‌های محوری غیرمالی و مالی تأخیری در یک نظام گزارش‌دهی تلفیق می‌شوند که نگاهی متعادل از عملکرد سازمان و اجرای راهبرد و فرایندهای اصلی را در پیش روی مدیریت قرار می‌دهد.

- عوامل اساسی موفقیت، توصیفی کیفی است از عنصری در راهبرد که سازمان برای موفقیت، باید در آن سرآمد باشد. این عامل با استفاده از شاخص کلیدی عملکرد کمی می‌شود.

منابع و مأخذ

- Boulton, R. E. S., Libert, B. D. and Samek, S. M. (2000). *Cracking the Value Code: How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy*, New York: Harper Business.
- Burlton, T. (2001). *Business Process Management". t: Profiting from Process*, Sams.
- Charan, R. and Colvin, G. (1999). "Why CEOs Fail", *Fortune*, June 21.
- Doz, Y., Santos, J. and Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies win in the Knowledge Economy*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Foster, R. and Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market - and how to Successfully Transform them*, New York: Doubleday.
- Geelen, P. and Coevering, R van de (2005). *Integral Performance Management*, Deventer: Kluwer.
- Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*, San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers*, Oxford: Utterwoth-Heinemann.
- Smith, H. and Fingar, P. (2002). *Business Process Management: The Third Wave*, Tampa: Meghan Kiffer Press.
- Verweire, K. and Van den Berghe, L. (2002). "Integrated Performance Management: Adding a new Dimension", In A. Neely, A. Walters and R. Austin (eds.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield, UK: Cranfield School of Management, 587-594.
- White, C. (2005). Is BAM Alive and well? *DM Review*, September.

فصل هشتم برگ ثبت امتیازات متوازن



شکل ۸-۱ ایجاد برگ ثبت امتیازات متوازن

امروزه، دانشگاهیان و نیز کارورزان، به مدیریت عملکرد توجه بیشتری نشان می‌دهند. چنان‌که برآورد شده، از سال ۱۹۹۴ به این سو، در هر پنج ساعت از هر روز کاری، یک مطلب جدید در زمینه مدیریت عملکرد منتشر شده و در حال حاضر، بیش از دوازده میلیون پایگاه داده‌های شبکه اینترنت به این موضوع اختصاص یافته است (Marr and Schiuma, 2002). با این‌همه، ظاهراً فقط چند نویسنده و چند مفهوم محدود در عرصه مدیریت عملکرد حاکمیت دارند. در هر کنفرانس دوسالانه انجمن مدیریت عملکرد^۱، مآخذ نقل‌قول‌ها براساس مقالات ارائه شده تحلیل می‌شود. برای کنفرانس

1. Performance Management Association (PMA)

تحلیل مدیریت عملکرد ۲۰۰۲ در بوستون، در ۱۱۵ مقاله پذیرش شده ۲۲۴۸ نویسنده نقل قول‌هایی ارائه داده بودند (Marr and Schioma, 2002). از ۹۵ درصد این نویسندگان، کمتر از سه بار و از ۸۰ درصد آنها تنها یک بار نقل قول شده بود. در عوض، شمار نقل قول از رابرت کاپلان و دیوید نورتون به ترتیب، به ۱۵۴ و ۱۲۰ مورد می‌رسید. با نگاهی به تحلیل مآخذ نقل قول‌های کنفرانس‌های ۱۹۹۸، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۲، درمی‌یابیم که بیشتر آنها از کتاب‌ها و مقالات منتشره کاپلان و نورتون ارائه شده و عبارت بودند از: برگ ثبت امتیازات متوازن: تبدیل راهبرد به اقدام^۱، «برگ ثبت امتیازات متوازن: سنجه‌های محرک عملکرد»^۲ و سازمان متمرکز بر راهبرد: چگونگی پیشرفت شرکت‌های مبتنی بر برگ ثبت امتیازات متوازن در محیط جدید کسب‌وکار.^۳ به این ترتیب، برگ ثبت امتیازات متوازن به یکی از موفقیت‌آمیزترین مفاهیم در رشته مدیریت عملکرد مبدل شده است. براساس یافته‌های پیمایشی جدید انجام شده در مورد ۹۶۰ سازمان در پنج قاره ۵۹ درصد شرکت‌ها از برگ ثبت امتیازات متوازن استفاده می‌کنند و در سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۴ این مقدار ۱۸ درصد افزایش یافته است (Rigby, 2004). افزون بر این، برگ ثبت امتیازات متوازن در جایگاه یکی از هفتادوپنج ایده تأثیرگذار در قرن بیستم قرار گرفته است (Niven, 2005).

به گفته پروفیسور کاپلان، می‌توان موفقیت برگ ثبت امتیازات متوازن را این‌گونه تشریح کرد:

بین نگرش و راهبردی که در سطوح بالا توسعه می‌یابد و کارهایی که افراد در خط مقدم فعالیت‌ها (در سطوح پایین سازمان) انجام می‌دهند، شکاف عمیقی وجود دارد. این همان مسئله‌ای است که پیتر دراگر^۴ نزدیک به پنجاه سال پیش هنگام وضع عبارت مدیریت بر پایه اهداف، متوجه آن شد؛ اما در آن زمان، با هیچ زبانی امکان بیان ابعاد

1. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, 1996).

2. "Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance" (*Harvard Business Review*, January/February 1992).

3. *The Strategy-Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Harvard Business School Press, 2000).

4. Peter Drucker

این شکاف وجود نداشت. ابعاد این شکاف در دهه ۱۹۷۰ بازهم آشکارتر شد. نخست، مایکل پورتر و شرکت‌های مشاوره‌ای مانند گروه مشاوره بوستون به تدوین نظریه و شیوه عمل راهبرد برای مدیران اجرایی سطوح ارشد پرداختند. در همین حال، اقدامات روزمره کارکنان از طرح‌های مدیریت کیفیت کل تأثیر می‌پذیرفت، طرح‌هایی که محرک اشتغال و نیز بیانگر اهداف کارکنان بودند. با این‌همه، بین این دو طرح ابتکاری (راهبرد و توانمندسازی کارکنان) برای بهبود مستمر، پلی زده نشده بود. برگ ثبت امتیازات متوازن همان زبان مورد نیاز را به دست داد و در واقع، همان حلقه گمشده است. در برگ ثبت امتیازات، با تبدیل راهبرد انتزاعی به اولویت‌ها و ابتکارات راهبردی روشن و ایجاد ارتباط بین اینها و نتایج راهبردی ملموس و شفاف که باید سازمان و کارکنان آن در پی دستیابی به آن باشند (رضایت سهام‌داران، خرسندی مشتریان، فرایندهای کارا و کارآمد و نیروی کار بانگیزه)، پیوندی میان نگرش و راهبرد برقرار می‌شود. در این راه، برگ ثبت امتیازات متوازن راهبرد را وظیفه همگان می‌سازد و از آنجا که همه سازمان‌ها همان شکاف پیش‌گفته را پیش رو دارند، به‌ویژه هنگام گذار از سبک سنتی دستور و نظارت (که پیشترها بسیار مؤثر بود) به سبک توانمندسازی دوره نوین، به چیزی مثل برگ ثبت امتیازات متوازن نیاز دارند تا در پل زدن بر روی این شکاف کمکشان کند. نکته دیگر آنکه امروزه ارزش شرکت‌ها بیشتر مبتنی بر دارایی‌های ناملموس آنهاست. برای نمونه، رجوع کنید به اثر باروک لو^۱ از آموزشکده تجارت استرن^۲. نظام مالی سنتی نمی‌تواند اهمیت این‌گونه دارایی‌های ناملموس مانند افراد، فرایندها و نوآوری را به مدیران اجرایی ارشد و نیز کارکنان خط مقدم انتقال دهد، اما برگ ثبت امتیازات متوازن می‌تواند (Waal, 2003).

می‌توان گفت که برای بسیاری از سازمان‌ها، برگ ثبت امتیازات متوازن چنین شهرتی دارد، مبنی بر آنکه در تعریف مدیریت نوین به آنها کمک می‌کند. اکنون این مفهوم چنان موجودیت نهادینه یافته که مخالفت با آن دشوار است و به این ترتیب، هر مدیری باید اطلاعاتی در مورد آن داشته باشد (Hansen and Mouritsen, 2005).

1. Baruck Lev
2. Stern School of Business

اهداف فصل هشتم

- آشنایی خواننده با چگونگی ایجاد چهار دیدگاه در برگ ثبت امتیازات متوازن سنتی؛
- آشنایی خواننده با چگونگی توسعه نقشه راهبرد و مرتبط ساختن آن با برگ ثبت امتیازات متوازن؛
- ارائه بینشی به خواننده در زمینه نقادی‌های برگ ثبت امتیازات متوازن؛
- فعال‌سازی خواننده در مطالعه ارتباط بین سبک‌های مرکزیت و برگ ثبت امتیازات متوازن.

۸-۱ برگ ثبت امتیازات متوازن

به‌طور سنتی، برگ ثبت امتیازات متوازن دارای چهار دیدگاه یا حوزه است: نوآوری محصولات/ خدمات یا افراد (شامل یادگیری و رشد افراد)، اثربخشی فرایندهای درونی، تجارب مشتریان و عملکرد مالی (شکل ۲-۸).

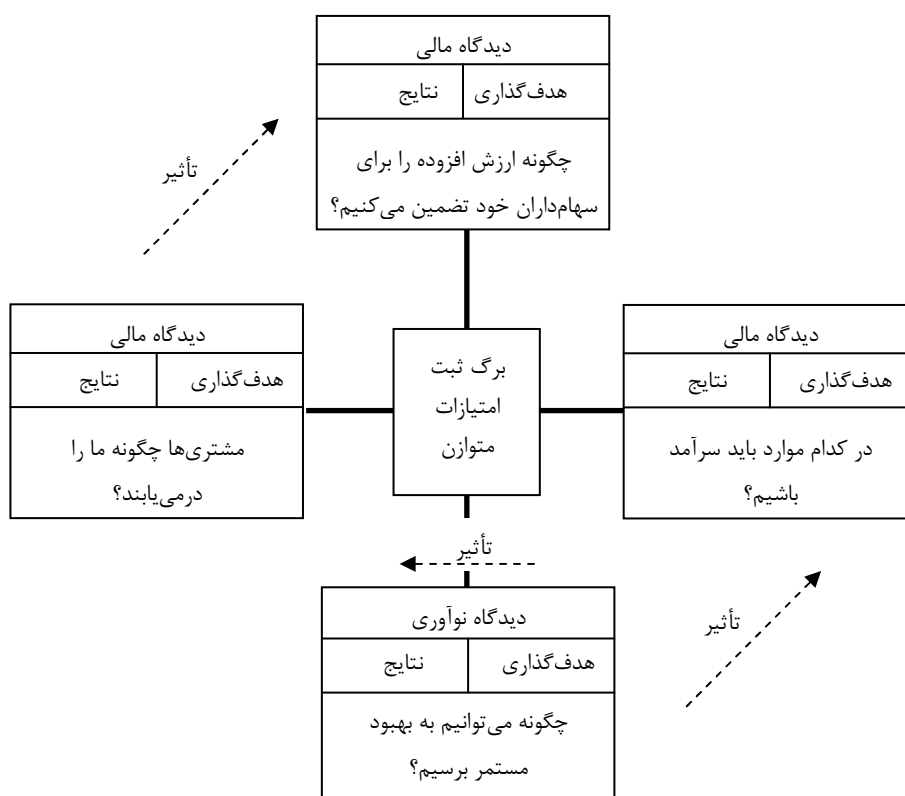
• دیدگاه نوآوری (یا یادگیری) این موضوع را می‌سنجد که سازمان هرچند وقت محصولات، خدمات یا فنون (تولید) جدیدی را وارد عرصه می‌کند. به‌این ترتیب، سازمان اطمینان می‌یابد که تنبل و سست نشده و به نوسازی مستمر خود می‌پردازد. گاهی سازمان‌ها جنبه‌های مربوط به افراد را در این دیدگاه لحاظ می‌کنند. از این موارد در سنجش رفاه، تعهد و توان افراد در سازمان استفاده می‌شود. جنبه‌های مربوط به افراد به سنجش ویژگی‌های فرهنگی مانند شراکت درونی، کار گروهی و تسهیم دانش و نیز سنجش ویژگی‌های فردی کلی مانند رهبری، قابلیت و استفاده از فناوری می‌پردازد.

• دیدگاه درونی (یا فرایند)، اثربخشی فرایندهایی را می‌سنجد که از طریق آنها، سازمان به خلق ارزش می‌پردازد. این دیدگاه به دنبال دیدگاه نوآوری مطرح می‌شود، چرا که نوآوری و افراد، با اجرا و مدیریت فرایندهای اثربخش، موجب توانمند ساختن سازمان در خلق ارزش می‌شوند. نقش افراد نوآور در توانایی سازمان برای خلق ارزش، دربرگیرنده اجرا و مدیریت فرایندهای اثربخش است. دیدگاه درونی، اثربخشی فرایندها را می‌سنجد. مطرح شدن آن پیش از دیدگاه مشتری به این دلیل است که رقابتی ماندن یا رقابتی‌تر شدن سازمان را امکان‌پذیر می‌سازد.

• دیدگاه مشتری، به سنجش عملکرد برحسب چگونگی تجربه مشتری از خلق

ارزش سازمان می‌پردازد. این دیدگاه پس از دیدگاه درونی مطرح می‌شود، زیرا فرایندهای کار، سازمان را به ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود قادر می‌سازد.

● دیدگاه مالی، به سنجش خط پایین مانند رشد، بازده سرمایه‌گذاری و دیگر سنجه‌های سنتی عملکرد کسب‌وکار می‌پردازد. این دیدگاه به دنبال دیدگاه مشتری مطرح می‌شود، زیرا استقبال بیشتر از سوی مشتریان، به مفهوم افزایش نتایج مالی است. این دیدگاه به این علت در جایگاه آخر قرار گرفته که نتیجه نهایی، وجود افراد متعهد مناسب، اجرایی و عملیاتی شدن فرایندهای اثربخش، توانایی نوسازی و نوآوری و توانایی خلق ارزش برای مشتریان سازمان است.



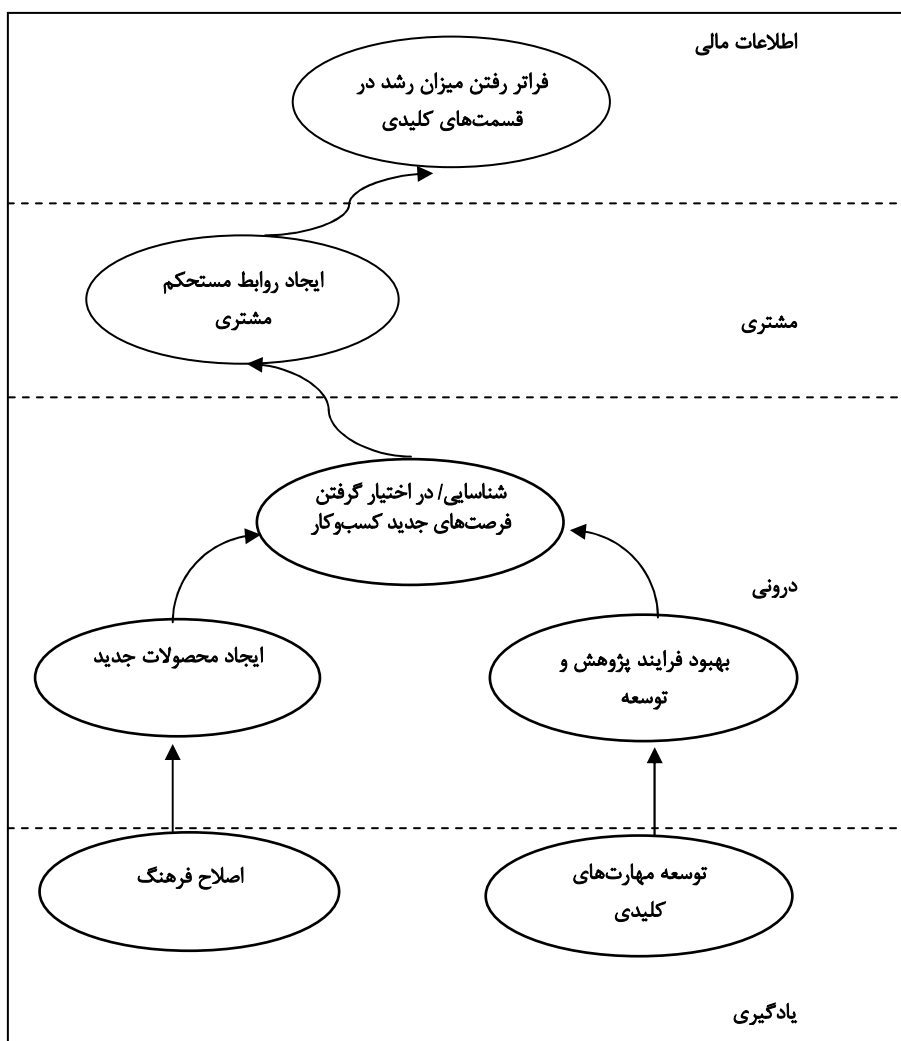
شکل ۸-۲ پایه‌ریزی برگ ثابت امتیازات متوازن

ممکن است دیدگاه‌ها و نیز شاخص‌های محوری هر سازمانی متفاوت باشد، اما ایده برگ ثبت امتیازات متوازن ارائه مجموعه‌ای متوازن از شاخص‌هاست که امکان سنجش زنجیره علت و معلول را برای سازمان فراهم می‌سازد؛ زنجیره‌ای که براساس آن، خلق ارزش سهام‌دار و مشتری صورت می‌گیرد. چنانچه خلق ارزش از سوی افرادی صورت گیرد که برای ایجاد رضایت در مشتریان و نیز تولید نتایج نهایی، روی فرایندها کار می‌کنند و همچنین، در این زمینه فعالیت دارند، آنگاه مدیران باید بتوانند برای مدیریت کارآمد کسب‌وکار، به سنجش و نظارت همه این دیدگاه‌های خلق ارزش پردازند. با تلفیق عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد محوری و تأخیری، مدیران درمی‌یابند که سازمان کجاست و به کجا می‌رود.

توازن در برگ ثبت امتیازات را می‌توان در ابعاد زیر جست‌وجو کرد:

- داده‌های غیرمالی داده‌های مالی را تکمیل می‌کند؛
- اطلاعات محوری (داده‌های مشتری و نوآوری) تکمیل‌کننده داده‌های تأخیری (داده‌های مالی و درونی) است؛
- اطلاعات درونی (داده‌های مالی، درونی و نوآوری)، اطلاعات بیرونی (داده‌های مشتری) را تکمیل می‌کند.

مزیت اصلی مدیریت با بهره‌گیری از اطلاعات مالی و غیرمالی آن است که استفاده از شاخص‌های محوری غیرمالی کنترل پویا و توانایی اتخاذ اقدام پیشگیرانه را تسهیل می‌کند. مجموعه‌ای متوازن از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی و غیرمالی، مدیریت را قادر می‌سازد که بر موضوعات واقعاً مهم و محرک عملکرد کسب‌وکار پردازند و بر تحقق آرمان‌های راهبردی با دقت بیشتری نظارت کند. استفاده از اطلاعات غیرمالی قابلیت‌های تحلیل مدیران را بهبود می‌بخشد، چرا که می‌توانند علل ریشه‌ای عملکرد مالی را شناسایی کنند. اطلاعات غیرمالی ممکن است شامل اطلاعات بیرونی باشد که به‌این ترتیب، امکان مقایسه نتایج درونی با محرک‌ها و روندهای بیرونی برای مدیریت فراهم می‌شود.



شکل ۳-۸ ارتباط‌های علت و معلولی بین دیدگاه‌های برگ ثبت امتیازات متوازن

جالب است بدانیم کاپلان و نورتون تا چه اندازه ایده‌هایی را که بیشتر نویسندگان دیگری آنها را پیشنهاد داده بودند، بسط دادند. برای نمونه، شاخص‌های تأخیری و

محوری را ابتدا روکارت در قالب عوامل اساسی موفقیت نظارتی^۱ و ساختی^۲ یادآور شده بود. تابلوی بورد^۳ نمونه شناخته شده‌ای از برگ ثبت امتیازات متوازن است که در پایان قرن نوزدهم مهندسان فرایند در فرانسه آن را توسعه داده بودند؛ این مهندسان به دنبال راه‌هایی برای بهبود فرایند تولید از طریق شناخت بهتر روابط علت و معلولی بودند (Lebas, 1994; Epstein and Manzoni, 1997; Bourguignon et al., 2004).

این اصل در سطوح بالای مدیریت نیز اعمال شد تا مدیران ارشد مجموعه از طریق شاخص‌هایی بتوانند بر پیشرفت کسب‌وکار، مقایسه آن با آرمان‌ها و اهداف تعیین شده و اتخاذ اقدامات اصلاحی مورد نیاز نظارت کنند. هریک از واحدهای سازمانی تابلوی بورد مخصوصی داشت که به شاخص‌های مالی محدود نمی‌شد، بلکه شامل سنجه‌های عملیاتی نیز بود. ایجاد تابلوی بورد نیز درست مانند برگ ثبت امتیازات متوازن مستلزم تبدیل نگرش و مأموریت واحد سازمانی به مجموعه‌ای از اهداف بود که واحد مورد نظر به کمک آن عوامل اساسی موفقیت خود را شناسایی می‌کرد و پس از آن نیز به مجموعه شاخص‌های کلیدی عملکرد کمی تبدیل می‌شد. تابلوی بورد، برای در اختیار گذاشتن اطلاعات قابل استفاده مدیران در تصمیم‌گیری، بیشتر دربرگیرنده شاخص‌های عملکردی بود که واحد سازمانی می‌توانست آن را کنترل کند.

۲-۸ نقشه راهبرد^۴

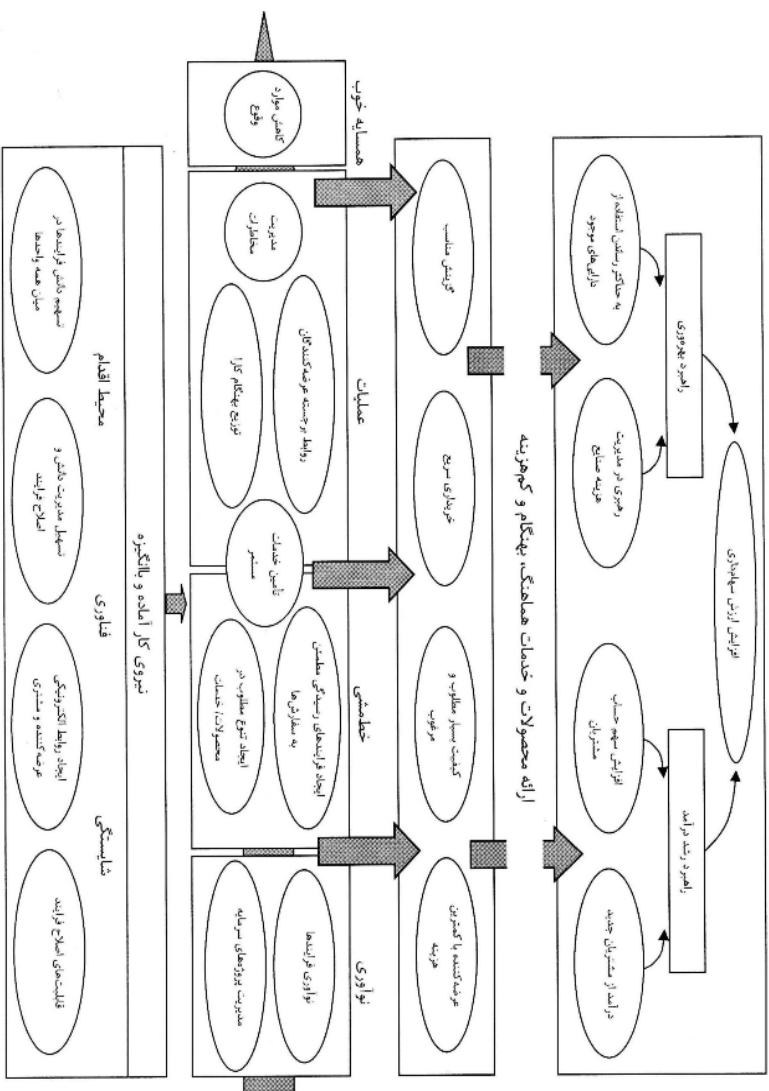
کاپلان و نورتون (۲۰۰۴ و ۲۰۰۲)، گذشته از برگ ثبت امتیازات متوازن، به شناساندن نقشه راهبرد نیز پرداختند که عبارت است از ساختی منطقی که با مشخص کردن روابط میان سهام‌داران، مشتریان، فرایندهای کسب‌وکار و قابلیت‌ها، به تعریف راهبرد می‌پردازد. این نقشه تضمین می‌کند که برگ ثبت امتیازات متوازن، با استفاده از ارتباط‌های علی موجود بین ارکان مختلف راهبرد که قابل جایگذاری در دیدگاه‌های

1. Monitoring
2. Building
3. Tableau de Bord

۴. بخش اعظم مطالب این قسمت براساس منبع (Kerklaan and Dresens, 2005) تنظیم شده است.

گونگون برگ ثبت امتیازات متوازن است (شکل ۳-۸، با راهبرد ارتباط دارد). کاپلان و نورتون نقشه راهبرد را به این دلیل طراحی کردند که در موارد اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن دریافتند بسیاری از شرکت‌ها اشکال زیادی در تبدیل راهبرد به برگ ثبت امتیازات دارند. به نظر آنها برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد، سه مؤلفه لازم است: توصیف، سنجش و مدیریت راهبرد. به مؤلفه سنجش راهبرد به کمک برگ ثبت امتیازات متوازن و به مؤلفه مدیریت راهبرد نیز با اعمال مفهوم سازمان‌دهی متمرکز بر راهبرد رسیدگی می‌شود و آنگاه می‌توان به کمک نقشه راهبرد، به مؤلفه توصیف راهبرد دست یافت.

به کمک نقشه راهبرد، از طریق شفاف‌سازی شاخص‌های درونی تعیین‌کننده اجرای موفق راهبرد و نیز شناسایی روابط علت و معلولی عوامل اساسی موفقیت، راهبرد سازمان تجسم عینی می‌یابد. به این ترتیب، این نقشه به مدیریت در کیفیت بخشیدن آمل و آرزوها، برنامه‌ها و اهداف راهبردی کمک می‌کند. از آنجاکه نقشه راهبردی جلوه ملموسی دارد، ابزار بسیار خوبی برای برقراری ارتباط به‌شمار می‌رود که می‌توان از طریق آن، راهبرد و فرایندهای اساسی کسب‌وکار را در کل بنگاه اقتصادی اشاعه داد. به این ترتیب، نقشه راهبرد حلقه گمشده بین راهبرد و شاخص‌های سنجش‌پذیر محسوب می‌شود. نقشه ۱-۸ نمونه‌ای از نقشه راهبرد را نشان می‌دهد. این نقشه دیدگاه‌های شناخته شده برگ ثبت امتیازات متوازن را دربرمی‌گیرد، که در سمت چپ نقشه آمده است. هریک از دیدگاه‌ها حوزه (قلمرو) افقی خاصی دارد. در مورد هر دیدگاه، معدودی اهداف راهبردی ارائه شده است. برای مثال در دیدگاه مالی، اهداف مورد نظر عبارت‌اند از راهبرد رشد درآمد و راهبرد بهره‌وری. برای هریک از اهداف راهبردی، عوامل اساسی موفقیت تدوین شده که با پیکان‌هایی به نشانه روابط علت و معلولی آنها با یکدیگر ارتباط دارند. نقشه راهبردی باید از بالا به پایین طراحی و ایجاد و به همین ترتیب نیز خوانده شود.



Source: Kaplan, 2002.

نقشه ۸-۱ نمونه نقشه راهبرد

دیدگاه مالی:

محرک‌های ارزش سهام‌داران

دیدگاه مشتری:
جایگاه ارزش تعاضلی

دیدگاه درونی:
چگونگی خلق و پایداری ارزش

دیدگاه یادگیری:
نقش دارایی‌های ناملموس:
افراد، بنام‌ها و فرهنگ

براساس نقشه راهبردی ۱-۸، هدف راهبردی محوری سازمان، افزایش ارزش سهامداران است. شرکت با افزایش درآمدها و درعین حال، با رسیدن به بهره‌وری بیشتر، به دنبال محقق ساختن این هدف است. راه‌های افزایش درآمد عبارت‌اند از فروش محصولات بیشتر به مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید و نیز قرار داشتن در جایگاه عرضه‌کننده‌ای کم‌هزینه با کیفیت کاملاً مرغوب و گزینش درست محصولات. بهره‌وری از طریق بهنگام و کارا تر شدن این فرایندها، بهبود می‌یابد. شرکت برای دستیابی به هر دو هدف راهبردی خود، به نیروی کار کاملاً آماده و باانگیزه نیاز دارد. هدف از طراحی نقشه راهبرد، ارائه تصویری روشن از اهداف راهبردی سازمان و عوامل اساسی موفقیت درخور اهمیت برای دستیابی به این اهداف است. طراحی و تهیه این نقشه چهار مرحله دارد:

۱. **توصیف دیدگاه مالی:** از نظر کاپلان و نورتون، این دیدگاه به دسته‌ای از اهداف عمده شرکت که به خلق ارزش سهامداری می‌پردازند، مربوط می‌شود. عملیاتی شدن این دیدگاه به نسبت ساده است، چرا که به‌طور معمول شرکت برای افزایش ارزش سهامداری به فروش بیشتر و هزینه کمتری نیاز دارد. کار اصلی شرکت، یافتن توازن مناسب بین این دو هدف است. در برگ ثبت امتیازات متوازن، برای هر یک از اهداف، مجموعه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد خاص همان هدف در نظر گرفته می‌شود.

۲. **توصیف دیدگاه مشتری:** از نظر کاپلان و نورتون، این دیدگاه به اهداف راهبردی محوری سازمان مربوط می‌شود، زیرا نشان می‌دهد که چگونه شرکت در تقسیمات مشتری منتخب خود در بازار موفق خواهد شد. این دیدگاه دربرگیرنده ارائه ارزش به مشتریان (که شرکت مورد نظر را از رقبای آن متمایز می‌سازد) و تأمین‌کننده راهی است که در آن، سازمان خواهان خلق ارزش افزوده برای مشتریان خود است.

۳. **توصیف دیدگاه درونی:** این دیدگاه تبدیل اهداف راهبردی ثبت شده در دیدگاه مشتری به فرایندهای درونی شرکت را دربرمی‌گیرد. این فرایندها باید به گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که بتوان به تقسیمات مشتریان برگزیده به صورت منتخب در دیدگاه مشتری خدمات‌رسانی کرد. به این منظور، باید فعالیت‌ها یا فرایندهای اساسی کسب‌وکار، که بیشتر آنها در دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف راهبردی گوناگون تأثیر

دارند، به گونه‌ای انتخاب شوند که توجه بیشتری به آنها معطوف شود. بنگاه اقتصادی باید به انتخاب «کم باارزش در برابر متعدد بی‌ارزش» پردازد. کاپلان و نورتون چهارگونه فرایند درونی را از یکدیگر متمایز می‌کنند که باید همگی آنها با این اهداف ارائه شوند: فرایندهای عملیاتی (فرایندهای اصلی سازمان)، فرایندهای نوآوری (فرایندهایی برای ابداع محصولات، خدمات و فرایندهای جدید)، فرایندهای روابط مشتری (فرایندهایی برای تحکیم روابط با مشتریان اصلی) و فرایندهای اجتماعی (فرایندهایی که سازمان را به همسایه خوب جامعه مبدل می‌سازد).

۴. توصیف دیدگاه یادگیری: اهداف مورد نظر در این دیدگاه باید ترکیبی ایدئال از افراد (قابلیت‌ها)، فناوری (طراحی و نظام‌های اطلاعات) و فرهنگ سازمانی (شرایط اقدام) ایجاد کنند، ترکیبی که در دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف مختلف در سه دیدگاه دیگر کمک کند.

پیرابند ۱-۸ فهرست نقشه راهبردی

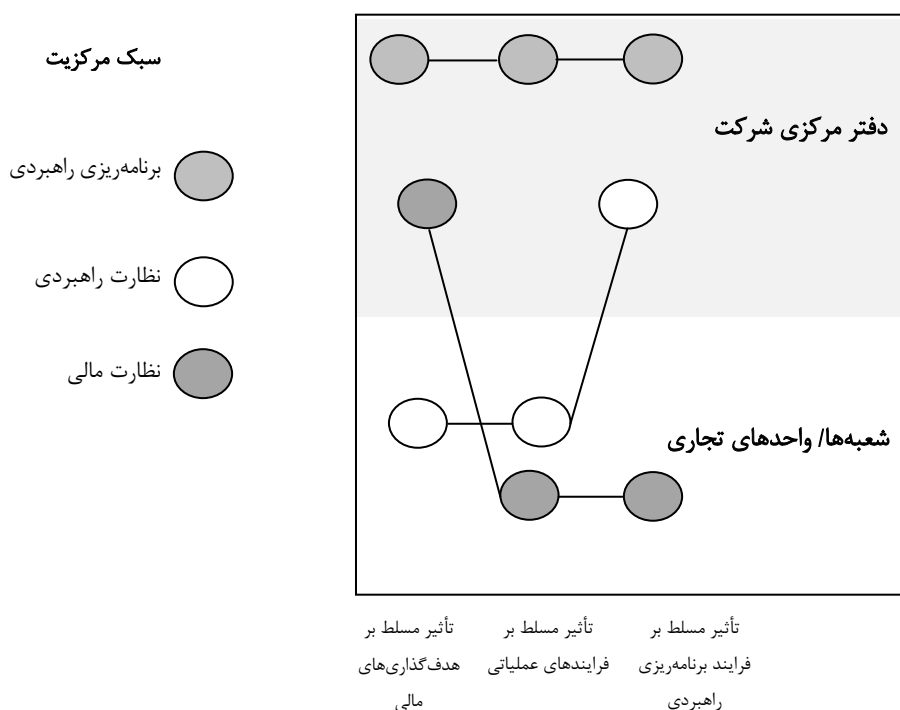
نقشه راهبردی خوب طراحی شده، راهبرد سازمانی را به اصطلاحات عملیاتی تبدیل می‌کند. فهرست زیر مشخص می‌سازد که نقشه راهبردی ایجاد شده، این شرایط را تأمین می‌کند یا نه. آیا نقشه راهبردی مورد نظر:

- راهبرد کسب‌وکار را به روشنی نشان می‌دهد؟
- دربردارنده دیدی فراگیر از راهبرد است؟
- شامل روابط علت و معلولی قابل قبولی است؟
- دربردارنده اهداف راهبردی عینی و ملموس است؟
- عوامل اساسی موفقیت مشخص را به دست می‌دهد؟
- ایجاد شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر را به نسبت آسان می‌کند؟
- برای اشاعه راهبرد در کل شرکت، ابزار برقراری ارتباط را ایجاد می‌کند؟

۳-۸ ارتباط بین سبک‌های مرکزیت و برگ ثبت امتیازات متوازن

همان‌گونه که در فصل چهارم گفتیم، سه سبک مرکزیت عمده وجود دارد: کنترل مالی،

کنترل راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی. انتخاب سبک مرکزیت تأثیر دفتر مرکزی شرکت بر فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل عملیاتی شعبه‌ها و واحدهای تجاری را نشان می‌دهد، که آن نیز تعیین‌کننده محتوا و سطح جریان اطلاعات تفصیلی از این شعبه‌ها و واحدهای تجاری به دفتر مرکزی شرکت است. برای برقراری ارتباط بین سبک مرکزیت خاص با برگ ثبت امتیازات متوازن انطباق‌پذیر، می‌توانیم مدل وبر و شافر (Weber and Schaffer, 1999) را اقتباس کنیم که انواع ساختارهای شرکتی را با انواع برگ ثبت امتیازات متوازن تطبیق می‌دهد. به این منظور، این مدل را در انواع سبک‌های مرکزیت قرار می‌دهیم و انواع کنترل را اتخاذ می‌کنیم (شکل ۴-۸).



شکل ۴-۸ تأثیرگذاری دفتر مرکزی شرکت بر محتوا و به‌کارگیری برگ ثبت امتیازات متوازن، بسته به سبک مرکزیت

در سبک برنامه‌ریزی راهبردی، دفتر مرکزی شرکت نقش فعالی در فرایند ایجاد راهبرد شعبه‌ها و واحدهای تجاری و نیز در پیاده‌سازی و نظارت (بر اجرای) راهبرد دخالت بسیار دارد. از آنجاکه دفتر مرکزی شرکت باید به شعبه‌ها و واحدهای تجاری نزدیک باشد، به همان‌گونه نیازمند دریافت اطلاعات از واحدهای سازمانی سطوح پایین‌تر است. شاخص‌های برگ ثبت امتیازات شعبه‌ها، واحدهای تجاری و دفتر مرکزی شرکت چنان مشابه یکدیگرند که می‌توان آنها را در یک برگ ثبت امتیازات متوازن به‌صورت یکپارچه درآورد. دفتر مرکزی شرکت برگ ثبت امتیازات یکپارچه را به‌طور مفصل بازبینی می‌کند، که مداخله در سطوح پایین‌تر را امکان‌پذیر می‌سازد. در سبک برنامه‌ریزی راهبردی، دفتر مرکزی شرکت نفوذ زیادی در شکل‌گیری و به‌کارگیری برگ ثبت امتیازات متوازن دارد.

در سبک کنترل راهبردی، دفتر مرکزی شرکت رهنمودهای راهبردی ارائه می‌دهد، اما شعبه‌ها و واحدهای تجاری به‌صورت مستقل برنامه‌های راهبردی خاص خود را تهیه می‌کنند. این برنامه‌ها را دفتر مرکزی شرکت ارزیابی و اولویت‌بندی می‌کند. شعبه‌ها و واحدهای تجاری، به تعریف هر دوگونه اهداف مالی و غیرمالی کوتاه‌مدت و بلندمدت که در برگ‌های ثبت امتیازات متوازن محلی قرار می‌گیرند، می‌پردازند. آنگاه گردآوری (و نه یکپارچه‌سازی) این شاخص‌ها در قالب برگ ثبت امتیازات انجام می‌گیرد و با شاخص‌هایی تکمیل می‌شوند که ارزش افزوده دفتر مرکزی شرکت را نشان می‌دهند. بازبینی این برگ ثبت امتیازات در سطح بالای دفتر مرکزی شرکت صورت می‌گیرد. در سبک کنترل راهبردی، دفتر مرکزی شرکت در ایجاد برگ ثبت امتیازات و شعبه‌ها و واحدهای تجاری نیز در استفاده از برگ ثبت امتیازات متوازن تأثیر زیادی دارند.

در سبک کنترل مالی، مسئولیت و اختیار لازم برای ایجاد برنامه‌های راهبردی به‌طور کامل به شعبه‌ها و واحدهای تجاری واگذار می‌شود. اصولاً دفتر مرکزی شرکت این برنامه‌ها را ارزیابی نمی‌کند، اما به این موضوع توجه دارد که آیا شعبه‌ها و واحدهای تجاری به هدف‌گذاری‌های مالی براساس آنچه در برنامه‌های راهبردی پیش‌بینی شده است، دست می‌یابند یا نه. این دفتر موجودی اوراق بهادار کسب‌وکارها را مدیریت می‌کند و به برگ‌های ثبت امتیازات متوازن کامل شعبه‌ها و واحدهای تجاری یا خود دفتر مرکزی نیازی ندارد. دفتر مرکزی شرکت می‌تواند از شاخص‌های مالی موجود در برگ‌های ثبت

امتیازات محلی به صورت نهاده برای ارزشیابی موجودی اوراق بهادار استفاده کند. در سبک کنترل مالی، شعبه‌ها و واحدهای تجاری بر هر دو صورت راهبردی و عملیاتی استفاده از برگ ثبت امتیازات متوازن تأثیر زیادی دارند. دفتر مرکزی شرکت بخش‌هایی از برگ ثبت امتیازات متوازن را برای مقاصد کنترل مالی به کار می‌برد.

حلقه‌های ارتباطی بین سبک‌های مرکزیت و نحوه به‌کارگیری برگ ثبت امتیازات متوازن را، باید به‌مثابه رهنمودهایی قلمداد کرد. هر سازمانی باید به ارزیابی این موضوع بپردازد که آیا ارتباط‌های توصیف شده در اینجا با رهنمودها و توافقات به‌عمل آمده بین سطوح سازمانی مطابقت دارند یا نه.

۴-۸ نقد و ۱۰ فرمان

برگ ثبت امتیازات متوازن، به‌رغم معروف بودن، از نقد بی‌نصیب نمانده است. بیشتر نقدها حول محور عدم توازن در شمار طرف‌های ذی‌نفع قرار می‌گیرد. برای نمونه، عرضه‌کنندگان در برگ ثبت امتیازات حضور ندارند. تهیه‌کنندگان برگ ثبت امتیازات به‌صورت ضمنی فرض کرده‌اند که اگر کسب‌وکار فی‌نفسه عالی باشد، پس همه‌چیز روبه‌راه است. اما امروزه با افزایش تأمین منابع از بیرون، وابستگی متقابل کسب‌وکارها پیوسته رو به رشد است.

انتقاد دوم اینکه بافت اجتماعی و محیط در طرح کلی برگ ثبت امتیازات استاندارد جایگاه رسمی ندارند. برخی سازمان‌ها تجارب بدی از اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن دارند؛ آنها پس از چند سال عدم دستیابی به نتایج مورد نظر یا برآثر بروز مشکلاتی در مرحله اجرا، برگ‌های ثبت امتیازات خود را کنار گذاشتند. بنا به گزارش این سازمان‌ها، درزمینه تعریف سنجه‌ها به‌ویژه در حوزه‌هایی که عملکرد بیشتر کیفی است تا کمی و نیز در تجزیه و تقسیم سنجه‌ها برای سطوح پایین‌تر در سازمان، مشکلاتی پیش آمده بود.

نکته سوم اینکه برگ ثبت امتیازات متوازن عنصر انسانی را نادیده می‌گیرد؛ یعنی به تأثیر برگ ثبت امتیازات متوازن بر نگرش‌های مدیریتی نمی‌پردازد و نیز به این پرسش که آیا این برگ برای هر نوع مدیری مناسب است یا نه، پاسخ نمی‌دهد. سرمایه و مالکیت فکری نیز در رهیافت برگ ثبت امتیازات جلوه‌چندانی ندارند.

براساس پاره‌ای مطالعات موردی، تقسیم‌بندی عملکرد به‌صورت دیدگاه‌هایی در برگ

ثبت امتیازات متوازن، موجب می‌شود مدیران سطوح پایین‌تر درک کمتری از اطلاعات عملکرد داشته باشند، که نسبت به آنچه قصد مدیران ارشد بوده است، تأثیری معکوس ایجاد می‌کند (Brignall, 2002; Nørreklit, 2000; Malina and Selto, 2004; Marr and Adams, 2004; Mauritsen et al., 2004; Waweru et al., 2004; Smith, 2005). افزون‌بر این، روابط علت و معلولی خطی یک‌سویه‌ای که کاپلان و نورتون پیشنهاد می‌کنند، موضوعی بسیار مجادله‌برانگیز است. چند تن از نویسندگان بر این باورند که بین این دیدگاه‌ها، روابط علی وجود ندارد، چرا که به‌طور متقابل به یکدیگر وابسته‌اند؛ یعنی تغییر یک دیدگاه بنا به تعریف، تغییری مشابه در دیگر دیدگاه‌ها را موجب می‌شود. وجود رابطه علی تنها در صورتی امکان دارد که هر دو متغیر به لحاظ منطقی مستقل باشند. به گفته این نویسندگان، کاپلان و نورتون روابط منطقی را با روابط علی اشتباه گرفته‌اند.

در هر رابطه علی، ممکن است پنج رابطه مختلف وجود داشته باشد، ممکن است چندین پدیده هم‌بستگی داشته باشند (یا نه)، هم‌زمان باهم وجود داشته باشند (یا نه)، هم‌زمان باهم در جهت مثبت یا منفی تغییر کنند (یا نه)، پدیده‌هایی مشابه یا متضاد و پدیده‌هایی مستقل یا وابسته در رابطه علی باشند. بسیاری از این روابط متقابل در بین متغیرهای عملکرد و سنجه‌های آنها در دیدگاه‌های چهارگانه برگ ثبت امتیازات متوازن امکان‌پذیرند. چه‌بسا این موضوع به توجیه نتایج ضعیف و مناقشه‌انگیز به‌دست آمده از آزمون‌های روابط علی بین محرک‌های عملکرد ادعایی و نتایج آنها که تا به امروز در پژوهش‌های تجربی گزارش شده‌اند، کمک کند (Ittner and Larcker, 1998a, b; Nørreklit, 2000). برخی مطالعات حتی نشان‌دهنده رابطه زیان‌بار بین نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی و عملکرد کلی سازمان است (برای مثال به همان صورت که در سنجش قیمت سهام سازمان می‌آید). یکی از توجیهات احتمالی عبارت است از آنکه بین نتایج مطلوب درزمینه شاخص‌های غیرمالی و ذکر آنها در نتیجه کلی شرکت تأخیر زمانی وجود دارد (Pandey, 2005). با وجود این انتقادات، برگ ثبت امتیازات متوازن همچنان به‌صورت نوآوری حسابداری مدیریت پابرجاست که در دو دهه گذشته، بیشترین تأثیر را بر نظریه علمی و شیوه کار سازمانی داشته است و از این‌رو، بررسی راه‌های اجرای مؤثر آن در شرکت‌ها، به پژوهش‌های بیشتری نیاز دارد. در این زمینه لوی و دو می (Lewy and Du

(Mee, 1998) برای اجرای موفقیت‌آمیز برگ ثبت امتیازات متوازن، ۱۰ فرمان را پیشنهاد دادند (McCunn, 1998). این فرمان‌ها فهرستی از بایدها و نبایدها و بر مبنای موارد اجرای موفقیت‌آمیز برگ ثبت امتیازات متوازن در هفت شرکت اروپایی است. برآورده شدن همه این فرمان‌های ده‌گانه مطلقاً الزامی نیست، در عمل، تنها برآورده شدن شش یا هفت مورد آنها برای اجرای موفق برگ ثبت امتیازات متوازن کافی به نظر می‌رسد. با این‌همه، اگر سازمانی کمتر از شش مورد از بایدها و نبایدها را برآورده سازد، احتمال اجرای موفقیت‌آمیز آن بسیار کم می‌شود.

۱-۴-۸ بایدها

۱. از تعریف روشن راهبرد اطمینان حاصل کنید. اهداف راهبردی و آرمان‌های راهبردی، پیش از ایجاد برگ ثبت امتیازات متوازن نیز وجود دارند. راهبرد را در جریان پروژه، ابداع یا تدوین نکنید، زیرا موجب سردرگمی می‌شود.
۲. از برگ ثبت امتیازات متوازن به صورت سکویی برای اجرای راهبرد، اهداف و آرمان‌های راهبردی در کل شرکت استفاده کنید. این رهیافت ابزاری ایدئال برای برقراری ارتباط و اشاعه راهبرد به صورت نمودار در سراسر سازمان است.
۳. اطمینان حاصل کنید که از اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن در سطح مدیریت ارشد (برنده پروژه) حمایت می‌شود و همه مدیران مرتبط به اجرای آن متعهدند. اجرای مدیریت عملکرد و برگ ثبت امتیازات متوازن به اندازه‌ای اهمیت دارد که باید در اولویت نخست قرار گیرد.
۴. پیش از مطرح ساختن برگ ثبت امتیازات متوازن در کل شرکت، ابتدا برای کسب تجربه در زمینه برگ ثبت امتیازات، آن را به طور آزمایشی اجرا کنید. این کار درس‌های ارزشمندی را در اختیار می‌گذارد و به این ترتیب، از مشکلات و مخاطرات انفجارگونه اجتناب می‌شود.
۵. پیش از دنبال کردن اجرای برگ ثبت امتیازات در هر واحد سازمانی، ابتدا در یکایک آن واحدها به تحلیل امکان‌پذیری بپردازید (در زمینه تحلیل امکان‌پذیری به فصل سوم مراجعه کنید). این کار مخاطره آغاز پروژه در شرایط نامطلوب را به حداقل می‌رساند و اطلاعاتی در زمینه چگونگی تنظیم ویژگی‌های پروژه به دست می‌دهد.

۲-۴-۸ نیایدها

۱. از برگ ثبت امتیازات به صورت ابزاری اضافی برای تقویت کنترل سلسله‌مراتبی استفاده نکنید. این کار موجب می‌شود کارکنان به ابزار جدید مقاومت نشان دهند و آن را تخطئه کنند.
۲. از رهیافت اجرای استاندارد شده استفاده نکنید. برگ ثبت امتیازات متوازن باید براساس نیازهای خاص یکایک واحدهای سازمانی طراحی شود. به هر حال، هر سازمان و حتی هر واحد سازمانی نهادی منحصر به فرد به شمار می‌رود.
۳. لزوم آموزش و برقراری ارتباط را دست کم نگیرید. ایده نهفته در برگ ثبت امتیازات متوازن به نسبت آسان اما اجرای آن در عمل دشوار است. تغییرات ناشی از آن در فرایندها و به‌ویژه در رفتار بسیار گسترده خواهد بود.
۴. با کمال‌طلبی، برگ ثبت امتیازات را بیش از اندازه پیچیده نکنید: قاعده ۲۰ تا ۸۰ درصد را به کار بندید. از تعلیل بر اثر تحلیل خودداری ورزید.
۵. هزینه‌های مرتبط با رهگیری، ثبت، اداره و گزارش داده‌های مورد نیاز برای تکمیل و گزارش دهی برگ ثبت امتیازات متوازن را کمتر از حد برآورد نکنید. ممکن است گردآوری داده‌ها برای برگ ثبت امتیازات متوازن بسیار وقت‌گیر و پرهزینه باشد، به‌ویژه برای نخستین بار.

۵-۸ مورد: طراحی نقشه راهبرد در مجتمع شرکت‌های ساختمانی بابز^۱

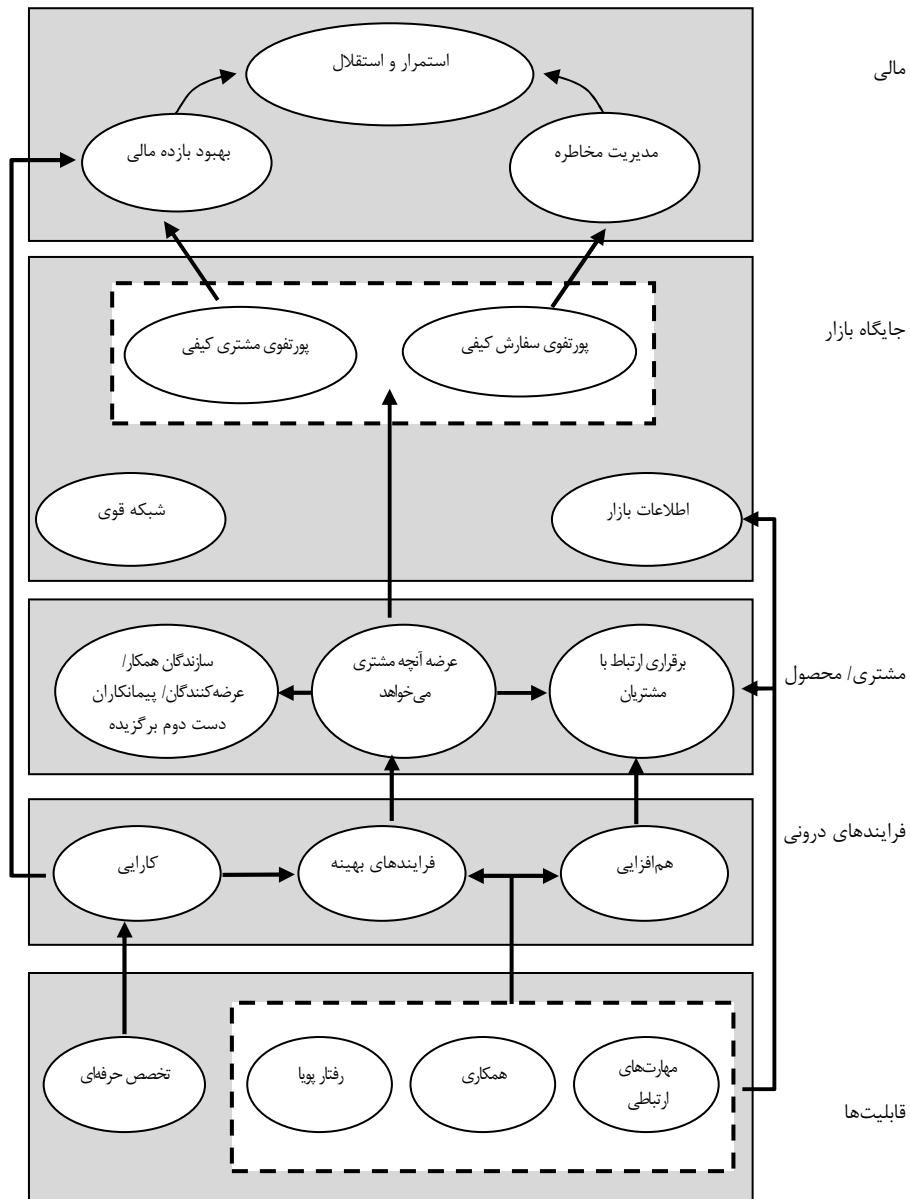
مدیرعامل مجتمع شرکت‌های ساختمانی بابز،^۲ همراه با مسئول کنترل، پیش‌نویس برنامه راهبردی را تدوین کردند. هدف مدیرعامل از این کار، مشخص شدن واکنش گروه مدیریت به این پیش‌نویس و سپس، شکل‌گیری برگ ثبت امتیازات متوازن بود. با این همه، این اقدام مبتنی بر حسن نیت، با واکنش مورد انتظار از سوی گروه مدیریت همراه نشد. مدیران با فرستادن ایمیل‌هایی برای مسئول کنترل با عباراتی مانند موافقت می‌شود! یا در تحولی دیگر موفق باشید، موضوع این بازبینی را مختومه کردند. طی جلسه ویژه گروه مدیریت که صرفاً به بحث و بررسی پیرامون پیش‌نویس برنامه

۱. مورد حاضر برمبنای یک مطالعه موردی می‌باشد که در این منبع آمده است: Kerlaan and Dresens, 2005.
2. Building all Bricks (BaBs)

اختصاص داشت، هیچ‌گونه پیشرفتی حاصل نشد. اعضای گروه مدیریت، برنامه مورد نظر را نسبتاً انتزاعی و البته دارای ساختار خوبی دیدند و از این‌رو، نتوانستند واقعاً با آن مخالفت کنند. هرچند، ارتباط بین این برنامه و فعالیت‌های خود آنها برایشان شفاف نبود، اما فکر می‌کردند وضوح بیشتری ایجاد خواهد شد و بی‌صبرانه منتظر آن بودند.

به‌نظر مدیرعامل، این روال پذیرفتنی نبود، از این‌رو تصمیم به تغییر راهکار گرفت. او مشاوری را فراخواند که تبدیل پیش‌نویس برنامه راهبردی به نقشه راهبرد را پیشنهاد می‌کرد. کارگاهی برای گروه مدیریت ترتیب داده شده و نقشه راهبرد از بالا به پایین ساخته شد (نقشه ۲-۸). براساس نقشه راهبرد، هدف راهبردی اصلی مجتمع شرکت‌های ساختمانی بابز، قرار گرفتن در زمره شرکت‌های مستقل سالم با نقشی برجسته در بازار در زمینه‌های توسعه، ساخت و نگهداری است. در صنایع ساختمانی، مدیریت مخاطره بسیار اهمیت دارد و بر نوع پروژه‌هایی که مجتمع شرکت‌های ساختمانی بابز برعهده می‌گیرد، تا حد زیادی تأثیر می‌گذارد. درعین‌حال، بازده مالی نیز باید بهبود یابد، که با کار و فعالیت برای مشتریان سودآور می‌توان به آن دست یافت. از این اهداف راهبردی، اهداف و عوامل موفقیت برای هر یک از دیدگاه‌ها ایجاد شده است. دیدگاه‌های ذکر شده در نقشه راهبرد، نسبت به دیدگاه‌های چهارگانه استاندارد برگ ثبت امتیازات متوازن، تا حدی انحراف دارد؛ یک دیدگاه دیگر با عنوان جایگاه بازار بر آن افزوده شده و دیدگاه یادگیری نیز به قابلیت‌ها تغییر نام داده است.

در مرکز دیدگاه مشتری، هدف عرضه آنچه خواست مشتری است جای دارد و مستلزم آن است که مجتمع شرکت‌های ساختمانی بابز محصول مرغوبی عرضه کند که متناسب با نیازهای مشتریان در محدوده بودجه و مدت زمان مورد توافق باشد. به این منظور این شرکت می‌خواهد با تولیدکنندگان همکار، عرضه‌کنندگان و پیمانکاران دست دومی که به‌دقت‌گزینه‌شده‌اند، کار کند. برای تجربه کیفی مشتریان، باید میان آنها و مجتمع شرکت‌های ساختمانی بابز ارتباط معمول برقرار باشد، زیرا از این رهگذر، شرکت فرصت می‌یابد که شناخت بهتری از نیازها و خواسته‌های مشتریان به‌دست آورد و رابطه‌ای محکم ایجاد کند. پیش‌شرط‌های لازم برای محصول مرغوب عبارت‌اند از فرایندهای بهینه، کارایی بالا و هم‌افزایی واحدهای سازمانی مجتمع شرکت‌های ساختمانی بابز. پایه و اساس این رویکرد نیز در قابلیت‌ها و نگرش کارکنان و تخصص حرفه‌ای آنها نهفته است.



نقشه ۲-۸ نقشه راهبرد مجتمع شرکت های ساختمانی بابز

نکات کلیدی

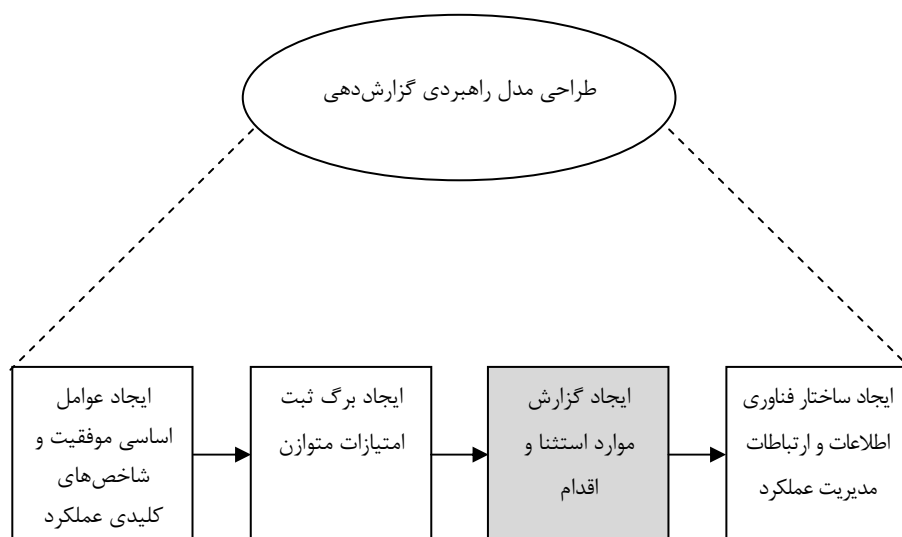
- برگ ثبت امتیازات متوازن یکی از موفقیت‌آمیزترین مفاهیم در حوزه مدیریت عملکرد است.
- برگ ثبت امتیازات متوازن سنتی دربرگیرنده چهار دیدگاه است: نوآوری محصولات/خدمات یا افراد (شامل یادگیری و رشد افراد)، اثربخشی فرایندهای درونی، تجارب مشتریان و عملکرد مالی.
- می‌توان به توازن در برگ ثبت امتیازات متوازن در چند بعد پی برد: داده‌های غیرمالی تکمیل‌کننده داده‌های مالی، اطلاعات محوری تکمیل‌کننده اطلاعات تأخیری و اطلاعات درونی، تکمیل‌کننده اطلاعات بیرونی است.
- نقشه راهبرد عبارت است از ساختی منطقی که با مشخص کردن روابط میان سهام‌داران، مشتریان، فرایندهای کسب‌وکار و قابلیت‌ها، راهبرد را تعریف می‌کند.
- نقشه راهبرد تضمینی است مبنی بر آنکه برگ ثبت امتیازات متوازن با راهبرد سازمان ارتباط دارد و به این منظور، از ارتباط‌های علت و معلولی موجود بین عناصر گوناگون راهبرد و چنین ارتباط‌هایی که برقراری آن در دیدگاه‌های گوناگون برگ ثبت امتیازات متوازن امکان‌پذیر است، سود می‌جوید.

منابع و مأخذ

- Bourguignon, A. Malleret, V. and Nørreklit, H. (2004). The American Balanced Scorecard Versus the French *Tableau de Bord*: the Ideological Dimension, *Management Accounting Research*, 15 (2), 107-135.
- Brignall, S. (2002). "The unbalanced Scorecard: a Social and Environment Critique", In A. Neely, A. Walters and R. Austin (eds.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management, 85-91.
- Epstein, MJ. and Manzoni, J. E (1997). Translating Strategy Into Action: the Balanced Scorecard and Tableau de Bordo *Management Accounting*, August, 28-36.
- Hansen, A. and Mouritsen, J. (2005). "Strategies and Organisational Problems: Constructing Corporate Value and Coherence in Balanced Scorecard Processes", In C. S. Chapman (ed.), *Controlling Strategy, Management, Accounting and Performance Measurement*, Oxford: Oxford University Press.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. E (1998a). "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-38.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. E (1998b). "Are nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36, Supplement, 1-35.
- Kaplan, R. S. (2002). Building Strategy Focused Organisations with the Balanced Scorecard. Presentation During the Third International Performance Measurement and Management Conference, Boston, July. Published in: A. A. de Waal (2003). The future of the Balanced Scorecard Scorecard: an Interview with Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence*, 7 (1).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January/February, 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kerklaan, L. and Dresens, D. (2005). *Strategy Mapping: de Ontbrekende Schakel*. Management Executive.
- Lebas, M. (1994). "Managerial Accounting in France: Overview of Past

- Tradition and Current Practice”, *European Accounting Review*, 3 (3), 471-487.
- Lewy, C. and Du Mee, L. (1998). “The ten Commandments of Balanced Scorecard Implementations”. *Management Control and Accounting*, April, 2.
- Malina, M. A and Selto, F. H. (2004). *Causality in a Performance Measurement Model*, Monterey Calif.: Naval Postgraduate School.
- Marr, B. and Adams, C. (2004). “The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas, Unaligned Concepts”, *Measuring Business Excellence*.
- Marr, B. and G. Schiuma (2002). “Research Challenges for Corporate Performance Measurement: Evidence from a Citation Analysis”, In A Neely, A Walters and R. Austin (eds.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield, UK, Cranfield School of Management, 355-362.
- Mauritsen J., Bukh, P. N. and Marr, B. (2004). Reporting on Intellectual Capital, Why, What and How? *Measuring Business Excellence*.
- McCunn, P. (1998). “The Balanced Scorecard ... the Eleventh Commandment”, *Management Accounting*, December, 34-36.
- Niven, P. N. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, New York: Wiley.
- Noirreklit, H. (2000). “The Balance on the Balanced Scorecard: a Critical Analysis of Some of its Assumptions”, *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-89.
- Pandey, I. M. (2005). “Balanced Scorecard: Myth and Reality”, *Vikalpa*, 30 (1), 51-66. Rigby, D. (2005). *Management Tools 2005*. Bain & Company.
- Rigby, D. (2004). *Managements Tools and Trends 2004*, Boston, MA, Bain & Company.
- Smith, M. (2005). “The Balanced Scorecard”, *Financial Management*, February, 27-28.
- Waal, AA. de (2003). “The Future of the Balanced Scorecard: an Interview with Prof”. Dr. Robert S. Kaplan, *Measuring Business Excellence*, 7 (1).
- Waweru, N. M., Hoque, Z. and Uliana, E. (2004). “Management Accounting Change in South Mrica: Case Studies from Retail Services”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17 (5), 675-704.
- Weber, J. and Schaffer, U. (1999). “Führung im Konzern Mit der Balanced Scorecard”, *Kostenrechnungspraxis*, 43e jrg., H. 3.

فصل نهم موارد استثنا، اقدامات و پیش‌بینی‌های چرخشی



شکل ۹-۱ ایجاد گزارش‌های موارد استثنا و اقدام

تحولات رشته مدیریت عملکرد مدیران را قادر می‌سازد که در مورد کسب‌وکار خود بینش بسیار بهتری پیدا کنند. درعین‌حال، تحولات توصیف شده در فصل دوم، به اطلاعات متفاوتی با انواع پیشین نیاز دارد. در شیوه سنتی، پرداختن به نیازهای اطلاعاتی از طریق افزودن اطلاعات جدید به داشته‌های پیشین صورت می‌گرفت و در نتیجه، گزارش‌ها بیش از پیش پرحجم و انبوه فزاینده داده‌ها در نظام‌های اطلاعات شرکت انباشته می‌شد. از این‌رو، مدیران امروزی با چالشی عمده مبنی بر مدیریت اشباع اطلاعات مواجه شده‌اند. برای آنکه داده‌ها واقعاً برای مدیریت سودمند واقع شوند، باید آنچه را که چرخه خلق ارزش^۱ نام دارد، طی کنند. داده‌های خام، که ریشه در فرایندهای اولیه و ثانویه سازمان دارند، پردازش،

1. Value Creation Cycle

تثبیت، مدل‌سازی و گزارش شده و از همین رهگذر داده‌ها به اطلاعات مبدل می‌شوند. این اطلاعات ارائه و بررسی (برای مثال در جریان نشست‌های گروه مدیریت) و آنگاه اطلاعات تعبیر و تفسیر می‌شوند. این گفت‌وگوها به شرکت‌کنندگان دانش لازم را ارائه می‌دهد. سپس، مدیران برای حفظ روند فعالیت سازمان، اقدامی مبتنی بر دانش به‌دست آمده اتخاذ می‌کنند که سرانجام، به ایجاد ارزش افزوده مطلوب برای شرکت منجر می‌شود.

به دنبال آگاهی از جزئیات کار، تلاش ناکافی نیز چالشی به‌شمار می‌رود. هنر مدیریت آگاهی از هر آنچه در شرکت روی می‌دهد، نیست، بلکه آگاهی از مسائل کلیدی کسب‌وکار، پیگیری آنها و اتخاذ اقدام لازم براساس آنهاست. گزارش‌ها باید زمینه‌ساز اقدام باشند. تمرکز بر آنچه به‌راستی اهمیت دارد، مستلزم تمرکز بر محرک‌های کلیدی ارزش که در کسب‌وکار اهمیت اساسی دارند، شناسایی ارقام و رویدادهای استثنایی، تحلیل نتایج مالی و غیرمالی، بهره‌گیری از برنامه‌های اقدام اصلاحی و نیز تأثیر این برنامه‌هاست. این کار دو فایده عمده برای شرکت دارد: شفافیت بیشتر و نیز تصمیم‌گیری و اقدام مبتنی بر تمرکز بیشتر. برای تمرکز بر آنچه برای سازمان اهمیت دارد، شفافیت، ضرورتی کلیدی به‌شمار می‌رود. در صورت تمرکز بر مسائل واقعاً مهم، تصمیمات پیرامون حل مسائل اساسی کسب‌وکار متمرکز می‌شود و از این‌رو، کیفیت تصمیمات بهبود می‌یابد. دیگر تصمیم‌گیری‌ها مبتنی بر انبوه اوراق نیست، بلکه براساس همان محرک‌های کلیدی ارزش است که برای سازمان اهمیت دارند. در حین حمایت از پویایی مدیران و کارکنان، گامی عمده به‌سوی تمرکز و بهبود آنچه اهمیت دارد نیز برداشته می‌شود.

در شرایط ایدئال، مدیران و کارکنان به‌خوبی می‌دانند که چه باید بکنند و چه نباید بکنند و به‌این‌ترتیب، سازمان را در تمرکز بر مسائل واقعاً مهم یاری می‌دهند. رویه گزارش‌دهی زمینه این فرایند را فراهم می‌سازد. برخی روش‌های گزارش‌دهی، به ساختاربندی اطلاعات مورد نیاز مدیران کمک می‌کنند. در فصل حاضر، این روش‌ها که از عمده‌ترین آنها گزارش‌دهی موارد استثنا^۱، پیش‌بینی‌های چرخشی^۲، احتمالات بودجه^۳،

-
1. Exception Reporting
 2. Rolling Forecasts
 3. Budget Contingencies

گزارش‌دهی راهبردی، اقدام و حمایت و گزارش‌دهی اقدام^۱ است، بحث و بررسی می‌شوند که البته می‌توان هم‌زمان آنها را به صورت بخشی از مدیریت عملکرد نیز به کار برد.

اهداف فصل نهم

- توانمندسازی خواننده در مطالعه ایجاد گزارش‌های مدیریت با ویژگی بارزتر در اقدام‌محوری و آینده‌محوری؛
- آشنایی خواننده با چگونگی تمرکز بر موارد استثنا از طریق استفاده از گزارش‌دهی مبتنی بر چراغ راهنمای آمدوشد^۲؛
- آشنایی خواننده با دو نوع پیش‌بینی چرخشی: پیش‌بینی با نگاه فصلی^۳ و پیش‌بینی چرخشی راهبردی^۴؛
- آشنایی خواننده با چگونگی کاربرد احتمالات بودجه.

۹-۱ گزارش‌دهی موارد استثنا

گزارش‌دهی موارد استثنا نتایج واقعی همه شاخص‌های کلیدی عملکرد را به دست می‌دهد، اما بر عملکردهایی تأکید دارد که خارج از حدی معین (بالتر یا پایین‌تر) از هدف‌گذاری‌های پیش‌بینی شده باشند. برای آن دسته از نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد که در این محدوده واقع شده باشند، نیازی به اطلاعات اضافی نیست. باین حال، برای همه نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد خارج از این حد، سازمان، مدیران مسئول در زمینه شاخص مورد نظر را موظف می‌سازد که اطلاعات بیشتری را در زمینه تحلیل علل انحراف و فهرستی از اقدامات اصلاحی تهیه کنند. گزارش‌دهی چراغ راهنما، برای تشخیص سریع موارد استثناست (جدول ۹-۱).

1. Action Reporting
2. Traffic Light Reporting
3. Quarterly Flash Forecast
4. Strategic Rolling Forecasts

جدول ۹-۱ نمونه گزارش موارد استثنای

| شعبه X | ارزش افزوده اقتصادی | | فروش | | حد | | IFO | | اندازه | | CAPEX | | جریان نقدینگی | |
|--------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|---------------|-------|
| | واقعی | بودجه | واقعی | بودجه | واقعی | بودجه | واقعی | بودجه | واقعی | بودجه | واقعی | بودجه | واقعی | بودجه |
| محصول الف | ۲۰۰ | ۱۸۰ | ۴۲۰۰ | ۴۰۰۰ | ۳۲۰۰ | ۲۱۳۰ | ۱۱۲۰ | ۱۱۰۰ | ۲۵۰۰ | ۲۴۸۰ | ۲۳۰ | ۲۲۵ | ۷۶۰ | ۷۵۸ |
| محصول ب | ۴۵ | ۴۳ | ۱۵۴۰ | ۱۵۴۰ | ۹۰۰ | ۸۸۰ | ۵۱۲ | ۵۰۰ | ۲۷۰ | ۲۸۶ | ۶۰ | ۸۰ | ۹۸ | ۹۵ |
| محصول ج | ۵۷ | ۵۱ | ۴۵۰ | ۴۴۸ | ۴۱۰ | ۴۰۰ | ۶۰ | ۵۸ | ۴۳۰ | ۳۰۰ | ۲۵ | ۶۰ | ۱۱۵ | ۱۰۳ |
| محصول د | ۱۵۶ | ۱۴۸ | ۱۷۰۰ | ۱۶۸۰ | ۷۶۸ | ۷۵۰ | ۲۳۴ | ۲۳۰ | ۶۰۱ | ۵۸۹ | ۴۰ | ۴۰ | ۲۸۰ | ۲۷۰ |
| محصول ه | ۱۰ | ۱۰ | ۲۸۰ | ۲۲۰ | ۹۵ | ۹۴ | ۳۰ | ۶۰ | ۱۰۰ | ۹۰ | ۲ | ۲۱ | ۲۳ | ۲۳ |
| دیگر محصولات | ۱۵ | ۱۴ | ۱۳۰ | ۱۲۵ | ۱۶۰ | ۱۵۰ | ۲۰ | ۲۰ | ۴۰ | ۲۵ | ۳۰ | ۱۳ | -۱۲ | -۸ |
| مجموع | ۴۸۳ | ۴۴۶ | ۸۳۰۰ | ۸۰۱۳ | ۵۵۳۳ | ۵۴۰۴ | ۱۹۷۶ | ۱۹۶۸ | ۲۹۴۱ | ۳۷۸۰ | ۳۹۷ | ۴۴۹ | ۱۲۶۴ | ۱۲۴۱ |

در صفحه اول این گزارش، خلاصه‌ای درباره نمایانندن موارد انحراف از برنامه، با مشخص کردن آنها ارائه می‌شود. برای بیان درصد انحراف از هدف‌گذاری، از رنگ‌های خاصی استفاده می‌شود، برای مثال رنگ‌های خاکستری تیره، خاکستری متوسط و خاکستری روشن به ترتیب نشان‌دهنده از ۱۰ درصد پایین‌تر از هدف‌گذاری، ۵ تا ۱۰ درصد پایین‌تر از هدف‌گذاری یا در حد هدف‌گذاری و بالاتر از حد هدف‌گذاری هستند. براساس گزارش‌دهی موارد استثنا مدیریت می‌تواند با تمرکز سریع بر موارد انحراف، با کارایی و اثربخشی بیشتری کسب‌وکار را هدایت کند. با پیگیری اقدام و تحلیل سریع بدون صرف وقت زیاد روی موضوعاتی که به توجه فوری نیاز ندارند، مشکلات کسب‌وکار بلافاصله تشخیص داده می‌شود. ممکن است برخی شرکت‌ها این‌گونه برداشت کنند که گزارش‌دهی موارد استثنا با فرهنگ آنها تناسبی ندارد. چه‌بسا چنین فرهنگی داشته باشند و مدیریت بخواهد دیدی کامل و تفصیلی در مورد عملکرد داشته باشد، به این معنی که همه داده‌ها باید در دسترس باشند. این کار از بار اشباع اطلاعات نمی‌کاهد و وقت بسیار ارزشمند مدیریت برای بررسی مسائل نه‌چندان فوری به هدر می‌رود.

۹-۲ پیش‌بینی‌های چرخشی

برای بسیاری از سازمان‌ها، فرایند پیش‌بینی وقت‌گیر، بسیار مفصل و پیچیده و توأم با سروکار داشتن با اعداد و ارقام است. پیش‌بینی‌ها از آن‌رو ارتباط لازم را ندارد که سازمان‌ها چشم‌اندازی با جزئیات فراوان در طول یک دوره پیش‌بینی طولانی را دنبال می‌کنند، که کاری است دشوار و لاجرم به دلیل ماهیت نگاه به آینده، به موارد نادرست متعددی می‌انجامد. این مسئله آرامش مدیرانی را که به اعداد و ارقام تفصیلی درست عادت کرده‌اند، سلب می‌کند. بر اثر کم‌رنگ شدن ارتباط لازم، فرایند پیش‌بینی متولی خاصی در سازمان ندارد و از این‌رو کسی در مورد پیش‌بینی‌ها پاسخ‌گو نیست.

چاره این مشکلات، در وهله اول، این است که سازمان باید کار خود را با پیش‌بینی تعداد محدودی از شاخص‌های کلیدی مالی^۱ آغاز کند. سازمان باید به تحلیل اختلافات بین پیش‌بینی و بودجه در مورد شاخص‌های کلیدی مالی بپردازد تا به این ترتیب، بتواند

1. Key Financial Indicators (KFIs)

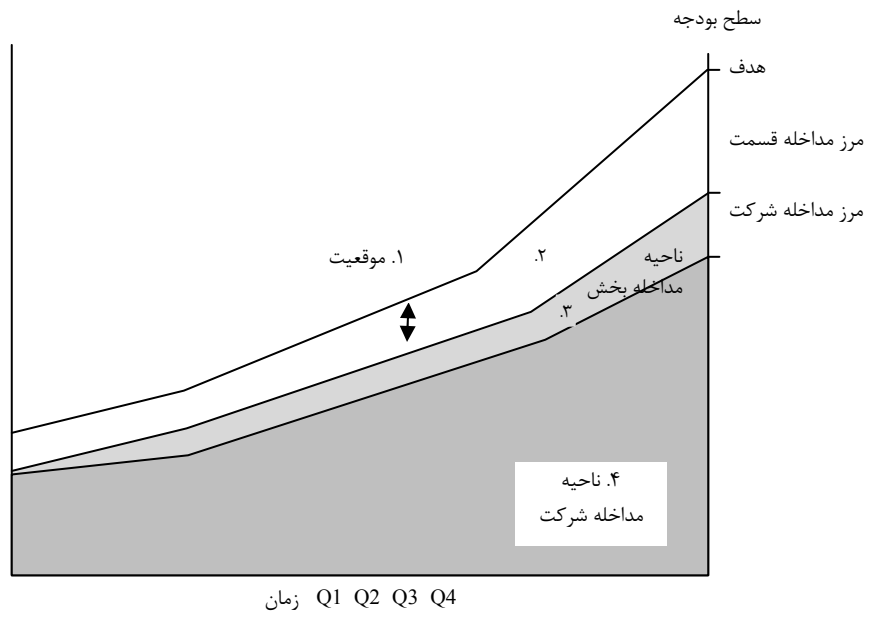
برای بهبود نتایج مربوط به این شاخص‌ها، اقداماتی پیشگیرانه تدوین کند. گام دوم، تفکیک کار پیش‌بینی (پیش‌بینی کوتاه‌مدت و پیش‌بینی بلندمدت). در اواسط فصل، دورنمایی از پایان فصل ترسیم می‌شود. این بازه زمانی کوتاه‌مدت، درستی پیش‌بینی را تقویت می‌کند. در پایان هر فصل نیز چهار تا شش فصل پیش رو پیش‌بینی می‌شود که از آن می‌توان برای مقاصد بیرونی به‌منظور ارائه پیش‌بینی‌های پایان سال استفاده کرد. سازمان باید مراقب باشد که اختلافی بین افق زمانی مورد نظر مدیریت و بازه زمانی زیر پوشش پیش‌بینی بروز نکند. تمرکز اصلی مدیریت بر همان افق زمانی است که طرح جبرانی مدیریت آن را پوشش می‌دهد، که اغلب برابر با یک سال است. شاید افق پیش‌بینی طولانی‌تر باشد، برای مثال شش فصل (پیش‌بینی‌های چرخشی)، که این موضوع موجب می‌شود مدیریت به آماده‌سازی پیش‌بینی (چرخشی) توجه کافی نشان دهد و در نتیجه، از ارزش افزوده این فرایند کاسته شود. بنابراین، هماهنگ‌سازی افق پیش‌بینی با افق زمانی مورد نظر در طرح جبرانی، مدیریت کیفیت و اعتبار پیش‌بینی‌ها را بهبود می‌بخشد. به‌جای تنظیم افق زمانی پیش‌بینی با توجه به بازه زمانی زیر پوشش جبران مدیریت، می‌توان دوره جبران مدیریت را به‌گونه‌ای بسط داد که دستاوردهای بلندمدت‌تر (راهبردی) را نیز دربرگیرد.

۳-۹ احتمالات بودجه

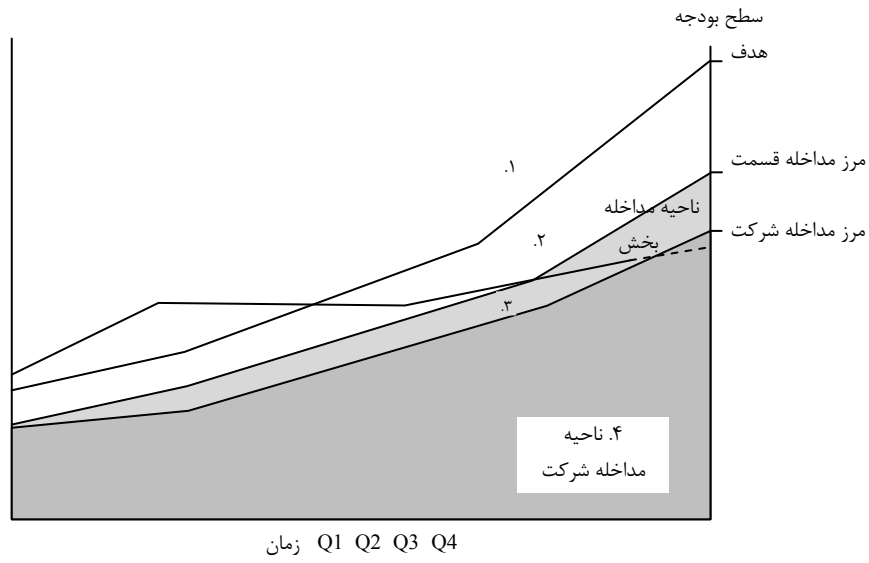
سازمان‌ها در فرایند بودجه‌بندی ممکن است از احتمالات استفاده کنند. از آنجاکه بودجه‌ها، تصویر مجازی زمان به‌شمار می‌روند، مدیریت هرگز نمی‌تواند تضمین کند که بودجه‌ها دقیقاً مطابق برنامه‌ریزی تحقق خواهد یافت. احتمالات را می‌توان به‌صورت مجموعه دربرگیرنده دامنه‌های عملکرد تعریف کرد که بیانگر انحراف‌های قابل قبول از بودجه است (نمودار ۱-۹). تنها در صورتی که عملکرد کسب‌وکار خارج از حوزه احتمالات مورد توافق باشد، دفتر مرکزی یا شعبه‌های شرکت مداخله می‌کنند و نقش (هدایتگری) فعال‌تری را برعهده خواهند گرفت. این نقش فعال دربرگیرنده نیاز به موارد بیشتر گزارش بررسی عملکرد و درخواست ارائه گزارش‌های مفصل‌تر است.

برای اجرای این نوع مدیریت براساس استثنا^۱، بودجه‌ها برای تعداد محدودی از شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی در سطح تجاری مورد توافق قرار می‌گیرند. نمونه‌هایی از این‌گونه شاخص‌ها عبارت‌اند از ارزش افزوده اقتصادی^۲، سود بهره‌برداری خالص^۳، بازده سرمایه به‌کار گرفته شده^۴ و حاشیه سهم^۵. برای هر یک از شاخص‌های کلیدی عملکرد، احتمالات میان واحد تجاری و دفتر مرکزی شرکت و نیز واحد تجاری و شعبه تعیین می‌شوند (۱ در نمودار ۹-۱). این احتمالات بر تحلیل‌های حساسیت انجام شده در فرایند ایجاد راهبرد استوار است. گزارش‌های مدیریت عبارت‌اند از چراغ‌های راهنمایی که مشخص می‌کنند عملکردهای واقعی یا پیش‌بینی شده مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد نیازمند مداخله شعبه است (برای مثال خاکستری روشن برای نشان دادن آنکه نتایج در حوزه مداخله شعبه است؛ ۲ در نمودار ۹-۱)، یا نیازمند مداخله دفتر مرکزی شرکت است (برای مثال خاکستری تیره برای نشان دادن آنکه نتایج در حوزه مداخله دفتر مرکزی شرکت است؛ ۳ در نمودار ۹-۱). عملکرد بر مبنای موارد استثنا بررسی می‌شود، چرا که دفتر مرکزی شرکت یا مدیریت شعبه تنها در صورتی مداخله می‌کنند که نتایج خارج از حوزه‌های احتمال باشند. نمودار ۲-۹ وضعیت‌هایی را نشان می‌دهد که طی فرایند نظارت و کنترل امکان وقوع آنها وجود دارد. خط ممتد ارقام واقعی و خط نقطه‌چین، پیش‌بینی مورد نظر را نشان می‌دهند.

-
1. Management by Exception
 2. Economic Value AddedTM
 3. Net Operating Profit
 4. Return on Capital Employed
 5. Contribution Margin



نمودار ۹-۱ بودجه حوزه احتمالات و حوزه‌های مداخله



نمودار ۹-۲ نمونه‌هایی از وضعیت کنترل

در فصل اول (Q1)، عملکرد واحد تجاری بهتر از بودجه است (۱ در نمودار ۲-۹). تنها شاخص‌های مالی و شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی محوری راهبردی به صورت ماهانه به شعبه و دفتر مرکزی شرکت گزارش می‌شوند. جلسات بررسی ماهانه با مدیریت شعبه برگزار می‌شود. واحدهای تجاری بزرگ، سالی یک بار جلسه بررسی (راهبردی) با دفتر مرکزی شرکت تشکیل می‌دهند.

در فصل دوم (Q2)، عملکرد واحد تجاری مطابق برنامه‌ریزی است، البته نه در حد مطلوب هدف‌گذاری، اما همچنان در حوزه احتمال قرار دارد (۲ در نمودار ۲-۹). تنها شاخص‌های مالی و شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی محوری راهبردی به صورت ماهانه به شعبه و دفتر مرکزی شرکت گزارش می‌شوند. جلسات بررسی هر ماه با مدیریت شعبه برگزار می‌شود.

در فصل سوم (Q3)، عملکرد واحد تجاری پایین‌تر از خط مداخله شعبه بوده و به این ترتیب، وارد حوزه مداخله شعبه شده است (۳ در نمودار ۲-۹). جزئیات شاخص‌های مالی و شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی محوری راهبردی، ماهانه و شاید هم بیشتر، به شعبه و به صورت ماهانه به دفتر مرکزی شرکت گزارش می‌شوند. جلسات طولانی‌تر بررسی ماهانه با مدیریت شعبه برگزار می‌شود. اکنون شعبه در مقام سرپرست واحد تجاری عمل می‌کند.

در فصل چهارم (Q4)، براساس پیش‌بینی، عملکرد واحد تجاری در حوزه مداخله دفتر مرکزی شرکت خاتمه می‌یابد (۴ در نمودار ۲-۹). جزئیات شاخص‌های مالی و شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی محوری راهبردی، ماهانه و شاید هم بیشتر، به شعبه و دفتر مرکزی شرکت گزارش می‌شوند. جلسات بررسی ماهانه با دفتر مرکزی شرکت برگزار می‌شود. اکنون دفتر مرکزی شرکت به‌عنوان سرپرست واحد تجاری و شعبه عمل می‌کند.

کار با احتمالات بودجه به این مفهوم است که تعیین بودجه کمتر از حالت سنتی بودجه‌بندی زمان می‌برد، زیرا تنها از شاخص‌های کلیدی مالی استفاده می‌شود و نیز هدف‌گذاری‌های روشن و حوزه‌های احتمالاتی برای سطوح پایین‌تر هستند که کار با آنها انجام می‌پذیرد. تعریف حوزه‌های اقتضایی مستلزم آن است که مدیریت واحد کسب‌وکار از

صنعت و بازار خود آگاهی بسیار خوبی داشته باشد. جلسات بحث و بررسی پیرامون امکان‌پذیری بودجه تنها طی فرایند بودجه‌ریزی برگزار می‌شود و طی سال بحثی صورت نمی‌گیرد. پس از هر تغییری به گفت‌وگو یا مذاکره مجدد درباره بودجه نیازی نیست، زیرا محدوده‌هایی که در آن واحد تجاری می‌تواند فعالیت کند، مشخص است. از آنجاکه حوزه‌های احتمالات تعریف شده‌اند، درستی مطلق پیش‌بینی دیگر موضوعیت و ارتباط ندارد. هدف از نظارت و کنترل، پیگیری صحت پیش‌بینی نیست، بلکه تدارک اقدامات پیشگیرانه با هدف دستیابی به بودجه است. این اقدامات بر تحلیل موشکافانه روابط علت و معلولی مبتنی است و به‌این‌ترتیب، موجب افزایش دانش مدیران از کسب‌وکار می‌شود. تعریف حوزه‌های احتمالات و بهره‌گیری از آنها، ساختار مشخصی را در زمینه زمان‌بندی مداخله‌ها در اختیار مدیریت شعبه و دفتر مرکزی شرکت قرار می‌دهد. همچنین، انگیزشی برای مالکیت و کارآفرینی پدید می‌آید، چرا که خطر رسیدن آنی به سطوح بالاتر کمتر است. احتمالات بودجه، مدیریت براساس استثنا را مقدور می‌سازد و به‌این‌ترتیب، برای تمرکز بر حوزه‌های مشکلات واقعی، وقت کافی در اختیار مدیریت قرار می‌دهد. هنگام استفاده از احتمالات بودجه، می‌توان آنها را به‌صورت گزارش‌های موارد استثنا درآورد و در نتیجه، تمرکز و زمان‌اندوزی مدیریت تقویت می‌شود، چرا که اطلاعات کمتری برای بررسی عملکرد لازم است. خروج ارقام واقعی یا پیش‌بینی‌ها از مسیر فعالیت شرکت، عواقب مستقیم و مشخصی دارد که میزان پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد. سطح جزئیات بودجه بر مفهوم احتمالات تأثیر می‌گذارد. تعیین احتمالات برای همه اقسام بودجه، تا حدودی وقت‌گیر است و چه‌بسا مدیریت نشدنی شود. در نتیجه، توصیه می‌شود سازمان‌ها در فرایند بودجه‌ریزی، از شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی محدودی استفاده کنند.

۹-۴ گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و حمایت

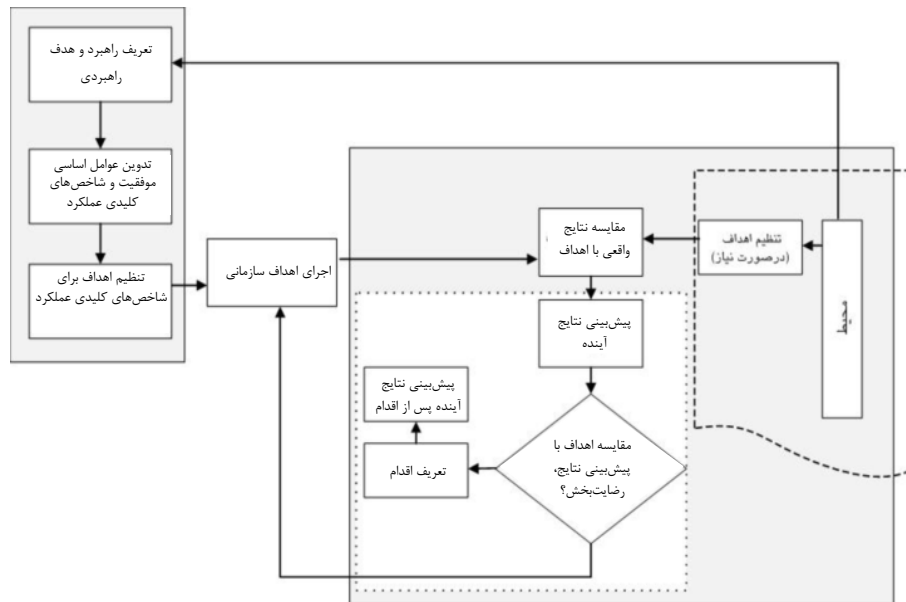
سازمان با گنجاندن عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در گزارش‌های اطلاعات مدیریت، می‌تواند بر اجرای راهبرد خود نظارت کند. با این‌همه، ممکن است همانند نظام سنتی گزارش‌دهی مالی، همچنان بر گزارش وضعیت پیشین تأکید شود.

سازمان باید نظامی آینده‌محور و اقدام‌محور ایجاد کند و به این منظور، از چرخه گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و حمایت بهره‌گیرد. اختصار STAP بیانگر سه واژه راهبرد، اقدام و پیش‌نگری^۱ است. هدف اصلی از چرخه گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و حمایت، عبارت است از تدوین اقداماتی براساس نتایج مورد انتظار در زمینه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و نیز نظارت بر نحوه اجرای این اقدامات به منظور ارزشیابی آنکه آنها نتایج مطلوب را به‌دست می‌دهند یا نه. این چرخه شامل مراحل زیر است (شکل ۲-۹):

۱. مأموریت، راهبرد و اهداف راهبردی سازمان، به نکات ملموس سنجش در سازمان یعنی عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد مبدل می‌شوند.
۲. گروه مدیریت، برای مثال طی فرایند بودجه‌بندی سالانه، به هدف‌گذاری‌هایی برای شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌پردازد که بر تغییرات فضای درونی و بیرونی شرکت و نیز ارزش‌های محقق شده در گذشته مبتنی است.
۳. سازمان فعالیت‌ها و فرایندهای کسب‌وکار خود را به انجام می‌رساند.
۴. مدیران مسئول به‌صورت دوره‌ای و ترجیحاً ماهانه، نتایج واقعی به‌دست آمده در مورد شاخص‌های کلیدی عملکرد را با استفاده از گزارش موارد استثنا با هدف‌گذاری‌های مورد نظر مقایسه می‌کنند. این هدف‌گذاری‌ها ممکن است همان اهداف تعیین شده در جریان بودجه‌ریزی، یا اهدافی به‌روز شده در واکنش به تغییرات فضای درونی یا بیرونی شرکت باشند. حاصل این مقایسه ممکن است مطلوب (ارقام واقعی بالاتر از هدف‌گذاری) یا نامطلوب (ارقام واقعی پایین‌تر از هدف‌گذاری) باشد.
۵. مدیران گزارش پیش‌بینی برای نتایج آتی مورد انتظار در زمینه شاخص‌های کلیدی عملکرد برای دوره‌های بعد تهیه و آن را با هدف‌گذاری‌های مورد نظر برای آن دوره‌ها مقایسه می‌کنند. اگر مقایسه مورد نظر در مرحله چهارم نامطلوب بود، به‌احتمال فراوان بین نتیجه پیش‌بینی و هدف‌گذاری‌ها اختلافی دیده خواهد شد. در این صورت با در نظر گرفتن اقداماتی باید اطمینان حاصل شود که در دوره‌های بعد، این هدف‌گذاری‌ها محقق خواهد شد. اما اگر مقایسه مطلوب بود، البته همچنان احتمال دارد

که اختلافی به وجود آید و بعدها همان اقدامات باید صورت گیرد. در هر دو حالت، نتایج پیش‌بینی پس از اجرای اقدامات و هدف‌گذاری‌های مورد نظر باید مقایسه شود. اگر حاصل این مقایسه هم نامطلوب باشد، باید اقدامات دیگری تدوین و بازتدوین شود تا به نتیجه مطلوب برسد. اقدامات در برنامه اقدام جای داده می‌شوند. مسئولیت تعریف و اجرای آنها با مدیری است که مسئولیت شاخص‌های کلیدی عملکرد مورد نظر را برعهده دارد.

۶. در صورت مطلوب بودن مقایسه مورد نظر در مرحله چهارم، مدیران همان فرایندها و فعالیت‌های کسب‌وکار را ادامه می‌دهند.



شکل ۲-۹ چرخه گزارش‌دهی راهبردی، اقدام و حمایت

نتیجه پیش‌بینی باید تغییراتی در شاخص‌های کلیدی عملکرد ایجاد کند که در فضاهای درونی و بیرونی شرکت روی می‌دهد. به این منظور، می‌توان هدف‌گذاری‌ها را برای دوره‌های آتی براساس همین تحولات به سمت سطوح بالاتر یا پایین‌تر تنظیم کرد.

مزیت هدف‌گذاری‌های پویا آن است که مدیران بر اثر هدف‌گذاری‌هایی که در نتیجه تغییر، تحقق‌ناپذیر یا غیرواقع‌گرایانه شده‌اند، محدودیت پیدا نکنند. افزون بر این، وقتی کارها به نسبت انتظارات چندان خوب پیش نمی‌رود، هدف‌گذاری پویا مدیران را از پنهان شدن در پس عوامل مخرب نهفته در حوزه تأثیر آنها بازمی‌دارد. در ادامه، در این زمینه نمونه‌ای ارائه می‌شود. فرض کنید مدیر فروشگاه بزرگی هستید و یکی از شاخص‌های کلیدی عملکردتان، گردش مالی است. شما هدف‌گذاری مورد نظرتان را برای این شاخص طی فرایند بودجه‌بندی سالانه براساس پیش‌بینی شاخص مصرف در اداره توافقات^۱ تعیین کرده‌اید. اگر این اداره ارقام خود در طول سال را تعدیل کند، یعنی شرایط اقتصادی در حال تغییر باشد، هدف‌گذاری نیز باید تعدیل شود. در صورت سقوط شاخص مصرف، احتمال دارد نتوانید به هدف مبتنی بر بودجه تحقق بخشید، چرا که مصرف‌کنندگان پول کمتری خرج خواهند کرد. به این ترتیب، باید مطابق آن از سطح هدف‌گذاری نیز کاسته شود. البته در صورت افزایش شاخص مصرف، عکس این قضیه هم صادق خواهد بود.

۹-۵ گزارش‌دهی اقدام

گزارش‌دهی اقدام، توصیفی است از اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه که مدیران برای کسب اطمینان از تحقق اهداف سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند. اقدامات اصلاحی بر نتایج واقعی سازمان استوار بوده و منظور از آنها، اصلاح وضعیت نامطلوب است. اقدامات پیشگیرانه نیز بر نتایج پیش‌بینی سازمان استوار بوده و مقصود از آنها، حل مسائل جزئی پیش از تبدیل به مشکلات بزرگ است. اگر نتایج پیش‌بینی و هدف‌گذاری‌های مورد نظر خارج از حد تعریف اولیه آنها باشند، باید اقداماتی پیشگیرانه تدوین کرد تا اطمینان حاصل شود که هنوز هدف‌گذاری‌ها تحقق‌پذیر است و بعدها محقق خواهد شد. برنامه اقدام نتایج مبتنی بر پیش‌نگری اقدامات گوناگون را نیز دربرمی‌گیرد، چرا که ممکن است تأثیرات آنها تا دوره‌های بعد هم در نتایج نمایان نشود.

اجرای گزارش‌دهی اقدامات پیشگیرانه، براساس پیش‌بینی‌ها، به تدریج رفتار پویا را القا می‌کند. مدیر مسئول به‌ناچار به آینده می‌اندیشد و در صورت انحراف پیش‌بینی‌ها از هدف‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی و اقدامات پیشگیرانه را اجرا می‌کند. با توصیف آثار اقدامات پیشگیرانه و تغییرات محیطی، پیش‌بینی مناسبی از عملکرد آینده به دست می‌آید. کیفیت بررسی‌های عملکرد افزایش می‌یابد، چرا که آینده‌محوری این بررسی‌ها بیشتر بوده و اقدامات پیشگیرانه و تأثیرات آنها از پیش در نتایج مبتنی بر پیش‌نگری گنجانده شده‌اند.

جدول ۲-۹، گزارش اقدامات پیشگیرانه یک عامل اساسی موفقیت و شاخص کلیدی عملکرد را نشان می‌دهد. این جدول نشان‌دهنده انحرافی نامطلوب میان پیش‌بینی (۱۵) و هدف‌گذاری (۱۲)، تحلیل علت ریشه‌ای، توصیف اقدامات پیشگیرانه و نتایج پیش‌نگری در مورد شاخص کلیدی عملکرد در دوره‌های بعد است.

۶-۹ مورد: راهبرد، اقدام و حمایت در شرکت اسپات فری

اسپات فری، شرکت تخصصی خدمات نظافت است که در زمینه نظافت و نگهداری از تجهیزات و ساختمان‌ها فعالیت می‌کند (برای آگاهی از شرح تفصیلی این شرکت، ر.ک: فصل هفتم). این شرکت به‌تازگی مفاهیم عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد را وارد عرصه فعالیت‌های خود کرده و اصلاح گزارش‌های مدیریتی که در اسپات فری به کار می‌رفت، در دستور کار بعدی آن قرار گرفته است. فورست، مدیرعامل شرکت و نیز مدیران منطقه‌ای آن، از این گزارش‌ها راضی نبودند. رون ادواردز، یکی از مدیران مناطق، جریان را این‌گونه توضیح داد:

این گزارش‌ها ناشیانه‌اند و استخراج اطلاعات درست از بین داده‌ها، بسیار زمان‌بر است. تعیین آنکه چه کارهایی را خوب انجام می‌دهیم و در چه کارهایی چندان خوب عمل نمی‌کنیم و همین‌طور تشخیص حوزه‌های مسئله‌دار، به تلاش زیادی نیاز دارد. فورست، با بهره‌گیری از چرخه گزارش‌دهی STAP، می‌خواست ابزاری در اختیار مدیران مناطق خود قرار دهد که بتوانند به شکل مؤثرتری از گزارش‌های مدیریت استفاده کنند. فورست می‌گفت:

می‌خواهیم چند حوزه مشکلات را مشخص کنیم و آنها را در چرخه گزارش‌دهی

راهبرد، اقدام و حمایت بگنجانیم. همچنین بر تحولات موجود در این حوزه‌ها نظارت داشته باشیم و برای بهبود نتایج اقدام کنیم. البته بر نتایج به‌دست آمده از اقدامات خود نیز نظارت خواهیم کرد.

فورست تصمیم گرفت که نخست، چرخه گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و حمایت را در یکی از مناطق شرکت اسپات فری آزمایش کند تا شرکت با کاربرد آن آشنا شود. تصمیم به اجرای این روش گزارش‌دهی به همین آزمون بستگی دارد. پس از روشن شدن کار، تصمیم بر آن شد که آزمون در منطقه دوم انجام گیرد، زیرا در آن زمان، این منطقه با مشکلاتی روبه‌رو بود و به توجه بیشتری نیاز داشت. رون ادواردز، مدیر منطقه، رضایت خود را چنین ابراز کرد:

این چرخه گزارش‌دهی جدید لازم است، چون اسپات فری باید تغییر کند. همواره تقاضای مشتری بیشتر و بیشتر می‌شود و توقع زیادی از ما دارد. در حال حاضر، رقابت کافی در بازار وجود ندارد. چرخه گزارش‌دهی جدید به ما کمک می‌کند که دست به تغییر بزنیم، چون دقیقاً بر عواملی تأکید می‌کند که برای شرکت اهمیت اساسی دارند: هزینه‌ها، بهره‌وری و کیفیت. این سه عامل باید در راستای توافقات به‌عمل آمده با مشتریان باشند، یعنی نه کمتر و نه بیشتر از حد توافق باشند. ارائه سطح کیفی بالاتر از حد توافق را نمی‌توان توصیه کرد، چون بعید نیست مشتریان را به این ایده سوق دهد که می‌توانند سطح کیفی پایین‌تر را هم در ازای قیمت کمتر درخواست کنند. بی‌تردید چنین شرایطی بر گردش مالی ما تأثیر منفی خواهد داشت.

فورست و ادواردز به‌طور مشترک، با تمرکز بر یکی از فوری‌ترین مسائل منطقه دوم، به تعریف گزارش پرداختند. تقاضاهای یکی از مشتریان بزرگ شرکت در زمینه کیفیت و قیمت ارائه خدمات بسیار زیاد بود و ظاهراً منطقه دوم قادر به پاسخ‌گویی به همه این تقاضاها نبود. برآوردن نیازهای این مشتری موضوعی فوری بود، چرا که قرارداد مورد نظر با آن در شرف انقضا بود و تجدید قرارداد از سوی مشتری قطعی نبود. در جدول ۳-۹، نمونه‌ای از یک عامل اساسی موفقیت و یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آن آمده است.

جدول ۳-۹ یک عامل اساسی موفقیت و شاخص کلیدی عملکرد برای منطقه دوم

| واحد: هدف منطقه دوم | | عامل اساسی موفقیت | شرح |
|------------------------------|--|------------------------------------|---|
| ارائه محصولات حرفه‌ای | | کیفیت محصولات مطابق برداشت مشتریان | تضمین کیفیت محصولات جایگاه اسپات فری را تحکیم خواهد کرد |
| عوامل اساسی موفقیت | | شاخص کلیدی عملکرد | تعریف |
| کیفیت محصولات از نظر مشتریان | | درصد موارد مردود | تعداد موارد مردود به صورت درصدی از کل تعداد دفعات بازرسی اتفاقی که انجام می‌گیرد (در هر دوره) |
| | | ۳ درصد | ۳ درصد |

عامل اساسی موفقیت کیفیت محصولات مطابق برداشت مشتریان، با شاخص کلیدی عملکرد، (درصد موارد مردود) سنجیده می‌شود. درصد موارد مردود براساس بازرسی‌های کیفی مشخص می‌شود. قرارداد با مشتری بر هدف‌گذاری ۳ درصد تصریح دارد، یعنی در بیش از ۳ درصد موارد بازرسی اتفاقی، کیفیت کار انجام شده نباید پایین‌تر از حد استاندارد باشد. این بخش از اطلاعات برای مشتری بسیار اهمیت دارد، زیرا نشان‌دهنده بازخورد شرکت اسپات فری به ارائه کیفیت مورد توافق است. البته این اطلاعات برای خود اسپات فری نیز بسیار موضوعیت و ارتباط دارد، چرا که هدف شرکت دقیقاً ارائه کیفیت مندرج در قرارداد است. اگر معلوم شود که سطح کیفی کار انجام گرفته پایین‌تر از حد استاندارد است (رقم واقعی شاخص کلیدی عملکرد بیش از ۳ درصد باشد)، رضایت مشتری تأمین نخواهد شد. برعکس، اگر نتیجه رقم واقعی شاخص کلیدی عملکرد کمتر از ۳ درصد مورد توافق باشد، به این معنی است که کیفیت ارائه کار بسیار مطلوب بوده و ساعات کاری بسیار زیادی صرف فعالیت‌های نظافت شده است. شرکت اسپات فری، با کاهش ساعات کاری، می‌تواند بر حاشیه سود خود بیافزاید (مبالغ دستمزد کارکنان را در ازای ساعات کاری کمتر با همان گردش مالی پرداخت کند) یا در صورت تمایل مشتری به تجدید قرارداد، از قیمت خدمات بکاهد.

از آنجاکه هنوز نظام کنونی گزارش‌دهی اسپات فری قادر به ارائه گزارش‌های جدید

در زمینه موارد استثنا و اقدام نیست، در حال حاضر این گزارش‌ها به صورت دستی در هر ماه تهیه می‌شود. طی دوره آزمایشی، نیازی به خریداری سامانه جدید اطلاعات گزارش‌دهی نیست. بنابراین، نتایج واقعی موارد گوناگون شاخص‌های کلیدی عملکرد براساس گزارش‌های موجود پیش‌بینی خواهد شد. ادواردز و فورست مستقل از یکدیگر پیش‌بینی‌هایی انجام می‌دهند تا از این طریق، برای جلسه بررسی ماهانه خود آمادگی لازم را پیدا کنند. ادواردز نتایج مورد انتظار برای شاخص‌های کلیدی عملکرد خود در دوره پیش رو را پیش‌بینی می‌کند و در اندیشه اقدامات ممکن و تأثیر آنها بر نتایج شاخص کلیدی عملکرد در سه دوره بعدی خواهد بود. فورست و ادواردز این ارقام واقعی را در جلسه‌ای میان خودشان بررسی و آنگاه با توافق هم تعیین می‌کنند که کدام اقدامات برای تحقق هدف‌گذاری‌ها لازم است. سپس، نتیجه کار این جلسه را در گزارش راهبرد، اقدام و حمایت لحاظ می‌کنند (پیرابند ۱-۹).

ارقام واقعی در طول دوره هشتم نشان می‌دهد که کیفیت ارائه خدمات در این دوره بسیار خوب بوده است. شاخص کلیدی عملکرد درصد موارد مردود برابر با ۲ درصد در مقابل ۳ درصد هدف‌گذاری شده است. ادواردز برای اطمینان از آنکه سازمان هدف‌گذاری ۳ درصدی در دوره دهم را برآورده سازد، دو اقدام را تدوین و تنظیم کرد. اقدامات تعریف شده عبارت بودند از مشورت با رؤسای گروه‌ها برای ترتیبات انجام کارها در ساعات کمتر و راهنمایی کارکنان برای دست برداشتن از وسواس‌های بیمارگونه‌ای که به خرج می‌دادند. پس از چند ماه، فورست نظر خود را در مورد چرخه گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و حمایت اعلام کرد:

تا اینجا، از نتایج کار بسیار راضی‌ام. چرخه گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و حمایت خیلی مفید است، چون دریافته‌ام که من و ادواردز نگاه‌هایی متفاوت به گزارش‌ها و نتایج داریم. البته یکی از دلایل آن استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد است. دلیل دیگر اینکه به گمانم حالا دیگر بیشتر اوقات در مورد نتایج به دست آمده و پیش‌بینی شده در حوزه‌هایی اساسی مانند کیفیت و هزینه باهم گفت‌وگو می‌کنیم. ادواردز بیش از هر زمان دیگری ابتکاراتی را در پیش می‌گیرد و این دقیقاً همان چیزی است که می‌خواستیم.

| | | | | | | |
|--|-----------|-------------|--|--|------------------|-------------------------------------|
| <p>پیرایند ۹-۱ گزارش راهبرد، اقدام و حمایت در شرکت اسپات فری در مورد منطقه دوم</p> <p>گزارش راهبرد، اقدام و حمایت شرکت اسپات فری</p> <p>SPOT FREE INC</p> <p>منطقه دوم</p> <p>رون ادواردز</p> | | | | | | |
| ارقام واقعی | | | | | | |
| انحراف | | ارزش واقعی | | ارزش هدفگذاری | | دوره: ۲۰۰۶/۸ تاریخ: ۲۰۰۶/۹/۱۵ |
| -۱ درصد | | ۲ درصد | | ۳ درصد | | درصد موارد مردود |
| برنامه اقدام | | | | | | |
| نتیجه مبتنی بر پیش‌نگری | | | شرح اقدام | نتایج مبتنی بر پیش‌نگری اقدامات | ارزش هدفگذاری | دوره: ۲۰۰۶/۹ تاریخ: ۲۰۰۶/۹/۱۷ |
| ۱۱ | ۱۰ | ۹ | | | | |
| ۳ درصد | ۳ درصد | ۲/۵ درصد | <ul style="list-style-type: none"> ▪ مشورت با سرکارگران ▪ راهنمایی کارکنان | ۲ درصد | ۳ درصد | درصد موارد مردود |

ادواردز مزیت‌های متمایز چرخه گزارش‌دهی STAP در ترکیب با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد را این‌گونه برمی‌شمرد:

حالا در یک نگاه، درمی‌یابیم که کار منطقه دوم در حوزه‌های نیازمند توجه ویژه

چگونه است. همین‌طور روابط متقابل میان فعالیت‌هایی که باید انجام گیرد، فعالیت‌هایی که از پیش انجام گرفته و نتایج کار آشکارتر شده است. گزارش اقدام جدید به من انگیزه می‌دهد؛ در مواقع بیشتری و با سرعت زیادتری، برای اطمینان از تحقق هدف‌گذاری‌ها و انجام موفق اقدامات، به مسائل رسیدگی کنم. این گزارش موجبات تأثیر یادگیری در منطقه را هم فراهم می‌سازد. با تعریف و اجرای این اقدامات و نظارت بر تأثیر آنها، افراد یاد می‌گیرند که چگونه برای پیشگیری از تکرار مشکلات، یا حل کاری آنها، می‌توان برخی تحولات را پیش‌بینی کرد.

بر پایه تجارب به‌دست آمده در مورد چرخه گزارش‌دهی راهبردی، اقدام و حمایت تاکنون، فورست تصمیم به اجرای این چرخه در کل شرکت گرفته است. او این ایده را در جلسه‌ای با مدیران مناطق مطرح کرد. فورست از اینکه شش هفته بعد، یکی از مدیران منطقه با او تماس گرفت و در مورد زمان گزارش جدید منطقه او سؤال کرد، تا حدی جاخورد. در آن جلسه این مدیر به‌اندازه‌ای ذوق زده شده بود که بلافاصله به تهیه گزارش موارد استثنا و اقدام پرداخت. فورست که از شنیدن این موضوع بی‌نهایت خوشحال بود، گفت:

چرخه گزارش‌دهی راهبردی، اقدام و حمایت در مدیران من به نحو احسن خود را نشان می‌دهد. آنها برای استفاده از آن خودشان پیش‌قدم می‌شوند. شهادت به‌دست گرفتن ابتکار عمل، برای استفاده از گزارش‌های موارد استثنا و اقدام ضروری است. خوشبختانه، مدیران شرکت من از این ویژگی برخوردارند. ما بی‌شک برای آینده آماده‌ایم!

۹-۷ مطالعه موردی: گزارش‌های موارد استثنا و اقدام در شرکت فرابنفش

صبح دوشنبه بود و هلن کیس، مدیر امور مالی شرکت فرابنفش، جدیدترین گزارش ماهانه شامل عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد تعیین شده در همان اواخر راه، گرفته بود. او از این گزارش بسیار راضی بود، چرا که بینش بهتری در مورد عوامل تأثیرگذار بر موفقیت فرابنفش به او می‌داد.

هلن، هنگام بررسی دقیق‌تر گزارش، در این فکر بود که چه چیزی از قلم افتاده است. هدف‌گذاری‌ها، نتایج واقعی و موارد انحراف در گزارش آمده بود. همچنین، گزارش نشان

می‌داد که تاکنون در برخی ادارات هدف‌گذاری‌ها تحقق یافته‌اند و در عوض، دیگر ادارات به توجه بیشتری نیاز داشتند. برای مثال درصد محصولات مرجوعی ۷ درصد بیشتر از هدف‌گذاری بود. هلن از خودش پرسید که مدیر تولید برای دوره‌های بعد باید چه اقداماتی در نظر بگیرد تا دیگر این اتفاق نیافتد و برنامه‌ریزی کند تا هدف‌گذاری‌ها محقق شود.

هلن برای گرفتن جواب سؤالاتش با مایک آلیستر، مدیر تولید، تماس گرفت. مایک، که او هم تازه گزارش را گرفته بود، از گزارش جدید ذوق‌زده به‌نظر می‌رسید. او هم ابتدا از درصد واقعی محصولات مرجوعی به نوعی هشدار گرفته بود، اما به هلن اطمینان می‌داد که برای تغییر آن تلاش خواهد کرد. باین‌همه، وقتی هلن پرسید که دقیقاً چه فکری در سر دارد، در جواب تنها به سکوتی کوتاه در پشت خط رسید. البته مایک بلافاصله خودش را جمع‌وجور کرد و گفت در حال فکر کردن روی این موضوع است. او هنوز افکارش را به‌صورت اقداماتی خاص برای اصلاح درصد محصولات مرجوعی تدوین نکرده بود. او تردید داشت که بگوید در چه راستایی انتظار دارد درصد محصولات مرجوعی در دوره‌های بعد شکل گیرد و به شوخی گفت: «این در ستاره‌ها رقم خورده».

هلن از تماس تلفنی با مایک آسوده‌خاطر نشده بود، اما پیش از آنکه مجال اقدامی داشته باشد، تماسی فوری داشت که باید جواب می‌داد.

چند دقیقه بعد، هلن با عجله از آسانسور وارد طبقه هیئت‌مدیره شد. انبوه اوراقی را در دست داشت و با هیجان می‌کوشید مانع از پخش شدن آنها روی زمین شود.

با درماندگی به الن، مسئول دفتر مدیر، گفت: می‌توانم بروم داخل؟

الن با چهره‌ای نه‌چندان خوش‌رو جواب داد: بله، البته. او منتظر شماست.

هلن نفسی به‌راحتی کشید و راهی اتاق رئیس شد. در پشت سرش، الن گفت: هنوز

از چرخ‌دستی استفاده نمی‌کنید!

هلن با خودش گفت: آه! باز هم فراموش کردم.

همین که جان مدیر امور مالی‌اش را دید که داخل می‌شود، گلایه‌کنان گفت: چه

می‌بینم! هر ماه همان کوه اوراق. دارم دیوانه می‌شوم.

هلن مات و مبهوت گفت: اما حالا عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی

عملکرد را داریم!

رئیس به طعنه گفت: آره، معلوم است. حتی داده‌های بیشتری هم هست. درست همان چیزی که منتظرش بودم.

هلن پیروزمندانه گفت: به هر حال، حالا مطمئنم که همه چیز هست.

جان پرسید: تا حالا چیزی از اشباع شاخص‌ها نشنیده‌ای؟

هلن سری تکان داد و گفت: هیچ وقت کسی زیادی سنجش نمی‌کند.

رئیس غرولندکنان گفت: واقعاً؟ پس لابد می‌توانی هر چیزی را در آن بسته کاغذها

پیدا کنی، مگر نه؟ واقعاً گمان می‌کنم قبلاً هم از این صحبت‌ها داشتیم؛ خیلی وقت پیش. تنها یک فرصت دیگر به تو می‌دهم.

مدیر امور مالی بیچاره با برآشفستگی گفت: منظورتان چیست؟

جان به هلن خیره شد و گفت: ما کلی وقت صرف ایجاد اهداف راهبردی کرده‌ایم،

آن چیزهای اساسی عملکرد، شاخص‌های کلیدی ...

هلن حرف او را قطع کرد و گفت: منظورتان همان عوامل اساسی موفقیت و

شاخص‌های کلیدی عملکرد است.

جان گفت: واقعاً برایم مهم نیست به آنها چه می‌گویند. تنها چیزی که می‌خواهم،

گزارش‌های مدیریتی به دردیخور است. پس برو و برنگرد تا اینکه مجموعه گزارشی

داشته باشی که از آن راضی شوم. من هم دوباره با مدیران مناطق تماس می‌گیرم.

هلن گفت: «باشد، بسیار خوب. معرکه می‌کنم»؛ آنگاه همان‌طور که بسته گزارش‌های

تمام‌نشدنی را سفت و سخت چسبیده بود، باعجله از دفتر جان خارج شد.

پرسش موردی ۱: مشکلات عمده در مجموعه گزارش‌های مدیریت جاری فرابنفش

کدام‌اند؟

پرسش موردی ۲: چگونه می‌توان مجموعه گزارش‌های مدیریت فرابنفش را به

صورتی اصلاح کرد که هم جان ویلیامز و هم هلن کیس راضی شوند؟

نکات کلیدی

● چالش اصلی مدیران امروزی، مدیریت اشباع اطلاعات است. هنر مدیریت، آگاهی از

هر آنچه در سازمان می‌گذرد، نیست، بلکه آگاهی از مسائل کلیدی کسب‌وکار، پیگیری آنها و اتخاذ اقدام لازم براساس آنهاست.

● برای آنکه داده‌ها واقعاً برای مدیریت سودمند واقع شوند، باید چرخه خلق ارزش را طی کنند؛ یعنی از داده‌های خام به اطلاعات، ارائه اطلاعات، گفت‌وگو و تعبیر و تفسیر، دانش و سرانجام، به اقدام مبدل شوند.

● تمرکز بر آنچه به‌راستی اهمیت دارد، مستلزم تمرکز بر محرک‌های کلیدی ارزش (که در کسب‌وکار اهمیت اساسی دارند)، تحلیل نتایج استثنایی، تهیه و اجرای برنامه‌های اقدام اصلاحی و پیشگیرانه و تحلیل اثربخشی و نتایج این اقدامات است.

● پیش‌بینی کوتاه‌مدت، به نتایج مورد نظر در انتهای فصل و پیش‌بینی بلندمدت، به نتایج مدنظر در شش فصل پیش رو می‌پردازد.

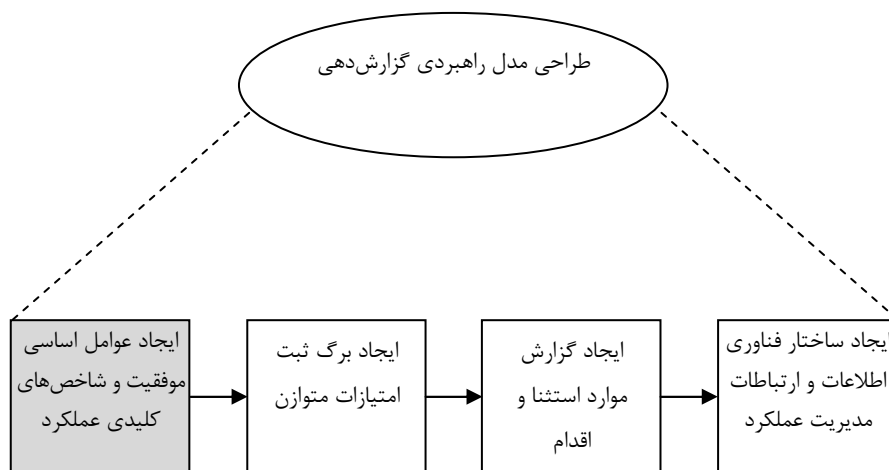
● احتمالات مربوط به شاخص‌های عملکرد و تشکیل‌دهنده دامنه‌های عملکرد، بیانگر انحراف‌های قابل قبول از بودجه است.

● هدف چرخه گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و پیش‌نگری عبارت است از تدوین اقداماتی براساس نتایج مورد انتظار درزمینه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت و نیز نظارت بر نحوه اجرای این اقدامات به‌منظور ارزیابی آنکه نتیجه مطلوب را به‌دست می‌دهند یا نه.

منابع و مأخذ

Waal, AA de (2001). *Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value*, New York: Wiley.

فصل دهم ایجاد ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت عملکرد

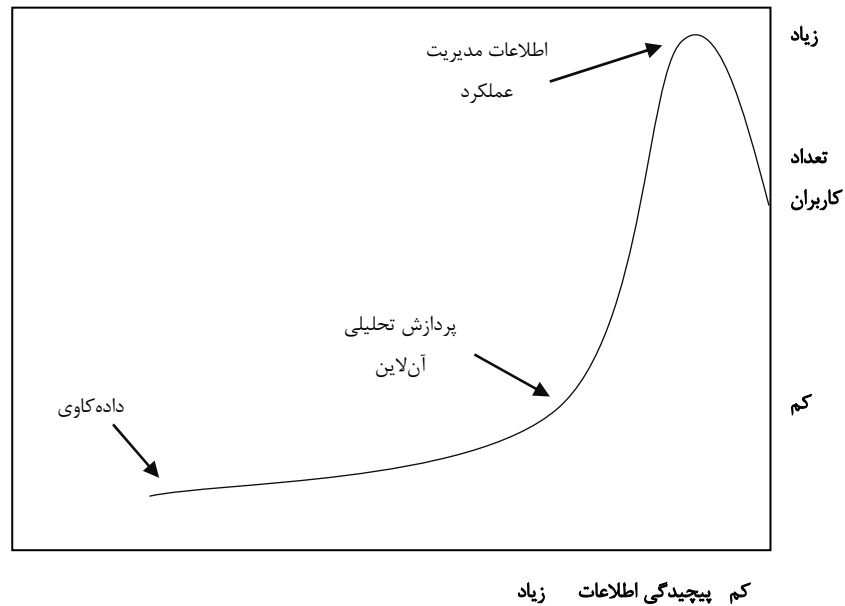


شکل ۱-۱۰ پایه‌ریزی ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت عملکرد

در بین صنایع، برخی ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها از خصوصیات ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱ در مدیریت عملکرد امروزی به‌شمار می‌روند. برای نمونه، هر سازمانی نیازهای اطلاعاتی خاصی دارد، که از آن جمله‌اند: نیاز گسترده به اطلاعات نسبتاً ساده، ابزارهای تحلیل کسب‌وکار، ابزارهای پردازش تحلیلی آن‌لاین^۲ و ابزارهای تخصصی (به‌طور مثال برای داده‌کاوی^۳). بیشتر اطلاعات درخواستی تا حدی صریح و روشن است و می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد:

1. Information and Communication Technology (ICT) Architecture
2. Online Analytical Processing (OLAP)
3. Data Mining

- اطلاعات مدیریت عملکرد (نتایج شاخص‌ها، داده‌های مالی، داده‌های غیرمالی).
- اطلاعات پشتیبان مدیریت عملکرد (داده‌ها/ اسنادی که ممکن است کارکنان برای اطمینان از مدیریت مؤثر عملکرد به آن نیاز داشته باشند).



Source: Waal and Fourman, 2000.

نمودار ۱-۱۰ قاعده نسبت ۹۰ به ۱۰ درصدی در ارزش تجاری اطلاعات عملکرد

به‌طور معمول سازمانی درخواست گزارش و اطلاعات مدیریت عقب‌افتاده‌ای دارد که فشار و تراکم کاری تحلیلگران را افزایش می‌دهد. این تحلیلگران ۳۰ تا ۷۰ درصد وقت خود را در شرایطی سپری می‌کنند که گوفرها^۱ یا همان گردآورندگان اطلاعات، در حال تهیه و توزیع گزارش‌ها هستند. تهیه ابزارهای تحقیقاتی پیچیده که در سازمان در دسترس همگان باشد، راه‌حلی پرهزینه است و اگر ارائه اطلاعات درخواستی از طریق

نرم‌افزار بیش از چند دقیقه به طول انجامد، به‌طور معمول این راه‌حل شکست می‌خورد. مؤثرترین راه‌حل برای درخواست ارائه گسترده گزارش‌ها، خودکار کردن گزارش‌ها و ارائه آنها از طریق فهرست الکترونیک که به‌آسانی در دسترس^۱ است، می‌باشد. ارزش به‌دست آمده از مجموعه گزارش‌ها، پردازش تحلیلی آن‌لاین و ابزارهای داده‌کاوی را می‌توان با فهرست‌بندی و انتشار مؤثر گزارش‌هایی که تولید می‌کنند، تا حد چشمگیری افزایش داد. چنان‌که پیداست، ارائه اطلاعات مدیریت عملکرد ساده ۸۰ تا ۹۰ درصد ارزش تجاری را در برمی‌گیرد که می‌توان از طریق نظام مدیریت عملکرد، بر این مقدار افزود. در بیشتر سازمان‌ها، ارائه این ۹۰ درصد، مستلزم کارکردی و پیچیده بودن به مقدار ۱۰ درصد و البته درصدی نسبتاً اندک از هزینه (نمودار ۱-۱۰) سیستم‌های اطلاعات است. هدف ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت عملکرد مناسب، در وهله نخست و برآورده ساختن همین نیاز به اطلاعات مدیریت عملکرد در حد کفایت است (Elbaum, 2005).

اهداف فصل دهم

- آشنایی خواننده با چگونگی ایجاد زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات با امکان پشتیبانی کارا و مؤثر از مدیریت عملکرد؛
- توانمندسازی خواننده در شناخت اصطلاحات مدیریت عملکرد شرکتی^۲ و مدیریت عملکرد تجاری^۳؛
- آموزش خواننده در زمینه چگونگی انتخاب میان راه‌های گوناگون اجرای ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مناسب؛
- توانمندسازی خواننده در شناخت مفهوم اطلاعات مبتنی بر ارسال - دریافت^۴.

۱-۱۰ تاریخچه سیستم‌های گزارش‌دهی اطلاعات

سیستم‌های گزارش‌دهی اطلاعات مدیریت، در دهه ۱۹۶۰ به‌وجود آمدند. اصطلاح

1. Easily Accessible Electronic Catalogue
 2. Corporate Performance Management (CPM)
 3. Business Performance Management (BPM)
 4. Push-and-pull Information

سیستم اطلاعات مدیریت نیز به همان زمان بازمی‌گردد. هدف عمده این سیستم، تولید گزارش‌های دوره‌ای مبنی بر مقایسه نتایج درزمینه ارقام بودجه با ارقام واقعی بود. این سیستم‌ها انبوهی از اوراق را تولید می‌کردند که باری سنگین بر دوش گروه مدیریت می‌گذاشت، چرا که مطالعه آنها بسیار وقت‌گیر بود. تنها مدیران عملیاتی از این اطلاعات سود می‌برند، زیرا گزارش‌هایی درزمینه میدان عمل خود دریافت و از آن استفاده می‌کردند. از آنجاکه دانش این مدیران از حوزه کارکردی خود نسبت به گروه مدیریت ارشد بسیار مفصل‌تر بود، با کارایی بیشتری می‌توانستند به جست‌وجو در این گزارش‌ها بپردازند. تجارب ناخوشایند درزمینه نظام اطلاعات مدیریت باعث شد که در دهه ۱۹۷۰ نظام‌های پشتیبانی شکل گیرند. با بهره‌گیری از این سیستم‌ها، مدیر می‌توانست با استفاده از مدل‌های پشتیبان، تصمیم‌گیری کند. این موضوع امکان محاسبه چندین برنامه جایگزین و استفاده از نتیجه محاسبات در فرایند تصمیم‌گیری مدیران را در اختیار آنها می‌گذاشت. با این‌همه، این سیستم هم‌اکنون نایاب نیست، چرا که استفاده از این سیستم مستلزم دانش خاص و صرف وقت فراوان بود، از این‌رو، وقت ارزشمند مدیران را تلف می‌کرد.

پس از سیستم‌های پشتیبان تصمیم، سیستم‌های اطلاعات اجرایی به‌وجود آمدند. طراحی این سیستم‌ها کاربرپسندتر بود و امکان ارائه مطالب با استفاده از رنگ و نمودار وجود داشت. به‌طور معمول عرضه‌کنندگان این سیستم‌ها بر وجود امکانات گسترده برای لحاظ داشتن داده‌های بیرونی درزمینه بازار و رقبا تأکید داشتند. به‌این‌ترتیب، این‌گونه سیستم‌ها ابزاری در اختیار مدیران اجرایی تلقی می‌شدند. اما سیستم‌های اطلاعات اجرایی نیز از عهده انتظارات برنیامدند، زیرا بیشتر داده‌های مالی (مبتنی بر سوابق) داده‌هایی را ارائه می‌دادند که گردآوری و مقایسه آنها دشوار بود، مانند داده‌های بیرونی درزمینه بازارها و رقبا. عرضه‌کنندگان و سازمان‌ها به‌درستی نمی‌دانستند که هنگام اجرای سیستم اطلاعات اجرایی، علاوه‌بر توجه به نحوه ارائه داده‌ها (که در این سیستم‌ها، بسیار خوب صورت می‌گرفت)، توجه به نوع اطلاعات (محتوای) لازم برای لحاظ شدن در گزارش‌ها نیز ضرورت دارد. به‌طور معمول بین اطلاعات موجود در سیستم‌های اطلاعات اجرایی و اطلاعات مورد نیاز مدیران ناهماهنگی دیده می‌شد که

در نتیجه آن، اغلب مدیران به این سیستم چندان رجوع نمی‌کردند. در پایان دهه ۱۹۹۰، گونه‌ای جدید از سیستم‌های اطلاعات با نام‌های مختلف پدید آمد؛ مدیریت عملکرد شرکتی، مدیریت عملکرد تجاری و مدیریت عملکرد بنگاه‌های اقتصادی^۱. این سیستم‌ها، که شباهت بسیار زیادی به هم دارند، با تلفیق فرایندهای گوناگون شرکت - برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، پیش‌بینی و گزارش‌دهی - در قالب سامانه نرم‌افزاری، بر پشتیبانی از فرایند تصمیم‌گیری در سازمان متمرکزند. در متون انتشار یافته در این زمینه، می‌توان تعاریف چندی از مدیریت عملکرد شرکتی و مدیریت عملکرد تجاری یافت (به ترتیب، برگرفته از Gartner, BPM Forum و Heiview در ۲۰۰۵)، که از آن جمله‌اند:

اصطلاحی عام که به توصیف روش‌ها، ابزار اندازه‌گیری، فرایندها و سیستم‌های مورد استفاده در نظارت و مدیریت بر عملکرد تجاری بنگاه اقتصادی می‌پردازد. رشته‌ای با محوریت فناوری که راهبردها و اهداف تجاری شرکت را از طریق دسترسی فوری و مبادله مداوم اطلاعات مرتبط و ضروری با یکدیگر هم‌زمان و هماهنگ می‌سازد. کاربردهای نرم‌افزاری در سطح راهبردی سازمان، مدیریت بینشی از عملکرد مالی در زمینه‌های بودجه، برنامه‌ریزی فعالیت‌های راهبردی و قابلیت دستیابی به هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ها را ارائه می‌دهد. به‌طور معمول اطلاعات از طریق نرم‌افزار کسب اطلاعات تجاری در دسترس قرار می‌گیرد و به‌این ترتیب، دسترسی، تحلیل و انتشار داده‌های موجود در سیستم‌های مختلف درون سازمان مانند سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع بنگاه اقتصادی و سیستم‌های مدیریت روابط مشتری امکان‌پذیر می‌شود. داده‌ها از طریق کاربردهای مخزن داده‌ها و داده‌کاوی در دسترس است و روی شبکه اینترنت ارائه می‌شود.

در کتاب حاضر، از اصطلاح مدیریت عملکرد شرکتی استفاده می‌شود، زیرا یکی از اصطلاحات متداول نظام‌های مورد استفاده سازمان‌هاست. ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد شرکتی با طراحی مناسب عبارت‌اند از (Coveney et al., 2003; Buytendijk, 2004; Eckerson, 2004):

- فراهم ساختن یکپارچگی کامل فرایندهای مدیریت مانند تدوین راهبرد، بودجه‌بندی، پیش‌بینی، هدف‌گذاری، بازخورد عملکرد و نظارت بر فعالیتهای تجاری در کل شرکت با هدف تشریک مساعی؛
 - تلفیق روش‌هایی مانند برگ‌ثبت امتیازات متوازن، زیگمای شش‌گانه^۱، بنیاد مدیریت کیفی اروپا^۲ مدیریت فعالیت‌محور، مدیریت ارزش‌محور و مدیریت دارایی‌های ناملموس؛
 - دربرگرفتن سنجه‌هایی مانند شاخص‌های مالی، غیرمالی، کوتاه‌مدت، بلندمدت، تأخیری و محوری تمرکز بر ایجاد بینش با بهره‌گیری از مدیریت موارد استثنا و اقدام؛
 - بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند کسب اطلاعات تجاری، مخازن داده‌ها، مجموعه‌ها و تمهیدات راهنمای مدیریت عملکرد شرکتی، کابین‌های هدایت و برگه‌های ثبت امتیازات به شیوه‌ای کاربرپسند تا کاربران بتوانند به‌آسانی با این نظام کار کنند.
- از اجرای نظام مدیریت عملکرد شرکتی، منافع زیر برای سازمان انتظار می‌رود (Waal and Geelen, 2002; Geelen, 2004):
- افزایش شفافیت، چرا که همه اطلاعات پیرامون مأموریت، آرمان، راهبرد، اهداف، عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد، هدف‌گذاری‌ها، اقدامات، نتایج و پیش‌بینی‌ها در کل سازمان موجود است.
 - افزایش انعطاف‌پذیری، چرا که اهداف و ساختارهای سازمانی به‌آسانی در این نظام انطباق‌پذیر است.
 - سرعت بیشتر در فرایندهای برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی، با نگهداری به مقدار کمتر.
 - اعتبار بیشتر داده‌ها، چرا که همه داده‌ها تنها یک بار در این نظام به ثبت می‌رسند.
 - یکپارچگی بهتر داده‌های سخت (مانند ارقام واقعی و هدف‌گذاری‌ها) با داده‌های نرم (مانند تحلیل‌ها و توصیف‌های اقدامات).
 - افزایش ارتباط کاربران، چرا که هر کاربر به اطلاعات طراحی شده دسترسی می‌یابد.

1. Six Sigma
2. European Foundation for Quality Management (EFQM)

- مدیریت دانش بهتر، زیرا هر کاربر به مجموعه‌ای ارزشمند از اطلاعات، تحلیل‌ها، توصیف اقدامات و نتایج و آموزه‌های تجربی دسترسی دارد.
- قابلیت مقیاس بهتر، این نظام با رشد یا رکود کسب‌وکار به‌آسانی امکان رشد یا کاهش وسعت را دارد.
- تحرک بیشتر، چرا که کاربران می‌توانند از طریق اینترنت، در هر زمان و مکانی، به داده‌ها دسترسی داشته باشند.

۲-۱۰ ویژگی‌های ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات

فناوری اطلاعات و ارتباطات، عاملی کلیدی در ایجاد نظام کارا و مؤثر مدیریت عملکرد است. برای تشکیل ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات با کیفیت مطلوب این ویژگی‌ها لازم است (Waal, 2003):

- ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیار انعطاف‌پذیر است. راهبرد و اهداف سازمان مرتب در حال تغییرند. باید سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات برای کار در این شرایط انعطاف‌پذیری لازم را فراهم سازند. واحدهای سازمانی باید قادر به تغییر، افزایش، یا حذف اقلام اطلاعاتی، تعاریف اطلاعات، شاخص‌های کلیدی عملکرد، اقدامات و آموزه‌های تجربی باشند تا آنکه این موارد با استانداردهای داده‌ها و گزارش‌های مورد توافق سازگاری داشته و در راستای راهبرد و اهداف شرکت باشند. باید تغییرات سازمانی (برای مثال تغییر در ساختار سازمانی یا فرایندهای کسب‌وکار) بی‌وقفه در سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت گیرد. ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات، اطلاعات را به تمامی فرمت‌های مورد نیاز کاربران نمایش می‌دهد؛ سنجه‌هایی از ابزارهای پیمایشی و دیگر سیستم‌ها را تلفیق و امکان انتشار گزارش‌ها از سیستم‌های دیگر (برای مثال ابزارهای رایانه‌ای پردازش تحلیلی آن‌لاین، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع بنگاه اقتصادی، مخزن داده‌ها، سیستم‌های عملیاتی و دیگر سیستم‌های به‌جامانده) را فراهم می‌سازد.
- ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات از گزارش‌دهی موارد استثنا، تحلیل روندها و شبیه‌سازی‌ها پشتیبانی می‌کند. سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، برای شناسایی مشکلات و نشان دادن روندها و تحولات، از جداول، نمودارها و مجموعه

داده‌های تنظیم شده به صورت زمانی استفاده می‌کنند (ارقام واقعی، ارقام بودجه و ارقام پیش‌بینی). در این سیستم‌ها، قواعد مربوط به حدود موارد استثنا (مانند حوزه احتمالات بودجه) را می‌توان چه در میان سازمان‌ها و چه برای هریک از موجودیت‌های سازمانی، تعریف کرد و استفاده از چراغ راهنمای ترافیک نیز براساس همین حدود و محدوده‌ها صورت می‌گیرد. در سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، شاخص‌های کلیدی عملکرد شامل نسبت‌ها، درصدها و مانند اینها را می‌توان از داده‌های مآخذ محاسبه کرد. از این سیستم‌ها برای پاسخ به پرسش‌های شرطی «چه می‌شود، اگر ...» و محاسبه سناریوهای راهبردی، بودجه‌ای و پیش‌بینی نیز استفاده می‌شود.

● اطلاعات به راحتی در دسترس است. گشایش داده‌ها از سیستم‌های عملیاتی زیربنای آنها ساده است، از این رو، به آسانی می‌توان به داده‌های تفصیلی بیشتری پی برد. ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان رسوخ در اطلاعات^۱ (نفوذ در اطلاعات تفصیلی تر) در طول خطوط مورد علاقه مدیران را فراهم می‌سازد، خطوطی مانند سلسله مراتب سازمانی، محصولات، مشتریان، بازارها، مجراهای توزیع و امثال اینها. در این ساختار، استانداردسازی داده‌ها، چه مالی و چه غیرمالی، صورت می‌گیرد و به این ترتیب، اعتبار و سازگاری داده‌ها تضمین می‌شود. هرچند، بخش اعظم داده‌های غیرمالی در سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات وجود دارد، اما بازهم این گونه داده‌ها را به آسانی می‌توان به صورت دستی وارد این سیستم‌ها کرد. فراگیری نحوه کارکرد سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات راحت است.

● ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات ایمن، مقیاس‌پذیر و پشتیبان تحرک است. از اطلاعات موجود در این سیستم صددرصد حفاظت می‌شود. اجرای ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات آسان بوده، برای پیگیری و پشتیبانی از رشد شرکت مقیاس‌پذیر است. در عین حال، هر واحد سازمانی می‌تواند این سیستم‌ها را مطابق نیازها و تمایلات خاص خود طراحی کند. اطلاعات عملکرد را می‌توان برای مثال با استفاده از برگ ثبت امتیازات متوازن، عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد، موارد استثنا و اقدامات هر فرد مطابق میلش،

شخصی سازی کرد. اعضای سازمان می توانند فارغ از محل حضور خود به اطلاعات عملکرد دسترسی داشته باشند، چرا که نسخه هایی از سیستم مدیریت عملکرد را در رایانه های خود به همراه دارند، که تنظیم آنها با اتصال به سامانه به طور خودکار انجام می شود.

● پورتال مدیریت عملکرد دسترسی به اطلاعات را آسان می کند. پورتال مدیریت عملکرد فروشگاهی همه منظوره را برای تهیه اطلاعات عملکرد از چندین منبع در اختیار قرار می دهد. به این ترتیب، اطلاعات عملکرد به صورت هزینه - کارا در تمامی سطوح سازمانی توزیع می شود و در هر شرایطی در دسترس مدیران قرار می گیرند. ویژگی های این پورتال عبارتند از: ارائه گزارش هایی از تمامی سیستم های فناوری اطلاعات و ارتباطات موجود؛ فهرست بندی گزارش ها و اطلاعاتی در زمینه راهبرد؛ ساده بودن یادگیری و بهره گیری آن؛ پشتیبانی از تحلیل داده ها؛ گردش کار مربوط به درخواست و اصلاح اطلاعات و ورود دستی داده ها، تحلیل، اقدامات و آموزه های تجربی. این پورتال با جست و جو در تارنمای مدیریت روی شبکه اینترنت، مدیریت را امکان پذیر می سازد؛ هر مدیری در بازیابی اطلاعات مورد نیاز از هر جای شرکت به خود متکی است.

● اطلاعات مبتنی بر ارسال - دریافت به بازیابی کارای اطلاعات می انجامد. هر یک از سطوح مدیریت از سطوح مدیریت پایین تر از خود، مقدار معینی داده و اطلاعات لازم درخواست می کند. هر چه سطح مدیریت بالاتر باشد، اطلاعات کمتری مورد نیاز است. این داده ها برای همه سطوح پایین تر، استاندارد سازی و به بالا فرستاده می شوند. در اینجا، اطلاعات مدیریت استاندارد سازی نمی شود؛ یعنی واحدهای سازمانی سطوح پایین تر مختارند به دلخواه خود، اقلام اطلاعاتی خاص خود را تعریف کنند. این داده ها به صورتی کارا و بهنگام گردآوری و تثبیت می شوند. پیش شرط آن نمودار استاندارد حساب هاست، که نباید خطوط متعددی داشته باشد. هر یک از سطوح مدیریت می تواند خود بر حسب ضرورت، به اطلاعات مدیریت و همچنین، داده های غیرمالی به دست آمده از واحدهای سازمانی سطوح پایین تر دسترسی داشته باشد. این اطلاعات از درون سامانه های محلی واقع در همین سطوح پایین تر دریافت می شود.

● سازمان از شفاف بودن اطلاعات اطمینان حاصل می کند. شفافیت اطلاعات از طریق ذخیره سازی اطلاعات ارسالی به بالا در مخزن داده ها به دست می آید، که نگهداری از آن

برعهده سطح مدیریت گردآورنده آن اطلاعات است. ابزارهای کسب اطلاعات تجاری (مانند سیستم‌های اطلاعات اجرایی) قابلیت‌های کاربرپسند رسوخ و تورق و تقطیع^۱ اطلاعات را در مورد داده‌های موجود در مخزن داده‌ها امکان‌پذیر می‌سازند و به‌این ترتیب، بررسی و تحلیل اطلاعات از دیدگاه‌های گوناگون ممکن می‌شود. اطلاعات مدیریت روی شبکه اینترنت و نیز به یمن وجود قابلیت‌های امنیتی پیشرفته، روی شبکه اینترنت در دسترس همگان قرار می‌گیرد. یک جست‌وجوگر استاندارد شبکه اینترنت، با فراهم ساختن امکان دسترسی به صفحات اصلی^۲ پایگاه‌های اینترنتی که دربردارنده اطلاعات دوره‌ای مدیریت مانند برگ ثبت امتیازات متوازن، ارائه گزارش‌های (چراغ راهنمای) مالی، پیش‌بینی‌های چرخشی، تحلیل گزارش‌های اقدامات و برنامه‌های راهبردی است، امکان دسترسی به اطلاعات مدیریت در هریک از سطوح سازمانی را فراهم می‌آورد. این صفحات اصلی، برای ایجاد دیدگاهی مشترک، سازگار و ازاین‌رو، کاربرپسند نسبت به اطلاعات دوره‌ای مدیریت، در میان سازمان‌ها استانداردسازی می‌شوند. لینک‌های فعال به صفحات اصلی افزوده می‌شود تا با دیگر صفحات تارنمای شبکه‌های اینترنت و اینترنت پیوند برقرار شود و در نتیجه، ارتباط میان داده‌های مرتبط باهم و تقویت ارزش کلی سازمان فراهم می‌آید. با دستیابی به شفافیت اطلاعات، برای فعالیت‌های ارزش افزوده زمان ایجاد می‌شود. از آنجاکه کاربران برای شکار داده‌های مورد نیاز خود و گردآوری آنها به زمان کمتری احتیاج دارند، مدیران برای پردازش درست اطلاعات و اتخاذ اقدام لازم وقت بیشتری را در اختیار خواهند داشت.

● کاربردهای تجارت الکترونیک موجب کارایی فرایندها می‌شود. فرایندهای اولیه به‌نسبت ساده از طریق سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به اجرا درمی‌آیند. این سیستم‌ها مبتنی بر ساختار شبکه جهانی اینترنت است، یعنی برای فرایندگذاری معاملات از فناوری شبکه جهانی وب و اینترنت استفاده می‌کنند که از نتایج آن، تداخل کمتر کارها، اعتبار بیشتر داده‌ها، مدت‌زمان کمتر ظرفیت پذیرش و هزینه کمتر در هر معامله است. مهم‌ترین فرایندهایی که به این صورت اداره می‌شوند، عبارت‌اند از خرید در

1. Slice and Dice
2. Homepages

ازای پرداخت^۱، سفارش در ازای وجوه نقد^۲، بستن مجازی^۳، مدیریت مخاطره و فرایند^۴، گزارش‌دهی الکترونیک^۵ و عملکرد الکترونیک^۶. از طریق کنترل الکترونیک، ایمنی این‌گونه فرایندهای دارای مبنای الکترونیک به‌شدت کنترل می‌شود. برای مبادله اطلاعات میان کاربردها (درون‌سازمانی و نیز برون‌سازمانی، البته با شرکا و مشتریان)، از زبان نشانه‌گذاری فراگیر^۷ و برای ارائه گزارش‌های مدیریت و همچنین، به‌منظور گزارش‌دهی بیرونی به سهام‌داران، کارگزاری بورس مبادلات سهام و کارگزاری‌های نظارتی، از زبان گزارش تجاری فراگیر^۸ استفاده می‌شود.

● شبکه کسب اطلاعات شرکت، اطلاعات بهنگام و مهم را در اختیار مدیران می‌گذارد. پورتال مدیریت عملکرد به مدیران در یافتن اطلاعات مورد نیاز خود یاری می‌دهد. از آن گذشته، کارکنانی برای مطالعه و گزینش اطلاعات درونی و بیرونی از نظر ارتباط و اهمیت آنها و نیز گذاشتن این اطلاعات روی تارنمای مدیریت، در نظر گرفته شده‌اند. تحلیل رقبا و دیگر اطلاعات حساس تجاری نیز به همین صورت در دسترس قرار می‌گیرد. به پرسش‌های موردی مدیران، تأمین‌کنندگان اطلاعات پاسخ می‌گویند و آن را نیز روی شبکه تارنما قرار می‌دهند.

در ادامه چگونگی ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات با کیفیت مطلوب به‌طور مفصل‌تر شرح داده شده است.

۳-۱۰ ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات ویژه مدیریت عملکرد^۹

بسیاری از سازمان‌ها با نوعی از هم‌گسیختگی^{۱۰} در سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات

1. Purchase to Pay
2. Order to Cash
3. Virtual Close
4. Risk and Process Management
5. E-reporting
6. E-performance
7. EXtensible Mark-up Language (XML)
8. EXtensible Business Report Language (XBRL)

۹. مطالب این قسمت مبتنی بر فصل مدیریت عملکرد در فناوری اطلاعات (Prestatienmanagement en Informatietechnologies)، نوشته کیس گرونولد (Kees Groenveld MBA QC RI)، از کتاب وال و کرکلان (Waal and Kerklaan, 2004) است.

10. Fragmentation

خود دست‌به‌گریبان‌اند که در بهره‌گیری از اطلاعات مدیریت عملکرد باکیفیت، در عمل امکان استفاده به‌موقع از این اطلاعات برای آنها فراهم نیست.

اساساً کسب‌وکارها به دو روش می‌توانند عرضه اطلاعات درونی خود را بهبود بخشند؛ روش اول، یا یکدست‌سازی^۱، با اصلاح مدیریت داده‌های درونی آغاز می‌شود؛ نخست، یک مدل ساختار اطلاعات یکدست ایجاد می‌شود که در آن، همه سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات هماهنگ شده و آنگاه فرایند عرضه اطلاعات اصلاح می‌شود. روش دوم، یا اصلاح، با اصلاح فرایند عرضه اطلاعات با استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات از هم‌گسیخته جاری آغاز می‌شود که به دنبال آن، مدل ساختار اطلاعات یکدستی ایجاد می‌شود. به لحاظ نظری، یکدست‌سازی بهترین روش به‌شمار می‌رود، اما پدید آمدن نخستین مدیریت عملکرد اصلاحی، زمان زیادی به طول می‌انجامد. از آن‌گذشته، نیازهای اطلاعاتی مدیران به‌مرور زمان تغییر کرده و دستیابی پیشاپیش به همه داده‌های مورد نیاز را ناممکن می‌سازد. روش اصلاح عملی‌تر است، چرا که می‌توان اطلاعات مرتبط را در بازه زمانی کوتاهی پدید آورد. این روش در پنج مرحله بررسی می‌شود.

۱-۳-۱۰ مرحله اول - تعیین داده‌های مورد نیاز: ارسال - دریافت

در مرحله اول، نخست باید تعیین کرد به داده‌های عملکردی نیاز است و هرچند وقت یک بار باید به مدیریت بنگاه اقتصادی پرداخت. هریک از سطوح مدیریت در سازمان، باید میان اطلاعاتی که گردآوری و به لحاظ ساختاری، در همان سطح ذخیره شده و به‌طور منظم، به سطوح بالاتر مدیریت فرستاده می‌شود (ارسال اطلاعات) و اطلاعاتی که باید در اختیار سطوح پایین‌تر مدیریت قرار گیرد و برای سطوح بالاتر مدیریت نیز برحسب مورد در دسترس است (دریافت اطلاعات)، به موازنه‌ای دست یابد. از طریق مفهوم شفاف بودن اطلاعات می‌توان اطمینان حاصل کرد که حداقل اطلاعات به بالاترین سطح شرکت می‌رسد و درعین‌حال، اطلاعات اضافی نیز در سطوح پایین‌تر شرکت قابل

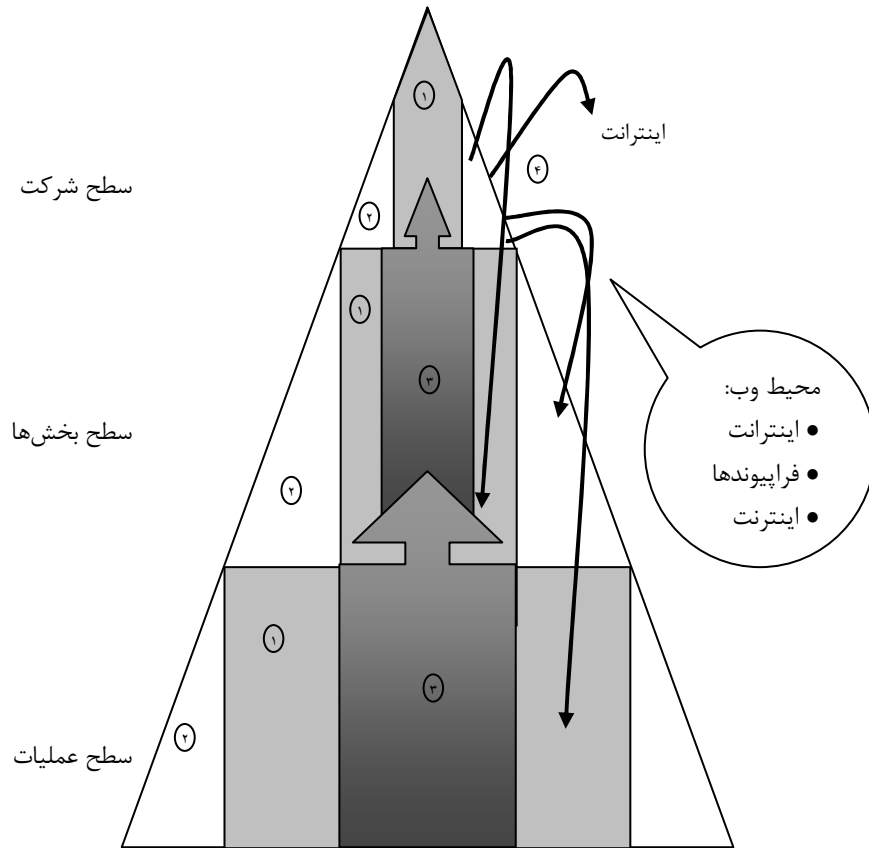
بازیابی است و مدیران سطوح بالا نیز در صورت تمایل، می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند (شکل ۲-۱۰).

سازمان مجموعه‌ای از اطلاعات عملکرد استاندارد شده را تعریف می‌کند. هر واحد سازمانی باید این اطلاعات را گزارش کند. این اطلاعات نه تنها برای مدیریت بر واحد مورد نظر، برای گزارش یکدست عملکرد کل سازمان به دفتر مرکزی شرکت نیز به کار می‌رود. اطلاعات مربوط به عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی و غیرمالی خاص و نیز برگ ثبت امتیازات متوازن نمونه‌هایی از این اطلاعات به شمار می‌روند (۱ در شکل ۲-۱۰). بقیه اطلاعات عملکرد استاندارد شده نیست، یعنی هر یک از واحدهای سازمانی می‌توانند اقلام اطلاعاتی خاص همان واحد را تعریف کنند. نمونه‌هایی از این‌گونه اقلام اطلاعاتی عبارت‌اند از افزودن برخی شاخص‌های کلیدی عملکرد به عوامل اساسی موفقیت استاندارد شده مورد نیاز برای افزایش ارتباط آن با واحد مورد نظر و نیز افزودن حساب‌هایی خاص به شکل استاندارد شده حساب‌ها برای آنکه بتوان اطلاعات اضافی خاص واحد را به دست آورد (۲ در شکل ۲-۱۰).

هر واحد سازمانی از واحدهای سازمانی سطوح پایین‌تر، داده‌ها و اطلاعاتی را درخواست می‌کند که برای رسیدن به نگاهی تثبیت شده از عملکرد واحدهای پایین‌تر تحت مسئولیت آن لازم است. این داده‌ها برای همگی واحدهای سطوح پایین‌تر مشترک است و به سطوح بالاتر ارسال می‌شود. هرچه واحد سازمانی در سطحی بالاتر قرار داشته باشد، اطلاعات کمتری لازم است. اطلاعات مورد نظر به گونه‌ای کارا و بهنگام گردآوری و تثبیت می‌شود. این کار زمانی امکان‌پذیر است که در مورد اقلام داده‌های لازم برای ارسال به بالا و نیز تعاریف داده‌ها، توافقاتی جدی صورت گرفته باشد، که البته باید در میان همه واحدهای سازمانی برای این اقلام داده‌های خاص استانداردسازی شوند. پیش‌شرط این کار شکل استاندارد حساب‌هاست، که نباید بیش از حد تفصیلی باشد یعنی، نباید مقوله‌های بسیار متعدد را دربرگیرد (۳ در شکل ۲-۱۰).

هر واحد سازمانی می‌تواند به صلاحدید خود و برحسب مورد، به اطلاعات مدیریت و داده‌های غیراستاندارد از واحدهای سازمانی سطوح پایین‌تر دسترسی داشته باشد (برای مثال دفتر مرکزی شرکت از شعبه‌ها و واحدهای تجاری، شعبه‌ها از واحدهای

تجاری). این اطلاعات از سامانه‌های محلی مستقر در این سطوح پایین‌تر دریافت می‌شود (۴ در شکل ۲-۱۰).



شکل ۲-۱۰ ارسال و دریافت اطلاعات

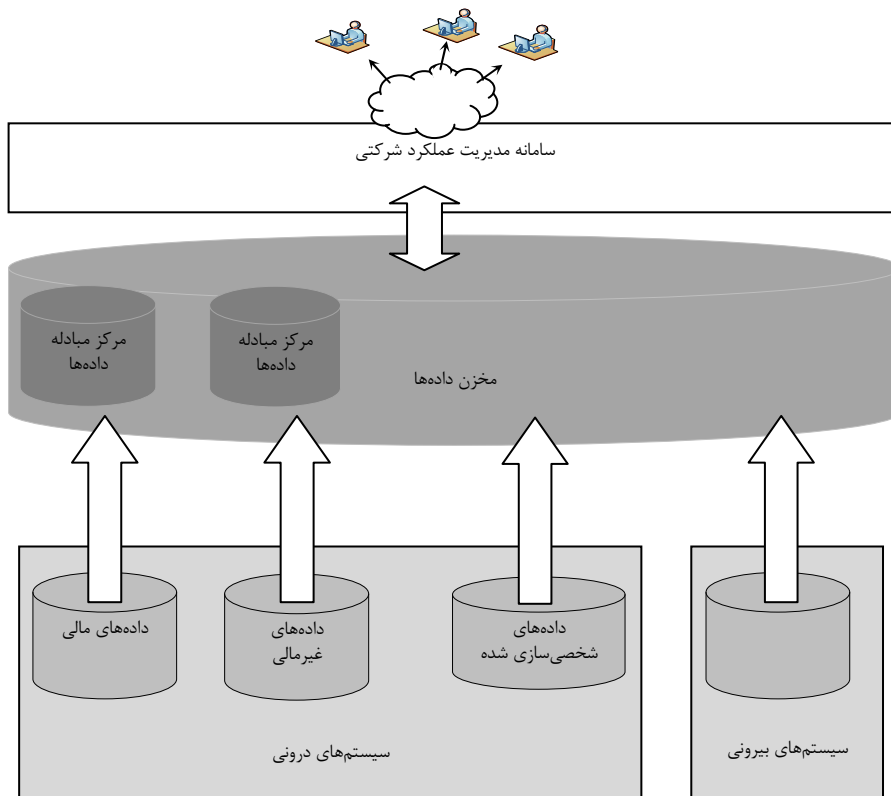
یک مرورگر استاندارد وب، امکان دسترسی به اطلاعات مدیریت در هریک از سطوح سازمانی و نیز صفحات استاندارد هر واحد سازمانی را فراهم می‌آورد، که دربردارنده اطلاعات دوره‌ای مدیریت مانند برگ ثبت امتیازات متوازن، گزارش‌دهی چراغ راهنمای ترافیک، پیش‌بینی‌ها، تحلیل، ارائه گزارش‌های اقدام و برنامه‌های راهبردی

است. این صفحات را می‌توان در میان سازمان‌ها استاندارد کرد تا دیدگاهی مشترک و سازگار و از این‌رو، کاربرپسند از اطلاعات دوره‌ای مدیریت ایجاد شود. همچنین می‌توان فرآیندهایی را به صفحات افزود، که پیوندهایی با دیگر صفحات وب روی اینترنت و اینترنت به وجود می‌آورند و در نتیجه، ارتباط داده‌های مربوط را به یکدیگر و ارتقای ارزش کلی اطلاعات را موجب می‌شوند. این کار، مدیریت براساس جست‌وجوی اطلاعات نام دارد و بر این فرض منطقی مبتنی است که سطوح مدیریت تنها آنچه را که به صورت استاندارد مورد نیاز سازمان است، به دست می‌آورند. دیگر اطلاعات اضافی را می‌توان با جست‌وجوی وب مدیریت بازیابی کرد. در نتیجه، این کار متضمن تغییر و جابه‌جایی از پایگاه داده‌ها به سوی پیوندهاست. شبکه وب، به جای ایجاد سلسله‌مراتبی از مخازن داده‌ها، تمامی سیستم‌های اطلاعات جداگانه را به یکدیگر پیوند می‌دهد، که پیوندهای درونی و نیز روابط با ذی‌نفعان بیرونی مانند مشتریان و عرضه‌کنندگان را شامل می‌شود. داده‌ها تنها در یک جایگاه (محلی) ذخیره و نگهداری می‌شوند.

۲-۳-۱۰ مرحله دوم - تعیین منابع داده‌ها

مرحله دوم با تعیین منابع برای داده‌های مورد نیاز آغاز می‌شود. آیا می‌توان داده‌ها را در درون واحد سازمانی ایجاد کرد، یا باید آن را از منابع بیرونی به دست آورد؟ آیا دسترسی آزاد به داده‌ها وجود دارد؟ در حال حاضر، داده‌ها در کدام سیستم‌ها اخذ و ثبت می‌شوند؟ در واحدهای سازمانی گوناگون از چه تعاریفی استفاده می‌شود؟ به‌ویژه، سؤال آخر خیلی‌ها را کلافه می‌کند. اغلب واحدهای سازمانی متفاوت، تعاریف مختلفی برای یک عنصر یکسان داده‌ها دارند، که کار تثبیت داده‌ها را بسیار دشوار می‌سازد. بسیاری از واحدهای سازمانی، از سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطاتی استفاده می‌کنند که با یکدیگر پیوند ندارند و مانند جزایر داده‌ها عمل می‌کنند، این کار مسئله را پیچیده می‌سازد. علاوه بر این، موجب می‌شود چندین فعالیت ویرایشی روی داده‌های به دست آمده از چند سیستم گوناگون صورت گیرد، که عبارت‌اند از: بررسی سازگاری تعاریف داده‌ها، تطبیق داده‌ها برای اطمینان از آنکه سازمان به عناصر یکسان داده‌ای می‌پردازد، یکدست‌سازی تناوب ثبت داده‌ها (دوره گزارش‌دهی چهارهفته‌ای، تناوب ماهانه تلقی نمی‌شود) و جمع‌بندی داده‌ها به نسبت واحد سازمانی (برای مثال از اداره به واحد

تجاری) یا دوره زمانی (برای مثال از چند روز به یک هفته). چاره کار انجام این فعالیت‌ها به صورت دستی نیست، چرا که احتمال بروز اشتباه بسیار زیاد است، علاوه بر این نیازمند صرف وقت و تلاشی بسیار زیاد است. البته استفاده از مخزن داده‌ها همراه با سیستم مدیریت عملکرد شرکتی راه‌حل مناسبی به نظر می‌رسد (شکل ۳-۱۰).



شکل ۳-۱۰ بهره‌گیری از مخزن داده‌ها به منظور ایجاد اطلاعات یکپارچه مدیریت عملکرد

در مخزن داده‌ها ساختار داده‌ها سازمان‌دهی می‌شود که هم عناصر داده‌ای به دست آمده از سیستم‌های زیربنایی جداگانه و هم اطلاعات مربوط به پیوندهای میان این

عناصر را دربرمی‌گیرد. به‌این‌ترتیب، درخواست‌های اطلاعات را می‌توان در هر زمان با جست‌وجو در مخزن داده‌ها پاسخ گفت. مخزن داده‌ها امکان بهره‌گیری از قابلیت‌هایی کاربرپسند همچون رسوخ و تورق و تقطیع در داده‌های موجود در مخزن و نیز امکان بررسی و تحلیل اطلاعات از دیدگاه‌های گوناگون را فراهم می‌سازد.

برای سهولت دسترسی به داده‌های موجود در مخزن سیستم مدیریت عملکرد شرکتی در رأس آن تعبیه می‌شود. این سیستم بر مدلی سه‌لایه استوار است. لایه زیرین عبارت است از پایگاه داده‌ها، اغلب به شکل مخزن بزرگ داده‌ها یا چند مخزن کوچک‌تر، که مراکز مبادله داده‌ها^۱ نام دارد. لایه میانی دربردارنده طرح‌گشایشی است که داده‌ها را از مخزن داده‌ها استخراج می‌کند. لایه بالایی عبارت است از یک رابط کاربر گرافیکی^۲، که با مرورگر وب مانند ویندوز اکسپلورر^۳ پشتیبانی می‌شود. این ساختار را پورتال مدیریت عملکرد می‌گویند (Collins, 2001). از مزایای این پورتال، دسترسی به داده‌ها از هر محل کاری از طریق اینترنت و اینترنت است، همچنین هزینه‌های نگهداری و مدیریت آن به‌نسبت کم است، چرا که نرم‌افزار مورد نیاز این پورتال تنها یک بار نصب و سپس، در یک مرکز نگهداری می‌شود.

هنگام بهره‌گیری از رهیافت پورتال مدیریت عملکرد، بهترین کار استفاده از قالب پورتال^۴ یکسان (با محتوای متفاوت) برای واحدهای سازمانی مختلف است. حتی در مواردی که واحدهای سازمان از سیستم‌های عامل متفاوتی استفاده می‌کنند، پورتال مدیریت عملکرد الگویی استاندارد^۵ برای شفافیت اطلاعات ارائه می‌دهد. بهره‌گیری از رهیافت پورتال، همه واحدهای سازمان را قادر می‌سازد تا به مدیریت و سازمان‌دهی دانش و اطلاعات خاص خود و نیز کنترل دسترسی به این اطلاعات بپردازند. ایجاد رویه استانداردسازی در میان سازمان‌های بزرگ، بدون لزوم استانداردسازی همه سیستم‌های عامل، مخازن داده‌ها و ابزارهای گزارش‌دهی، شیوه‌ای مؤثر است. این کار به سازمان این امکان را می‌دهد که بدون نیاز به سرمایه‌گذاری هنگفت در جایگزینی استانداردهای

-
1. Data Marts
 2. Graphical User Interface
 3. Windows Explorer
 4. Portal Framework
 5. Standard Template

جدید در کل سازمان به جای سیستم‌های موجود، فعالیتی مؤثر را در پیش گیرد.

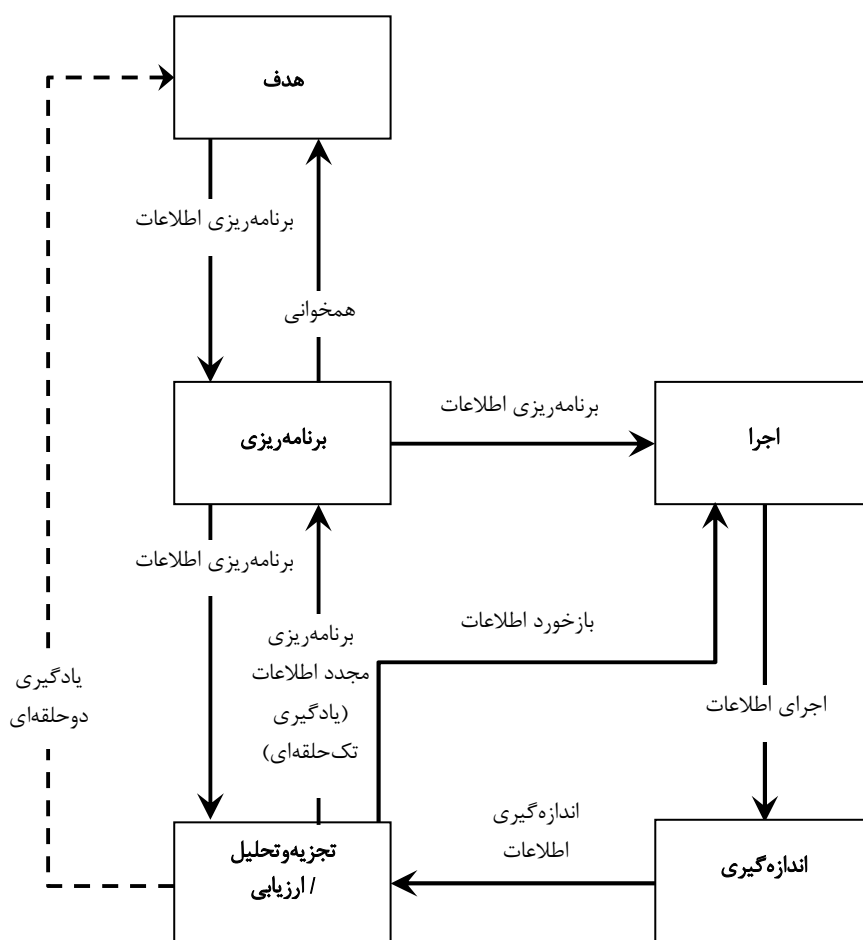
۳-۱۰-۳ - تعیین تناوب و شیوه گزارش‌دهی

براساس اطلاعات یکپارچه مدیریت عملکرد ایجاد شده به وسیله ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات که پیش از این توصیف شد، می‌توان قواعد تصمیم‌گیری را به گونه‌ای تعریف کرد که سامانه بتواند اطلاعاتی طراحی شده را به طور انفرادی برای یکایک کاربران فراهم سازد. سیستم مدیریت عملکرد شرکتی با استفاده از رنگ‌بندی چراغ راهنمای ترافیک و نیز حوزه‌های احتمالات، نتایج واقعی را به صورت گرافیکی نمایش می‌دهد. به این ترتیب، می‌توان یک سامانه هشدار اولیه راه انداخت که به ایجاد اطلاعات مدیریت براساس موارد استثنا پردازد و با رمزگذاری رنگ‌ها و ارسال نامه‌هایی به نشانی‌های ایمیل، شماره‌های تلفن همراه و تلفن‌های WAP، علائمی هشداردهنده دهد تا نظر کاربران به مسائلی که نیازمند توجه فوری است، جلب شود. همچنین، مدیریت عملکرد شرکتی پیوندهای میان اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد را به روشنی آشکار می‌سازد تا کاربر بتواند برای تحلیل برخی نتایج به عمق اطلاعات رسوخ کند. برای تسهیل این تحلیل، بسیاری از سیستم‌های مدیریت عملکرد شرکتی به پشتیبانی از پردازش تحلیلی آن‌لاین می‌پردازند، که گذاشتن داده‌ها را از مخزن داده‌ها در مکعب‌های چندبعدی و افزودن داده‌ها و پیش‌بینی‌های بیشتر (براساس سناریوها) بر آن را به شیوه‌ای کاربرپسند امکان‌پذیر می‌سازد. به این ترتیب، می‌توان به ارائه تحلیل‌هایی چندبعدی پرداخت که بینش بیشتری به دست می‌دهد.

۳-۱۰-۴ - طراحی مدیریت اقدام

برای تنظیم روند فعالیت سازمان باید اقدامات اصلاحی در ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات تعریف و پیگیری شود. همان‌گونه که شکل ۴-۱۰ نشان می‌دهد، از کارکردی بودن جریان کاری می‌توان برای نمایش شماتیک اقدامات استفاده کرد. در این شکل جریان‌های سیال اطلاعات جاری میان خانه‌های شکل نشان داده شده است. مدیریت عملکرد شرکتی می‌تواند پیشرفت هر یک از اهداف به سوی هدف‌گذاری‌ها و نیز روند اقدامات را پیگیری کند. قابلیت پاسخ‌گویی کامل از طریق ثبت کامل نتایج، تحلیل‌ها و

اقدامات امکان پذیر است. می توان (تصویر اسکن شده) اسناد تصمیمات و سیاست ها را به گونه ای به هریک از اقدامات ضمیمه کرد که همواره مبنای تصمیمات معین قابل رهگیری باشد. افزون بر این، از آنجاکه مؤلفه زمان را نیز می توان ثبت کرد، اطلاعات در گذر زمان قابل پیگیری و تحلیل خواهد بود. به این ترتیب، روال پیگیری ممیزی در روند ایجاد، تکوین و اتمام اطلاعات شکل می گیرد.



شکل ۴-۱۰ مدیریت اقدام در چارچوب سیستم مدیریت عملکرد شرکتی

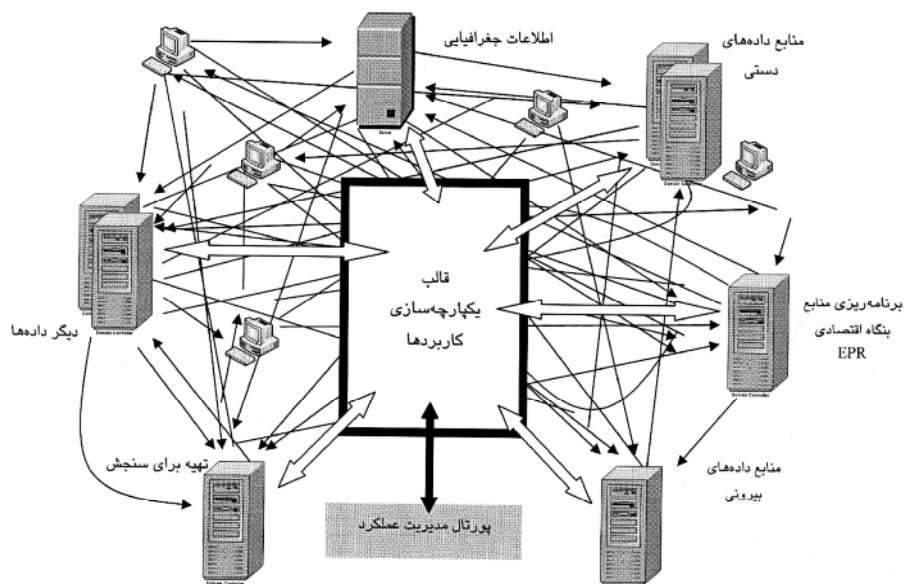
۵-۳-۱۰ مرحله پنجم - استقرار ساختار یکپارچه فناوری اطلاعات و ارتباطات

با شناساندن مخزن داده‌ها، زیربنای داده‌های به‌دست آمده از سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، استاندارد می‌شود. با این‌همه، نهاده این داده‌ها در یکایک نظام‌های یاد شده تغییر نمی‌کند، یعنی باید همان داده‌ها به‌طور منظم در چند نظام مستقل وارد شود، که بر احتمال بروز اشتباهات می‌افزاید. بیشتر شرکت‌ها به استقبال این مخاطره رفته و به نصب سامانه‌ای یکپارچه، یعنی سیستم برنامه‌ریزی منابع بنگاه اقتصادی^۱ پرداخته‌اند. چنین سیستمی به لحاظ ساختاری مدولی^۲ (قابل انفصال) است، یعنی داده‌های مالی به‌دست آمده از مدول مالی را به‌آسانی می‌توان با اطلاعات راهبرد حاصل از مدول برنامه‌ریزی، داده‌های پروژه به‌دست آمده از مدول مدیریت پروژه و داده‌های پرسنلی حاصل از مدول مدیریت منابع انسانی تلفیق کرد. البته با این کار هم متأسفانه تمامی مشکلات اطلاعات حل نمی‌شود. بیشتر شرکت‌ها همچنان سیستم‌های به‌جامانده از گذشته^۳ شامل سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات را در اختیار دارند که مطابق با نیازها و شرایط شرکت مورد نظر طراحی شده‌اند و نمی‌توان آنها را به‌گونه‌ای استاندارد کرد که بتوانند به بخشی از سیستم برنامه‌ریزی منابع اقتصادی مبدل شوند. از آن گذشته، منشأ برخی اطلاعات در جاهایی بیرون از شرکت است و از این‌رو، نمی‌توان آنها را در سیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات یکدست گنجانند.

برای پیشگیری از بروز چندگانگی در نهاده داده‌ها در بسیاری از سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، می‌توان به نصب یک قالب یکپارچه‌سازی کاربردها پرداخت (شکل ۵-۱۰) که امکان مبادله داده‌ها را میان چندین سیستم به‌صورت کنترل شده و مجاز و بدون ضرورت ادغام فیزیکی آنها فراهم می‌سازد. دیگر نیازی به خطوط نازک بین سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در شکل ۴-۱۰ نیست، زیرا میان هریک از سیستم‌ها و قالب یکپارچه‌سازی کاربردها پیوندی ایجاد شده که اساساً به‌صورت ایستگاه نقل‌وانتقال^۴ عمل می‌کند. با استقرار این قالب، به‌آسانی می‌توان به سیستم‌های جدید

-
1. Enterprise Resource Planning
 2. Modular
 3. Legacy Systems
 4. Transfer Station

فناوری اطلاعات و ارتباطات وصل شد و به سرعت آنها را جایگزین سیستم‌های پیشین کرد و در تمام مدت نیز به محافظت از عرضه اطلاعات یکپارچه پرداخت.



شکل ۵-۱۰ قالب یکپارچه‌سازی کاربردها

ساختار نشان داده شده در شکل ۵-۱۰، مدل کانون گفت‌وگو^۱ نام دارد. دیگر یکایک سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات با یکدیگر ارتباط مستقیم ندارند (خطوط نازک در شکل ۵-۱۰)، بلکه ارتباط میان آنها از طریق قالب کاربردها و براساس ارسال پیام استاندارد صورت می‌گیرد (پیکان‌های پهن در شکل ۵-۱۰). این قالب وضعیت و پیشرفت (کارکردی بودن جریان کاری) درخواست‌های اطلاعات و پردازش آنها را پیگیری می‌کند و به این ترتیب، به منبع اطلاعاتی در زمینه نظارت و هدایت اقدامات مبدل می‌شود. پورتال مدیریت عملکرد اطلاعات استاندارد و از پیش تعریف شده مدیریت

عملکرد و نیز امکان درخواست اطلاعات موردی را در اختیار کاربر قرار می‌دهد. درخواست کاربر از طریق پورتال به قالب یکپارچه‌سازی کاربردها هدایت شده و در آنجا، برای تأمین درخواست مورد نظر، سیستم‌های ارائه داده‌ها انتخاب می‌شود. آنگاه پاسخ به این درخواست را قالب یکپارچه‌سازی کاربردها در مسیر بازگشت به کاربر هدایت می‌کند.

در پی نصب ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات پشتیبان شفافیت اطلاعات، مدیران از فرصت دسترسی به اطلاعات مدیریت بر مبنای نیاز برخوردار می‌شوند. با دسترسی آسان مدیران به سیستم‌های زیربنایی فناوری اطلاعات و ارتباطات و مخازن داده‌ها، قابلیت‌های آنها بهبود می‌یابد؛ امکان اشتراک اطلاعات میان مدیران و به‌روزرسانی آن به‌صورت آن‌لاین فراهم شده و در نتیجه، پیگیری تغییرات و دسترسی به اطلاعات به‌روز و به‌نگام‌تر امکان‌پذیر می‌شود. براساس استانداردسازی (بخش‌هایی) از این ساختار، دیدگاه‌های سازمان‌گستر، کاربرپسند و سازگار ارائه می‌شود. زمان گردآوری و نیز جست‌وجوی اطلاعات تا حد زیادی کاهش می‌یابد. امنیت، مسئله مهمی است و در جریان اجرا و به‌کارگیری ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات، به توجه مناسبی نیاز دارد.

۴-۱۰ معیارهای انتخاب بسته فناوری اطلاعات و ارتباطات

در عمل، بسیاری از شرکت‌ها هنوز از ترکیبی از صفحه‌گسترها^۱ و اسلایدهای پاور پوینت^۲ برای کنار هم چیدن برگ‌ها ثبت امتیازات ساخته خود استفاده می‌کنند. علت این کار بیشتر به زیاد بودن سرمایه‌گذاری اولیه برای سیستم‌های مدیریت عملکرد شرکتی برمی‌گردد. به بیانی مختصر، باید گفت صفحه‌گستر بسیار ارزان‌تر و از پیش نیز در تجارت موجود است (Creelman and Makhijani, 2005). اما در درازمدت، با رشد سازمان و پیچیده‌تر شدن آن، نگهداری و تحلیل صفحه‌گستر نیز منابع فراوانی را به‌خود اختصاص خواهد داد. چنان‌که بر همه آشکار شده، گسترش صفحه‌گسترها در تجارتی رو به رشد دشوار و به‌روز و مرتبط ساختن آنها بسیار زمان‌بر است. از آن گذشته، برقراری ارتباط بین صفحه‌گسترها پیوسته دشوارتر می‌شود و به‌این ترتیب، دیدگاهی گسسته از

1. Spreadsheets
2. Power Point Slides

عملکرد شرکت پدید می‌آید (Marr and Neely, 2002). آنگاه زمانی فرامی‌رسد که باید به فکر راهکاری مؤثرتر بود. هنگامی که سازمان‌ها به‌منظور ایجاد ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد نیاز برای پشتیبانی کارا و اثربخش از فرایند مدیریت عملکرد در سازمان، سیستم مدیریت عملکرد شرکتی را انتخاب می‌کنند، اغلب به سراغ عرضه‌کنندگان نرم‌افزار می‌روند. بازار فناوری اطلاعات برای سیستم مذکور را می‌توان تا حدودی به سه بخش تقسیم کرد:

۱. فروشندگان بسته‌های نرم‌افزاری برنامه‌ریزی منابع بنگاه اقتصادی، سامانه‌های سیستم مدیریت عملکرد شرکتی خاصی را ایجاد می‌کنند که باید بر روی سامانه برنامه‌ریزی منابع بنگاه اقتصادی گذاشته شود. هرچند، این فروشندگان ادعا می‌کنند که سامانه‌های برنامه‌ریزی منابع بنگاه اقتصادی آنها برای سامانه‌های مدیریت عملکرد شرکتی دیگر فروشندگان باز است، اما در عمل مشکلاتی در زمینه اتصالات ناقص^۱ یا عملکرد سیستم وجود دارد. سازمان‌ها با انتخاب سامانه‌های مدیریت عملکرد شرکتی، به ناگزیر باید مخزن داده‌های مورد استفاده در این سیستم را نیز خریداری کنند. به‌طور معمول، این سامانه‌ها دربردارنده کارکردهایی اضافی مانند تثبیت مالی و برنامه‌ریزی تجاری است، که چه‌بسا سازمان نیازی به آنها نداشته باشد.

۲. عرضه‌کنندگان معروف به مجموعه فروش^۲، سامانه‌هایی از مدیریت عملکرد شرکتی را ارائه می‌دهند که دربردارنده چندین مدول برای مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی تجاری، تثبیت و گزارش‌دهی در یک بسته واحد است. اغلب این مجموعه‌ها در محیط پردازش تحلیلی آن‌لاین ایجاد می‌شوند که برای دیگر منابع داده‌ها و بسته‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات باز است و اتصال آنها به سامانه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دیگر فروشندگان را آسان می‌کند. سازمان می‌تواند این مجموعه را به‌طور مستقیم بر روی سامانه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات اصلی یا از طریق مخزن داده‌ها نصب کند. اغلب می‌توان مدول‌های مجموعه را به‌صورت جداگانه خریداری کرد، که به شرکت امکان می‌دهد تا رفته‌رفته بر کل قابلیت‌های کارکردی آن مسلط شود.

1. Imperfect Couplings

2. Suite Vendors

۳. فروشندگان نسل برتر^۱ بر سامانه‌هایی از مدیریت عملکرد شرکتی که کارکردهای اختصاصی فراوان و ویژه‌ای برای مدیریت عملکرد دارند، متمرکزند. در این گونه سامانه‌ها، کارکردهای نامتناسب با مدیریت عملکرد مانند برنامه‌ریزی تجاری و تثبیت مالی گنجانده نشده یا در دسترس نیست. نرم‌افزار آنها باز است، یعنی پیوند با نرم‌افزارهای کاربردی^۲ دیگر فروشندگان نیز آسان است. ایجاد تغییر در این سامانه دشوار و پرهزینه است، مگر آنکه سازمان بخواهد مخزن داده‌های ویژه‌ای را بین بسته‌های گوناگون فناوری اطلاعات و ارتباطات نصب کند.

اینکه چه فروشنده‌ای برای سازمان بهتر است، به ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات کنونی سازمان، نگرش آینده در این زمینه و منابع موجود بستگی دارد. معیارهایی که در پی می‌آید، ممکن است در انتخاب بسته‌های نرم‌افزاری فناوری اطلاعات و ارتباطات سودمند باشد.

۱-۴-۱ راهبرد و گزارش‌دهی برگ ثبت امتیازات متوازن، شاخص‌های کلیدی عملکرد و

عوامل اساسی موفقیت

- برگ ثبت امتیازات متوازن؛ آیا بسته می‌تواند از فرمت‌های نمایش این برگ پشتیبانی کند؟
- مستندسازی راهبرد؛ آیا بسته، مستندسازی راهبرد را امکان‌پذیر می‌سازد؟
- مستندسازی شاخص‌های کلیدی عملکرد میان سازمان‌ها؛ آیا از طریق بسته می‌توان تعاریف شاخص‌های کلیدی عملکرد در میان سازمان‌ها و نیز تعاریف آن در هریک از واحدهای سازمانی را به اشتراک گذاشت؟
- آیا با استفاده از بسته امکان استخراج شاخص‌ها و سنجش‌های نرم از ابزارهای پیمایش و یا سیستم‌های ایزو ۹۰۰۰ و غیره وجود دارد؟
- گزارش‌هایی از دیگر سیستم‌ها؛ آیا از طریق بسته می‌توان گزارش‌هایی از دیگر سیستم‌ها (شامل ابزارهای پردازش تحلیلی آن‌لاین desktop، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع بنگاه اقتصادی، مخزن داده‌ها، سیستم‌های عامل، سیستم‌های میراث و غیره) را گنجانده و منتشر ساخت؟

1. Best of Breed Vendors
2. Applications

- انتخاب زیرمجموعه؛ آیا بسته امکان تمرکز بر زیرمجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی عملکرد محرک ارزش را بدون حذف دیگر شاخص که در کل سیستم باید رهگیری شوند، فراهم می‌سازد؟
- محاسبه شاخص‌های کلیدی عملکرد از داده‌های منبع؛ آیا بسته از محاسبه شاخص‌های کلیدی عملکرد (نسبت‌ها، درصدها و غیره) از داده‌های منبع، خواه به صورت درونی و خواه با استفاده از پایگاه داده‌های پردازش تحلیلی آن‌لاین بیرونی، پشتیبانی می‌کند؟
- رسوخ سازمانی؛ آیا از طریق بسته می‌توان در طول سلسله‌مراتب سازمان رسوخ کرد؟
- پشتیبانی شراکت درونی؛ آیا همه چیز شامل برگ‌های ثبت امتیازات، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، صفحه‌های نمایش، پیش‌بینی‌ها و اقدامات را می‌توان شخصی‌سازی کرد؟
- امنیت؛ آیا امنیت بسته، امکان برخورداری از حریم خصوصی و نیز شفافیت را می‌دهد؟

۱-۴-۱۰ گزارش‌دهی موارد استثنا و اقدام

- تنظیمات انعطاف‌پذیر موارد استثنا؛ آیا از طریق بسته می‌توان برای گزارش‌دهی موارد استثنای هر شاخص کلیدی عملکرد، چه در میان کل سازمان و چه به‌طور مشخص برای یک واحد تجاری، قواعدی تعریف کرد؟
- حدود موارد استثنا؛ آیا به‌آسانی می‌توان حدود موارد استثنا را در میان همه واحدهای سازمان مشخص کرد؟ آیا بسته از رنگ‌بندی چراغ راهنمای ترافیک مبتنی بر حدود موارد استثنا استفاده می‌کند؟ آیا می‌توان از حدود موارد استثنای متفاوت برای هر واحد سازمان و شاخص کلیدی عملکرد استفاده کرد؟
- فرآیند گزارش‌های اقدام با برگ ثبت امتیازات متوازن؛ آیا بسته امکان رسوخ از برگ ثبت امتیازات متوازن به جزئیات اطلاعات و فعالیت‌های مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد را می‌دهد؟
- تفسیر و تحلیل؛ آیا اطلاعات تفصیلی، تحلیل یا تفسیر را نیز دربرمی‌گیرد تا امکان تشریح مساعی و تسهیم یادگیری فراهم شود؟
- مدیریت اقدام اصلاحی و اقدام پیشگیرانه؛ آیا بسته از تعریف و رهگیری اقدامات

اصلاحی و پیشگیرانه پشتیبانی می‌کند و آیا امکان یکپارچه‌سازی جریان کاری اقدامات با استانداردهای ارسال پیام و نرم‌افزارهای گروهی سازمان وجود دارد؟

۲-۱-۴-۱۰ فناوری

- راحتی استفاده برای کاربران؛ آیا استفاده از بسته برای کاربران راحت است؟
- به‌کارگیری آسان؛ آیا استفاده از بسته برای کاربران موبایل، فاقد اتصال و شبکه‌ای راحت است؟
- افزودن دستی گزارش‌ها؛ آیا به‌طور دستی می‌توان داده‌ها و گزارش‌ها را افزایش داد؟
- ارائه روی وب/اینترنت؛ آیا می‌توان گزارش‌ها را روی اینترنت منتشر کرد؟
- امنیت مستقل داده‌ها و نقش‌ها؛ آیا از امنیت مبتنی بر واحد سازمانی، داده‌ها و نقش‌ها پشتیبانی می‌شود؟
- جریان کاری برای درخواست‌ها و اضافات کاربران؛ آیا بسته از جریان کاری برای درخواست و اصلاح محتوای اطلاعات پشتیبانی می‌کند؟
- مدل امنیتی بنگاه اقتصادی؛ آیا بسته از مدل امنیتی و ورود^۱ موجود استفاده می‌کند؟
- راحتی حفظ امنیت؛ در صورت نیاز سیستم امنیتی جداگانه، آیا حفظ آن راحت است و این سیستم در حد همه کاربران سازمان خواهد بود؟ اگر نیست، در چه حدی خواهد بود و آیا کافی است؟
- حقوق واحدهای سازمانی؛ آیا واحدهای سازمانی از طریق بسته می‌توانند بر اجرای خاص خود مالکیت داشته باشند و درعین حال، امنیت دسترسی برای افراد در دیگر بخش‌های سازمان فراهم می‌شود؟
- استفاده از سخت‌افزارهای موجود؛ آیا بسته نیازمند به‌کارگیری سخت‌افزارهای بیشتری خواهد بود؟
- استفاده از نرم‌افزارهای موجود؛ بسته تا چه اندازه از نرم‌افزارهای موجود (پایگاه‌های داده‌های پردازش تحلیلی آن‌لاین و مخازن داده‌ها) استفاده می‌کند؟

● استفاده از اینترنت/ نرم افزارهای گروهی موجود؛ بسته چقدر از سخت افزارها، پهنای باند شبکه و قدرت پردازشگر سرور، که برای اینترنت و نرم افزارهای گروهی تأمین شده است، استفاده می کند؟

● داده های سیستم برنامه ریزی منابع بنگاه اقتصادی؛ آیا بسته می تواند داده های سیستم (های) برنامه ریزی منابع اقتصادی مورد استفاده کنونی در سازمان را به کار گیرد؟ برای گردآوری داده ها از سیستم های از راه دور و چندگانه برنامه ریزی منابع بنگاه اقتصادی چه امکانی وجود دارد؟

● داده های سیستم های عامل؛ چه پیوندهایی برای داده های سیستم های عامل موجود است؟

● داده های مخزن داده ها؛ چه پیوندهایی برای داده های مخزن داده ها موجود است؟
● فید داده های پردازش تحلیلی آن لاین؛ چه پیوندهایی برای داده های پایگاه داده های پردازش تحلیلی آن لاین وجود دارد؟

● اخذ داده های وب (یا نرم افزارهای گروهی)؛ برای دریافت داده ها و پیمایش های وب یا نرم افزارهای گروهی، چه امکاناتی ارائه می شود؟

● محاسبه شاخص کلیدی عملکرد؛ چه امکاناتی برای محاسبه شاخص کلیدی عملکرد ارائه می شود و آیا می توان ابزارهای نسل برتر (پردازش تحلیلی آن لاین و مدل سازی) را جایگزین آنها کرد؟

● داده های جست و جوگری؛ آیا کاربر می تواند در بین داده هایی از شاخص های کلیدی عملکرد و واحدهای سازمانی مختلف، با توجه به ملاحظات امنیتی، به جست و جوگری بپردازد؟
● رسوخ؛ آیا کاربر می تواند در جزئیات رسوخ کند؟

● پشتیبانی قالب و سیستم های عامل؛ آیا سیستم های عامل ترجیحی هم برای کاربر و هم برای سرور پشتیبانی می شوند؟

۳-۱-۴-۱۰ اجرا

● پیکربندی (مثلاً برای برگ ثبت امتیازات متوازن) تا چه حد راحت است؟

● دسترسی به داده های منبع چقدر ساده است؟

- یکپارچه‌سازی (برای مثال در مورد ابزارهای گزارش‌دهی) تا چقدر راحت است؟
- آیا بسته امکان شروع در مقیاس جزئی و در حد همه کاربران را دارد؟
- آیا بسته می‌تواند از راهبرد، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در حال تغییر به راحتی پشتیبانی کند؟
- آیا می‌توان بسته را در چند مکان اجرا کرد؟
- آیا می‌توان بسته را با ایده برد سریع در محدوده واحد سازمانی خاصی اجرا کرد، بی‌آنکه دامنه استفاده گسترده‌تر از آن برای آینده محدود شود؟
- هزینه‌های سال اول و مجموع هزینه مالکیت بسته شامل نرم‌افزارها، سخت‌افزارها، پیکربندی، نصب، آموزش، نگهداری و پشتیبانی بیشتر چقدر است؟

۵-۱۰ مورد: ساختار مدیریت عملکرد در شرکت گلوبال هایت^۱

در مجموع، ۲۱۱ هتل و اقامتگاه (با بیش از نود هزار اتاق) در ۴۴ کشور از سراسر جهان با نام‌های تجاری هایت، هایت ریجنسی، گراند هایت و پارک هایت فعالیت می‌کنند. در حال حاضر، سی‌وچهار اقامتگاه و هتل هایت دیگر نیز شامل دوازده هتل جدید در چین در شرف شکل‌گیری است. شرکت هایت (هتل‌های داخلی آمریکا، کانادا و حوزه کارائیب) و شرکت بین‌المللی هایت (املاک بین‌المللی)، از شرکت‌های تابعه شرکت گلوبال هایت^۲ مستقر در شیکاگو به‌شمار می‌روند. همچنین، این شرکت مالکیت شرکت‌های Hyatt Vacation Club, Inc. (با تسهیم زمانی)، Hyatt Equities LLC (مالکیت هتل) و US Franchise Systems, Inc (دارنده حق اختصاصی Hawthorn Suites, Microtel و Best Inns را در اختیار دارد. در سال ۲۰۰۵، شرکت گلوبال هایت با تملک زنجیره هتل‌های امری‌سوتس، ۱۴۳ فقره املاک آمریکایی را به موجودی رو به رشد اموال خود افزود.

۱. ارائه این مورد با اجازه شرکت هایپریون سولوشنز (Hyperion Solutions Corporation) و برگرفته از این منبع است: Hyperion, 2005.

2. Global Hyatt Corporation

۱-۵-۱ سیستم منسوخ مبتنی بر صفحه گستر

با تأسیس شرکت گلوبال هایت، نیازی مبنی بر تثبیت سریع و کارا تر داده‌های مالی هتل‌ها و کارآمدسازی فرایندهای برنامه‌ریزی در تمامی واحدهای تجاری سرتاسر دنیا پدید آمد. گبهارد رینر^۱، قائم‌مقام ریاست اداره امور مالی و فناوری هتل در گلوبال هایت، می‌گوید: «تجمیع دستی داده‌های مالی ما بسیار بیش از حد زمان‌بر شده است»:

پیش از این، با استفاده از صفحه‌گسترهای اکسل، نتایج عملیاتی خود و نیز نتایج عملکرد مالی شرکت را ثبت و پردازش می‌کردیم. نتایج عملیاتی با توجه به دیدگاه مدیریت تثبیت می‌شد تا عملکرد عملیاتی هتل‌هایمان به‌طور ماهانه اندازه‌گیری شود، که پانزده روز طول می‌کشید. آن وقت به‌ناچار نتایج را از موجودیت‌های حقوقی خود به‌صورت ساختار شرکتی تثبیت می‌کردیم، که در موارد مختلف ۴۵ تا ۷۵ روز به طول می‌انجامید. از آن گذشته، فرایند بودجه‌بندی قدیمی ما در موارد مختلف سه تا پنج ماه زمان می‌برد. علاوه بر این مقدار زمانی در مورد دستی داده‌ها با مشکلاتی مواجه بودیم. استفاده از صفحه‌گسترهای اکسل برای تثبیت داده‌ها، فرایندی بسیار مستعد خطاست. از این‌رو به سیستمی نیاز داشتیم که این فرایندها را خودکار کند و امکان تثبیت جهانی را در تمامی واحدهای تجاری به ما بدهد.

خلاصه، چالش فراروی شرکت گلوبال هایت، جایگزینی فرایند تثبیت مالی دستی، تثبیت داده‌های مالی به‌دست آمده از بیش از دویست واحد تجاری جهانی، ایجاد بودجه‌هایی برای همه شعبه‌ها و واحدهای تجاری و ارائه دیدگاهی روشن از نتایج و پیش‌بینی‌های مالی به مدیران اجرایی بود.

۲-۵-۱ کاهش زمان چرخه برنامه‌ریزی

شرکت گلوبال هایت، برای کاهش زمان فرایند برنامه‌ریزی، یک سیستم نرم‌افزاری مدیریت عملکرد شرکتی را اجرا کرد که گردآوری مبتنی بر وب و مقیاس‌پذیر داده‌ها، تثبیت مالی و گزارش‌دهی و تحلیل را میسر می‌ساخت. این سیستم، دارای مدول متمرکز برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و پیش‌بینی مبتنی بر وب است و راه‌حل برنامه‌ریزی

یکپارچه مبتنی بر رویداد و همکاری را در اختیار شرکت می‌گذارد که برای رهگیری و نظارت برنامه‌ها و پیش‌بینی‌های تجاری، در کل بنگاه اقتصادی عمل می‌کند و تا حد زیادی، ارتقای فرایند برنامه‌ریزی مالی را موجب می‌شود.

اجرای این سیستم کمتر از یک سال به طول انجامید. به نظر رینر:

البته بخشی از فرایند انتخاب را به لحاظ انتخاب آن دسته از نرم‌افزارهای کاربردی که باید در وهله اول بیرون می‌آمد، فرایندهای تجاری خودمان تعیین می‌کرد. می‌دانستیم که به دلیل تملک امری سوتس، شرکت گلوبال هایت در ژانویه ۲۰۰۵ به مراتب بزرگ‌تر می‌شود. یعنی، در فصل اول، به سیستم‌هایی نیاز پیدا می‌کردیم که به ما امکان تثبیت جهانی درست و به موقع را بدهند. تصمیم گرفتیم با کارآمدسازی میزان جزئیاتی که قبلاً برای تحویل بودجه‌هایمان نیاز داشتیم، زمان چرخه برنامه‌ریزی را بسیار کاهش دهیم. با استفاده از راه‌حل مدیریت عملکرد شرکتی، روند پاسخ‌گویی را به هتل‌هایمان برگردانیم، که فرایند بودجه‌بندی را بسیار سریع‌تر و کاراتر می‌کرد.

اکنون شرکت گلوبال هایت از بیش از ۲۳۰ مکان، که در آنجا پایگاه داده‌های اوراکل^۱ و چندین مرکز مبادله داده‌ها حضور دارد، به دریافت و تثبیت داده‌های مالی منبع خود می‌پردازد. داده‌ها از مجموعه سیستم‌های مبادلات مستقر در هتل‌ها و شرکت‌های تابعه گردآوری و آنگاه به حوزه آغاز عملیات^۲ ارسال می‌شوند. سپس، داده‌ها از طریق پیوند Hyperion Application Link به مدیریت مالی Hyperion Financial Management منتقل می‌شوند؛ برای این کار، از پیوند UpStream Weblink برای ارسال‌های بیرونی^۳ و یکپارچه‌سازی محصولات هایپرین استفاده می‌شود. در حال حاضر، چند صد تن از کارکنان شرکت گلوبال هایت در بیش از چهل کشور از این سیستم استفاده می‌کنند. در نهایت، این پایگاه کاربران به بیش از ۳۰۰۰ کاربر گسترش خواهد یافت.

رینر یادآور می‌شود که «همه هتل‌های با مدیریت هایت در آمریکای شمالی، اروپا و آسیا برای تثبیت مالی از سیستم مدیریت عملکرد شرکتی استفاده می‌کنند» و در ادامه،

1. Oracle Database
2. Staging Area
3. External Uploads

می‌گوید: چون ما شرکتی جهانی هستیم، باید به تغییرات زیادی در دفاتر کل و حساب‌هایمان رسیدگی کنیم. ناچاریم مجموعه حساب‌های گسترده‌ای را برای نیازمندی‌های محلی نگهداری کنیم، در واقع، هر دو مجموعه قوانین و مقررات محلی و ایالات متحده را در زمینه حسابداری دنبال می‌کنیم. در گذشته، این مسئله فرایند بسیار پیچیده حسابداری را موجب شده بود، اما با این سیستم جدید، توانسته‌ایم نمودار حساب‌هایمان را از ۴۰۰۰ به ۷۵۰ حساب برسانیم، که منافع بسیار زیادی برای ما داشته است. علاوه بر این، در خودکار و مستند کردن فرایندهای حسابداری هم به ما کمک کرده است. این مستندسازی نیز در جای خود، مطابقت ما با ضوابط ساربینز - آکسلی^۱ را تضمین می‌کند.

۳-۵-۱۰ دیگر مزایا

دیگر مزایای اجرای مدیریت عملکرد شرکتی در شرکت گلوبال هایت عبارت‌اند از کاهش فراوان زمان تثبیت مالی و نیز بهبود چشمگیر در دقت و صحت فرایند پیش‌بینی. به گفته رینر، این کاهش بسیار زیاد بوده است.

رینر گزارش می‌دهد: «در گذشته جمع‌بندی داده‌های مالی و تهیه گزارش پیش‌بینی سه تا پنج ماه طول می‌کشید، اما حالا تنها به شش تا هشت هفته وقت نیاز داریم» و در ادامه، می‌گوید: مدت زمان چرخه پایانی را به دو روز کاهش دادیم؛ یعنی تا پایان روز دوم کاری ماه بعد، می‌توانیم تمامی نتایج عملیاتی هتل‌ها را تثبیت کنیم. به یمن برخورداری از سیستم جدید، اصلاحاتی بزرگ در مانده حساب و گزارش‌دهی شرکت ایجاد کرده‌ایم، که حالا به سی روز از انتهای فصل رسیده است، در حالی که در گذشته ۵۰ تا ۷۵ روز طول می‌کشید.

به گفته رینر، مهم‌ترین مزیت سیستم مدیریت عملکرد شرکتی، این است که حالا مدیران اجرایی می‌توانند داده‌های خودشان را به‌طور مستقیم تا خود منبع آنها رهگیری کنند. او می‌گوید «در گذشته، گزارش‌های تجمیعی دریافتی در دفتر مرکزی شرکت، گاهی با گزارش‌های محلی که هتل‌ها تهیه می‌کردند، مطابقت نداشت» و ادامه می‌دهد:

1. Sarbanes-oxley

اما با سیستم مدیریت عملکرد شرکتی جدید، همه «یک نسخه از حقیقت» را در اختیار دارند، چون همگان می‌دانیم داده‌ها از کجا آمده است. ما فرایند بارگذاری داده‌ها از سطح واحدهای تجاری به مخازن دفتر مرکزی شرکت را خودکار کرده‌ایم و مفهوم ارائه اطلاعات مبتنی بر وب نیز همین است که همه به یک چیز نگاه می‌کنند. مدت زمان کلی تثبیت و برنامه‌ریزی ما کاهش یافته، چرا که میزان بازبینی خطای ما بسیار کم و در مواردی هم حذف شده است. در نتیجه، الان دفاتر مانده حساب سریع‌تر و داده‌های بسیار باکیفیت‌تری در اختیار داریم. اینک شرکت گلوبال هایت، با هدف تداوم اصلاحات جاری، به بررسی و ارزشیابی زیرساخت مالی خود ادامه می‌دهد. در حال حاضر، شرکت به دنبال ارتقای نرم‌افزار کاربردی برنامه‌ریزی است تا پیش‌بینی چرخشی هجده‌ماهه را دربرگیرد و حرکتی را موجب شود به‌سوی آنچه به اصطلاح رینر، رهیافت برگ ثبت امتیازات برای فرایند بودجه‌بندی است؛ تا تحلیلگران بتوانند تصویری آنی از عملکرد مالی در دوره‌ای مشخص را ترسیم کنند، دیگر داده‌ها را به دلخواه در آن بگنجانند و آنگاه چنین چشم‌اندازی را به‌صورت برنامه تجاری به‌کار برند.

رینر پیش‌بینی می‌کند که:

در سال‌های پیش رو، راهکار مدیریت عملکرد شرکتی خود را در کل حوزه کسب اطلاعات تجاری گسترش خواهیم داد، تا دیگر اطلاعات غیرمالی نیز در دسترس مدیریت شرکت گلوبال هایت قرار گیرد. این کار ما را به رهیافت ایجاد برگ ثبت امتیازات رهنمون خواهد کرد؛ براساس این رهیافت، خواهیم توانست نتایج را با هدف‌گذاری‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد مقایسه کنیم و بازخورد تقریباً واقعی نتایج مالی خود را از واحدهای تجاری دریافت داریم. به‌این‌ترتیب، مدیریت عملکرد شرکتی ما را در ارائه واکنشی بسیار پویاتر از آنچه تاکنون امکان داشت، یاری خواهد کرد.

۶-۱۰ مورد: مدیریت عملکرد شرکتی در شرکت داروسازی^۱

شرکت داروسازی، که یک شرکت دارویی پیشتاز در جهان است، به تهیه و تحویل

۱. ارائه این مورد با اجازه شرکت بزرگ اوراکل به نشانی اینترنتی www.oracle.com ارائه شده و بنا به درخواست آن، نامی از شرکت تابعه مورد نظر به میان نیامده است.

داروهای نوآورانه می‌پردازد. حوزه‌های پژوهش و توسعه این شرکت، که ۲۵ هزار کارمند دارد و درآمد سالانه آن به دوازده میلیارد دلار می‌رسد، عبارت‌اند از: سرطان، آرتروز، التهاب و درد، بیماری عفونی، اختلال‌های متابولیک و قلب و عروق و سلامت زنان. این شرکت، داروهای معروف تجویزی و خارج از بورس را تولید می‌کند. برای شرکت‌های دارویی، چرخه تهیه دارو چندین و چند سال به طول می‌انجامد و به‌طور متعارف، پژوهشگران در جریان کشف ترکیبی که به محصولی موفق بیانجامد، چهل ترکیب گوناگون را بررسی می‌کنند. مخاطره مالی شرکت داروسازی بالاست، چرا که سالانه بیش از یک میلیارد دلار در زمینه پژوهش و توسعه هزینه می‌کند. این شرکت داروسازی، به‌رغم سرمایه‌گذاری زیاد، فاقد مدیریت عملکرد و نظم و انضباط لازم در عملیات پژوهشی خود است.

مدیر پروژه اجرای طرح برگ ثبت امتیازات متوازن در شرکت داروسازی می‌گوید که «از قدیم، شرکت‌های دارویی مثل نهادهای دانشگاهی عمل می‌کردند و به‌صورت محصولات فرعی پژوهش و توسعه، به ساختن دارو می‌پرداختند» و ادامه می‌دهد:

اوایل پژوهشگران که در قیدوبند بودجه‌های محدود بودند، روی نویدبخش‌ترین پروژه‌ها تمرکز داشتند و داروهای به‌دست آمده از این رویکرد به شرکت‌های دارویی این امکان را می‌داد که در زمینه افزایش فروش گسترش یابند و به شکوفایی مالی برسند. از آنجاکه بودجه تهیه داروهای جدید در گرو ارقام فروش بود، افزایش منابع مالی آن تمرکز اولیه را به هم می‌ریخت. این مسئله در کنار عدم پاسخ‌گویی و البته برخی عوامل بیرونی، به بحرانی در مجرای اطلاعاتی تهیه دارو انجامید. هرچند، مجرای اطلاعاتی شرکت داروسازی وضعیتی مناسب دارد، اما برای استفاده کارا تر از مبالغ تخصیص‌یافته برای پژوهش، به چشم‌انداز اطلاعات بهتری نیاز داشتیم. بنابراین، برای آشکار شدن اطلاعات جامع عملیاتی و امکان اتخاذ تصمیمات راهبردی درباره فعالیت‌های پژوهش و توسعه شرکت، راهکار برگ ثبت امتیازات متوازن اوراکل را برگزیدیم. اهداف شرکت از اجرای سیستم مدیریت عملکرد شرکتی عبارت بود از ایجاد امکان هماهنگی در عملیات کل شرکت؛ ارائه اطلاعات جامع و تفصیلی برای پشتیبانی از تصمیمات مدیریتی و ایجاد نظم و انضباط در عملیات پژوهش و توسعه.

۱-۶-۱۰ جزئیاتی که رؤیاهای مدیران اجرایی را تحقق می‌بخشد

سیستم جدید مدیریت عملکرد شرکتی، فرایند مدیریت عملکرد و سازوکار مدیریت جدیدی را وارد عرصه فعالیت‌های پژوهش و توسعه شرکت کرده و برای نخستین بار، چشم‌اندازی متمرکز و شفاف در اختیار مدیران اجرایی قرار دارد. مدیر پروژه آشکارا عنوان می‌کند که «یکی از رؤسای امور عملیات درمانگاهی ایالات متحده گفته، سال‌ها در رؤیای این مسئله بوده است» و ادامه می‌دهد: او از شیوه بهنگام پویایی که اطلاعات تجاری را به دستش می‌رساند، بسیار خرسند است. این شیوه به او در شناخت چگونگی جایگاه سازمانش در زمینه اهداف دفتر مرکزی و دیگر بخش‌های شرکت کمک می‌کند. رئیس امور عملیات درمانگاهی حوزه آسیا گفته است که می‌تواند ساعت‌ها در برابر صفحه نمایش برگ ثبت امتیازات متوازن وقت صرف کند، چرا که همه داده‌ها بسیار مرتبط با کسب‌وکار اوست و می‌تواند همه جزئیات مورد نیازش را به‌دست آورد.

صنایع دارویی ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارد که همکاری فراگیر در شرکت را چالش‌برانگیز و البته تعیین‌کننده می‌سازد. یکی از ملاحظات اساسی، بهره‌گیری از نیروی کار با تحصیلات بالا و دستمزد زیاد و تا حد ممکن، کارآمد است. افزون بر این، شرکت داروسازی همیشه هزاران بیمار دارد که برای مطالعات و آزمایش‌های درمانگاهی ثبت‌نام کرده‌اند. مدیر پروژه این‌گونه توضیح می‌دهد: «باورکردنی نیست که برای جابه‌جایی در سازگاری با اولویت‌ها در بخش‌های مختلف سازمان، به چه منابعی نیاز داریم تا همیشه از امکان تأمین اهداف هزینه‌ای مطمئن شویم. سیستم جدید تصویری جامع در اختیارمان قرار می‌دهد که در گذشته، از آن بی‌بهره بوده‌ایم».

شرکت داروسازی، برای تأمین اهداف درجه اول خود در عرضه داروهای جدید به بازار، باید میزان تضعیف ترکیبات جدید مورد مطالعه را به‌دقت زیر نظر داشته باشد، برای پیوستگی در جریان آزمایش بیماران مناسب در همکاری نزدیک با پزشکان باشد و اطمینان یابد که از منابع تخصیصی برای پژوهش عاقلانه استفاده می‌کند. سیستم مدیریت عملکرد شرکتی به شرکت امکان می‌دهد که تمامی تابلوهای راهنمای مسیر خود را زیر نظر داشته باشد تا اطمینان یابد که برای تأمین اهداف تجاری خود در مسیر مورد

نظر حرکت می‌کند. مدیران اجرایی پژوهش و توسعه در شرکت داروسازی، به برگ ثبت امتیازات متوازن متکی‌اند تا به آنها کمک کند که فاصله بین ترغیب نوآوری و ایفای نقشی دلسوزانه در زمینه بودجه‌های پژوهشی را در مسیری درست طی کنند. مدیر پروژه تأکید می‌کند که «نوآوری شاه‌رگ و کلید موفقیت ماست. ما برای پشتیبانی از بالاترین هدف، رضایت مشتریان و فرایند، باید نوآوری داشته باشیم. به کمک سیستم مدیریت عملکرد شرکتی، ابتکارات قبلی خود را بسیار بهتر پیش می‌بریم. می‌توانیم از همان آغاز طرح ابتکاری، آن را بسنجیم و ببینیم که تا چه اندازه مرتبط است و در پایان کار، آیا اهداف آن محقق شده‌اند یا خیر». شرکت داروسازی، از طریق مخزن داده‌ها، بین برگ ثبت امتیازات متوازن اوراکل و پایگاه‌های داده نرم‌افزارهای کاربردی خود پیوند برقرار می‌کند. مدیر پروژه می‌گوید: «تاکنون حدود ۳۰ درصد شاخص‌های کلیدی عملکردمان خودکار شده‌اند. ما این روند را به قصد برقراری پیوند حداکثر تعداد شاخص‌ها با مخزن داده‌ها ادامه می‌دهیم». برقراری پیوند با مخزن داده‌ها، افزون‌بر خودکارسازی گردآوری داده‌ها، به اطمینان از کیفیت مطلوب داده‌ها نیز کمک می‌کند. مدیر پروژه در ادامه توضیحات خود می‌افزاید: «از آنجاکه برگ ثبت امتیازات متوازن اوراکل داده‌ها را به شیوه‌ای پویا و جاری گردآوری می‌کند، امکان مشاهده داده‌ها برای ما بسیار بیش از پیش فراهم است. این موضوع در اصلاح کیفیت داده‌هایی که وارد سیستم می‌کنیم، ما را یاری می‌دهد». اینک شرکت داروسازی سیستم مدیریت عملکرد شرکتی را در تمامی شعبه‌های خود در سرتاسر دنیا گسترش می‌دهد و به این ترتیب، چشم‌اندازی جامع‌تر در زمینه فعالیت‌های پژوهش و توسعه شرکت به دست خواهد آمد.

۷-۱۰ مطالعه موردی: عرضه اطلاعات در شرکت فرابنفش

جان ویلیامز ناراحت است. شرکت فرابنفش با صرف وقت و تلاش بسیار در زمینه ایجاد سیستم جدید مدیریت عملکرد براساس عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ ثبت امتیازات متوازن سرمایه‌گذاری کرده است. همه با شور و حرارت از سیستم جدید حرف می‌زدند و از این‌رو، جان از همه مدیران انتظار داشت با انرژی از گزارش‌های

جدید عملکرد استفاده کنند. در عوض، هرروزه نظرهای انتقادی به مراتب بیشتری در مورد این سیستم به گوش او می‌رسد. او جلسه دیروز گروه مدیریت را به خاطر می‌آورد. باریمور بحث را به گزارش‌های جدید کشید: «رمزگشایی گزارش‌های جدید مدیریت خیلی وقتم را گرفت. درواقع، کلی زمان برد تا نحوه خواندن و تفسیر همه ارقام گزارش‌ها دستم بیاید. تعدادشان هم خیلی زیاد است.»

هلن کیس بلافاصله پاتک زد و گفت: «گزارش‌های جدید به نظر خوب می‌آید، مگر نه؟ همه اطلاعات مورد نیازمان درباره واحدهای تجاری را دربرمی‌گیرد. من که حالا به راحتی می‌بینم عملکرد واحدها نسبت به هدف‌گذاری‌هایشان چطور است و کدام واحدها به توجه ویژه‌ای نیاز دارند.»

مارک آلیستر پرسید: «اما می‌دانید که برای برگرداندن این واحدها به مسیر حرکت خود، چه باید کرد؟»

هلن متوجه سؤال نشد و گفت: «من مشکلی نمی‌بینم. ما در برگ ثبت امتیازات متوازن شاخص‌های محوری داریم که نگاه پیشاپیش را ممکن می‌کند. همین هم نهاده کافی برای هدایت این واحدها را به دست می‌دهد، مگر نه؟ لازم نیست که همه چیز را به آنها بگوییم. بگذارید خودشان هم نظر داشته باشند.»

گری مخالفت کرد و گفت: «هلن، انصاف داشته باش، علاوه بر گردآوری، تثبیت، تحلیل و گزارش داده‌های جدید که زمان زیادی می‌برد، تازه کلی هم وقت لازم است تا بفهمیم واحدها کدام اقدامات اصلاحی را برنامه‌ریزی می‌کنند یا بدتر آنکه از پیش، چه اقداماتی را بدون اطلاع ما اتخاذ کرده‌اند. اینها همه وقت گیر است.»

باریمور آهی کشید و گفت: «می‌دانید که من طرفدار سیستم جدید بودم، اما حالا دیگر برایم لطفی ندارد. بی شک برگ ثبت امتیازات متوازن بسیار خوب است، اما هروقت می‌خواهم برای تحلیل چیزی داده‌های تفصیلی‌تر را ببینم، باید درخواست آن را به افراد شبکه فناوری اطلاعات و ارتباطات بدهم و بعد هم کلی منتظر اطلاعات باشم. اگر کارها سریع انجام نگیرد، دیگر از این سیستم استفاده نمی‌کنم و به سراغ گزارش‌های قبلی خودم می‌روم!»

هلن اعتراض کنان و تا حدی از روی درماندگی گفت: «خب، حالا از من می‌خواهید با آن چه کار کنم»؟

جان گفت: «خب، من یکی از کارکنان را، مسئول گردآوری نمونه‌هایی از نحوه پردازش اطلاعات در شرکتان کردم و می‌توانم بگویم همیشه کارها به‌طور دلخواه انجام نمی‌گیرد. خواهش می‌کنم نگاهی به این گزارش کوتاه ببیند و نظراتان را بگویید، یا بهتر بگویم، بگذارید نظراتان را داشته باشم».

پرسش موردی ۱: اشکالات عمده سیستم مدیریت عملکرد فرابنفش چیست؟
پرسش موردی ۲: چگونه می‌توان این سیستم را کاربرپسندتر کرد؟ در این میان، نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات چیست؟

پیرایند ۱-۱۰ پردازش اطلاعات در شرکت طراحی فرابنفش

به: جان ویلیامز

از طرف: مارتین دووال، به شماره تلفن داخلی ۵۶۴

تاریخ: ۲۵ آگوست

یادداشت حاضر به توصیف وقایع روزانه در شرکت طراحی فرابنفش در جریان استفاده کارکنان این شرکت از گزارش‌های عملکرد و اطلاعات مدیریت عملکرد می‌پردازد. باید ساختار احتمالی جدید فناوری اطلاعات و ارتباطات قادر به پرداختن به این موارد باشد. من چهار وضعیت مختلف را مشاهده کرده‌ام که در این یادداشت توصیف شده‌اند. برای هر یک از این وضعیت‌ها فهرستی از اقدامات اتخاذ شده مدیر مربوط و تحلیلی از وضعیت مورد نظر ارائه شده است.

وضعیت ۱

مایک جونز، مدیر تولید حوزه اروپا، متوجه می‌شود که شاخص کلیدی عملکرد او، یعنی بهره‌گیری از کارکنان، در طول هفته گذشته پایین‌تر از سطح هدف‌گذاری بوده است.

اقدامات ۱

۱. مایک به بازیابی ساعات تولید واقعی و تعداد ساعات موجود از سیستم ثبت زمانی می‌پردازد.
۲. ساعات تولید واقعی کمتر از سطح بودجه‌بندی، ولی مجموع ساعات موجود در حدود همان سطح است.

۳. مایک، ریز اطلاعات مربوط به ساعات تولید واقعی به‌ازای هر دستگاه را از سیستم تولید درخواست می‌کند. معلوم می‌شود که ساعات تولید واقعی دستگاه ۱ به‌طور چشمگیری کمتر از سطح برنامه‌ریزی شده است.

۴. مایک با متصدی مسئول دستگاه ۱ تماس می‌گیرد تا دریابد علت این انحراف چیست و برای اصلاح آن در دوره بعد، چه کاری می‌توانند انجام دهند.

تحلیل ۱

مایک از مجموع داده‌های به‌دست آمده از چند سیستم مختلف استفاده می‌کند و به‌این ترتیب، به تحلیل تا سطح تفصیلی پایین‌تر می‌پردازد. برای این کار، از پایگاه داده‌های یکپارچه شامل داده‌های سطوح مختلف جزئیات به‌دست آمده از چند سیستم عملیاتی بهره می‌گیرد. او برای بررسی مجموعه اطلاعات، باید اطمینان حاصل کند که تعاریف تمامی عناصر داده‌های مورد نیاز او یکسان است. در صورتی که برش متفاوتی از داده‌ها بخواهد، باید تمام کار را از سر گیرد.

وضعیت ۲

جک باند، مسئول بازاریابی و فروش فرابنفش در حوزه اروپاست. او نمی‌خواهد مقدار فروش هر محصول گزارش شود، چون این کار به ایجاد گزارشی حجیم می‌انجامد، که تحلیل آن بسیار وقت‌گیر است. تنها موضوع مورد علاقه او، مشخص کردن محصولاتی است که فروش مناسبی ندارند.

اقدامات ۲

۱. جک از هلن کیس، مدیر امور مالی، مشورت می‌گیرد.
۲. هلن پیشنهاد تهیه گزارشی را می‌دهد که تنها محصولاتی را شامل شود که نتایج فروش آنها دست کم ۱۰ درصد پایین‌تر از سطح بودجه است.
۳. چهار روز کاری بعد، جک گزارشی را دریافت می‌کند که تنها شامل دو برگ کاغذ می‌شود. ظرف ۱۰ دقیقه، می‌تواند نقاط ضعف را مشخص کند. حالا می‌تواند به برنامه‌ریزی برای افزایش فروش محصولات مورد نظر بپردازد.

تحلیل ۲

جک، بلافاصله پس از رجوع به گزارش فروش، پرسشی موردی را برای هلن مطرح می‌کند. از آنجاکه هلن می‌تواند از سیستم گزارش‌دهی انعطاف‌پذیر بهره گیرد، برای او تهیه گزارشی اضافی مطابق با نیاز جک تا حدودی راحت است. باین‌همه، وقتی جک خواهان برش مقطعی متفاوتی می‌شود، باید

هلن به سراغ سیستم گزارش‌دهی برود و به‌صورت دستی، گزارش دیگری تهیه کند. جک بدون کمک هلن نمی‌تواند اطلاعات مورد نیازش را به‌دست آورد.

وضعیت ۳

هلن کیس چرخه گزارش‌دهی راهبرد، اقدام و حمایت را معرفی می‌کند. هریک از مدیران باید در مورد شاخص کلیدی عملکرد برای دوره‌های آتی پیش‌نگری‌هایی کنند و آن را در گزارش پیش‌بینی چرخشی بگنجانند و آنها را به گروه مدیریت گزارش کنند.

اقدامات ۳

۱. در دهمین روز ماه جدید، مدیران نتایج حوزه‌های مسئولیت خود را روی کاغذ دریافت می‌کنند. آنها نمی‌توانند با رایانه شخصی خودشان به این اطلاعات دسترسی داشته باشند.
۲. هر مدیر برای تحلیل نتایج و تهیه پیش‌نگری‌ها یک روز فرصت دارد.
۳. در گزارش پیش‌بینی‌های چرخشی، مدیر باید اقدامات و نتایج مبتنی بر پیش‌نگری را به‌صورت دستی وارد سیستم کند.

تحلیل ۳

شرکت فرابنفش فاقد سامانه پایگاه داده‌های یکپارچه است، سامانه‌ای که دربرگیرنده ارقام واقعی، ارزش‌های هدف‌گذاری و نتایج مبتنی بر پیش‌نگری شاخص کلیدی عملکرد باشد. کاربران نمی‌توانند توصیف‌های اقدامات را وارد کنند. ارقام واقعی به‌صورت خودکار از روی سیستم‌های عامل و ارزش‌های هدف‌گذاری از روی سیستم بودجه کپی نمی‌شوند. مدیران باید خودشان به‌صورت دستی اقدامات و نتایج مبتنی بر پیش‌نگری خود را وارد کنند، که وقت و تلاش زیادی را می‌طلبد و با احتمال بروز اشتباهات همراه است.

وضعیت ۴

براساس گزارش مدیریت ماه گذشته، گری ویلیامز، مدیر کل حوزه اروپا، متوجه می‌شود که نتیجه خالص گروه محصولات Lamps ۳۰ درصد کمتر از هدف‌گذاری و نیز پیش‌بینی دونالد رید، مدیر گروه محصولات این شرکت، است.

اقدامات ۴

۱. گری به تحلیل نتایج این گروه محصولات می‌پردازد.
۲. گردش مالی و حاشیه سود ناخالص این گروه محصولات با نتایج مبتنی بر پیش‌نگری و بودجه مطابقت می‌کند، اما هزینه‌ها مطابقت ندارد.

۳. گری هنگام بررسی ریزهزینه‌ها، متوجه می‌شود که هزینه‌های تبلیغات دوبرابر سطح پیش‌نگری بوده است.

۴. گری یافته خود را در یادداشتی ثبت می‌کند و آن را از طریق پست داخلی برای دونالد می‌فرستد. اما اغلب دونالد به موقع پیام‌های پستی خود را نمی‌بیند، چرا که اغلب در سفر است. احتمالاً دونالد پیام گری را پس از یکی دو هفته خواهد دید. نسخه‌ای از این یادداشت برای جان ویلیامز مدیرعامل شرکت فرستاده می‌شود.

۵. دو هفته بعد، گری یادداشتی از دونالد دریافت می‌کند. دونالد توضیح می‌دهد که در ماه گذشته، فروش چراغ‌ها از بودجه عقب بود. گری با دونالد تماس می‌گیرد تا جلسه‌ای ترتیب دهد و بیشتر به تحلیل مسئله بپردازد. یک هفته بعد، آنها طی جلسه‌ای درمی‌یابند که دو ماه پیش، تصمیم داشتند برای تقویت فروش، یک رقابت تبلیغی اضافی راه بیندازند. اما وقتی دونالد با بنگاه تبلیغات «ووما» - که تمامی فعالیت‌های تبلیغاتی فرابنفش را انجام می‌دهد - تماس گرفت، معلوم شد که این شرکت نمی‌تواند در مدت زمان مورد نظر کار تبلیغاتی را شروع کند. در قرارداد میان فرابنفش و ووما، تصریح شده که سفارش‌های آگهی باید دست کم یک ماه پیشتر انجام گیرد. از آنجاکه این‌گونه نبود، دونالد به ناگزیر باید بنگاه دیگری را می‌یافت تا این سفارش فوری را به انجام برساند. با این حال، معلوم شد هزینه‌های آن دوبرابر تعرفه‌های معمول ووما بود. با این تفاسیر، خبر خوش عبارت بود از آنکه ظاهراً هم‌اکنون گردش مالی گروه تولید محصولات به سطح هدف‌گذاری بازگشته، هرچند به دلیل خرابی رایانه هنوز آخرین ارقام در دست نیست.

تحلیل ۴

درخواست اکید کارکنان شرکت فرابنفش آن است که از امکانات لازم برای ارسال پیام‌های الکترونیک به یکدیگر از طریق رایانه شخصی خود استفاده کنند. در این صورت، آنها می‌توانند داده‌های استخراج شده از سیستم گزارش‌دهی را در این پیام‌ها بگنجانند. با ارسال پیام‌های الکترونیک، دیگر لازم نیست برای بحث و بررسی در مورد گزارش‌های مدیریت، خود مدیران شخصاً در مکان خاصی حاضر شوند؛ ویژگی این شیوه آن است که بسیاری از آنها به ناگزیر باید پیوسته در سفر باشند. باید زمان اختصاص‌یافته به برقراری ارتباط، اتخاذ اقدام و تصمیم‌گیری بسیار کاهش یابد.

نکات کلیدی

- بیشتر اطلاعات درخواستی در سازمان را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: اطلاعات

مدیریت عملکرد (نتایج شاخص‌ها، داده‌های مالی و داده‌های غیرمالی) و اطلاعات پشتیبان مدیریت عملکرد (داده‌ها/ اسنادی که ممکن است کارکنان برای اطمینان از اثربخشی مدیریت عملکرد به آن نیاز داشته باشند).

- هدف از ساختار مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت عملکرد، در وهله نخست، تأمین نیاز به اطلاعات مدیریت عملکرد به‌گونه‌ای شایسته و بایسته است.
- مفهوم شفافیت اطلاعات آن است که دست‌کم اطلاعات به سطوح بالای مدیریت شرکت برسد و درعین‌حال، اطلاعات موجود در سطوح پایین‌تر برای بالاترین سطح نیز (در صورت تمایل مدیران به دریافت آن) به‌آسانی قابل‌بازیابی باشد (اطلاعات ارسالی و دریافتی).

منابع و مأخذ

- Buytendijk, F., Wood, B. and Geishecker, L. (2004). *Are you Ready for Corporate Performance Management?* Research Note, 30 January, DF-21-9550.
- Collins, H. (2001). *Corporate Portals: Revolutionizing Information Access to Increase Productivity and Drive the Bottom Line*, New York: Amacom.
- Coveney, M., Ganster, D., Harden, B. and King, D. (2003). *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*, New York: Wiley.
- Creelman, J. and Makhijani, N. (2005) *Mastering Business in Asia: Succeeding with the balanced scorecard*, Singapore: Wiley Asia.
- Eckerson, W. (2004). *Best Practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies*, Seattle, Data Warehouse Institute.
- Elbaum, S. (2005). *CIO Disruptors Benchmark Report: The 2005 CIO agenda*, berdeen Group.
- Geelen, P. (2004). *Corporate Performance Management: Sturen in Een Dynamische markt*. Deventer: Kluwer.
- Heliview (2004). *Business Performance Management Survey*, Research report.
- Hyperion (2005). *Global Hyatt Corporation: A Hyperion customer story*, www.hyperion.com
- Marr, B. and Neely, A (2002). *Balanced Scorecard Software Report*, Cranfield, UK: Cranfield School of Management.
- Waal, AA de (2003). *On the Road to Nirvana: Building the real Adaptive Enterprise*, Hyperion White Paper, www.andredewaal.nl.
- Waal, A de and Fourman, M. (2000). *Managing in the New Economy: Performance Management Habits to Renew Organisations for the New Millennium*, Arthur Andersen and Show Business.
- Waal, AA de, and Geelen, P. (2002). "Prestatiemanagement en Informatietechnologie: Een Perfect Paar?" *FSR Forum*, 5.
- Waal, AA de, and Kerklaan, L. (2004). *De Resultaatgerichte Overheid, Op Weg Naar de Prestatiegedreven Overheidsorganisatie*, The Hague: SDU.

داستان‌های ... بسیار بد!

- سال‌ها پیش، یک فروشگاه زنجیره‌ای همبرگر نوعی جوجه‌برگر جدید را معرفی کرد. بعد از مدتی، مدیر منطقه‌ای متوجه شد که در پایان روز، سطل زباله بسیاری از شعبه‌ها مملو از برگه‌های جدید است. جای تعجب نداشت، چون یکی از دستورالعمل‌های شرکت این بود که محصولات فروش نرفته را پس از مدتی معین دور بریزند. مشهود بود که برگر جدید فروش خوبی نداشت.
- مدیر منطقه همه محصولات دور ریخته شده را ضایعات به حساب آورد و به مدیران شعبه‌ها دستور داد مقدار ضایعات را کاهش دهند. از آن پس، مدیر منطقه مقدار ضایعات را می‌سنجید و در این مورد، از مدیران شعبه‌ها بازخواست می‌کرد. یک هفته بعد، مدیر منطقه بار دیگر به محوطه خروجی ضایعات رفت و سطل‌های آشغال را وارسی کرد. با کمال رضایت دید که در سطل‌ها، خبری از جوجه‌برگر نیست. با خیال راحت، وارد یکی از این فروشگاه‌ها شد و با تعجب دید که صفی بزرگ از مشتریان جلوی پیشخوان سفارش غذا تشکیل شده است. بلافاصله به سراغ مدیر شعبه رفت و پیگیر مسئله شد. مدیر شعبه هم در جواب گفت: «خب، چون شما ضایعاتی نمی‌خواستید، حالا ما هم جوجه‌برگر را در سفارش‌ها گذاشتیم. البته این کار کمی وقت‌گیرتر است و چون حالا دیگر محصولی پرتفردار شده، ما مردم را منتظر نگه می‌داریم...».
- در مرکز تلفنی، میانگین مدت زمان مکالمه هریک از کارکنان محاسبه شد. این شاخص برای مدیریت مهم بود، چون هرچه زمان طرح شکایات و پرسش‌ها کوتاه‌تر باشد، کارکنان در هر ساعت می‌توانند به تماس‌های بیشتری پاسخ دهند و از این‌رو، به کارکنان کمتری نیاز است، که این هم به مفهوم تفاوت اساسی در هزینه‌های کارکنان است. پس از مدتی، میانگین مدت مکالمات به شدت کاهش یافت؛ چون اگر مکالمه‌ای طولانی می‌شد، کارمند مورد نظر به بهانه‌ای آن تماس را خاتمه می‌داد. لطف آن برای کارمندان این بود که بلافاصله آن مشتری دوباره تماس می‌گرفت و به این ترتیب، تماس دیگری ثبت می‌شد که شاخص عملکرد آن کارمند را بهبود می‌بخشید ...
- مدیریت یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای برای ارزشیابی اثربخشی خریداران خود، به دنبال شاخص کلیدی عملکرد بود. بنا شد که موجودی محصولات در قفسه‌های فروش کالا را بسنجند، موجودی کم کالا، نشان می‌داد که خریداران به اندازه کافی خرید نکرده‌اند. اما آنچه از مدیریت پوشیده می‌ماند، این

بود که هر بار مشکلی مبنی بر نبود محصولاتی در قفسه‌ها پیش می‌آمد، کارکنان برحسب عادت، در شرایطی که خود را مقصر نمی‌دیدند (برای مثال محموله عرضه‌کننده دیر می‌رسید یا عرضه‌کننده در آن هفته نمی‌توانست کالا را تحویل دهد)، با تنظیم مجدد شاخص عملکرد در سیستم اطلاعات، آن را به ۱۰۰ درصد برمی‌گرداندند. البته بیشتر این مشکلات خارج از کنترل خریداران بود. مدیریت این فروشگاه زنجیره‌ای همچنان به دنبال حل اینکه آیا امکان دارد شاخص عملکرد مشکلی را نشان ندهد و درعین حال، قفسه‌های فروشگاه به‌وضوح خالی باشند

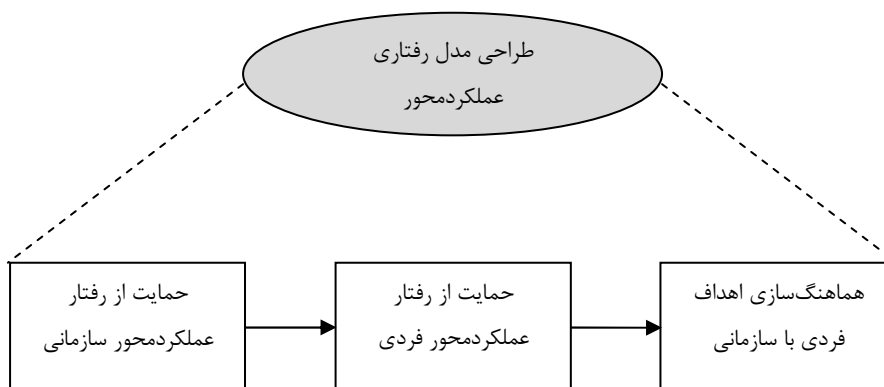
● در نیروی هوایی، یکی از انواع خاص هواپیماهای جنگنده در دو پایگاه هوایی مستقر شدند. از آنجاکه باید نوع هواپیما در تمام اوقات عملیاتی می‌بود، از یک شاخص کلیدی عملکرد استفاده می‌شد که موجودی روکش ذخیره برای پوشش اتاق خلبان - که در صورت خراب شدن روکش اصلی جایگزین آن شود - را می‌سنجید. چون این روکش‌ها خیلی گران بود و گاهی خراب می‌شدند، مدیریت نیروی هوایی این دو پایگاه تصمیم گرفتند که تنها یک روکش را در انبار نگهداری کنند. این روکش در پایگاه اول گذاشته شد که به این ترتیب، شاخص عملکرد مربوط به موجود بودن آن را تأمین می‌کرد. با این همه، در جریان بازرسی، مدیریت پایگاه دوم به دلیل آنکه روکش ذخیره را در شرایط آماده‌باش در اختیار نداشت، توبیخ شد. این مدیریت هم بلافاصله درخواستی را برای پایگاه اول فرستاد تا روکش را به پایگاه دوم انتقال دهند و به این ترتیب، این شاخص عملکرد تأمین شود. طی بازرسی دور بعدی، پایگاه دوم شرایطی روبه‌راه داشت و این بار، پایگاه اول توبیخ شد. مدیریت این پایگاه بلافاصله درخواست انتقال روکش را به پایگاه دوم فرستاد، که بار دیگر روکش ارسال شد. شاید در حال حاضر هم این روکش اتاق خلبان به این سو و آن سو فرستاده می‌شود

● در بیمارستانی، بنا به گزارش‌های مدیریت، مدت زمان انتظار برای عمل، بسیار طولانی بود. برای کاهش این زمان، مدیریت براساس شاخص میانگین زمان انتظار هر بیمار تصمیم گرفت به ارزشیابی و پرداخت پاداش بپردازد. پس از شش ماه، میانگین زمان انتظار به کمتر از سطح هدف‌گذاری کاهش یافت، به همین مناسبت جشنی برگزار شد. با این همه، روند کاهش بیماران خیلی زود افزایش یافت. تحلیل نشان می‌داد که میانگین زمان انتظار برای انواع اعمال جراحی تقریباً یکسان است؛ موارد درمان غیراورژانس زودتر از سابق، اما درمان موارد اورژانس دیرتر از آنچه در گذشته معمول بود، صورت می‌گرفت. به همین علت، بیماران بیشتری که به گذراندن مراحل اورژانس نیاز داشتند، آن را در فرم بخش عمل جراحی قید نمی‌کردند، که از عوارض ناخواسته در کاهش میانگین زمان انتظار بود. از آنجاکه کاهش تعداد بیماران شاخص عملکرد مورد استفاده در بیمارستان به‌شمار نمی‌رفت، حرفی از آن به میان نمی‌آمد و عملکرد بیمارستان نیز بالاتر از حد استاندارد محسوب می‌شد

مرحله سوم: طراحی مدل رفتاری عملکردمحور

چیزی به ما می‌گوید که در این حکایت‌های مختلف، نحوه اعمال مدیریت عملکرد در سازمان‌های مورد نظر چنان‌که باید و شاید درست نبود. مدیریت عملکرد، از توان زیادی در اصلاح نتایج سازمان برخوردار است، اما از آنجاکه هر سکه دو رو دارد، امکان استفاده نادرست از مدیریت عملکرد نیز آثار زیان‌باری در پی خواهد داشت. در بطن بسیاری از این مشکلات، عامل انسانی به چشم می‌خورد، به عبارتی، شیوه‌ای که افراد، مدیریت عملکرد را به‌دست می‌گیرند.

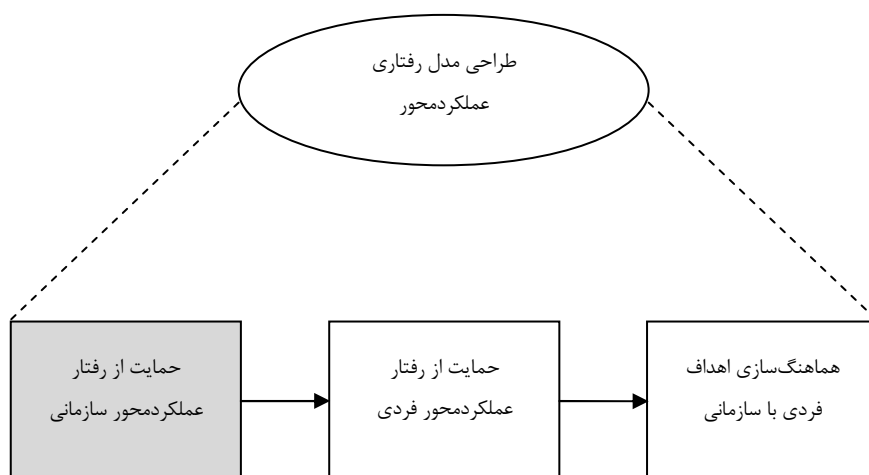
در مرحله سوم از چرخه ایجاد مدیریت عملکرد، مدل رفتاری عملکردمحور طراحی می‌شود. در این مرحله، سازمان در مورد فرهنگ لازم برای مبدل شدن به سازمان عملکردمحور تصمیم می‌گیرد. براساس تعریف ادیس (Edis, 1995) از فرهنگ موفقیت^۱، عملکردمحور به معنی آمیزه‌ای از جهت‌گیری عملکرد^۲ و برتری حرفه‌ای^۳ است. طراحی مدل رفتاری عملکردمحور، دربرگیرنده سه گام است: حمایت از رفتار عملکردمحور سازمان، حمایت از رفتار عملکردمحور افراد و هماهنگ‌سازی اهداف شخصی با اهداف راهبردی. هریک از این گام‌ها در فصلی جداگانه بحث و بررسی می‌شوند.



شکل بخش ۳-۲ گام‌های پیش رو برای طراحی مدل رفتاری عملکردمحور

1. Achievement Culture
2. Performance Orientation
3. Professional Excellence

فصل یازدهم رفتار عملکردمحور سازمانی



شکل ۱۱-۱ حمایت از رفتار عملکردمحور سازمانی

با وجود مزایای متعدد مدیریت عملکرد، اجرا و به‌ویژه به‌کارگیری آن، دستخوش مشکلاتی است (Bourne and Neely, 2000; Barrows Jr., 2004). براساس گزارش‌ها، ۵۶ درصد پروژه‌های مدیریت عملکرد، به‌ویژه در مرحله استفاده، با شکست مواجه می‌شوند (Waal, 2002; Waal and Counet, 2006)، زیرا معرفی مدیریت عملکرد گاهی آسان نیست و بعضی اوقات دست‌کم گرفته می‌شود. همچنان‌که اوتلی (۱۹۹۴) یادآور می‌شود: ظاهراً پیداست که رهیافت برگ‌ثابت امتیازات متوازن چیزی برای عرضه دارد، اما این نکته نیز روشن است که پیچیده و مشروط بودن مطالعه کنترل مدیریت بیش از حدی است که پیشتر تشخیص داده می‌شد. از دیگر دلایل شکست این پروژه‌ها، به باور نیلی (۱۹۹۸)، عبارت است از:

دیدگاه سنتی که سنجش را به‌مثابه ابزار کنترل می‌داند، ناپخته است. همین که

سنجه‌های عملکرد به صورت ابزار کنترل استفاده شوند، افرادی که مورد سنجش قرار می‌گیرند، به جای مدیریت عملکرد، به مدیریت سنجه‌ها روی می‌آورند. بنابراین، پیش از آغاز فرایند اصلاح مدیریت عملکرد، سازمان باید خود به آشنایی با مسائل پیرامون مدیریت عملکرد و راهکارهای ممکن در انجام آن بپردازد.

اهداف فصل یازدهم

- آشنایی خواننده با آثار منفی مدیریت عملکرد و آنچه باید در مورد آنها انجام داد؛
- بحث و بررسی درباره اهمیت اعتمادسازی در محیط کار و ایجاد ارزش‌های عملکردمحور، به منظور دستیابی به موفقیت در تغییر؛
- آشنایی خواننده با ارکان فرهنگ عملکردمحور سازمانی.

۱-۱۱ آثار نابهنجار^۱

مدت‌هاست که معلوم شده، ارزیابی و مدیریت عملکرد، ممکن است با آثار جنبی منفی و ناخواسته در سازمان‌ها همراه شود (Argyris, 1952; Simon et al., 1954; Ridgway, 1956). اغلب به این گونه تأثیرات نابهنجار می‌گویند. ممکن است تأثیرات نابهنجار برای سازمان زیان‌بار باشند، چرا که هزینه‌ها را بیشتر می‌کنند؛ گذشته از هزینه‌های اجرا و حفظ سیستم مدیریت عملکرد، هزینه‌هایی نیز برای کاهش آثار کارکردهای نادرست^۲ و عملکرد پایین‌تر همراه با آنها به سازمان تحمیل می‌شود. پی بردن به این هزینه‌ها و تعیین آنها نیز اغلب دشوار است، چه رسد به مقابله با آنها. بنابراین، سازمان برای پیشگیری از تأثیرات نابهنجار، باید از آنها آگاهی و شناخت داشته باشد. تأثیرات نابهنجار را می‌توان به پنج مقوله دسته‌بندی کرد (Jowett and Rothwell, 1988; Jawordki and Young, 1992; Hope and Hope, 1995; Smith, 1995; Merchant, 1998; Vosselman, 1999a,b; Halloway, 2000; Thiel and Leeuw, 2002; Koning et al., 2004).

1. Perverse Effects
2. Dysfunctionalities

۱. جایگزینی رفتاری: سیستم مدیریت عملکرد، رفتارهایی را ترغیب می‌کند که با راهبرد و اهداف سازمان سازگار نیستند. نمونه‌های بسیاری از این موضوع را می‌توان مشاهده کرد. مدیران به پیگیری اهداف محلی محدود به بهای اهداف سازمان در کل می‌پردازند (بهینه‌سازی فرعی)^۲. در رأس آن، میان حوزه‌های اولویت مربوط به آنچه برای سازمان در هدف‌گذاری برای سیستم‌های سنجش عملکرد اهمیت راهبردی دارد، چه‌بسا رقابتی شدید وجود داشته باشد. افزون بر این، بسیاری از ستاندها نتیجه اقدامات گروهی است و نه اقدامات فردی. در نتیجه، اگر ساختار تشویق به‌سوی افراد هدایت شود، بهینه‌سازی فرعی امکان بروز می‌یابد. بین تأثیرات انگیزشی سودمند در سازوکار کنترل رسمی و پیامدهای کارکرد نادرست ناشی از بهینه‌سازی فرعی، موازنه‌ای ذاتی وجود دارد.

مدیران به پیگیری هدف‌گذاری‌های کوتاه‌مدت به بهای اهداف مشروع بلندمدت می‌پردازند (نزدیک‌بینی)^۳. این مسئله ناشی از بازتاب‌های ناقص که شاخص‌های عملکرد از میزان تأثیرگذاری^۴ مدیریت جاری است، زیرا این شاخص‌ها می‌توانند نشان‌دهنده تلاش مدیریتی در طول سال‌های متمادی باشند و همیشه نمی‌توان آنها را بازتابی از پیامدهای آتی اقدامات مدیریتی جاری دانست. این مسئله را وجود دیدگاه‌های شغلی کوتاه‌مدت در بسیاری از کارکنان تشدید می‌کند.

مدیران بر سنجه‌های موفقیت تأکید دارند و نه بر هدف زیربنای آنها (تثبیت سنجه)^۵. اگر سنجه‌ای تمامی ابعاد هدف مربوط به آن را دربرنگیرد، چه‌بسا مدیران راهبردهایی را پیگیری کنند که به‌جای تقویت بیشتر هدف مربوط به آن راهبرد، سنجه گزارش‌شونده را تقویت می‌کنند.

سرانجام، مدیریت بر پدیده‌هایی تأکید می‌ورزد که در سیستم مدیریت عملکرد، کمی می‌شوند که به بهای از دست رفتن جنبه‌های سنجش‌ناپذیر عملکرد تمام خواهد شد (نگرش تونلی)^۶. به‌طور معمول، بیشتر سازمان‌ها انبوهی از اهداف گوناگون را

1. Behavioural Displacement

2. Suboptimisation

3. Myopia

4. Efficacy

5. Measure Fixation

6. Tunnel Vision

به دست می‌گیرند و اغلب شناسایی و پیگیری همه آنها غیرعملی و ناممکن است. ابداع نوعی ساختار تشویق مدیریتی که به گونه‌ای رضایت‌بخش، بازتابی از موفقیت در بیش از سه یا چهار بعد باشد، امکان‌پذیر نیست. از آن گذشته، به‌ویژه در مورد بخش دولتی، چندشاخگی‌های^۱ خدمات بخش دولتی از هدف‌گذاری فوری در ارائه خدمات بسیار فراتر می‌رود.

۲. **مهارت در برد بدون تخلف:** مدیران اقداماتی را اتخاذ می‌کنند که هدف آن اصلاح شاخص‌های عملکرد آنها باشد، بی‌آنکه آثار اقتصادی مثبتی برای سازمان داشته باشد. مدیران به عمد داده‌ها را دست‌کاری می‌کنند تا رفتار مورد گزارش با رفتار واقعی تفاوت داشته باشد. برای نمونه، آنها دامنه آشکار اصلاحات بهره‌وری را به حداقل می‌رسانند، چرا که گزارش موارد اصلاح و پیشرفت یک سال به افزایش انتظارات (و هدف‌گذاری‌ها) برای سال‌های آتی خواهد انجامید.

مهارت در برد بدون تخلف، ممکن است به صورت گزارش‌دهی خلاق و تقلب جلوه‌گر شود. اگر کنترل سازمان بیش از اندازه بر شاخص‌های کلیدی عملکرد اعمال شود، مدیران انگیزه می‌یابند که داده‌های در دست کنترل خود را دست‌کاری کنند تا نشان دهند که عملکرد سازمان آنها در درخشان‌ترین فروغ آن است (نادرست‌نمایی)^۳. افزون‌بر این، مدیران می‌توانند فعالیت‌های خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که سنجش‌های شاخص‌های نامرتبط شاخص کلیدی عملکرد به نتایج رضایت‌بخش بیانجامد. این نادرست‌نمایی نتایج ممکن است به تخصیص ناصحیح منابع و برخورد ناعادلانه با کارکنان و مشتریان بیانجامد.

حتی اگر همه این واقعیت‌ها در دست باشد، این امکان وجود دارد که مدیر همچنان با رویه‌ای نظام‌مند به نادرست‌نمایی آنها بپردازد و در نتیجه، علامت‌های غلط به مسئولان ارشد خود بدهد (برداشت نادرست)^۴، علت چنین وضعیتی ممکن است غیرقابل فهم بودن گزارش‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه شده از سوی اداره مالی برای مدیران باشد.

-
1. Ramifications
 2. Gamesmanship
 3. Misrepresentation
 4. Misinterpretation

علاوه بر آن، اغلب ارزشیابی فعالیت‌های سنجش عملکرد، به علت عدم شناخت لازم از ارتباط‌های علت و معلولی سنجش عملکرد و اصلاح عملکرد، با محدودیت‌هایی روبه‌روست. مدیران از برگ ثبت امتیازات متوازن به صورت هماهنگ استفاده نمی‌کنند و در شرایط ناخوشایند، به سنج‌های مالی گذشته روی می‌آورند (بازگشت)^۱. این مسئله نیز تا حدودی به سبب آشنایی آنها با سنج‌های مالی و نیز عینی‌تر بودن سنج‌های مالی و اینکه به مباحثات کمتری می‌انجامند، رخ می‌دهد.

۳. **تأخیرات عملیاتی**^۲: علت بروز این موارد به رویه‌های اداری و دیوان‌سالارانه در نظر گرفته شده برای اعمال کنترل برمی‌گردد، مانند لزوم امضاهای متعدد روی برگه درخواست. این تأخیرات موجب ایجاد خستگی از سیستم مدیریت عملکرد و مقاومت در برابر آن می‌شود.

نوع خاصی از تأخیر (جبر)^۳، در صورت توجه ناکافی به پیگیری نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد روی می‌دهد. بازخورد (کافی) از نتایج کارکنان به آنها ارائه نمی‌شود و در مورد نتایج تأخیری نیز اقدامی صورت نمی‌گیرد. هیچ سازوکار کنترل دیگری وجود ندارد که از سیستم مدیریت عملکرد پشتیبانی کند؛ مانند سیستم‌های منابع انسانی که برای نتایج خوب در زمینه شاخص‌های کلیدی عملکرد پاداشی در نظر می‌گیرند، ساختارهای پاسخ‌گویی که مشخص می‌کنند چه کسی مسئول کدام شاخص‌های کلیدی عملکرد است و نیز بازبینی مرتب کیفیت مدیریت در زمینه پرداختن به این شاخص‌ها.

فلج سازمانی پدیده‌ای برخاسته از نظام ارزشیابی به شدت انعطاف‌ناپذیر است که مانع از نوآوری می‌شود. این خطر بر اثر تأخیر اجتناب‌ناپذیر در طراحی و به اجرا گذاشتن طرح ارزشیابی و اقدام لازم برای تغییرات متعاقب آن بروز می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند با انتخاب نهاده‌ای که برای رسیدن به ستانده مورد نظر، نیاز به کار فراوان ندارد، عملکرد خود را بهبود بخشند، یعنی بیش از پرداختن به موارد دشوار، به موارد آسان رسیدگی بپردازند. به همین دلیل موفقیت سازمان بیش از آنچه در واقعیت است، به نظر می‌رسد (خامه‌گیری یا گیل‌اس‌چینی یا چیدن میوه‌های دم‌دستی)^۱. امکان دارد پیامد آن تمرکز بیش از اندازه بر

1. Regression
2. Operating Delays
3. Inertia

1. Creaming or Cherry Picking or Picking the Low Hanging Fruits

بهینه‌سازی فرایندها باشد، به‌گونه‌ای که تحرک در راه نوآوری برای همیشه از کسب‌وکار رخت بریندد. به‌هرحال، نوآوری را به بیانی مختصر می‌توان عاملی تعیین‌کننده در ستانده سازمان دانست، چرا که نوآوری به معنی پذیرفتن مخاطره است (استخوان‌سازی)^۱.

۴. **نگرش‌های منفی**^۲: سیستم مدیریت عملکرد، موجب بروز برخی آثار نگرشی منفی می‌شود که از آن جمله‌اند: تنش شغلی، درگیری، خستگی و مقاومت؛ زیرا مدیران نمی‌خواهند خود را در کنترل دیگری ببینند، یا گمان می‌کنند که سیستم مدیریت عملکرد اثربخش، معقول یا اخلاقی نیست.

مدیران با ارزشیابی شدن و مورد قضاوت قرار گرفتن ازسوی افراد بیرونی یا دیگر افراد داخل سازمان مخالفت می‌کنند (سایه‌افکنی بر شفافیت)^۳. افراد، درک اندکی از استقلال عمل دارند، از این‌رو با تسهیم دانش خود با دیگران مخالفت می‌ورزند (دانش درزمینه فرایندهایی که مسئولیت آن برعهده آنهاست). به همین دلیل با شاخص‌های کلیدی عملکرد که به شفاف‌سازی عملکردها می‌پردازد، مخالفت می‌کنند. افزون بر این، مدیران پیوسته در ربط و ارتباط شاخص‌های کلیدی عملکرد و نیز در مبنای اقتصادی محاسبات آنها تردید می‌کنند (کوبیدن سیستم)^۴. آنها به‌راحتی به اطلاعات مدیریت برچسب اشتباه واضح می‌زنند. همچنین به گفته مدیران، شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌درستی نمایانگر فعالیت‌های آنها نیست، هدف‌گذاری‌ها به‌گونه‌ای نادرست صورت گرفته است، یا آنکه سنجش شاخص‌های غیرمالی به افزایش سودآوری یا رشد نمی‌انجامد. بسیاری از اوقات، مدیران منابع اطلاعات خاصی ایجاد می‌کنند. از این گذشته، انتخاب رهیافت‌هایی مرتبط و معتبر که به لحاظ فرهنگی و سیاسی نیز در سازمان پذیرفتنی باشند، ممکن است بسیار مشکل‌آفرین باشد (ناهمخوانی فرهنگی)^۱.

در کشورهایی که سازمان‌ها رهیافت مدیریت عملکرد را در پیش می‌گیرند، ممکن است براساس سنت و شیوه پذیرفته شده انجام امور، موانع فرهنگی وجود داشته باشد. این

-
1. Ossification
 2. Negative Attitudes
 3. Clouding the Transparency
 4. Beating the System
1. Cultural Mismatch

سنت‌ها یا هنجارهای نهفته در فرهنگ‌ها موانعی سخت در برابر تغییر به‌شمار می‌روند و ممکن است به انبوهی از احساسات منفی دامن بزنند.

۵. **کاستی‌های ساختاری**^۱: چه‌بسا ارائه روش‌هایی بسیار مؤثر در ایجاد سیستم برای بعضی سازمان‌ها در برخی دیگر از سازمان‌های کاملاً مشابه آنها با شکست مواجه شود (ناسازگاری)^۲. همچنین، ممکن است سیستم به حالتی بسیار پیچیده و همراه با سنجه‌های تفکیکی متعدد درآید، که موجبات اشباع شاخص‌ها^۳ را فراهم می‌سازد. گفته می‌شود که در زمان واحد، افراد می‌توانند تنها نزدیک به هفت مورد را به‌خاطر بسپارند (Pfeffer and Sutton, 2000)، یعنی داشتن شاخص‌های متعدد، تضعیف‌کننده توجهی است که افراد می‌توانند در مورد هر مسئله‌ای به‌صورت جداگانه یا حتی مجموعه مسائل کوچک داشته باشند.

ممکن است کاستی‌های ساختاری طی مرحله اجرا پدید آیند، یعنی در همان شرایطی که از بالا و پایین، در برابر تأمین منابع (زمان، مهارت و اطلاعات) برای اجرای نظام‌مند مقاومت می‌شود و در نتیجه آن، پروژه اجرایی با ناکافی بودن منابع مواجه است (کمبود منابع)^۴. همچنین، بسیاری از سازمان‌ها سوابق پیگیری طرح‌هایی مانند برگ ثبت امتیازات متوازن را در اختیار دارند که آغاز شده و بعدها کنار گذاشته شده‌اند. چه‌بسا بسیاری از کارکنان از این دست اقدامات حاکی از تغییر، کلافه شده باشند.

سرانجام آنکه ممکن است سازمان دچار خفقان ناشی از موارد بسیار متعدد ممیزی و ارزشیابی شود، البته هدف از انجام این‌گونه موارد آن است که شرکت به طرف‌های بیرونی نشان دهد که الزامات فنون مدیریت امروزی را به‌جا می‌آورد.

بسیاری از مشکلاتی را که در بالا توصیف شد، می‌توان واقعیت‌های حیات سازمانی دانست که به مدیریت تغییر، فرهنگ و قدرت مربوط می‌شوند (Holloway, 2000). سازمان‌ها، با استقبال از مسائل و حساسیت به آنها هنگام طراحی سیستم‌های سنجش عملکرد، از طریق به‌کارگیری فنونی که مبانی نظری را با استعداد مدیریتی یکجا مستقر

-
1. Structural Deficits
 2. Incompatibility
 3. Indicator Overload
 4. Resource Shortage

کرده‌اند، می‌توانند به مشکلات یاد شده بپردازند. این مشکلات بازتابی است از چرخه تکامل طبیعی که در شکل‌گیری نظریه و عمل در حوزه سیستم‌های مدیریت عملکرد، در جریان است:

در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، دغدغه مدیران این بود که موارد اشتباه را بسنجند. از این‌رو، پیگیری خود را آغاز کردند و سپس، چارچوب‌هایی جدید و جایگزین مانند برگ ثبت امتیازات متوازن را در زمینه سنجش پذیرفتند. در دهه ۱۹۹۰، در تکاپوی اجرای این چارچوب‌ها بودند. اینک به نظر می‌رسد سازمان‌های پیشرفته پرسش دیگری را در این چرخه تکاملی طبیعی مطرح می‌کنند: چگونه می‌توانیم از داده‌های به‌دست آمده از سیستم‌های سنجش خود استفاده کنیم؟ (Neely, 2000)

بنابراین، ادعان به این واقعیت اهمیت دارد که بسیاری از این آثار نابهنجار برخاسته از کاستی‌های خود فن مدیریت عملکرد نیست، بلکه نشانه‌هایی از اجرای این‌گونه فنون و سیستم‌ها به شیوه ناشیانه است (Pidd, 2005).

۱۱-۲ مدیریت عملکرد: استفاده جایگزین

بدیهی است که در وهله نخست، بهترین شیوه پرداختن به آثار نابهنجار مدیریت عملکرد، پیشگیری از بروز آنهاست. این کار مستلزم به‌کارگیری مدیریت عملکرد به‌گونه‌ای درست است. با نگاهی دقیق‌تر به تأثیرات نابهنجار، می‌توان دریافت که بسیاری از آنها ناشی از استفاده از اطلاعات عملکرد به‌صورت نادرست است. از این اطلاعات صرفاً برای ارزشیابی افراد در مورد نتایج و سپس، تشویق یا تنبیه آنها به لحاظ عملکردشان استفاده می‌شود، در نتیجه، اغلب اوضاع با این رویه تسویه‌حساب‌ها بدتر می‌شود. همچنین چون بیشتر افراد دل خوشی از تنبیه شدن ندارند، به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که این احتمال به حداقل برسد و بتوان از اطلاعات برآمده از سیستم مدیریت عملکرد به زیان آنها استفاده کرد، به‌این ترتیب، به دست‌کاری سیستم روی می‌آورند. از این‌رو، آگاهی از نحوه استفاده سطوح مدیریت از اطلاعات عملکرد در زمینه رسیدگی به سطوح پایین‌تر مدیریت، بسیار اهمیت دارد. چنانچه این کار به‌صورت اشتباه و فقط برای پاسخ‌گویی و نه اصلاح انجام گیرد، سطوح پایین‌تر مدیریت آثار نابهنجار را از خود بروز خواهند داد.

اما رفتار، تنها به قضیه ارزشیابی و پاسخ‌گویی بازمی‌گردد؛ تعهد کارکنان در مورد دستیابی به عملکرد مناسب، به مراتب اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. آنچه در سازمان‌های امروزی در نحوه ارائه خدمات به مشتریان، نوآوری شرکت، میزان فرار از کار و گردش کاری کارکنان و تمایل آنها به «پیمودن یک مایل دیگر» تعیین‌کننده است، جنبه‌های «نرم» گذشته مانند نگرش، اشتیاق، برخورد، ذهنیت و خوی کارکنان است. اما درهم‌آمیختن افزایش تعهد با مدیریت عملکرد چندان راحت نیست. این کار به جنبه‌های مدیریت تغییر برمی‌گردد، جنبه‌هایی مانند احساس امنیت و دامنه نفوذ افرادند. اعطای اختیارات به اعضای سازمان، مستلزم فراهم ساختن زمینه‌های هدایت و کنترل از سوی مدیریت است.

مدیریت عملکرد نباید فقط بر دستیابی به هدف‌گذاری‌ها متمرکز باشد، زیرا در آن صورت، به جای آنکه مدیریت عملکرد ابزاری در خدمت اعضای سازمان باشد، آنها به ابزار آن مبدل می‌شوند. آنها به این احساس می‌رسند که تحت کنترل و بازرسی قرار دارند و همین مسئله بلافاصله به احساس تعهدشان به سازمان و آرمان‌های آن لطمه می‌زند. مدیریت عملکرد باید به‌گونه‌ای شکل گیرد که خود اعضای سازمان بتوانند اهداف و هدف‌گذاری‌های سازمانی را به‌صورت اهداف و هدف‌گذاری‌های مربوط به حوزه‌های پاسخ‌گویی خودشان درآورند و در نتیجه آن، بتوانند به‌طور مستقل به آنها دست یابند. آنچه ارزشیابی می‌شود، باید نتایج نهایی اقدامات آنها باشد و نه شیوه آنها در دستیابی به آن نتایج. می‌توان گفت که مدیریت عملکرد چهار کارکرد است (Albeda, 2002):

۱. **کارکرد خودکنترلی:** اعضای سازمان با بهره‌گیری از شاخص‌های کلیدی عملکرد پیوسته بر کار خود نظارت می‌کنند تا ببینند که به اهداف و هدف‌گذاری‌های خود می‌رسند یا نه؛

۲. **کارکرد هدایتی:** اعضای سازمان بر این موضوع که کدام مداخله‌ها موفق و کدام ناموفق بوده‌اند، نظارت دارند تا دریابند که کدام اقدامات سودمندند و می‌توان بار دیگر در آینده آنها را اتخاذ کرد؛

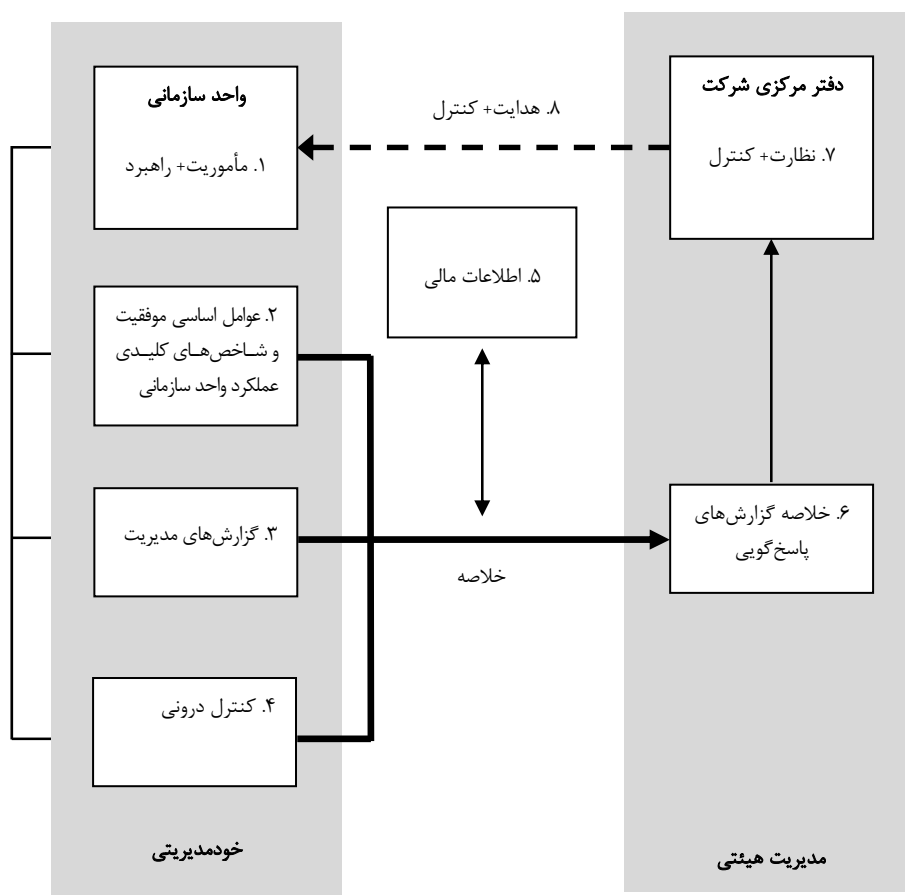
۳. **کارکرد یادگیری:** اعضای سازمان ارزشیابی می‌کنند که آیا بین اقدامات و نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد پیوندهایی وجود دارد، تا چگونگی اصلاح مستمر این نتایج را فراگیرند؛

۴. **کارکرد نظارتی:** مدیریت مراقبت می‌کند که آیا اعضای سازمان به نتایج لازم دست می‌یابند یا نه.

سه کارکرد نخست، به اعضای سازمان کمک می‌کند که نتایج خود را بسنجند و آنها را اصلاح کنند. به‌طور عمده، این کارکردها در راستای خودمدیریتی است و نه برای مقاصد پاسخ‌گویی. ابزارهای اصلی آنها عبارت‌اند از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد که اعضای سازمان برای سنجش نتایج و فعالیت‌های اساسی در حوزه‌های مسئولیت خود، از آنها استفاده می‌کنند. برای بهره‌مندسازی سطوح بالاتر مدیریت از بینش لازم در مورد عملکرد در این حوزه‌ها، می‌توان زیرمجموعه‌ای از این شاخص‌ها را به‌کار برد. به‌این‌ترتیب، چهارمین کارکرد مدیریت عملکرد نیز تأمین می‌شود. با این‌همه، باید به‌خاطر داشت که شاخص‌های کلیدی عملکرد نقش هشداردهنده دارند و نباید از آنها برای تنبیه استفاده کرد. سطوح بالاتر مدیریت می‌توانند براساس همین هشدارها، با عضو مورد نظر در سازمان درباره نتایج و اقدامات اصلاحی‌اش گفت‌وگو کنند.

کارکردهای مدیریت عملکرد باید در سازمان نهادینه شود (شکل ۲-۱۱). هر واحد سازمانی عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و گزارش‌های مدیریتی خاصی برای پیگیری راهبرد و فرایندهای اساسی کسب‌وکار خود دارد (۱ و ۲ در شکل ۲-۱۱). شاخص‌ها برای گزارش‌های مدیریت واحدهای سازمانی حکم‌نهاد را دارند (۳ در شکل ۲-۱۱) و مدیریت واحدها برای خودمدیریتی و خودکنترلی از آنها استفاده می‌کنند (۴ در شکل ۲-۱۱).

گذشته از روال الزامی معمول در ارائه گزارش‌های مالی از واحد سازمانی به دفتر مرکزی شرکت (۵ در شکل ۲-۱۱)، زیرمجموعه‌ای از مهم‌ترین عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد - آنهایی که بهترین بینش را در مورد عملکرد واحد سازمانی به‌دست می‌دهند و مدیریت واحد نیز از آنها استفاده می‌کند - نیز در قالب خلاصه گزارش پاسخ‌گویی، به‌طور مرتب به دفتر مرکزی شرکت گزارش می‌شود (۶ در شکل ۲-۱۱). دفتر مرکزی شرکت از این گزارش برای تأمین کارکرد نظارتی و کنترلی استفاده می‌کند (۷ در شکل ۲-۱۱).



شکل ۲-۱۱ چارچوب جریان گزارش‌دهی مدیریت از واحدهای سازمانی به دفتر مرکزی شرکت

در صورتی که واحد سازمانی در مدت زمان معین به هدف‌گذاری‌هایش نرسد، دفتر مرکزی شرکت باید مداخله کند (البته این مسئله به حوزه‌های احتمال نیز بستگی دارد: ر.ک: فصل نهم، احتمالات بودجه) و به هدایت و کنترل واحد سازمانی مبادرت ورزد (۸ در شکل ۲-۱۱). اثرگذاری این چارچوب در مورد ترکیب‌های دفتر مرکزی - شعبه‌ها، شعبه‌ها - واحد تجاری، واحد تجاری - ادارات، ادارات - گروه‌ها و حتی مدیر - کارمند صدق می‌کند.

از آنجاکه این چارچوب بر خودمدیریتی تأکید دارد و پاسخ‌گویی را در درجه دوم اهمیت قرار می‌دهد، با استفاده از زیرمجموعه شاخص‌های کلیدی عملکرد، روی اعضای سازمان فشاری نیست یا کم است تا اطلاعات عملکرد را دست‌کاری کنند. به‌رحال، آنها در مورد شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌طور مستقیم مورد خطاب قرار نمی‌گیرند و می‌توانند بدون افتادن به ورطه بیم و تردید، نوآوری کنند، دست به آزمایش بزنند و به طرح و اجرای برنامه‌های اقدام بپردازند، بی‌آنکه به‌طور مستقیم از سوی مدیران ارشد خود تنبیه شوند.

۳-۱۱ اعتماد

یکی از پیش‌شرط‌های مهم موفقیت در اجرای مدیریت عملکرد، دخالت و مشارکت اعضای سازمان در ایجاد و اجرای برگ‌ثبت امتیازات است. برای ترغیب کارکنان به مشارکت، ابتدا باید مدیریت اعتماد آنها را جلب کند، چرا که اعتمادسازی در محیط کار برای دستیابی به موفقیت در ایجاد تغییر و عملکرد سازمانی اهمیت اساسی دارد (Erdem and Ozen, 2003; McEvily et al., 2003; Morgan and Zeffane, 2003;) Canen and Canen, 2004; Costigan et al., 2004; Lee, 2004; Perry and Mankin, 2004). بنابراین، ایجاد فرهنگ سازمانی اعتماد در افراد، ضروری است. در این فرهنگ، مدیران علاوه بر اینکه مسئولیت‌ها و نیز ابزارهای لازم برای رسیدن به نتایج مورد توافق را در اختیار کارکنان می‌گذارند، آنها را مختار می‌کنند به شیوه‌ای مناسب، به آن نتایج دست یابند. به این ترتیب، دیگر تداخلی با مسئولیت‌های دیگر افراد پیش نمی‌آید، درخواست‌های مکرر برای دریافت جزئیات بیشتر صورت نمی‌گیرد، جلسات بازبینی بیشتری با بازنگری در کانون تمرکز برگزار نمی‌شود و تغییراتی در سبک مرکزیت اتفاق نمی‌افتد، چرا که همگی اینها با ارسال علائم گیج‌کننده به سازمان همراه است.

مدیریت پیش از فرایند اجرای مدیریت عملکرد، باید هنگام اجرا و پس از آن، در راستای اعتمادسازی در کارکنان با هوشیاری و استقامت بکوشد. مدیران باید فنونی از مدیریت را به‌کار بندند که امکان هدایت کارکنان در مسیر تغییر را به آنها می‌دهد. مدیران باید هم‌زمان با مدیریت بر عملکرد کارکنان در جریان تغییر، نیازهای آنها را نیز

درک کنند و به دغدغه‌های آنها بپردازند. این‌گونه پشتیبانی ازسوی مدیران به ایجاد اعتماد به تغییر کمک می‌کند و بر وفاداری کارکنان می‌افزاید (Morgan and Hunt, 1994; Andaleeb and Charles, 1996; Calabrese, 2002; Korsgaard et al., 2002; Martins, 2002). همچنین، مدیرانی که اعتماد را با موفقیت ارتقا بخشند، بر تعهد کارکنان نسبت به آرمان‌های سازمانی می‌افزایند (Long et al., 2005).

۱-۳-۱۱ تعریف اعتماد

در متون گوناگون، تعاریف متعددی از اعتماد وجود دارد، که از آن جمله‌اند: حالتی روان‌شناختی دربردارنده نیتی مبنی بر پذیرش انتظارات مثبت مبتنی بر آسیب‌پذیری نسبت به نیت یا رفتار شخص دیگر (Rousseau et al., 1998)؛ انتظارات، تصورات یا باورهای فرد در مورد احتمال آنکه کنش‌های آینده دیگری برای منافع او سودمند، مطلوب، یا دست‌کم عاری از زیان خواهد بود (Robinson, 1996)؛ انتظاری که در اجتماع حاکی از رفتار عادی، صادقانه و توأم با همکاری، براساس هنجارهای مشترک، ازسوی دیگر اعضای آن اجتماع بروز می‌کند (Fukuyama, 1992). به‌این‌ترتیب، می‌توان گفت که افراد فاقد اعتماد به یکدیگر تنها براساس نظامی از قوانین و مقررات به همکاری‌های خود خاتمه خواهند داد که در مورد آن، باید مذاکره، توافق و پیگرد قانونی صورت گیرد و گاه نیز باید آن را با توسل به تمهیدات اجباری به اجرا گذاشت (Martins, 2002). این شرایط حاکی از فضای سالم برای اجرای مدیریت عملکرد نیست. یکپارچگی مدیریتی، عبارت است از نوعی ویژگی که اعتماد کارکنان را به تغییرات جدید افزایش می‌دهد (Turner, 2002). در عوض، اعتماد مبنای روابط مستحکم است؛ بدون آن، امکان برقراری رابطه کاری مناسب وجود ندارد. ازاین‌رو، سازمانی که کارکنان آن فاقد اعتماد باشند، نمی‌تواند فضایی از وفاداری ایجاد کند که برای اشتراک فرصت‌ها و ایجاد ایده‌های نوآورانه بسیار درخور اهمیت است. در این زمینه، هنگام مطرح ساختن تغییری عمده، مانند اجرای سیستم جدید مدیریت عملکرد، بزرگ‌ترین سرمایه سازمان، پشتیبانی وفاداری کارکنان مبتنی بر اعتماد است. اعتماد موجب می‌شود کارکنان مفهوم تغییر را دریابند و ضرورت آن را درک کنند

و اینکه می‌توانند با کمک به اجرای موفقیت‌آمیز تغییر، در آن سهیم باشند. آنها می‌آموزند که برای سازگاری با وضعیت جدید، باید این واقعیت را بپذیرند که نقششان در شرکت تغییر کند و آمادگی لازم برای اصلاح را داشته باشند. کار مدیران اطمینان یافتن از سازگاری کارکنان با چنین تغییراتی است. از این‌رو، مدیران باید بر قابلیت‌های اعتماد احاطه داشته باشند، که از آن جمله‌اند:

- نمایش همخوانی در گفتار و کردار؛
- ابراز عنایت و باور مثبت به دیگران؛
- متبلورسازی پاسخ‌گویی، قابلیت پیش‌بینی و اعتماد؛
- برشماری و دربرگیری قانون اخلاقی مبنی بر اهمیت دادن به دیگران؛
- اتکای به افراد و توانمندسازی آنها در غنی ساختن زندگی خود (Charlton, 2002).
- مزیت‌های اعتمادسازی در جریان اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن عبارت‌اند از:
 - بهبود رضایت کارکنان؛
 - توانایی برآورده ساختن انتظارات طرف‌های ذی‌نفع؛
 - تعهد کارکنان به استفاده از برگ ثبت امتیازات متوازن؛
 - افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت؛
 - بهبود کیفیت کار؛
 - بهبود بهره‌وری؛
 - افزایش ارزش؛
 - افزایش دسترسی به سرمایه جدید؛
 - افزایش شمار سرمایه‌گذاران بلندمدت.

اعتماد با پیش‌بینی‌پذیری، سازگاری، باز بودن، اعتبار، رابطه متقابل، صداقت، توان و اهمیت دادن به دیگران در ارتباط است (Foster et al., 1996; Sharif et al., 2005; Smith, 2005). به‌منظور برانگیختن پیش‌بینی‌پذیری، سازگاری مدیران در رفتار و واکنش‌هایشان اهمیت دارد. همچنین، ایجاد تماس شخصی واقعی با کارکنان ضروری به‌شمار می‌رود، که البته مستلزم نگرشی مبنی بر باز بودن و انسجام فکری است. اعتماد به مدیریت، مستلزم رفتار سازگار در تمام سطوح مدیریت است. از این‌رو،

سازگاری و شفافیت در سازمان‌ها همراهی مدیریت و کارکنان برای ایجاد شرایط متقابلاً سودمند را می‌طلبد. پیش‌بینی‌پذیری یعنی اینکه مقام‌های مدیریت می‌کوشند مسائلی را که از طریق کارکنان با آنها در میان گذاشته شده است، حل کنند. باید برداشت کارکنان از مدیران حاکی از توانمندی آنها باشد تا بتوانند به واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها از سوی مدیران خود به صورتی حرفه‌ای و ملاحظه‌کارانه اعتماد کنند. رهبری سازمان با تمرکز بر شفافیت، شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن، سوگیری از میان می‌رود، طرف‌های مختلف واکنش‌های تدافعی طبیعی خود را کنار می‌گذارند و روند یادگیری جریان می‌یابد. به این ترتیب، تمرکز بر فرایند اعتمادسازی، در کانون روابط انسانی و شناخت آنچه زمینه‌ساز ایجاد این روابط است و نیز در رأس اهمیتی قرار دارد که به کارکنان داده می‌شود. از طریق ایجاد روابط، این فرایند به طرف‌های مختلف این امکان را می‌دهد تا به‌طور یکپارچه عمل کنند و همکاری برای دستیابی به نتایج متقابلاً سودمند را فراگیرند.

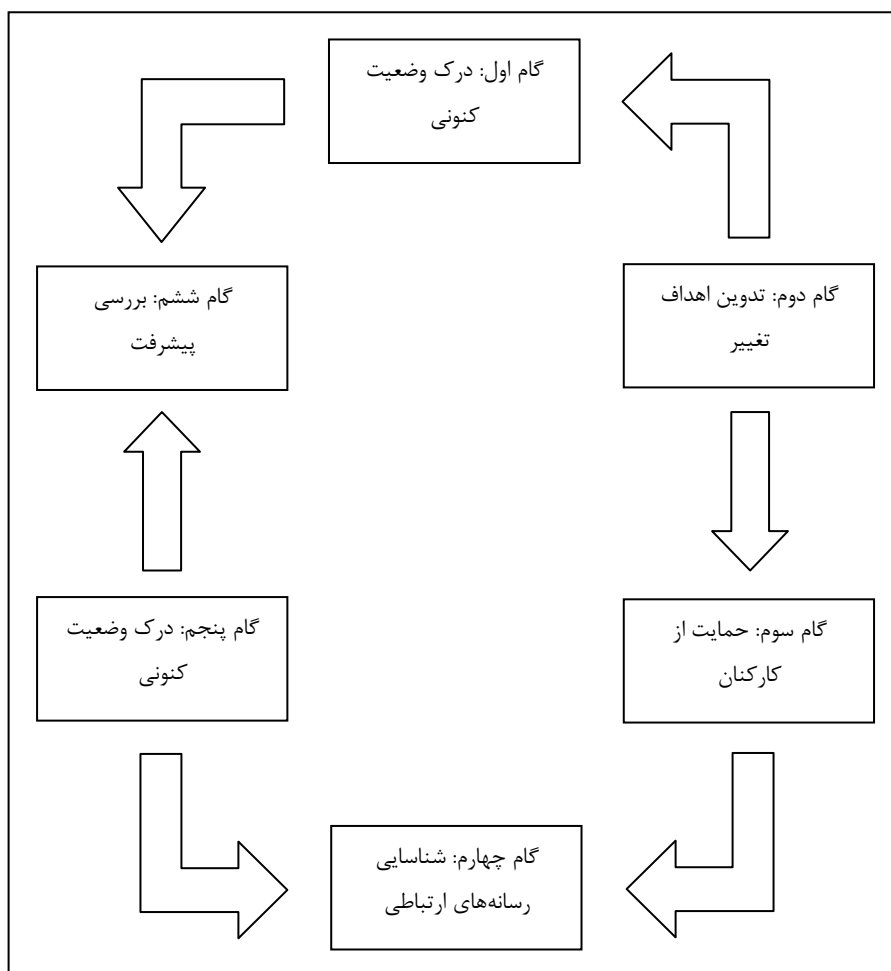
استنلی (Stanley, 2005) سیزده رهنمود برای رشد اعتماد در سازمان ارائه می‌دهد:

- راست‌گویی؛
 - خیرخواه افراد بودن؛
 - تعیین منصفانه کار هر یک از کارکنان؛
 - رفتار توأم با عزت و احترام با همه کارکنان؛
 - حمایت از کارکنان، هنگامی که حق با آنهاست؛
 - رازداری صحبت‌ها و سوابق کارکنان؛
 - وقتی به کسی می‌گویید که می‌خواهید کاری کنید، آن کار را انجام دهید؛
 - به کار گرفتن حداکثر توان برای کمک به موفقیت کارکنان؛
 - پس از موفقیت سازمان سهمیم کردن کارکنان در افتخار آن؛
 - با نشان دادن انسجامی بی‌عیب و نقص، الگویی مناسب برای دیگران بودن؛
 - در جریان ایجاد تغییر سازمانی، داشتن دید مثبت و تقویت کارکنان؛
 - ارزشیابی عینی همه کارکنان.
- عدم اعتماد، علت اصلی ممانعت از پشتیبانی و اطلاعات از سوی کارکنان است.

بیشتر سازمان‌هایی که از مشارکت کارکنان غافل شده‌اند، تجارب تلخی از رسیدگی به کارکنان بی‌انگیزه دارند. فرار از کار، جایگزینی بیش از اندازه کارکنان، اختلافاتی که اثباتاً مخرب است و امکان دارد به دادخواهی‌های پرهزینه بیانجامد، فرایندهای طولانی رسیدگی به شکایات و سطوح پایین بهره‌وری، تنها برخی مشکلاتی است که این سازمان‌ها باید به آنها می‌پرداختند. از این‌رو، مدیران باید از این رفتارها خودداری کنند، از جمله تذکر همیشگی به کارکنان (در گفتار و کردار) که آنها تابع و زیردستانند؛ عمل نکردن به قول‌ها و تعهدات؛ دروغ‌گویی و دریغ داشتن تقدیر و تشکر از کارکنان به دلیل انجام کارها به نحو شایسته (Smith, 2005).

۲-۳-۱۱ اعتمادسازی

در متون گوناگون، نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی در زمینه اعتمادسازی در سازمان وجود دارد (Dwivedi, 1983; Mayer et al., 1993; Mishra, 1996; Shaw, 1997; Galford) در این قسمت، به ایجاد نوعی چرخه اعتمادسازی براساس مدل اعتمادسازی گودمن (Goodman, 2001) پرداخته شده است. این مدل از آن‌رو انتخاب شده که ظاهراً گام‌هایی روشن و تفصیلی ارائه می‌دهد که در عمل، باید اجرای آنها برای سازمان به نسبت آسان باشد. این چرخه شامل شش گام متمایز در فرایند چرخه‌ای مستمر است که سازمان برای اعتمادسازی یا بازیابی اعتماد در جریان اجرای مدیریت عملکرد، باید این گام‌ها را بردارد (شکل ۳-۱۱).



شکل ۳-۱۱ چرخه اعتمادسازی در جریان اجرای مدیریت عملکرد

در گام اول، باید وضعیت کنونی سازمان درک شود (Preston and Hayward, 2002; Waal, 2002; Korsgaard et al., 2002; Reina and Reina, 1999). مدیران باید نحوه برداشت کارکنان از برگ ثبت امتیازات متوازن به‌مثابه سیستم جدید مدیریت عملکرد خود را درک کنند. آنها باید از نظرهای کارکنان آگاهی یابند، زیرا در غیر این

صورت، از کار روی تصویری که ممکن است گمراه‌کننده باشند، بازمی‌مانند. با درک وضعیت کنونی، تمرکز اصلی مدیر عبارت است از دریافتن آنکه دانسته‌ها و ندانسته‌های کارکنان در مورد برگ ثبت امتیازات متوازن کدام‌اند، نظرشان درباره سیستم جدید چیست و چه دغدغه‌هایی دارند.

طی گام دوم، اهداف ویژه تغییر تدوین می‌شوند (Creelman, 1998; Eagleson and Walderssee, 2000). مدیر با مشورت کارکنان اهداف مربوط به اجرای مدیریت عملکرد را تدوین می‌کند. منظور از تدوین این اهداف، واکاوی آن است که در جریان اجرا و پس از آن، سازمان در پی رسیدن به چه نتایجی است. با تعیین اهداف، مدیر می‌کوشد از طریق روشن ساختن اهداف تغییر، فضایی حاکی از اعتماد پدید آورد. پس از مشخص شدن اهداف، همه از قصد و نیت سازمان آگاه می‌شوند.

گام سوم پیرامون ایجاد حمایت از کارکنان است، کسانی که در فعالیت‌های شرکت بسیار تأثیرگذارند و در جای خود نیز از فعالیت‌های شرکت بسیار تأثیر می‌پذیرند (Reina and Reina, 1999; Nickols, 2003; Costigan et al., 2004). از این رو، باید چگونگی تأثیرگذاری سیستم جدید مدیریت عملکرد بر آنها و منافعشان مدنظر قرار گیرد. براساس اهداف تغییر تدوین شده، اهمیت تغییر برای کارکنان تشریح و با آنها بحث و بررسی می‌شود. همچنین، مدیران مشخص می‌کنند که چگونه آنها را در طول فرایند تغییر هدایت و راهنمایی خواهند کرد. این راهنمایی باید مبتنی بر اعتبار، توان و اشتیاق مدیر باشد.

در گام چهارم، رسانه‌های ارتباطی مورد نیاز شناسایی می‌شوند (Becerra and Gupta, 2003; Korsgaard et al., 2002; Morgan and Zeffane, 2003; Beclin and Ledin, 2004; Child and Rodrigues, 2004; Perry and Mankin, 2004). مدیر اطمینان حاصل می‌کند که پیوسته همگان اطلاعاتی درباره پیشرفت اجرای مدیریت عملکرد و نتایج به‌دست آمده دریافت می‌کنند. این‌گونه اطلاعات از طریق جلسات، تابلوی اعلانات، پست الکترونیک، نمایندگان کارگران، یا ترکیبی از اینها انتقال داده می‌شود. ارتباط مستمر، تضمین می‌کند که کارکنان درباره مدیریت عملکرد (مقصود، نتایج و پیامدهای آن) شایعه‌پراکنی نکنند که خود موجب ایجاد تنش در سازمان می‌شود. چنانچه اطلاعات آزادانه در دسترس باشد، کارکنان می‌توانند به شیوه بهتری

بازخورد هرگونه مسائل نامشخص و مشکلات (بالقوه) را به مدیریت انتقال دهند. اهمیت برقراری ارتباط پس از شناساندن مدیریت عملکرد نیز همچنان پابرجاست تا جریان آزاد اطلاعات به منظور مقاصد تصمیم‌گیری برای تمامی طرف‌های ذی‌ربط به وجود آید.

در گام پنجم، منابع و نیز هدف‌گذاری‌های تغییر تدوین می‌شوند (Johnson and Kaplan, 1987). در مورد منابع موجود برای تحقق تغییر، با کارکنان بحث و بررسی می‌شود تا کفایت، کارآمدی و کارایی آنها تعیین شود. از آنجاکه همیشه فقدان منابع در بودجه به چشم می‌خورد، کارکنان باید در مورد بودجه شناخت داشته باشند تا بدانند چه منابعی در اختیار دارند. براساس این منابع و اهداف تدوین شده تغییر، هدف‌گذاری‌های فرایند تغییر تعیین می‌شوند تا به این ترتیب، همه بدانند دستاورد اجرای مدیریت عملکرد چیست؟

پیشرفت اجرای مدیریت عملکرد در گام ششم بررسی می‌شود (Vroom and Yetton, 1993; Bourne et al., 2000; Kim and Mauborgne, 2003; Tzafir et al., 2004) و دربرگیرنده ارزیابی پیشرفت حاصله در دستیابی به اهداف و هدف‌گذاری‌های تغییر است، یعنی ارزیابی‌های منظم در زمینه پیشرفت به دست آمده در راستای تحقق تغییر مورد نظر. این کار تضمین می‌کند که مشکلات پدید آمده در فرایند تغییر به موقع شناسایی شوند تا بتوان به سرعت آنها را حل کرد، همچنین این فرصت را در اختیار مدیران می‌گذارد تا با کارکنان خود در مورد آنچه از آنها انتظار می‌رود، پیوسته گفت‌وگو کنند و نیز در موارد اشتباه به بررسی بپردازند، خواه تقصیر مدیر باشد و خواه تقصیر کارمند. افزون بر اینها، این کار مستلزم بررسی آن است که آیا هر دو طرف به وعده‌های خود عمل کرده‌اند، مدیران رفتاری منصفانه و باثبات با کارکنان داشته‌اند و نیز آنکه کارکنان در مورد نتایج (میان‌دوره‌ای) به دست آمده در فرایند تغییر تشویق شده‌اند یا نه. اعتماد کارکنان، در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات گسترده مانند معرفی مدیریت عملکرد، بسیار مهم است. چرخه اعتمادسازی ابزاری سودمند در ایجاد یا بازآفرینی این اعتماد ضروری به‌شمار می‌رود.

۴-۱۱ ارزش‌های عملکردمحور

سازمان می‌تواند با تدوین مجموعه‌ای از ارزش‌های عملکردمحور، بر تمرکز کارکنان خود

بر مدیریت عملکرد کمک کند. این مجموعه عبارت است از ارزش‌هایی که زندگی افراد در سازمان بر آن اساس دنبال می‌شود تا مدیریت عملکرد موفق شود و در نتیجه، خود آنها و سازمان به موفقیت برسند. برای جمع‌بندی این مجموعه، اعضای سازمان طی برگزاری کارگاهی در مورد اینکه کدام ارزش‌ها باید در درون شرکت وجود داشته باشد، به بحث و بررسی می‌پردازند. نمونه‌هایی از آن عبارت‌اند از:

- اشتباهات مجاز است؛
- می‌توان خطر کرد؛
- نتایج شفاف است؛
- نمونه‌ای از سبک مدیریت وجود دارد که خودمدیریتی و مسئولیت‌پذیری را ترغیب می‌کند؛
- کارکنان موظف‌اند هرچه سریع‌تر، انحرافات را به مدیریت گزارش کنند؛
- تمرکز موجود بر عملکرد و اصلاح مداوم است؛
- بر انتقال دانش در درون شرکت تمرکز وجود دارد.

در اصل، با معرفی ارزش‌های عملکردمحور، اعضای سازمان شیوه‌ای جدید از کار و تعامل با یکدیگر را فرامی‌گیرند. شیوه‌ای عملی ایجاد ارزش‌های عملکردمحور عبارت است از سازمان‌دهی کارگاه‌هایی جداگانه برای هر یک از واحدهای سازمانی و درخواست از شرکت‌کنندگان کارگاه‌ها مبنی بر آنکه سه ارزش بااهمیت در موفقیت‌آمیز بودن مدیریت عملکرد و موفقیت سازمان را روی برگه‌های یادداشت چسبان بنویسند. این ارزش‌ها ممکن است گویای رفتاری معین باشند که باید تغییر کنند یا به همان صورت باقی بمانند، فرایندهایی که باید تطبیق یابند، منابعی که باید به‌طور مؤثرتر به کار گرفته شوند و مواردی از این دست و خلاصه، ممکن است هر چیزی باشند. پس از آن، تمامی یادداشت‌ها گردآوری و روی دیوار چسبانده می‌شود. شرکت‌کنندگان این برگه‌ها را در مقوله‌های مختلف تقسیم‌بندی و خلاصه‌ای از هر مقوله تهیه می‌کنند. آنگاه این خلاصه مقوله‌ها که در واقع، همان ارزش‌های عملکردمحورند، روی صفحه نمایش یادداشت می‌شوند. سرانجام نیز تمامی موارد یادداشت شده روی صفحه نمایش بازبینی و به هر یک از موارد جزئیاتی افزوده می‌شود. نتیجه نهایی کارگاه، مجموعه‌ای کامل از ارزش‌های

عملکرد محور برای واحد سازمانی معینی است. با ترکیب و جمع بندی تمامی نتایج کارگاه‌ها، مجموعه ارزش‌های عملکرد محور برای کل سازمان به دست می‌آید.

۵-۱۱ مورد: اعتماد در شرکت معادن و ذوب فلزات زیماسکو^۱

اعتماد را می‌توان از رفتار فردی مشاهده کرد و در نتیجه، می‌توان آن را به صورت تجربی سنجید (Möllering et al., 2004). در این مورد، چرخه اعتمادسازی به آزمون گذاشته می‌شود.

صنعت معدن، با سهمی ۴ درصدی در تولید ناخالص داخلی و پشتیبانی ۶ درصدی از اشتغال در زیمبابوه، نقش عمده‌ای در اقتصاد این کشور دارد. این صنعت با ۱۳ درصد ارزآوری، پس از کشاورزی، دومین منبع اصلی درآمد ارزی این کشور است. با این همه، با وجود منابع سرشار معدنی قابل بهره‌برداری، در حال حاضر، صنعت معدن در این کشور با کاهش سرمایه‌گذاری روبه‌روست. برخی مجتمع‌های تثبیت شده صنایع معدنی تعطیل شده و شمار دیگری نیز با چنین تهدیدی مواجه‌اند.

شرکت معادن و ذوب فلزات زیمبابوه (زیماسکو)^۲، شرکتی چندملیتی است که در صنایع معدنی زیمبابوه، نقش عمده‌ای دارد. این شرکت شامل چهار شعبه است: شعبه شوروگوی و دایک جنوبی^۳ (معدن کروم)، شعبه میانی و شمالی^۴ (معدن کروم)، شرکت معادن میموسا^۵ (معدن پلاتینیوم) و شعبه کوه‌کوه زیماسکو^۶ (ذوب فلزات). بناست که شعبه زیماسکو هزینه کمتری داشته و اصلی‌ترین تولیدکننده کربن فرورکروم^۷ مرغوب در جهان باشد. راهبرد شرکت عبارت است از جست‌وجوی مداوم راهکارهای کاهش هزینه در هرگونه فعالیتی که تمامی کارکنان زیماسکو به انجام می‌رسانند.

در آینده نزدیک، چالش‌های عمده‌ای پیش روی شرکت قرار خواهد گرفت؛ اول

۱. مطالب این مورد ابتدا در این منبع آمده است: Waal and Nhemachena, 2005.

2. Zimbabwe Mining and Smelting Company (Zimasco)

3. Shurugwi and South Dyke Division

4. Middle and North Division

5. Mimoso Mining Company

6. Zimasco Kwekwe Division

7. Carbon Ferrochrome

آنکه آلیاژ آهن باید به بازارهای فروش جدید مانند بنادر بیرا^۱ (موزامبیک) و دوربان^۲ (آفریقای جنوبی) حمل شود؛ دیگر آنکه هرچه سریع‌تر، کارخانه جدید ذوب فلزات تأسیس شود تا زغال‌های مطلوب به‌دست آمده از معادن آفریقای جنوبی را فراوری کند. نیاز زغال جدید از آن‌روست که بازار اصلی زیماسکو یعنی ژاپن، برای زغال مصرفی در کارخانه‌های ذوب کروم، سنج‌های کیفی سخت‌گیرانه‌ای دارد. سرانجام آنکه در گذشته، شرکت قادر به برآوردن انتظارات کارکنان در مورد پاداش و مزایا نبوده و به‌این‌ترتیب، خشم نیروی کار برانگیخته شده است.

زیماسکو، برای تسلط بهتر بر فرایندهای جاری و تحولات آتی، به سیستم جدید مدیریت عملکرد روی آورده است. این شرکت با کمک یک شرکت مشاوره آمریکایی، به معرفی برگ ثبت امتیازات متوازن پرداخت. اوایل کارکنان آن را پذیرفتند، زیرا به آنها وعده می‌دادند که از این طریق شرکت می‌تواند سود بیشتری به‌دست آورد و به‌این‌ترتیب، پرداخت پاداش و مزایا به کارکنان میسر می‌شود. با این‌همه، تمامی منافع مورد انتظار در پی اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن تحقق نیافت، از این‌رو، کارکنان به اعتبار آن تردید داشتند. زیماسکو خواهان معرفی مجدد برگ ثبت امتیازات متوازن است، بنابراین، ابتدا باید اعتماد کارکنان را به سیستم مدیریت عملکرد جلب کند.

به‌منظور شناسایی عناصری در چرخه اعتمادسازی که برای بازسازی اعتماد کارکنان به برگ ثبت امتیازات متوازن اهمیت دارند، براساس چرخه اعتمادسازی و نیز متون زیربنایی آن، که به آن مراجعه شده بود، پرسش‌نامه‌ای تنظیم شد. این پرسش‌نامه برای ۱۰ تن از کارکنان در هر شعبه زیماسکو ارسال شد و در مجموع، چهل پرسش‌نامه تکمیل و به پژوهشگران بازگردانده شد. این درصد پاسخ‌گویی (معادل ۱۰۰ درصد) را می‌توان با این واقعیت توجیه کرد که مدیر ارشد شرکت شخصاً پاسخ‌گویان بالقوه را انتخاب و پرسش‌نامه‌های پیمایش را میان آنها توزیع کرده است. برای امکان پاسخ به پرسش‌نامه در مدت پانزده دقیقه، پرسش‌هایی ساده و مستقیم تدوین شده بود. از سؤالات باز (به‌جز در قسمت پیشینه) استفاده نشده بود، زیرا امکان حضور پژوهشگران

1. Beira
2. Durban

برای بررسی هرگونه عدم قطعیت در این‌گونه سؤالات وجود نداشت. پس از ارائه اطلاعات پیشینه، در وهله نخست، یافته‌های پژوهش در هر گام از چرخه اعتمادسازی بررسی می‌شوند (برای آگاهی از جزئیات این چرخه، به مطالب پیش‌گفته زیر عنوان اعتمادسازی در همین فصل مراجعه کنید).

۱-۵-۱۱ اطلاعات پیشینه

برگ ثبت امتیازات متوازن در سال ۲۰۰۳ در زیماسکو معرفی شد. دلایل اجرای سیستم جدید مدیریت عملکرد در این شرکت عبارت بود از:

- تبدیل هدف‌گذاری‌های شرکت به هدف‌گذاری‌های محلی؛
 - هماهنگ‌سازی عملکرد فردی، گروهی و فرایند با هدف‌گذاری‌های شرکت؛
 - ایجاد طرح‌ها و برقراری هماهنگی امور در طول زنجیره ارزش‌ها برای پر کردن خلأهای عملکردی؛
 - ایجاد و پایدارسازی سواد و دانش بیشتر در زمینه کسب‌وکار؛
 - برقراری ارتباط لازم در زمینه ساختار تشویق و اندوخته انگیزشی مشترک و رابطه آن با عملکرد مورد نظر.
- به‌نظر همه پاسخ‌گویان، از زمان اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن، برخی از منافع مورد انتظار تحقق یافته است، از جمله:
- دسترسی به اطلاعات به‌روز عملیات شرکت؛
 - امکان بررسی بهتر عملکرد شرکت از سوی گروه‌ها و رؤسای آنها؛
 - سنجش دقیق‌تر عملکرد هر واحد تجاری نسبت به هدف‌گذاری‌های از پیش تعیین شده و نیز شناسایی عملکرد؛
 - برقراری ارتباطات بهتر و متمرکزتر در زمینه طرح‌های مورد نیاز برای پر کردن خلأهای عملکردی؛
 - توافق در زمینه پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های اقدام برآمده از آن برای اصلاح عملکرد در دوره‌های آتی.
- پاسخ‌گویان اظهار می‌کردند که در اصل، از آن‌رو به برگ ثبت امتیازات متوازن

اطمینان داشتند که آن را ابزار راهبردی کسب‌وکار برای سنجش عملکرد کسب‌وکار در مقاطع زمانی خاص می‌دانستند و اذعان داشتند که این برگ پاسخ‌گویی و مسئولیت کارکنان و تمامی سطوح مدیریت را در مورد عملکرد کسب‌وکار به‌روشنی تعریف کرده است. همچنین، دانش مدیریت و نیروی کار شرکت در زمینه موفقیت‌ها و ناکامی عملکردشان بهتر شده بود، چرا که برگ ثبت امتیازات متوازن موجب اثربخشی بهتر جریان اطلاعات در درون سازمان می‌شد.

۲-۵-۱۱ گام اول: درک وضعیت کنونی

بیشتر پاسخ‌گویان می‌دانستند که مدیران نیازهای زیردستان را درک می‌کنند، مدیران و کارکنان آرمان‌های مشترکی دارند، مدیران خواهان موفقیت کارکنان‌اند و در صورتی که کارکنان ارزش نهادن به کار خود را احساس نکنند، به مدیران در برآوردن آرمان‌هایشان یاری نمی‌رسانند. براساس این یافته‌ها، کارکنان مدیرانی را درک می‌کنند که در تکاپوی سازگاری آنها با تغییر شرایط در حال وقوع در سازمان، در کنارشان باشند. همچنین، از یافته‌ها برمی‌آید که کارکنان به مدیرانی اعتماد دارند که به آنها اجازه ابراز احساسات واقعی خودشان را می‌دهند و به ابراز نگرانی‌هایشان گوش می‌کنند.

۳-۵-۱۱ گام دوم: تدوین اهداف تغییر

به‌نظر بیشتر پاسخ‌گویان مدیریت زی‌ماسکو، باید هدف‌گذاری‌هایی چالش‌برانگیز و البته دست‌یافتنی ایجاد کند. درعین‌حال، آنها اظهار داشتند که باید خودشان نیز بخشی از فرایندهای برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری باشند تا بتوانند در مورد نتایج آن، به شناخت لازم دست یابند. به عقیده آنها، از اساسی‌ترین ارکان دستیابی به تغییر موفق، دریافت نهاده از آنها بود. به‌این‌ترتیب، مدیریت می‌توانست ملاحظات کارکنان برای پدید آمدن فضای اعتماد را تثبیت کند.

همگی پاسخ‌گویان اظهار داشتند که به‌نظر آنها، پایین نگه داشتن شمار کلی سنجه‌های برگ ثبت امتیازات متوازن اهمیت دارد، چون دریافته‌اند که کار با شمار محدودی از سنجه‌ها آسان‌تر است. همچنین، به‌نظر آنها یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های

زیماسکو، تغییر فرهنگ بوده است، کاری که برای رسیدن به آن، فضای لازم بود که کارکنان احساس کنند پاسخ‌گویی آنها در مورد نتایج یک ضرورت است و باید به آن پاسخ‌گو باشند. بنابراین، برای آنها اهمیت داشت که بخشی از گروه کاری، که قرار است به ایجاد (مجدد) سنجه‌های عملکرد در برگ ثبت امتیازات متوازن شرکت بپردازند، مدیریت عملکرد شوند. براساس این یافته‌ها مشارکت کارکنان در فرایندهای برنامه‌ریزی، تعیین هدف‌گذاری‌ها و شناسایی سنجه‌ها، در موفقیت اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن مهم است.

۴-۵-۱۱ گام سوم: حمایت از کارکنان

به‌نظر بیشتر پاسخ‌گویان، مدیران می‌توانند با رفتار سازگار و هماهنگ، اعتماد ایجاد کنند؛ یعنی با:

- عمل به آنچه وعده کرده‌اند و آنچه کارکنان از آنها انتظار دارند؛
 - رعایت انصاف در مورد زیردستانش؛
 - مهرورزی با زیردستان خود؛
 - نمایاندن اعتبار و انسجام شخصی خود؛
 - الگو بودن در رفتار و اخلاق کاری؛
 - در دسترس زیردستان بودن؛
 - در میان گذاشتن ارقام و واقعیت‌های آشکار و نیز آنچه احساس می‌کنند.
- براساس این یافته‌ها، اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که مدیران در دسترس باشند و در صورت لزوم، به‌گونه‌ای باورپذیر و صادقانه، به کارکنان کمک کنند.

۵-۵-۱۱ گام چهارم: شناسایی رسانه‌های ارتباطی

بیشتر پاسخ‌گویان اظهار داشتند که نهاده کارکنان سهم زیادی در موفقیت اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن دارد. به همین دلیل، برقراری ارتباطات منظم و مؤثر درباره فرایند تغییر لازم است و باید در طول این فرایند، به کارکنان فرصت بازبینی و اظهارنظر در مورد سنجه‌های برگ ثبت امتیازات متوازن داده شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که اعتماد

تا حد زیادی از طریق ارتباط دوسویه ثابت و صادقانه، اشتراک اطلاعات و بازخوردها و گفت‌وگوی آزادانه میان مدیران و کارکنان به وجود می‌آید.

۱۱-۵-۶ گام پنجم: تدوین بودجه منابع و هدف‌گذاری‌های تغییر

به اعتقاد بیشتر پاسخ‌گویان، برای تمرکز بر فعالیت‌ها و انتظارات عملکرد، به هدف‌گذاری‌های دوره‌ای مشخصی نیاز است و مدیران و کارکنان باید مسئولیت دستیابی به هدف‌گذاری‌ها را برعهده داشته باشند. در این صورت، مدیران و زیردستان آنها باید در مورد منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌گذاری‌ها توافق داشته باشند. این توافق از بروز هرگونه سوءتفاهم در مورد منابع موجود میان مدیران و کارکنان پیشگیری می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران باید در مورد هدف‌گذاری‌ها و منابع لازم برای دستیابی به آنها، با زیردستان خود توافق داشته باشند تا از این رهگذر، حمایت کارکنان را جلب کنند.

۱۱-۵-۷ گام ششم: بررسی پیشرفت

بیشتر پاسخ‌گویان این نکته را مهم می‌دانستند که مدیران باید به وعده‌های خود مبنی بر جبران زحمات کارکنان در راه دستیابی به هدف‌گذاری‌های مورد توافق عمل کنند و با کارکنان رفتاری اثبات داشته باشند. به اعتقاد آنها، طی اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن، پیوسته پیشرفت کار باید بررسی شود. در جریان بررسی‌ها، خلوص و صمیمیت مدیران - پذیرش واقعیت در صورت اشتباه - تا حد زیادی اعتماد را افزایش می‌دهد. باین‌همه، پاسخ‌گویان اظهار داشتند که مدیران زیماسکو به تعهدات خود (کاملاً) پایبند نبوده‌اند و به دلیل تأثیر مخرب این موضوع بر اعتماد، خود آنها نیز به وعده‌هایشان به مدیران عمل نمی‌کردند. آنها یادآور شدند مدیران زمانی باید وعده‌های قطعی دهند که از پایبندی به آن اطمینان داشته باشند.

۱۱-۵-۸ نتیجه‌گیری

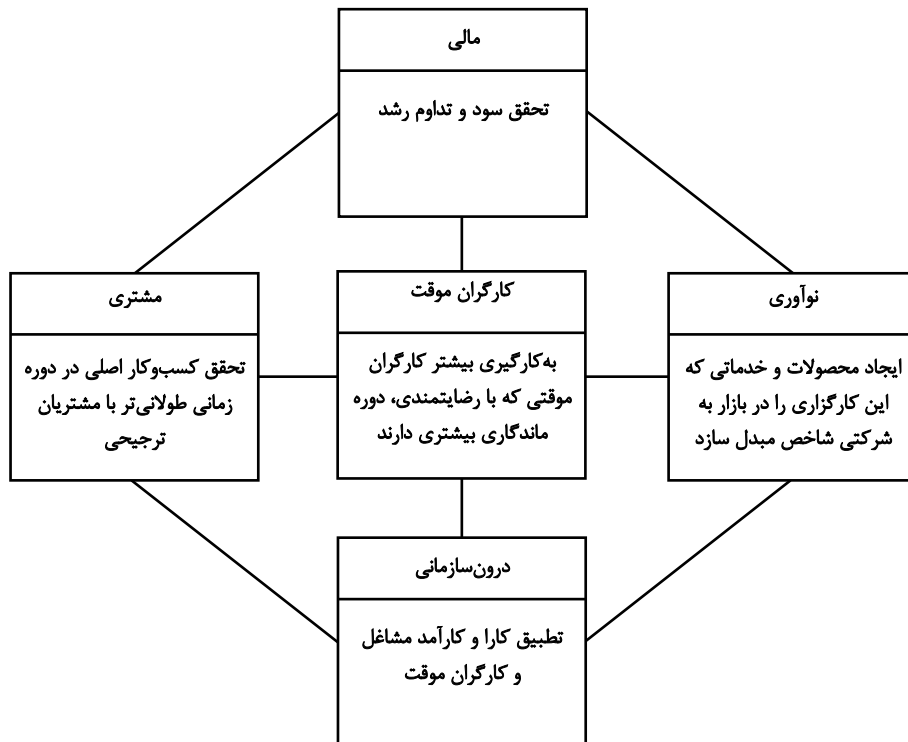
به اعتقاد کارکنان مورد بررسی از شرکت معادن زیماسکو، تمامی مراحل چرخه اعتمادسازی در بازیابی اعتمادشان به برگ ثبت امتیازات متوازن، به آنها کمک کرده است، که نشان

می‌دهد مدیران سازمان باید خود را وقف برآورده ساختن الزامات مراحل مختلف این چرخه کنند. کارکنان رسانه‌ای هستند که از طریق آنان، مدیران و سازمان گاهی موفق و بعضاً ناکام می‌شوند. بنابراین، به‌منظور کمک به کارکنان در رسیدن به اوج عملکرد، مدیران باید برای ایجاد اعتماد در آنها تلاش کنند.

۶-۱۱ ارزش‌های عملکردمحور در کارگزاری کاریابی موقت در هلند

فعالیت‌های اصلی کارگزاری کاریابی موقت هلند^۱ عبارت‌اند از: اعزام و گروه‌بندی کارگران موقت، استخدام و گزینش کارکنان و گرفتن موارد واگذاری کار موقت. دو سال پیش، این شرکت که چندین واحد تجاری منطقه‌ای را شامل می‌شود، به تجدید سازمان‌دهی پرداخت که در جریان آن، ساختار، وظایف و مسئولیت‌هایی جدیدی معرفی شدند و سیستم جدید مدیریت عملکرد به اجرا درآمد. از آن زمان به بعد، برای ارزشیابی عملکرد کارکنان، از شاخص‌های کلیدی عملکرد جدید و عوامل اساسی موفقیت استفاده شد (شکل ۴-۱۱). شاخص‌ها از اصلی‌ترین موارد مندرج در برگ ثبت امتیازات به‌شمار می‌روند، که از آن جمله‌اند: سهم بازار، رضایت مشتری، کارمند و کارگر موقت و میزان تحقق^۲ (آیا همه درخواست‌های مشتریان برای اعزام کارگران موقت تحقق یافته است؟). پس از تمامی این تغییرات، مدیرعامل کارگزاری کاریابی موقت در هلند از خود می‌پرسید که آیا این ساختار و سیستم مدیریت عملکرد جدید موجب عملکردمحور شدن کارکنان بیش از گذشته شده است؟ آیا به نتایج، احساس مسئولیت می‌کنند و آیا به‌اندازه کافی اقدام‌مدار^۳ شده‌اند؟ آیا این ساختار جدید به‌اندازه کافی روشن و هماهنگ با مسئولیت‌های یکایک افراد است؟ در شرایط کنونی، وخامت وضع اقتصادی که کارگزاری‌های کار موقت با افزایش رقابت و در نتیجه آن، با شیب نزولی قیمت‌ها مواجه‌اند، پاسخ به این پرسش‌ها بسیار اهمیت دارد. به همین منظور، مدیرعامل، تصمیم گرفت که تحقیق مختصری انجام دهد. نتایج این تحقیق با پیشنهادهای عملی متعدد در زمینه اصلاح همراه بود.

1. Temping Agency Netherlands (TAN)
 2. Fulfillment Rate
 3. Action-oriented



شکل ۴-۱۱ پایه‌ریزی برگ‌ثبت امتیازات متوازن در کارگزاری کاریابی موقت هلند

در بین توصیه‌های متعدد این تحقیق، پیشنهادی مبنی بر ایجاد و تثبیت ارزش‌های عملکردمحور برای کارگزاری کاریابی موقت هلند به چشم می‌خورد، تا کارکنان بدانند که چه رمز و روالی را پی گیرند. مدیرعامل، پروژه کوچکی را آغاز کرد که در آن، هر واحد تجاری کارگاهی را برگزار می‌کرد؛ در این کارگاه، با کمک تسهیل‌گر، ارزش‌های عملکردمحور ویژه آن واحد تجاری ایجاد و تثبیت می‌شد. همچنین، گروه مدیریت شرکت، شامل مدیرعامل، مدیر امور مالی، مدیر منابع انسانی و مدیران واحدهای تجاری نیز جلسه‌ای مشابه برگزار می‌کردند. فهرستی از نتایج این اقدامات به شرح ذیل است:

پیرایند ۱-۱۱ سند کار: مروری بر ارزش‌های عملکردمحور گروه مدیریت و واحدهای تجاری کارگزاری کاریابی موقت هلند

گروه مدیریت

۱. معامله، معامله است.

۲. اشتراک گروهی نتایج و موفقیت‌ها: همیشه!

۳. ما حرفه‌ای هستیم.

۴. ماییم که انتخاب می‌کنیم.

واحد تجاری ۱: همه با هم

۱. اول تصمیم بگیرید که چه بکنیم و چه نکنیم: آنگاه ما عمل می‌کنیم!

۲. ما الگو هستیم.

۳. منافع شرکت بر منافع واحد تجاری ارجحیت دارد.

واحد تجاری ۲: این ماییم

۱. ما برندگان سرافرازیم.

۲. مدیریت عملکرد بنیان ماست.

۳. کیفیت انتخاب ماست.

۴. ما نمونه‌ایم.

واحد تجاری ۳: دست در دست هم

۱. انتخاب‌های واقعی می‌کنیم.

۲. با نظم و انضباط اجرا می‌کنیم.

۳. تمرکز شرکت را پدید می‌آوریم.

۴. برای اصلاح خود، در اشتباهات و موفقیت‌ها باهم سهیم می‌شویم.

واحد تجاری ۴: ایستاده‌ایم

۱. انتخاب با ماست!

۲. مسئولیت خود را برعهده می‌گیریم.

۳. به یکدیگر کمک می‌کنیم.

۴. در بازار موفقیم.

واحد تجاری ۵: ما پیروزیم

۱. شعار ما این است: برنامه‌ریزی، انجام، بازبینی و اقدام.

۲. دست به انتخاب می‌زنیم، آنها را اولویت‌بندی می‌کنیم و با آنها به سر می‌بریم.

۳. ما گروه برتریم.

۴. کارکرد ما نمونه است.

در گام بعد، همه ارزش‌های عملکردمحور گردآوری و در قالب ماتریس خلاصه شدند (جدول ۱-۱۱).

جدول ۱-۱۱ ارزش‌های عملکردمحور در کارگزاری کاربابی موقت هلند

| شفاف | الگو | کیفیت | حرفه‌ای | غرور | تمرکز | سازگار | گروهی | ارزش‌های واحد |
|------|------|-------|---------|------|-------|--------|-------|---|
| | | | | | | × | | گروه مدیریت معامله، معامله است |
| | | | | | | | × | اشتراک گروهی نتایج/ موفقیت‌ها |
| | | | × | | | | | ما حرفه‌ای هستیم |
| | | | | | × | | | ماییم که انتخاب می‌کنیم |
| | | | | | | | | |
| | | | | | × | | | ۱. تصمیم بگیرید که چه بکنیم و چه نکنیم |
| | × | | | | | | | ما الگو هستیم |
| | | | | | | | × | ارجحیت منافع شرکت بر منافع واحد تجاری |
| | | | | | | | | |
| | | | | × | | | | ۲. ما برندگان سرافرازیم |
| | | | × | | | | | مدیریت عملکرد بنیان |

جدول ۱-۱۱ ارزش‌های عملکردمحور در کارگزاری کاربایی موقت هلند

| ارزش‌های واحد | گروهی | سازگار | تمرکز | غرور | حرفه‌ای | کیفیت | الگو | شفاف |
|---|-------|--------|-------|------|---------|-------|------|------|
| ماست | | | | | | | | |
| کیفیت انتخاب ماست | | | | | | × | | |
| ما نمونه‌ایم | | | | | | | × | |
| ۳. انتخاب‌های واقعی می‌کنیم | | | | | | | | |
| با نظم و انضباط اجرا می‌کنیم | | × | | | | | | |
| تمرکز شرکت را پدید می‌آوریم | × | | | | | | | |
| در اشتباهات و موفقیت‌ها باهم سهیم می‌شویم | | | | | | | | × |
| ۴. انتخاب، با ماست | | | | | | | | |
| مسئولیت را می‌پذیریم | | | | | | | × | |
| به یکدیگر کمک می‌کنیم | × | | | | | | | |
| در بازار موفقیم | | | | × | | | | |
| ۵. شعار ما این است: برنامه‌ریزی، انجام، بازبینی و اقدام | | | | | | | | |
| انتخاب با ماست | | | × | | | | | |
| ما گروه برتریم | | | | × | | | | |
| کارکرد ما نمونه است | | | | | | | × | |

آنگاه ماتریس براساس فراوانی تذکر ارزش‌های عملکردمحور بار دیگر تنظیم می‌شود

(جدول ۲-۱۱).

سرانجام، براساس ماتریس جدول ۲-۱۱، ارزش‌های عملکردمحور کارگزاری کارپایی موقت هلند در قالب یک سازمان برگزیده شدند:

۱. به انتخاب‌های مشخص می‌پردازیم؛
۲. منافع شرکت را نسبت به منافع خود در اولویت قرار می‌دهیم؛
۳. در هر کاری، حرفه‌ای عمل می‌کنیم؛
۴. به شرکت خود افتخار می‌کنیم؛
۵. چه در درون سازمان و چه در بیرون از آن، الگو هستیم.

۱۱-۷ مطالعه موردی: ایجاد اشتیاق نسبت به مدیریت عملکرد^۱

یک‌سال‌واندی است که کار مدیریت عملکرد را آغاز کرده‌ایم. در آن زمان به همه هشدار دادیم که باید سطح خدمات‌رسانی به مشتریان به شدت افزایش یابد، وگرنه در درازمدت دوام نمی‌آوریم. می‌دانستم که همه کارکنان شرکت تمام تلاش خود را می‌کنند، اما این به تنهایی کافی نبود. باید روی موضوعاتی تمرکز می‌کردیم که واقعاً برای مشتریانمان ارزش افزوده ایجاد می‌کرد، البته در عین حال، باید حواسمان به هزینه‌ها هم می‌بود. به این منظور از یک شرکت مشاوره برای کمک در اجرای مدیریت عملکرد دعوت به همکاری کردیم. همه کارها مطابق کتاب انجام گرفته است: عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ ثبت امتیازات متوازن شناسانده شده‌اند؛ به این ترتیب، معرفی گزارش‌های جدید مدیریت و سیستم جدید اطلاعات نیز صورت گرفته است. اما آنچه انتظار داشتیم، پیش نیامد. از این رو میل و اشتیاقم را از دست دادم.

مدیرعامل مؤسسه تحقیقاتی در ادامه گفت:

برای تمامی کارکنان جلسات اطلاع‌رسانی گذاشتیم. برقراری ارتباط مناسب اهمیت حیاتی دارد. خودم سخنانی کوتاه ارائه کردم تا ببینند که مدیریت عملکرد برایم مهم است. همه مدیران در زمینه کار با مدیریت عملکرد آموزش دیده‌اند، از جمله تحلیل داده‌ها، مدیریت ستانده و کار با فنون گزارش‌دهی. از همه مهم‌تر، طی جلسات گروهی، مشاور هم حضور داشت؛ آدم خوبی که حتماً خیلی چیزها را می‌دانست. اما مدیریت

۱. مطالب این مورد براساس منبع Ardon, 2003 تنظیم شده است

عملکرد هنوز در خون افراد نیست. هنوز هم می‌شنوید که کارکنان چیزهایی می‌گویند از این دست که مدیریت عملکرد دل و روده تخصص ما را بیرون می‌آورد و آمده‌ایم اینجا که تخصص خودمان را به‌کار ببریم، نه آنکه اعداد و ارقام را بلغور کنیم. چند محقق ارشد به من اطلاع دادند که از سیستم جدید مدیریت عملکرد چیزی سر در نمی‌آورند. راستش را بخواهید، نظر آنها را درک می‌کنم. زمانی که تحقیق می‌کردم، از مقررات خوشم نمی‌آمد. اما زمانه عوض شده، حالا کار بازار سخت‌تر شده است، چون مشتریان قدرت انتخاب بیشتر و تقاضاهای زیادتر و خاص‌تری دارند. پس مدیریت عملکرد کاری تشریفاتی نیست، بلکه ضرورت است. توافقات مشخص، سنجیدن و عمل کردن، این روزها این مسائل وجود دارد.

می‌دانید، من می‌توانم فشار بیشتری به افرادم وارد کنم، اما گمان نمی‌کنم کارساز باشد. در هر صورت، آنها حتماً گزارش‌های ماهانه خود را همراه با شاخص‌های عملکردشان تحویل می‌دهند، ولی اطلاعات هنوز هم تا حدی بی‌رسم است. گذاشتن جلسه‌ای در مورد کسب‌وکار و نتایج آنها، دیگر برایم جالب نیست. احساس می‌کنم این کار را برای من انجام می‌دهند، نه برای خودشان، نه برای آنکه به آنها در نظارت و اصلاح کسب‌وکار خودشان کمک کند. البته ناگفته نماند، برخی مدیران هم خودشان را با دل و جان وقف مدیریت عملکرد کرده‌اند. آنها به آن اعتقاد دارند. اما مدیران زیادی را می‌بینم که هنوز از مرحله پرت‌اند؛ اعداد و ارقامشان را تحویل می‌دهند، اما این کار را از روی اجبار انجام می‌دهند. حس می‌کنم همین که دور می‌شوم، دست از این کار خواهند کشید. اما در همین اوضاع و احوال، جایگاه ما در بازار بهبود نیافته است. ما به باشگاه کارآفرینان نیاز داریم، ولی دوروبرم را افرادی گرفته‌اند که هدف اصلی آنها محقق برتر شدن است. چگونه می‌توانم در این افراد اشتیاق به مدیریت عملکرد را به‌وجود بیاورم؟ به‌نظرتان، چه کاری باید انجام دهم؟

پرسش موردی ۱: مدیرعامل چه کاری باید انجام دهد؟ چگونه می‌تواند در مورد مدیریت عملکرد در سازمان خود اشتیاق لازم را به‌وجود آورد؟

پرسش موردی ۲: شرایط سازمانی و فرهنگی لازم برای ایجاد این اشتیاق کدام‌اند؟

نکات کلیدی

- مدیریت عملکرد ممکن است آثار جانبی ناخواسته و منفی در سازمان‌ها داشته باشد.
- چنانچه از مدیریت عملکرد فقط برای ارزشیابی، تشویق و توبیخ افراد در مورد نتایج آنها و نیز برای تسویه حساب‌ها استفاده شود، این سیستم با شکست مواجه خواهد شد.
- اعضای سازمان باید اهداف و هدف‌گذاری‌های سازمانی را به صورت اهداف و هدف‌گذاری‌های خاص حوزه‌های مسئولیت و پاسخ‌گویی خودشان درآورند و خود به طور مستقل به آنها دست یابند.
- اعتمادسازی در محیط کار برای موفقیت در تغییر و عملکرد سازمانی بسیار اهمیت دارد، از این رو، ایجاد فرهنگ سازمانی اعتماد، ضروری است. در این فرهنگ، مدیران علاوه بر اینکه مسئولیت‌ها و ابزارهای لازم برای دستیابی به نتایج مورد توافق را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند، به آنها آزادی عمل نیز می‌دهند تا به گونه‌ای مناسب، به نتایج دست یابند.
- سازمان می‌تواند با تدوین مجموعه‌ای از ارزش‌های عملکردمحور، به تمرکز کارکنان خود بر مدیریت عملکرد کمک کند؛ براساس همین مجموعه ارزش‌هاست که افراد سازمان کار و زندگی را به گونه‌ای پیش می‌برند که مدیریت عملکرد موفقیت‌آمیز باشد و در نتیجه، خود آنها و سازمان نیز به موفقیت برسند.

منابع و مأخذ

- Albeda, H. D. (2002). *10 Voor Meten, 5 Voor Gebruik, over Prestatiemeting en Monitoring*, Rapportage Rekenschap, Stichting Rekenschap.
- Andaleeb, S. S. and Charles, I. (1996). "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: the Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, 72 (1), 77-93.
- Ardon, A (2003). *Creer Passie Voor Prestatiemanagement. Consultant.*
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*, The Controllershship, Foundation, Cornell University.
- Barrows Jr., E. A (2004). "Assessing your Balanced Scorecard's Performance", *Balanced Scorecard Report*, May-June, 15.
- Becerra, M. and Gupta, AK. (2003). "Perceived Trustworthiness Within the Organisation: the Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects", *Organisation Science*, 14 (1), 32-44.
- Beslin, R. and Reddin, C. (2004). "How Leaders Communicate to Build Trust", *Ivey Business Journal*, November/December, 1-6.
- Bourne, M. and Neely, A. (2000). "Why Measurement Initiative Fail", *Quality Focus*, 4 (3).
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. and Platts, K. (2000). "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7), 754-771.
- Calabrese, R. L. (2002). *The Leadership Assignment: Creating change*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Canen, AG. and Canen, A (2004). "Multicultural Competence and Trust: a New Road for Logistics Management"? *Cross Cultural Management*, 11 (3), 38-53.
- Charlton, G. (2000). *Human Habits of Highly Effective Organisations*, Petoria: Van Schaik.
- Child, J and Rodrigues, S. B. (2004). "Repairing the Breach of Trust in Corporate Governance", *Corporate Governance*, 12 (2), 143-152.
- Child, J. and Rodrigues, S. B (2004). "Corporate Co-evolution", A Political Perspective, Blackwell, Chichester, England.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Kranas, G., Kureshov, Y. A and Hter, S. S. (2004). "Predictors of Employee trust of their CEO: a Three-country Study", *Journal of Managerial Issues*, 16 (2), 197-216.
- Creelman, J. (1998). *Building and Implementing a Balanced Scorecard*, London: Business Intelligence.
- Dwivedi, R. S. (1983). "Management by Trust: a Conceptual Model", *Group &*

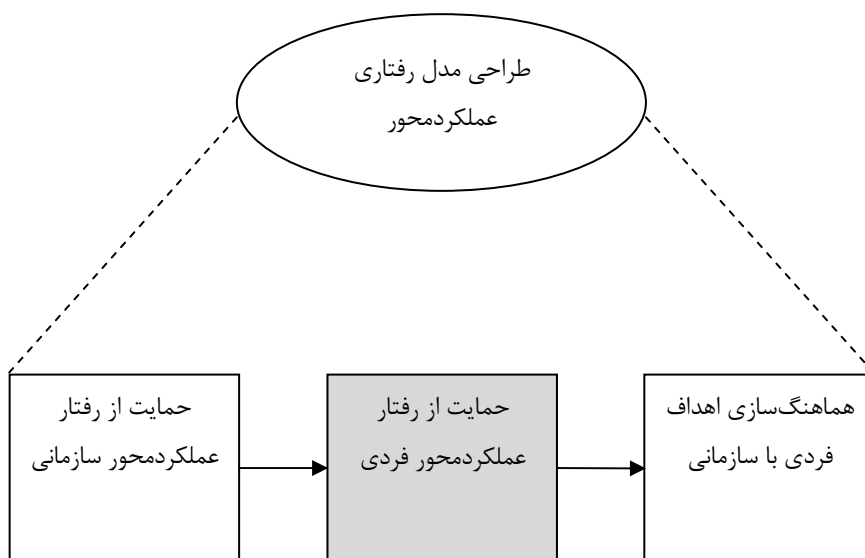
- Organisation Studies*, 8 (4), 375-401.
- Eagleson, G. K. and Waldersee, R. (2000). "Monitoring the Strategically Important: Assessing and Improving Strategic Tracking Systems", In A Neely (ed.), *Performance Measurement: Past, Present, and Future*. Cranfield, UK: Centre for Business Performance, Cranfield University, 137-144.
- Edis, M. (1995). *Performance Management and Appraisal in Health Services*, London: Kogan Page.
- Erdem, F. and Ozen, J (2003). "Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance", *Team Performance Management*, 9 (5/6), 131-135.
- Foster, S. F., Heling, G. W. J., Tideman, B. with Remme, J-H. M. (1996). *Teams in Intelligent Process Based Organisations*, Leiderdorp: Lansa Publishing.
- Fukuyama, F. (1992). *Trust: The Social Values and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.
- Galford, R. and Drapeau, AS. (2004). *The Principles of Trusted Leadership: The Trusted Leader*, Minerva Solutions Inc.
- Goodman, M. B. (2001). *Restoring Corporate Trust*, Fairleigh Dickinson University.
- Herting, S. R. and Hamon, T. R. (2004). "Dynamics of Trust Among Entities in a Mechanistic Simulation Model". *Public Performance and Management Review*, 28 (1), 30-52.
- Herting and Hamon (2004). "Simulations of Trust Dynamics in Interagency Setting Might be Instructive in Dealing with Potential Loss of Trust as a Results of Increased Interaction", PP. 30-52.
- Holloway, JA (2000). "Investigating the Impact of Performance Measurement", Referred to in: A Jaworski, Young, B. J. and Young, S. M. (1992). Dysfunctional Behavior and Management Control: an Empirical Study of Marketing Managers, *Accounting Organisations and Society*, 17 (1).
- Hope, T. and Hope, J. (1995). *Transforming the Bottom Line: Managing Performance with the Real Numbers*, London: Nicholas Brealey.
- Jaworski, B. J. and Young, S. M. (1992). "Dysfunctional Behavior and Management Control: an Empirical Study of Marketing Managers", *Accounting Organisations and Society*, 17 (1).
- Johnson, H. T. and Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Jowett, P. and Rothwell, M. (1988). *Performance Indicators in the Public Sector*, Basingstoke: Macmillan.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2003). "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review*, January, 127-136.

- Koning, P., Canton, E., Cornet, M., Pomp, M., Van De Ven, Venniker, R., Vollaard, B. and Webbink, D. (2004). "Centrale doelen, Decentrale Uitvoering, Over de do's and don'ts Van Prestatieprikkels Voor Semi-publieke Instellingen", *Ceniraal Planbureau*, no. 45, January.
- Korsgaard, M. A, Whitener, E. M. and Brodt, S. E. (2002). "Trust in the Face of Conflict: the Role of Managerial Trustworthy Behaviour and Organisational Context", *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 312-319.
- Lee, H. (2004). "The Role of Competence-based Trust and Organisational Identification in Continuous Improvement", *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 623-639.
- Long, c. P., Sitkin, S. B. and Cardinal, L. B. (2005). *Managerial Action to Build Control, Trust, and Fairness in Organisations: The Effect of Conflict*, Paper Presented During the British Academy of Management Conference, September.
- Martins, N. (2002). "A Model for Managing Trust", *International Journal of Manpower*, 23 (8), 754-769.
- Mayer, C. R., Davis, H. and Schoorman, F. D. (1993). "An Integrative Model of Organ-isation Trust", *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McEvily, B., Perrone, V. and Zaheer, H. (2003). "Trust as an Organizing Principle", *Organisation Science*, 14 (1), 91-103.
- Merchant, K. A (1998). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mishra, AK. (1996). "Organisational Responses to Crisis: the Centrality of Trust", In R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Calif, Sage, 261-287.
- Mollering, G., Bachmann, R. and Lee, S. H. (2004). "Understanding Organisational Trust: Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation", *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6) 556-570.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994). "The Commitment-trust Theory of Realtionship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Morgan, D. E. and Zeffane, R. (2003). "Employee Involvement, Organisational Change and Trust in Management", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1),55-75.
- Neely, A (1998). *Measuring Business Performance: Why, What and How*, London: Economist Books.
- Neely, A (ed.) (2000). *Performance Measurement: Past, Present, and Future*, Cranfield, UK: Centre for Business Performance, Cranfield University.
- Nickols, E (2003). *The Accountability Scorecard*. www.nickols.us

- Ohlson, K. (1998). "Leadership in an Age of Mistrust", *Industry Week*, February, 37-46.
- Otley, D. (1994). "Management Control in Contemporary Organisations: Towards a Wider Framework", *Management Accounting Research*, 5, 289-299.
- Perry, R. W. and Mankin, L. D. (2004). "Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates", *Public Personnel Management*, 33 (3), 277-290.
- Pfeffer, and Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pidd, M. (2005). "Perversity in Public Service Performance Measurement", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5/6), 482-493.
- Preston, J. and Hayward, T. (1999). "Strategic Information Management and the Balanced Scorecard", In: M. Klasson, B. Loughridge and S. Loof (eds.), *New Fields for Research in the 21st Century: Proceedings of the 3rd British-Nordic Conference on Library and Information Studies 12-14 April, 1999, Boras, Sweden*, Swedish School of Library and Information Studies, University College of Boras, 284-296.
- Ramchurn, S. D., Jennings, N. Sierra, C. and Godo, L. (2004). "Devising a Trust Model for Multi-agent Interactions Using Confidence and Reputation", *Applied Artificial Intelligence*, 18 (9/10), 833-852.
- Reina, D. S. and Reina, M. L. (1999). *Trust and Betrayal in the Workplace*, Berrett-Koehler.
- Ridgway, V. E. (1956). "Dysfunctional Consequences of Performance measurements", *Administration Science Quarterly*, 1 (2), 240-247.
- Robinson, S. (1996). "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M. Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). "Not So Different After all: a Cross-discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Schneiderman, A. M. (1999). "Why Balanced Scorecards Fail", *Journal of Strategic Performance Measurement*, January.
- Sharif, K., Kalafatis, S. P. and Samouel, P. (2005). "Cognitive and Behavioural Determinants of Trust in Small and Medium-sized Enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (3), 409-421.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, H., Guetzkow, H., Kozmetsky, K. and Tyndall, G. (1954).

- Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controllers Department*, Paper, Controllershship Foundation.
- Smith, G. (2005). "How to Achieve Organisational Trust Within an Accounting Department", *Managerial Auditing Journal*, 20 (5), 520-523.
- Smith, P. (1995). "On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector", *International Journal of Public Administration*, 18 (2/3).
- Stanley, T. (2005). "Trust: A Management Essential", *Supervision*, 66 (2), 6-8.
- Thiel, S. Van and Leeuw, EL. (2002). "The Performance Paradox in the Public Sector", *Public Performance and Review*, 25 (3), 267-81.
- Turner, C. (2002). *Lead to Succeed: Creating Entrepreneurial Organisations*. Texere.
- Tzafir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y. and Dolan, S. L. (2004). "The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers", *Personnel Review*, 33 (6), 628-647.
- Vosselman, E. G. (1999a). *Innovaties in Management Accounting and Control en Financiering*, Focus Conference on Management Accounting & Control, 16 March.
- Vosselman, E. G. (1999b). *Accounting en Gedrag: Zichtbare en Onzichtbare Effecten van Management Accounting*, Deventer: Kluwer.
- Vroom, V. and Yetton, P. (1993). *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waal, A. A de (2002). *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems*, New York: Wiley.
- Waal, A. A and Counet, H. (2006). *Lessons Learned from the Balanced Scorecard: Research into Problems Encountered and Lessons Learned from Implementation and Use of Performance Management Systems*, Research Report, Maastricht School of Management.
- Waal, A. A de and Nhemachena, W. Z. (2005). *Building Employee Trust in Performance Management: The case of a Minin Comopany in Zimbabwe*, Paper Presented at the 20th Workshop on Strategic Human Resource Management, EIASM, Brussels, 28-30 April.

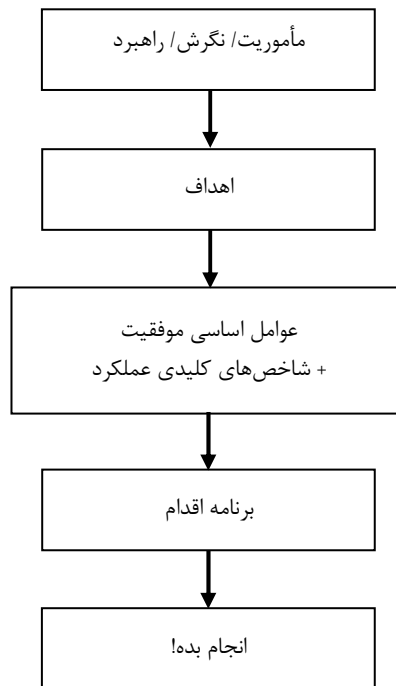
فصل دوازدهم رفتار عملکردمحور فردی



شکل ۱۲-۱ حمایت از رفتار عملکردمحور فردی

در تعریف مدیریت راهبردی عملکرد، بر اتخاذ اقدامات اصلاحی براساس اطلاعات عملکرد درباره اجرایی شدن اهداف بسیار تأکید می‌شود (شکل ۲-۱۲). اگر اقدامی صورت نگیرد، مدیریت عملکرد پیامد و فایده‌ای برای سازمان نخواهد داشت. از این‌رو، امروزه چالش عمده فراروی شرکت‌ها، داشتن راهبرد مناسب نیست، بلکه اطمینان یافتن از این مسئله است که تمامی اعضای آن سازمان در راستای اجرای این راهبرد فعالیت کنند. برای پیشرفت و شکوفایی سازمان، اعضا باید بتوانند کارها را به انجام رسانند، به تعهدات عمل کنند، به پیگیری موارد تکلیفی مهم بپردازند و از افراد پشتیبانی و البته آنها را نسبت به وعده‌هایشان پاسخگو کنند. اعضای سازمان باید

مدیریت عملکرد نتیجه‌مدار پویا را جایگزین سنجش عملکرد گزارش‌دهی انفعالی کنند. به این منظور، آنها نیازمند رفتار عملکردمحورند. بنا به تعریف، محرک عملکرد عبارت است از جهت‌گیری جدی عملکرد اعضای سازمان که به ایجاد محرکی برای بهبود مستمر و نتایج بهتر بیانجامد.



شکل ۲-۱۲ نگاهی گذرا به فرایند مدیریت عملکرد

برای ایجاد سازمانی با افراد پرشور و اشتیاق به رفتار عملکردمحور، باید چند اتفاق بیافتد. هر فرد باید بداند برای او چه چیزی اهمیت دارد. عملکرد لازم مورد انتظار چیست و برای رسیدن به آرمان‌ها، چه اقداماتی لازم است؟ باید مسئولیت‌ها، هدف‌گذاری‌ها و انگیزش‌های فردی با اهداف راهبردی سازمان هماهنگ باشد. مدیریت باید با پایبندی

همیشگی به ارائه آنچه وعده شده، نمونه بارز عمل به گفته‌ها باشد. باید فرهنگ عمل به گفته‌ها بر اقدامات و پیگیری آن اقدامات متمرکز شود: آیا نتایجی را که از آنها انتظار داشتیم، ارائه کردند؟

افراد باید براساس آنچه توافق شده عمل کنند و رفتاری خاص را در پیش گیرند تا آنها را به کاربران منظم مدیریت عملکرد مبدل سازد. براساس نتایج پژوهش‌ها، آمیزه‌ای از رفتار عملکردمحور و کاربری منظم مدیریت عملکرد به بهبود نتایج می‌انجامد (Lipe and Salterio, 2000; Martins, 2000; Ahn, 2001; Sandt et al., 2001; Waal, 2002). بنابراین، تثبیت این نکته مهم است که کدام عوامل بر رفتار عملکردمحور و کاربری منظم مدیریت عملکرد تأثیر مثبتی دارند.

اهداف فصل دوازدهم

- آشنایی خواننده با جنبه‌های رفتاری مدیریت عملکرد و چگونگی بهبود آنها؛
- آشنایی خواننده با چگونگی برآورد محرک عملکرد سازمان از طریق کاربرد تحلیل مدیریت عملکرد؛
- ارائه پیشنهادهایی به خواننده در زمینه چگونگی حمایت از رفتار عملکردمحور اعضای سازمان.

۱-۱۲ تحلیل مدیریت عملکرد

به مسائل رفتاری پیرامون استفاده از سیستم مدیریت عملکرد، باید توجه ویژه‌ای شود (Williams, 1998; Vosselman, 1999). متأسفانه، در مورد اهمیت عنصر انسانی در استفاده از سیستم مدیریت عملکرد، نمونه‌های عینی زیادی وجود ندارد (Jones, 1999). یکی از دلایل آن ممکن است به پذیرش فراگیر تعریف آنتونی از کنترل مدیریت (Anthony, 1965) برگردد. هرچند، به نظر وی، باید مبنای مطالعه کنترل تا حد زیادی در علوم رفتاری باشد، اما در اثرش شواهد چندانی از وام‌گیری از علم رفتاری دیده نمی‌شد. در نتیجه، برداشت متداول از کنترل، همان کنترل حسابرسی بوده و دامنه مطالعه سیستم‌های کنترل نیز در حد تمرکز بر سازوکارهای کنترل حسابرسی محدود

شده است (Otley, 1994; Kloot, 1997). البته امکان دارد دلیل دیگر آن هم این واقعیت باشد که هنوز بسیاری از سازمان‌ها با بهره‌گیری از نوعی مدل رفتار انسانی بیش از حد ساده‌انگارانه یا نادرست، که در برخی سنجه‌ها و نظام‌های سنجش نهادینه شده، فعالیت می‌کنند. این سیستم‌ها به نشانه‌ای از مدیریت توانمند مبدل شده به‌گونه‌ای اشاعه یافته‌اند که شرکت‌ها تمایلی به کنار گذاشتن آنها ندارند (Pfeffer and Sutton, 2000). خوشبختانه، در متون اخیر، بسیاری از نویسندگان اهمیت عوامل رفتاری را یادآور می‌شوند و اظهار می‌دارند که پرداختن به این عوامل، برای موفقیت در اجرا و استفاده از سیستم مدیریت عملکرد اساسی و سودمند است (Zairi, 1994; Holloway et al., 1995; Simons, 2000; Vagneur and Peiperl, 2000; Vodosek and Sutcliffe, 2000; McNamara and Mong, 2005).

در پژوهش اخیر، بیست عامل رفتاری مؤثر بر رفتار عملکردمحور شناسایی شد (Waal, 2002). در اینجا، اصطلاح عوامل رفتاری به دو مفهوم به‌کار می‌رود: برای آن دسته از فعالیت‌های اعضای سازمان که قابل مشاهده است و برای پیش‌شرط‌هایی که امکان بروز رفتاری معین را به اعضای سازمان می‌دهند.

این عوامل رفتاری بیست‌گانه در پنج مقوله دسته‌بندی می‌شوند، که حوزه‌های توجه نام دارد. اینها حوزه‌هایی است که سازمان باید به آنها توجه ویژه داشته باشد تا اعضای آن بهتر بتوانند از مدیریت عملکرد استفاده کنند و رفتار عملکردمحور حمایت و برانگیخته شود (جدول ۱-۱۲).

جدول ۱-۱۲ عوامل رفتاری مهم در موفقیت مدیریت عملکرد

| عوامل رفتاری | حوزه‌های توجه |
|--|--|
| ۱. اعضای سازمان معنی و مفهوم شاخص‌های کلیدی عملکرد را درک می‌کنند، از این‌رو، در مورد پیامدهای (احتمالی) اقداماتشان برای نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد خود آگاهند. | شناخت اعضای سازمان ماهیت و آرمان‌های مدیریت عملکرد مناسب است |
| ۲. اعضای سازمان بینش مناسبی در مورد رابطه فرایندهای تجاری و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد دارند، از این‌رو، می‌دانند نتایجی که در مورد شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌دست | |

جدول ۱-۱۲ عوامل رفتاری مهم در موفقیت مدیریت عملکرد

| عوامل رفتاری | حوزه‌های توجه |
|---|---|
| <p>می‌آورند، برای تداوم سازمان اهمیت دارد.</p> <p>۳. چارچوب ارجاعات اعضای سازمان در بردارنده شاخص‌های کلیدی عملکرد مشابه‌اند و از این رو، آنها می‌توانند نتایج خود را با نتایج دیگر اعضا مقایسه کنند و به‌طور تطبیقی، بینشی در زمینه نحوه انجام کارهای آنها به‌دست آورند.</p> <p>۴. اعضای سازمان در مورد تغییرات مجموعه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد هم‌عقیده‌اند، از این رو، همچنان شاخص‌های کلیدی عملکرد خود را می‌پذیرند و به نتایجی که در مورد آنها به‌دست می‌آورند، احساس مسئولیت می‌کنند.</p> | |
| <p>۵. اعضای سازمان نیاز به مدیریت عملکرد را تشخیص می‌دهند و آن را می‌پذیرند، این موضوع نیز در جریان اجرای مدیریت عملکرد، آنها را به همکاری تشویق می‌کند.</p> <p>۶. اعضای سازمان در مورد زمان آغاز توافق دارند، این موضوع از آغاز اجرای مدیریت عملکرد آنها را به همکاری تشویق می‌کند.</p> <p>۷. اعضای سازمان از پیش در مورد مدیریت عملکرد تجاری مثبت داشته‌اند، از این رو، می‌توانند در مورد اهداف و آرمان‌های مدیریت عملکرد با سازمان ارتباط برقرار کنند.</p> <p>۸. اعضای سازمان به اهمیت عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ‌ثابت امتیازات متوازن در عملکرد خود پی می‌برند، از این رو، مدیریت عملکرد به بخشی از فعالیت‌های روزمره آنها مبدل می‌شود.</p> <p>۹. اعضای سازمان عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ‌ثابت امتیازات متوازن را تهدید تلقی نمی‌کنند، به همین دلیل به استفاده از مدیریت عملکرد تردید ندارند.</p> | <p>نگرش اعضای سازمان</p> <p>نگرش اعضای سازمان به مدیریت عملکرد مثبت است</p> |
| <p>۱۰. مجموعه‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد اعضای سازمان با حوزه‌های مسئولیت آنها هماهنگ است، از این رو، می‌توان از این مجموعه‌ها برای هدایت و کنترل آن حوزه‌ها استفاده کرد.</p> <p>۱۱. اعضای سازمان می‌توانند روی شاخص‌های کلیدی عملکرد</p> | <p>هماهنگی مدیریت عملکرد</p> <p>مدیریت عملکرد با مسئولیت‌های اعضای سازمان همخوانی دارد</p> |

جدول ۱-۱۲ عوامل رفتاری مهم در موفقیت مدیریت عملکرد

| عوامل رفتاری | حوزه‌های توجه |
|---|--|
| <p>واگذار شده به خود تأثیر بگذارند، بنابراین میزان پذیرش و به کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد افزایش می‌یابد.</p> <p>۱۲. اعضای سازمان تحلیل‌های خاص خود را تهیه می‌کنند، که بر میزان پذیرش این تحلیل‌ها می‌افزاید.</p> <p>۱۳. اعضای سازمان کیفیت تحلیل‌ها را مناسب ارزیابی می‌کنند، که بر میزان استفاده از این تحلیل‌ها می‌افزاید.</p> <p>۱۴. اعضای سازمان می‌توانند از عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ‌ثبت امتیازات متوازن خود برای مدیریت بر کارکنانشان استفاده کنند، که بر میزان استفاده منظم از مدیریت عملکرد می‌افزاید.</p> | |
| <p>۱۵. برقراری ارتباط در مورد نتایج عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ‌ثبت امتیازات متوازن اعضای سازمان آزاد است، از این‌رو، همه از وضعیت سازمان آگاهی دارند و می‌توان دانش عملکرد را با دیگران به اشتراک گذاشت.</p> <p>۱۶. اعضای سازمان برای بهبود عملکرد خود با استفاده از مدیریت عملکرد، از انگیزه لازم برخوردارند، پس بیم آن را ندارند که از مدیریت عملکرد برای توییح در مورد نتایج تأخیری استفاده شود.</p> <p>۱۷. اعضای سازمان به اطلاعات عملکرد اعتماد دارند، که بر میزان پذیرش اطلاعات می‌افزاید.</p> <p>۱۸. اعضای سازمان به‌روشنی استفاده مدیران (سطوح بالا) از مدیریت عملکرد را می‌بینند، از این‌رو، اهمیت مدیریت عملکرد از نظر مدیران و سازمان را درک می‌کنند.</p> | <p>فرهنگ سازمانی</p> <p>هدف فرهنگ سازمانی استفاده از مدیریت عملکرد برای بهبود مستمر است</p> |
| <p>۱۹. اعضای سازمان مدیریت عملکرد را مرتبط ارزیابی می‌کنند، چرا که هدف کنترل درونی مشخصی دارد، بنابراین، می‌تواند به‌خوبی از فعالیت‌های آنها پشتیبانی کند.</p> <p>۲۰. اعضای سازمان مدیریت عملکرد را مرتبط ارزیابی می‌کنند، زیرا تنها آن دسته از منافع طرف‌های ذی‌نفع که برای موفقیت سازمان</p> | <p>تمرکز مدیریت عملکرد</p> <p>مدیریت عملکرد دارای تمرکز مدیریت و کنترل درونی مشخص است</p> |

جدول ۱-۱۲ عوامل رفتاری مهم در موفقیت مدیریت عملکرد

| عوامل رفتاری | حوزه‌های توجه |
|--|---------------|
| اهمیت دارد، در آن لحاظ می‌شود، از این رو، هدف مدیریت عملکرد، همچنان مبتنی بر استمرار سازمان خواهد بود. | |

براساس عوامل رفتاری ذکر شده در جدول ۱-۱۲، ابزاری عملی ایجاد شد. این ابزار - تحلیل مدیریت عملکرد^۱ - برای سنجش و ارزشیابی نگرش عملکردمحور سازمان‌ها، روشی را در اختیار آنها قرار می‌دهد. تحلیل مدیریت عملکرد مبتنی بر این اصل است که باید به جنبه ساختاری و رفتاری سازمان به یک اندازه توجه کرد تا سازمانی عملکردمحور ایجاد شود. ابعاد نه‌گانه تحلیل مدیریت عملکرد (جدول ۲-۱۲) برگرفته از معیارهایی است که در متون مختلف، در قالب مهم‌ترین معیارهای ارزیابی مدیریت عملکرد موفق آمده‌اند (Merchant, 1996; Kaplan and Norton, 1996; Simons, 1995; Lipe and Salterio, 2000; Malina and Selto, 2000; Marchand et al., 1998; Neely, 2000; Waal, 2001; Bauer et al., 2004). ابعاد جنبه ساختاری، به ساختاری می‌پردازد که برای استفاده از مدیریت عملکرد باید به اجرا درآید. این ساختار به‌طور معمول شامل عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و اغلب برگ‌ثبت امتیازات متوازن است. ابعاد جنبه رفتاری به اعضای سازمان و استفاده آنها از سیستم مدیریت عملکرد می‌پردازد. آخرین ستون جدول ۲-۱۲ نشان‌دهنده جای مناسب عوامل رفتاری مندرج در جدول ۲-۱۲ است. البته عامل رفتاری شماره ۵ در جدول ۲-۱۲ لحاظ نشده، زیرا این عامل تنها در صورت تصمیم‌گیری در مورد زمان آغاز اجرای مدیریت عملکرد وجود دارد.

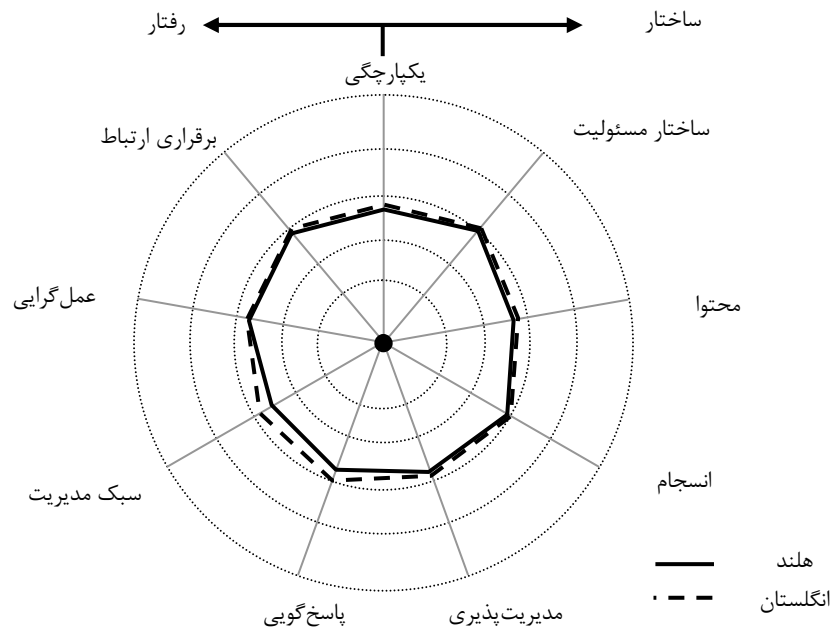
جدول ۲-۱۲ ابعاد نه‌گانه تحلیل مدیریت عملکرد

| عوامل رفتاری | شرح مختصر | جنبه | بعد |
|--------------------------------|---|---------|-------------------|
| - | سبک مرکزیت مشخص و نیز وظایف و مسئولیت‌ها تعریف شده‌اند و همواره در تمام سطوح مدیریت اعمال می‌شوند. | ساختاری | ساختار مسئولیت |
| - | اعضای سازمان از اطلاعات عملکرد مالی و غیرمالی استفاده می‌کنند، که دارای تمرکز راهبردی از طریق به‌کارگیری عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد است. | ساختاری | محتوا |
| - | اطلاعات عملکرد قابل اعتماد، بهنگام و سازگار است. | ساختاری | انسجام |
| - | گزارش‌های مدیریت و سیستم‌های مدیریت عملکرد کاربرپسند است و جزئیات بیشتر در مورد اطلاعات عملکرد از طریق سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در دسترس قرار می‌گیرد. | ساختاری | مدیریت‌پذیری |
| ۲، ۴، ۹، ۱۰، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰ | اعضای سازمان به نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد چه در حوزه‌های مسئولیت خاص خودشان و چه در کل سازمان، احساس مسئولیت می‌کنند. | رفتاری | پاسخ‌گویی |
| ۸، ۱۴، ۱۵، ۱۶ | مدیریت ارشد آشکارا در عملکرد اعضای سازمان دخالت دارد، به آن علاقه‌مند است و برای فرهنگ اصلاح و رفتار پویا ایجاد انگیزه می‌کند؛ درعین حال، همواره با آن دسته از اعضای سازمان که نتایج تأخیری دارند، برخورد می‌کند. | رفتاری | سبک مدیریت |
| ۱، ۷، ۱۱ | اطلاعات عملکرد در فعالیت‌های روزمره اعضای سازمان به‌گونه‌ای عجین می‌شود که بلافاصله به مشکلات پرداخته شده، اقدامات لازم (اصلاحی یا پیشگیرانه) صورت می‌گیرد. | رفتاری | جهت‌گیری اقدام |

جدول ۲-۱۲ ابعاد نه‌گانه تحلیل مدیریت عملکرد

| عوامل رفتاری | شرح مختصر | جنبه | بعد |
|--------------|---|--------|----------------|
| ۱۳، ۳ | برقراری ارتباط درباره نتایج (بالا به پایین و پایین به بالا) در فواصل زمانی منظم صورت می‌گیرد، چنان‌که در مورد به اشتراک گذاشتن اطلاعات عملکرد و دانش میان واحدهای سازمانی نیز این‌گونه است. | رفتاری | برقراری ارتباط |
| | دیگر سیستم‌های مدیریت در سازمان، مانند سیستم مدیریت منابع انسانی، با مدیریت عملکرد کاملاً هماهنگ می‌شوند، از این‌رو، آنچه برای سازمان اهمیت دارد، پیوسته ارزشیابی و تشویق می‌شود. | - | هماهنگی |

پیوست ۱، شامل پرسش‌نامه تحلیل مدیریت عملکرد است؛ سازمان‌ها باید این پرسش‌نامه را در قالب بخشی از تحلیل مدیریت عملکرد تکمیل کنند. در این پرسش‌نامه، برای هر یک از ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد، تعدادی معیار فهرست شده که مدیران سازمان باید آنها را در مقیاس ۱ تا ۱۰ برای سازمان برآورد کنند. مقیاس ۱ برابر با عملکرد بسیار ضعیف و مقیاس ۱۰ بیانگر عملکرد بسیار خوب است. مدیران باید هر معیار را دو بار برآورد کنند: یک بار برای عملکرد کنونی سازمان و بار دیگر برای عملکرد آتی مورد نظر سازمان (امتیاز مورد نظر در مدت سه سال). پس از آن، میانگین امتیاز هر یک از ابعاد از طریق تقسیم مجموع امتیازات معیارها بر تعداد معیارها محاسبه می‌شود. پس از آنکه همگی پاسخ‌گویان پرسش‌نامه را تکمیل کردند، میانگین تمامی امتیازات برای هر یک از ابعاد محاسبه شده، نتایج آن در نمودار راداری^۱ تحلیل مدیریت عملکرد نمایش داده می‌شود (نمودار ۱-۱۲).



نمودار ۱-۱۲ نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد همراه با امتیازات ۱۷۰ سازمان هلند و ۲۵ سازمان انگلستان

ابعاد ساختاری در سمت راست و ابعاد رفتاری در سمت چپ نمودار راداری آمده است. نمودار راداری به روشنی نشان می‌دهد که برای اصلاح محرک عملکرد سازمان (خط‌چین نمودار تحلیل مدیریت عملکرد)، باید به کدام سمت نمودار و در نتیجه، به کدام ابعاد خاص پرداخته شود. تصمیم‌گیری در مورد آنکه سازمان تا چه اندازه می‌تواند و می‌خواهد به اصلاح بپردازد، تا امتیاز عملکرد آن به ۱۰ برسد (امتیاز دلخواه)، با خود سازمان است. به لحاظ نظری، هرچه افراد بیشتری پرسش‌نامه را تکمیل کنند، نمودار تحلیل مدیریت عملکرد محرک عملکرد واقعی شرکت را بهتر بازتاب خواهد داد. در عمل، امتیازات سه تا پنج پاسخ‌گو برای ارائه تصویری کاملاً درست، کافی است. نمودار تحلیل مدیریت عملکرد یک سازمان خاص را می‌توان با نمودارهای موجود در پایگاه

داده‌های تحلیل مدیریت عملکرد مقایسه کرد؛ این پایگاه دربردارنده امتیازات حدود ششصد سازمانی است که تاکنون پرسش‌نامه تحلیل مدیریت عملکرد را تکمیل کرده‌اند. به این ترتیب، محرک عملکرد شرکت را می‌توان با محرک عملکرد دیگر سازمان‌ها محک زد.

۱-۱-۱۲ به کار بستن تحلیل مدیریت عملکرد

نتایج ۱۹۵ سازمان اول در پایگاه داده‌های تحلیل مدیریت عملکرد (۱۷۰ سازمان هلندی و ۲۵ سازمان بریتانیایی) تحلیل شده است (Waal et al., 2004b). داده‌های مورد نظر در دوره ۲۰۰۲-۲۰۰۵ از کارگاه‌هایی که با سازمان‌های مختلف ترتیب داده شده بود (چه سمینارهای دولتی و چه کارگاه‌های فضای بسته) و نیز از دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت تجاری و امور مالی که این پرسش‌نامه را در قالب بخشی از تکالیف مدیریت عملکرد خود تحویل داده بودند، تهیه شد.

براساس تحلیل آماری، بین امتیازات ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد و عملکرد تطبیقی نسبی سازمان‌ها در نمونه پژوهشی، هم‌بستگی‌های قوی وجود دارد؛ یعنی بالاتر بودن امتیاز ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد با بهتر بودن عملکرد در رابطه است. همچنین، هیچ‌کدام از ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد مهم‌تر از دیگری نیست؛ همه ابعاد رابطه‌ای قوی با عملکرد دارند. از این رو می‌توان گفت شرایط رضایت‌بخش عبارت است از آنکه سازمان علاوه بر اصلاح ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد، باید با توجهی یکسان به جنبه‌های ساختاری و رفتاری مدیریت عملکرد، به‌گونه‌ای متوازن به این کار بپردازد.

نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد که براساس پرسش‌نامه‌های تکمیلی هر دو مجموعه سازمان‌های بریتانیایی و هلندی مورد نظر ترسیم شده، در نمودار ۱-۱۲ آمده است. همان‌گونه که این نمودار نشان می‌دهد، در مورد تمامی ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد، امتیازات سازمان‌های بریتانیایی بهتر از سازمان‌های هلندی است. برای این اختلاف امتیازات، می‌توان چند توجیه احتمالی ارائه داد؛ اول آنکه نمونه هلندی دربردارنده سازمان‌های بیشتری نسبت به نمونه بریتانیایی است، که احتمال دارد اثر تسطیح روی نتیجه داشته باشد؛ دوم آنکه بیشتر پرسش‌نامه‌های بریتانیایی را کارکنان سطح رؤسا/مدیریت ارشد و پرسش‌نامه‌های سازمان‌های هلندی را افرادی از تمامی

سطوح مدیریت تکمیل کردند، که البته مدیران ارشد نسبت به افرادی از سطوح پایین‌تر مدیریت امتیازات بیشتری می‌دهند (Waal et al., 2004). سرانجام آنکه معروف است سازمان‌های بریتانیایی، در مقایسه با سازمان‌های دیگر کشورهای اروپایی، فنون مدیریت با منشأ آمریکایی را زودتر و سریع‌تر می‌پذیرند و به‌این ترتیب، دوره آزمایش و اصلاح طولانی‌تری را که در این مورد، به نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد برمی‌گردد، پشت سر می‌گذارند.

این نمونه پژوهشی، ۱۵۳ شرکت خصوصی (۱۴۴ شرکت هلندی و ۹ شرکت بریتانیایی) و ۴۲ سازمان بخش دولتی و غیرانتفاعی (۲۶ سازمان هلندی و ۱۶ سازمان بریتانیایی) را شامل می‌شد. این ۴۲ سازمان، بنا به تعریف عبارت‌اند از سازمان‌هایی که به تأمین یا پشتیبانی خدمات دولتی مانند آموزش، بهداشت، آتش‌نشانی، پلیس و دولت محلی و مرکزی می‌پردازند.

براساس تحلیل انجام گرفته، تفاوت معنی‌داری میان سازمان‌های خصوصی و دولتی وجود دارد. ادامه این تحلیل نشان می‌دهد که بیشتر این اختلاف ناشی از تفاوت در مجموعه داده‌های هلند است. جالب است که امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد در مورد بریتانیا، به‌جز امتیاز مربوط به هماهنگی که در سازمان‌های دولتی بسیار کمتر است، در سازمان‌های دولتی و خصوصی مشابه‌اند. در هلند، امتیاز سازمان‌های دولتی تقریباً در همه ابعاد بسیار کمتر از سازمان‌های خصوصی است. یکی از توجیحات احتمالی برای وجود این اختلاف میان سازمان‌های بخش دولتی در بریتانیا و هلند، این است که در بریتانیا، محرک مدیریت جدید دولتی در بیست سال گذشته به آگاهی چشمگیر در زمینه نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد و نیز اصلاح آنها انجامیده است. با این همه، می‌توان گفت که نظام‌های به اجرا درآمده دامنه کامل را شامل می‌شد (مانند ارزیابی جامع عملکرد، چارچوب بهترین ارزش، چارچوب ارزیابی عملکرد، علامت منشور^۱ و طرح چراغ راهنما^۲) که اساساً هماهنگ نیستند و به همین دلیل، به امتیاز کمتر در بعد هماهنگی انجامیده‌اند. اما طرح هلند مبنی بر اجرای مدیریت عملکرد در بخش دولتی، در زمان آغاز مطالعه تحلیل مدیریت

1. Charter Mark
2. Beacon Scheme

عملکرد، هنوز تا حدودی نوپا بود. تمرکز عمده مدیریت جدید دولتی در هلند روی اصلاح ساختار و محتوای سیستم‌های مدیریت راهبردی عملکرد بوده و روی جنبه مدیریتی آن کمتر تمرکز شده است (Pollitt and Bouckaert, 2000; Radnor and McGuire, 2004; Waal and Kerklaan, 2004).

۲-۱-۱۲ بحث و بررسی

بین عملکرد سازمانی و میزان توجه به مدیریت عملکرد (در هر دو بعد ساختاری و رفتاری)، رابطه‌ای روشن و قوی وجود دارد. در نمونه پژوهشی، شرکت‌های بریتانیایی در مقایسه با شرکت‌های هلندی، رفتار عملکردمحورتری را نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد علت آن به این نکته برمی‌گردد که بریتانیا نسبت به هلند، سابقه بیشتری در زمینه اجرای مدیریت راهبردی عملکرد دارد. سرانجام آنکه، در بریتانیا و هلند، شرکت‌های بخش خصوصی هماهنگی بیشتری نسبت به شرکت‌های بخش دولتی دارند. می‌توان گفت که علت آن به سابقه طولانی‌تر شرکت‌های خصوصی در اجرای مدیریت راهبردی عملکرد برمی‌گردد. بنابراین، شرکت‌ها اهمیت هماهنگ‌سازی تمامی سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان را دریافته‌اند، از این رو، آنچه برای موفقیت سازمان اهمیت اساسی دارد، پیوسته ارزشیابی و تشویق می‌شود. این مطالعه از رابطه میان عملکرد سازمانی و مدیریت عملکرد و نیز از محرک عملکرد سازمان‌های بریتانیایی و هلندی تصویری جالب توجه ارائه می‌دهد و در نتیجه آن، می‌توان فرض کرد که تحلیل مدیریت عملکرد ابزاری مناسب برای خودآزمونی سازمان‌ها در مورد محرک عملکرد آنهاست.

۲-۱۲ اصلاحات رفتاری

پس از آنکه سازمان، تحلیل مدیریت عملکرد را به انجام رساند، می‌تواند به اصلاحاتی بپردازد. در این قسمت، به نحوه در پیش گرفتن راه‌های تقویت ابعاد ساختاری مدیریت عملکرد پرداخته نمی‌شود، چرا که دو مرحله نخست چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد، به این موضوع اختصاص دارد. در عوض، در این قسمت به چگونگی اصلاح ابعاد رفتاری در نظام مدیریت عملکرد سازمان پرداخته می‌شود.

۱-۲-۱۲ بعد رفتاری: پاسخ‌گویی

کارآمدی نظام مدیریت عملکرد، براساس میزان احساس مسئولیت اعضای سازمان به نتایج تعیین می‌شود، البته براساس تمایل آنها به استفاده از این نظام برای کسب اطلاعات عملکردی که می‌تواند به اصلاح و بهبود این نتایج کمک کند. وجود فضای سازمانی عاری از تعهد، تهدیدی واقعی برای جهت‌گیری عملکرد مطلوب سازمان به‌شمار می‌رود. مفهوم میزان احساس مسئولیت افراد با میزانی که مسئول شناخته می‌شوند، آشکارا متفاوت است. برای برانگیختن احساس مسئولیت در افراد، باید سازمان دو رکن را در نظر گیرد: مرتبط بودن موارد کنترل^۱ و آزادی عمل^۲.

میزانی که اعضای سازمان به نتایج خود احساس مسئولیت می‌کنند، با شاخص‌های عملکردی که حوزه مسئولیت آنها را می‌سنجند، ارتباط دارد. هرچه این شاخص‌ها به‌نظر اعضای سازمان مرتبط‌تر باشند، انگیزه بیشتری برای مشارکت آنها پدید خواهد آمد. برای نمونه، چنانچه نتایج کل شرکت تأخیری باشد، به‌طور معمول مدیر عملیات انگیزه لازم برای اتخاذ اقدام نخواهد داشت. اما اگر روشن شود که علت آن به نتایج تأخیری واحد خود او برمی‌گردد، آنگاه انگیزه زیادی خواهد داشت که با پذیرش این مسئولیت، روی اصلاح نتایج کار کند. این موضوع نشان می‌دهد که عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد تعریف شده پیوسته باید به لحاظ مرتبط بودن آنها برای مقاصد کنترل ارزشیابی شوند و برای این کار، باید این پرسش مطرح شود که آیا اینها همچنان تصویری درست از عملکرد حوزه مسئولیت مدیر و ارتباط آن با عملکرد کلی سازمان به‌دست می‌دهند؟ درهرصورت، چه‌بسا از زمان تدوین اولیه این شاخص‌ها، تغییرات متعدد درونی و بیرونی پیش آمده باشد و به‌این‌ترتیب، دیگر محتوای این اطلاعات عملکردی نماگر به‌شمار نیایند.

برعهده گرفتن مسئولیت نتایج، مستلزم آن است که مهلتی تعیین شود تا مجال تأثیرگذاری مطلوب بر نتایج و نیز آزادی عمل برای اتخاذ اقدام را داشته باشند. این مسئله متضمن آن است که افراد ازسوی مدیران خود مجاز به اتخاذ اقدامات مستقل و

1. Relevance of Controls
2. Freedom to Act

سریع در زمینه مشکلات باشند، بی‌آنکه ابتدا ناچار به اخذ اجازه باشند. همچنین، این مسئولیت‌پذیری به مشارکت اعضای سازمان در تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد درست برای حوزه‌های مسئولیت خود نیاز دارد.

۲-۲-۱۲ بعد رفتاری: سبک مدیریت

مدیر دارای سبک کارآمد، قادر به هدایت صریح نتایج است و در عین حال، هم‌زمان می‌تواند برای کمک به کارکنان در رسیدن به نتایج مورد نظر، از آنها پشتیبانی کند. این هدایت مسیر نتایج، مستلزم انجام توافقات روشن، نظارت، بررسی مسائل در زمینه پیشرفت و نیز فراخواندن مسئولیت کارکنان است. پشتیبانی، به نوعی سبک مدیریت هدایتگر نیاز دارد که هدف آن وسعت بخشیدن به بینش افراد در مورد امکانات مؤثر بر نتایج خودشان و نیز برانگیختن احساس مسئولیت آنهاست. چنانچه سبک مدیریت تنها به هدایت محدود باشد، نتیجه کار ایجاد سبکی هدایتی بدون توجه زیاد به اهمیت مسئولیت فردی، و اگر به پشتیبانی و هدایتگری محدود باشد، نتیجه کار جهت‌گیری نادرست و کاهش تعهد خواهد بود. آمیزه‌ای از هدایتگری و هدایت نتیجه‌مدار برابر با هدایتگری نتیجه‌مدار^۱ است. برای برانگیختن چنین سبک مدیریتی، سازمان باید سه رکن را در نظر گیرد: تعهد آشکار^۲، هدایت روشن^۳ و پشتیبانی^۴.

تعهد آشکار، فراتر از تعهد لفظی و متضمن آن است که مدیریت از نظام مدیریت عملکرد به‌گونه‌ای استفاده کند که برای دیگر اعضای سازمان روشن و آشکار باشد. این تعهد به رفتار و کرداری آشکار مربوط می‌شود که مدیر با در پیش گرفتن آن به کارکنان تعهد خالص خود را نشان می‌دهد. در بافت رسمی، مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات عملکرد در جریان برگزاری جلسات گروه مدیریت و نیز جلسات اداری برای بررسی پیشرفت، مشکلات و اصلاحات، تعهد خود را نشان می‌دهند، اما در بافت غیررسمی، پیوسته علاقه عمیق خود را به پیشرفت‌های کارکنان و اقدامات اصلاحی آنها

-
1. Result-oriented Coaching
 2. Visible Commitment
 3. Clear Steering
 4. Support

ابراز می‌کنند و برای دستیابی مشهود به نتایج مطلوب وقت می‌گذارند. ایفای نقش الگویی مدیریت بسیار ضروری است. تنها در صورتی که مدیریت پیوسته نشان دهد، اطلاعات عملکرد را جدی می‌گیرد و اقدامات خود را برمبنای آن پایه‌ریزی می‌کند، اعضای سازمان به تمرکز برای رسیدن به نتایج مورد نظر ترغیب می‌شوند.

برای متمرکز شدن کامل توجه اعضای سازمان بر عملکرد مطلوب، هدایت پرتوان مدیریت ضروری است. از ویژگی‌های بارز این کار، تعیین آرمان‌های مشخص، تهیه پیش‌نویس روشن برنامه‌های اصلاحات، نظارت بر پیشرفت به‌گونه‌ای منضبط و در صورت لزوم، تدوین سریع اقدامات اصلاحی بیشتر است. برای پیشگیری از ایجاد نگرش عاری از تعهد، باید مدیر در مورد نتایج تأخیری و پاسخ‌گویی کارکنان در این زمینه با آنها برخورد کند. از آن گذشته، مدیران باید متوجه اصلاحات صورت گرفته از سوی کارکنان خود باشند و در میان جمع، آن را تمجید کنند.

هدایت بیشتر بر افزایش پاسخ‌گویی متمرکز است، اما هدف از پشتیبانی، برانگیختن حس مسئولیت فردی در اعضای سازمان است. تحمیل یک‌جانبه آرمان‌ها و هدف‌گذاری‌ها و برخورد رک و بی‌پرده با افراد دارای نتایج تأخیری، به‌طور معمول حس مسئولیت را بر نمی‌انگیزد و به آن نمی‌افزاید. به این منظور، باید سبک هدایتگری را طلب کرد، که هدف آن اجازه اندیشیدن به اعضای سازمان در مورد فرصت‌های خودشان برای تأثیرگذاری مطلوب بر نتایج است. این کار، برای نمونه، مستلزم مشارکت اعضا در جریان تدوین آرمان‌ها و هدف‌گذاری‌های آنهاست. در جریان جلسات پیشرفت، باید اعضا را به اندیشیدن در این زمینه ترغیب کرد که ممکن است کدام رفتار آنها برخی نتایج را به بار آورده باشد و چگونه می‌توانند آنها را اصلاح کنند. این کار مستلزم مطرح شدن پرسش‌ها به‌گونه‌ای متفاوت با شیوه منطقی سنتی است (دلیل نتایج بد چیست؟)، چرا که این رویه اعضای سازمان را وامی‌دارد که در پی بهانه‌هایی در محیط بیرونی باشند یا تقصیر را به گردن دیگران بیاندازند.

۳-۲-۱۲ بعد رفتاری: جهت‌گیری اقدام

جهت‌گیری اقدام عبارت است از میزانی که اطلاعات عملکرد اقدام به اصلاح عملکرد را

برمی‌انگیزد. جهت‌گیری اقدام، پیشگویی مناسب در زمینه میزان اثربخشی به کار بستن مدیریت عملکرد است. به هر حال، اگر اطلاعات عملکرد به اقدام نینجامد، ارزش افزوده این اطلاعات صفر خواهد بود. برای برانگیختن جهت‌گیری اقدام، باید سازمان سه رکن را در نظر گیرد: تلفیق^۱، مدیریت اقدامات اصلاحی^۲ و مدیریت اقدامات پیشگیرانه^۳.

تلفیق عبارت است از میزانی که اطلاعات عملکرد در مدیریت عملیاتی روزانه تلفیق می‌شوند. در صورت تلفیق مناسب، اعضای سازمان برای توانایی در انجام مؤثر کار عادی خود، بهره‌گیری از اطلاعات عملکرد را ناگزیر می‌دانند؛ یعنی اطلاعات مبنای اصلی تصمیم‌گیری است. مجموعه گزارش‌های مدیریت در بردارنده گزارش‌های استاندارد موارد استثنا، تحلیل و اقدام است و همیشه در جریان برگزاری جلسات گروه مدیریت و نیز جلسات اداری مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

مدیریت اقدامات اصلاحی، متضمن آن است که اعضای سازمان در مورد نتایج تأخیری اقدام فوری اتخاذ کنند تا تأثیری مطلوب بر نتایج داشته باشند. این کار مستلزم شفاف بودن همیشگی و مستمر چگونگی عملکرد سازمان، نظارت مرتب بر روند پیشرفت و تحلیل مدام در زمینه چگونگی امکان اصلاح عملکرد است. افزون بر این، اعضای سازمان باید بدانند که چه اقدامات اصلاحی باید اتخاذ کنند و مسئولیت این اقدامات با چه کسی است. سرانجام آنکه نتایج اقدامات اصلاحی همواره باید ارزشیابی شود.

مدیریت اقدامات پیشگیرانه متضمن آن است که در موارد پیش‌آگهی نامطلوب، اعضای سازمان اقدام پیشگیرانه‌ای را اتخاذ کنند تا مانع از بروز حقیقی مشکلات شوند. یکی از ابزارهای مهم در این زمینه، پیش‌بینی چرخشی است که پیشاپیش نتایج مورد انتظار را برای چهار تا شش فصل دنبال می‌کند. در این مورد نیز مانند مدیریت اقدامات اصلاحی، اعضای سازمان باید بینشی روشن در مورد این نکات داشته باشند که باید چه اقداماتی اتخاذ کنند و مسئولیت این اقدامات با چه کسی است. نتایج اقدامات پیشگیرانه نیز باید ارزشیابی شود. اعضای سازمان، با در اختیار داشتن مجموعه گزارش‌های استاندارد تحلیل و اقدام، گام‌به‌گام با روند پیشرفت و نتایج اقدامات پیشگیرانه حرکت

-
1. Integration
 2. Corrective Action Management
 3. Preventive Action Management

می‌کنند. بحث و بررسی پیش‌بینی‌های چرخشی بر دلایل نتایج تأخیری مورد انتظار متمرکز نیست، بلکه بر کیفیت پیش‌آگهی و اقدامات پیشگیرانه و نیز بر این نکته تمرکز دارد که آیا اقدام بیشتری لازم است یا نه.

۴-۲-۱۲ بعد رفتاری: برقراری ارتباط

مدیریت کارآمد عملکرد، مستلزم برقراری ارتباط بهینه در موارد زیر است:

- راستا (راهبرد) سازمان؛
- مرزبندی‌هایی که براساس آن، اعضای سازمان مجاز به فعالیت مستقل‌اند؛
- نتایجی که باید به‌دست آید؛
- نتایجی که به‌دست آمده است؛
- آموخته‌های به‌دست آمده.

برقراری ارتباط و هماهنگی، برای آن دسته از اعضای سازمان که از چارچوب ارجاعی، همانند اطلاعات عملکرد برخوردارند، لازم است تا از این رهگذر، همه افراد سازمان این اطلاعات را به شیوه‌ای واحد تعبیر و تفسیر کنند. برای برانگیختن برقراری ارتباط، سازمان باید سه رکن را در نظر گیرد: ارتباط بالا به پایین^۱، ارتباط پایین به بالا^۲ و تبادل اطلاعات افقی^۳.

برقراری ارتباط بالا به پایین، شامل دو رکن فرعی است: پیش‌خورد^۴ و بازخورد^۵. در جریان پیش‌خورد، بالاترین سطح مدیریت با برقراری ارتباط در مورد راهبرد، اولویت‌های سازمانی و نتایجی که باید به‌دست آید، به تعیین راستای مشترک مشخص برای شرکت می‌پردازد. به‌این ترتیب اعضای سازمان می‌دانند که سازمان چه راهی را در پیش می‌گیرد و می‌توانند به آن احساس تعلق کنند. در جریان بازخورد، بالاترین سطح مدیریت در مورد نتایج کلی تثبیت شده شرکت و نیز نتایج یکایک واحدهای سازمانی، تصویری روشن را

-
1. Top-down Communication
 2. Bottom-up Communication
 3. Horizontal Information Wxchange
 4. Feedforward
 5. Feedback

پیش روی همه اعضای سازمان قرار می‌دهد. در نتیجه، اعضای سازمان از وضعیت سازمان خود مطلع می‌شوند و بازهم می‌توانند به آن احساس تعهد کنند.

برقراری ارتباط پایین به بالا نیز شامل دو رکن فرعی پیش‌خورد و بازخورد است. در جریان پیش‌خورد، سطوح پایین‌تر سازمان به لحاظ ساختاری اطلاعات برنامه‌ریزی را در اختیار بالاترین سطوح مدیریت قرار می‌دهند و از این‌رو، مدیریت می‌تواند راهبرد خود را بر بنیانی محکم پایه‌ریزی کند. علاوه بر این، لحاظ داشتن این اطلاعات سطوح پایین‌تر موجب تحکیم زیربنای آن راهبرد می‌شود. در جریان بازخورد، سطوح پایین‌تر سازمان به لحاظ ساختاری اطلاعات مربوط به نتایج را که به‌دست آورده‌اند، در اختیار بالاترین سطوح مدیریت قرار می‌دهند و به این شکل، تصویری روشن از وضعیت شرکت پدیدار می‌شود. برقراری ارتباط چه بالا به پایین و چه پایین به بالا، در هر دو حالت مستلزم نوعی ساختار ارتباطی با طراحی مناسب است که با هیئت‌های مشاوره‌ای موجود هماهنگ باشد تا به این ترتیب، در زمینه هم‌پوشانی ناکارایی بروز نکند. پیش‌شرط مهم برقراری ارتباط کارآمد، وجود فرهنگی مثبت است که هدف آن تویخ نتایج بد نبوده، بلکه اصلاح مستمر باشد. در چنین فرهنگی، بی‌شک با اعضای سازمان در مورد نتایج آنها برخورد می‌شود، اما به‌گونه‌ای مثبت که هدف از آن نیز بررسی چگونگی اصلاح این نتایج است.

تبادل اطلاعات عملکرد معمول میان واحدهای سازمانی، به افزایش بینش در زمینه عملکرد کلی شرکت و نیز نقش واحد مورد نظر در دستیابی به این نتیجه رهنمون می‌شود. تبادل بیشتر اطلاعات در مورد مشکلات، راه‌حل‌ها و آموخته‌های به‌دست آمده، برانگیزنده کیفیت کلی شرکت و در حمایت از رفتار عملکردمحور است. از این‌رو فرهنگی لازم است که علاوه بر انگیزش تبادل اطلاعات، به تشویق آن نیز بپردازد.

در خلال اجرای مدیریت عملکرد و استفاده از آن، سازمان می‌تواند برای حمایت از اصلاح عوامل رفتاری، به چند کار عملی مبادرت ورزد، که از آن جمله‌اند:

● **هماهنگی ارتباطات:** برقراری ارتباطات در مورد مدیریت عملکرد باید با ارزش‌ها، فرهنگ و تجارب اعضای سازمان در صنعت یا بخشی خاص هماهنگ باشد. برای نمونه، در بخش بهداشت، باید به اعضای سازمان تأکید شود که مدیریت عملکرد ابزاری سرکوبگر نیست که ارتباط میان درمانگر (پزشک یا پرستار) و بیمار را ناگوار سازد، بلکه

موجب افزایش کیفیت مراقبت می‌شود. در اصل، استفاده (آتی) از نظام مدیریت عملکرد، با نوع سازمان (چرخه حیات، بخش، نوع محصولات و خدمات، نوع فرایندهای کاری و مواردی از این دست) و نیز با ارزش‌های اعضای آن سازمان هماهنگ است.

● **حمایت از تفکر عملکردمحور:** گروه مدیریت در زمینه نحوه استفاده از اطلاعات عملکرد آموزش می‌بینند؛ چگونگی تعبیر و تفسیر داده‌ها، تحلیل نتایج، ایجاد برنامه‌های اقدام، نظارت و ارزشیابی اقدامات، استفاده آشکار از اطلاعات عملکرد در سازمان، حفظ این رابطه با چرخه برنامه‌ریزی و کنترل و چگونگی ایجاد آداب و فضای مدیریت عملکرد در درون گروه مدیریت. فضایی حاکی از مردود شمردن همکاران برای بحث آزاد درباره اطلاعات عملکرد سازنده نیست، درحالی‌که فضای حاکی از مجاز بودن آزمون و خطا برای رسیدن به اصلاحات سودمند است. درحقیقت، مدیریت می‌آموزد که به‌گونه‌ای متفاوت از اطلاعات عملکرد استفاده کند.

● **حمایت از رفتار عملکردمحور:** مدیران با اعضای سازمان در زمینه چگونگی طراحی نظامی برای هدایتگری نتیجه‌مدار به بحث و بررسی می‌نشینند؛ چگونگی انجام توافقات نتیجه‌مدار، هدف‌گذاری برای شاخص‌های عملکرد، برخورد با کارمند در مورد نتایج (تأخیری)، هدایتگری و چگونگی تلاش برای اصلاح مستمر. همچنین، در مورد شیوه جدید طرح سؤالات بحث و بررسی می‌شود؛ مشکل حاضر چیست؟ در تلاش برای حل این مشکل چه کرده‌اید؟ چگونه می‌توانم در این مورد به شما کمک کنم؟ به‌این ترتیب، مدیران می‌آموزند که در زمینه گزارش‌های خود، به‌گونه‌ای جدید عملکرد خود را بازبینی کنند.

● **بازبینی ارتباط اطلاعات:** برای اطمینان از آنکه نظام مدیریت عملکرد اطلاعات درست عملکرد را تأمین می‌کند، از یکایک اعضای سازمان پرسش می‌شود: فرد مورد نظر چه مسئولیتی دارد؟ فرد مورد نظر چه کاری را به انجام می‌رساند؟ مهم‌ترین فرایندها در حوزه‌های مسئولیت فرد مورد نظر کدام‌اند؟ فرد برای رسیدن به نتایج مناسب به چه کسانی وابسته است؟ در حال حاضر، فرد چه اختیاراتی دارد؟ آیا عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کنونی به‌طور مناسب حوزه مسئولیت را می‌سنجند؟ آیا اختلافاتی میان شاخص‌های فرد مورد نظر و شاخص‌های سطوح بالاتر وجود دارد و اگر این‌گونه است، آیا مشکل اینجاست؟ افزون‌بر این، بررسی می‌شود که آیا اعضای سازمان

برای واکنش به اطلاعات عملکرد منابع و ابزارهای مناسب و کافی را در اختیار دارند یا نه. در جریان توافقات نتیجه‌مدار، ارتباط بین اهداف و منابع باصراحت شناسانده می‌شود. درحقیقت، مشخص می‌شود که آیا مجموعه کنونی اطلاعات عملکرد همچنان برای مدیریت بر شرکت مرتبط و مناسب است و آیا اعضای سازمانی شرکت بر مبنای این اطلاعات واقعاً می‌توانند شرکت را در این مسیر هدایت کنند یا نه.

● **هماهنگ‌سازی تمامی نظام‌ها:** هدف اطمینان یافتن از بازتاب آنچه برای سازمان اهمیت دارد (که البته در راهبرد و نیز عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد همراه با آن تدوین می‌شود)، در طرح‌های آموزشی (آیا اعضای سازمان را برای کار روی مواردی که برایمان اهمیت دارند آموزش می‌دهیم و آیا در انجام آن، پشتیبانی لازم را از آنها به عمل می‌آوریم)؟ و نظام‌های ارزشیابی و تشویق است (آیا نتایج شاخص‌های عملکرد را باصراحت بررسی می‌کنیم و آیا این نتایج - دست‌کم تا حدودی - ماهیت ارزشیابی و سطح تشویق را تعیین می‌کنند)؟. به این ترتیب، تمامی نظام‌های مدیریتی شرکت به گونه‌ای هماهنگ می‌شوند که در دستیابی بهینه به آرمان‌های سازمان پشتیبان آن باشند.

● **حمایت از ارزش‌های عملکردمحور:** اعضای سازمان در مورد اینکه برای توفیق در مدیریت عملکرد، باید چه ارزش‌هایی در سازمان اعمال شود، بحث می‌کنند. برای مثال، اشتباهات مجاز است؛ می‌توان مخاطره کرد؛ نتایج شفاف باشد؛ وجود سبک مدیریتی مبتنی بر واگذاری کارها که خودمدیریتی و مسئولیت‌پذیری را ترغیب کند؛ کارکنان در اسرع وقت، موارد انحراف را به مدیریت گزارش کنند؛ تمرکز بر عملکرد و اصلاح مستمر و انتقال دانش در درون شرکت. درحقیقت، اعضای سازمان شیوه جدید کار و تعامل با یکدیگر را می‌آموزند.

● **تمرکز بر مفهوم‌پردازی:** از آنجاکه شاخص‌های عملکرد، چنان‌که از این اصطلاح نیز برمی‌آید، تنها شاخص عملکرد است، بی‌آنکه لزوماً تبیین‌کننده عملکرد باشد و با توجه به اینکه شاخص‌های کلیدی عملکرد تنها بازتابی از واقعیت است و نه بیش از آن، نباید اعضای سازمان روی نتایج مطلق این شاخص‌ها تمرکز کنند. آنها باید بر ماجرای فراسوی ارقام متمرکز شوند. به دیگر سخن، همواره باید ارقام با تعبیر و تفسیری مبنی بر

آنچه معنی و مفهوم آنهاست یا ممکن است باشد، همراه باشند. در جریان بازبینی‌های عملکرد، باید در مورد این تعبیر و تفسیر و اقداماتی که در صورت توافق بر سر تعبیر و تفسیر مورد نظر، باید آن اقدامات را اتخاذ کرد، بحث و بررسی شود. این کار از نتیجه‌گیری زودهنگام پیشگیری می‌کند، ارقام فقط نقطه آغاز بحث و بررسی است و نه نقطه پایان آن.

● **محدودسازی شمار کارکردهای شاخص کلیدی عملکرد:** هرچه شاخص عملکرد کارکردهای بیشتری داشته باشد و طرف‌های ذی‌نفع بیشتری که بخواهند از آن استفاده کنند، امکان بروز آثار نابهنجار بیشتر خواهد شد. در آن صورت، ابهامات شاخص کلیدی عملکرد بیشتر خواهد شد، چرا که هریک از افراد ذی‌نفع تعبیر و تفسیر خاصی از نتایج آن دارد. همچنین، چه‌بسا از آن برای هدفی آرمانی که مدنظر نبود، استفاده شود. شاخص‌های کلیدی عملکرد، به‌جای آنکه برای خودکنترلی استفاده شوند، امکان دارد از سوی سطوح بالاتر مدیریت یا ذی‌نفعان بیرونی، برای توجیه به‌کار روند. باید در مورد مقصود یکایک شاخص‌های کلیدی عملکرد و نیز در مورد آنکه شاخص مورد نظر پشتیبان کدام طرف ذی‌نفع باشد، توافق حاصل شود. این‌گونه توافقات بدون اجماع همه طرف‌های درگیر تغییرپذیر نیست.

● **گزینش و محدودیت:** تکاپو برای رسیدن به نوعی کمال که در آن، تمام فرایندها و محصولات سازمان در نظام مدیریت عملکرد گنجانده شوند، کارآمد نیست و لاجرم به اشباع شاخص‌ها و در نتیجه، اطلاعات خواهد انجامید. این مسئله نیز در جای خود، تمایز بین اطلاعات مهم و غیرمهم را برای اعضای سازمان دشوار می‌سازد و به انگیزه‌زدایی و رهاسازی این نظام منجر خواهد شد. گزینش هوشمند شاخص‌های کلیدی عملکرد، براساس عوامل اساسی موفقیت واقعی کسب‌وکار، امکان نظارت بر عملکرد سازمانی را به شیوه‌ای کارآمد فراهم می‌سازد. اعضای سازمان باید به‌خاطر داشته باشند که فراگیر بودن چشم‌انداز شرکت از دیدگاه این مجموعه برگزیده، کمتر از مجموعه کامل است که به‌این ترتیب، تمرکز بر مفهوم‌پردازی بازم اهمیت بیشتری می‌یابد.

۳-۱۲ مورد: تحلیل مدیریت عملکرد در شهرستان گرو^۱

شهرستان گریتر گروث (گرو)^۲، شهری متوسط واقع در بخش میانی کشور، شهرستانی رو به رشد است. این شهرستان که سه دهه پیش تأسیس شد، در حال حاضر، بیش از ۱۰۰۰۰۰ سکنه و ۴۲۰۰۰ شغل دارد. شورای شهر برای سال ۲۰۱۰ دو هدف برای خود تعیین کرده است: ۱۴۰۰۰۰ نفر سکنه و در مجموع، ۷۵۰۰۰ شغل. به موازات چنین رشدی، افزایش تقاضا در زمینه امکانات متعدد مانند احداث مسکن، محیط زیست، امکانات خرید، زیرساخت و شهرک‌های صنعتی پدید خواهد آمد. از این رو، مقامات شورای شهر بر آن شدند که روی چهار موضوع تمرکز کنند:

- زندگی، تحرک، ایمنی، بهداشت و پایداری؛
- استقلال اجتماعی؛
- حداقل سطح زندگی؛
- توسعه آموزشی و فرهنگی چندگانه.

دستگاه اداری گرو، با به خدمت گرفتن هزار کارمند، شامل شش بخش (امور شهری، توسعه شهری، سازندگی و محیط زیست، جامعه، امور اجتماعی و حمایت از کسب و کار) و دو اداره کارکنان (کارکنان ارتباطات و شرکت) است. مدیران بخش‌ها و مدیر شهرستان، گروه مدیریت را تشکیل می‌دهند، که مسئولیت اجرای سیاست‌ها را برعهده دارد. بخشی از این مسئولیت، تهیه و هدایت فرایند تصمیم‌گیری سیاست‌ها از طریق شورای شهر است. مدیر شهرستان ریاست اداره شهرداری را برعهده دارد و از این رو، مسئول مقامات دولت محلی است. مسئولیت مدیران بخش‌ها نیز اجرای سیاست‌های پذیرفته شده در بخش خود آنهاست.

در نظام کنونی مدیریت عملکرد، بر داده‌های مالی تأکید می‌شود. در زمینه نتایج و آثار، اطلاعات زیادی در دست نیست، چرا که نظام کنونی نمی‌تواند این‌گونه اطلاعات را تأمین کند. سازمان در پیش‌بینی‌های دقیق و نیز برخورد با افراد در مورد نتایج با مشکل مواجه است. عملکرد نامناسب و پیش‌بینی‌های بدبینانه، به خودی خود پیامدهایی

۱. مطالب مورد حاضر مبتنی است بر: Waal and Gerritsen-Medema, 2006.

2. The City of Greater Growth (GROW)

ندارد. برای تمامی کارکنان، مصاحبه عملکرد و ارزشیابی سالانه وجود دارد. با این همه، پاسخ‌گویی به نتایج به‌دست آمده (تحقق اهداف سیاست‌ها و استفاده از منابع)، فرایندی سنگین محسوب می‌شود، زیرا نگاه بیشتر سیاست‌مداران به آینده است و نه گذشته، از این رو، به‌طور معمول به اینکه نتایجی محقق می‌شود یا نه، علاقه‌ای نشان نمی‌دهند.

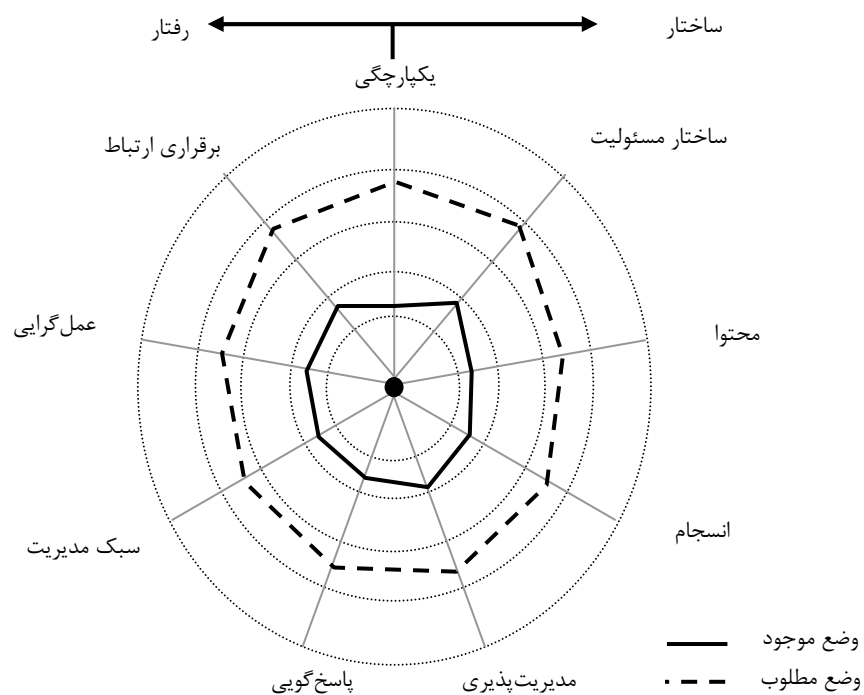
۱-۳-۱۲ به‌کار بستن تحلیل مدیریت عملکرد

ناظر کارکنان شرکت، بیشتر در درون اداره کارکنان شرکت، تحلیل مدیریت عملکرد را در شهرستان گرو به انجام رساند. این اداره در سال ۲۰۰۰ با هدف اصلاح سیاست‌گذاری و مدیریت منابع تأسیس شد. این کار مستلزم شیوه جدید مدیریت و هدایت بود، که مدیریت دانشگاهی، مدیریت یکپارچه و تمرکز جدی بر کنترل مدیریت را شامل می‌شد. اداره کارکنان شرکت، از شورای شهر به‌ویژه در موضوعات کنترل مدیریت، حمایت می‌کرد. از آنجاکه در آن زمان، شهرداری دو پروژه عمده اصلاحی در حوزه مدیریت عملکرد را در دست انجام داشت، سازمان به‌منظور دریافتن آنکه آیا نیازی به اقدامات بیشتر برای اصلاح محرک عملکرد آن هست یا نه، به مشارکت در این تحقیق علاقه‌مند بود. پرسش‌نامه تحلیل مدیریت عملکرد را دو تن از اعضای گروه مدیریت، ناظر شرکت و پنج نفر از کارکنان اداره کارکنان شرکت تکمیل کردند. نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد به‌دست آمده و میانگین امتیازات در نمودار ۲-۱۲ و جدول ۳-۱۲ ارائه شده است.

در نمودار ۲-۱۲، امتیازات کنونی و مطلوب، دایره‌های کاملی را تشکیل می‌دهند که نشان می‌دهد گرو به یک اندازه به ابعاد ساختاری و رفتاری مدیریت عملکرد توجه دارد. در همین حال، میانگین امتیاز تمامی ابعاد در وضعیت کنونی ۳/۵ و بر مبنای مقیاس ۱ تا ۱۰ بیانگر آن است که پاسخ‌گویان استفاده از مدیریت عملکرد در خدمات شهری را ناکافی می‌دانند. این مقدار باید تا میانگین ۷/۵ اصلاح شود و بهبود یابد.

با نگاهی به انحراف‌های معیار، درمی‌یابیم که به‌ویژه در مورد وضعیت کنونی، نظر پاسخ‌گویان با یکدیگر متفاوت است. این موضوع را می‌توان چنین توجیه کرد که به‌دلیل

رشد سریع شهرداری و تأسیس اداره کارکنان شرکت، مدیران وقت کافی برای بررسی ساختار کیفیت نظام مدیریت عملکرد کنونی نداشتند. ابعادی از نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد در گروه که دارای مقادیر بسیار بیشتر یا کمتر از میانگین ۳/۵ است، در چهار زیربخش بعد بررسی می‌شود. این ابعاد عبارت‌اند از ساختار مسئولیت، محتوا، مدیریت پذیري.



نمودار ۲-۱۲ نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد همراه با امتیازات شهرستان اقتصادی گروه

جدول ۳-۱۲ امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد در مورد شهرستان اقتصادی گرو
(شامل انحراف‌های معیار)

| وضعیت کنونی | ساختار مسئولیت | سازگاری | یکپارچگی | قابلیت اداره | پاسخ‌گویی | سبک مدیریت | جهت‌گیری اقدام | برقراری ارتباط | هماهنگی | میانگین |
|-------------|----------------|---------|----------|--------------|-----------|------------|----------------|----------------|---------|---------|
| ۴/۰ | ۳/۱ | ۳/۶ | ۴/۰ | ۳/۵ | ۳/۵ | ۳/۵ | ۳/۵ | ۲/۹ | ۳/۵ | ۳/۵ |
| ۱/۵ | ۰/۸ | ۱/۰ | ۱/۰ | ۰/۸ | ۱/۲ | ۰/۹ | ۱/۲ | ۱/۱ | ۱/۵ | ۱/۵ |
| ۷/۸ | ۷/۵ | ۷/۹ | ۷/۵ | ۷/۶ | ۷/۶ | ۷/۶ | ۷/۶ | ۷/۱ | ۷/۵ | ۷/۵ |
| ۷/۰ | ۱/۱ | ۰/۸ | ۰/۸ | ۰/۷ | ۱/۱ | ۰/۷ | ۰/۷ | ۱/۰ | ۷/۰ | ۷/۰ |

۱-۱-۳-۱۲ ساختار مسئولیت

امتیاز ساختار مسئولیت، بیشتر از امتیاز میانگین است. کمی پس از ورود مدیر جدید به شهرستان اقتصادی گرو در سال ۲۰۰۰، طرحی به نام مدیریت یکپارچه مانیفست آغاز شد. اساس این طرح، پاسخ‌گو بودن کامل مدیران بخش‌ها در زمینه اجرای سیاست‌ها، منابع مورد نیاز و نتایج و مقصود از آن نیز افزایش احساس مسئولیت به عملکرد سازمان در کل شهر بود. این طرح، آغاز اصلاح مستمر به‌شمار می‌رفت و دربرگیرنده گذار از مدل بخش‌ها با شش مدیر به مدل بخش‌ها با سه مدیر بود. این اقدام، رهبری جسورانه نام داشت و هدف آن عبارت بود از:

- اصلاح یکپارچگی میان سیاستگذاری و اجرا؛
- مشخص‌تر شدن وظایف و مسئولیت‌ها؛
- افزایش پاسخ‌گویی؛
- اصلاح و بهبود مشتری‌مداری؛
- ارتقای کیفی مدیریت و کارکنان؛
- اصلاح و بهبود برقراری ارتباط در سراسر سازمان.

طرح‌های اصلاحات توجه و تأکیدی تازه به ساختار مسئولیت در ارائه خدمات دستگاه‌های اداری گرو دارند. با این‌همه، چند تن از مدیرانی که در تحلیل مدیریت عملکرد مشارکت داشتند، یادآور شدند که هنوز ابزارهای مناسب برای اجرای مدیریت یکپارچه در دسترس نیست و سازمان نیز تفکر یکپارچه نشان نداده است. بسیاری از مدیران، روی نتایج حوزه مسئولیت خاص خودشان متمرکز بودند (تفکر کارکردی)، نه روی نتایج کل سازمان. از آن گذشته، گروه مدیریت زیر فشار عملیات هرروزه، تصمیمات موردی بسیار زیادی می‌گرفت.

۲-۱-۳-۱۲ محتوا

در تحلیل مدیریت عملکرد، امتیاز شهرستان اقتصادی گرو به لحاظ محتوا، اندکی کمتر از میانگین بود، که احتمالاً با همان تفکر کارکردی پیش‌گفته و متداول در این سازمان توجیه می‌شود. در تفکر کارکردی، عملکرد سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار دارد و در نتیجه، به‌طور معمول گزارش‌های عملکرد چندان اطلاعات راهبردی را دربر نمی‌گیرند. افزون‌بر این، بین مجموعه‌های گزارش‌دهی مدیریت در واحدهای سازمانی گوناگون، هماهنگی راهبردی زیادی وجود ندارد. مسئله دیگر اینکه اعضای شورای شهر از اولویت‌های راهبردی خود در مورد شهر مطمئن نبودند و این موضوع پیش‌بینی تحولات و تطبیق نظام مدیریت عملکرد براساس آن را برای کارمندان دولت دشوار می‌کرد. در نتیجه، اطلاعات مدیریت گرو با ارزش افزوده کم همراه بود.

۳-۱-۳-۱۲ مدیریت‌پذیری

شهرداری گرو، از طریق ابزار اطلاعات مدیریتی، انجام تحلیل‌های مالی از زوایای مختلف را میسر می‌ساخت. کارکرد رسوخ در اطلاعات این ابزار، به‌سرعت جزئیات بیشتری در زمینه اطلاعات فراهم می‌کرد. بسیاری از کارمندان اداری، از جمله متخصصان مالی و مدیران کل، در زمینه استفاده از این ابزار آموزش دیده بودند و از این‌رو، می‌توانستند از آن استفاده کنند، همین مسئله نشان می‌دهد که چرا امتیاز قابلیت اداره بیشتر از میانگین کنونی است.

۱-۳-۱-۴ هماهنگی

در گرو، از اطلاعات عملکرد برای ارزشیابی کارکنان استفاده می‌شود. بدیهی است که فرهنگ امتیازات تسویه وجود نداشت و افراد به دلیل عملکردشان، رسماً بازخواست می‌شدند. این رویه ویژگی بارز فرهنگ جاری در بسیاری از شهرداری‌هاست، که البته این واقعیت هم آن را تشدید می‌کند که اغلب ساختار تشویقی دولت (محلی) نیز همچنان مبتنی بر طول دوران خدمت و الزامات حقوقی دریافت دستمزد است و نه نتایج به دست آمده. گرو، در راستای اصلاح هماهنگی سازمانی خود، طرحی آزمایشی به نام قابلیت‌ها و برنامه‌های تحول فردی^۱ را در یک بخش آغاز کرده بود. این طرح بر حرفه و تحول یکایک کارکنان متمرکز بود. شرایط کارمند برای تحول چگونه است، چه آمال و آرزوهایی دارد و به چه نوع آموزشی علاقه نشان می‌دهد؟ هدف از این طرح آزمایشی، مرتبط ساختن توافقات نتیجه‌مدار با قابلیت‌ها و برنامه‌های تحول فردی کارکنان است، به گونه‌ای که بتوان با یکایک آنها در مورد نتایجی که باید در دوره بعد به دست آورند، به توافق رسید. در صورت موفقیت این طرح، گرو قابلیت‌ها و برنامه‌های تحول فردی را در کل سازمان به اجرا درخواهد آورد.

۱۲-۳-۲ پروژه‌های اصلاح در زمینه نتایج تحلیل مدیریت عملکرد

هنگام اجرای طرح تحلیل مدیریت عملکرد، شهرستان اقتصادی گرو دو پروژه عمده اصلاح دیگر را نیز در دست انجام داشت: رهبری جسورانه و قابلیت‌ها و برنامه‌های تحول فردی. دلیل اهمیت این پروژه‌ها این بود که به حوزه‌هایی می‌پرداختند که نشان می‌داد برخی از ابعاد نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد، به اصلاح نیاز دارد (جدول ۴-۱۲). با این همه، برای برقراری توازن بین جنبه‌های ساختاری و رفتاری مدیریت عملکرد، گرو باید اطمینان حاصل کند که برای ابعادی از تحلیل مدیریت عملکرد که زیر پوشش پروژه‌های اصلاح نیست، پروژه‌های دیگری به اجرا درمی‌آید. در نتیجه، پروژه‌های به نام گرو - عملکردمحور^۲ پیشنهاد می‌شود، که جنبه ساختاری مدیریت عملکرد و نیز جهت‌گیری اقدام را دربرمی‌گیرد. هدف پروژه عبارت است از معرفی آن دسته از

1. Competences and Personal Development Plans (PDP)
2. GROW, Performance-driven

شاخص‌های عملکرد که می‌توانند به نظارت فعال بر بودجه طرح‌های شهرداری کمک کنند. با معرفی مفهوم دوگانه‌سازی در چند سال پیش، که اجرای سیاست‌ها را از کنترل اجرا تفکیک می‌کرد، علاقه و توجه به ایجاد بودجه طرح‌ها و نتایج آن افزایش یافت. بودجه طرح‌ها مجموعه‌ای منسجم از محصولات، فعالیت‌ها و منابع با هدف دستیابی به نتایج اجتماعی مورد توافق خاص است. پرسش‌های مطرح در زمینه بودجه طرح‌ها عبارت‌اند از:

- می‌خواهیم به چه چیزی دست یابیم (کدام آثار و نتایج)؟
- برای این کار، به چه چیزهایی نیاز داریم (کدام محصولات و خدمات)؟
- این کار چه هزینه‌هایی دارد؟
- آیا به آنچه می‌خواستیم دست یافته‌ایم؟
- آیا به آنچه گفتیم عمل کرده‌ایم؟
- آیا هزینه‌ها مطابق آنچه فکر می‌کردیم، بوده است؟

جدول ۴-۱۲ مقایسه پروژه‌های اصلاحی در حال انجام گرو و تحلیل مدیریت

عملکرد

| نوع | ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد | پروژه اصلاح |
|---------|---------------------------|----------------------------------|
| ساختاری | ساختار مسئولیت | رهبری جسورانه |
| | محتوا | |
| | یکپارچگی | |
| | قابلیت اداره | |
| رفتاری | پاسخ‌گویی | رهبری جسورانه |
| | سبک مدیریت | رهبری جسورانه |
| | جهت‌گیری اقدام | |
| | برقراری ارتباط | رهبری جسورانه |
| | هماهنگی | قابلیت‌ها و برنامه‌های تحول فردی |

برای پاسخ به این پرسش‌ها، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ابزاری مؤثر به‌شمار می‌روند. پیرابند ۱-۱۲ نمونه‌ای از آن را به‌دست می‌دهد.

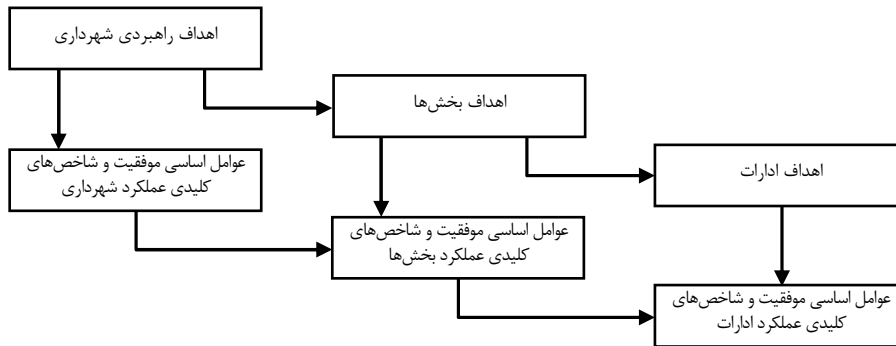
پیرا بند ۱-۱۲ نمونه عوامل اساسی موفقیت درباره گرو و شاخص های کلیدی عملکرد همراه آن

هدف: مبدل شدن «گرو» به شهری جالب توجه برای زیستن

عوامل اساسی موفقیت: شهری پاک

شاخص کلیدی عملکرد ۱: شکایات شهروندان در مورد پاکیزگی شهر

شاخص کلیدی عملکرد ۲: میانگین دفعات نظافت در سال



شکل ۳-۱۲ هماهنگی راهبردی در شهرداری

گرو، با تبدیل بودجه طرح به اهداف عینی و ملموس و نیز تغییر آنها در تمامی سطوح سازمانی به عوامل اساسی موفقیت و شاخص های کلیدی عملکرد، بر ارتباط راهبردی نظام مدیریت عملکرد خود خواهد افزود. اگر گرو روشی هم به منظور کسب داده های معتبر برای سنجش شاخص های کلیدی عملکرد با استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت موجود ایجاد کند، ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد ساختاری محتوا، یکپارچگی و قابلیت اداره را نیز بهبود خواهد بخشید. برای اطمینان از تمرکز بخش ها و ادارات بر اجرای کارآمد و کارای سیاست ها، هماهنگی عملکرد اهمیت اساسی دارد که می توان با تبدیل اهداف راهبردی، عوامل اساسی موفقیت و شاخص های کلیدی عملکرد شهرداری

به اهداف راهبردی و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد بخش‌ها و ادارات به آن دست یافت (شکل ۳-۱۲). تمرکز تمامی سطوح سازمانی با تأثیر مثبت، بر جهت‌گیری اقدام خواهد بود.

۱۲-۳-۳ اجرا و پیش‌شرط‌ها

برای اطمینان از آنکه پروژه گرو - عملکردمحور به شیوه‌ای کارا به اجرا درآید، شهرستان اقتصادی گرو به تدوین برنامه فعالیت‌های سطح بالا پرداخت (جدول ۵-۱۲). برای موفقیت این پروژه، گرو باید چند شرط را برآورده سازد؛ اول آنکه شورای شهر خود را متعهد بداند به تدوین مشخص اولویت‌ها و آرمان‌ها و از آن جمله انتظارات دستگاه اداری و نیز نسبت به معرفی مدیریت عملکرد و استفاده از آن اقدام کند. دوم آنکه گروه مدیریت شهرداری در کل متعهد به اصلاح ابعاد تحلیل مدیریت عملکرد باشند. مدیران بخش‌ها باید در زمینه ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و استفاده از آنها در حوزه‌های پاسخ‌گویی خود پیش‌قدم شوند و مثلاً با تأمین منابع این پروژه، حتی اگر به مفهوم صرف‌نظر از دیگر پروژه‌ها باشد و نیز با آموزش نحوه استفاده از این سیستم به افراد، رشته کارها را به دست گیرند. اعضای گروه مدیریت باید الگوی دیگر افراد سازمان باشند، یعنی باید آشکارا از نظام اصلاحی مدیریت عملکرد استفاده کنند و کارکنان را نیز در استفاده از مدیریت عملکرد آزاد بگذارند.

جدول ۵-۱۲ برنامه فعالیت‌های پروژه گرو - عملکردمحور

| مرحله | فعالیت‌ها |
|------------|---|
| آماده‌سازی | <ul style="list-style-type: none"> ● تعیین آرمان پروژه ● تدوین برنامه پروژه ● ایجاد سازمان/ گروه پروژه |
| تحلیل | <ul style="list-style-type: none"> ● تحلیل اسناد راهبردی کنونی (طرح‌های شورا، بودجه طرح‌ها و غیره) ● تحلیل اطلاعات عملکرد کنونی (آمارها، شاخص‌ها، پیمایش‌ها، شکایات و غیره) ● تدوین و کارآمدسازی اهداف راهبردی |

جدول ۵-۱۲ برنامه فعالیت‌های پروژه گرو - عملکردمحور

| فعالیت‌ها | مرحله |
|--|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● بحث و بررسی نتایج تحلیل ● آماده‌سازی کارگاه شورا | کارگاه MT |
| <ul style="list-style-type: none"> ● بحث و بررسی اهداف راهبردی ● ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی | اولین کارگاه شورا |
| <ul style="list-style-type: none"> ● تبدیل اهداف راهبردی به اهداف بخش‌ها و ادارات، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ● تدوین تعاریف برای تمامی شاخص‌های کلیدی عملکرد ایجاد شده | تعمیق |
| <ul style="list-style-type: none"> ● توافق در مورد تعاریف ● تعیین هدف‌گذاری‌ها برای شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی ● تعیین هدف‌گذاری‌ها برای شاخص‌های کلیدی عملکرد بخش‌ها و ادارات | دومین کارگاه شورا |
| <ul style="list-style-type: none"> ● به‌روزرسانی چرخه برنامه‌ریزی و کنترل ● تنظیم رهنمودهایی برای جلسات بازبینی در تمام سطوح ● تنظیم رهنمودهایی برای رفتار عملکردمحور | هماهنگی عملکرد |

چند سال اخیر، برای شهرستان اقتصادی گرو سال‌هایی پرتبوتاب بوده، چرا که بسیاری از پروژه‌های مختلف را هم‌زمان در دست انجام داشته است. این مسئله شورای شهر و مقامات شورا را واداشته که به بازبینی تمامی پروژه‌ها و تعیین اولویت‌ها بپردازند. تصمیم بر آن شد که نخست، تنها معدودی از طرح‌ها نهایی شود که در نتیجه آن، چندین پروژه در یکدیگر ادغام یا حذف شدند. تحلیل مدیریت عملکرد تأیید می‌کرد که گرو باید فعالیت‌های خود را برای اصلاح نظام مدیریت عملکرد گسترش دهد تا از آن به‌طور بهینه بهره بگیرد. نتایج تحلیل مدیریت عملکرد نشانه‌ای روشن از نحوه پیشبرد کار در اختیار شهرداری گذاشت، در پی آن، جدول زمانی پروژه گرو، عملکردمحور برای سال پیش رو تنظیم شد.

۱۲-۴ مورد: تحلیل مدیریت عملکرد در شرکت استقرار مجدد نیروی کار^۱

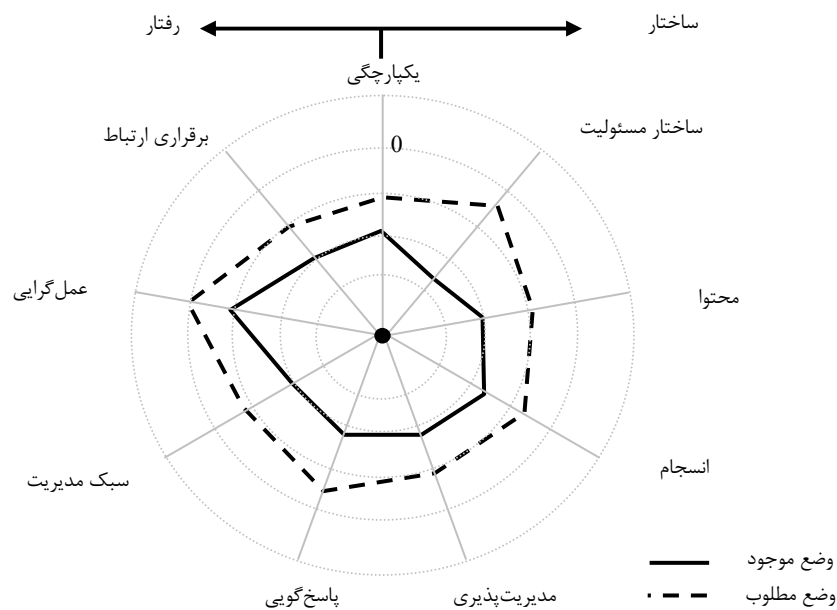
شرکت استقرار مجدد نیروی کار دو وظیفه عمده دارد: یکی، ارائه مشاوره به کارکنانی که در معرض خطر خروج از فرایند کار باشند یا قبلاً از این گردونه خارج شده باشند، تا به محل کار قبلی خود بازگردند، یا به محل کار دیگری از کارفرمای سابق خود یا کارفرمایی جدید بروند و دیگری، ارائه مشاوره به کارکنان دارای بیمه بیکاری برای به دست آوردن شغل معمول در بازار مشاغل. ابزارهایی که شرکت استقرار مجدد نیروی کار در اختیار دارد، عبارتند از: طرح‌های برنامه‌ریزی بازار مشاغل، برای شناسایی موارد استقرار احتمالی در شرکت‌های طرف قرارداد؛ ارائه دوره‌های آموزش تخصصی استقرار مجدد به کارکنان و نظارت و هدایتگری شرکت‌های طرف قرارداد. پیش از بازار استقرار مجدد نیروی کار، بازاری تنظیم شده بود که در آن معدودی از شرکت‌های تخصصی با مجوز دولت به ارائه خدمات استقرار مجدد می‌پرداختند. چند سال پیش، بازار استقرار مجدد خصوصی و پس از مدتی، رقبای زیادی وارد عرصه این بازار شدند، این موضوع موجب تشدید فشارها روی شرکت استقرار مجدد نیروی کار شد تا به سازمان عملکردمحور مبدل شود.

شرکت استقرار مجدد نیروی کار در سال‌های گذشته بسیار خوب عمل کرده است. این شرکت که در گذشته یازده کارمند داشت، امروز دارای دفتر مرکزی و ۱۰ شعبه و ۱۲۵ کارمند است. شعبه‌های شرکت در نقاط مختلف کشور پخش شده‌اند و اداره هریک از آنها برعهده یک مدیر شعبه است. گروه مدیریت مشتمل بر سه نفر با پشتیبانی دفتر کارکنان است. این شرکت به‌ویژه در گرفتن حق کمیسیون جدید با ارائه قیمت رقابتی به شرکت‌های طرف قرارداد و نیز در هدایت کارجویان برای پیوستن به محل کار جدید خوب عمل می‌کند. با این‌همه، مدت زمان یافتن طرف قرارداد جدید برای فرایند استقرار مجدد طولانی است؛ علت آن هم به غیرواقع‌بینانه بودن برنامه‌ریزی کار از سوی کارکنان شرکت استقرار مجدد نیروی کار و نیز نامشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها در سازمان برمی‌گردد.

به‌علت رشد سریع شرکت استقرار مجدد نیروی کار، کارکنان آن با رویه‌ها و فرایند کاری جدید که برای تطبیق با همین رشد معرفی شده‌اند، خود را وفق نداده‌اند. آنها ارتباط خود را با شرکت‌های طرف قرارداد نیز از دست می‌دهند، چرا که کارشان زیاد

1. Labour Reintegration Company Hands Out Of the Sleeves (HOOS)

است. همچنین مدیریت شرکت اطلاعات عملکرد مناسب را دریافت نمی‌کند تا برمبنای آن، به تصمیم‌گیری و اقدام بپردازد. عدم تعادل در نمودار تحلیل مدیریت عملکرد، براساس پرسش‌نامه تکمیل شده ازسوی گروه مدیریت و چند تن از مدیران شعبه‌ها، نشان‌دهنده وضعیت پیچیده در شرکت استقرار مجدد نیروی کار است (نمودار ۳-۱۲).



نمودار ۳-۱۲ نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد در مورد شرکت استقرار مجدد نیروی کار

شرکت استقرار مجدد نیروی کار، بر اثر رشد شدید درونی و تغییرات محیط بیرونی، به سازمانی در حال گذار مبدل شده است. با نگاهی به سبک مرکزیت مختلط شرکت، این واقعیت را آشکارا مشاهده می‌کنیم (جدول ۶-۱۲). پیکان‌های داخل جدول نشان‌دهنده تغییرات سبک مرکزیت است، که از برنامه‌ریزی راهبردی به کنترل راهبردی می‌رسد. بر اثر اختلاط سبک مدیریت، که ممکن است سردرگمی زیادی را در

شرکت موجب شود، امتیاز شرکت استقرار مجدد نیروی کار در بعد ساختار مسئولیت تحلیل مدیریت عملکرد بسیار پایین است. با نگاهی به جزئیات بیشتر در این بعد، معلوم می‌شود که اعضای گروه مدیریت رهنمودهای راهبردی ارائه می‌دهند و از این رو، اعضای مدیریت از آنچه می‌توانند و آنچه نمی‌توانند در کار خود انجام دهند، راهنمایی در اختیار ندارند. بیشتر اعضای گروه مدیریت شرکت استقرار مجدد نیروی کار از زمان آغاز به کار این شرکت در آن فعالیت داشته و رشد کسب‌وکار شرکت را تجربه کرده‌اند، بی‌آنکه سبک مدیریت شخصی خود را با آن تطبیق دهند.

جدول ۶-۱۲ سبک مرکزیت مختلط در شرکت استقرار مجدد نیروی کار

| تعریف | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی | |
|-----------------------|--|--|---|--|
| نوع صنایع | • صنایع به‌سرعت متحول، به‌تندی در حال رشد یا به‌شدت رقابتی. | • صنایع جافتاده و وضعیت‌های رقابتی باثبات. | مجموعه صنایع بسیار گوناگون. | |
| نقش مرکز | • دفتر مرکزی با واحد تجاری در تدوین برنامه‌ها و تصمیمات، مشارکت نزدیک و مفهومی روشن از هدایتگری. و حمایتگری است. | • براساس تمرکززدایی، برنامه‌ریزی به واحدهای تجاری سپرده می‌شود. نقش مرکز شامل بازبینی، ارزیابی «در اختیار» خود واحدهای تجاری باشد. | • دفتر مرکزی اصرار دارد | |
| نقش کسب‌وکار | شعبه‌ها و واحدهای تجاری به دنبال آن هستند که با دفتر مرکزی و دیگر واحدها در زمینه ابتکارات تجاری توافق کامل داشته باشند (در راستای اهداف راهبردی). | • شعبه‌ها و واحدهای تجاری برای راهبردها، برنامه‌ها و طرح‌ها مسئولیت خاص خود را دارند. | • شعبه‌ها و واحدهای تجاری موجودیت‌هایی هستند که برای دستیابی به منافع متقابل با یکدیگر کار می‌کنند. | |
| ساختار سازمانی | • وجود مجموعه‌ای بزرگ یا پرتوان از کارکنان کارکردی. وجود دفاتر خدماتی مشترک (بازاریابی، پژوهش و توسعه و غیره). | • مبتنی بر تمرکززدایی با تأکید بر عملکرد انفرادی شعبه و واحد تجاری. دفتر مرکزی در نقش ناظر راهبردی عمل می‌کند. | وجود حداقل کارکنان در سطح دفتر مرکزی، با تمرکز بر پشتیبانی و کنترل مالی. | |

جدول ۶-۱۲ سبک مرکزیت مختلط در شرکت استقرار مجدد نیروی کار

| تعریف | برنامه‌ریزی راهبردی | کنترل راهبردی | کنترل مالی |
|---------------------------|---|--|--|
| فرایند برنامه‌ریزی | تخصیص منابع براساس محرک الزامات راهبردهای بلندمدت. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی زیاد است. | • مذاکره اهداف عملکرد مالی و راهبردی. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی در حد متوسط است. | هیچ‌گونه فرایند رسمی برنامه‌ریزی راهبردی بر اهداف مالی و بودجه سالانه شعبه/ واحد تجاری متمرکز نیست. تأثیر برنامه‌ریزی دفتر مرکزی کم است. |
| فرایند کنترل | • دفتر مرکزی برای کنترل نتایج مالی ماهانه اولویت کمی قائل می‌شود؛ کنترل انعطاف‌پذیر است. | • دفتر مرکزی به کنترل منظم نتایج واقعی در برابر نتایج برنامه‌ریزی شده در اهداف مالی و غیرمالی می‌پردازد. | • دفتر مرکزی بر اهداف و نتایج مالی (عقد قرارداد) متمرکز است؛ کنترل صرفاً مالی است. |
| تمرکز بر خلق ارزش | • ایجاد واحدهای تجاری جدید برای توسعه تجاری درازمدت. | (تسهیل + هماهنگ‌سازی) اهداف و راهبردهای بلندمدت شعبه‌ها/ واحدهای تجاری. | اصلاح عملیات بهره‌برداری و کنترل مالی. |

بخش عمده گزارش‌های مدیریت، مالی است؛ اطلاعات غیرمالی وجود ندارد یا به صورت موردی تأمین می‌شود. در شرکت به این‌گونه اطلاعات بسیار نیاز است، اما سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات موجود برای تأمین آن طراحی نشده‌اند. اصولاً خبری از گزارش‌دهی موارد استثنا در کار نیست. جای تعجب آنکه این مسئله مشکلی پیش نمی‌آورد، چرا که شعبه‌ها به‌رحال اطلاعات خودشان را به‌دست می‌آورند، اما از نتایج دیگر شعبه‌ها یا به‌طور کلی، از شرکت استقرار مجدد نیروی کار اطلاعی ندارند. از آنجاکه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد تعریف نشده‌اند، نظارت چندانی بر اجرای راهبرد در سطح شعبه صورت نمی‌گیرد. شعبه‌ها نمی‌دانند نقش آنها در تحقق راهبرد چیست، که البته تا حدودی نامشخص است. در جریان بودجه‌بندی، مذاکرات زیادی صورت می‌گیرد، اما در پایان کار، گروه مدیریت هدف‌گذاری‌ها را به

شعبه‌ها تحمیل می‌کند، که این کار انگیزه مدیران شعبه‌ها را می‌گیرد، چرا که احساس می‌کنند بودجه‌ای غیرواقع‌بینانه به آنها تحمیل می‌شود.

گروه مدیریت و مدیران شعبه‌ها، از گزارش‌های مدیریت برای هدایت و تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. اغلب تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای حسی صورت می‌گیرد. با توجه به نامشخص بودن ساختار مسئولیت، مدیران نمی‌دانند که مسئولیت کدام شاخص‌ها (از نوع مالی) را بر عهده دارند. آنها به نتایج شعبه خود نیز احساس مسئولیت نمی‌کنند، چه رسد به نتایج کلی شرکت استقرار مجدد نیروی کار. در سازمان، از فرهنگ معامله، معامله است خبری نیست، زیرا در صورت تأخیری بودن نتایج، مدیران بازخواست نمی‌شوند. با این‌همه، بازخواست کارکنان تا حدی با جدیت و نه همیشه صورت می‌گیرد و همین کارکنان نیز از هدایت‌گری و پشتیبانی لازم بهره‌مند نیستند. برای اصلاح مستمر در شرکت، محرک واقعی وجود ندارد. برقراری ارتباط یک‌سویه است و تسهیم دانش میان شعبه‌ها یا شعبه‌ها و دفتر مرکزی، دیده نمی‌شود.

واکنش گروه مدیریت شرکت استقرار مجدد نیروی کار به نتایج تحلیل مدیریت عملکرد از غافلگیر شدن آن حکایت دارد. این گروه درمی‌یابد که رشد سریع شرکت مشکلاتی را بیش از آنچه می‌دانستند، یا خود دریافته بودند، به بار آورده است. برای آنها روشن است که در چند سال گذشته، به کیفیت فرایند مدیریت توجه کافی نشده است. نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد نقاط شروع را در اختیارشان قرار می‌دهد تا راه بیافتند. در شور و مشورت متقابل با مدیران شعبه‌ها تصمیم گرفته می‌شود که با مهم‌ترین نقطه اشکال، یا همان ساختار مسئولیت، مقابله و آنگاه دیگر ابعاد اصلاح شود. این تصمیمات شامل اقدامات زیر بود:

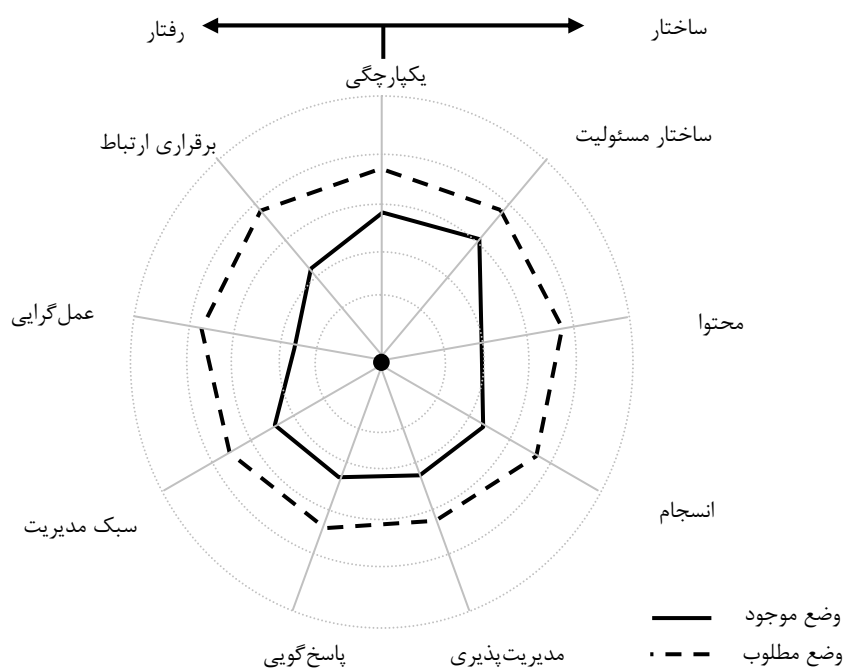
- اتخاذ تصمیمی روشن در مورد انتخاب سبک مرکزیت (کنترل راهبردی). براساس این انتخاب، بناست وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات گروه مدیریت و نیز مدیران شعبه‌ها بازبینی و بازتعریف شوند.

- براساس سبک مرکزیت، بناست نیازهای اطلاعاتی همه سطوح مدیریت بازتعریف شوند. اطلاعات غیرمالی به بخشی مهم در گزارش‌های جدید مدیریت مبدل خواهد شد. جلسات و ساختارهای ارتباط حول محور گزارش‌های جدید شکل خواهد گرفت.

● ارزش‌های عملکردمحور برای شرکت استقرار مجدد نیروی کار تعریف خواهند شد. هدایت و پشتیبانی کارکنان از سوی مدیران، جایگاهی مهم در این ارزش‌ها خواهد یافت. مدیریت شرکت استقرار مجدد نیروی کار درمی‌یابد که تا رسیدن به وضعیت مطلوب، هنوز راه درازی در پیش دارد، چنان‌که از نمودار راداری شرکت استقرار مجدد نیروی کار نیز پیداست. با این حال، متوجه می‌شود که شرکت چاره دیگری ندارد، مگر آنکه برای ماندگاری در بازار رقابت فزاینده استقرار مجدد نیروی کار، این شرکت (استقرار مجدد نیروی کار) به شرکتی عملکردمحورتر مبدل شود.

۱۲-۵ مطالعه موردی: تحلیل مدیریت عملکرد در کارگزاری کاریابی موقت هلند

همان‌گونه که در فصل یازدهم تشریح شد، دو سال پیش، کارگزاری کاریابی موقت هلند مبادرت به نوعی تجدید سازمان کرد که طی آن، ساختارها، وظایف و مسئولیت‌های جدید تعریف شدند و نظام جدید مدیریت عملکرد به اجرا درآمد. پس از تجدید سازمان، مدیرعامل کارگزاری با خود می‌گفت که آیا به‌راستی کارکنان سازمان عملکردمحورتر شده‌اند یا نه. پاسخ این پرسش در شرایط نامطلوب اقتصادی آن زمان که کارگزاری‌های کاریابی موقت با افزایش رقابت و در نتیجه آن، با فشار نزولی قیمت‌ها مواجه بودند، بسیار اهمیت داشت. خانم مدیرعامل تصمیم گرفت که برای رسیدن به پاسخ پرسش خود، به تحلیل مدیریت عملکرد بپردازد. به این منظور، کارگاهی یک‌روزه سازمان‌دهی شد که در جریان آن، تمامی مدیران واحدهای تجاری کارگزاری کاریابی موقت هلند به‌صورت انفرادی پرسش‌نامه تحلیل مدیریت عملکرد را تکمیل کردند. میانگین امتیازات ترکیبی مدیران برآورد و در نمودار راداری وارد شد، آنگاه از سوی شرکت‌کنندگان کارگاه مورد بحث و بررسی گسترده قرار گرفت. همچنین، نمودارهای راداری به‌طور جداگانه برای هر یک از واحدهای تجاری ترسیم شد. نمودار ۴-۱۲، نمودار راداری واحد تجاری شمال شرقی را نشان می‌دهد. در جریان بحث و بررسی‌ها، اصلاحات احتمالی نقاط اشکال در نمودارهای گوناگون، چگونگی امکان انجام این اصلاحات و نوع موانع پیش روی این کار مورد توجه ویژه قرار گرفت. این بحث و بررسی‌ها باید به پروژه‌های اصلاح عینی منجر می‌شد.



نمودار ۴-۱۲ نتیجه تحلیل مدیریت عملکرد در واحد تجاری شمال شرقی کارگزاری کاربایی موقت هلند

پرسش موردی ۱: قوت‌ها و ضعف‌های ابعاد مختلف رفتار عملکردمحور در واحد تجاری شمال شرقی کارگزاری کاربایی موقت هلند کدام‌اند؟ چگونه می‌توان ابعاد ضعیف را اصلاح و درعین‌حال، ابعاد قوی را حفظ کرد؟ اصلاح یک بعد، چه تأثیری بر ابعاد دیگر خواهد گذاشت؟

پرسش موردی ۲: رهیافت و اجرای پروژه اصلاح باید چگونه باشد؟ موانعی که طی اجرای این پروژه، ممکن است بر سر راه مدیر این واحد تجاری قرار گیرند، کدام‌اند و چگونه باید به آنها پرداخته شود؟

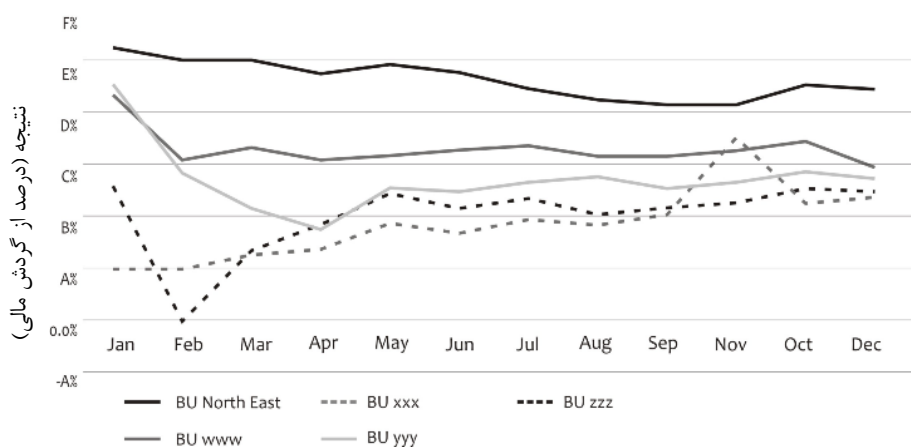
پس از یک سال، مدیرعامل بر آن شد که کارگاه دیگری را با حضور تمامی مدیران واحدهای تجاری برگزار کند. او بی‌صبرانه می‌خواست بدانند پروژه‌های گوناگون اصلاح و اجرا شده در سال گذشته، تأثیری بر امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد داشته است یا نه.

واحدهای تجاری، وقت زیادی صرف اجرای پروژه خاص جریان کاری کرده بودند. هدف از این پروژه عبارت بود از استانداردسازی فرایندهای عملیاتی اولیه‌ای که در همه واحدهای تجاری صورت می‌گرفت، مانند ثبت‌نام کارگران موقت بالقوه، ثبت شرکت‌های بالقوه طرف قرارداد این کارگزاری (کارفرمایانی برای کارگران موقت)، پرداخت دستمزد به کارگران موقت، صدور صورت‌حساب برای شرکت‌های طرف قرارداد، مدیریت روابط با طرف‌های قرارداد و نیز فعالیت‌های منابع انسانی در واحد مورد نظر. واحد تجاری شمال شرقی، برای تحرک جنبه رفتاری در مدیریت عملکرد، به اجرای چندین پروژه اصلاح دست زده بود، اما پس از آغاز پروژه جریان کاری، این پروژه‌ها اساساً متوقف شدند. نمودار ۵-۱۲، نمودار راداری واحد تجاری شمال شرقی را نشان می‌دهد که طی دومین کارگاه تحلیل مدیریت عملکرد ترسیم شد.

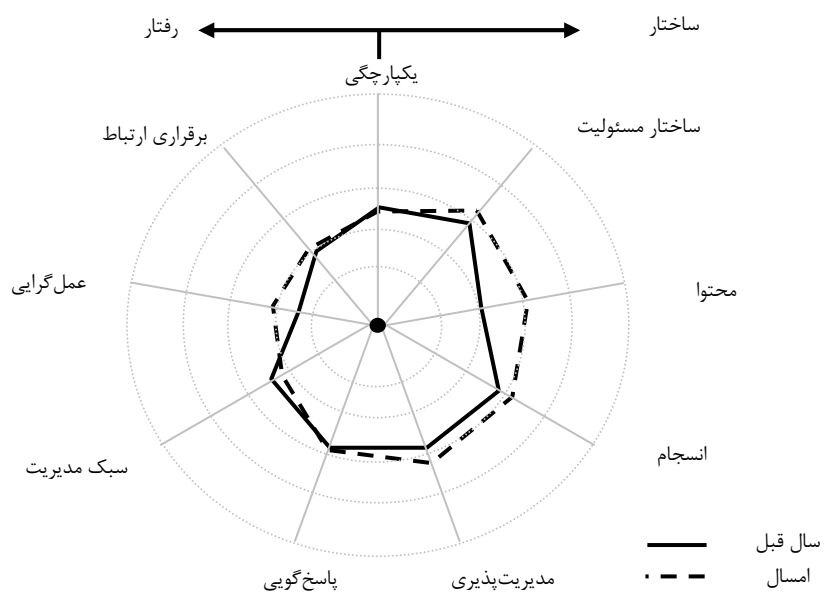
در کمال تعجب، مدیرعامل و مدیر واحد تجاری شمال شرقی، دریافتند که نمودار راداری واحد تجاری شمال شرقی، تنها نشان‌دهنده اصلاح حاشیه‌ای درزمینه جنبه رفتاری و به‌طور مشخص‌تر، در مورد بعد جهت‌گیری اقدام تحلیل مدیریت عملکرد بود و درزمینه جنبه ساختاری آن، اصلاح بسیار بیشتری صورت گرفته بود. تعجب آنها زمانی بیشتر شد که عملکرد واحد تجاری شمال شرقی در مقایسه با دیگر واحدهای تجاری در سال پیش را ملاحظه کردند (نمودار ۶-۱۲). هرچند، عملکرد واحد شمال شرقی همچنان در سطحی بالاتر از دیگر واحدها بود، اما نتایج آن پیوسته افت می‌کرد، درحالی‌که نتایج دیگر واحدها تا سطحی معین اصلاح و بهبود یافته بود که البته پس از آن، این نتایج نیز رنگ باخت.

پرسش موردی ۳: چگونه می‌توان نمودار راداری دوم و افت نتایج به‌دست آمده از واحد تجاری شمال شرقی را توجیه کرد؟ مدیر این واحد در سال پیش رو چه کاری باید انجام دهد؟

بخش دوم عملکرد سازمانی ۴۰۳



نمودار ۵-۱۲ نتیجه دومین کارگاه تحلیل مدیریت عملکرد در واحد تجاری شمال شرقی کارگزاری کارایی موقت هلند



نمودار ۶-۱۲ نتایج مالی واحدهای تجاری کارگزاری کارایی موقت هلند در سال گذشته

۱۲-۶ مطالعه موردی: رفتار عملکردمحور شرکت فرابنفش

دو سال است که شرکت فرابنفش با نظام جدید مدیریت عملکرد کار می‌کند؛ پیشرفتی چشمگیر صورت گرفته و نتایج، پیوسته بهبود یافته است، اما برادران ویلیامز هنوز از موضوعی احساس ناراحتی می‌کنند. به باور آنها شاید فرابنفش می‌توانست از طریق نظام جدید به منافع بیشتری برسد، اما از چگونگی آن کاملاً مطمئن نیستند: تغییر ساختار سازمانی؟ تمرکز بیشتر بر رفتار؟ هر دو؟ سرانجام پس از مدتی تردید در این موارد، بر آن شدند که با پیت فیلدز تماس بگیرند و از او بخواهند که برای فکر درباره یافته‌های مربوط به محرک عملکرد کارکنان فرابنفش، به بررسی مختصری بپردازد.

پیت با صرف چند روز وقت با مدیران و کارکنان مصاحبه می‌کند و افراد مختلف را در نوبت‌های کاری همراهی می‌کند. پس از آن، یادداشتی می‌نویسد که تمرکز آن بر مسائل تأثیرگذار بر رفتار عملکردمحور اعضای سازمان فرابنفش است.

پرسش موردی: پس از مروری بر یافته‌های پیت فیلدز، موارد ممکن در اصلاح و بهبود رفتار عملکردمحور اعضای سازمان فرابنفش چیست؟ به پیشنهادهای عملی بیانید.

پیرایند ۲-۱۲ یادداشت پیت فیلدز

مشاهدات کلی

● تمامی کارکنان شرکت فرابنفش به شرکت تعهد و التزام فراوان نشان می‌دهند. برای تولید محصولاتی با بهترین کیفیت بسیار تلاش شده است. وقتی چیزی مطابق برنامه یا انتظار پیش نمی‌رود، افراد واقعاً نگران می‌شوند. کارکنان بسیار تمایل دارند که قدمی به پیش بگذارند و بعد از ساعات کار هم به فعالیت مشغول باشند یا در جای دیگری کار کنند. آنها همچنین، برگه داده‌های مورد نیاز برای محاسبه شاخص‌های کلیدی عملکرد را آگاهانه تکمیل می‌کنند.

گروه مدیریت

● گروه مدیریت باید تاکنون با بهره‌گیری واقعی از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای دیگران نمونه شده باشد. اما اینها در حد حرف است و از رفتار باثبات خبری نیست. به گفته جلسات گروه مدیریت برای بحث و بررسی نتایج برگزار می‌شود. فعالیت گروه مدیریت در قالب یک گروه یا تیم حقیقی صورت نمی‌گیرد.

- مدیرعامل ایده‌های خوب کارکنان برای اصلاح شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی را بارها کنار گذاشته است. به محض اینکه افراد جرئت می‌کنند به ایده‌ای بیان‌دهند که باب میل گروه مدیریت نیست، احساس می‌کنند که دارد کله‌یشان خرد می‌شود. در نتیجه فضای سازمان به صورتی درآمدی که افراد همیشه بهانه دارند که: جان/گری/مارتین این را نخواستند.
- شکافی در گروه مدیریت در حال شکل‌گیری است، به گونه‌ای که گری می‌خواهد با تجدید ساختار دیگری، به اصلاح نتایج بپردازد، حال آنکه مارتین می‌خواهد در وهله نخست، افراد را توانمندتر سازند تا خودشان بتوانند نتایج کار خود را اصلاح کنند.
- جان به‌عنوان مدیرعامل هنوز هم بیش از حد درگیر عملیات روزمره است؛ به‌ویژه بخش کسب‌وکار آمریکا، فکر و ذکر او شده است. به‌نظر می‌رسد همین مسئله هم انگیزه جک کوپر، مدیرکل بخش آمریکا، را از بین می‌برد. گویا جان هم از پیش سراغ پروژه بعدی خود یعنی، ایجاد انبار کالایی در ایالات متحده رفته است.
- جان باید در مورد دستیابی به اهداف راهبردی فرابنفش بیشتر صحبت می‌کرد، اما همچنان درباره منابع و ارقام مطلق، بحث و بررسی می‌کند. کارایی در فرایند تولید برای او اهمیت روزافزون یافته است. دیگران نگران‌اند که این عامل در کیفیت تعیین‌کننده باشد.
- افراد هنوز هم به‌طور مستمر بابت عملکردشان از سوی گروه مدیریت بازخواست نمی‌شوند. درعین‌حال، جان می‌خواهد آن‌طور که خودش می‌گوید، در پایان سال با آنها روی امتیاز تسویه‌حساب کند. مارتین مدام اعتراض دارد که این کار شدنی نیست، آن هم وقتی گروه مدیریت حتی در پایان هر فصل از سال هم برای بررسی عملکرد مدیران و توقعات گروه مدیریت از آنها، با مدیران به‌گفت‌وگو نمی‌نشیند.
- براساس نقل‌قولی مستقیم از یکی از اعضای سازمان (بدون ذکر نام)، در یک کلام: اگر چیزی در درون گروه مدیریت تغییر نکند، فرابنفش همچنان ول خواهد بود!

کیفیت

- شاخص‌های کلیدی عملکرد در مورد کیفیت به اجرا در نیامده و از این‌رو، گزارش‌ها بیشتر شامل شاخص‌های تولید است. نقطه فروش منحصربه‌فرد فرابنفش، که به کیفیت محصولات و فرایندهای آن بازمی‌گردد، دستخوش تهدید می‌شود. در تنش مداوم میان کارایی و کیفیت، ظاهراً کیفیت قربانی می‌شود. همچنین، به‌نظر می‌رسد که گروه مدیریت، کیفیت را چندان جدی نمی‌گیرد.

تدارکات

- طی جلسه داخلی رضایت مشتری، اداره تدارکات بر مبنای مقیاس ۱ تا ۱۰ از اداره تولید نمره ۴ گرفت. جان اسمیت، رئیس تدارکات، هنوز به این نمره بد واکنشی نشان نداده است. وقتی از جان

در این مورد سؤال شد، پاسخ داد که چندین بار از اداره تولید، درخواست کرده که جلسه تشکیل دهند، اما آنها خیلی گرفتار کار بودند. پس از بررسی ماجرا، معلوم شد که او یک پست الکترونیک به اداره تولید فرستاده بود.

تولید

- کاملاً مشهود است که مدیران زیادی در طبقه تولید به چشم نمی‌خورند. میک جونز، مدیر تولید و لی براون، مدیر انبار و نیز سرپرستان آنها گوی سبقت را در غیبت از کار از دیگر مدیران ربوده‌اند. ظاهراً بیشتر وقت آنها صرف شرکت در جلسات گوناگون می‌شود.
- هیچ‌گونه بیلبوردی در مورد نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد تولید در طبقه فروشگاه دیده نمی‌شود، اگرچه چند ماه پیش در این مورد توافق شده است. افرادی که در خطوط تولید کار می‌کنند، به خوبی نمی‌دانند که باید چقدر کار کنند، چگونه کار کنند و کارشان در نوبت کاری قبل چطور بوده است.

سبک مدیریت

- اولویت‌ها به اندازه کافی معین نشده و تعداد نقاط مشخص شده روی فهرست موارد جهت اقدام، به گونه‌ای هشداردهنده افزایش یافته است. موارد اقدام چنان زیاد است که پیگیری همه آنها میسر نیست. در نتیجه، اقدامات زیادی بدون هرگونه کنترلی رها شده است.
- هدایتگری، قوت مدیران فرابنفش به شمار نمی‌رود. اگر در شرکت فرابنفش مشغول کار شوید، معارفه‌ای مختصر دارید و بعد هم به حال خود رها می‌شوید تا خودتان راه و چاه را پیدا کنید. افراد بنا به تجربه، آن هم وقتی مافوق‌ها به آنها نهیب می‌زنند، تازه می‌فهمند که چه کارهایی را می‌توانند و یا نمی‌توانند انجام دهند.
- حلقه بازخورد در فرابنفش بسته نیست. کلی سنجش و گزارش می‌شود، اما بحث و بررسی صورت می‌گیرد. این وضعیت در سطح بالا شروع می‌شود اما در جلسات گوناگون سطوح پایین‌تر نیز جای شک نیست که به عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد توجه کافی نمی‌شود. نقاط اقدام برای همیشه روی فهرست‌های اقدام باقی می‌مانند. کسی از آنچه از برخی اقدامات آموخته صحبتی به میان نمی‌آورد. دانشی میان ادارات یا سطوح سازمانی به اشتراک گذاشته نمی‌شود.
- افراد تمایل دارند به دیگران و به‌ویژه به مافوق‌های خود بگویند که چه کارهایی کرده‌اند و چه کارهایی می‌خواهند انجام دهند، اما از آنچه واقعاً به آن دست یافته‌اند، حرفی نمی‌زنند. اگر در این مورد از آنها سؤال شود - که زیاد هم اتفاق نمی‌افتد - خواهند گفت: همه چیز خوب است، موضوع خاصی برای گزارش نیست. باین‌همه، در پایان فصل کاری، معلوم می‌شود که بسیاری از اهداف و

هدف‌گذاری‌ها تحقق نیافته است. در این صورت پی بردن به علل آن و شناختن افراد مسئول دشوار می‌شود، به‌ویژه آنکه هنوز مسئولیت‌ها در شرکت نامشخص است.

● طی جلسات، وقتی کسی اقرار می‌کند که کار توافق شده را انجام نداده است، تسامح زیادی دیده می‌شود. افراد از اینکه دیگران بیشتر کوتاهی کرده باشند خوشحال می‌شوند، زیرا دیگر کاستی‌های خودشان چندان به چشم نمی‌آید.

● درباره اقدامات توافق می‌شود اما بدون ۱. تعیین اولویت‌ها، ۲. حل این قضیه که برای انجام آن اقدام وقت هست یا نه و ۳. بحث و بررسی در این زمینه که باید کدام اقدام یا فعالیت دیگر را متوقف کرد تا جایی برای کار جدید باز شود. بنابراین، بسیاری از اقدامات برنامه‌ریزی شده هیچ‌گاه جامه عمل نمی‌پوشد.

فرهنگ

● افراد احساس نمی‌کنند که فروشگاه خودشان را اداره می‌کنند. افراد ارشد، که سطح آنها از همان گروه مدیریت شروع می‌شود، آن‌چنان در عملیات روزمره درگیرند که دیگران هرگز احساس نمی‌کنند مسئولیت بخش آنها در شرکت برعهده خودشان است؛ آنها در هدف‌گذاری‌های حوزه مسئولیت خودشان هم به‌اندازه کافی دخالت ندارند. در نتیجه، وقتی اشکالی در کار پیش می‌آید، گرایش عموم بر این است که صبر کنیم و ببینیم گروه مدیریت از ما چه می‌خواهد.

● جلسات زیادی تشکیل می‌شود که تأییدی بر احساس ناتوانی است. این عبارات زیاد به گوش می‌رسد که باید در مورد آن کاری بکنیم، باید در مورد آن تصمیمی بگیریم، بگذارید کمی بیشتر در مورد آن بررسی کنیم، بگذارید تعیین تکلیف کنیم و ... با این‌همه، در واقع، تصمیمی گرفته نمی‌شود و از این‌رو، مشکلات پیش‌پاافتاده به مسائل جدی مبدل می‌شوند.

برقراری ارتباط

● برقراری ارتباط در درون شرکت فرابنفش، کارایی چندانی ندارد. بسیاری از ارتباط‌ها یک‌طرفه است و در بسیاری از جلسات گفت‌وگوی کافی صورت نمی‌گیرد.

● ردوبدل شدن پست الکترونیک آن‌قدر زیاد است که مدیران زمان زیادی را پای رایانه‌های خود صرف می‌کنند و به‌اندازه کافی برای اداره خود و مدیریت بر افرادشان وقت نمی‌گذارند. همچنین، به دلیل وجود فرهنگی مبنی بر ارسال رونوشت برای همه (فقط به این علت که نتوانند بگویند از آن موارد مطلع نبودند)، پست الکترونیک مهم در لابه‌لای دیگر پست الکترونیک گم می‌شود. کنترلی از جانب ارسال‌کننده برای آگاهی از اینکه شخص مورد نظر، واقعاً پیام را دریافت کرده یا نه در کار نیست؛ چه رسد به آنکه مشخص شود آیا دریافت‌کننده همان مفهومی را از پیام می‌گیرد که مورد نظر ارسال‌کننده بوده است یا نه.

بیشتر وقت جلسات به هدر می‌رود، چرا که هر بار باید معنی و مفهوم ارقام و نمودارها توضیح داده شود و علت آن هم برمی‌گردد به آنکه: ۱. افراد در مورد گزارش‌های جدید آموزش کافی نمی‌بینند، ۲. از نمودارهای مشخص به‌اندازه کافی استفاده نمی‌شود، ۳. اصلاً از تحلیل‌ها و مقایسه‌ها استفاده نمی‌شود و ۴. نکات کلیدی نمودارها به‌هیچ‌وجه در گزارش‌ها نمی‌آید.

نکات کلیدی

- موفقیت و پیشرفت هر سازمانی، متضمن آن است که اعضای آن بتوانند کارها را به انجام رسانند، براساس تعهدات عمل کنند، پیگیر تکالیف اساسی باشند و به پشتیبانی و بازخواست افراد در زمینه وعده‌هایشان بپردازند.
- اعضای سازمان باید مدیریت عملکرد پویای نتیجه‌مدار را جایگزین گزارش‌دهی منفعلانه از سنجش عملکرد کنند؛ به این منظور، به رفتار عملکردمحور نیاز دارند.
- بنا به تعریف، محرک عملکرد عبارت است از نوعی جهت‌گیری قوی عملکرد نزد اعضای سازمان که به ایجاد محرکی برای اصلاح و بهبود مستمر و نتایج بهتر بیانجامد.
- آمیزه‌ای از رفتار عملکردمحور و استفاده منظم از مدیریت عملکرد، به بهبود نتایج سازمانی منجر می‌شود.
- اصلاح مسائل رفتاری پیرامون استفاده از نظام مدیریت عملکرد، شامل پاسخ‌گویی، سبک مدیریت، جهت‌گیری اقدام و برقراری ارتباط، باید مورد توجه ویژه قرار گیرد.

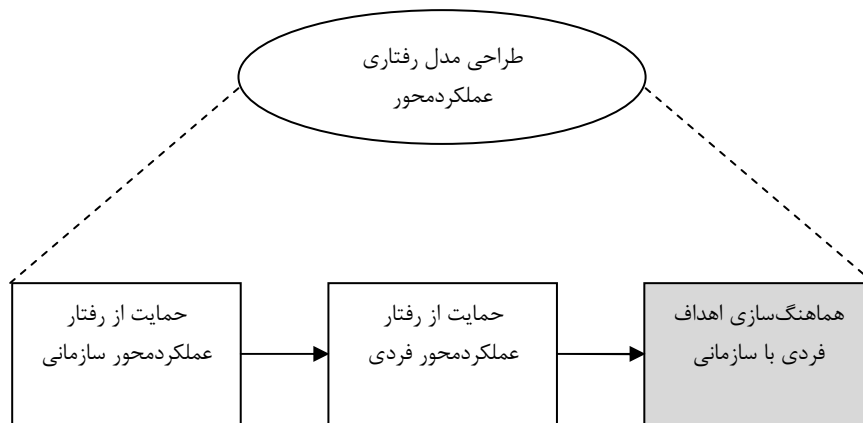
منابع و مآخذ

- Ahn, H. (2001). "Applying the balanced scorecard concept: an experience report", *Long Range Planning*, 34, 441-461.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A framework for analysis*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Bauer, J., Tanner, S. J. and Neely, A. (2004). "Benchmarking Performance Measurement, a Consortium Benchmarking Study", In A. Neely, M. Kennerly and A. Waters (eds.), *Performance Measurement and Management: Public and private*, Cranfield, UK: Centre for Business Performance, Cranfield University, 1021-1028.
- Holloway, J., Lewis, J. and Mallory, G. (eds) (1995). *Performance Measurement and Evaluation*, London: Sage.
- Jones, N. (1999). *Performance Management in the Twenty-first Century: Solutions for Business, Education and Family*, Boca Raton: St Lucie Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kloot, L. (1997). "Organisational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change", *Management Accounting Research*, 8, 47-73.
- Lipe, M. G. and Salterio, S. E. (2000). "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", *Accounting Review*, 75 (3), 283-298.
- Malina, M. A. and Selto, EM. (2000). *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, Paper Presented at the AAA Annual Conference, Philadelphia, 13-16 August.
- Marchand, D. A. Davenport, T. H. and Dickson, T. (2000). (ed.) *Mastering Information Management: Complete MBACompanion Management*, Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Martins, R. A. (2000). "Use of Performance Measurement systems: some Thoughts Towards a Comprehensive Approach", In A. Neely (ed.), *Performance Measurement: Past, present, and future*. Cranfield, UK: Centre for Business Performance, Cranfield University, 363-370.
- McNamara, C. and Mong, S. (2005). "Performance Measurement and Management: Some Insights from Practice", *Australian Accounting Review*, 15 (1), 14-15.
- Merchant, K. A. (1998). *Modern Management Control Systems: Text and cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Neely, A (1998). *Measuring Business Performance: Why, What and How*, London: Economist Books.
- Neely, A (2000). (ed.) *Performance Measurement: Past, Present, and Future*, Cranfield, UK; Centre for Business Performance, Cranfield University.
- Otley, D. (1994). "Management Control in Contemporary Organisations: Towards a Wider framework", *Management Accounting Research*, 5, 289-299.
- Pfeffer, J. and Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Radnor, Z. J. and McGuire, M. (2004). "Performance Management in the Public Sector: Fact or Fiction"? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 3 (53).
- Sandt, J., Schaeffer, U. and Weber, J. (2001). *Balanced Performance Measurement Systems and Manager Satisfaction*, Otto Beisheim Graduate School of Management.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Vagneur, K. and Peiperl, M. (2000). "Reconsidering Performance Evaluative Style", *Accounting, Organisations and Society*, 25, 511-525.
- Vodosek, M. and Sutcliffe, K. M. (2000). "Overemphasis on Analysis: Decision-Making Dilemmas in the Age of Speed", In R. E. Quinn, R. M. O'Neill and L. St Clair (eds.), *Pressing Problems in Modern Organisations (That Keep us up at Night)*, New York: Amacom.
- Vosselman, E. G. (1999). *Accounting en Gedrag: Zichtbare en Onzichtbare Effecten van Management Accounting*, Deventer: Kluwer.
- Waal, A. A de (2002a). *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems*, New York: Wiley.
- Waal, A. A de (2002b). *The Role of Behavioural Factors in the Successful Implementation and Use of Performance Management Systems*, PhD Dissertation, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Waal, A. A. de (2001). *Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value*, New York: Wiley.

- Waal, A. A. de and Gerritsen-Medema, G. (2006). "Performance Management Analysis: a Case Study at a Dutch Municipality", *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Waal, A. A. de and Kerklaan, L. EG. H. (2004). *De Resultaatgerichte Overhead*, The Hague: SDU.
- Waal, A. A. de, Randor, Z. J. and Akhmetova, D. (2004). "Performance-driven Behavior: a Cross-country Comparison", In A. Neely, M. Kennerly and A. Waters (eds), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Cranfield, UK: Centre for Business Performance, Cranfield University, 299-306.
- Williams, R. S. (1998). *Performance Measurement: Perspectives on Employee Performance*, London: International Thomson Business Press.
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance Business Results*, London: Chapman and Hall.

فصل سیزدهم هماهنگی راهبردی



شکل ۱-۱۳ هماهنگ‌سازی اهداف فردی با اهداف سازمانی

استفاده از اصطلاح مدیریت عملکرد گاه در متون مختلف گیج‌کننده است. در بیشتر متون آمریکایی، این اصطلاح برای توصیف فرایند مدیریت منابع انسانی به کار می‌رود؛ فرایندی مبنی بر تعیین انتظارات و آرمان‌های فردی، بازبینی و ارزشیابی عملکرد فردی، ارزیابی‌های عملکرد، تعیین قابلیت‌ها و تصمیم‌گیری در مورد پیامدهای پولی و غیرپولی عملکرد فردی. از سوی دیگر، در بیشتر متون غیرآمریکایی، مدیریت عملکرد به‌مثابه فرایندی مبنی بر تعیین و اجرای راهبرد در تمامی سطوح سازمان قلمداد می‌شود. متون اخیر، نشان می‌دهد که این دو شیوه استفاده از اصطلاح مدیریت عملکرد به‌سوی هم پیش می‌روند. کسانی که از دیدگاه منابع انسانی به مدیریت عملکرد می‌نگرند، اذعان می‌کنند که باید بین اهداف فردی و سازمانی پیوندی مستقیم وجود داشته باشد و در این میان، کسانی که از دیدگاه راهبردی به آن می‌نگرند، اذعان دارند که تنها از طریق مهارت‌ها و تعهد یکایک اعضای سازمان، می‌توان راهبردهای سازمانی را تحقق بخشید.

در اینجا، اظهارنظری متعارف در زمینه اهداف و آرمان‌های مدیریت عملکرد به روایت محقق مدیریت منابع انسانی، که البته این آرمان‌ها را به صورت پرسشی بیان داشته است، می‌پردازیم. (Walters, 1995):

- اهداف سازمانی کدام‌اند؟ می‌خواهیم به چه در چه وقت دست یابیم؟
- چگونه اهداف را اولویت‌بندی می‌کنیم؟ آیا انتظار داریم اولویت‌بندی با گذشت زمان تغییر کند؟
- قوت‌ها و ضعف‌های کنونی ما در زمینه این اهداف چیست؟ برای دستیابی به آرمان‌های خود، چه تغییر یا توسعه‌ای باید ایجاد کنیم؟
- آیا به مساعدت‌های ویژه از بخش‌های خاص سازمان نیاز داریم؟
- اهداف باید به چه شکل ارائه شود؟ مهارت‌ها، قابلیت‌ها، رفتارها و سبک‌های کاری شرکت چه پیامدهایی دارد؟

به جز دو پرسش مطرح شده در مورد آخر، دیگر پرسش‌ها مقارن با دیدگاه راهبردی مدیریت عملکرد است. این پرسش‌ها افزون بر دیدگاه راهبردی، مطلب مهمی را پیش می‌کشد، چرا که به صراحت مهارت‌ها، تجربه و قابلیت‌های اعضای سازمان را به صورت فردی دخالت می‌دهد.

سال‌ها افراد معتقد بودند که عملکرد کارکنان مهم‌ترین عامل در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان است (Gubman, 1998; Kouhy and Vedd, 1998). اما در عمل، اغلب دیدگاه منابع انسانی مدیریت عملکرد نادیده انگاشته می‌شود (Ashton, 1997; Stephen, 1998; and Roithmayr, 1998):

- اهداف ویژه اعضای سازمان در خلأ تعریف می‌شود که در نتیجه آن، این اهداف با اهداف راهبردی سازمان مرتبط نمی‌شوند. همچنین، بیشتر اوقات، این اهداف به خوبی نمایانگر آنچه اعضای سازمان انجام می‌دهند، نیست و به این ترتیب، پذیرش آنها سخت می‌شود و برای آنها انگیزه کافی به وجود نمی‌آید.
- بین اهداف یک واحد سازمانی و دیگر واحدها، ارتباط کافی برقرار نمی‌شود، در نتیجه واحدها نیازها و فعالیت‌های یکدیگر را به خوبی درک نمی‌کنند، همکاری دشوار است و هم‌پوشانی زیادی در فعالیت واحدها دیده می‌شود.

● اغلب میان مدیر و کارکنان، ارتباطی یک‌سویه (بدون بازخورد) برقرار است که موجب خستگی کارکنان می‌شود، چرا که آنها در مورد موضوعات، کلامی به زبان نمی‌آورند. افزون بر این، تأکید بر ارزشیابی رفتار آشکار است، حال آنکه بخش اعظم رفتار مناسب مانند کار گروهی و خلاقیت، چندان آشکار نیست. تمایل به ظاهرسازی دیده می‌شود، زیرا به گفته مسئول ارزشیابی، برخی معیارهای رسمی برای قضاوت در مورد عملکرد به کار می‌رود، حال آنکه او از معیارهای شخصی خود استفاده می‌کند.

● حفظ و نگهداری اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌اندازه کافی در چرخه برنامه‌ریزی و کنترل سازمان لحاظ نمی‌شود، که منجر به بروز اختلاف میان اهداف راهبردی و اهداف واحدهای سازمانی، گروه‌ها و یکایک اعضای سازمان می‌شود.

این مسائل موجب نارضایتی شده و اعضای سازمان را بی‌انگیزه می‌کند، از این‌رو، دیر سر کارشان حاضر می‌شوند یا غیبت می‌کنند، چندان دغدغه رضایت مشتری را ندارند و زودتر مشاغل خود را ترک می‌کنند. این نگرش ضعیف کاری، به بهره‌وری کمتر و عملکرد سازمانی ضعیف‌تر می‌انجامد. پروفیسور کر نیز این نکته را در مقاله معروفش در سال ۱۹۷۵ با عنوان درباره «حمایتی مبنی بر پاداش به A و درعین حال، امیدواری به B» یادآور شده است (Kerr, 1975). جالب‌تر آنکه در سال ۱۹۹۵، دیچانت^۱ و ویگا^۲ مشاهده کردند که این مسائل بیست سال پس از آنکه برای اولین بار توصیف شدند، هنوز هم مشکلاتی را به بار می‌آورند. به نظر آنها دیدگاه سازمان‌ها به مدیریت عملکرد همچنان قدیمی است، از این‌رو، نمی‌توانند از دیدگاهی جامع، به آنچه نتایج سازمانی مناسب را موجب می‌شود، بنگرند و همین‌طور هم مدیریت و سهام‌داران بیش از حد بر نتایج کوتاه‌مدت متمرکز می‌شوند. اگر سازمانی خواهان استفاده بهینه از تلاش‌های اعضای خود است، باید چهار پیش‌شرط را برآورده سازد:

- هماهنگی اهداف تمامی سطوح مدیریت، با مأموریت و راهبرد سازمان؛
- تبدیل اهداف به انتظاراتی مشخص در زمینه عملکرد اعضای سازمان؛

• آشنایی اعضای سازمان با چگونگی تحقق این انتظارات و اینکه چه نوع حمایتی را می‌توانند از مدیریت انتظار داشته باشند؛

• بهره‌برداری از مجموعه تمهیدات منابع انسانی (بررسی عملکرد، انگیزش‌ها، آموزش و توسعه) برای تحقق اهداف سازمان.

برای برآورده شدن این پیش‌شرط‌ها، کاسیو ۲۰۰۰ به جانب‌داری از ایده مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌پردازد که بنا به تعریف او، عبارت است از:

زمینه‌سازی برای آنکه همه، از سطوح بالای سازمان گرفته تا سطوح پایین، به اجرای کارای راهبرد کسب‌وکار بپردازند. این ایده عبارت است از استفاده از افراد با خردمندانه‌ترین شیوه ممکن با توجه با نیازهای سازمان، که البته این کار به‌خودی‌خود اتفاق نمی‌افتد، بلکه به این منظور، می‌توان از چارچوبی یکپارچه کمک گرفت که فعالیت‌های منابع انسانی را به‌گونه‌ای نظام‌مند با نیازهای راهبردی کسب‌وکار پیوند می‌دهد. این چارچوب در قسمت بعد توصیف می‌شود.

اهداف فصل سیزدهم

- آشنایی خواننده با اهمیت هماهنگ‌سازی تمامی نظام‌های مدیریت انسانی با مدیریت عملکرد در کل سازمان؛
- ارائه توصیفی از پیوند میان مدیریت قابلیت و مدیریت عملکرد؛
- آموزش خواننده در زمینه چگونگی استفاده از مدل هماهنگی عملکرد^۱ برای اطمینان از رسوخ مدیریت عملکرد در تمام سطوح سازمانی.

۱-۱۳ مدل هماهنگی عملکرد

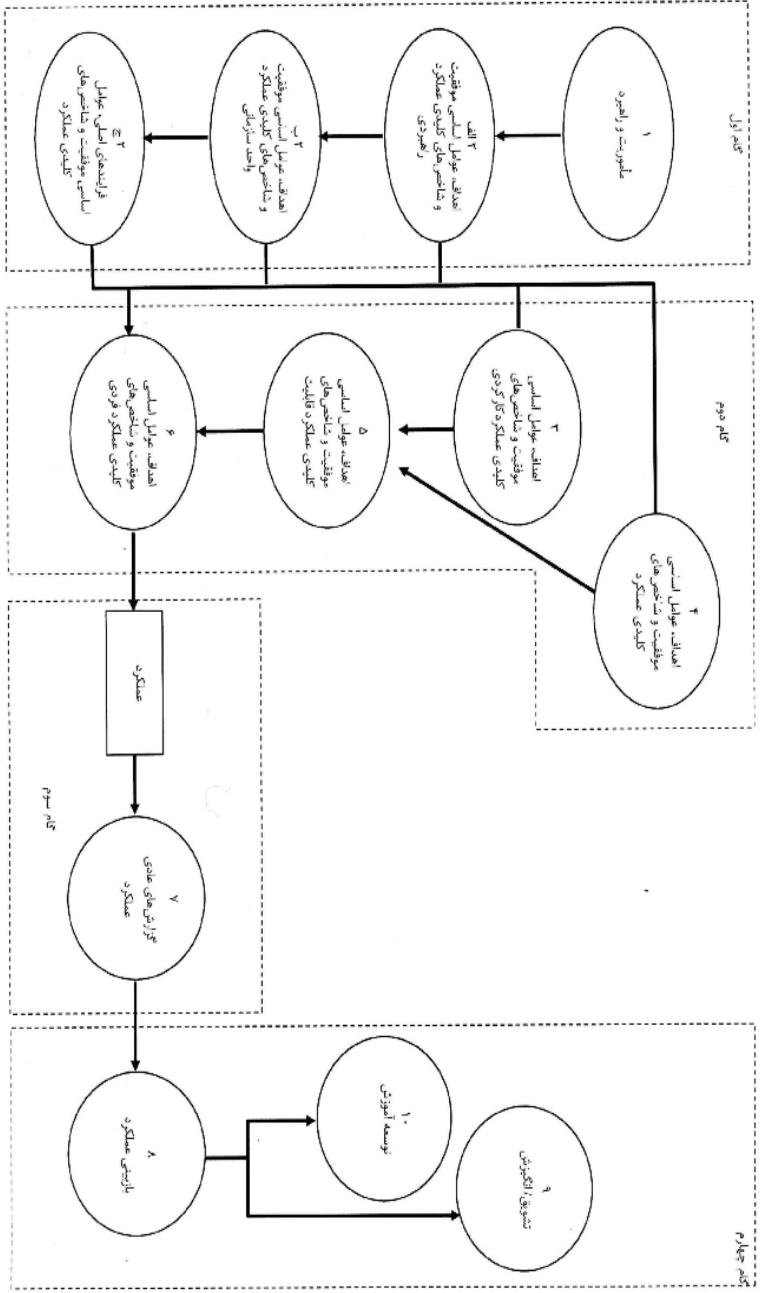
در مدل هماهنگی عملکرد، پیش‌شرط‌هایی که در قسمت پیش توصیف شد، به مدل منطقی تبدیل می‌شوند (Waal, 2001). هدف از این مدل، پشتیبانی از دستیابی به اهداف سازمانی است. به این منظور، همه اعضای سازمان باید ستانده‌ای هماهنگ با مأموریت و

راهبرد شرکت ارائه دهند. ستانده مورد نظر عینی شده و به صورت اهداف فردی درمی آید. با به کارگیری مدل هماهنگی عملکرد، میان اهداف سازمانی و فردی بهترین سازگاری تحقق می یابد. هماهنگی عملکرد کل فرایند مدیریت عملکرد را از ایجاد راهبرد، عوامل اساسی موفقیت و شاخص های کلیدی عملکرد گرفته تا ایجاد نظام های ارزشیابی، تشویق و آموزش عملکرد که مبتنی بر شاخص های فردی است، دربرمی گیرد. ارزش افزوده هماهنگی عملکرد در این واقعیت نهفته است که معیارهای ارزشیابی در مورد پرداخت های مرتبط با عملکرد شاخص های کلیدی عملکرد به طور مستقیم از اهداف راهبردی سازمان استخراج می شوند. مدل هماهنگی عملکرد شامل چهار گام است (شکل ۲-۱۳).

۱-۱-۱۳ گام اول

نقطه شروع فرایند هماهنگی عملکرد مأموریت و اهداف راهبردی سازمان است، که تدوین آنها با پاسخ به این پرسش ها صورت می گیرد: سازمان خواهان دستیابی به چیست؟ و چگونه می خواهد به آن دست یابد؟ (۱ در شکل ۲-۱۳). برای ملموس تر شدن راهبرد تا حد ممکن اهداف راهبردی عینی تدوین می شوند. برای سنجش آنکه این اهداف تحقق می یابند یا نه، عوامل اساسی موفقیت و شاخص های کلیدی عملکرد راهبردی تعریف می شوند (۲ الف در شکل ۲-۱۳).

واحدهای سازمانی می توانند با تبدیل اهداف راهبردی به اهداف ویژه واحدهای خودشان، که تلاش آنها برای دستیابی به اهداف واحدها را به دنبال دارد، از اجرای مأموریت و راهبرد سازمان پشتیبانی کنند. موفقیت واحد در این راه از طریق عوامل اساسی موفقیت و شاخص های کلیدی عملکرد، که برای هر یک از واحدهای سازمانی متفاوت است، سنجیده می شود (۲ ب در شکل ۲-۱۳). سرانجام نیز فرایندهای اصلی شناسایی می شوند، که سنجش آنها از طریق عوامل اساسی موفقیت فرایند و شاخص های کلیدی عملکرد فرایند صورت می گیرد (۲ ج در شکل ۲-۱۳). گام اول به طور مفصل در فصل هفتم شرح داده شده است. خلاصه ای از فعالیت هایی که در گام اول، باید سازمان به انجام رساند، شامل نهاده مورد نیاز برای اجرای فعالیت ها و افرادی که در آنها دخالت دارند، در جدول ۱-۱۳ ارائه شده است.



شکل ۲-۱۳ کام‌های چهارگانه در مدل هماهنگی عملکرد

جدول ۱-۱۳ فعالیت‌های گام اول در مدل هماهنگی عملکرد

| گام | فعالیت‌ها | نهادها | افراد درگیر |
|-------|---|---|------------------------|
| ۱ | ۱. شناسایی ویژگی‌های بخش صنعتی/ اجتماعی | مواد و مطالب مربوط به تحولات و روند در بخش صنعتی/ اجتماعی | گروه مدیریت هیئت مدیره |
| | ۲. اندیشیدن به آینده بخش صنعتی/ اجتماعی و تدوین سناریوهای راهبردی | کارگاه | هیئت نظارت |
| | ۳. تعریف آنچه سازمان می‌خواهد در آینده در صنعت آن و جامعه نقش داشته باشد و آنچه باید نقش آن در هر سناریو باشد | | |
| | ۴. تدوین راهبرد | | |
| ۲ الف | ۵. عینی ساختن راهبرد از طریق اهداف راهبردی | مصاحبه با کارکنان اصلی | گروه مدیریت |
| | ۶. تعریف عوامل اساسی موفقیت نتیجه و اقدام راهبردی | کارگاه | کارکنان اصلی |
| | ۷. تعریف یک یا چند شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر یک از عوامل اساسی موفقیت | | |
| | ۸. تبدیل اهداف راهبردی به اهدافی برای هر واحد سازمانی | مصاحبه با کارکنان اصلی | مدیران واحدها |
| ۲ ب | ۹. تعریف عوامل اساسی موفقیت نتیجه و اقدام برای هر یک از اهداف واحدهای سازمانی | کارگاه | |
| | ۱۰. تعریف یک یا چند شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر یک از عوامل اساسی موفقیت | | |
| | ۱۱. شناسایی فرایندهای اصلی هر واحد سازمانی | مصاحبه با کارکنان اصلی | مدیران واحدها |
| | ۱۲. تعریف عوامل اساسی موفقیت فرایند برای فرایندهای اصلی | کارگاه | |
| ۲ ج | ۱۳. تعریف یک یا چند شاخص کلیدی عملکرد برای هر یک از عوامل اساسی موفقیت | | |

۲-۱-۱۳ گام دوم

اهداف راهبردی و واحد و نیز فرایندهای اصلی، همگی به‌صورت نهاده برای اهداف کارکردی مختلف واحدهای سازمانی به‌کار می‌روند. این اهداف کارکردی مقتضیاتی است

که باید افرادی در سِمَت یا نقشی معین آنها را برآورده سازند تا افزایش ارزش به کسب‌وکار محسوب شوند. اهداف کارکردی به عوامل اساسی موفقیت کارکردی و شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی تبدیل می‌شوند (۳ در شکل ۲-۱۳). اهداف کارکردی مدیریت ارشد به‌طور مستقیم از اهداف راهبردی سازمان و اهداف کارکردی مدیریت واحدهای سازمانی نیز از اهداف واحدهای سازمانی به‌دست می‌آید. اهداف کارکردی کارکنان سطوح پایین‌تر به‌طور عمده، ریشه در اهداف عملیاتی دارد.

اغلب اعضای سازمان در پروژه‌های ویژه وقت‌گیر، به‌صورت موردی مشارکت دارند. برای اطمینان از آنکه این پروژه‌ها نیز در راستای مأموریت و راهبرد سازمان باشد، اهداف پروژه تعریف می‌شود. افزون‌بر این، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد پروژه و هدف‌گذاری‌ها تعریف می‌شود (۴ در شکل ۲-۱۳). سرانجام، قابلیت‌های دستیابی به همه اهداف کارکردی و پروژه شناسایی می‌شوند. دستیابی در این بافت، به معنی دستیابی به هدف‌گذاری انجام گرفته برای شاخص کلیدی عملکرد است. قابلیت‌ها در قالب دانش و مهارت‌هایی بیان می‌شود که شخص از آن برخوردار و به آن نیازمند است. اگر شخص فاقد این قابلیت‌ها باشد، آنها به اهداف قابلیت مبدل می‌شوند (۵ در شکل ۲-۱۳). در قسمت بعد مدیریت قابلیت به‌طور مفصل توضیح داده می‌شود.

اهداف کارکردی و پروژه زمانی به اهداف فردی مبدل می‌شوند که برای آنها هدف‌گذاری‌های فردی انجام گرفته باشد (۶ در شکل ۲-۱۳). هنگام تعیین این هدف‌گذاری‌ها، قابلیت‌های کنونی شخص مورد نظر لحاظ می‌شود. برای نمونه، اگر عضوی از سازمان تازه فعالیت خود در زمینه کارکرد خاصی را شروع کرده باشد، احتمالاً هدف‌گذاری فردی پایین‌تر از سطح معمولی تعیین خواهد شد تا شخص مجال برای خود گرفتن با حال و هوای کار داشته باشد. از سوی دیگر، اگر عضوی از سازمان بسیار مجرب بوده و سال‌ها در این کار یا مشابه آن فعالیت داشته باشد، تعیین هدف‌گذاری فردی برای آن کار در سطح بالاتر از میانگین متصور خواهد بود. اهداف فردی شامل اهداف کلی کارکردی و پروژه همراه با شاخص‌های کلیدی عملکرد و هدف‌گذاری‌های فردی و نیز اهداف قابلیت فردی همراه با شاخص‌های کلیدی عملکرد و هدف‌گذاری‌هاست. خلاصه‌ای از فعالیت‌هایی که در گام دوم، باید سازمان به انجام رساند، شامل نهاده مورد

نیاز برای اجرای آنها و افرادی که در آنها دخالت دارند، در جدول ۲-۱۳ آمده است.

جدول ۲-۱۳ فعالیت‌های گام دوم در مدل هماهنگی عملکرد

| گام | فعالیت‌ها | نهاده‌ها | افراد درگیر |
|-----|---|--|---|
| ۳ | <p>۱. تحلیل کارکردها و نقش‌ها در واحد سازمانی</p> <p>۲. تحلیل دامنه وظایف برای هر نقش و کارکرد</p> <p>۳. تبدیل وظایف به اهداف کارکردی برای هر نقش و کارکرد</p> <p>۴. تعریف عوامل اساسی موفقیت نتیجه و اقدام برای هر هدف کارکردی</p> <p>۵. تعریف یک یا چند شاخص کلیدی عملکرد برای هر یک از عوامل اساسی موفقیت</p> | <p>نمودار سازمان و شرح مشاغل</p> <p>مصاحبه با کارکنان اصلی واحد</p> <p>مورد نظر و اداره مدیریت منابع انسانی</p> <p>اهداف راهبردی، واحدها و عملیاتی</p> <p>عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد</p> <p>راهبردی، واحدها و عملیاتی کارگاه</p> | <p>مدیران واحدها</p> <p>کارکنان اصلی</p> <p>کارکنان مدیریت منابع انسانی</p> <p>مدیران</p> |
| ۴ | <p>۶. تعریف اهداف هر پروژه</p> <p>۷. تعریف عوامل اساسی موفقیت نتیجه و اقدام برای هر هدف پروژه</p> <p>۸. تعریف یک یا چند شاخص کلیدی عملکرد برای هر یک از عوامل اساسی موفقیت</p> | <p>مصاحبه با اعضای گروه پروژه کارگاه</p> | <p>اعضای گروه پروژه</p> <p>اعضای کمیته هدایت</p> |
| ۵ | <p>۹. شناسایی افراد با عملکرد مطلوب در هر کارکرد و هدف پروژه</p> <p>۱۰. گردآوری نمونه‌هایی از رفتار مناسب افراد با بهترین عملکرد</p> <p>۱۱. تبدیل نمونه‌های رفتاری به قابلیت‌های مورد نیاز برای نمایاندن آن رفتار (مانند دانش، مهارت‌ها و رفتار)</p> <p>۱۲. تعیین سطح قابلیت کنونی هر عضو سازمان</p> <p>۱۳. تعریف اهداف برای هر قابلیت ناموجود یا ناکافی</p> <p>۱۴. تعریف عوامل اساسی موفقیت اقدام و نتیجه برای هر هدف قابلیت</p> <p>۱۵. تعریف یک یا چند شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر یک از عوامل اساسی موفقیت</p> | <p>مصاحبه با مدیران</p> <p>مصاحبه با دارندگان عملکرد</p> <p>پرسش هسته‌ای عبارت است از: غالباً کارکنان برتر چه کارهایی را با موفقیت بیشتر در موقعیت‌هایی بیش از میانگین عملکرد همکاران خود انجام می‌دهند؟</p> <p>کارگاه</p> <p>مصاحبه با اعضای سازمان</p> <p>مصاحبه با اعضای گروه پروژه</p> | <p>کارکنان</p> <p>مدیران</p> <p>در صورت مقتضی: مشتریان و عرضه‌کنندگان</p> <p>منتخب</p> <p>کارکنان مدیریت منابع انسانی</p> <p>اعضای گروه پروژه</p> |

جدول ۲-۱۳ فعالیت‌های گام دوم در مدل هماهنگی عملکرد

| گام | فعالیت‌ها | نهادها | افراد درگیر |
|-----|--|--|-----------------------------|
| ۶ | <p>۱۶. تهیه پیش‌نویس برنامه عملکرد فردی همراه با اهداف فردی متشکل از اهداف کارکردی، پروژه و قابلیت به همراه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد آنها</p> <p>۱۷. تعیین هدف‌گذاری برای هر شاخص کلیدی عملکرد فردی، برای تمامی اعضای سازمان</p> <p>۱۸. ارزشیابی سالانه و در صورت لزوم، تعدیل اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد یا هدف‌گذاری‌های فردی تعدیل برنامه عملکرد فردی</p> | طرح‌بندی استاندارد برای برنامه عملکرد فردی | کارکنان مدیریت منابع انسانی |

۳-۱-۱۳ گام سوم

پس از تعریف اهداف و هدف‌گذاری‌های فردی، عضو سازمان می‌تواند در راه دستیابی به آنها کارش را آغاز کند. از طریق گزارش‌های عملکرد منظم دوره‌ای (برای نمونه، به شکل برگ ثبت امتیازات متوازن فردی)، شخص مورد نظر بازخوردی را دریافت می‌کند مبنی بر آنکه دستیابی به اهداف فردی همچنان در مسیر حرکت است یا نه (۷ در شکل ۲-۱۳). در صورتی که عملکرد بهبود نیابد یا بدتر شود، عضو سازمان می‌تواند همراه با عضو ارشد خود به تعریف اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه بپردازد. خلاصه‌ای از فعالیت‌های سازمان در گام سوم، شامل نهاده مورد نیاز برای اجرای آنها و افرادی که در آنها دخالت دارند، در جدول ۳-۱۳ آمده است.

۴-۱-۱۳ گام چهارم

در جریان بازبینی سالانه، عملکرد عضو سازمان به صورت رسمی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد (۸ در شکل ۲-۱۳). براساس این بازبینی، می‌توان حقوق و مزایای شخص

را تعدیل کرد. این کار به ساختار تشویق سازمان بستگی دارد (۹ در شکل ۲-۱۳). همچنین، در جریان بازبینی، اهداف و هدف‌گذاری‌های فردی برای سال پیش رو بررسی می‌شود و مدیر و کارمند در مورد آن به توافق می‌رسند.

جدول ۳-۱۳ فعالیت‌های گام سوم در مدل هماهنگی عملکرد

| گام | فعالیت‌ها | نهادها | افراد درگیر |
|-----|--|--|---|
| ۷ | ۱. تهیه پیش‌نویس طرح‌بندی برای بازخورد میان مدیران و اعضای سازمان ۲. تهیه پیش‌نویسی از مراحل ارائه داده‌ها، مورد نیاز برای گردآوری داده‌ها به‌منظور محاسبه شاخص‌های کلیدی عملکرد فردی ۳. محاسبه امتیازات مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد فردی ۴. تعیین روال گزارش‌دهی برای برگ ثبت امتیازات متوازن | طرح برگ ثبت امتیازات متوازن فردی برگ ثبت امتیازات متوازن فردی | کارکنان مدیریت منابع انسانی کارکنان امور مالی کارکنان فناوری اطلاعات |

بازبینی رسمی نهاد درخور اهمیت برای برنامه توسعه فردی را که برای همه اعضای سازمان تهیه می‌شود، تأمین می‌کند (۱۰ در شکل ۲-۱۳). این برنامه دربرگیرنده فعالیت‌هایی برای بهبود دانش و مهارت‌های عضو سازمان، بهبود عملکرد در وظیفه و کارکرد کنونی، یا آماده‌سازی شخص برای وظیفه و کارکرد بعدی اوست. خلاصه‌ای از فعالیت‌های سازمان در گام چهارم، شامل نهاد مورد نیاز برای اجرای آنها و افرادی که در آنها دخالت دارند، در جدول ۴-۱۳ آمده است.

جدول ۴-۱۳ فعالیت‌های گام چهارم در مدل هماهنگی عملکرد

| گام | فعالیت‌ها | نهادها | افراد درگیر |
|-----|--|---|--|
| ۸ | ۱. تحلیل نظام کنونی ارزشیابی و ارزیابی ۲. تعریف ویژگی‌های نظام جدید ارزشیابی و ارزیابی ۳. تعریف روال ارزشیابی ۴. بازبینی ارزشیابی عملکرد ۵. ثبت ارزشیابی در برنامه عملکرد فردی | مصاحبه با کارکنان اصلی مدیریت منابع انسانی کارگاه برگ ثبت امتیازات متوازن فردی | کارکنان مدیریت منابع انسانی مدیران کارکنان |
| ۹ | ۶. تعریف ویژگی‌های نظام جدید تشویق ۷. تعیین سطح تشویق در هر سطح عملکرد ۸. تهیه پیش‌نویس ساختار و روال تشویق ۹. اجرای نظام جدید تشویق ۱۰. ارزشیابی نظام تشویق | مصاحبه با اعضای گروه مدیریت و کارکنان اصلی مدیریت منابع انسانی. اطلاعات به‌دست آمده از مشاوران حقوق و دستمزد کارگاه | اعضای گروه مدیریت کارکنان مدیریت منابع انسانی مدیران |
| ۱۰ | ۱۱. تعیین عملکرد اعضای سازمان، شناسایی حوزه‌های نیازمند توجه، براساس نتایج تأخیری ۱۲. شناسایی علل عملکرد تأخیری و تأمل در راه‌حل‌ها/ اصلاحات ممکن ۱۳. تدوین اهداف یادگیری در زمینه طرح‌های آموزشی برای چاره‌اندیشی عملکرد تأخیری ۱۴. تعیین هزینه‌های آموزشی و دیگر راه‌حل‌ها ۱۵. تصمیم‌گیری و انتخاب در مورد آموزش درونی یا بیرونی | برگ ثبت امتیازات متوازن فردی برنامه توسعه فردی طرح‌های آموزشی | اعضای سازمان مدیران کارکنان مدیریت منابع انسانی |

احتمال دستیابی حقیقی به اهداف سازمان با استفاده از مدل تحلیل مدیریت عملکرد به‌طور چشمگیری بهبود می‌یابد، زیرا به‌این‌ترتیب، اهداف تمامی سطوح مدیریت در راستای یکدیگر قرار می‌گیرد و از این‌رو، همه اعضای سازمان می‌دانند که

چه چیزی برای سازمان مهم است و از آنها چه انتظاراتی می‌رود. همه در نظامی مبتنی بر ساختاری روشن کار می‌کنند. معیارهای ارزیابی و تشویق، به اهداف راهبردی سازمان مربوط می‌شود، یعنی این ابزارها از موفقیت راهبرد سازمانی به صورت مستقیم پشتیبانی می‌کنند. افزون بر این، معیارهای ارزیابی چه برای سازمان و چه اعضای سازمان، دارای تدوین و ارتباط مشخص است؛ این ویژگی آنها را پذیرفتنی و انگیزه‌بخش می‌سازد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مشخص بودن آرمان‌های اعضای سازمان، موجب بهبود انگیزه آنها در ارائه عملکرد مطلوب می‌شود. چنانچه عضو سازمان به ارتباط بین کار خود و اهداف راهبردی سازمان پی ببرد، این توانایی او محرک رفتار مثبت خواهد بود (Rucci et al., 1998; Bolger and Mulhern, 2005). با تدوین و نیز استفاده از اهداف فردی برآمده از راهبرد، ایجاد این فضای روشن محقق می‌شود. همچنین عدم قطعیت در زمینه معیارهای ارزیابی مورد استفاده برای مقاصد بازبینی و تشویق از میان می‌رود، چرا که پیشاپیش اعضای سازمان می‌دانند که از چه معیارهایی استفاده خواهد شد. شناسایی قابلیت‌ها و اهداف کارکردی به بهبود کیفیت تهیه شرح وظایف و نمایه قابلیت‌ها کمک می‌کند و سرانجام به حضور کارکنان واجد شرایط و مهارت‌های بهتر در سمت‌های مناسب منجر می‌شود.

اجرای اهداف و هدف‌گذاری‌های فردی و معیارهای ارزیابی مشخص، در پیوند با ساختار تشویقی انعطاف‌پذیر، می‌تواند به تغییر فرهنگ بیانجامد. تعهد کارکنان در مورد دستیابی به اهداف سازمان افزایش می‌یابد. استانداردهای آنچه خوب و آنچه اشتباه است نیز به گونه‌ای فزاینده مشخص و در سازگاری با یکدیگرند.

۲-۱۳ مدیریت قابلیت^۱

در سال‌های اخیر، ابداع شیوه‌های کارآمدتر در زمینه مدیریت بر عملکرد اعضای سازمان، به رکن اصلی توسعه سازمانی مبدل شده است. در قالب بخشی از این روند نیز شناسایی قابلیت‌های افراد، چه در ایفای نقش کلی در سازمان و چه در کمک خاص آنها در بافت

۱. مطالب این قسمت با کمک جولی لیندهورست (Julie Lindhorst) و گروه مشاوره لافورت (Laforte Consulting)، تهیه شده است.

کارکرد و نقش خود، جنبه‌ای اساسی داشته است (Cheng et al., 2005). در مدل هماهنگی عملکرد، در جریان گام دوم (شکل ۲-۱۳)، اهداف برای ایجاد قابلیت‌های فرد تدوین می‌شوند. بنا به تعریف، قابلیت عبارت است از مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که بر بخش عمده شغل (نقش یا مسئولیت) فرد تأثیر می‌گذارد و با آن شغل هم‌بستگی دارد، براساس استانداردهای کاملاً پذیرفته شده سنجش‌پذیر و بهبود آن از طریق آموزش و توسعه امکان‌پذیر است (Lucia and Lepsinger, 1999). قابلیت‌ها به لحاظ کارکردی باهم ارتباط دارند، از سطوح پایه تا پیشرفته رشد کرده و همچنان که یادگیری رخ می‌دهد، قابلیت‌ها نیز یکدیگر را تقویت می‌کنند. بین قابلیت‌های پایه و متمیزه می‌توان تمایز قائل شد. قابلیت‌های پایه عبارت‌اند از ویژگی‌هایی که برای موفقیت در کارکرد یا نقشی خاص لازم است. قابلیت‌های متمیزه عبارت‌اند از ویژگی‌هایی استثنایی که فرد را برتر و دستیابی به نتایج برجسته را میسر می‌سازد. از آغاز شکل‌گیری مفهوم قابلیت‌ها در اواخر دهه ۱۹۵۰، سازمان‌های سراسر جهان هرچه بیشتر از آن استفاده کردند، چرا که در مسائل کلیدی بسیار کمک‌کننده است؛ از جمله این مسائل عبارت‌اند از:

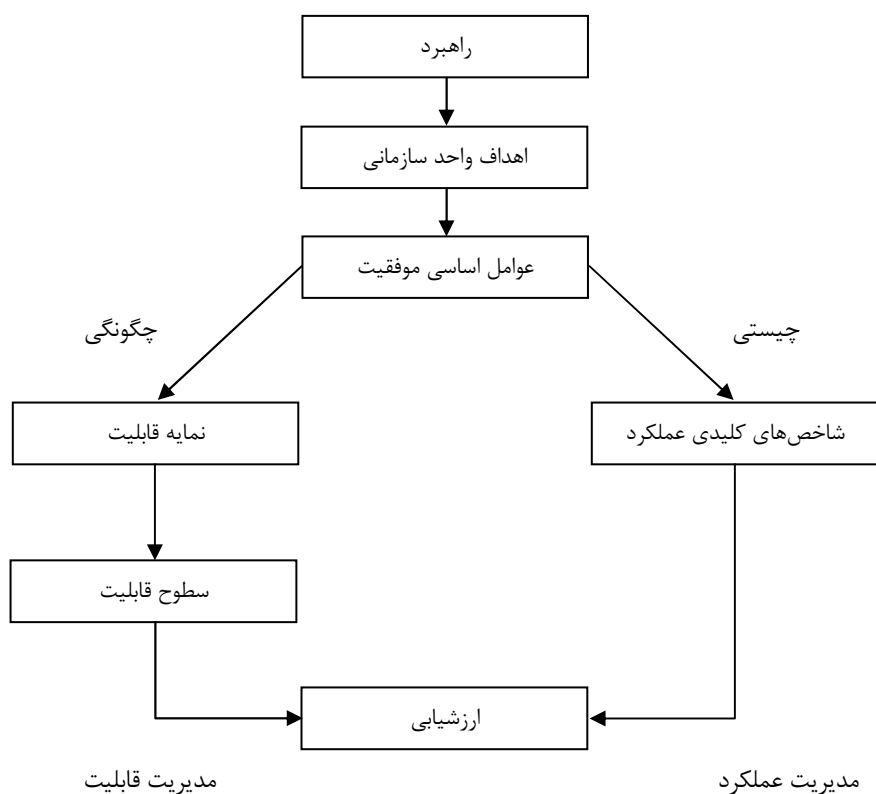
- شفاف‌سازی استانداردها و انتظارات نیروی کار؛
- هماهنگی افراد، گروه‌ها و مدیران با راهبردهای کسب‌وکار سازمان؛
- ایجاد توانمندی، پاسخ‌گویی و هماهنگی هدایتگر، عضو گروه و کارمند در توسعه عملکرد؛

- ارزیابی متمرکز مبتنی بر برابری و نیز تصمیمات جبرانی.

۱-۲-۱۳ مدل‌های قابلیت

بسیاری از سازمان‌ها برای هدایت سازمان در مسیر ایجاد قابلیت‌ها از مدل استفاده می‌کنند. اهمیت استفاده از مدل قابلیت از آن‌روست که اطلاعاتی درباره رفتارهایی که به عملکرد برتر می‌انجامد، ارائه می‌دهد. مدل‌های قابلیت کمک می‌کنند تا گروه‌ها و افراد رفتار خود را با راهبردهای سازمانی هماهنگ سازند؛ کارکنان از نوع رفتارها و نتایج مورد انتظار شناخت بهتری داشته باشند و مسئولان جذب نیرو بتوانند ارزیابی و گزینش

کارکنان را به انجام رسانند. فرایند ایجاد مدل قابلیت عبارت است از شناسایی رفتار برتر برای هریک از واحدهای سازمانی و هماهنگ‌سازی این رفتارها با نتایج مورد انتظار (شکل ۳-۱۳).



Source: Wim van Roomen, COKZ.

شکل ۳-۱۳ رابطه مدیریت قابلیت و مدیریت عملکرد

بسته به وسعت سازمان، ممکن است استفاده از پایگاه داده‌های استاندارد و ارتباط یا همان لینک این پایگاه داده‌ها با سیستم‌های استاندارد مدیریت منابع انسانی مؤثر باشد. تلاش‌های پژوهشی زیادی برای دریافتن رفتارهای برتر در مورد خانواده‌های

شغلی گوناگون صورت گرفته است. بنابراین، به طور کلی، مدل سازی با کار روی کتابخانه استاندارد سطوح قابلیت و نمایه قابلیت دارای روایی آغاز می شود که با عوامل اساسی موفقیت و از رهگذر تعاریف، با راهبرد سازمان مرتبط می شوند. نمونه هایی از نمایه ها و سطوح قابلیت را می توان در شبکه اینترنت یافت (جدول ۵-۱۳).

جدول ۵-۱۳ نمونه کاربرد قابلیت

| قابلیت: انطباق | | سطح کنونی | سطح برتر |
|-------------------------------|--|-----------|----------|
| الف | ارزش گذاری برای نیاز به انطباق | | |
| ب | نمایش انطباق | | |
| ج | انطباق رهیافت | | |
| د | انطباق راهبرد | | |
| قابلیت: تمرکز بر مشتری | | | |
| الف | خدمت مسئولانه به مشتریان | | |
| ب | حفظ ارتباط مشخص با مشتریان | | |
| ج | پذیرش مسئولیت فردی | | |
| د | ایجاد روابط مؤثر با مشتریان | | |
| هـ | کمک به بروز نتایج مثبت برای مشتری | | |
| و | برآوردن نیازهای بلندمدت مشتری | | |
| ز | حمایت از نیازهای مشتری | | |
| قابلیت: برقراری ارتباط | | | |
| الف | بیان مؤثر منظور خود | | |
| ب | گوش فرا دادن به گونه ای مؤثر | | |
| ج | درک مسائل زیربنایی | | |
| د | انطباق برقراری ارتباط در موقعیت | | |
| قابلیت: آگاهی سازمانی | | | |
| الف | نمایاندن درک از ساختارهای رسمی در گروه کاری خود | | |
| ب | نمایاندن درک از ساختار غیررسمی در چارچوب گروه کاری | | |
| ج | نمایاندن درک از سازمان فراتر از گروه کاری خود | | |

| قابلیت: انطباق | | سطح کنونی | سطح برتر |
|---------------------------------|---|-----------|----------|
| د | نمایندن درک از واقعیت‌های سازمانی | | |
| هـ | نمایندن درک از مسائل زیربنایی سازمانی | | |
| قابلیت: حل مسئله و قضاوت | | | |
| الف | تفکیک مسائل و مشکلات | | |
| ب | پی بردن به روابط پایه | | |
| ج | پی بردن به روابط چندگانه | | |
| د | انجام تحلیل‌ها یا برنامه‌های پیچیده | | |
| قابلیت: نتیجه‌مداری | | | |
| الف | برآوردن انتظارات شغلی | | |
| ب | بهبود عملکرد در سطحی فراتر از انتظارات نقش مورد نظر | | |
| ج | تعیین اهداف چالش‌برانگیز و فعالیت در راستای برآوردن آنها | | |
| د | بهبود عملکرد در واحد کاری | | |
| هـ | تعیین آرمان‌های چالش‌برانگیز سازمانی و به چنگ آوردن فرصت‌ها | | |
| قابلیت: کار گروهی | | | |
| الف | انجام همکاری | | |
| ب | مشارکت فعالانه در گروه | | |
| ج | دعوت به مشارکت دیگر اعضای گروه | | |
| د | ترغیب دیگران و تسهیل نتایج مؤثر | | |
| هـ | ایجاد گروهی منسجم | | |

Source: Competency Self-assessment Worksheet in the Competency Implementation Guide of the Government of Alberta.

ایجاد مدل قابلیت از طریق روشن ساختن راهبرد کسب‌وکار و تعیین نحوه استفاده از مدل (مانند به‌کارگیری و گزینش، ارزیابی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و توسعه حرف) صورت می‌گیرد. آنگاه داده‌ها در مصاحبه‌های ساختارمند گردآوری می‌شوند و در پی آن، تحلیل داده‌ها و استفاده از آنها برای ایجاد مدل‌های مرد پوشالی^۱

1. "Straw Man" Models

معیارهای موفقیت انجام می‌پذیرد. پیمایش‌های روایی ترتیب داده شده و براساس بازخورد آن، مدل تصحیح می‌شود. سرانجام مدل‌ها نهایی شده، به نرم‌افزارهای کاربردی و ابزارهای مناسب کاربر نهایی تبدیل می‌شوند (Schoonover, 2005). آن دسته از قابلیت‌های کلیدی که آرمان‌ها و فرهنگ سازمان مورد نظر را تقویت می‌کنند، شناسایی و از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی اساسی که از ایجاد قابلیت پشتیبانی می‌کنند، تعیین می‌شوند؛ ایجاد رهیافت‌های یکپارچه مبتنی بر قابلیت برای تمامی نظام‌های ارزشیابی صورت می‌گیرد، از جمله ارزیابی، گزینش، برنامه‌ریزی توسعه و پرداخت در ازای عملکرد؛ در نهایت نتایج مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد در فرایند ارزشیابی به کار می‌رود.

برای اطمینان از آنکه مدل قابلیت از دستیابی به راهبرد سازمان پشتیبانی کند، باید آن را در چشم‌اندازی وسیع‌تر جای داد. هدف مدل‌های زیادی ارائه چنین چشم‌اندازی است. یکی از این آنها، مدل MACH است که در آغاز، برای بخش مراقبت‌های بهداشت و سلامت ایجاد شد؛ این مدل بین نظریه‌های سازمانی، قابلیت‌محور و آموزشی که زیرمجموعه شیوه کار و توسعه نیروی کار قرار می‌گیرند، ارتباط ایجاد می‌کند (شکل ۴-۱۳). همچنین، بیانگر فرایندی نظام‌مند برای شناسایی و تأمین نیازهای آموزشی است. نیاز به این فرایند از آن‌روست که رویکردی به‌سوی آموزش به‌گونه‌ای ثابت و نظام‌مند بهترین تضمین برای ایجاد نیروی کار قابل و پرتوان است.

مؤلفه‌های مدل MACH عبارت‌اند از:

۱. **قابلیت‌های نیروی کار:** قابلیت‌هایی که بر شناسایی و طراحی نقش‌های کاری، مسئولیت‌ها و شرح مشاغل دلالت دارد. به‌طور کلی، این قابلیت‌ها شامل مهارت‌های خاص مورد نیاز برای گرفتن مسئولیت‌ها نیست، بلکه بر مجموعه نهایی نتایج مورد انتظار تمرکز دارد. اغلب از این قابلیت‌ها برای تعریف شرح مشاغل استفاده می‌شود.
۲. **ارکان ارائه تعاریف:** این ارکان مشخصات نیروی کار را دربرمی‌گیرد، شامل کیست، چیست، کجاست و چگونه است. این ارکان ارائه‌دهنده بافتی است که در آن، اعضای سازمان به فعالیت می‌پردازند و درباره خصوصیات نیروی کار اطلاعاتی را به‌دست می‌دهد.

۳. **قابلیت‌های آموزشی:** قابلیت‌هایی که بر ایجاد برنامه‌های آموزشی و مواد و مطالب آموزشی لازم برای آموزش نیروها در زمینه آنچه از آنها انتظار می‌رود و نحوه انجام کار آنها دلالت دارد.

۴. **فرایند برنامه آموزشی:** این فرایند ارائه‌دهنده ساختاری برای طراحی و برگزاری برنامه‌های آموزشی است که براساس قابلیت‌های آموزشی ایجاد شده‌اند. فرایند برنامه آموزشی دربرگیرنده فرایند یادگیری مستقیم اعضای سازمان و شامل و پنج مرحله است: ارزیابی نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای سازمان و سطوح توانایی فردی؛ برنامه‌ریزی برای تأمین نیازمندی‌های آموزشی نیروی کار از طریق تهیه برنامه کار برای برنامه آموزشی؛ تهیه محتوا و مواد و مطالب آموزشی؛ ارائه آموزش و ارزشیابی عملکرد آموزش‌پذیر و میزان تأثیر برنامه آموزشی.

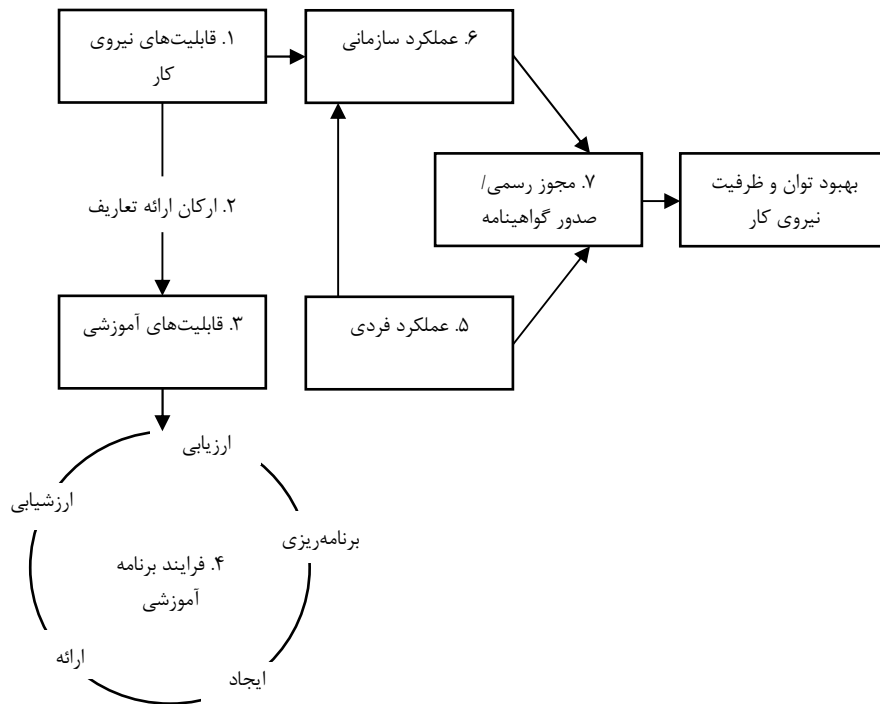
۵. **عملکرد فردی:** افراد باید آنچه را که در جریان آموزش فراگرفته‌اند، در کار خود به کار بندند و از این راه، افزایش قابلیت خود را نشان دهند.

۶. **عملکرد سازمانی:** پس از تحقق ارتقای عملکرد فردی، عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد.

۷. **مجوز رسمی و صدور گواهینامه:** در این رکن، سازوکارهایی ایجاد می‌شود که به اخذ و ارزیابی میزان عملکرد سازمانی و فردی براساس استانداردهای ثابت و مرتبط می‌پردازند. تهیه چنین سازوکارهایی در ارزشیابی سازمان‌ها و افراد که قابلیت لازم را دارند یا نه، همچنین به محک زدن و نشان‌گذاری کمک می‌کند.

مدل MACH با طرح مجموعه‌ای از فرضیات آغاز می‌شود:

- تعریف عملکرد سازمانی مورد انتظار؛
- تعریف ایفای نقش اعضای سازمان در این عملکرد سازمانی در قالب قابلیت‌های نیروی کار؛
- تعریف قابلیت‌های نیروی کار؛
- تهیه قابلیت‌های آموزشی از قابلیت‌های نیروی کار تا ارزیابی نیازها و ایجاد آموزش مناسب و مرتبط میسر باشد؛
- تأثیر آموزش مرتبط و مهارت‌های فردی بر عملکرد فردی؛
- تأثیر عملکرد فردی بر عملکرد سازمانی.



توضیحات: البته در مقایسه با اصل مدل MACH، مؤلفه متغیرهای دخیل حذف شده‌اند.

Source: Miner et al., 2005.

شکل ۴-۱۳ مدل MACH

۲-۱۳ ارتباط بین مدیریت عملکرد و مدیریت قابلیت

بین مدیریت قابلیت و مدیریت عملکرد، تنشی وجود دارد. در اغلب موارد، ایجاد و اجرای این ابزارهای مدیریتی جدا از هم صورت می‌گیرد. سازمان‌ها پاسخ کوتاه به این پرسش را دشوار می‌یابند که کدامیک بیشتر اهمیت دارد: نتایج، رفتار یا توسعه؟ البته اغلب پاسخ داده می‌شود، هدف ما ترکیبی از آنهاست، اما به این سادگی‌ها هم نیست. با کارکنانی که به تعهدات کاری خود عمل نمی‌کنند، اما در توسعه خودشان پیشرفتی مناسب داشته‌اند، چه باید کرد؟ یا در مورد عکس این قضیه؟ کارمند برای بهره‌وری تا چه اندازه می‌تواند از انرژی خود در راه توسعه استفاده کند؟ چه کسی باید به کار گمارده

شود: کارمند واجد بهترین شرایط، یا نه، باید به کارمند نه چندان واجد شرایط فرصت داد تا در آن کار مسلط شود؟ اینها پرسش‌هایی است که در جریان اجرای مدیریت عملکرد و مدیریت قابلیت، چندان به آنها پرداخته نمی‌شود. توجیه این پدیده را می‌توان نزد کسانی یافت که در سازمان ابتکار عمل این مدیریت‌ها را در دست دارند.

اغلب ابتکار عمل مدیریت عملکرد در دست هیئت‌مدیره یا اداره امور مالی است، به دیگر سخن، در دست کسانی که به‌طور کلی، بر نتایج کمیته‌پذیر عینی متمرکزند. اغلب پروژه مدیریت عملکرد به تعیین هدف‌گذاری‌ها در سطح اداره ختم می‌شود و جریان آن چندان به سطح کارکنان نمی‌رسد. برخلاف آن، ابتکار عمل در مدیریت قابلیت به‌طور معمول با اداره مدیریت منابع انسانی با هدف دستیابی به توسعه کارکنان است. قابلیت‌های اصلی و نمایه قابلیت‌ها از نقش‌ها و جایگاه‌ها (سمت‌ها) به‌دست می‌آیند که در بیشتر موارد، از راهبرد سازمانی جداست. علاوه بر این، ادارات امور مالی و مدیریت منابع انسانی نیز با یکدیگر کار می‌کنند از این‌رو، هرگز در نمی‌یابند که پروژه‌های مدیریت عملکرد و مدیریت قابلیت آنها باهم رابطه مستقیم دارند. وقتی یکی از این دو اداره پروژه خود را آغاز می‌کند، باید وقت بگذارد و از چشم‌اندازی بزرگ‌تر بررسی کند و مطمئن شود که ارتباطی عاری از لاپوشانی بین مدیریت عملکرد و مدیریت قابلیت وجود دارد، ارتباطی که می‌توان با استفاده از مدل‌هایی مانند مدل هماهنگی عملکرد آن را ارائه کرد.

۳-۲-۱۳ نقد مدیریت قابلیت

در سال‌های اخیر، نقدها متوجه این فرضیات زیربنایی مدیریت عملکرد بوده است:

- کسانی که در نقش یکسان دارای عملکرد برترند، رفتار یکسانی از خود بروز می‌دهند.
 - می‌توان هر یک از این رفتارها را فراگرفت؛
 - باید هر یک از این رفتارها را فراگرفت، چون بهبود ضعف‌ها به موفقیت می‌انجامد.
- براساس یافته‌های پژوهشی، می‌توان بر این فرضیات خدشه وارد کرد و اصولاً قابلیت‌های عمومی به‌راستی در کار نیست، بلکه قابلیت‌هایی هستند که بافت ویژه‌ای دارند (Buckingham and Coffman, 1999; Buckingham and Clifton, 2001; McKenna, 2002). افزون بر این، براساس یافته‌های این پژوهش‌ها:

- مدیران بزرگی که در نقش یکسان عملکرد برتری دارند، از طریق رفتارهای مختلف به نتایج یکسانی دست می‌یابند؛
 - برخی رفتارها را می‌توان فراگرفت، حال آنکه یادگیری دیگر رفتارها چه‌بسا فوق‌العاده دشوار باشد (تفاوت مهارت‌ها و دانش، که آموختنی است، با استعداد، که این‌گونه نیست).
 - رفع ضعف‌ها، از شکست پیشگیری می‌کند، اما تقویت ویژگی‌های مثبت به موفقیت می‌انجامد.
- به گفته باکینگهام (Buckingham, 2001)، سازمان‌ها در مدیریت قابلیت خود نباید بر رفع ضعف‌های اعضای سازمان تمرکز کنند، بلکه باید بر ایجاد و گسترش قوت‌های آنها تمرکز داشته باشند. او برای افزایش عملکرد فرد به پیشنهاد رهیافتی می‌پردازد که ظاهراً با اصول مدیریت راهبردی عملکرد نیز ارتباط مناسبی دارد، این رهیافت عبارت است از آنکه:
- به دنبال شناسایی قابلیت‌های مورد نیاز برای هر نقش نباشید، در عوض، نتایج مورد انتظار از هر نقش را شناسایی کنید.
 - در پی گزینش افراد براساس آنکه از قابلیت‌های مورد نیاز برخوردارند یا نه، نباشید، به‌جای آن، استعدادهای طبیعی را شناسایی کنید که در هر کدام از نقش‌های اصلی بیشترین عمومیت را دارند و نظام‌های مصاحبه‌ای را طراحی کنید که براساس آن، بتوانید افراد با استعدادهای مشابه را شناسایی کنید.
 - هر فرد را بر مبنای قابلیت‌های مورد نیاز نسجید، در عوض، به سنجش هریک از افراد براساس نتایج مورد نیاز بپردازید.
 - قابلیت‌هایی را که فرد فاقد آن است، شناسایی نکنید، به‌جای آن حوزه‌های استعداد و عدم استعداد فرد را شناسایی کنید.
 - هر فرد را به اصلاح و بهبود حوزه‌های عدم استعدادش ترغیب نکنید، در عوض، وی را به تقویت استعدادهایش در زمینه مهارت‌ها و دانش ترغیب کنید و راه‌هایی را برای مدیریت حوزه‌های عدم استعداد او بیابید.

● برای ضعف‌های کارمند از عنوان حوزه‌های اصلاح استفاده نکنید، این عنوان را برای حوزه‌های استعداد او به کار برید. بیشترین فرصت‌های هر فرد در استعدادهايش نهفته است، نه در ضعف‌هايش.

● در سال بعد افراد را بر این اساس که در قابلیت‌های مورد نیاز بهبود یافته‌اند یا نه، برآورد نکنید، بلکه بر این اساس که در نتایج مورد نیاز بهبودی داشته‌اند یا نه، ارزیابی کنید.

۳-۱۳ مورد: هماهنگی عملکرد در شرکت فرابنفش

طی جلسات گروه مدیریت با پیت فیلدز مشاور شرکت فرابنفش، شماری چند از اهداف راهبردی شرکت تعریف شد (فصل پنجم). گزیده‌ای از این اهداف و مجموعه‌هایی از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی در جدول ۶-۱۳ آمده که به دنبال توضیحات فراوان تدوین شده‌اند. در این قسمت، برای معدودی از اهداف راهبردی که تعریف شده‌اند (۱-۲ الف در شکل ۲-۱۳)، مدل هماهنگی عملکرد در مورد ادارات برگزیده شرکت فرابنفش به کار برده می‌شود (جدول ۶-۱۳).

جدول ۶-۱۳ برخی از اهداف راهبردی شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| اهداف راهبردی | عامل اساسی موفقیت راهبردی | شاخص کلیدی عملکرد راهبردی |
|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| نوآوری | تصویر نوآورانه | امتیاز تصویر (تعداد مشتریانی که به تشخیص آنها، محصولات فرابنفش نوآورانه است، در مقایسه با مجموع مشتریان مورد مصاحبه) |
| تولید محصولات مرغوب و باکیفیت | دسته‌بندی نوآورانه | محصولات جدید معرفی شده |
| ایجاد پوشش بین‌المللی | کیفیت محصولات مطابق تجربه مشتریان | شکایات مربوط به کیفیت محصولات |
| | گردش مالی کشورهای جدید | سهم بازار کشورهای جدید |
| | | سودآوری کشورهای جدید |
| افزایش سودآوری | سودآوری | حاشیه سود |

۱-۳-۳-۱ گام اول

تعریف اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی شرکت فرابنفش گام ۱-۲ الف از مدل هماهنگی عملکرد را تشکیل می‌دهد. سه اداره شرکت فرابنفش (ادارات بازاریابی و فروش، تولید و امور مالی) اهداف واحدها را براساس اهداف راهبردی تدوین کرده (گام ۱-۲ ب) و برای آنها عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد واحدها را تعریف کرده بودند (جدول ۷-۱۳). شایان یادآوری است که این ادارات در دستیابی به این اهداف راهبردی نقشی نداشتند.

تعیین فرایندهای اصلی فرابنفش تا حدی آسان است، چرا که تازه به‌صورت بخشی از پروژه جریان کار تشریح شده‌اند. برای گروه بازاریابی اداره بازاریابی و فروش، گروه نگهداری اداره تولید و گروه حسابداری اداره امور مالی، فرایندهای اصلی تعیین شده (گام ۱-۲ ج در شکل ۲-۱۳) و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند متناظر آنها تعریف شده است (جدول ۸-۱۳).

جدول ۷-۱۳ برخی از اهداف واحدهای شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی

موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| هدف راهبردی | هدف واحد، اداره بازاریابی و فروش | عامل اساسی موفقیت واحد | شاخص کلیدی عملکرد واحد |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------|--|
| نوآوری | ایجاد تصویر نوآورانه | تصویر نوآورانه | امتیاز تصویر (تعداد مشتریانی که محصولات فرابنفش را نوآورانه می‌دانند، نسبت به مجموع مشتریان مورد مصاحبه) |
| تولید محصولات مرغوب و باکیفیت | حفاظت از نوآوری محصولات | چرخه حیات دسته‌بندی | میانگین چرخه حیات محصولات در دسته‌بندی فرابنفش |
| | | سهم گردش مالی محصولات جدید | سهم گردش مالی محصولات جدید (گردش مالی محصولات جدید نسبت به کل گردش مالی) |

جدول ۷-۱۳ برخی از اهداف واحدهای شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| هدف راهبردی | هدف واحد، اداره بازاریابی و فروش | عامل اساسی موفقیت واحد | شاخص کلیدی عملکرد واحد |
|-------------------------------|--|--|--|
| | پیش‌بینی احتمالات و فرصت‌های فروش | اشباع بازار | افزایش فروش ناشی از محصولات جدید |
| | | | تکرار خریدها (به‌صورت درصدی از کل فروش) |
| ایجاد پوشش بین‌المللی | گسترش سهم بازار در بازارهای (کشورهای) جدید | سهم بازار در کشورهای جدید | گردش مالی در کشور جدید (به‌صورت درصدی از کل بازار در آن کشور) |
| | | | فروش کشور جدید |
| | | | سودآوری کشور جدید |
| | | شناخت علامت تجاری (برند) در کشورهای جدید | امتیاز شناخت برند برای کشورهای جدید (تعداد مصاحبه‌شوندگانی که محصولات فرابنفش را می‌شناسند، نسبت به کل تعداد مصاحبه‌شوندگان) |
| هدف راهبردی | هدف واحد، اداره تولید | عامل اساسی موفقیت واحد | شاخص کلیدی عملکرد واحد |
| نوآوری | ایجاد فرایندهای تولیدی جدید و کارا | انعطاف‌پذیری فرایندهای تولید | میانگین زمان راه‌اندازی |
| | | | میانگین هزینه‌های راه‌اندازی |
| تولید محصولات مرغوب و باکیفیت | تولید محصولات مرغوب و باکیفیت | کیفیت فرایندهای تولید | میزان محصولات مردود (تعداد محصولات مردود نسبت به کل تعداد محصولات تولیدی) |
| | | | میزان محصولات مرجوع (تعداد محصولات مرجوعی به‌علت معیوب بودن نسبت به کل) |

جدول ۷-۱۳ برخی از اهداف واحدهای شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| هدف راهبردی | هدف واحد، اداره بازاریابی و فروش | عامل اساسی موفقیت واحد | شاخص کلیدی عملکرد واحد |
|----------------|----------------------------------|------------------------|---|
| | | | تعداد محصولات فروخته شده |
| افزایش سودآوری | برخورداری از فرایند تولیدی ایمن | ایمنی فرایندهای تولید | میزان سوانح صنعتی (به صورت درصدی از کل تعداد کارکنان) |
| هدف راهبردی | هدف واحد، اداره امور مالی | عامل اساسی موفقیت واحد | شاخص کلیدی عملکرد واحد |
| افزایش سودآوری | حفظ سطوح هزینه | سطوح هزینه | هزینه‌ها (به‌ازای هر محصول، در مورد تمامی محصولات موجود در دسته‌بندی) |
| | | | کاهش هزینه‌ها (هزینه‌های دوره) کنونی نسبت به هزینه‌های دوره گذشته |

۱۳-۳-۲ گام دوم: اهداف کارکردی

مارتین دووال از کارکنان شرکت فرابنفش و عضو گروه نگهداری است. او بیش از ۱۰ سال است که با اشتیاق زیاد در این شرکت کار می‌کند و تخصص فنی زیادی به‌دست آورده است. مارتین مسئول نگهداری از دستگاه گران‌قیمت D2 است. فهرستی از اهداف کارکردی مربوط به مارتین در جدول ۸-۱۳ آمده است؛ این اهداف از اهداف واحد و فرایندهای اصلی گروه نگهداری استخراج شده‌اند.

۱۳-۳-۳ گام دوم: اهداف پروژه

به‌تازگی در فرابنفش پروژه‌ای با هدف بهبود فضای کاری آغاز شده که در چند سال گذشته، پیوسته بدتر شده است. طی جلسات متعدد رؤسای ادارات، روشن شد که کارکنان احترامی برای کارکنان دیگر ادارات قائل نیستند. ناسزاگویی کارکنان انبار به

کارکنان تولید و نیز واکنش تند کارکنان نگهداری به درخواست‌ها و سؤالات کارکنان تولید، نمونه‌هایی از این بی‌احترامی‌ها بودند. این رویه پرخاشگری، در بهره‌وری تأثیر زیادی داشت، از این رو، باید در مورد آن فکری شود. چند تن از کارکنان انتخاب می‌شوند تا در قالب یک گروه کار کنند و در طول یک سال، ایده‌هایی برای بهبود و اصلاح این فضا در شرکت فرابنفش ارائه دهند. مارتین دووال نیز در این گروه حضور دارد و درست مثل دیگر اعضای همکار خود، هدف پروژه را دریافت می‌کند (جدول ۹-۱۳).

جدول ۸-۱۳ برخی از فرایندهای اصلی شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| شاخص کلیدی عملکرد فرایند | عامل اساسی موفقیت فرایند | فرایندهای اصلی گروه بازاریابی |
|---|-----------------------------|---|
| افزایش فروش پس از فعالیت ارتقایی | اثر بخشی ارتقایی | ارزشیابی اثربخشی فعالیت‌های ارتقایی |
| سهم بازار فرابنفش | دسته‌بندی جایگاه‌ها | حفظ جایگاه بازار محصولات فرابنفش |
| سهم مشتریان فرابنفش (تعداد مشتریان فرابنفش نسبت به کل تعداد مشتریان در بازار) | | |
| بودجه آموزش موجود | دوره‌های آموزشی | تقویت دانش و مهارت‌های کارکنان گروه بازاریابی |
| میزان شرکت در دوره‌های آموزشی (نسبت به کل تعداد کارکنان بازاریابی) | | |
| شاخص کلیدی عملکرد فرایند | عامل اساسی موفقیت فرایند | فرایندهای اصلی گروه نگهداری |
| توقف کار دستگاه (ساعاتی که دستگاه‌ها به علت خرابی کار نمی‌کنند، نسبت به کل ساعات کار دستگاه‌ها) | قابلیت استفاده از دستگاه‌ها | نگهداری ماشین‌آلات |

جدول ۸-۱۳ برخی از فرایندهای اصلی شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| شاخص کلیدی عملکرد فرایند | عامل اساسی موفقیت فرایند | فرایندهای اصلی گروه بازاریابی |
|--|---|---|
| مدت زمان واکنش (میانگین زمان لازم برای واکنش به خرابی‌ها) | | |
| مدت زمان تعمیر (میانگین زمان لازم برای تعمیر ماشین‌آلات) | | |
| میزان ناهمخوانی ماشین‌آلات - کارکنان (ساعاتی که دستگاه‌ها به علت نبودن کارکنان کار نمی‌کنند، نسبت به کل ساعات کار دستگاه‌ها) | بهره‌برداری از ظرفیت‌ها | استفاده بهینه از منابع |
| میانگین هزینه نگهداری هر دستگاه | هزینه نگهداری | کنترل هزینه نگهداری |
| میانگین بودجه آموزش | آموزش فنی | حفظ دانش فنی |
| میزان شرکت در دوره‌های آموزشی (نسبت به کل تعداد کارکنان نگهداری) | | |
| شاخص کلیدی عملکرد فرایند صدور فاکتور (به صورت درصدی از کل صورت حساب‌ها) | عامل اساسی موفقیت فرایند مدیریت بدهکاری | فرایندهای اصلی گروه مالی تضمین پرداخت بهینه بدهکاری |
| میانگین دوره پرداخت بدهکاری‌ها | | |
| شکایات مربوط به فاکتورها | اشتباه در فاکتورها | پردازش بدون اشتباه فاکتورها |
| خطایه‌های بستنکاری ارسالی (به صورت درصدی از کل تعداد فاکتورهای ارسالی) | | |

جدول ۸-۱۳ برخی از فرایندهای اصلی شرکت فرابنفش همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| شاخص کلیدی عملکرد فرایند | عامل اساسی موفقیت فرایند | فرایندهای اصلی گروه بازاریابی |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| گزارش‌های بهنگام | کیفیت گزارش‌های مدیریت | تهیه گزارش‌های باکیفیت مدیریت |
| شکایات در زمینه گزارش‌های مدیریت | | |
| بودجه آموزش موجود | دوره‌های آموزش مالی | حفظ دانش مالی |

جدول ۹-۱۳ اهداف کارکردی مارتین همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی | عوامل اساسی موفقیت کارکردی | اهداف کارکردی مارتین دووال | فرایندهای اصلی گروه نگهداری |
|--|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| توقف کار دستگاه D2 (ساعاتی که دستگاه D2 به علت خرابی کار نمی‌کند، نسبت به کل ساعات کار دستگاه D2) | بهنگام‌سازی دستگاه D2 | نگهداری مؤثر از دستگاه D2 | نگهداری ماشین‌آلات |
| نگهداری به موقع (تعداد بازدیدهای انجام گرفته براساس برنامه نسبت به کل تعداد بازدیدهای برنامه‌ریزی شده) | | | |
| مدت زمان واکنش (میانگین زمان لازم برای واکنش به خرابی دستگاه D2) | مدت زمان خرابی دستگاه D2 | | |
| مدت زمان تعمیر (میانگین زمان لازم برای تعمیر دستگاه D2) | | | |
| مدت زمان هدایتگری (میزان ساعات صرف وقت برای هدایت کارکنان جدید نگهداری نسبت به کل ساعات کار موجود) | کارکنان نگهداری دارای عملکرد مناسب | هدایت کارکنان جدید نگهداری | استفاده بهینه از منابع |
| میزان شرکت در دوره‌های آموزش فنی | سطح تخصص | افزایش تخصص | حفظ دانش فنی |

جدول ۹-۱۳ اهداف کارکردی مارتین همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی | عوامل اساسی موفقیت کارکردی | اهداف کارکردی مارتین دووال | فرایندهای اصلی گروه نگهداری |
|---|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| پیشرفته (نسبت به تعداد دوره‌های برنامه‌ریزی شده) | فنی | فنی | |
| اثر بخشی دوره‌های آموزش فنی پیشرفته (تعداد مسائل پیچیده حاد شده به‌طور مستقل) | | | |

۴-۳-۱۳ گام دوم: اهداف قابلیت

فهرستی از قابلیت‌های مورد نیاز مارتین برای دستیابی به اهداف کارکردی و پروژه، در جدول ۱۰-۱۳ آمده است. پرسش اول این است که وی به‌منظور دستیابی به هدف‌گذاری‌های فردی برای اهداف فردی خود، به چه مهارت‌ها، دانش، تخصص و ویژگی‌هایی نیاز دارد؟ پرسش دوم اینکه کدام قابلیت‌ها در مارتین وجود ندارد یا هنوز در او ساخته و پرداخته نشده است؟ قابلیت‌های ناموجود یا توسعه‌نیافته به اهداف قابلیت مبدل می‌شوند. تجربه و مهارت‌های فنی مارتین بسیار خوب است؛ او از نظر کارکرد بیشترین امتیاز ممکن را به‌دست آورده، اما امتیاز او در مشتری‌مداری متوسط است، از این‌رو، در این حوزه، به آموزش بیشتری نیاز دارد. همچنین مهارت‌های هدایتگری او زیاد توسعه نیافته، بنابراین این مهارت‌ها نیز برای مارتین به هدف قابلیت مبدل می‌شود. اهداف قابلیت مارتین نیز با استفاده از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد سنجش‌پذیر خواهد شد.

جدول ۱۰-۱۳ هدف پروژه مارتین همراه با عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها

| هدف پروژه مارتین دووال | عامل اساسی موفقیت پروژه | شاخص کلیدی عملکرد پروژه |
|------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| بهبود فضای کار | رضایت مشتری درونی | شکایات مربوط به دیگر ادارات |
| | | امتیاز رضایت مشتری درونی |

جدول ۱۱-۱۳ اهداف قابلیت مارتین

| اهداف کارکردی و پروژه مارتین دووال | عوامل اساسی موفقیت کارکردی و پروژه | اهداف قابلیت |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| هدایت کارکنان جدید نگهداری | کارکنان نگهداری دارای عملکرد مناسب | توسعه هدایتگری مهارت‌ها |
| بهبود فضای کار | رضایت مشتری درونی | توسعه مشتری‌مداری |

۵-۳-۱۳ گام دوم: اهداف فردی

از آنجاکه مهارت‌های فنی مارتین رشد مناسبی داشته، می‌توان هدف‌گذاری‌های مربوط به اهداف کارکردی را در سطح بالا تعیین کرد. امتیاز او در زمینه رضایت مشتری در حد متوسط است، اما فردی با تجربه او باید به هدف‌گذاری بالا دست یابد. در مورد مهارت‌های هدایتگری، هدف‌گذاری پایین‌تر از پیش تعیین می‌شود، اکنون مارتین سه کارمند برای هدایت در اختیار دارد، درحالی‌که قبلاً این تعداد پنج نفر بود. مارتین به کمک مدیر خود اهداف فردی زیر را تدوین می‌کند:

- کاهش مدت زمان توقف کار دستگاه D2 در سال بعد به مقدار ۱۰ درصد؛
- انجام تمامی کارهای نگهداری پیشگیرانه براساس برنامه؛
- واکنش به خرابی‌های جزئی دستگاه D2، از اول آوریل سال بعد، ظرف نیم ساعت و تعمیر آنها در سه ساعت؛
- هدایت سه کارمند جدید در سال بعد؛
- کمک به کاهش تعداد شکایات مربوط به گروه نگهداری به مقدار ۵۰ درصد در پایان سال بعد؛

- کمک به افزایش میزان رضایت مشتری دیگر ادارات از گروه نگهداری به مقدار دو درجه (در مقیاس یک تا ۱۰) در پایان سال بعد؛
 - شرکت در یک دوره آموزشی مشتری‌مداری و یک دوره آموزش فنی پیشرفته در سال بعد.
- تعریف عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و هدف‌گذاری‌ها برای تمامی اهداف فردی مارتین انجام می‌گیرد.

۶-۳-۱۳ گام سوم: اجرا

اینک هدف‌گذاری‌ها و اهداف فردی مارتین برای او مشخص است، از این‌رو، می‌تواند کار روی آنها را آغاز کند. در نیمه‌های سال، مارتین با مدیر خود جلسه ارزشیابی خواهد داشت. این جلسه حول محور گزارش‌های عملکرد موقتی خواهد بود که در هر فصل کاری، برای او ارسال می‌شود. گزارش موقت عملکرد مارتین در جدول ۱۲-۱۳ آمده است.

جدول ۱۲-۱۳ گزارش عملکرد موقتی مارتین

| شرح | نتایج فصل کاری دوم | شاخص کلیدی عملکرد فردی |
|--|--------------------------|------------------------|
| توقف کار دستگاه، سنجش اول: ۱۶ ساعت در ماه. توقف کار دستگاه، سنجش دوم: ۱۳/۹ ساعت در ماه. هدف‌گذاری: کاهش توقف کار دستگاه تا ۱۰ درصد. نتیجه‌گیری: توقف کار دستگاه به مقدار ۱۴/۲ درصد کاهش یافته است. عملکرد مارتین در سطح مناسب و بالاتر از هدف‌گذاری است. | بسیار خوب | توقف کار دستگاه D2 |
| نگهداری مطابق جدول زمانی: ۱۰۰ درصد. نتیجه‌گیری: مارتین دقیقاً براساس جدول پیش می‌رود. | در سطح هدف‌گذاری | نگهداری به‌موقع |
| مدت زمان واکنش، سنجش اول: ۴۵ دقیقه. مدت زمان واکنش، سنجش دوم: ۳۵ دقیقه. هدف‌گذاری: ۳۰ دقیقه. نتیجه‌گیری: پیشرفت مارتین خوب بوده، اما هنوز در سطح هدف‌گذاری نیست. | تقریباً در سطح هدف‌گذاری | مدت زمان واکنش |

جدول ۱۲-۱۳ گزارش عملکرد موقتی مارتین

| شرح | نتایج فصل کاری دوم | شاخص کلیدی عملکرد فردی |
|---|---------------------------|-------------------------------------|
| میانگین مدت زمان تعمیر: ۳/۲ ساعت. هدف گذاری: سه ساعت. نتیجه گیری: مارتین تقریباً در سطح هدف گذاری است. | تقریباً در سطح هدف گذاری | مدت زمان تعمیر |
| مدت زمان هدایتگری: ۵ درصد. هدف گذاری: ۱۰ درصد. نتیجه گیری: مارتین برای هدایتگری کارکنان جدید وقت کافی نمی گذارد، زیرا در این ماه، تنها یک کارمند جدید به گروه او پیوسته است. | پایین تر از سطح هدف گذاری | مدت زمان هدایتگری |
| شکایات، سنجش اول: دوازده شکایت در ماه. شکایات، سنجش دوم: یازده شکایت در ماه. هدف گذاری: کاهش شکایات تا ۵۰ درصد. نتیجه گیری: عملکرد مارتین بسیار پایین تر از سطح هدف گذاری است. در مورد دلیل آن، باید تحلیل شود. ظاهراً روی کار معمول خود وقت زیادی می گذارد، به گونه ای که نهادهای برای پروژه در اختیار دارد. | پایین تر از سطح هدف گذاری | شکایات مربوط به دیگر ادارات |
| شرکت در دوره های آموزش فنی پیشرفته در این فصل کاری: یک دوره. هدف گذاری این فصل کاری: یک دوره. نتیجه گیری: مارتین درست در سطح هدف گذاری است. | در سطح هدف گذاری | شرکت در دوره های آموزش فنی پیشرفته |
| اثر بخشی دوره های آموزش فنی پیشرفته: بنا به اظهار نظر ناظر، که می گوید مارتین بدون کمک دیگران قادر است از عهده مسائل دشوارتر در مورد دستگاه D2 برآید، در سطح خوب است. | در سطح هدف گذاری | اثر بخشی دوره های آموزش فنی پیشرفته |
| شرکت در دوره های آموزش مشتری مداری در این فصل کاری: صفر. هدف گذاری در این سال: یک دوره. هنوز مارتین وقت نکرده در این دوره شرکت کند؛ براساس زمان بندی، باید در فصل کاری سوم در این دوره شرکت کند. | در حالت تعلیق | شرکت در دوره های آموزش مشتری مداری |

۷-۳-۱۳ گام چهارم

طی ارزشیابی و بازبینی عملکرد سالانه، از این گونه گزارش ها و البته گزارش فصل کاری

چهارم استفاده می‌شود که دربرگیرنده امتیاز پایانی است. نتایج هدف‌گذاری‌ها و اهداف فردی علاوه بر مبنای ارزشیابی، مبنای پاداش مزایا را نیز تشکیل می‌دهد. شرکت فرابنفش دارای یک جدول «پرداخت به‌ازای عملکرد» است که براساس آن، دستیابی به هر هدف فردی یا فراتر رفتن از آن در پایان سال پرداختی برابر با ۱۰۰۰ یورو را در پی دارد. مارتین، در پایان فصل چهارم کاری، به شش هدف از اهداف فردی ده‌گانه خود دست یافته که به‌این‌ترتیب، مبلغ قابل پرداخت به او معادل ۶۰۰۰ یورو می‌شود. طی بازبینی عملکرد سالانه، نیازهای آموزشی کارکنان نیز بررسی می‌شود. مارتین همچنان با آموزش مهارت‌های هدایتگری و مشتری‌مداری درگیر است. تصمیم بر آن شد که مارتین هدایتگری کارکنان جدید را در اولویت قرار دهد، یعنی مسئولیت دو کارمند جدید بعدی با او خواهد بود. در مورد مشتری‌مداری نیز تحلیل‌های بیشتر نشان داد که کل اعضای گروه پروژه، که قرار بود ایده‌هایی برای بهبود فضای کار در شرکت فرابنفش ارائه دهند، عملکردی نداشتند. این پروژه متوقف شده و در حال حاضر برای مارتین، هیچ‌گونه اقدام پیگیری لازم نیست.

۴-۱۳ مورد: هماهنگی عملکرد در انجمن اجتماعی مسکن هت اوستن^۱

(این مورد ترکیبی است از موارد توصیف شده در: Waal, 2001 و Hoff, 2002). در دهه گذشته، انجمن اجتماعی مسکن هت اوستن^۲ نیز درست مانند دیگر انجمن‌های مسکن در هلند، به‌ناچار از سازمان بخش دولتی به سازمانی بازارمدار تغییر وضعیت داده است. در سال‌های پیش از آن، مدیریت یک انجمن بر سیاست‌ها و قوانین اعمال شده از سوی دولت مبتنی بود و منابع مالی انجمن را مبالغ اعطایی همان موجودیت دولتی تشکیل می‌داد. در شرایط جدید، باید مدیریت انجمن مطابق با تحولات بازار مسکن باشد. هم‌اکنون این انجمن منابع مالی خاص خود را نیز بدون کمک‌های مالی کنترل می‌کند. این تغییر مستلزم ایجاد مدل مدیریتی جدید برای انجمن‌ها بود. نیاز به

۱. این مورد ترکیبی است از موارد توصیف شده در: Hoff, 2002 و Waal, 2001.

2. Social Housing Association Het Oosten

بازارمداری بیشتر در این سازمان‌ها به این مفهوم بود که اطلاعات مدیریت باید نیازهایی متفاوت با نیازهای پیشین را تأمین کند. این مورد توصیفی است از چگونگی مدیریت انجمن اجتماعی مسکن هت اوستن در تغییر سازمان براساس هماهنگ‌سازی راهبرد خود با عملکرد کارکردی و فردی با بهره‌گیری از مدل هماهنگی عملکرد.

هت اوستن سازمانی برجسته در بخش مسکن دولتی و در زمره بیست انجمن بزرگ مسکن دولتی هلند است. این انجمن، در سرتاسر آمستردام، درزمینه اجاره، مدیریت و فروش خانه‌ها با قیمت‌های مختلف، همچنین درزمینه ایجاد مسکن جدید و نیز خریداری و بازسازی ساختمان‌های موجود فعالیت می‌کند. «هت اوستن» مدیریت نزدیک به ۱۸۰۰۰ واحد را برعهده دارد: ۱۶۰۰۰ واحد مسکونی و ۲۰۰۰ واحد تجاری و محل پارکینگ در آمستردام و حومه شهر. به‌طور معمول پروژه‌های بزرگ با همکاری نوسازان املاک، سرمایه‌گذاران خصوصی و دیگر انجمن‌های مسکن به انجام می‌رسد. هت اوستن شامل پنج واحد تجاری است:

۱. **توسعه پروژه:** این واحد تجاری به توسعه پروژه‌های ساختمانی جدید و نیز توسعه مجدد خانه‌های موجود در پورتنفوی سازمان می‌پردازد. دامنه پروژه‌های این واحد شامل پروژه‌های نوسازی شهری تا احداث (بازسازی) در کل مناطق، شامل مراکز خرید و استودیوهای هنری است.

۲. **املاک:** این واحد تجاری مدیریت پورتنفوی سازمان را برعهده دارد. خریدوفروش املاک از فعالیت‌های عمده این واحد است.

۳. **اجاره املاک:** این واحد تجاری به ایجاد و ارائه خدمات به اجاره‌داران می‌پردازد و مسئولیت برقراری ارتباط میان اجاره‌داران و انجمن را برعهده دارد. وظایف این واحد عبارت است از امضای قرارداد اجاره، حفظ ارتباط با اجاره‌داران و وصول اجاره‌های معوقه. یکی از ادارات این واحد تجاری اداره امور اجاره‌داران نام دارد.

۴. **نگهداری و کنترل:** این واحد تجاری عهده‌دار مراقبت و نگهداری از خانه‌ها و ساختمان‌های شرکت چه برای انجمن و چه برای اشخاص ثالث است. فعالیت‌های این واحد عبارت است از تعمیرات فوری، نگهداری مبتنی بر برنامه‌ریزی و ایجاد و گردآوری اطلاعات فنی مسکن. یکی از ادارات این واحد تجاری، کارگزاری مشاوره نگهداری نام دارد.

۵. **امور مالی:** این واحد تجاری به نظارت بر جایگاه مالی انجمن می‌پردازد. فعالیت عمده این واحد عبارت است از تأمین منابع مالی کم‌هزینه و نیز قابل وصول در بخش مسکن، که هت اوستن را به ادامه سیاست و سرمایه‌گذاری‌های آن قادر می‌سازد. این پنج واحد تجاری از سوی این ادارات پشتیبانی می‌شوند: منشی و کارکنان اجرایی، توسعه تولیدات و فناوری اطلاعات. در مجموع، نیروی کار هت اوستن به ۲۷۰ نفر می‌رسد.

هت اوستن، برای تبدیل شدن از سازمان بخش دولتی به سازمانی بازارمدار، به نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد نیاز داشت که برای تمامی اعضای سازمان قابل قبول باشد. چنین نظامی به سازمان در اجرای راهبرد خود، اقدامات اصلاحی و بررسی‌هایی در زمینه عملکرد و کیفیت، کمک می‌کرد. هت اوستن، برای هدایت سازمان خود در راستای ایجاد مدیریت عملکرد، مدل هماهنگی عملکرد را برگزید که گام‌های زیر را شامل می‌شود (شکل ۲-۱۳).

۱-۴-۱۳ گام اول: مأموریت، اهداف راهبردی و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های

کلیدی عملکرد راهبردی

اولین گام برای ایجاد نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد، عبارت بود از ایجاد بیانیه مأموریت و راهبرد انجمن با جزئیات بیشتر و نیز ایجاد چارچوبی برای اجرای راهبرد. این پروژه با تحلیل تمامی اسناد سازمانی مرتبط آغاز شد، که از آن جمله‌اند: گزارش سالانه، یادداشت‌های بحث و بررسی‌ها و گزارش‌های کنفرانس مدیریت. پس از تحلیل، مصاحبه‌هایی با هیئت نظارت، هیئت‌مدیره، گروه مدیریت و نماینده شهرداری برگزار شد (در آن زمان، مسئولان شهرداری بر انجمن‌های مسکن نظارت داشتند). در این مصاحبه‌ها، به تحولات بخش مسکن پرداخته و این پرسش مطرح می‌شد که چگونه هت اوستن خود را برای این تحولات آماده می‌کند. مأموریت و اهداف راهبردی در کارگاهی کاملاً شبیه‌سازی شده، به وسیله عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی عملیاتی شدند. هم گروه مدیریت و هم هیئت نظارت در این کارگاه شرکت داشتند.

مأموریت هت اوستن عبارت است از تضمین مسکن مناسب و در حد استطاعت برای گروه‌های مختلف مردم در محیطی چندفرهنگی و جذاب. هت اوستن، برای تحقق این مأموریت، به ایجاد اهداف راهبردی زیر پرداخت:

● **انجام فعالیت به صورت مشتری‌مدار:** مشتری‌مداری شامل پیش‌بینی نیازهای مسکن مشتریان، در دسترس مشتریان بودن، مشارکت اجاره‌داران در سیاست و مدیریت مسکن و تسهیل انتخاب مسکن از طریق ارائه امکان تهیه مسکن براساس سلیق مختلف؛

● **تأمین مسکن برای اقشار دارای درآمد کم و متوسط:** انجمن می‌خواهد از طریق سودی که در معاملات املاک و مستغلات برای مقاصد مسکن اجتماعی به دست می‌آید، با قادر ساختن اجاره‌داران به بالا رفتن از نردبان مسکن (حرکت به سوی مسکن‌هایی با اجاره بیشتر) و ایجاد و حفظ خانه‌هایی در حد استطاعت مردم، این هدف را محقق سازد؛

● **سرمایه‌گذاری در اجتماعات و مناطق هم‌جوار:** انجمن خواهان ایفای نقشی فعال در کاهش رکود شهری است. هت اوستن می‌خواهد این کار را با افزایش کیفیت زندگی در مناطق هم‌جوار و اجتماعاتی خاص به انجام رساند، که هم برای حفظ ارزش املاک و هم برای مشارکت اجاره‌داران در حفاظت از منطقه هم‌جوار آنها اهمیت دارد؛

● **ایجاد سازمان درونی مستحکم:** وجود سازمان درونی مستحکم برای فعالیت موفق در بازار تجاری مسکن ضروری است. ایجاد چنین سازمانی از طریق ارتقای فرهنگ حرفه‌ای نتیجه‌مدار، بهبود بهره‌وری و کارایی واحدهای تابعه و کوشش برای هم‌افزایی میان واحدهای تجاری و ادارات صورت می‌گیرد؛

● **در نظر داشتن جایگاه مستحکم بازار:** انجمن می‌خواهد از طریق بهبود نسبت قیمت به کیفیت محصولات و خدمات خود و نیز ورود به ائتلاف‌های راهبردی، به این هدف دست یابد. از آن گذشته، هت اوستن خواهان بهبود هویت شرکتی خود در بازار مسکن است تا بتواند هم اجاره‌داران و هم خریداران را جذب کند؛

● **بهبود جایگاه مالی:** هت اوستن، برای ادامه فعالیت خود به صورت انجمن مسکن، به جایگاه مالی باثبات و بلندمدتی نیاز دارد.

هت اوستن، برای نظارت بر این اهداف راهبردی، به تعریف عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی پرداخت، که در جدول ۱۳-۱۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۳-۱۳ اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی
هت اوستن

| اهداف راهبردی | عوامل اساسی موفقیت راهبردی | شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی |
|--|---|--|
| فعالیت به صورت مشتری‌مداری | افزایش طیف تولیدات مسکن | گردش مالی تولیدات جدید مسکن |
| تأمین مسکن برای افراد دارای درآمد کم و متوسط | عرضه مناسب خانه‌ها (موجود و جدید) | سهم از خانه‌های در حد استطاعت مردم در موجودی (پورتفوی) مسکن آمستردام |
| سرمایه‌گذاری در اجتماعات و مناطق هم‌جواری | افزایش ارزش (مالی) مسکن با توجه به مکان | میزان شهرت در مورد اجاره‌داران بالقوه |
| ایجاد سازمان درونی مستحکم | بهره‌وری | بهای هزینه به‌ازای هر ساعت بهره‌وری |
| در نظر داشتن جایگاه مستحکم بازار | تقاضای تولیدات و خدمات هت اوستن | تقاضای واحد مسکونی ازسوی اجاره‌داران بالقوه |
| بهبودبخشی به جایگاه مالی | بهبود جایگاه مالی | قدرت پرداخت دیون |

شاخص کلیدی عملکرد میزان شهرت در مورد اجاره‌داران بالقوه برابر است با اختلاف تعداد درخواست‌های مسکن ازسوی اجاره‌داران بالقوه در دو دوره زمانی پیش و پس از سرمایه‌گذاری انجمن در منطقه هم‌جواری خاص. شاخص کلیدی عملکرد بهای هزینه ساعت بهره‌وری از طریق تقسیم مجموع دستمزدها و هزینه‌های تخصیص‌یافته اداره بر مجموع تعداد ساعات بهره‌وری در آن اداره سنجیده می‌شود. میزان این ساعت‌ها را می‌توان از گزارش‌های مدت زمانی گردآوری کرد که هر کارمند هت اوستن باید آن گزارش‌ها را تکمیل کند. شاخص تقاضای واحد مسکونی ازسوی اجاره‌داران بالقوه از طریق مقایسه میانگین تعداد درخواست‌های مسکن ازسوی اجاره‌داران بالقوه برای واحد تخلیه هت اوستن با میانگین تعداد درخواست‌های مسکن ازسوی اجاره‌داران بالقوه برای واحد تخلیه (از هر انجمن مسکن) در آمستردام تعیین می‌شود.

۲-۴-۱۳ کام اول: اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد

سازمانی و عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و فرایندهای اصلی هت اوستن، برای واحدهای تجاری نیز از رهیافت ایجاد اهداف و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی استفاده کرد. ابتدا از طریق مصاحبه با تمامی مدیران واحدهای تجاری و به دنبال آن، پیمایش مشتریان، تقاضاها و انتظارات مشتریان در زمینه خدماتی که هر واحد تجاری ارائه می‌کرد، بررسی می‌شد. آنگاه مجموعه گزارش‌دهی واحد تجاری تحلیل شد. سپس، فرایندهای اصلی و اهداف واحد تجاری در چند کارگاه بحث و بررسی و به‌وسیله عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد تجاری و نیز عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند قابل سنجش شد. تمامی مدیران و برخی کارکنان واحد تجاری در این کارگاه‌ها شرکت کردند. در این قسمت، نتایج دو واحد تجاری نگهداری و کنترل و اجاره املاک بررسی می‌شود. بر اثر ماهیت فعالیت‌های واحد تجاری نگهداری و کنترل، این واحد می‌تواند در اهداف راهبردی زیر به ایفای نقش بپردازد:

- فعالیت به‌صورت مشتری‌مداری؛
- تأمین مسکن برای افراد با درآمد کم و متوسط؛
- ایجاد سازمان درونی مستحکم؛
- در نظر داشتن جایگاه مستحکم بازار.

جدول ۱۳-۱۴ گزیده‌ای از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد

این واحد تجاری را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳-۱۴ اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در**واحد تجاری نگهداری و کنترل**

| هدف راهبردی | هدف واحد تجاری | عامل اساسی موفقیت واحد تجاری | شاخص کلیدی عملکرد واحد تجاری |
|----------------------------|---|------------------------------|------------------------------|
| فعالیت به‌صورت مشتری‌مداری | مدیریت مسکن به‌گونه‌ای که تقاضاهای مشتریان را تأمین کند | رضایت مشتریان از مدیریت مسکن | مدت زمان واکنش نگهداری |

جدول ۱۳-۱۴ اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در واحد تجاری نگهداری و کنترل

| هدف راهبردی | هدف واحد تجاری | عامل اساسی موفقیت واحد تجاری | شاخص کلیدی عملکرد واحد تجاری |
|--|-------------------------------|--|---|
| تأمین مسکن برای افراد دارای درآمد کم و متوسط | حفظ و بهبود کیفیت واحد مسکونی | کیفیت واحد مسکونی | نگهداری اجرا شده (نسبت موارد نگهداری اصلاحی/ برنامه‌ریزی شده) |
| در نظر داشتن جایگاه مستحکم بازار | فعالیت مطابق بازار | نسبت قیمت/ عملکرد (عملکرد= کیفیت و کمیت) | بهای هزینه به‌ازای تولید |
| هدف راهبردی | فرایند اصلی | عامل اساسی موفقیت فرایند | شاخص کلیدی عملکرد فرایند |
| فعالیت به‌صورت مشتری‌مداری | برنامه‌ریزی نگهداری باکیفیت | کیفیت برنامه نگهداری بلندمدت | هزینه‌های بودجه‌بندی نشده برای نگهداری اصلاحی |
| تأمین مسکن برای افراد دارای درآمد کم و متوسط | حفظ کنترل بودجه | کنترل مشاغل بودجه | مشاغل اجرایی در چارچوب بودجه |

واحد تجاری اجاره املاک می‌تواند در تمامی اهداف راهبردی ایفای نقش کند. جدول ۱۳-۱۵ شماری از اهداف و شاخص‌های این واحد تجاری را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳-۱۵ اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در واحد تجاری اجاره املاک

| هدف راهبردی | هدف واحد تجاری | عامل اساسی موفقیت واحد تجاری | شاخص کلیدی عملکرد واحد تجاری |
|---|---|------------------------------|------------------------------|
| تأمین مسکن برای افراد با درآمد کم و متوسط | تخصیص واحدها براساس نظر مسئولان شهرداری | فرد مناسب در واحد مناسب | تعداد واحدهای تخصیصی مناسب |

جدول ۱۵-۱۳ اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد در واحد تجاری اجاره املاک

| هدف راهبردی | هدف واحد تجاری | عامل اساسی موفقیت واحد تجاری | شاخص کلیدی عملکرد واحد تجاری |
|----------------------------------|---------------------------------|--|-------------------------------------|
| ایجاد سازمان درونی مستحکم | حرفه‌ای‌سازی واحد تجاری | بهره‌وری | استفاده مبتنی بر بهره‌وری از زمان |
| در نظر داشتن جایگاه مستحکم بازار | نظارت کارای نسبت به قیمت/ کیفیت | هشدار زودهنگام در مورد نسبت نامتعادل قیمت/ کیفیت | سطح پذیرش از سوی اجاره‌داران بالقوه |

۳-۴-۱۳ گام دوم: اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی

و فردی

اهداف و شاخص‌های ویژه واحدهای تجاری و ادارات آنها، در چند مرحله ایجاد شد. مرحله اول شامل تهیه پیش‌نویس نحوه ایجاد اهداف و شاخص‌های کارکردی و فردی بود. در مرحله دوم، اهداف و شاخص‌ها ابتدا برای مدیران واحد تجاری و پس از آن، برای دیگر کارکنان واحد تجاری تهیه شد. در مورد واحدهای تجاری، نخستین فعالیت عبارت بود از مصاحبه با اعضای گروه مدیریت که مسئولیت آن واحد تجاری خاص را برعهده داشتند. فعالیت‌ها، عوامل احتمالی موفقیت یا شکست و محتوای گزارش‌های کنونی آن واحد تجاری، برخی از موضوعات بحث و بررسی‌ها را تشکیل می‌دادند. پس از مصاحبه، اهداف کارکردی در کارگاهی مشخص شد که در آن، مدیران واحد تجاری و همین‌طور، اعضای ذی‌ربط گروه مدیریت شرکت داشتند.

به‌طورمعمول اهداف کارکردی ویژه مدیران واحدهای تجاری، همان اهداف واحدهای تجاری در گام اول بود. پس از آنکه تمامی مدیران اهداف کارکردی خود را تدوین کردند، کارکنان دیگر نیز در کارگاه بعد همین کار را به انجام رساندند.

در کارگاه اول، کارکنان به‌اجبار باید اهداف کارکردی خود را تدوین می‌کردند. در آغاز از اهداف واحد تجاری، اهداف کارکردی مدیران و شرح مشاغل مربوط به کارکردها و سمت‌ها در واحد تجاری استفاده کردند. پیش از آن مدیران واحد تجاری باید مشخص

می‌کردند از نظر آنها کدام اهداف برای کارکنان مهم‌اند. آنگاه کارکنان در مورد اهداف کارکردی ممکن بحث و بررسی کردند. در کارگاه دوم، آنها به تدوین اهداف در مورد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ادامه دادند. در کارگاه سوم به نهایی شدن تعاریف شاخص‌های کلیدی عملکرد، تدوین اهداف فردی برای هر یک از اعضای سازمان و تعیین هدف‌گذاری‌ها برای شاخص‌های کلیدی عملکرد پرداختند.

خروجی نهایی کارگاه‌ها عبارت بود از مجموعه‌هایی گوناگون از اهداف کارکردی و فردی، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی برای هر یک از سمت‌ها در واحد سازمانی و هدف‌گذاری‌های فردی برای شاخص‌های کلیدی عملکرد، که پس از آن نیز مورد توافق کارکنان و مدیران مربوط قرار گرفتند. به علت محدودیت‌های زمانی، ایجاد اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد قابلیت و پروژه تا سال بعد به تعویق افتاد.

کارگزاری مشاوره نگهداری، که بخشی از واحد تجاری نگهداری و کنترل محسوب می‌شود، شامل مهندسان ساخت و ساز، مهندسان نصب، مدیران پروژه و مشاوران ارتباط با اجاره‌داران است. مدیر پروژه مسئولیت کیفیت خانه‌ها و ساختمان‌ها، کیفیت کار نگهداری و کنترل بودجه پروژه‌ها را برعهده دارد. برای مهندس ساخت و ساز، کیفیت کار نیز اهمیت دارد. با این همه، مسئولیت کیفیت کل پروژه با مدیر پروژه است، در حالی که مهندس ساخت و ساز تنها مسئول فعالیت‌هایی است که خود به انجام می‌رساند. مدیر پروژه باید اطمینان حاصل کند که کار در قالب بودجه انجام گیرد و کارکنان نیز باید نسبت قیمت/کیفیت مصالح و خدمات تأمین شده از سوی پیمانکاران را زیر نظر داشته باشند.

مشاور ارتباط با اجاره‌داران، مسئول برقراری ارتباط میان اجاره‌داران و هت اوستن است. این مسئولیت دربرگیرنده ارائه اطلاعات لازم درباره کار نگهداری آتی به اجاره‌داران و اطلاع‌رسانی در مورد خواسته‌ها و شکایات اجاره‌داران به انجمن است. اهداف کارکردی و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متناظر آنها برای کارکردهای گوناگون کارگزاری مشاوره نگهداری در جدول ۱۶-۱۳ آمده است.

امور اجاره‌داران، که بخشی از واحد تجاری اجاره املاک محسوب می‌شود، شامل یک عضو ارشد و چند عضو زیردست کارکنان است. بیشتر کارکنان این اداره اهداف

کارکردی یکسانی دارند، زیرا اداره امور اجاره‌داران به صورت گروهی فعالیت می‌کند. اغلب باید کارکنان به منظور رسیدگی به تماس اجاره‌داران، برای یکدیگر پا پیش بگذارند، به همین علت هم اهدافی تعریف می‌شوند که برای کل گروه صدق کند، مانند پشتیبانی از یکدیگر و سهمیم کردن دیگر همکاران در اطلاعات (جدول ۱۶-۱۳).

اهداف فردی از اهداف کارکردی امور اجاره‌داران استخراج شد. این دو نوع هدف در واقع یکی است. هدف‌گذاری‌های کارکنان، در شرایطی که تجربه آنها کمتر از میزان میانگین یا کار آنها به صورت پاره‌وقت بود، تفاوت داشت. در مواردی چند، اهداف پروژه یا اهداف قابلیت نیز افزوده شدند. فهرستی از اهداف مختلف برای سمت‌های گوناگون در جدول ۱۷-۱۳ آمده است.

در مورد اهداف و هدف‌گذاری‌های فردی طی جلسه ارزشیابی سالانه میان کارکنان و مدیران بحث و بررسی می‌شود. آنها بررسی می‌کنند که آیا نتایج به دست آمده در مورد شاخص‌های فردی از هدف‌گذاری سال گذشته انحراف داشته یا نه و علل احتمالی آن چه بوده است.

هدف اصلی از بازبینی عملکرد با استفاده از شاخص‌های فردی، قضاوت در مورد فرد نیست، بلکه بهبود نحوه عملکرد اوست. در پایان جلسه، کارمند و مدیر باید برگه‌ای را برای سال بعد تکمیل کنند. این برگه دربرگیرنده اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فردی و هدف‌گذاری‌های فردی برای سال آتی است. برای هر یک از اهداف، نشان داده می‌شود که کدام منابع یا پیش‌شرطها برای دستیابی به آن هدف لازم است: برای مثال اطلاعات مدیریتی خاصی که باید از اداره دیگری گرفته شود، برنامه رایانه‌ای معین، یا زمان و منابع اضافی. در پایان جلسه، باید عملکردی مورد انتظار از کارمند مدیر در سال بعد مشخص شود. مدیر و اعضای گروه مدیریت مسئول واحد تجاری نیز جلسه مشابهی برای بحث و بررسی در مورد اهداف فردی مدیر تشکیل می‌دهند.

جدول ۱۶-۱۳ اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی
در کارگزاری مشاوره نگهداری

| مدیر پروژه | | |
|---|---|--|
| هدف کارکردی | عامل اساسی موفقیت کارکردی | شاخص کلیدی عملکرد کارکردی |
| ایجاد و حفظ کیفیت فنی قابل قبول برای خانه‌ها و ساختمان‌ها | کیفیت واحد مسکونی | واحدهای مسکونی مورد بررسی |
| اطمینان از برنامه‌ریزی و نظارت مناسب | کیفیت برنامه‌ریزی و نظارت | فعالیت‌های اجرایی در قالب زمان برنامه‌ریزی شده |
| | اسناد و مدارک کامل و معتبر در مورد هزینه‌ها با توجه به قراردادهای | اختلافات ناشی از کار کم و بیش |
| اجرای پروژه‌ها در قالب بودجه | کنترل بودجه | اختلاف نسبت به بودجه |
| مهندس ساخت و ساز | | |
| هدف کارکردی | عامل اساسی موفقیت کارکردی | شاخص کلیدی عملکرد کارکردی |
| اطمینان از برنامه‌ریزی و نظارت مناسب | کیفیت برنامه‌ریزی و نظارت | فعالیت‌های اجرایی برای برنامه‌ریزی |
| فعالیت مطابق با تقاضاهای بازار | نسبت قیمت/ کیفیت مطابق با بازار | هزینه‌بهای تولیدات ارائه شده |
| مشاور ارتباط با اجاره‌داران | | |
| هدف کارکردی | عامل اساسی موفقیت کارکردی | شاخص کلیدی عملکرد کارکردی |
| اطلاع‌رسانی کافی به مشتریان درباره پروژه‌های نگهداری | رضایت مشتری در مورد خدمات اطلاع‌رسانی | رضایت سازمان‌های اجاره‌داری از خدمات اطلاع‌رسانی |
| اطلاع‌رسانی کافی به کارکنان درباره پروژه‌های نگهداری | اطلاعات بهنگام | ارائه بهنگام مشاوره |
| لحاظ داشتن خواست‌های اجاره‌داران در برنامه‌های نگهداری | انجام خواست‌های اجاره‌داران | انجام خواست‌های اجاره‌داران |

جدول ۱۷-۱۳ اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکردی در امور اجاره‌داران

| عضو ارشد کارکنان | | |
|--|--|---|
| هدف کارکردی | عامل اساسی موفقیت کارکردی | شاخص کلیدی عملکرد کارکردی |
| انجام ترتیبات به عمل آمده در مورد سازمان‌های اجاره‌داری | مدیرانی که از ترتیبات مربوط به سازمان‌های اجاره‌داری کاملاً مطلع می‌شوند | مدیرانی که از اطلاعات پیرامون ترتیبات مربوط به سازمان‌های اجاره‌داری رضایت دارند |
| عضو زیرمجموعه کارکنان | | |
| هدف کارکردی | عامل اساسی موفقیت کارکردی | شاخص کلیدی عملکرد کارکردی |
| اطمینان از مدیریت مناسب ارتباط با سازمان‌های اجاره‌داری | ارتباط مناسب با سازمان‌های اجاره‌داری | رضایت سازمان‌های اجاره‌داری از ارتباطها |
| به صورت بهینه، در دسترس و متمایز بودن برای مشتریان درونی و بیرونی، به منظور تأمین اطلاعات به موقع، درست و کامل | رضایت مشتری در مورد قابلیت دسترسی | رضایت مشتری در مورد قابلیت دسترسی |
| | کفایت تعداد کارکنان در حال انجام وظیفه | تعداد واقعی کارکنان در حال انجام وظیفه (نسبت به تعداد برنامه‌ریزی شده کارکنان در حال انجام وظیفه) |
| دریافت و کمک به حل مشکلات مربوط به کیفیت زندگی و پیشنهاد طرح‌های اصلاحات | طرح‌های پیشنهادی ساختاری برای اصلاح و بهبود کیفیت زندگی | کیفیت طرح‌های پیشنهادی برای اصلاح و بهبود کیفیت زندگی |
| رسیدگی به اعتراضات مربوط به افزایش و اختلافات اجاره‌بها در زمان مناسب | فرایندگذاری مؤثر افزایش اجاره‌بها | افزایش‌های معقول اجاره‌بها |
| همکاری بهینه با دیگر کارکنان و پشتیبانی از آنها | پیشگیری از عقب‌افتادگی در کارها | موارد عقب‌افتادگی گزارش شده |

جدول ۱۸-۱۳ نمونه‌هایی از اهداف، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فردی

| اهداف فردی | عوامل اساسی موفقیت فردی | شاخص کلیدی عملکرد فردی |
|--|--|---|
| اطمینان از اجرای سریع و کامل سیستم نرم‌افزاری جدید | برنامه آزمون | به‌موقع بودن فعالیت‌ها نسبت به برنامه آزمون |
| ترغیب فعالیت بازرگانی هت اوستن نسبت به دیگر انجمن‌های مسکن | بینش در مورد فعالیت بازرگانی هت اوستن | ارائه تحلیل ضعف‌ها - قوت‌ها |
| همه کاردان در گروه خود | رشد همراه با سازمان یا گروه/انتقال دانش در قالب پروژه‌ها | روزهای صرف‌وقت در دیگر پروژه‌ها |

از آنجاکه گزارش‌های وضعیت معمول در طول سال ارائه می‌شوند، کارکنان می‌توانند پیگیری کنند که عملکردشان در سطح مورد انتظار است یا نه. همچنین، می‌توانند در صورت لزوم، با مدیران خود صحبت کنند و در پی آن، عملکرد خود را اصلاح کنند. در اواسط سال، گزارش بررسی عملکرد میان‌مدت ارائه و در آن، میزان پیشرفت و اقدامات ممکن بررسی می‌شود. آنگاه این اقدامات در گزارش مورد نظر لحاظ می‌شوند. در مرحله ارزشیابی که چند ماه پس از گزارش بررسی عملکرد صورت می‌گیرد، نتیجه این بازبینی‌های عملکرد تنها یکی از ارکان مورد بررسی در این ارزشیابی است. مهم‌تر از نتایج شاخص‌های فردی، اقداماتی است که افراد برای اصلاح نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد خاص اتخاذ می‌کنند.

۵-۱۳ آموزه‌ها

در جریان پروژه و به‌ویژه در نتیجه بحث و بررسی‌های انجام گرفته طی برگزاری کارگاه‌ها، درس‌های زیر آموزش داده می‌شود:

● **نقش اساسی مشارکت و پشتیبانی از سوی مدیریت:** مدیران نقشی مهم در موفقیت پروژه ایفا کردند. معلوم شد که اگر مدیران واحدهای تجاری یا ادارات به پروژه متعهد نبوده یا فقط کمی به آن تعهد داشته باشند، کارکنان هم چندان تعهدی از خود نشان

نمی‌دهند. در بیش از یک مورد، نبود زمان یکی از دلایل دست نیافتن مدیران و دیگر کارکنان به اهداف فردی معرفی شده است. مشخص شد که دیگر تحولات و فعالیت‌های سازمان وقت و توجه زیادی از کارکنان را به خود اختصاص داده‌اند. به همین علت تعیین پیشاپیش سطح اولویت پروژه نسبت به دیگر پروژه‌ها، برای مثال از طریق تکمیل فرم تحلیل امکان‌پذیری، اهمیت دارد (فصل سوم).

● **آمادگی برای مشکلات پنهان:** بحث و بررسی در مورد اهداف فردی، هدف‌گذاری‌ها و الزامات دستیابی به آنها، شماری از مشکلات را آشکار کرد. از جمله کاهش اعتماد به مدیران، بیم از افزایش مستمر هدف‌گذاری‌ها، زمان و وسایل ناکافی برای انجام درست کار، عدم رضایت از اجبار به سهیم شدن در مسئولیت نتایج مربوط به آن دسته از همکارانی که احتمالاً چندان کارایی ندارند. برای کسب حمایت در مورد نتایج پروژه، ایجاد فضای باز برای بحث و مجادله درباره این مشکلات اهمیت داشت. برای ترغیب کارکنان به بررسی مشکلات طی برگزاری کارگاه‌ها، مقرر شد مدیران در این کارگاه‌ها شرکت نکنند. به این ترتیب، کارکنان در پرداختن به مسائل، به‌ویژه اگر به یکی از مدیران مربوط می‌شد، احساس آزادی عمل داشتند.

● **حفظ کیفیت سنجش‌ها:** اغلب گزینش مجموعه نهایی شاخص‌های کلیدی عملکرد بر مبنای میزان سهولت سنجش آنها انجام می‌پذیرد، اما این رویه کیفیت شاخص‌ها را به مخاطره می‌اندازد، چرا که این مجموعه نهایی، تصویری واقعی از وضع کنونی سازمان به دست نمی‌دهد. در چنین مواردی، شاید بهتر باشد شاخص‌های نه چندان مرتبط به کلی کنار گذاشته شده و شاخص‌هایی انتخاب می‌شوند که چندان خاص نیستند، اما تقریبی از نتایج واقعی به دست می‌دهند. پس از برگزاری کارگاه‌ها، معلوم شد که بسیاری از تعاریف شاخص‌های کلیدی عملکرد با جزئیات کافی توصیف نشده‌اند. اغلب قضیه از این قرار بود که اگر این تعاریف در مرحله‌ای دیگر بازبینی می‌شدند، معنی و مفهوم دقیق آنها مشخص نبود. برای مثال، آیا منظور از ظرف یک هفته، پنج روز کاری یا هفت روز بود؟ یا آنکه آیا منظور از تا حد ممکن سریع، دو هفته یا دو ماه بود؟ ارائه تعاریفی با جزئیات زیاد از سردرگمی و ابهام پیشگیری می‌کند. چنان‌که معلوم شد، اغلب شاخص‌های اقدام، مانند همکاری، فضای کار، تلاش و مشتری‌پسندی،

شاخص‌هایی نرم و سنجش آنها دشوار است. با این‌همه، این شاخص‌ها برای بازبینی عملکرد نهاده‌ای مهم به‌شمار می‌روند، چرا که اطلاعاتی پیرامون قابلیت‌های افراد در محیط کاری کنونی آنها به‌دست می‌دهند.

● **ایجاد شفافیت و وضوح در نمونه‌های همکاری میان ادارات:** از آنجاکه کل سازمان در پروژه دخالت داشت، روابط متقابل و مواردی از هم‌پوشانی در درون ادارات و میان آنها آشکار شد، که به ایجاد بینشی بهتر به فرایندهای درونی و نیز اصلاح آنها انجامید، به همین دلیل، تعجبی نداشت که در جریان برگزاری کارگاه‌ها، افراد بیش از یک بار گفتند که علت ناکامی در دستیابی به برخی اهداف، به ادارات دیگری برمی‌گردد که به تعهدات خود عمل نکرده‌اند. برای پیشگیری از آنکه پروژه وسیله‌ای شود برای مقصر دانستن دیگران در مورد نتایج تأخیری، تمرکز بر شیوه‌های اصلاح و بهبود همکاری میان ادارات و واحدهای تجاری اهمیت دارد.

● **ایجاد نگرشی تفصیلی به رابطه میان نظام جدید مدیریت عملکرد و نظام تشویقی موجود:** کارکنان در مورد ارتباط میان نظام گزارش‌دهی جدید و نظام ارزشیابی و پاداش کنونی در هت اوستن، پرسش‌های زیادی داشتند. در جریان اجرای پروژه، هنوز این انجمن در مورد نحوه ایجاد ارتباط میان این دو، به ایجاد نگرشی نپرداخته بود. یکی از دلایل آن این بود که برای هت اوستن، کار با اهداف فردی، کاری کاملاً جدید بود، در نتیجه، پیشگیری از سردرگمی کارکنان دشوار بود. مدیریت، با تدوین نگرشی مبنی بر چگونگی جا افتادن این نظام جدید در ساختار منابع انسانی سازمان، می‌توانست تا حد زیادی کارکنان را از عدم قطعیت برحذر دارد.

کارکنان هنگام کار با نظام جدید، دریافتند که مسئولیت‌هایشان مشخص‌تر شده و بهتر می‌توانند فعالیت‌های کاری خود را با این مسئولیت‌ها هماهنگ سازند. در مورد این واقعیت که کار و در نتیجه، سهم ادارات در دستیابی به اهداف انجمن با این پروژه مشهود و ملموس‌تر شده بود، به‌ویژه ادارات کارکنان نظر مثبت داشتند. کارکنانی که برای تدوین اهداف خود به فعالیت‌های دیگران متکی بودند، حالا ناگهان خواهان برگزاری جلساتی برای انجام توافقات می‌شدند. همچنان‌که کارکنان به بینشی مبنی بر مسئولیت‌ها و وابستگی‌های متقابل خود می‌رسیدند، وضوح و شور و مشورت در کارها رو

به افزایش می‌گذاشت. یکی از کارهای مهم مدیران، ارزشیابی و تکمیل اهداف فردی تدوین شده از سوی کارکنان بود. در بیشتر موارد، کیفیت این اهداف کافی بود و اصلاً یا چندان نیاز به تعدیل نداشت. در مورد هدف‌گذاری‌ها هم نقش مدیریت تنها در حد نظارت بود. اوایل، یکی از نگرانی‌های کارکنان این بود که بر مبنای هدف‌گذاری‌های غیرواقع‌بینانه همواره رو به افزایش، در مورد آنها قضاوت شود. اما در عمل، این مدیریت بود که هدف‌گذاری‌های فردی تعیین شده از سوی کارکنان را تا سطوح واقع‌بینانه‌تر تعدیل می‌کرد.

هماهنگی عملکرد با اصلاح نحوه عرضه اطلاعات، وظایف کنترلی مدیران را آسان‌تر می‌ساخت. در طول سال، مدیران و کارکنان می‌توانستند ببینند و پیش‌بینی کنند که دستیابی به اهداف و هدف‌گذاری‌ها صورت می‌گیرد یا نه. افزون‌بر این، سنجش عملکرد به‌صورت ابزاری برای قابل بحث شدن مسائل عمل می‌کرد. به‌طور معمول کارکنان ابتدا سعی داشتند پس از مشورت با یک همکار، عملکرد خود را اصلاح کنند، تنها در صورت موفق نشدن، با مدیران خود مشورت می‌کردند تا به علل عملکرد تأخیری پی ببرند و اقداماتی را برای دستیابی به نتایج بهتر در آینده تعریف کنند.

۶-۱۳ هت اوستن، پنج سال بعد

اکنون پنج سال است که هت اوستن با نظام جدید مدیریت عملکرد کار می‌کند. در عمل، این سازمان مشکلاتی را با این نظام پشت سر گذاشت. در آغاز، ایجاد اهداف راهبردی با گروه مدیریت و هیئت نظارت بود، به همین دلیل، این اهداف به‌خودی‌خود بسیار حالت انتزاعی داشتند و از این‌رو، سطوح پایین‌تر سازمان به‌راحتی آنها را تشخیص نمی‌دادند. این مسئله کار واحدهای تجاری را برای تبدیل اهداف راهبردی به اهداف واحد سازمانی سخت‌تر می‌کرد. همچنین، مشخص شد که سطوح پایین‌تر سازمانی، برای درک بهتر عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی، باید از ماجرای موجود در پس اهداف آگاه می‌شدند.

از آنجاکه هت اوستن ساختاری کارکردی داشت و اهداف واحدها برای هر واحد تجاری به تفکیک ایجاد شده بود، به‌مرور فرهنگی مبنی بر فراتر از اداره خود را نبین

در حال شکل‌گیری بود. هر واحد سازمانی بر دستیابی به هدف‌گذاری‌های خاص خود تمرکز کرد، به‌ویژه آنکه ساختار مزایای مبتنی بر واحدهای سازمانی نیز با همین تمرکز معرفی شده بود و از آن حمایت می‌کرد. در نتیجه، به واحدها بر مبنای کل نتیجه سازمانی توجه زیادی نمی‌شد. در واقع، سازمان فرصت‌های زیادی را برای رسیدن به هم‌افزایی از دست می‌داد. از آن گذشته، اهداف مجموعه‌ای منسجم تلقی نمی‌شدند؛ برای مثال افراد یا روی اصلاح کارایی یا اصلاح رضایت مشتری کار می‌کردند. بین این دو هدف تنش طبیعی وجود دارد، از این رو، باید به شیوه‌ای متوازن به آنها نزدیک شد. به دلیل همین بینش‌ها هت اوستن تصمیم گرفت که به انطباق اهداف راهبردی خود بپردازد تا شاید کشش بیشتری در آنها پدید آید، همچنین، نام آنها را به اصول راهبردی تغییر داد و حالت انتزاعی و بلندپروازی آنها را کمتر و شرایط آنها را عملی‌تر و از همه مهم‌تر، شمول‌پذیری آنها را بیشتر کرد. در نتیجه، برخی اصول راهبردی به جای سه تا پنج سال، برای یک سال تدوین و به این ترتیب، به اولویت‌های کوتاه‌مدت مبدل می‌شدند (جدول ۱۹-۱۳). به این صورت، رهنمود کلی هنگام ایجاد این اصول این بود: باید بتوانید آنها را برای مادر بزرگتان توضیح دهید!

جدول ۱۹-۱۳ باز تدوین اهداف راهبردی هت اوستن

| اهداف راهبردی پیشین | اهداف راهبردی جدید |
|---|---|
| فعالیت به صورت مشتری‌مداری | روابط بهتر با مشتریان |
| تأمین مسکن برای افراد با درآمد کم و متوسط | حفظ ابداع ساخت خانه‌هایی در حد بضاعت مردم |
| سرمایه‌گذاری در اجتماعات و مناطق هم‌جوار | الف) ایجاد محیط قابل زیست ب) پشتیبانی از شهر حیاتی |
| سازمانی مستحکم از حیث درون‌سازمانی | الف) حمایت از نشاط بیشتر در کار ب) ایجاد سازمانی حرفه‌ای‌تر |
| در نظر داشتن جایگاه مستحکم بازار | الف) دستیابی به جایگاه مستحکم بازار ب) ایجاد تصویری بهتر برای هت اوستن |
| بهبود جایگاه مالی | بهبود جایگاه مالی |

بازتدوین اهداف راهبردی موجب شناخت بهتر واحدهای تجاری و کارکنان از این اهداف و تعهد بیشتر آنها به پشتیبانی از تحقق این اهداف در سطح خاص خودشان شده است. اکنون اعضای سازمان به بررسی نتایج، تحلیل علل واقعی عملکرد تأخیری، شناسایی و اجرای اصلاحات و نیز به درخواست کمک از دیگر واحدهای سازمانی تمایل نشان می‌دهند. حالا بسیاری از این واحدها گزارش سالانه داخلی خود را منتشر و در آن، آرمان‌ها و عملکرد دست‌یافتنی خود را بیان می‌کنند. اهداف مربوط به رضایت مشتری و کارایی که در اوایل کار، از هم جدا بودند، حالا در یکدیگر ترکیب شده‌اند؛ برای مثال اداراتی که به‌تازگی زیر عنوان اداره بازار و شهر نام‌گذاری شده‌اند، گزارش‌هایی مشترک در مورد این اهداف ارائه می‌دهند.

در گذشته، هنگام تماس با مشتریان برای انجام پیمایشی مختصر در مورد رضایت آنها، تنها از آنها دو سؤال می‌شد: کسی از اداره نگهداری و کنترل شما را دیده است؟ و آیا کار آن شخص خوب بود؟. حالا سؤال می‌شود که تماس با فرد متصدی نگهداری چطور بود؟، آیا در جریان ملاقات، متوجه چیزی (چه مثبت و چه منفی) شدید که بخواهید گزارش کنید؟، کار نگهداری چقدر طول کشید؟ و خودتان سؤالی ندارید؟ کار دیگری هست که بتوانیم کمکتان کنیم؟. از طریق این رهیافت، این مشتری است که مسیر مکالمه را انتخاب می‌کند، نه آنکه مشتری به مسیری کشانده شود که نتیجه آن از پیش تعیین شده است. این کار اطلاعاتی ارزشمند در مورد گلوگاه‌های برخی ادارات و واحدهای تجاری در اختیار هت اوستن قرار می‌دهد و مشتری نیز احساس می‌کند که با جدیت به کار او رسیدگی می‌شود.

درخور توجه‌ترین پاسخ‌های مشتریان در گزارش‌های مدیریت به ثبت می‌رسد، به‌این‌ترتیب، اطلاعات مربوط به هر دو حوزه اهداف رضایت مشتری و کارایی در جلسات واحد تجاری و جلسات گروه مدیریت به‌طور هم‌زمان بررسی می‌شوند. در نتیجه، از هم‌اکنون نیز تغییر نگرشی رخ داده است، چرا که حالا مدیران و کارکنان می‌دانند که این اهداف هر دو به یک اندازه اهمیت دارند و از این‌رو، در اصلاح و بهبود هم‌زمان آنها می‌کوشند.

۷-۱۳ پیش‌شرط‌هایی برای مدیریت عملکرد زنده

شناساندن مدیریت راهبردی عملکرد، فرایندی پرکش‌وقوس است. تغییر فرهنگ ممکن

است پنج سال به طول انجامد، چرا که نمی‌توان افراد را یک‌شبه تغییر داد؛ آنها باید رفتار خود را از بنیان تغییر دهند، که فرایندی تدریجی است. یکی از شروط مهم در تسهیل تغییر در نگرش و تبدیل مدیریت عملکرد به تمهیدی زنده در سازمان، این است که مدیریت مدام نگران آن نباشد که این نظام جدید مؤثر می‌افتد یا نه، بلکه باید روی برآورده ساختن پیش‌شرط‌های زیر تمرکز داشته باشد:

- اعضای سازمان باید نحوه فعالیت در این نظام را بیاموزند. این یادگیری مستلزم آموزش و تجربه بسیار است، چرا که هرکسی از نحوه کار با مدیریت عملکرد به‌طور مستقیم آگاهی ندارد؛

- باید افراد، جایگاه‌ها و سمت‌های مناسب را اشغال کنند، تنها در این صورت می‌توان تحلیل‌هایی با کیفیت مناسب را انتظار داشت. در هر حال، باید افراد کسب‌وکار خود را بشناسند، وگرنه بنیان تحلیل‌های آنها همچنان سست خواهد بود.

- مدیریت باید به استفاده مشهود و مداوم مدیریت عملکرد بپردازد؛

- آن دسته از اعضای سازمان که از کار با مدیریت عملکرد سرپیچی می‌کنند، اگر تغییر رویه ندهند، ناچار به ترک سازمان خواهند بود.

- مدیریت پیوسته باید در این نظام سرمایه‌گذاری کند. به این منظور، هدایت اعضای کم‌تجربه سازمان از طریق کاربران مجرب این نظام، شیوه‌ای مناسب است. این کار راهی بسیار خوب برای شناساندن این نظام و کاربرد آن به کارکنان جدید است. کارکنان جدید در نخستین هفته آغاز به کار خود در هت اوستن به معارفه‌ای مبسوط در مورد این نظام می‌رسند؛

- باید تنها افرادی به کار گمارده شوند که با فرهنگ مدیریت عملکرد راحت باشند. در هت اوستن، این کار به این صورت انجام می‌گیرد که برای هر متقاضی سمت مدیریت، وقتی از خوان اول به سلامت گذشت، بروشوری در مورد نظام مدیریت عملکرد هت اوستن و نیز گزارش مدیریت آن ارسال می‌شود. در جریان برگزاری دور دوم مصاحبه‌ها، در مورد این نظام و کاربرد آن به‌طور مفصل بحث و از متقاضی خواسته می‌شود که در مورد نحوه رسیدگی به چند مسئله عینی قابل استخراج از این گزارش توضیح دهد.

با نگاهی دیگر به مدیریت راهبردی عملکرد در هت اوستن، می‌توان نتیجه گرفت

که این معارفه مستلزم صرف وقت و زمان بسیار بود، اما ارزش آن را داشت. این سرمایه‌گذاری طی سه سال اول با بازگشت سرمایه همراه بود، زیرا اکنون کشف و رفع موارد ناکارایی زودتر از گذشته صورت می‌گیرد و با پیشگیری از وخامت آنها، در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود. در اثر استانداردسازی که عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای شرکت به ارمغان آوردند، دیگر چندان به مباحثات مربوط به اختلافات تعاریف و ارقام پرداخته نمی‌شود. افزون بر این، گزارش‌های مدیریت، که پیش از اینها جهت‌گیری مالی داشت و از این‌رو، چندان مورد استفاده افراد خط مقدم نبود، اینک خیلی بیشتر در مالکیت این افراد قرار دارد، چرا که همین گزارش‌ها اطلاعات غیرمالی را به دست می‌دهند. در مورد اشتباهات، آزادانه صحبت شده و در نتیجه، این‌گونه موارد زودتر از هر زمان دیگری حل و فصل می‌شوند. همچنین، مدیریت بسیار زودتر از سابق به مسائل و گلوگاه‌های واقعی آگاهی می‌یابد. در یک کلام، می‌توان به‌صراحت گفت که اعضای سازمان هت اوستن به‌راستی توانمند شده‌اند، آنها نظام مدیریت راهبردی عملکرد را در مالکیت و اختیار خود دارند و از آن برای خودمدیریتی در راستای منافع خود و سازمان استفاده می‌کنند.

تحلیلی در این زمینه نشان می‌دهد که تا چه اندازه هت اوستن عوامل رفتاری مورد بحث در فصل دهم را در نظر گرفته است. براساس جدول ۲۰-۱۳ نشان می‌دهد که به‌طور کلی، در خلال اجرای نظام مدیریت راهبردی عملکرد و استفاده از آن، این سازمان به عوامل رفتاری خاص بسیار توجه کرده و همین توجهات نیز بی‌تردید در موفقیت مدیریت عملکرد در هت اوستن سهمی چشمگیر داشته است.

جدول ۲۰-۱۳ میزان توجه هت اوستن به عوامل رفتاری

| هت اوستن | عوامل رفتاری | حوزه‌های توجه |
|----------|---|-------------------------------|
| زیاد | ۱. اعضای سازمان معنی و مفهوم شاخص‌های کلیدی عملکرد را درک می‌کنند و از این‌رو، به پیامدهای (احتمالی) اقداماتشان برای نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد خود از بینش لازم برخوردارند. | شناخت اعضای سازمان |
| زیاد | ۲. اعضای سازمان از بینش لازم در مورد رابطه بین | شناخت اعضای سازمان از ماهیت و |

جدول ۲۰-۱۳ میزان توجه هت اوستن به عوامل رفتاری

| هت اوستن | عوامل رفتاری | حوزه‌های توجه |
|----------|--|---|
| متوسط | <p>فرایندهای تجاری و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برخوردارند و از این رو، درک می‌کنند نتایجی که در مورد شاخص‌های کلیدی عملکرد به دست می‌آورند، برای تداوم سازمان اهمیت دارد.</p> <p>۳. چارچوب ارجاعات اعضای سازمان در بردارنده شاخص‌های کلیدی عملکرد مشابه‌اند و از این رو، آنها می‌توانند نتایج خود را با نتایج دیگر اعضا مقایسه کنند و به‌طور تطبیقی، بینشی در مورد نحوه انجام کارهای آنها به دست آورند.</p> | <p>آرمان‌های مدیریت عملکرد مناسب است</p> |
| زیاد | <p>۴. اعضای سازمان در مورد تغییرات مجموعه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد توافق دارند و از این رو، همچنان این شاخص‌ها را می‌پذیرند و همچنان به نتایجی که در مورد آنها به دست می‌آورند، احساس مسئولیت می‌کنند.</p> | <p>نگرش اعضای سازمان</p> <p>نگرش اعضای سازمان نسبت به مدیریت عملکرد مثبت است</p> |
| زیاد | <p>۵. اعضای سازمان نیاز به مدیریت عملکرد را تشخیص می‌دهند و آن را می‌پذیرند، این موضوع در جریان اجرای مدیریت عملکرد، آنها را به همکاری تشویق می‌کند.</p> | |
| زیاد | <p>۶. اعضای سازمان در مورد زمان آغاز توافق دارند، که این موضوع از آغاز اجرای مدیریت عملکرد آنها را به همکاری تشویق می‌کند.</p> | |
| کم | <p>۷. اعضای سازمان از پیش در مورد مدیریت عملکرد تجاری مثبت داشته‌اند و از این رو، می‌توانند در مورد اهداف و آرمان‌های مدیریت عملکرد با سازمان ارتباط برقرار کنند.</p> | |
| متوسط | <p>۸. اعضای سازمان به اهمیت عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی و عملکرد و برگ مثبت امتیازات متوازن در عملکرد خود پی می‌برند و از این رو، مدیریت عملکرد به بخشی از فعالیت‌های روزمره آنها مبدل می‌شود.</p> | |
| متوسط | <p>۹. اعضای سازمان عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی و عملکرد و برگ مثبت امتیازات متوازن را تهدید</p> | |

جدول ۲۰-۱۳ میزان توجه هت اوستن به عوامل رفتاری

| هت اوستن | عوامل رفتاری | حوزه‌های توجه |
|----------|---|---|
| | تلقی نمی‌کنند و از این‌رو، در مورد استفاده از مدیریت عملکرد تردید ندارند. | |
| زیاد | ۱۰. مجموعه‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد اعضای سازمان با حوزه‌های مسئولیت آنها هماهنگ است و از این‌رو، می‌توان از آنها برای هدایت و کنترل آن حوزه‌ها استفاده کرد. | هماهنگی مدیریت عملکرد مدیریت عملکرد با مسئولیت‌های اعضای سازمان همخوانی دارد |
| زیاد | ۱۱. اعضای سازمان می‌توانند روی شاخص‌های کلیدی عملکرد واگذار شده به خود تأثیر بگذارند و از این‌رو، میزان پذیرش و به‌کارگیری آن شاخص‌های کلیدی عملکرد افزایش می‌یابد. | |
| زیاد | ۱۲. اعضای سازمان تحلیل‌های خاص خود را تهیه می‌کنند، که بر میزان پذیرش این تحلیل‌ها می‌افزاید. | |
| زیاد | ۱۳. اعضای سازمان کیفیت تحلیل‌ها را مناسب ارزیابی می‌کنند، که بر میزان استفاده از این تحلیل‌ها می‌افزاید. | |
| زیاد | ۱۴. اعضای سازمان می‌توانند از عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی و عملکرد و برگ‌ثبت امتیازات متوازن خود برای مدیریت بر کارکنانشان استفاده کنند، که بر میزان استفاده منظم از مدیریت عملکرد می‌افزاید. | |
| متوسط | ۱۵. برقراری ارتباط در مورد نتایج عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی و عملکرد و برگ‌ثبت امتیازات متوازن اعضای سازمان آزاد است و از این‌رو، همه از وضعیت سازمان آگاهی دارند و می‌توان دانش عملکرد را با دیگران به اشتراک گذاشت. | فرهنگ سازمانی هدف فرهنگ سازمانی استفاده از مدیریت عملکرد برای بهبود مستمر است |
| متوسط | ۱۶. اعضای سازمان برای بهبود عملکرد خود با استفاده از مدیریت عملکرد از انگیزه لازم برخوردارند و از این‌رو، بیم آن را ندارند که از مدیریت عملکرد برای توییح در مورد نتایج تأخیری استفاده شود. | |
| زیاد | ۱۷. اعضای سازمان به اطلاعات عملکرد اعتماد دارند، که بر میزان پذیرش اطلاعات می‌افزاید. | |

جدول ۲۰-۱۳ میزان توجه هت اوستن به عوامل رفتاری

| هت اوستن | عوامل رفتاری | حوزه‌های توجه |
|----------|---|---|
| زیاد | ۱۸. اعضای سازمان به‌روشنی استفاده مدیران (سطوح بالا) از مدیریت عملکرد را می‌بینند و از این‌رو، اهمیت مدیریت عملکرد از نظر مدیران و سازمان را درک می‌کنند. | |
| زیاد | ۱۹. اعضای سازمان مدیریت عملکرد را مرتبط ارزیابی می‌کنند، چرا که دارای یک هدف کنترل درونی مشخص است، بنابراین، می‌تواند به‌خوبی از فعالیت‌های آنها پشتیبانی کند. | تمرکز مدیریت عملکرد مدیریت عملکرد، تمرکز و کنترل درونی مشخصی دارد |
| کم | ۲۰. اعضای سازمان مدیریت عملکرد را مرتبط ارزیابی می‌کنند، زیرا تنها آن دسته از منافع طرف‌های ذی‌نفع که برای موفقیت سازمان اهمیت دارد، در آن لحاظ می‌شود و از این‌رو، هدف مدیریت عملکرد همچنان مبتنی بر استمرار سازمان خواهد بود. | |

۸-۱۳ مورد: مدیریت عملکرد مبتنی بر قابلیت در شرکت باوفونز

باوفونز^۱ از بزرگ‌ترین شرکت‌های املاک در هلند است. این شرکت در خارج از کشور نیز فعال است. باوفونز در بازارهای خصوصی و بازرگانی به فعالیت می‌پردازد و دارای مجوز بانکداری است. این شرکت با مالکیت کامل به ABN AMRO وابسته بوده، دارای گردش مالی سالانه چهار میلیارد یورو سود خالص بیش از ۲۸۰ میلیون یورو است. در این شرکت حدود ۱۸۰۰ نفر اشتغال دارند و در سال ۲۰۰۴، نزدیک به ۱۰۰۰۰ خانه ساخته که از این بین، ۳۰۰ خانه در خارج از هلند واقع است. در حال حاضر، باوفونز در کشورهای فرانسه، آلمان، بلژیک، منطقه اسکاندیناوی، اسپانیا، جمهوری چک و اسلواکی و در خارج از اروپا نیز در آمریکای شمالی و کانادا فعال است.

باوفونز دارای چندین واحد تجاری است که در بازارهای مختلف فعالیت می‌کنند. توسعه املاک باوفونز^۲ و واحد هایپن اینترهیم گروپ^۳ در زمینه توسعه املاک فعالیت

1. Bouwfonds
2. Bouwfonds Property Development (BPD)
3. Hopman Interheem Groep

می‌کنند. در نوامبر ۲۰۰۴، توسعه املاک باوفوندز شرکت توسعه MAB را تصاحب کرد. در هلند، این شرکت ترکیبی با نام Bouwfonds MAB Ontwikkeling فعالیت می‌کند. شرکت توسعه املاک باوفوندز اینک با تصاحب MAB، از بزرگ‌ترین شرکت‌های توسعه خانه‌های در تصاحب مالک و املاک تجاری در اروپاست.

دفتر مرکزی توسعه املاک باوفوندز در هلند واقع است. مؤسسه Bouwfonds Hypotheken، با برخورداری از حدود ۶ درصد سهم بازار، از بزرگ‌ترین تأمین‌کنندگان تخصصی رهن مسکن در هلند است. بیشتر رهن‌ها از طریق واسطه‌های مستقل به فروش می‌رسد. همچنین، باوفوندز بسته‌ای جامع از سیاست‌های بیمه مسکن را در اختیار مشتریان خود قرار می‌دهد. این شرکت، افزون‌بر محصولات رهنی خاص خود، به ایجاد و فروش رهن‌های مسکن با بازاریابی اشخاص ثالث به نام خود آنها (عناوین خصوصی) می‌پردازد. بانک ریچنلندز^۱ تأمین‌کننده وام‌های رهنی است و بر املاک تجاری کوچک تمرکز دارد. محصولات رهنی آن هم به‌طور مستقیم و هم از طریق واسطه‌ها به فروش می‌رسد. فعالیت‌های واحد امور مالی املاک باوفوندز^۲ عبارت‌اند از تأمین مالی املاک، تأمین مالی سرمایه‌گذاری، ترتیبات اجاره‌داری^۳ و خطرپذیری دارایی‌های خالص^۴. نقطه قوت آن در آمیزه‌ای از راه‌حل‌های مالی مناسب و سال‌ها دانش و تجربه در زمینه املاک است. حدود ۲۵ درصد از پورتفوی شرکت را پروژه‌های بین‌المللی تشکیل می‌دهد.

مدیریت دارایی‌های باوفوندز^۵ بر توسعه، ساختاربندی و مدیریت پورتفوی‌های املاک تمرکز دارد که عبارت‌اند از منابع مالی خارج از فهرست برای هر دو گروه سرمایه‌گذاران خصوصی و نهادی در هلند و خارج از کشور. این‌گونه منابع مالی سرمایه‌گذاری املاک مسکونی و تجاری را شامل می‌شود.

مدیریت دارایی‌های باوفوندز، به ایجاد محصولات سرمایه‌گذاری ساختارمند، بسیار ویژه و مناسب می‌پردازد. باوفوندز، از طریق فعالیت‌های مدیریت منابع مالی، تخصص خود را در یافتن راه‌حل‌هایی برای مسائل اجتماعی مربوط به برنامه‌ریزی مکانی در

-
1. Rijnlandse Bank
 2. Bouwfonds Property Finance
 3. Leasing Arrangements
 4. Risk-bearing Equity Holdings
 5. Bouwfonds Asset Management

گسترده‌ترین مفهوم آن به کار می‌بندد. در این بافت، بافونددز شماری از منابع مالی در حوزه‌های برنامه‌ریزی مکانی و مسکن عمومی را مدیریت می‌کند. سیاستگذاری این منابع مالی ازسوی هیئت‌های اجرایی مستقل تعیین می‌شود.

بافونددز می‌خواهد تا سال ۲۰۱۰، به شرکتی پیشگام و محوری در توسعه املاک، تأمین مالی و مدیریت دارایی‌ها در اروپا مبدل شود. این شرکت شش منطقه عمده زیر را که خواهان رشد آنها طی سال‌های پیش روست، برگزید: کشورهای هلند، بلژیک، فرانسه، آلمان، منطقه اسکاندیناوی و اسپانیا. در این کشورها، بافونددز خواهان دستیابی به یکی از پنج جایگاه برتر درزمینه‌های توسعه املاک، تأمین مالی و مدیریت دارایی‌هاست.

۱-۸-۱۳ معرفی مدیریت عملکرد و مدیریت قابلیت

هیئت‌مدیره بافونددز در برنامه راهبردی خود اهداف رشد بلندپروازانه را برگزیده است. این خواست تنها در صورتی دست‌یافتنی است که در سال‌های پیش رو، اقداماتی ویژه برای اصلاح مدیریت متمرکز بر نتیجه و نیز حمایت از توسعه مثبت کارکنان صورت گیرد. به گفته چارک فن هیجنینگن^۱، سرپرست پروژه داخلی، برای این کار، مدیریت عملکرد و قابلیت را انتخاب کرده‌ایم. مدیریت عملکرد و قابلیت امکان نظارت بر فعالیت‌های بافونددز و کارکنان آن را فراهم می‌سازد.

هدف از مدیریت عملکرد، کنترل براساس شاخص‌های مالی و غیرمالی است. پارامترهای مالی با شاخص‌هایی مربوط به مشتریان و بازارها، رویه‌های کاری درونی سازمان و توسعه افراد و محصولات، سنجش می‌شوند. این شاخص‌های کلیدی عملکرد در برگ ثبت امتیازات متوازن نمایان می‌شود. هدف از مدیریت قابلیت، کنترل مؤلفه‌های تجربه، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان است. ترکیب ضروری این مؤلفه‌ها در نمایه قابلیت تنظیم می‌شود. فن هیجنینگن این‌گونه شرح می‌دهد: پیش از بررسی اصلاح نتایج، ابتدا باید بدانیم که به دنبال چه نتایجی هستیم و از بافونددز در کل و نیز از تمامی سطوح سازمانی آن اعم از شعبه‌ها، ادارات، بخش‌ها و افراد چه نوع عملکردی انتظار

می‌رود. سطوح عملکرد از مأموریت و اهداف راهبردی، برنامه‌های واحدهای تجاری و ادارات و نیز شرح وظایف کارکردی افراد در باوفوندز به دست می‌آید. آنگاه باید در زمینه قابلیت‌های ضروری مورد نیاز باوفوندز، شعبه‌ها، ادارات، قسمت‌ها و نیز یکایک سرپرست‌های بخش‌های مختلف برای دستیابی به سطوح عملکردی لازم تصمیم‌گیری شود. پس از شناسایی سطوح لازم مربوط به عملکرد و قابلیت‌های مورد نیاز، مدیران باوفوندز در جایگاه رهبری مؤثر کارکنان خود قرار می‌گیرند.

باوفوندز از چرخه سالانه توافقات، هدایتگری و ارزیابی استفاده می‌کند. در نوامبر/ دسامبر، مدیریت در مورد ایجاد قابلیت‌های لازم و سطوح عملکرد مورد نیاز با اعضای سازمانی به توافق می‌رسد. در آوریل/ مه، برای ارزشیابی نحوه پیشرفت موضوعات و نیز لزوم انجام توافقات بیشتر، یک جلسه پیشرفت برگزار می‌شود. در سپتامبر/ اکتبر، در جلسه ارزیابی، این نکات بررسی می‌شود که آیا به هدف‌گذاری‌ها دسترسی حاصل شده و اصلاحات لازم در قابلیت‌ها تحقق یافته است.

بزارهای مهم در این چرخه عبارت‌اند از برگ ثبت امتیازات متوازن و نمایه قابلیت‌ها. مقصود از نمایه قابلیت، نشان دادن دانش، مهارت و نگرشی است که برای کارکردی خاص ضرورت دارند. از آنجاکه هر یک از قابلیت‌ها با استفاده از نمونه‌های عملی به روشنی تعریف و توضیح داده می‌شود، اعضای سازمانی بهتر درک می‌کنند که چه انتظاراتی از آنها می‌رود. با استفاده از برگ ثبت امتیازات متوازن، می‌توان اهداف راهبردی را به‌طور مستقیم به برگ‌های ثبت امتیازات متوازن برای سطوح پایین‌تر سازمانی و نیز یکایک اعضای سازمانی تبدیل کرد. فن هیجینگن تأکید می‌کند، به این ترتیب مطمئن می‌شویم هر عضو سازمان به خوبی می‌داند که برای رسیدن به آرمان و آرزوهای باوفوندز چه کاری باید انجام دهد.

۲-۸-۱۳ هماهنگی

باوفوندز به انتخابی روشن مبنی بر نظام کنترلی رسید که در آن، قابلیت‌ها و سطوح عملکرد در ارتباط متقابل با یکدیگرند. فن هیجینگن توضیح می‌دهد، «این مباحثه‌ای واقعی میان مدیران و اعضای سازمانی است که طی آن، باید در مورد انتظارات موجود از کارمند و

کمک‌هایی که در این زمینه لازم دارد، توافقاتی مشخص صورت گیرد» و ادامه می‌دهد:

شماری از افراد، ایده‌ای روشن در مورد قسمت و ادارات آنها و به‌طور کلی، اینکه باوفوندز به کجا می‌رود، دارند. بدبختانه، آنها همیشه چنین تصویری در اختیار ندارند. وقتی راه می‌افتید در محوطه شرکت و از تک‌تک کارکنان سایت (پانزده نفر)، می‌پرسید اهداف راهبردی باوفوندز کدام‌اند، از جواب‌های آنها گیج می‌شوید. ظاهراً این جریان خیلی غافل‌گیرکننده است، چون اینها باید در کار روزمره خود به این اهداف برسند. آنچه به‌راستی درمی‌یابید، این است که افراد تمایل دارند اهداف خاص خود را بر مبنای برداشتها و واقعیت‌های خاص خود تعیین کنند و این همان اهدافی است که با اشتیاق پیگیری می‌کنند. وقتی این نکته را در بافت موضوع در نظر بگیریم، باورمان نمی‌شود که این نگرش خاص باوفوندز باشد، بلکه این مورد در بیشتر شرکت‌ها ملاحظه می‌شود.

بر اثر همین اختلاف باوفوندز برای ایجاد یکپارچه برگ ثبت امتیازات متوازن و نمایه قابلیت‌ها، تلاش فراوان کرد. طرح‌های آزمایشی در شعبه‌های توسعه املاک و رهن مسکن به اجرا درآمد. براساس نتایج طرح‌ها این، باوفوندز تصمیم به معرفی تحلیل مدیریت عملکرد گرفت. برای آنکه این معرفی از مسیر واقعی خارج نشود، باوفوندز در رهیافت خود ملاحظه و هماهنگی بسیاری به خرج داد. تمامی مدیران در زمینه تحلیل مدیریت عملکرد طی اجرای آن آموزش جدی دیدند و اکنون می‌توانند گزینه‌های دوره آموزشی تحلیل مدیریت عملکرد ۲ و ۳ را دنبال کنند، دوره‌هایی که با تعمق بیشتر در نحوه رسیدن به توافقات با کارکنان و نیز ارزیابی‌ها همراه است. شرکت مشاوره بیرون از باوفوندز که درگیر اجرای این طرح بود، تحت تأثیر تعهدی قرار گرفت که مدیریت باوفوندز از خود نشان می‌داد. یکی از مشاوران این شرکت اظهار کرد:

همیشه این‌طور نیست. اغلب کار مدیریت قابلیت را اداره مدیریت منابع انسانی با اشتیاق به‌دست می‌گیرد. آنها تمام تلاش خود را در ایجاد نمایه قابلیت‌ها می‌کنند، اما پس از نهایی شدن این نمایه‌ها، مدیریت می‌گوید: «نمایه قابلیت‌ها؛ این دیگر چیست؟ چه نیازی به آنها داریم؟ یعنی مهم‌اند؟». بعد می‌فهمند هیئت‌مدیره در آن دخالتی ندارد و اولویتی برای آن قائل نمی‌شوند. آنگاه دیگر مطمئن می‌شوید که اجرای این طرح با

موفقیت همراه نخواهد بود. در شرکت باوفوندز، رئیس هیئت‌مدیره از اعضای کمیته هدایت است. او بارها دلایل خود را برای آنکه این نظام را تا این حد مهم می‌داند و از همه توقع دارد تلاش کنند، بیان کرده است. این نحوه مشارکت در موفقیت تحلیل مدیریت عملکرد نقش اساسی داشته است.

درونی شدن تحلیل مدیریت عملکرد و تلفیق آن در روال معمول اهمیت دارد. برگ‌های ثبت امتیازات متوازن ادارات شرکت در گزارش‌های فصلی گنجانده شده‌اند؛ یعنی حالا این برگ‌ها در دستور جلسات گروه مدیریت وارد شده و طی مباحثات میان رؤسای اداره و یکایک اعضای کارکنان شرکت به کار می‌رود. برای پیشگیری از فروکش کردن شور و اشتیاق نسبت به تحلیل مدیریت عملکرد، بنا به تأکید یکی از رهبران پروژه، باید هیئت‌مدیره به نظارت خود بر پروژه ادامه دهد: «کارکنان باید احساس کنند که این پروژه در دستور کار است، مهم تلقی شده و در صورت نیاز هم کمک لازم ارائه می‌شود. در صورتی که افراد اهمیت کافی برای این فرایند قائل نباشند، باید مؤاخذه شوند».

نکات کلیدی

- در عمل، اغلب دیدگاه منابع انسانی در مدیریت عملکرد نادیده انگاشته می‌شود، که به بی‌انگیزگی اعضای سازمان می‌انجامد.
- باید مجموعه ابزار و تمهیدات منابع انسانی (بازبینی و گزارش عملکرد، انگیزش‌ها، آموزش و توسعه) با مدیریت عملکرد هماهنگ باشد تا از تحقق اهداف سازمان پشتیبانی شود.
- مدل هماهنگی عملکرد مستلزم آن است که همه اعضای سازمان ستانده‌ای هماهنگ با مأموریت و راهبرد شرکت ارائه دهند. ستانده مورد نظر عینی شده، به صورت اهداف فردی درمی‌آید.
- بنا به تعریف، قابلیت عبارت است از مجموعه دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مرتبطی که با عملکرد در کار هم‌بستگی داشته، براساس استانداردهای پذیرفته شده سنجش پذیر بوده و از طریق آموزش و توسعه اصلاح‌پذیر باشند. مدیریت قابلیت و مدیریت عملکرد باید هماهنگ باشند.

منابع و مأخذ

- Ashton, C. (1997). *Strategic Performance Measurement: Transforming Corporate Performance by Measuring and Managing the Drivers of Business Success*, London: Business Intelligence.
- Bolger, B. and Mulhern, F. (2005). "People Performance Management: the Science that Supports Soft Metrics", *Business Performance Management*, June.
- Buckingham, M. (2001). "Don't waste Time and money. Competency programs are Well-intended, but Ineffective. Here's a Better Alternative", *Gallup Management Journal*, 3 December.
- Buckingham, M. and Clifton, D. O. (2001). *Now, Discover Your Strengths*, New York: Free Press.
- Buckingham, M. and Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules*, New York: Simon and Schuster.
- Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organisations*, 4th edn., South-Western College Publishing.
- Cheng, M. I., Dainty, A. R. J. and Moore, D. R. (2005). "Towards a Multidimensional Competency-based Managerial Performance Framework: a Hybrid approach", *Journal of Managerial Psychology*, 20 (5), 380-396.
- Dechant, K. and Veiga, J. (1995). "More on the Folly", *Academy of Management Executive*, 9 (1).
- Gubman, E. L. (1998). *The Talent Solution*, New York: McGraw-Hill.
- Hoff, J. (2002). "Hoe Gaat Prestatiemanagement 'Leven' in de Organisatie? Empowerment Door Prestatiemanagement bij Woningbouwvereniging Het Oosten", *Bedrijfskunde*, 74 (4).
- Kerr, S. (1975). "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Journal*, 18.
- Kouhy, R. and Vedd, R. (1998). "Performance Measurement in Strategic Human Resource Management", *International Journal of Business Performance Management*, 2 (1/2/3).
- Lucia, AD. and Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*, San Francisco: Jossey-Bass.
- McKenna, S. (2002). "Can Knowledge of the Characteristics of "High Performers" be Generalized?" *Journal of Management Development*, 21 (9), 680-701.
- Miner, K. R., Childers, wx. Alperin, M., Cioffi, J. and Hunt, N. (2005). "The

MACH Model: From Competencies to Instruction and Performance of the Public Health Workforce", *Public Health Reports*, 120, Supplement 1, 9-15.

Rucci, Aj., Kirn, S. P. and Quinn, R. T. (1998). "The Employee - Customer - Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review*, January-February.

Schoonover, S. (2005). www.schoonover.com.

Stephen, A. and Roithmayr, T. (1998). "Escaping the Performance Management Trap", In M. Butteriss (ed.), *Reinventing HR: Changing Roles to Create the High-performing Organisation*, New York: Wiley.

Waal, AA de (2001) *Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value*, New York, Wiley.

Waal, AA de (2002). *Presteren is Mensenwerk*. Deventer: Kluwer.

Walters, M. (1995). *The Performance Management Handbook*, London: Institute of Personnel and Development.

بخش سوم

اجرای مدیریت
راهبردی عملکرد

فصل چهاردهم اجرا

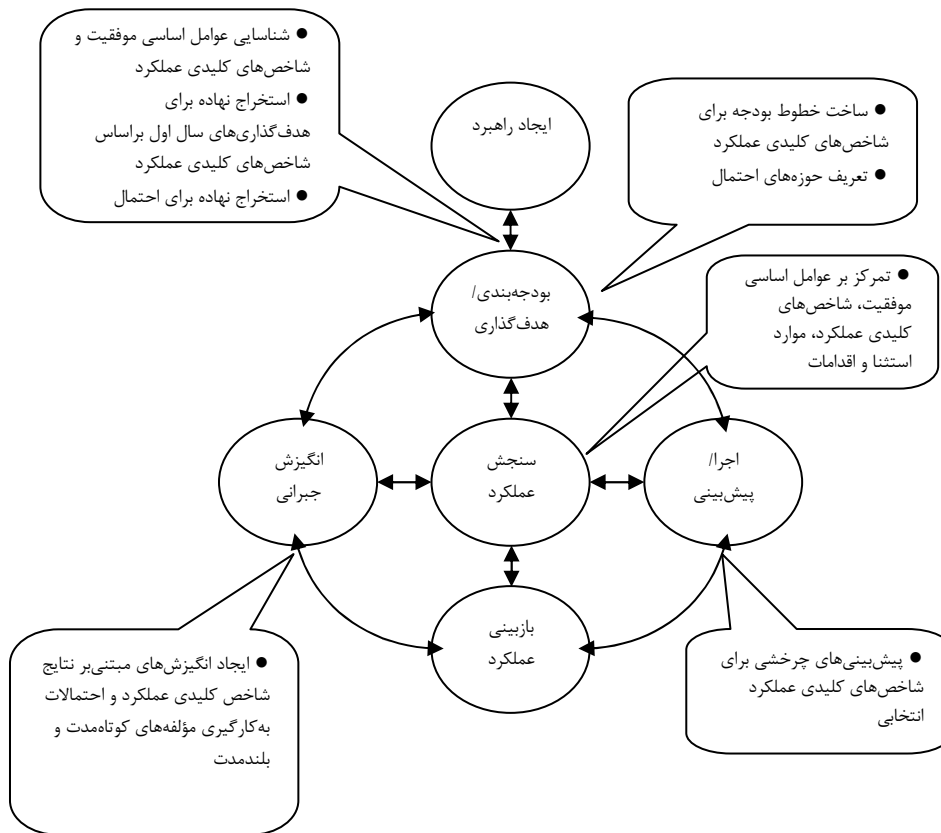
در فصل حاضر، با بهره‌گیری از تجارب سازمان‌هایی که مدیریت راهبردی عملکرد را با موفقیت اجرا کرده‌اند، رهنمودهای سودمند، رهیافت پروژه، بایدها و نبایدها و مسائل مدیریتی تغییر در ارتباط با مدیریت عملکرد بررسی می‌شود.

اهداف فصل چهاردهم

- آشنایی خواننده با رهیافتی ساختارمند در زمینه اجرای مدیریت راهبردی عملکرد؛
- بررسی بایدها، نبایدها و اشکالاتی که خواننده در خلال اجرا، ممکن است با آنها مواجه شود؛
- بررسی جنبه‌های مدیریت تغییر در اجرای مدیریت عملکرد.

۱-۱۴ حفظ سادگی نظام

در بسیاری از سازمان‌ها، گرایش به پیچیده کردن بیش از حد فرایند مدیریت راهبردی عملکرد وجود دارد. این گرایش بسیار طبیعی است، چرا که چالش‌های متضاد بسیاری وجود دارد که باید هم‌زمان به همه آنها پرداخت. باید بین تمرکز بلندمدت و کوتاه‌مدت تعادل ایجاد کرد، اطلاعات مالی را با اطلاعات غیرمالی تکمیل کرد، راهبرد را با عملیات مرتبط ساخت، اهداف فردی را با اهداف سازمانی هماهنگ کرد و از سبک مرکزیت و ساختار مرکزیت تعاریفی روشن به دست داد. طراحی نظام مدیریت راهبردی عملکرد روشن، ساده، عملی، دقیق و مؤثر، آسان نیست، اما این کار را می‌توان با سازمان‌دهی فرایندی پیرامون عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان به انجام رساند (شکل ۱-۱۴).



شکل ۱-۱۴ حفظ سادگی فرایند مدیریت راهبردی عملکرد

فرایند مدیریت راهبردی عملکرد ابزاری توانمند در هماهنگ‌سازی سازمان است. با پیوند زیرفرایندهای راهبرد، بودجه‌بندی/هدف‌گذاری، اجرا/پیش‌بینی، سنجش عملکرد، بازبینی عملکرد و انگیزش جبرانی در قالب فرایندی یکپارچه، سازمان علاوه بر دستیابی به سطوح برتر هر زیرفرایند، فعالیت‌ها و جریان‌های اطلاعات را بین آنها هماهنگ می‌سازد. چنانچه هر بخشی از فرایند مدیریت راهبردی عملکرد به مجموعه‌ای یکسان از محرک‌های ارزش برگردد، امکان آشفستگی، برداشت نادرست و خطا به حداقل می‌رسد. این ثبات و سازگاری نیز پشتیبان نیاز سازمان در سادگی و سرعت است.

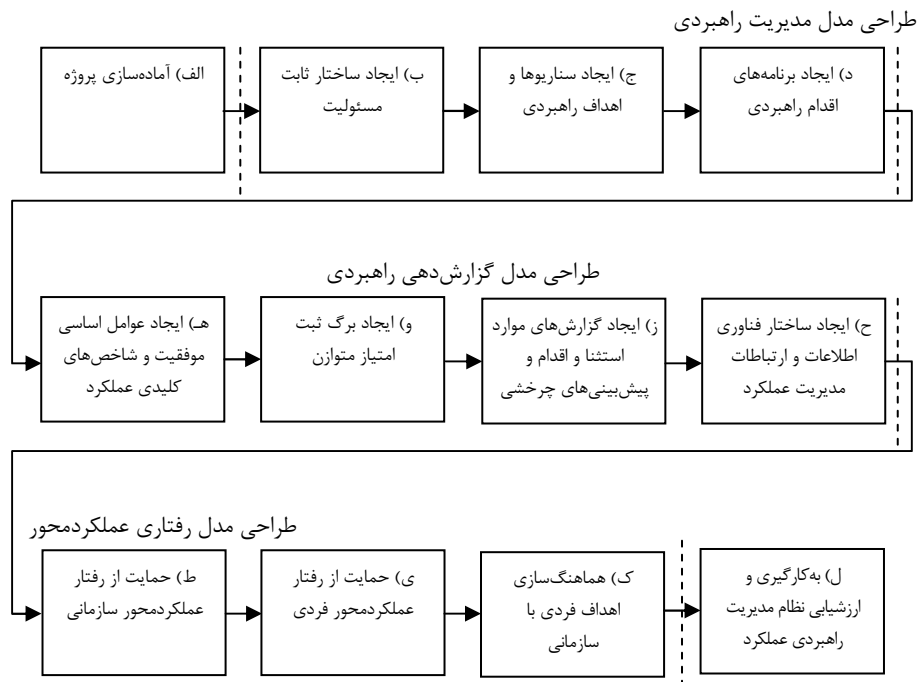
مفهوم کلیدی عبارت است از آنکه شمار محدودی از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد بین مراحل مختلف در فرایند مدیریت راهبردی عملکرد پیوند برقرار می‌کنند. شناسایی این سنجه‌ها به‌مثابه مهم‌ترین اقسام اساسی که سازمان برای رسیدن به موفقیت و خلق ارزش باید روی آنها تمرکز کند، طی فرایند ایجاد راهبرد صورت می‌گیرد. برنامه‌های اقدام راهبردی بر این عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد متمرکزند. برنامه راهبردی چندان پیچیده نمی‌شود، چرا که تنها بر موارد کلیدی متمرکز است. در مورد هر شاخص کلیدی عملکرد، برای همه سال‌های افق راهبردی هدف‌گذاری می‌شود. بودجه مالی تنها برای معدودی از شاخص‌های کلیدی عملکرد ایجاد می‌شود. برای اظهارنامه سود و زیان و ترازنامه به بودجه کامل تفصیلی نیازی نیست. هدف‌گذاری‌های مالی برای سال اول برنامه راهبردی، بودجه مورد نظر سال آتی را تشکیل می‌دهد. برای هر شاخص کلیدی عملکرد، براساس تحلیل حساسیتی که طی فرایند ایجاد راهبرد صورت می‌گیرد، حوزه‌های احتمالات تعریف می‌شوند.

با هدف‌گذاری‌های تعریف شده در برنامه راهبردی برای سال آتی و نیز با بهره‌گیری از حوزه‌های احتمالات، می‌توان خطوط بودجه و حوزه‌های مداخله را بنا کرد. تثبیت حوزه‌های احتمالات (که تصریح می‌کنند چه زمانی باید سطوح بالاتر مدیریت به ملاحظات مداخله‌گری بپردازد) تنها برای شاخص‌های کلیدی عملکرد ضرورت دارد. خطوط و حوزه‌ها تعیین می‌کنند که باید چه نوع اطلاعاتی، چه وقت و به چه کسی گزارش شوند. مدیریت تنها به اطلاعاتی درباره نتایج و پیش‌بینی‌های مربوط به عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نیاز دارد، بنابراین، می‌تواند دقیقاً روی موارد استثنا (مثبت یا منفی) تمرکز داشته باشد. وقتی گذر نتایج به یکی از حوزه‌های مداخله می‌افتد، گزارش‌های موارد استثنا به سطوح بالاتر مدیریت ارائه می‌شود (ارسال اطلاعات). این سطوح مدیریت، در صورت نیاز، می‌توانند با گشتن در شبکه وب مدیریت، اطلاعات اضافی را بگیرند (دریافت اطلاعات). اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه برای موارد استثنا تدوین می‌شوند. اعضای سازمان براساس نتایجی که در مورد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد کسب می‌کنند، تشویق می‌شوند. از آنجاکه این نتایج هم شاخص‌های مالی تأخیری و هم غیرمالی محوری را دربرمی‌گیرند، ارزشیابی مدیران بر مبنای مؤلفه‌های کوتاه‌مدت (مالی تأخیری) و

بلندمدت (غیرمالی محوری) در عملکرد سازمانی انجام می‌پذیرد. میزان انحراف نتایج واقعی از هدف‌گذاری‌های خطوط بودجه مقدار مزایا و پاداش جبرانی را تعیین می‌کند.

۱۴-۲ رهیافت اجرا

فرایند مدیریت راهبردی عملکرد را یک‌شبه نمی‌توان به اجرا درآورد، این فرایند، تدریجی است که در آن، اعضای سازمان ابتدا باید در مورد امتیازات مدیریت عملکرد متقاعد شوند و آنگاه به این شیوه جدید مدیریت عادت کنند. بنابراین، اجرای این فرایند مستلزم رهیافت پروژه ساختارمند است. شکل ۱۴-۲ نشان‌دهنده گام‌های اصلی این رهیافت برای اجرای چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد را نشان می‌دهد.



شکل ۱۴-۲ برنامه پروژه برای مدیریت راهبردی عملکرد

۱-۲-۱ گام الف) آماده‌سازی پروژه

هدف از گام نخست، اطلاع‌رسانی به سازمان و آماده‌سازی آن در مورد پروژه برنامه‌ریزی شده ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد است. جلسات اطلاع‌رسانی سازمان‌دهی و یادداشت‌های اطلاعات توزیع می‌شوند. در این مرحله، گروه پروژه، شامل افرادی از تمامی حوزه‌های سازمانی مرتبط با پروژه، تشکیل می‌شود. از برنامه تفصیلی اجرا و برنامه برقراری ارتباطات نیز بهره گرفته می‌شود.

۲-۲-۲ گام ب) ایجاد ساختار ثابت مسئولیت

در این گام، با انتخاب ساختار مرکزیت و سبک مرکزیت بدون ابهام، ساختار ثابت مسئولیت در سازمان ایجاد می‌شود. نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از سطوح مدیریت مشخص می‌شود و سازوکارهایی برای اطمینان از ثبات در اعمال سبک مدیریت انتخابی به کار می‌رود. لازم است مدیران و کارکنان بدانند که باید پاسخ‌گوی چه مواردی باشند.

۳-۲-۲ گام ج) ایجاد سناریوها و اهداف راهبردی

در این گام، سازمان به تدوین یا بازتدوین اهداف راهبردی خود براساس سناریوهای ممکن می‌پردازد. این سناریوها بیانگر روندهای احتمالی درونی و بیرونی و تحولاتی است که امکان دارد پیامدهایی برای سازمان داشته باشد. هنگام ایجاد اهداف راهبردی، مدیریت باید به اجماع برسد تا مجموعه‌ای منسجم از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد تدوین کند که از پشتیبانی کافی سازمان برخوردار شود. افزون بر ایجاد اهداف راهبردی، اهدافی برای هر یک از واحدهای سازمانی تدوین می‌شود. هماهنگی اهداف راهبردی و اهداف واحدها ضروری است تا از این رهگذر، فعالیت کل سازمان به‌سوی آرمان‌هایی یکسان پیش رود.

۴-۲-۲ گام د) ایجاد برنامه‌های اقدام راهبردی

در این گام، سازمان‌دهی بلندمدت راهبرد به اقدامات سالانه کوتاه‌مدت انجام‌شدنی و واقع‌بینانه تبدیل می‌شود. این اقدامات در برنامه اقدام راهبردی به ثبت می‌رسد؛ این

برنامه سندی است که فعالیت‌هایی را که باید برای دستیابی به اهداف راهبردی و رسیدن به بهبود و اصلاح قابل سنجش عملکرد به اجرا گذاشته شوند، توصیف می‌کند.

۵-۲-۱۴ گام هـ) ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد

در این گام، ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد راهبردی براساس اهداف راهبردی و فرایندهای اصلی سازمان صورت می‌گیرد. این کار در مجموعه کارگاه‌هایی انجام می‌گیرد که تمامی اعضای گروه مدیریت برای ایجاد فضای پشتیبانی در سازمان و نیز برای پیشگیری از سندرم در اینجا دیده نشده، در آن شرکت می‌کنند. به همین صورت عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای تمامی واحدهای سازمانی ایجاد می‌شوند. این کارگاه‌ها به ایجاد فهرست تبادل نظر در مورد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌انجامند. بنابراین، در خلال گام هـ این فهرست به اندازه‌ای تقلیل می‌یابد که به مجموعه‌ای قابل مدیریت از سنج‌ها برسد، در غیر این صورت، مدیران به اشباع اطلاعات می‌رسند و کنترل کارها را از دست می‌دهند. در جریان برگزاری کارگاه‌های اضافی، مدیران تصمیم می‌گیرند که کار خود را با کدام یک از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد آغاز کنند. این موارد در گزارش‌های مدیریت سازمان لحاظ خواهد شد.

پس از اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌طور تفصیلی صورت می‌شود. افزون بر این، پیش‌نویسی از رویه‌های گزارش‌دهی تهیه می‌شود، انتصاب مدیرانی انجام می‌پذیرد که بناست مسئولیت شاخص‌هایی خاص را برعهده داشته باشند و برای هر یک از شاخص‌های کلیدی عملکرد هدف‌گذاری می‌شود. همه اینها در سندی آورده می‌شود که آن را سند تعریف شاخص کلیدی عملکرد می‌نامند.

۶-۲-۱۴ گام و) ایجاد برگ ثبت امتیازات متوازن

در این گام، طرح گزارش‌دهی در مورد اطلاعات عملکرد براساس برگ ثبت امتیازات متوازن تهیه می‌شود.

پیرایند ۱-۱۴ شاخص کلیدی عملکرد - روزهای آموزش

متعلق به عامل اساسی موفقیت: کیفیت کارکنان

تعریف شاخص کلیدی عملکرد: کل تعداد روزهای حضور در آموزش کارکنان در اداره از اول

ژانویه تاکنون تقسیم بر کل تعداد روزهای برنامه‌ریزی شده آموزش از اول ژانویه.

• **روزهای حضور در آموزش:** روزهایی که کارمند در آموزش حضور داشت. آموزش حضوری باید توسط آموزش‌دهنده واجد شرایط (درونی یا بیرونی) به انجام رسیده و مرتبط با وظیفه کاری کارمند باشد.

• **کارکنان:** تمامی افرادی که اشتغال دائم دارند (کارکنان موقت لحاظ نشده‌اند).

| توسط | پرونده داده‌ها | روال گزارش‌دهی - فعالیت‌ها به منظور انجام |
|-----------------|----------------|--|
| مدیر واحد تجاری | آموزش | تهیه برنامه آموزشی برای تمامی کارکنان و ثبت روزهای برنامه‌ریزی شده آموزش برای آنها. |
| مدیر واحد تجاری | آموزش | ثبت آموزش حضوری و روزهای حضور کارمند در دوره آموزشی در پرونده. باید اطلاعات به‌روز شده از سوی مدیر واحد تجاری تأیید شود. |
| مدیر واحد تجاری | آموزش | محاسبه تمامی روزهای حضور در آموزش برای تمامی کارکنان اداره در آخرین فصل (X=). |
| مدیر واحد تجاری | آموزش | محاسبه تمامی روزهای برنامه‌ریزی شده آموزش برای تمامی کارکنان اداره در فصل حاضر (Y=). |
| مدیر واحد تجاری | آموزش | محاسبه $100 \times X/Y$ درصد |
| مدیر واحد تجاری | گزارش | وارد کردن درصدهای به‌دست آمده در گزارش. |

هدف‌گذاری: هدف‌گذاری برای ۲۰XX این است که دوره‌های آموزشی در ۱۰۰ درصد روزهای برنامه‌ریزی شده آموزش پیش از پایان سال با حضور کارکنان برگزار شده باشد. میزان مورد انتظار ۲۵ درصد افزایش خطی در هر فصل است. شمار روزهای برنامه‌ریزی شده آموزش برای ۲۰XX، ۱۰ روز به‌ازای هر کارمند است.

تبیین شاخص کلیدی عملکرد: اگر نتیجه شاخص کلیدی عملکرد در پایان یکی از سه فصل اول پایین‌تر از هدف‌گذاری باشد، برای اطمینان از اینکه در فصل(های) بعد، کارکنان می‌توانند در روزهای برنامه‌ریزی شده آموزش در دوره‌ها حضور داشته باشند، به اقدام اصلاحی نیاز است، در غیر

این صورت، کارمند برای انجام وظیفه در سمت (جدید) خود آموزش کافی نخواهد دید. اگر در فصلی معین نتیجه شاخص بیش از هدف گذاری شود (که احتمالاً حضور در آموزش بیش از میزان برنامه ریزی بوده)، اقدامات اصلاحی تنها در صورتی ضرورت دارد که پیش بینی شود در پایان سال، شمار روزهای حضور در آموزش بیش از شمار روزهای برنامه ریزی شده آموزش شود (افزایش مخاطره عدول از بودجه آموزش).

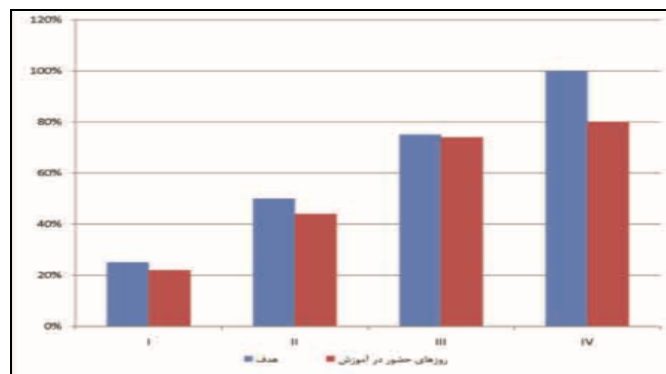
پرونده داده‌ها

عامل اساسی موفقیت: کیفیت کارکنان

شاخص کلیدی عملکرد: روزهای آموزش

تعریف شاخص کلیدی عملکرد: کل تعداد روزهای حضور در آموزش کارکنان در اداره از اول ژانویه تاکنون تقسیم بر کل تعداد روزهای برنامه ریزی شده آموزش از اول ژانویه.

| روزهای حضور در آموزش (به درصد) | هدف‌گذاری (به درصد) | فصل |
|--------------------------------|---------------------|-------|
| ۲۲ | ۲۵ | اول |
| ۴۴ | ۵۰ | دوم |
| ۷۴ | ۷۵ | سوم |
| ۸۰ | ۱۰۰ | چهارم |



نمودار ۱-۱۴ نمونه سند تعریف شاخص کلیدی عملکرد

۷-۲-۱۴ گام (ز) ایجاد گزارش‌های موارد استثنا و اقدام و پیش‌بینی‌های چرخشی

طی این گام، طرح گزارش‌دهی انتخابی تصحیح می‌شود تا اعضای سازمان بتوانند روی اساسی‌ترین مسائل کسب‌وکار تمرکز کرده و به‌سرعت در مورد آنها اقدام کنند. بنای گزارش‌دهی موارد استثنا و اقدام گذاشته می‌شود تا توجه کاربران به این موارد معطوف شود: رویدادها و ارقام استثنایی، تمرکز بر تحلیل نتایج مالی و غیرمالی، تهیه پیش‌نویس و اجرای برنامه‌های اقدام اصلاحی و تأثیر این برنامه‌های اقدام. با بهره‌گیری از پیش‌بینی‌های چرخشی، از رفتار پویای اعضای سازمانی حمایت می‌شود.

۸-۲-۱۴ گام (ح) ایجاد ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت عملکرد

در این گام، ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت عملکرد نصب می‌شود که می‌تواند اطلاعات مورد نیاز مدیریت عملکرد را به‌گونه‌ای کارا در اختیار اعضای سازمان قرار دهد. پیش از این کار، باید پاسخ دو پرسش مشخص شود: آیا سازمان می‌تواند از صفحه‌گسترهای ساده برای تأمین اطلاعات عملکرد استفاده کند، یا نرم‌افزار کاربردی کاملاً پیشرفته لازم است؟ در صورت تصمیم به اجرای سیستم نرم‌افزاری جدید، آیا باید این کار به‌موازات ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد انجام گیرد، یا باید این کار را پس از آن انجام داد که تمامی سنجه‌های جدید تعریف شده باشند؟ (Waal and Geelen, 2002). پاسخ پرسش اول به این موارد بستگی دارد: اندازه سازمان (هرچه سازمان بزرگ‌تر باشد، نیاز به نصب نرم‌افزاری کاربردی مانند CPM بیشتر است)، پیچیدگی نظام جدید مدیریت عملکرد (هرچه پیچیده‌تر باشد، نیاز به نرم‌افزار کاربردی بیشتر است) و پیچیدگی ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات کنونی (هرچه پیچیده‌تر باشد، نیاز به نصب نرم‌افزار کاربردی بر روی ساختار کنونی بیشتر است). پاسخ پرسش دوم نیز به پیچیدگی سازمان و پویایی صنعتی که در آن فعالیت می‌کند، بستگی دارد. به‌طور کلی، هرچه سازمان پیچیده‌تر و پویاتر باشد، نیاز به پشتیبانی کارای فرایند مدیریت عملکرد از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات بیشتر است. این پشتیبانی مستلزم اجرای نرم‌افزار کاربردی به‌موازات اجرای مدیریت راهبردی عملکرد است.

۹-۲-۱۴ گام ط) حمایت از رفتار عملکردمحور سازمانی

در این گام، سازمان در مورد انتخاب شیوه استفاده از مدیریت عملکرد در کل شرکت تصمیم‌گیری می‌کند. در زمینه نحوه استفاده سطوح مدیریت از اطلاعات عملکرد در جریان کار خود با سطوح پایین‌تر مدیریت، توافقاتی روشن صورت می‌گیرد. این نکته به‌طور مشخص تفهیم می‌شود که بنا نیست استفاده از مدیریت عملکرد برای مقاصد پاسخ‌گویی باشد، بلکه از آن برای اصلاح و بهبود مستمر استفاده خواهد شد. همچنین، مدیریت در زمینه ایجاد اعتماد در سازمان نسبت به فن جدید کار می‌کند و به ایجاد ارزش‌های عملکردمحور مشخص می‌پردازد.

۱۰-۲-۱۴ گام ی) حمایت از رفتار عملکردمحور فردی

در این گام، سازمان روی نگرش اعضای سازمانی کار می‌کند، مبنی بر آنکه کارها را به انجام رسانند، مطابق تعهدات عمل کنند، به پیگیری تکالیف اساسی بپردازند، از هم پشتیبانی کنند و توقع پاسخ‌گویی به وعده‌ها از یکدیگر داشته باشند، پویا باشند و عملکرد را محور فعالیت خود قرار دهند. مدیریت، با عمل به گفته‌ها، تمرکز بر اقدامات و پیگیری آنها، نمونه‌ای بارز به نمایش می‌گذارد. اعضای سازمانی به‌گونه‌ای هدایت می‌شوند که براساس آنچه توافق شده، اقدام کنند و به ارائه رفتارهایی خاص روی آورند تا از آنها کاربران منظم مدیریت عملکرد ساخته شود.

۱۱-۲-۱۴ گام ک) هماهنگ‌سازی اهداف فردی با اهداف سازمانی

در این گام، مسئولیت‌های فردی، هدف‌گذاری‌ها و انگیزش‌ها با اهداف راهبردی سازمان هماهنگ می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که همه اعضای سازمان ستانده‌ای هماهنگ با مأموریت و راهبرد شرکت ارائه می‌دهند. اهداف مورد نظر تثبیت شده، به‌صورت اهداف فردی لحاظ می‌شوند.

۱۲-۲-۱۴ گام ل) به‌کارگیری و ارزشیابی نظام مدیریت راهبردی عملکرد

گام نهایی شامل استفاده عملی از نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد از طریق عوامل

اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد جدید، به‌کارگیری و بررسی گزارش‌های جدید مدیریت و برگ ثبت امتیازات متوازن و نیز اتخاذ اقدام در مورد آنهاست. پس از مدتی، عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ ثبت امتیازات متوازن و نیز به‌کارگیری آنها ارزیابی می‌شود. چنین رویه‌ای در این موارد، ممکن است به تعدیل‌هایی در مجموعه عوامل اساسی موفقیت یا شاخص‌های کلیدی عملکرد، گزارش‌ها، ساختار مسئولیت، رویه گزارش‌دهی، یا هدف‌گذاری‌ها، بیانجامد. ارزیابی به‌صورت دوره‌ای، دست‌کم یک بار در سال و ترجیحاً طی فرایند توسعه راهبردی سالانه صورت می‌گیرد.

۱۳-۲-۱۴ اعمال باید‌ها، نبایدها و اشکالات اجرا

هشدار پیشاپیش به معنی مسلح شدن از پیش است. پس از اینکه مشخص شد چگونه می‌توان فرایند مدیریت عملکرد در سازمان را اصلاح کرد، زمان اقدام فرارسیده است. در عمل، چه‌بسا معلوم شود که اجرای ایده‌ها به آن آسانی که انتظار یا امید آن می‌رود، نباشد. هنگام اجرای چرخه ایجاد مدیریت راهبردی عملکرد، باید مسائل زیر را مدنظر قرار داد:

- تحلیل پیشاپیش روشن از نوع اشکالاتی که در فرایند کنونی مدیریت عملکرد وجود دارد. انجام ندادن این تحلیل موجب می‌شود فرایند جدید مدیریت راهبردی عملکرد به این اشکالات به‌نحوی رضایت‌بخش نپردازد. پیامد آن هم این‌گونه خواهد بود که درواقع، افراد انگیزه لازم برای اجرای نظام جدید را نداشته باشند و همان روال سابق را در پیش گیرند.

- برای اجرای موفق مدیریت راهبردی عملکرد، مشارکت و تعهد مدیریت رده بالا و اعضای سازمانی از آغاز کار ضرورت دارد. در صورتی که برای آنها، اجرا اولویت بسیار اندکی داشته باشد، محکوم به شکست خواهد بود. ارائه مداوم مطالبی پیرامون مزایای نظام جدید به افراد و نیز نشان دادن منافع عملی این نظام به آنها، درخور اهمیت است. افزون‌بر این، اجرا باید تا حد ممکن کارایی داشته باشد و نباید زیاد وقت اعضای سازمان را بگیرد.

- وجود رهیافتی ساختارمند در اجرا برای پذیرش مدیریت راهبردی عملکرد از سوی اعضای سازمان اهمیت دارد. چنین رهیافتی، که پیش از این در دیگر سازمان‌ها با موفقیت به کار رفته، می‌تواند سازمان را از بسیاری مشکلات و دردسرهای غیرضروری

به دور نگه دارد. از آن گذشته، با رهیافتی تأیید شده، می‌توان پیشاپیش نتیجه نهایی مورد انتظار را حدس زد که به این ترتیب، علاوه بر اینکه افراد با انگیزه می‌شوند، نظارت بر پیشرفت به‌سوی نتیجه نهایی نیز امکان‌پذیر می‌شود.

• یکی از بزرگ‌ترین تغییرات ناشی از نظام اصلاح شده مدیریت عملکرد، آن است که عملکرد افراد بسیار روشن‌تر و شفاف‌تر می‌شود. به این ترتیب، ممکن است این نظام برای اعضای سازمان جنبه‌ای تهدیدکننده پیدا کند. اگر فرهنگی مبنی بر واکنش‌های دفاعی شدید در سازمان وجود داشته باشد، افراد سعی در تعویق اجرا و دست‌کاری نتیجه شاخص‌های کلیدی عملکرد (نحوه ارائه آمار خلاف واقع) خواهند داشت. بنابراین، از اطلاعات به‌دست آمده از نظام مدیریت عملکرد برای تسویه حساب در امتیازات استفاده نکنید، بلکه آن را برای خودکنترلی و اصلاح مستمر به کار گیرید. اگر در زمان اجرا، به تغییر سبک مدیریت از توبیخ به هدایتگری و تمرکز بر اصلاح توجه کافی شود، مدیریت راهبردی عملکرد چندان تهدیدکننده نخواهد بود و افراد آن را راحت‌تر خواهند پذیرفت. چنان‌که به‌نظر می‌رسد، این تغییر سبک مدیریت از دشوارترین ارکان اجراست.

• طی فرایند اجرا، نظام‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در گردآوری و گزارش داده‌های مورد نیاز برای محاسبه سنج‌های جدید نقش اساسی دارند. اگر معلوم شود که اعضای سازمان به ناگزیر باید بیشتر داده‌ها را به‌صورت دستی تهیه کنند، آن را کاری غیر از کار عادی خود تلقی خواهند کرد. تمایل به تلاش اضافی در هر ماه یا فصل، زود از بین می‌رود. بنابراین، برای پژوهش، تعدیل و اصلاح ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات در درون سازمان، باید وقت کافی در نظر گرفته شود. در عمل، ممکن است در موارد آغاز نکردن به‌موقع فرایند اجرا، ایجاد پورتال مدیریت راهبردی عملکرد از عمده‌ترین عوامل این تأخیر شناخته شود.

• با مبدل شدن مدیریت راهبردی عملکرد به بخشی از فعالیت روزمره، احتمال تداوم استفاده اعضای سازمان از آن در آینده بیشتر خواهد شد. به‌طور عمده، کار روزانه عضو سازمان، اقدام براساس اطلاعات دریافتی است، یعنی تمرکز زیادی روی جهت‌گیری اقدام و آینده وجود دارد؛ یا به قول مدیرعاملی که زمانی نگارنده با او

مصاحبه‌ای داشت، «مرورها را به من ندهید، بلکه مسائل را بدهید. می‌خواهم بدانم جریان چیست، می‌خواهیم در مورد آن چه کار کنیم و بعداً چه می‌شود». از این نقل‌قول چنین برمی‌آید که تنها لحاظ داشتن شاخص‌های آینده‌مدار در نظام مدیریت راهبردی عملکرد کافی نیست، بلکه باید اقدامات و نیز پیش‌بینی‌های مبتنی بر نتایج مورد انتظار از این اقدامات اتخاذی هم لحاظ شود. این کار به از بین رفتن نگرش عاری از تعهد در زمینه اتخاذ اقدام که در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد، کمک خواهد کرد و نیز مدیریت عملکرد را به ابزاری زنده مبدل خواهد کرد.

● جنبه‌های درونی سازمان مانند فرایندهای اصلی نیز دست‌کم به‌اندازه جنبه‌های بیرونی آن (مشتریان و سهام‌داران در مورد ما چه فکر می‌کنند؟) اهمیت دارند، از این‌رو، همواره باید در تصمیمات لحاظ شوند. برای مثال چه‌بسا مشتری فکر کند که ارائه بهنگام صددرصدی اهمیت دارد، اما سازمان لزوماً ناچار نیست که مطابق آن پیش رود، بلکه ممکن است از خدمت‌رسانی به این مشتری صرف‌نظر کند، چرا که ارائه بهنگام صددرصدی پرهزینه است، از این‌رو، جزو اهداف سازمان نیست. این تصمیم که آیا سازمان به دنبال برآوردن نیاز مشتری معینی باشد یا نه، انتخابی است که همواره باید آگاهانه صورت گیرد و در آن، هم عوامل بیرونی و هم درونی در نظر گرفته شوند. با فراهم ساختن امکان مشارکت مدیران در این‌گونه تصمیمات، پشتیبانی بیشتری از اهداف راهبردی و در نتیجه، از نظام مدیریت راهبردی عملکرد در سازمان به‌عمل خواهد آمد.

● موارد زیر به اجرای موفق مدیریت راهبردی عملکرد به‌شدت آسیب می‌رسانند:

- عدم حصول اطمینان از وجود بنیان پشتیبانی از مدیریت عملکرد در سازمان؛
- ایجاد تغییرات متعدد در نظام جدید؛
- عدم تعهد کافی از سوی رأس مدیریت؛
- عدم مشارکت کافی اعضای سازمانی؛
- نبود ترکیب مناسب مهارت‌ها در گروه اجرا؛
- وجود هم‌زمان پروژه‌های بسیار متعدد در سازمان؛
- مسئولیت‌های نامشخص برای وظایف اجرا؛
- نبود بینش و وضوح کافی در زمینه راهبرد؛

- عدم کنترل کافی بر فرایندهای عمده؛
- عدم آموزش کافی اعضای سازمانی؛
- عدم توجه کافی به بیم و هراس اعضای سازمانی به استفاده مدیران از مدیریت عملکرد برای تسویه حساب در امتیازات؛
- شتابزدگی در اجرا!

● مراقب سندرم تغییر مکرر باشید، این سندرم زمانی بروز می کند که ایجاد سطوح پی در پی تغییر، فشار شدیدی را به سازمان وارد می سازد. همچنین احتمال شکست آن به مراتب بیش از شرایطی است که گام‌های تغییر معقول‌تر برداشته شده باشد (Abrahamson, 2004). علائم سه‌گانه این سندرم عبارت‌اند از:

- **اشباع ابتکارات:** ابتکارات تغییر بیش از حدی است که سازمان بتواند به‌طور معقول به آن رسیدگی کند؛

- **آشفته‌گی‌های مربوط به تغییر:** امواج ابتکارات چنان پر شمارند که بعید است کسی بداند کدام تغییر به اجرا درمی آید یا اصلاً چرا اجرا می‌شود؛

- **ریزش کارکنان:** افراد به مشارکت فریب کارانه در تغییر روی می آورند، درعین حال، از خود شوخ‌طبعی حرص آوری به خرج می‌دهند و گویی کارتون‌های دیلبرت^۲ را پخش می‌کنند.

● هر اجرایی که در آن، تغییرات رفتاری مدنظر باشد، دشوار است و موانع متعددی بر سر راه اصلاح مستمر وجود دارد. ماتریس نشان داده شده در جدول ۱-۱۴ به شناسایی وضعیت سازمان و موانع باقی مانده احتمالی طی اجرای مدیریت راهبردی عملکرد کمک می‌کند. اگر یکی از مؤلفه‌های یاد شده در این ماتریس از قلم افتاده باشد، سازمان نمی‌تواند روند اجرا را در پیش گیرد. تنها در صورتی سازمان می‌تواند مدیریت عملکرد را با موفقیت به اجرا درآورد که تمامی مؤلفه‌ها در جای مناسب قرار داشته باشند.

1. Employee Cynicism/ Burn-out
2. Dilbert Cartoons

جدول ۱-۱۴ مؤلفه‌های موفقیت در تغییر

| فشار برای تغییر | + دخالت | + برقراری ارتباط | + آموزش | + فرایند و ساختار پشتیبانی | + تشویق/ تمایز | = | تغییر مستمر |
|-----------------------|------------|------------------------|------------|-------------------------------------|----------------------|---|----------------------------------|
| × | √ | √ | √ | √ | √ | = | بدون اقدام |
| √ | × | √ | √ | √ | √ | = | بدون ارتباط احساسی |
| √ | √ | × | √ | √ | √ | = | آغاز سریع؛ پایان سریع |
| √ | √ | √ | × | √ | √ | = | دغدغه و خستگی |
| √ | √ | √ | √ | × | √ | = | مبارزه با علائم به‌جای علل |
| √ | √ | √ | √ | √ | × | = | بدون تغییر بلندمدت |
| √ | √ | √ | √ | √ | √ | = | تغییر مستمر |

۱۴-۳ مدیریت عملکرد و مدیریت تغییر

اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، تغییری بزرگ برای سازمان به‌شمار می‌رود. چنین تغییری، در شرکت مقاومت ایجاد می‌کند. بنابراین، باید مدیریت تغییر را بسیار جدی گرفت تا احتمال موفقیت در اجرا افزایش یابد. در این قسمت، رهیافتی ساختارمند برای گنجاندن فعالیت‌های مدیریت تغییر در اجرای مدیریت راهبردی عملکرد توصیف می‌شود. این رهیافت به لحاظ داشتن بسیاری از نکات، به باید‌ها و نباید‌هایی می‌پردازد که پیشتر در کتاب حاضر بحث و بررسی شده‌اند. این فعالیت‌ها به چهار مقوله تقسیم شده‌اند: فعالیت‌هایی که در آغاز انجام می‌گیرد، پیش از آنکه در عمل اجرای مدیریت

راهبردی عملکرد آغاز شده باشد؛ فعالیت‌هایی که طی آمادگی برای اجرا انجام می‌گیرد؛ فعالیت‌هایی که طی اجرا انجام می‌پذیرد و فعالیت‌هایی که در پایان اجرا انجام می‌گیرد.

۱-۳-۱۴ فعالیت‌ها در آغاز

● **ایجاد آگاهی درباره نیاز به مدیریت راهبردی عملکرد:** احساس نیاز به تغییر برای اجرای مدیریت راهبردی عملکرد بایستی به همه افراد سازمان منتقل شود. این انتقال باید با ذکر دلایل قانع‌کننده و تعریف اهداف صورت پذیرد. این دلیل، بر احساس اضطرار یا خواست یا آرمان مبتنی است. بدیهی‌ترین دلیل عبارت است از سکوی سوزان^۱ (ناشی از بروز مشکلات شدید) یا رویدادی قانع‌کننده (مانند تغییر راهبرد یا تغییر نحوه اجرای راهبرد جاری)، در صورتی که راهی جز تغییر باقی نماند. با این‌همه، حتی اگر احساس خشنودی از خود نیز در سازمان وجود داشته باشد، بازهم امکان بروز اضطرارها و مجال‌هایی برای تغییر وجود خواهد داشت. دلایل تغییر را می‌توان این‌گونه برشمرد:

- نشان دادن نحوه برگشت موفقیت‌آمیز دیگر سازمان‌ها (ترجیحاً رقبا)، با استفاده از ارقام نمایان برای نشان دادن عملکرد تطبیقی سازمان‌ها؛
 - نشان دادن تفاوت منفی موجود در عملکرد میان سازمان و رقبای عمده آن؛
 - صحبت درباره اشکالات کنونی و پروژه‌های نافرجام و هزینه‌هایی که اینها برای سازمان دارد؛

- بحث و بررسی آنکه این خواست مبنی بر بهترین بودن نیازمند دوره گذار است؛
 - نشان دادن آنکه سازمان آمادگی (کافی) برای پویایی فزاینده اقتصاد و محیط ندارد.
 شکاف بین عملکرد در حالت کنونی و عملکرد در حالت مورد نظر برحسب واحد پولی، کمی می‌شود تا امکان و فرصت موجود در درون سازمان نشان داده شود. با این حال، تنها روی موارد نفی تمرکز نداشته باشید. یکی از راه‌های مثبت ایجاد آگاهی، به‌وجود آوردن جاذبه برای آرمان و آرزوی افراد در سازمان است. آرمان و آرزو (خواستی مبنی بر بهترین فرد شدن)، نیرویی بسیار انگیزه‌بخش است و مدیریت راهبردی عملکرد بی‌شک برای این خواست جاذبه و کشش لازم را ایجاد خواهد کرد.

● **ترسیم تصویری پرکشش و جذاب از آینده:** سازمان، با ایجاد تصویری مثبت و الهام‌بخش از آینده، افراد را به شور و اشتیاق و باور به تغییر وامی‌دارد. باید این تصویر توصیف‌کننده مقصود از تغییر، دلایل ارزشمند تلاش برای آن و تفاوت‌های وضع کنونی با حالت مورد نظر باشد. افزون‌بر این، ممکن است سازمان بر آن شود که از طریق عواطف و احساسات افراد، آنها را به ضرورت تغییر مجاب کند، برای مثال با تأکید بر پیامدهای منفی شکست، با استفاده از الفاظ عاطفی یا کنایه‌هایی برای برانگیختن تخیل افراد. با بهره‌گیری از نام خیالی، تصاویر، عکس، شعار، موسیقی، رنگ و نیز شوخ‌طبعی، می‌توان به این پیام جان بخشید تا به مدیریت راهبردی عملکرد احساسی خوشایند پدید آید. زبانی فعال در انتقال پویایی تغییر به کار می‌رود. هنگام ارائه این پیام، باید مدیران به نوعی از خود احساس به خرج دهند تا گرمی و صمیمیت حاکی از تعهد خود را برسانند. با تأکید بر فرصت‌هایی که مدیریت راهبردی عملکرد با خود به ارمغان می‌آورد، بیم و هراس‌ها از تغییر فروکش می‌کند. افراد می‌توانند سازمان بهبودیافته جدید را حس و تا حد زیادی لمس کنند. آنها می‌توانند این سفر را با تصویری از آرمان‌نهایی در ذهن خود آغاز کنند.

● **برگردان مفهوم مدیریت راهبردی عملکرد برای هریک از سطوح سازمانی:** نتایج معنی و مفهومی که مدیریت راهبردی عملکرد دربردارد، برای همه سطوح سازمان ملموس و عینی می‌شود. این کار با بحث و بررسی به شیوه‌ای مثبت درزمینه پیامدهای عملی آن برای ساختار، فرایندها و افراد این سطوح صورت می‌گیرد. مشخص کنید که بناست برای آنها چه مواردی تغییر و چه چیزهایی تغییر نکند و تأکید داشته باشید که موارد خوب باقی می‌ماند. مدیریت باید منافع متضاد را پیش‌بینی و آنها را به شیوه‌ای سریع و صریح حل‌وفصل کند. در مورد نقش همه سطوح و افراد در دوره گذار به مدیریت راهبردی عملکرد، بحث و بررسی می‌شود. راهبردی روشن با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت برای تغییر تعیین می‌شود، به گونه‌ای که هدایت دوره گذار با شکیبایی صورت گیرد. افراد می‌توانند از آنچه مدیریت راهبردی عملکرد برای آنها به ارمغان خواهد آورد، شخصاً چه سودی از آن خواهند برد (چه نفعی برای من دارد؟) و در انجام آن سهیم بوده و تصویری در ذهن داشته باشند. چه‌بسا آنها همه ورودی‌ها و خروجی‌های مدیریت راهبردی عملکرد

و پیامدهای آن را درک نکنند، اما بی‌شک می‌توانند به آن باور داشته باشند.

● **انتخاب اولویت‌ها و فراهم‌سازی امکان دسترسی به منابع برای آنها:** از آنجاکه بناست مدیریت راهبردی عملکرد محرک‌های ارزش سازمان و نیز عملکرد آن را بهبود بخشد، باید این موضوع مهم‌ترین اولویت در سال‌های پیش رو باشد. بنابراین، باید مدیریت رده بالا با تعیین سه مورد از مهم‌ترین موارد دستیابی در طول این دوره، تصمیمی مشخص اتخاذ کند. این موارد باید به محرک‌های ارزش و مسائل اولویت‌دار سازمان بپردازد، که البته مدیریت راهبردی عملکرد یکی از آنهاست. پروژه‌های بالقوه و در جریان، از نظر سهم آنها در دور جدید فعالیت‌ها، ارزشیابی می‌شوند. پروژه‌های دارای ارزش افزوده برای مدیریت راهبردی عملکرد، باید در آن گنجانده شوند و دیگر پروژه‌ها یا شروع نشوند یا تداوم نیابند تا به این ترتیب، وقت و منابع سازمان آزاد باشد. برای تأمین منابع مالی گذار به مدیریت راهبردی عملکرد، باید منابع کافی به‌طور مستمر در دسترس قرار گیرد. باید اجرا ترجیحاً در زمان‌های مناسب آغاز شود؛ یعنی زمانی که منابع مالی کافی وجود دارد و توجه سازمان روی صرفاً بقا نیست، بلکه معطوف به آینده‌سازی است. مدیریت راهبردی عملکرد به معنی نوآوری است، به زمان نیاز دارد و از این‌رو، باید از موضع قدرت آغاز شود.

● **در نظر گرفتن یک یا چند حامی برای مدیریت راهبردی عملکرد:** حامی از اعضای مدیریت رده بالا تعیین می‌شود تا بر اجرای مدیریت راهبردی عملکرد نظارت داشته و مسئولیت موفقیت در این فرایند را برعهده داشته باشد. این فرد باید به لحاظ تجربه، ارشد بودن، اعتبار، دوست‌داشتنی و بی‌طرف بودن، برای سازمان قابل قبول باشد. چنانچه سازمان حامی را نپذیرد، فرد مورد نظر در فعالیت‌های اجرا، تأثیر کافی نخواهد داشت تا اطمینان حاصل شود که می‌توان با موفقیت به نتیجه نهایی رسید. در صورت پذیرش حامی، او باید اطمینان داشته باشد که برای اجرا وقت کافی اختصاص خواهد داد. آنگاه سازمان خواهد دید که این حامی ارتقای نظام سازمان (و گروه مدیریت سازمان) مدیریت راهبردی عملکرد را جدی می‌گیرد.

از آنجاکه تلاش فراوان سازمان، پشتیبانی فعال و آشکار مدیریت رده بالاست و بودجه‌ای که آنها برای سازمان در نظر گرفته‌اند، همگی به اجرای این فرایند اختصاص

می‌یابد، از این رو انتقال اهمیت مدیریت راهبردی عملکرد به سازمان، ضروری است. حامی پیوسته سازمان را در جریان پیشرفت و نتایج کار قرار می‌دهد. برای نمونه، می‌توان با تنظیم جلساتی منظم برای بحث و بررسی در مورد نتایج اجرا، این کار را انجام داد. مدیریت رده بالا محرک آشکار این دگرگونی است و با ایجاد شرایطی که امکان تغییر و برتری را برای افراد فراهم می‌سازد، به آنها در طی کردن دوره گذار کمک می‌کند. رهبری مدیریت رده بالا (و به‌ویژه حامی این فرایند) بر پایه نمونه بودن آنهاست؛ آنها اعتقاد خود به مدیریت راهبردی عملکرد را علاوه بر محاوره‌های صوری، در تمامی اقدامات خود با استمرار و صراحت ابراز می‌کنند.

● **یافتن حامیانی برای مدیریت راهبردی عملکرد در کل سازمان:** در هر سطحی از مدیریت و در هر بخشی از سازمان، باید افرادی معتقد به مدیریت راهبردی عملکرد وجود داشته باشند. این افراد سفیران نظام جدید به‌شمار می‌روند و همواره در مورد وضعیت دوره گذار، مشکلات و نیز پیشرفت آن، در همه اوقات مطلع می‌شوند. این حامیان غرور افراد به کار خود را برمی‌انگیزند و به ایجاد ذهنیت و محرکی برای ارتقای کیفیت فرایندها، محصولات و خدمات می‌پردازند. این حامیان احساس وحدت و یکپارچگی و روحیه پیرومندی را نزد افراد سازمان پدید می‌آورند: همگی طرفدار آنیم! به‌هرحال، هرکسی می‌خواهد متعلق به شرکت برتر باشد.

۲-۳-۱۴ فعالیت‌ها در خلال آماده‌سازی

● **گردآوری گروهی مناسب از افراد دارای تمایل و قابلیت لازم برای اجرای مدیریت راهبردی عملکرد:** آن دسته از قابلیت‌های محوری (به همراه الگوهای رفتار) لازم برای اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، باید شناسایی شوند. این قابلیت‌ها علاوه بر مهارت‌ها و هوش افراد، به توان فکری و نگرش آنها نیز مربوط می‌شوند. باید گزینش افراد درون سازمان و جذب افراد جدید براساس همخوانی خصوصیات آنها با این قابلیت‌ها صورت گیرد. این کار ممکن است به معنی آن باشد که سازمان ناگزیر از قطع همکاری افرادی شود که ظرفیت‌های لازم را ندارند و احتمالاً هم نمی‌توانند (به این زودی‌ها) آن را فراگیرند، یا افرادی که اصولاً تمایلی به طی این گذار ندارند.

گروه هسته راهنمای گذار، شامل افرادی مناسب و قوی است که ازسوی هدایت‌کنندگان فردی حمایت می‌شوند. این مجموعه گروهی چندکارکردی باید شامل افرادی با پیشینه‌ها، جنسیت‌ها، فرهنگ‌ها، سنین، تجارب و کارکردهای سازمانی متفاوت باشد تا آمیزه‌ای مناسب از ایده‌ها، انعطاف‌پذیری افکار و عقاید مختلف را دربرگیرد. تقویت‌کننده مدیریت راهبردی عملکرد مدیرعامل است، که به انتصاب مدیر فرایند برای مدیریت فعالیت‌های روزانه می‌پردازد. مدیر فرایند، ترجیحاً متخصص اجراست و از نحوه رسیدگی به اشکالات و فرصت‌های این نوع گذار آگاهی دارد. این فرد می‌تواند ریاست بخش عملکرد^۱ را برعهده گیرد. باید افرادی از اداره بازاریابی (به لحاظ بعد ارتباطات) و افرادی از اداره منابع انسانی (از جنبه افراد گروه) بخشی از اعضای این گروه را تشکیل دهند.

● **به‌کارگیری آمیزه‌ای از رهیافت مبتنی‌بر تجربه و آمادگی:** انتخاب رهیافت گذار براساس تجربه‌ای که سازمان از فرایندهای تغییر مشابه دارد و نیز میزان پذیرش موجود در سازمان نسبت به مدیریت راهبردی عملکرد صورت می‌گیرد. تصمیم‌گیری در مورد آمیزه رهیافت مبتنی‌بر تجربه و آمادگی در گرو میزان آگاهی مدیریت است، از مدیریت بر آنچه باید انجام گیرد و میزانی که دیگران می‌توانند از آن آگاه شوند (Hickson et al., 2003).

در رهیافت مبتنی‌بر تجربه، مدیریت از ارزیابی درست درزمینه نوع هدف‌های گذار به مدیریت راهبردی عملکرد آگاهی کافی دارد و به‌طور دقیق مشخص می‌کند که برای اجرای مدیریت راهبردی عملکرد چه کارهایی باید صورت گیرد و به تعیین منابع این فعالیت‌ها به شیوه‌ای مناسب می‌پردازد (گزینه مبتنی‌بر برنامه‌ریزی). این رویه، پذیرش مدیریت راهبردی عملکرد ازسوی همه طرف‌های ذی‌ربط را در پی دارد. در رهیافت مبتنی‌بر آمادگی، فضای حاکم بر سازمان پذیرای مدیریت راهبردی عملکرد است، اما تا حدی، تجربه لازم درزمینه این نوع گذار وجود ندارد. مدیریت با حصول اطمینان از نبود موانع ساختاری (مانند ساختارهای اداری و اختیارات) که برای کار افراد درزمینه فعالیت‌های مدیریت راهبردی عملکرد ممانعت ایجاد می‌کنند، به پیش می‌رود. همچنین، مدیریت از

1. Chief Performance Officer (CPO)

اولویت اجرای این فرایند به گونه‌ای اطمینان می‌یابد که دیگر مسائل در آن زیاد تداخل نداشته باشند و توجه مدیریتی روی همین فرایند متمرکز شود (گزینه مبتنی بر اولویت‌بندی). به این ترتیب، سازمان پیشروی و یادگیری براساس انجام کار را برمی‌گزیند. از آنجاکه مفهوم مدیریت راهبردی عملکرد برای بسیاری از سازمان‌ها تازگی دارد، گزینه مبتنی بر اولویت‌بندی، بدیهی‌ترین انتخاب به‌شمار می‌رود. با این‌همه، با شناسایی افرادی از سازمان که در گذشته، در مورد انواع فرایندهای تغییر مشابه تجربه دارند (برای مثال در زمان فعالیت خود با کارفرمایان پیشین) و واگذاری نقش راهبری به این افراد در جریان این سفر، می‌توان ترکیبی از هر دو رهیافت را به کار برد. این بهترین انتخاب است؛ گزینه مبتنی بر برنامه‌ریزی، به فرایند ثبات می‌بخشد و درعین حال، گزینه مبتنی بر اولویت‌بندی، فضای سازمان را برای تجارب و یادگیری جدید باز می‌گذارد.

● **ایجاد برنامه اجرای انعطاف‌پذیر و سازگار:** اهداف اجرا را تعیین و زمان‌بندی کنید تا مهلت هریک و میزان پیشرفت نسبت به روز اول مشخص شود. در جدول زمانی خود، پرش‌های بزرگ و درعین حال، گام‌های کوچک را در نظر بگیرید (ترجیحاً حداکثر بازه زمانی یک سال باشد) تا به این ترتیب، فعالیت‌ها قابل مدیریت و نیز سازگار با شرایط در حال تغییر باشند. برای مدیریت راهبردی عملکرد، وقت بگذارید، وقفه‌ای قائل شوید تا بدون اجبار به تغییر کل برنامه زمان‌بندی، بتوانید به موانع یا تأخیرات غیرمنتظره رسیدگی کنید، اما در رسیدن به نتیجه نهایی که ثابت است، تردید نکنید. فعالیت‌های مدیریت عملکرد جاری را مدنظر داشته باشید و از آنها به صورت نقطه آغازین این برنامه استفاده کنید. فقط با تغییرات سازمان کنونی (با فرایندهای جاری آن) سروکار نداشته باشید، بلکه تغییرات (بنیادی) در محیط را که چه بسا بر (گذار به) مدیریت راهبردی عملکرد تأثیراتی نامطلوب می‌گذارند، پیش‌بینی کنید.

برای تصمیم‌گیری در مورد نحوه اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، ایجاد برنامه اجرا و زمان آغاز این سفر، افراد را مشارکت دهید. دانش جمعی سازمان را در این راستا بسیج کنید و بر توان فکری و در نتیجه، بر خودباوری آن بیافزایید. نظر کارکنان را در مورد افزایش کیفیت این برنامه و نحوه بهره‌مندی از حمایت آنها در زمینه این برنامه جویا شوید. به همه افراد سازمان نقشی در دوره گذار بدهید.

● **آموزش مستمر سازمان:** جلسات آموزشی با عنوان مدیریت مشتاق تغییر ترتیب دهید تا به افراد در پیمودن دوره گذار به مدیریت راهبردی عملکرد کمک کند. به این ترتیب، افراد درمی یابند که مفهوم مدیریت راهبردی عملکرد برای فعالیت‌ها، نتایج و رفتارهای آنها چیست. آنها به سخن گفتن به یک زبان و باور داشتن به مجموعه‌ای از ارزش‌های عملکرد محور روی می آورند. به تدبیر راهبردی برای رسیدگی به امواج ناخواسته در سازمان پردازید؛ برای سیاست‌کاری‌هایی که صورت می‌گیرد و خودشیفتگی‌هایی که در خلال فرایند تغییر بروز می‌کند. با بزرگداشت دوره گذشته پیش از آغاز گذار از آن (نگاهی به آنچه به آن دست یافته‌ایم) و آنگاه با معرفی محتوای انگیزه‌بخش نظام جدید (و اینک در پی آنیم که با هم بهتر شویم)، به اجرای این فرایند، جلوه‌ای ماندگار دهید.

● **ایجاد و اجرای راهبرد ارتباطی مناسب:** به ایجاد راهبرد ارتباطی برای پیدایش انتظارات مشترک و گزارش پیشرفت پردازید. برقراری ارتباط را با نوع سازمان مناسب‌سازی کنید؛ از کلمات، تصاویر و نمادهایی استفاده کنید که با فرهنگ جاری سازمان و افراد آن هماهنگ‌اند. پیامی را انتقال دهید مبنی بر آنکه مدیریت راهبردی عملکرد بی‌شک در راه است و صرفاً بازیچه دست مدیریت نیست و تأکید کنید که سازمان را در صنعت خود پیش‌تاز خواهد کرد.

تأکید داشته باشید که اجرای این برنامه، سفر اکتشافی مشترکی است. مطمئن شوید که این ارتباط شکل و شمایل گفت‌وگوی واقعی را داشته باشد، افراد به‌راستی به یکدیگر گوش فرادهند و باهم صحبت کنند. شناسایی کنید که چه کسی چه چیزی را از دست می‌دهد و اطمینان یابید که ارتباط مورد نظر به آن می‌پردازد. یک سایت اینترنت اختصاصی با پایگاهی در آن راه بیاندازید که کارکنان بتوانند با مدیران اجرایی در مورد مدیریت راهبردی عملکرد بحث و گفت‌وگو کنند.

● **ایجاد سبک و سیاق هماهنگ در سطوح بالا:** نقش الگویی مدیریت در هر تغییری، در موفقیت آن اهمیت اساسی دارد. با حفظ سبک و سیاق هماهنگ در سطوح بالا، همیشه میان اظهار عقیده، بیان نظرها و بیانیه‌های مدیریت ارشد سازمان با کردار و رفتار واقعی آن هماهنگی به چشم می‌خورد. در صورتی که مدیریت مطابق صحبت‌ها پیش رود،

براساس گفته خود عمل کند و با عنایت و توجه مستمر به مدیریت راهبردی عملکرد، به سازمان نشان دهد که این نظام به‌راستی اهمیت دارد و همچنین، با درگیر شدن مستقیم در برخی فعالیت‌های روزمره این گذار، آلوده کار شود، آنگاه سازمان نیز همین رویه را در پیش خواهد گرفت.

در نخستین گام، مجموعه کلیدی اصول گذار را تعریف کنید. آنچه این اصول بر آن تصریح دارند، برای مثال عبارت‌اند از: همواره در جریان گذار به نظام جدید، مدیریت با احترام و به‌گونه‌ای منصفانه و صادقانه با افراد سازمان برخورد کند؛ افراد بتوانند به نظام جدید یا در مسیر حرکت به‌سوی آن، اعتراض‌ها و انتقادهای خود را بیان کنند؛ مدیریت با نیازهای افراد همراهی کند؛ اعضای مدیریت همواره به‌نحوی سازنده، یکدیگر و کارکنان را در زمینه نتایج مورد مؤاخذه قرار دهند و نیز همگان در راه مدیریت راهبردی عملکرد استقامت داشته باشند.

۳-۳-۱۴ فعالیت‌ها در خلال اجرا

● **ایجاد فرهنگ گفت‌وگو و همکاری:** در خلال اجرای فرایند گذار، افراد و گروه‌ها مجال آن را دارند و می‌یابند، که به پرسش، چالش، تعبیر و تفسیر و شفاف‌سازی آرمان‌های مربوط به فعالیت‌های مختلف بپردازند، فعالیت‌هایی که برای اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، باید انجام پذیرد. آنها برای نظارت بر رفتار و اطمینان از هماهنگی آن با آرمان‌های مدیریت راهبردی عملکرد و با اصول گذار، پیوسته با یکدیگر گفت‌وگو می‌کنند. این همان ارتباط دوسویه واقعی است.

اعضای مدیریت ارشد سازمان در گرم‌تر کردن فضای گفت‌وگو و محفوظ نگه‌داشتن اصول گذار، رشته کار را به‌دست می‌گیرند و درعین‌حال، اجازه می‌دهند کارکنان در مورد رفتار آنها نیز صحبت کنند. مباحثاتی منظم، برای مثال طی برگزاری جلسات گروه مدیریت، صورت می‌گیرد که طی آن، پیشرفت این سفر آزادانه بحث و بررسی می‌شود. از جمله این مباحث، چرخش‌های اشتباه انجام شده و نیز نکاتی است که می‌توان برای موارد انطباق رهیافت گذار، در زمینه آنها پیشنهادهایی را ارائه کرد.

مدیریت ارشد سازمان از ایجاد نظام موقتی ارزشیابی و تشویق برای فرایند اجرا،

اطمینان حاصل می‌کند تا از این رهگذر، بتوان به ارزشیابی و تشویق گروه اجرا در زمینه تلاش و پیشرفت آن در جریان تغییر پرداخت و نیز برای پشتیبانی اعضای سازمانی در خلال اجرا، آنها را ارزیابی کرد و برای آنها پرداخت‌هایی جبرانی در نظر گرفت. برای این کار، از شاخص‌های عملکردی استفاده می‌شود که ناظر بر پیشرفت فرایند گذار است.

● **سنجش منظم میزان تغییر:** به‌طور مرتب، از سرعت‌سنج‌های تغییر سازمانی استفاده می‌شود که در آنها، پیمایش نمونه‌هایی کوچک از کارکنان و مدیران صورت می‌گیرد تا بتوان به سنجش‌هایی از این دست پرداخت: میزان کنونی تغییر سازمانی، میزان ثبات سازمانی، تداخل فرایند گذار در عملیات معمول روزمره، زمان لازم برای این طرح ابتکاری و میزان آسیب احتمالی ناشی از تغییر بیش از حد و تغییرات پدید آمده با شتاب زیاد. پیگیری مناسبی صورت می‌گیرد تا سرعت این فرایند کندتر یا تندتر شود. متعادل‌سازی تداوم ارائه خدمات با فعالیت‌های اجرای این فرایند به‌نحوی صورت می‌گیرد که بر اثر این فعالیت‌های دگرگونی سازمان، ارائه خدمات معمول مختل نشود. باید به مشتریان خدمات‌رسانی کرد، فارغ از آنکه در درون سازمان چه می‌گذرد، بنابراین باید سازمان جهت‌گیری بیرونی خود را همچنان حفظ کند.

با تجلیل از تکمیل موفقیت‌آمیز هر گام سازمان، راه پیش رو و قابلیت‌های گروهی لازم برای برداشتن گام بعدی، از گام‌های مختلف در روند اجرا تقدیر به‌عمل می‌آید. پس از تکمیل هر گام، درحالی‌که دیگر گام‌ها اجرا می‌شود، از آن گام و کیفیت آن حفاظت می‌شود.

● **ایجاد محیط آموزش:** محیطی را ایجاد کنید که در آن، افراد با خیال راحت مدیریت راهبردی عملکرد را تمرین کنند و همراه با دیگر همکاران خود آموزش ببینند. آنچه از این رهگذر می‌آموزند، عبارت است از چگونگی انجام فرایندهای پیشین (مانند بودجه‌بندی و پیش‌بینی) به شیوه‌های جدید، نحوه مطالعه انواع جدید گزارش‌ها و چگونگی بهره‌گیری از آنها، نحوه عمل و اقدام به شیوه‌های جدید (با استفاده از نمایش نقش‌ها) و چگونگی سخن گفتن به زبان مدیریت عملکرد واحد. اجرای مدیریت راهبردی عملکرد علاوه بر انتقال دانش در زمینه فنون و فرایندهای جدید، شامل تمرین و تلفیق ایده‌های جدید و رفتار همراه آنهاست (آموزش مهارت).^۱ این محیط تمرین، بر

خودباوری افراد می‌افزاید و این اعتماد را در آنها پدید می‌آورد که اینک توانایی برآوردن خواسته‌های جدید را دارند، خواسته‌هایی که مدیریت راهبردی عملکرد به آنها واگذار می‌کند. البته آرمان نهایی عبارت است از پیاده کردن آنچه آموخته‌اید.

● **ایجاد موازنه هدایتگری با شفافیت و استحکام:** مدیریت به شیوه‌های زیر، رفتاری توأم با احترام را با افراد سازمان در پیش می‌گیرد:

- گوش فرادادن به افراد با ذهن باز (مدیریت همه‌چیز را نمی‌داند) و مشارکت دادن فعالانه آنها در فعالیت‌های اجرا؛

- مجال دادن به افراد برای طرح‌ریزی شیوه خاص خودشان (البته در محدوده‌هایی که مدیریت تعیین می‌کند)؛

- غرولند نکردن فوری در مورد هریک از جزئیات یا موارد اشتباه؛

- اختصاص زمان کافی برای بازبینی موارد پیشرفت؛

- هدایت فعالانه افراد طی فرایند اجرا.

مدیریت نمایانگر الگوست، یعنی با علاقه‌مند بودن به نتایج افراد و نشان دادن واکنش اساسی مثبت به افراد و نیز مدیران همکار خود در مورد عملکرد آنها، برای دیگران نقش الگو را ایفا می‌کند. این مطلب به معنی آن است که اعضای گروه مدیریت نیز برای مدتی، از وجود یک هدایتگر فردی سود جویند تا به آنها در تغییر و تطبیق نقش جدیدشان و تأمل مرتب در مورد خودشان کمک کند.

مدیریت مقصد سفر را یکسره زیر نظر دارد و نظم و انضباط را حفظ می‌کند. مدیریت از اطلاعات غفلت نمی‌ورزد، بلکه با واقعیت‌ها و به‌ویژه نکات منفی روبه‌رو می‌شود و به استقبال گلوله‌ها می‌رود تا بتواند بلافاصله به پیامدهای اطلاعات منفی بپردازد. مدیریت از نزدیک بر کار گروه گذار نظارت می‌کند و در صورت لزوم، بدون فوت وقت، به تغییر نفرت (به صورتی آبرومندانه) دست می‌زند. بلافاصله عذر مانع‌تراشان منفی‌یاف خواسته می‌شود تا بیش از این وقت مدیریت را هدر ندهند. در صورت لزوم، ارتباط اضافی یا مناسب‌تری برقرار می‌شود. مدیریت در نگرش، اجرا و به‌کارگیری یکی از اصول خود مبنی بر انتظار و بازرسی ثابت‌قدم است (انتظار فراوان از افراد خود داشته باش، اما از بازرسی مرتب خود در مورد نتایج نیز مطمئن شو).

۴-۳-۱۴ فعالیت‌ها در پایان کار

● به‌روزرسانی نظام ارزشیابی و تشویق: برای تأمین امنیت نظام جدید مدیریت راهبردی عملکرد، سیستم جدید یا به‌روز شده ارزشیابی و تشویق هماهنگ با فرهنگ تغییر یافته و آرمان‌های سازمانی جدید، تهیه می‌شود. در این نظام، افرادی که تمایل به خطرپذیری (حساب شده) دارند و می‌خواهند خلاقیت داشته باشند، آشکارا تشویق می‌شوند. این نظام موقتی ارزشیابی و تشویق را که برای فرایند اجرا ایجاد شده، می‌توان مبنای نظام جدید یا به‌روز شده قرار داد.

● تعیین آرمان‌ها و هدف‌گذاری‌های جدید پس از تجلیل: پس از اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، سازمان زمانی را به تنفس و تجلیل از دستاوردهای خود، بازیابی قوا و لذت از موفقیت خود اختصاص می‌دهد. پس از این کار، مدیریت تمام توجه و نگاه خود را به اهداف جدید معطوف می‌سازد. چنان‌که در بطن اصلاح مستمر نهفته است، آرمان‌ها و هدف‌گذاری‌های جدید از موارد پیشین مهم‌تر و دشوارترند. اینک مدیریت در اندیشه اهداف جدید است و سازمان برای اجرای آنها آماده می‌شود.

نکات کلیدی

- در سازمان‌ها، گرایشی مبنی بر پیچیده‌تر کردن فرایند مدیریت راهبردی عملکرد دیده می‌شود. با سازمان‌دهی این فرایند حول محور عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان، می‌توان شرایطی را فراهم ساخت که فرایندی ساده باشد.
- اجرای فرایند مدیریت راهبردی عملکرد آسان نیست، از این‌رو، مستلزم وجود رهیافت پروژه ساختارمند است.
- بایدها، نبایدها و اشکالات خاصی در کار وجود دارد که طی اجرای مدیریت راهبردی عملکرد، باید سازمان آنها را مدنظر داشته باشد. به‌ویژه، مدیریت تغییر را باید بسیار جدی گرفت تا از این رهگذر، امکان موفقیت در اجرای این فرایند افزایش یابد.

منابع و مآخذ

- Abrahamson, E. (2004). "Avoiding Repetitive Change Syndrome", *MIT Sloan Management Review*, Winter 2004, 45 (2).
- Hickson, D. J., Miller, S. j. and Wilson, D. C. (2003). "Planned or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of Strategic", *Decisions. Journall of Management Studies*, 40 (7), November.
- Waal, A. A. de, and Geelen, P. (2002). "Prestatiemanagement en Informatietechnologie: Een Perfect Paar?", *FSR Forum*, 5.

بخش چهارم

موضوعات ویژه

فصل پانزدهم مدیریت عملکرد در بخش دولتی

در دهه گذشته، برای اصلاح و بهبود مدیریت عملکرد در بخش دولتی، تلاش‌هایی زیادی صورت گرفته است. با شفاف‌تر شدن نتایج فعالیت کارگزاری‌های دولتی، شرایط لازم برای اولویت‌بندی بهتر طرح‌ها و انتخاب‌های مربوط به محل به‌کارگیری منابع فراهم می‌شود؛ همچنین، با توجه به قابل تأیید شدن عملکرد براساس اهداف غیرمالی، مدیریت بهتر این کارگزاری‌ها به‌دست خود آنها نیز میسر خواهد شد.

خاستگاه شکل‌گیری مدیریت عملکرد در بخش خصوصی بوده، اما براساس شواهد موجود، مدیریت عملکرد و به‌ویژه برگ‌ثبت امتیازات متوازن در شرف رسیدن به بستر لازم در سازمان‌های بخش دولتی است (Modell, 2004). چنان‌که به‌نظر می‌رسد، سطوح عملکرد این سازمان‌ها با برخورداری از فرهنگی مبنی بر نتیجه‌مداری و مأموریت‌محوری، در مقایسه با سازمان‌های فاقد مدیریت عملکرد، بهتر است (Grindle and Hildebrand, 1995; National Partnership for Reinventing Government, 1999; United States General Accounting Office, 1999; Executives Session on Public Sector Performance Management, 2001; Moriarty and Kennedy, 2002; Mihm, 2003).

یکی از مهم‌ترین تلاش‌ها در این راستا، مدیریت دولتی جدید¹ خوانده می‌شود (Wilson, 1995; Hood, 1991, 1995)، که آغاز آن در ایالات متحده آمریکا و انگلستان بود (Wilson, 1998; Bovaird, 2002; DeMaio, 2002; Weinstock, 2002; Breul, 2003; Kingsbury, 2003; Pollitt, 2003; Neely and Micheli, 2005). باین‌همه، چنان‌که در عمل نیز آشکار شده، اجرای مدیریت راهبردی عملکرد در بخش دولتی دشوارتر از بخش خصوصی است (Pidd, 2005). در فصل حاضر، حوزه‌های توجه ویژه به کاربردهای این نظام در سازمان‌های بخش دولتی و به‌ویژه تفاوت‌های بین مدیریت عملکرد در بخش‌های دولتی و خصوصی و نیز نقش سیاست در بهره‌گیری از اطلاعات مدیریت عملکرد بررسی می‌شود (Waal and Kercklaan, 2004).

اهداف فصل پانزدهم

- آشنایی خواننده با تفاوت‌های اجرای مدیریت راهبردی عملکرد در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی؛
- بررسی انواع شاخص‌های مورد استفاده در سازمان‌های بخش دولتی؛
- بهره‌مندسازی خواننده از رهیافتی ساختارمند در زمینه اجرای مدیریت راهبردی عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی.

۱-۱۵ تفاوت‌های مدیریت عملکرد در بخش‌های دولتی و خصوصی

زمانی در بخش دولتی، پذیرش روش‌ها و فنون مدیریت ایجاد شده در بخش خصوصی، متداول بود، اما بین این دو بخش تفاوت‌های مهمی وجود دارد که در اجرای مدیریت عملکرد در بخش دولتی بسیار مؤثر است (Ittner and Larcker, 1998; Dewatripont et al., 1999; Andersen and Lawrie, 2002; Thiel and Leeuw, 2002). این تفاوت‌ها عبارت‌اند از:

- **ساختار مسئولیت:** در سازمان خصوصی، ساختار مسئولیت با حضور گروه مدیریت و هیئت‌مدیره به نسبت ساده است. از سوی دیگر، در سازمان دولتی، رهبری سیاسی، مسئول ایجاد راهبرد و رهبری اجرایی، مسئول اجرای راهبرد است. تفکیک رهبری و مسئولیت‌ها، موجب بروز تناقضات متعدد برای مثال در زمینه تمرکز مدیریت عملکرد می‌شود.
- **خلق ارزش افزوده و راهبرد:** این مسئله نیز در مورد سازمان‌های خصوصی که در آنها، باید خلق ارزش (بازده سرمایه‌گذاری) برای سهام‌داران شرکت صورت گیرد، به نسبت ساده است. در مورد سازمان‌های دولتی، این کارگزاری نظارتی است که ارزش افزوده را تعریف می‌کند و فقط شامل یکی از طرف‌های ذی‌ربط نیست، بلکه چندین طرف را شامل می‌شود که اغلب منافع متضادی دارند، برای مثال شهروندانی که خواهان پرداخت مالیات بیشتر نیستند و در مقابل، دریافت‌کنندگان تأمین اجتماعی که می‌خواهند مزایای بیشتری دریافت کنند. از آنجاکه این منافع اغلب در گرو انگیزه‌های سیاسی است، طی دوره‌های انتخابات، در اثر زدوبندهای سیاسی دستخوش تغییر می‌شود.

● **رضایت مشتری و ارباب رجوع:** برای سازمان‌های دولتی، در نظر گرفتن هدفی مبنی بر افزایش رضایت مشتری دشوارتر از سازمان‌های خصوصی است، چرا که ممکن است ناگزیر از انجام اقداماتی مغایر با منافع آنی ارباب رجوع خود باشند. برای نمونه، چه بسا افزایش امنیت عمومی با محدودیت آزادی حرکت مردم همراه شود. افزون بر این، همیشه مشخص نیست که ارباب رجوع کارگزاری دولتی را دقیقاً چه کسانی تشکیل می‌دهند. در سازمان‌های خصوصی، مشتریان هزینه می‌پردازند و در عوض، محصولات یا خدماتی را دریافت می‌کنند. در سازمان‌های بخش دولتی، شهروندان مالیات می‌دهند، بی‌آنکه نفعی مستقیم از آن ببرند. ارائه تعریفی دقیق از آرمان‌های کارگزاری بخش دولتی و در نتیجه، سنجش نتایج آن نیز دشوار است.

● **منابع:** سازمان‌های دولتی و خصوصی، دارایی‌های مادی (مانند سرمایه) و غیرمادی (مانند کارکنان) را در اختیار دارند. سازمان‌های دولتی دارایی مهم دیگری نیز دارند که سازمان‌های خصوصی فاقد آن‌اند: قدرت سیاسی، ناشی از فعالیت‌هایی که به انجام می‌رسانند (مانند دریافت مالیات، اجرای قانون، ضوابط و قوانین زیست‌محیطی)، یعنی مدیریت عملکرد در بخش دولتی باید بر استفاده نادرست از این منبع نظارت داشته باشد.

در یک کلام، می‌توان نتیجه گرفت که هر دو مجموعه سازمان‌های خصوصی و دولتی در محیطی پویا فعالیت می‌کنند که انتظار نشان دادن ارزش افزوده از سوی آنها وجود دارد. مدیریت عملکرد به سازمان‌های هر دو بخش در دستیابی به این خواسته کمک می‌کند. بنابراین، تا زمانی که ویژگی‌های خاص متعلق به بخش دولتی مدنظر قرار گیرد، می‌توان از مدیریت عملکرد در این بخش استفاده کرد.

۲-۱۵ نقش سیاست

نقش سیاست در خلال اجرای مدیریت راهبرد عملکرد دولتی ممکن است هم برانگیزنده و هم بازدارنده باشد. نگرش سیاستمداران به مدیریت عملکرد و اطلاعات عملکرد به لحاظ پذیرش این‌گونه فن مدیریت از سوی کارکنان دولت، اهمیت بسیاری دارد. اغلب سازوکاری برای نظارت بر رابطه سیاست و کارگزاری‌های دولتی موجود نیست. با این‌همه، آیا صرفاً با اطلاع از نوع خواسته‌هایی که مطرح است، مبادرت به تعریف آرمان‌های ملموس و هدایت سازمان براساس آنها امکان‌پذیر است.

در حال حاضر، سیاستمداران بیشتر به وقایع واکنش نشان می‌دهند و مأموران دولتی که به استقرار مدیریت عملکرد می‌پردازند، به دست‌مایه‌ای برای بروز تحولات حاکی از تمرکزهای بسیار متغیر و حال‌وهوای زودگذر مبدل می‌شوند. در نتیجه، بسیاری از کارکنان دولت ترس و از اینکه در این بازی سیاسی مقصرتراشی^۱ قربانی شوند؛ بیم دارند. اگر سیاستمداران برای پیشبرد منافع و کار خود به استفاده از اطلاعات عملکرد برای سپر بلا کردن مأموران دولتی روی آورند، این مأموران نیز بلافاصله از خود رفتار راهبردی بروز می‌دهند. آنها به‌گونه‌ای نتایج عملکرد را مخدوش خواهند کرد که گزارش‌های رسمی تنها نتایج دلخواه سیاستمداران را دربرگیرد، درحالی‌که چه‌بسا واقعیت از این قرار نباشد. در نتیجه، اطلاعات عملکرد اطمینان‌ناپذیر می‌شود، چرا که لزوماً بازتابی از وضعیت واقعی نیست. در این بازی، منافع شهروندان به‌کلی نادیده گرفته می‌شود (Koning et al., 2004).

برای چاره‌اندیشی این وضع و پیشگیری از آن، باید توافقات ملموس در مورد ستاندها^۲ در کانون توجه هر دو طرف ماجرا (سیاستمداران و کارگزاری‌ها) قرار گیرد. این توافقات را می‌توان در قالب قرارداد مدیریت عملکرد مانند موافقت‌نامه درآورد. تمرکز مأموران دولتی بر دستیابی به ستاندهای مطلوب خواهد بود و سیاستمداران نیز موافقت‌نامه مورد نظر را مبنای ارزشیابی این ستانده قرار خواهند داد. امکان اثربخشی مناسب چنین موافقت‌نامه‌ای در گرو برآورده شدن شرایط زیر است:

- ستانده مطلوب را تنها در صورتی می‌توان به‌درستی تعریف کرد که سطح دانش و اطلاعات هر دو طرف یکسان باشد. در صورت عدم برخورداری یک طرف از دانش مورد نیاز، طرف دیگر به لحاظ اخلاقی موظف است به رفع این خلأ اطلاعاتی کمک کند.
- طرفین باید علاوه‌بر ستانده‌های مطلوب، در مورد آثار مثبت مطلوب این ستانده‌ها (حاصل^۳) نیز توافق داشته باشند.
- سیاستمداران باید براساس اطلاعات ارائه شده ازسوی کارکنان دولت و نه

1. Blame Game
2. Outputs
3. Outcome

براساس مقالات منتشر شده در مطبوعات، به ارزشیابی کارگزاری‌های دولتی پردازند. کارگزاری‌های دولتی موظفاند اطلاعات عملکرد با کیفیت مطلوب را ارائه دهند.

● سازمان‌های دولتی باید به سنجش ستانده و حاصل آن پردازند. چنانچه معلوم شود که ستانده تأثیر مثبت کافی بر حاصل ندارد، سیاستمداران باید اولویتهای جدید تعیین کنند. کارکنان دولت باید در این زمینه با آنها همکاری داشته باشند و به این ترتیب، تغییر موافقت‌نامه را میسر کنند. در عین حال، سیاستمداران نیز باید درک کنند که نمی‌توان فقط مأموران دولتی را مسئول دستیابی به این نتایج مطلوب دانست.

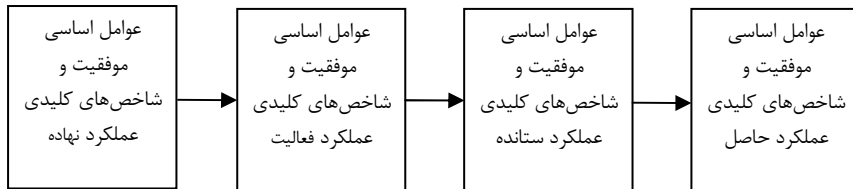
● در صورت لزوم تغییر، کارکنان دولت باید مجاز به تغییر راستا و راهبرد کارگزاری خود باشند، بی‌آنکه در این زمینه، از سوی سیاستمداران توبیخ شوند.

● کارگزاری‌های دولتی، باید هنگام برگزاری انتخابات، انعطاف و سازگاری لازم برای تغییر را داشته باشند. سیاستمداران جدید دستور کارهایی جدید خواهند داشت. در این صورت، مأموران دولتی می‌توانند شروط موافقت‌نامه را تعدیل کنند.

۳-۱۵ عوامل اساسی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برگ ثابت امتیازات متوازن در بخش دولتی

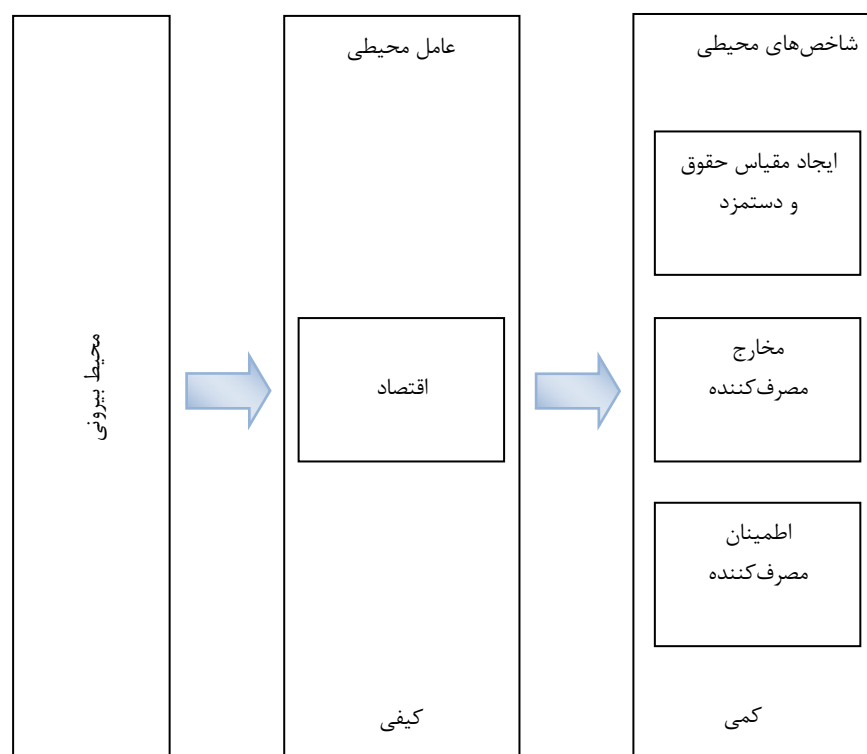
در بخش دولتی، شاخص‌های عملکرد با بخش خصوصی متفاوت است (شکل ۱-۱۵). عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نهاده، به تأمین اطلاعات در مورد منابعی مانند افراد و بودجه مالی می‌پردازد که برای اجرای فرایندها در راستای ارائه محصولات و خدمات در دسترس قرار دارند. اما عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد فعالیت به تأمین اطلاعات درباره فعالیت‌ها و فرایندهایی درونی می‌پردازند که برای ارائه محصولات و خدمات، به اجرا درمی‌آیند. این نوع شاخص‌ها را شاخص‌های ظرفیت پذیرش^۱ نیز می‌نامند. همچنین، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده نشان می‌دهند که محصولات و خدمات سازمان دولتی کدام‌اند و عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد حاصل نیز نشان‌دهنده تأثیر این محصولات و خدمات بر جامعه است. این شاخص‌ها ملاک موفقیت سیاست‌های سازمان دولتی به‌شمار می‌روند.

نتایج عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نهاده، فعالیت و ستانده در محدوده فضای مسئولیت سازمان‌های دولتی است، در مورد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد حاصل این‌گونه نیست. آثار سیاست‌ها و ضوابط موجود در جامعه به عوامل بسیاری که خارج از کنترل سازمان‌های دولتی است، بستگی دارد. این آثار اغلب تنها با گذشت زمانی طولانی تشخیص داده شده و از راه سیاسی تعبیر و تفسیر می‌شود. با این‌همه، این نوع شاخص‌ها همچنان اطلاعات فراوانی در اختیار سازمان دولتی قرار می‌دهند: اگر نتایج مطابق انتظار نباشند، ممکن است به آن معنی باشد که سیاست‌های سازمان به‌اندازه کافی یا اصلاً مناسب نبوده، یا آنکه در اثنای کار، آن‌چنان شرایط دستخوش تغییر شده که سیاست‌هایی اضافی یا جدید لازم است.



شکل ۱-۱۵ انواع چهارگانه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد بخش دولتی

انواع مرتبط شاخص‌ها عبارت‌اند از عوامل و شاخص‌های محیطی. این عوامل و شاخص‌ها اطلاعاتی درباره محیط فعالیت سازمان دولتی و نیز تحولات مرتبط با آن سازمان را ارائه می‌دهند (شکل ۲-۱۵). سازمان دولتی بر این شاخص‌ها تأثیر محدودی دارند، اما آنها بی‌شک بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. بنابراین، هنگام تعیین هدف‌گذاری‌ها برای دیگر شاخص‌ها و به‌ویژه شاخص‌های ستانده و حاصل، سازمان دولتی باید عوامل و شاخص‌های محیطی را مدنظر قرار دهد.



شکل ۲-۱۵ نمونه عامل محیطی و شاخص‌های محیطی همراه آن

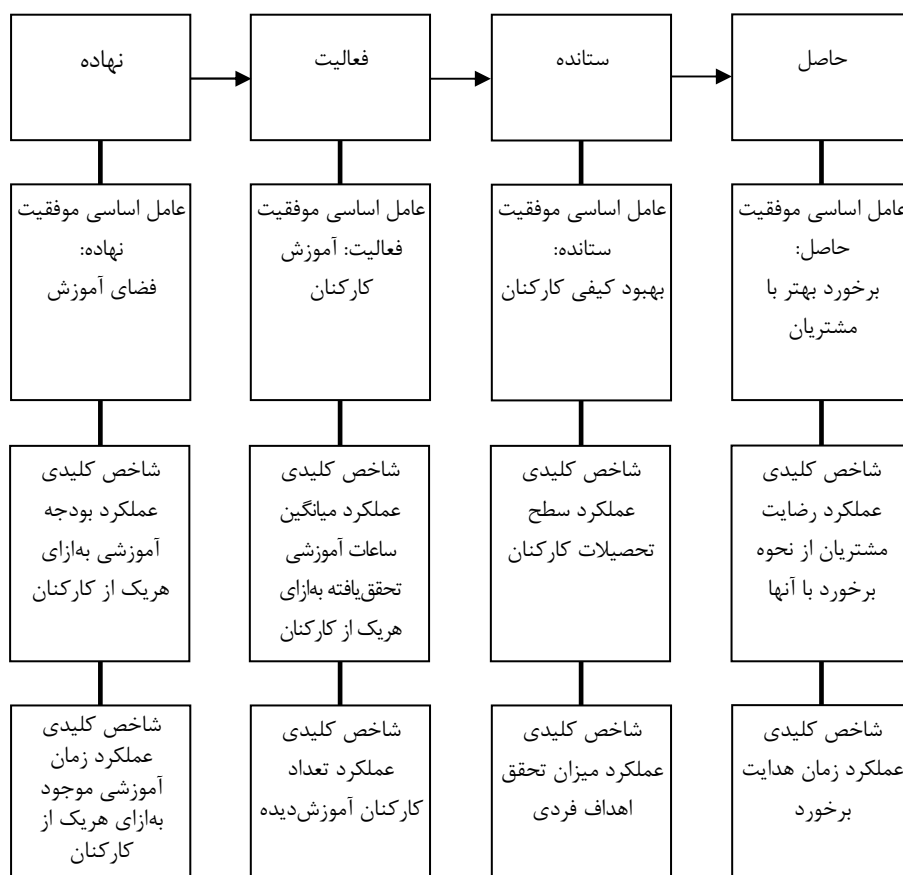
برای بیشتر سازمان‌ها، توسعه اقتصاد اهمیت اساسی دارد. بنابراین، توسعه اقتصاد یک عامل محیطی درخور اهمیت است که می‌توان با شاخص‌های محیطی مانند ایجاد مقیاس حقوق و دستمزد، مخارج مصرف‌کنندگان و اطمینان مصرف‌کننده، آن را سنجید. در بخش خصوصی، این شاخص‌های محیطی نشانه‌ای از فروش مورد انتظار را به دست می‌دهند. اگر شاخص‌ها افزایش یابد، می‌توان انتظار گردش مالی بیشتری را داشت. برای سازمان‌های دولتی نیز همین شاخص‌ها اهمیت دارند. اگر نزول کنند، چه‌بسا نشان‌دهنده آن باشد که مصرف‌کنندگان کمتر خرج می‌کنند، چرا که بیکاری رو به افزایش است و از این رو، می‌توان انتظار داشت که میزان مزایای اجتماعی و مقرری بیکاری افزایش یابد.

شاخص‌های عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده و حاصل نشان می‌دهند که سازمان دولتی به اهداف راهبردی خود تحقق می‌بخشد یا نه. به این مفهوم، آنها عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نتیجه^۱ به‌شمار می‌روند. عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده را می‌توان با پاسخ به این پرسش‌ها تعیین کرد: زمانی که با موفقیت به هدف می‌رسیم، نتیجه چیست؟ و زمانی که با موفقیت فرایند اصلی را اجرا می‌کنیم، نتیجه چیست؟ برای تعیین عوامل اساسی موفقیت حاصل، باید به این پرسش پاسخ گفت: زمانی که با موفقیت به ستانده‌های مطلوب دست می‌یابیم، چه تأثیری بر مصرف‌کنندگان و جامعه ما دارد؟.

نقش عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد نهاده و فعالیت عبارت است از نظارت بر منابع و اقدامات اساسی مورد نیاز برای دستیابی موفقیت‌آمیز سازمان دولتی به اهداف، ستانده‌ها و حاصل‌های آن. به این مفهوم، آنها عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد اقدام به‌شمار می‌روند. اقدامات بسیاری به دستیابی به ستانده و حاصل مطلوب می‌انجامند، اما تنها بر اساسی‌ترین آنها باید نظارت شود. اقدام اساسی عبارت است از اقدامی که به احتمال زیاد به دستیابی به نتیجه مطلوب می‌انجامد. عوامل اساسی موفقیت نهاده را می‌توان از طریق پاسخ به این پرسش تعیین کرد: برای دستیابی موفق به هدف و ستانده‌ها و حاصل‌های آن، به چه چیزهایی نیاز داریم؟ برای تعیین عوامل اساسی موفقیت فعالیت، باید به این پرسش پاسخ گفت: برای دستیابی موفق به هدف و ستانده‌ها و حاصل‌های آن، چه کارهایی باید انجام دهیم؟.

پس از شناسایی عوامل اساسی موفقیت، برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر عامل اساسی موفقیت، باید به این پرسش‌ها پاسخ دهیم: چگونه عوامل اساسی موفقیت را بسنجیم؟ و چگونه می‌توانیم نتیجه آن را ببینیم؟ بنا به تعریف، شاخص‌های کلیدی عملکرد عبارت است از نسبت یا درصد (صورت و مخرج کسر).

نمونه‌ای از انواع چهارگانه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای بخش دولتی در شکل ذیل آمده است.



شکل ۳-۱۵ نمونه انواع چهارگانه عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد بخش دولتی

در شکل ۳-۱۵، سازمان باید در قالب یکی از اهداف راهبردی خود، به حمایت از توسعه کارکنان خود بپردازد. عامل اساسی موفقیت حاصل برای این هدف عبارت است از برخورد بهتر کارکنان سازمان با مشتریان (اعضای شرکت‌ها یا سازمان‌های دولتی) در مقایسه با گذشته. با سنجش تعداد مشتریانی که می‌گویند از نحوه برخورد با خود رضایت دارند و نیز با سنجش مدت زمان خدمت‌رسانی به مشتریان (چون در اثر آموزش، کارایی کارکنان افزایش یافته است)، می‌توان دریافت که آیا شرایط این‌گونه است یا نه.

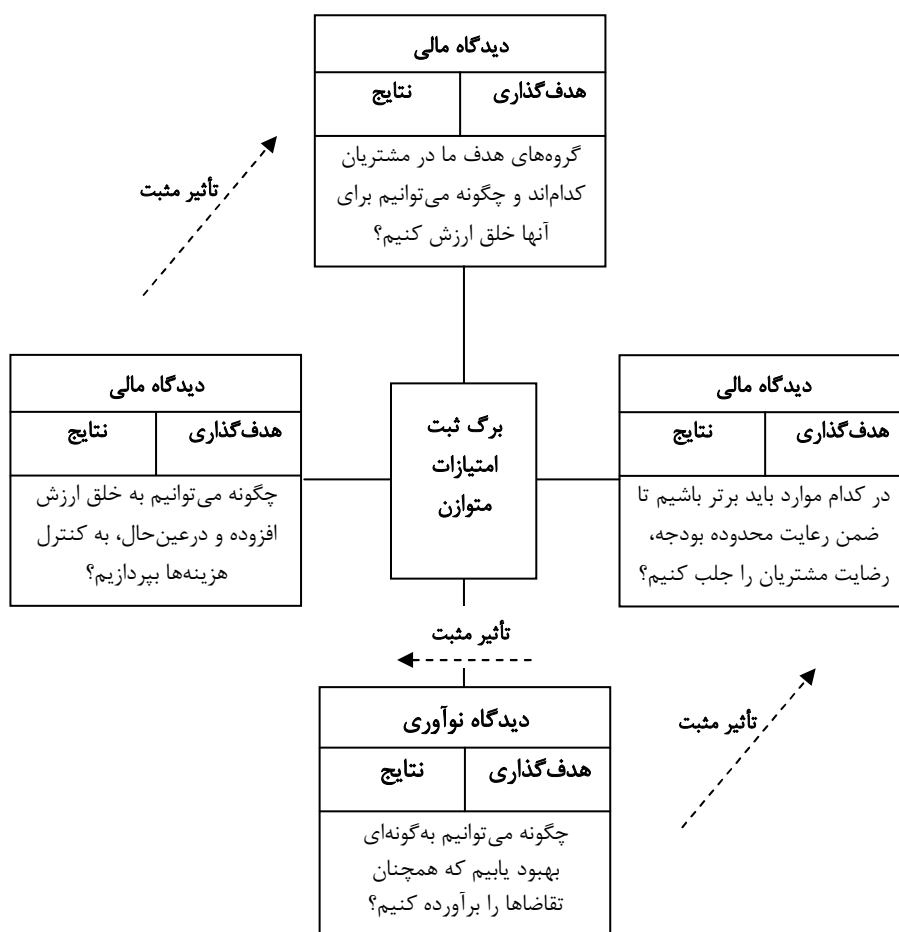
برای رسیدن به این نتیجه، باید کیفیت کارکنان بهبود یابد. این عامل اساسی موفقیت ستانده را می‌توان با میانگین سطح تحصیلات کارکنان سنجید، که باید نسبت به سال پیش بیشتر باشد. همچنین، باید کارکنان بتوانند بهتر به اهداف فردی خود دست یابند، چرا که برای انجام آن مجهزتر شده‌اند. یکی از نیازمندی‌های اساسی برای دستیابی به این ستانده، آموزش کارکنان است. این عامل اساسی موفقیت فعالیت از طریق محاسبه میانگین ساعات آموزش دیدن هر کارمند و نیز تعداد کارکنانی که در آموزش شرکت کرده‌اند، ارزیابی می‌شود. برای آموزش، در وهله نخست، باید فضای آموزشی در سازمان ایجاد شود. نظارت بر عامل اساسی موفقیت نهادده نیز از طریق بودجه‌ای که برای آموزش کارکنان موجود است و نیز محاسبه ساعات در دسترس بودن کارکنان برای پیگیری آموزش، انجام می‌پذیرد.

با بهره‌گیری از برگ ثبت امتیازات متوازن، سازمان دولتی می‌تواند از چهار زاویه مختلف به ارزیابی عملکرد خود بپردازد که روی هم رفته، امکان نظارت متعادل بر نتایج سازمان را برای مدیریت فراهم می‌سازد؛ این زوایا عبارت‌اند از:

- سطح نوآوری در محصولات، خدمات، فرایندها و کارکنان؛
- کارایی و اثربخشی فرایندهای درونی؛
- برداشت مشتریان؛
- نتایج مالی.

در برگ ثبت امتیازات متوازن سنتی، که برای سازمان‌های انتفاعی ایجاد شد، دیدگاه مالی در صدر دیگر دیدگاه‌ها قرار می‌گیرد. اما در سازمان‌های غیرانتفاعی، جنبه مالی چندان اهمیت ندارد و دیدگاه مشتری در صدر جای دارد. در هر صورت، مقصود از وجود سازمان‌های غیرانتفاعی، به حداکثر رساندن سود سهام‌داران^۱ نیست، بلکه به حداکثر رساندن ارزش افزوده خود برای ذی‌نفعان^۲ آنهاست. این ذی‌نفعان (شهروندان، شرکت‌ها و دیگر گروه‌های جامعه در مقیاس وسیع)، اغلب گروه‌های هدف خوانده می‌شوند (شکل ۴-۱۵) (Maholland and Muetz, 2002; Niven, 2003).

1. Shareholders
2. Stakeholders



شکل ۴-۱۵ پایه‌ریزی برگ ثبت امتیازات متوازن بخش دولتی

دیدگاه نوآوری به سنجش این موضوع می‌پردازد که سازمان دولتی محصولات و خدمات جدید را هرچند وقت یک بار عرضه می‌کند. به این ترتیب، سازمان دولتی به دنبال اطمینان از آن است که به وضعیت جاری قانع نشده، بلکه همچنان به نوسازی خود بپردازد. گاهی سازمان‌ها جنبه‌های مربوط به افراد را نیز در این دیدگاه لحاظ می‌کنند که از آنها برای سنجش رفاه، تعهد و توان افراد سازمان استفاده می‌شود. جنبه‌های مربوط به

افراد، ویژگی‌های فرهنگی مانند شراکت درونی، کار گروهی و تسهیم دانش و نیز ویژگی‌های فردی مانند رهبری، قابلیت و بهره‌گیری از فناوری را می‌سنجند.

دیدگاه درونی (فرایند) کارایی و اثربخشی فرایندهایی را می‌سنجد که سازمان دولتی با استفاده از آنها به خلق ارزش می‌پردازد. این دیدگاه به دنبال دیدگاه نوآوری مطرح می‌شود، زیرا نوآوری و افراد، بر توانایی سازمان دولتی در خلق ارزش از طریق اجرا و مدیریت فرایندهای اثربخش تأثیر می‌گذارند.

دیدگاه مالی، کاهش بودجه و تحولات هزینه‌ها را می‌سنجد. این دیدگاه دربرگیرنده فضای مالی است که در آن، کارکنان مناسب، متعهد و واجد شرایط، فرایندهای کارا را به کار می‌برند تا برای گروه‌های هدف مشتریان منتخب، ارزش افزایی کنند.

دیدگاه گروه هدف، عملکرد را، برحسب آنکه مشتریان گروه‌های هدف منتخب از ارزش خلق شده برای آنها از سوی سازمان دولتی چه شرایطی را تجربه می‌کنند می‌سنجد.

۴-۱۵ اجرای مدیریت عملکرد بخش دولتی

هنگام اجرای مدیریت راهبردی عملکرد در بخش دولتی، کارگزاری‌های دولتی باید ارکانی چند را مدنظر داشته باشند (Boorsma, 2001; Wye, 2002; Waal and Kerklaan, 2004).

- **حفظ سادگی آن:** مدیریت عملکرد نباید بر تمامی شاخص‌های عملکرد ممکن نظارت داشته باشد، بلکه باید بر حوزه‌های توجه خاص درزمینه اهداف سیاستگذاری و نیز بر حوزه‌های مخاطرات خاص مربوط به اجرای این سیاست‌ها متمرکز شود. نظارت بر این موارد باید به‌دقت صورت گیرد.
- **برخورداری از رویکردی گزینشی در مورد اطلاعاتی که در خارج از سازمان پخش می‌شود:** کارگزاری دولتی مجبور نیست در مورد اقدامات خود صددرصد و به‌طور باز عمل کند تا نسبت به دستیابی به ستانده‌های مطلوب پاسخ‌گویی کافی داشته باشد. سازمان با تهیه گزارش‌هایی جداگانه درزمینه اطلاعات عملکرد بیرونی و درونی، می‌تواند از خود در برابر سوءاستفاده سیاستمداران یا روزنامه‌نگاران از ارقام عملکرد محافظت کند.
- **ارائه معدودی از شاخص‌های تأخیری:** برای شماری چند از حوزه‌های سیاستگذاری، تنها معدودی از اهداف بلندمدت اساسی ارائه می‌شوند. باید هدف‌های کوتاه‌مدت

(شاخص‌های اصلی) تنها برای درون سازمان مشخص باشند، چرا که مقصود از آنها، صرفاً دادن علائم هشدار اولیه به مأموران دولتی است.

● **پاسخ‌گو دانستن مأموران دولتی نسبت به ستانده و نه خدمات:** اگرچه مدیریت عملکرد دولتی باید بر خدمات، یعنی، آثار مطلوب تمرکز داشته باشد، اما نمی‌توان کارکنان دولت را در مورد آنها کاملاً پاسخ‌گو دانست. به‌هرحال، خدمات سازمان‌های دولتی از عوامل پرشماری تأثیر می‌پذیرند که همیشه امکان تأثیرگذاری و کنترل مستقیم مأموران دولتی بر آنها وجود ندارد.

● **پذیرفتن این واقعیت که تمرکز سیاست‌مداران همواره در حال دگرگونی است:** راه پرداختن به این تمرکز در حال تغییر، برای مدیریت هر سازمان دولتی، ایجاد روندی متمایز و کاملاً تعریف شده و خاص همان مدیریت با هدف افزایش رضایت عمومی از آن سازمان است. این کار عملکرد سازمان را به لحاظ سیاسی چندان حساس نمی‌کند، چرا که تأثیرگذاری و منافع بلندمدت عموم در مقیاس وسیع اهمیت بیشتری یافته‌اند.

● **ترغیب سیاست‌مداران به تعیین کانون تمرکز مشخص:** کارگزاری‌های دولتی باید به ایجاد طرح‌های سیاستگذاری، با توصیفی از حاصل‌ها و پیامدهای (بودجه) آنها، مبادرت ورزند که سیاست‌مداران نیز می‌توانند درباره آنها نظر دهند. به‌محض توافق در مورد نتایجی که باید به‌دست آید، باید موافقت‌نامه‌ای تهیه شود که هم بر عملکرد لازم و هم بر شروط و منابع لازم تصریح داشته باشد.

● **هماهنگی اهداف فردی با اهداف سازمانی:** تنها در صورتی می‌توان به اهداف سازمانی دست یافت که هرکسی در سازمان دریابد به‌طور انفرادی، چه انتظاری از او وجود دارد. بنابراین، باید فشرده اهداف سیاستگذاری برای یکایک افراد سازمان مشخص شود، به‌گونه‌ای که امکان افزایش محرک عملکرد و تعهد فراهم آید.

● **حفظ تمرکز بر بعد رفتاری مدیریت عملکرد:** این کار را می‌توان از راه‌های بسیاری مانند نشان دادن نتایج به‌صورت نمودار و برگزاری دوره آموزشی در مورد نحوه پرداختن به اطلاعات عملکرد (برای مثال چگونگی تعبیر و تفسیر و بررسی آن) انجام داد. مدیران باید درزمینه دستیابی به اصلاحات کیفی و نیز تشخیص و تقدیر از نتایج اقدامات خود هدایت شوند.

۵-۱۵ مورد: مدیریت عملکرد دولتی در وزارت تجارت و صنایع^۱

وزارت تجارت و صنایع^۲ مسئولیت قوانین و مقررات مربوط به مبادلات بازرگانی را برعهده دارد. این وزارت دارای سه مدیریت است که هر یک حوزه توجهی ویژه دارند: مدیریت صنایع، مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط^۳ و مدیریت حمل‌ونقل (شکل ۵-۱۵). مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط شامل سه واحد است:

- واحد سیاستگذاری که مسئول طراحی سیاست‌ها و راهبردهای حمایت از جایگاه بنگاه‌های کوچک و متوسط است.
- واحد اجرایی که مسئول اجرای راهبردهای تعیین شده از سوی واحد سیاستگذاری است.

- واحد پشتیبانی که تأمین افراد و دیگر منابع کافی برای دو واحد دیگر را برعهده دارد.
- واحد اجرایی شامل چهار اداره است:
- اداره امور درخواست‌ها که مسئول دریافت، بازبینی و پردازش موارد درخواست یارانه است.

- اداره امور ترتیبات که مسئول تصمیم‌گیری درباره موارد درخواست یارانه است.
- اداره امور پرداخت‌ها که مسئول واگذاری امتیازات مربوط به درخواست‌های تأیید شده و تسویه پرداخت‌هاست؛

- اداره امور کنترل که مسئول بازبینی‌های تصادفی است تا دریابد که آیا طرح یارانه‌ها به صورت مشروع و قانونی اجرا می‌شود و آیا شرکت‌های مشمول یارانه‌ها به صورت موجه یارانه دریافت می‌کنند یا نه.

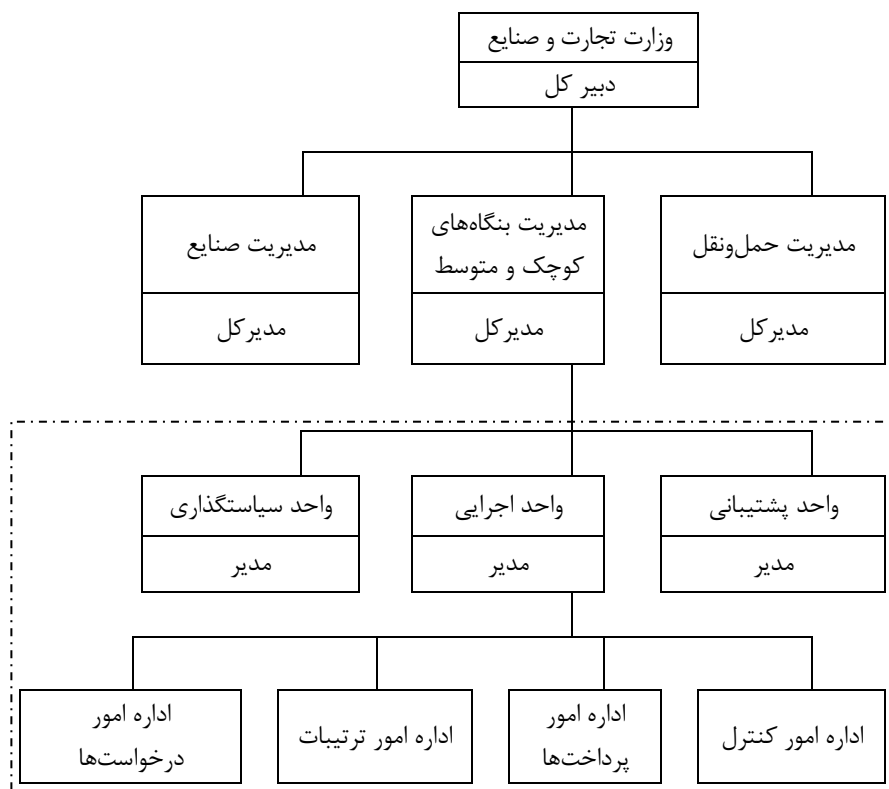
مأموریت مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط حمایت از جایگاه رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط است. این مدیریت خواهان تحقق مأموریت خود از طریق راهبرد زیر است: طراحی سیاست‌های معطوف به بهبود جایگاه رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط از

۱. مطالب این بخش برگرفته از: Waal and Kerklaan است. این وزارت ساختگی بوده و تنها به منظور روشن شدن موضوع مورد بحث به کار رفته است.

2. Department of Trade and Industry (DTI)

3. Small and Medium-sized Enterprises (SME)

راه ایجاد انگیزه در کنترل هزینه‌ها، گسترش دانش و اصلاح کیفی و نیز اجرای کارا و اثربخش این سیاست‌ها.



شکل ۵-۱۵ نمودار سازمانی ساده شده وزارت تجارت و صنایع

۱-۵-۱ آیین‌نامه بازگشت به محل کار

یکی از سیاست‌های انگیزشی مهم، آیین‌نامه بازگشت به محل کار^۱ است. هدف این آیین‌نامه، افرادی است که برای مدتی از بازار کار دور مانده‌اند (مانند مادران، بازنشستگان پیش از موعد و کسانی که به مدت طولانی بیکار مانده‌اند)؛ این آیین‌نامه مدت کوتاهی

1. "Returner In the Workplace" Regulation (RIW)

پس از تغییر قانون ناظر بر ساعات کار تجاری^۱ عرضه شد. این تغییر قانون، با جابه‌جایی زمان تعطیلی معمول فروشگاه‌ها از ساعت ۱۸ پیشین به ساعت ۲۲ در قانون جدید، این امکان را برای فروشگاه‌ها فراهم می‌ساخت که تا پاسی از شب باز باشند.

معلوم شد که به‌ویژه فروشگاه‌های زنجیره‌ای از ساعات کار طولانی‌تر سود می‌برند. بسیاری از فروشگاه‌های کوچک خرده‌فروشی هم ناچار بودند برای باز نگه داشتن فروشگاه در ساعات شب، کارکنان بیشتری را به کار بگمارند که هزینه این کار برای آنها بیش از عواید فروش اضافی بود. از این‌رو، بسیاری از آنها بر آن شدند که به همان ساعت تعطیلی گذشته (۱۸) برگردند. این کار اثری بسیار بد بر جایگاه رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط داشت، چرا که انبوهی از گردش مالی اضافی به فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌رسید. آیین‌نامه بازگشت به محل کار این افزایش هزینه دستمزدها را جبران کرده، در عین حال، برای اشتغال افراد نسبتاً باتجربه که به کار بازگشته‌اند نیز ایجاد انگیزه می‌کند و به این ترتیب، آمار بیکاری بهبود می‌یابد. خصوصیات اصلی طرح بازگشت به محل کار عبارت‌اند از:

- افرادی که به کار بازگشته‌اند، به مدت چهار تا پنج روز در هفته، به‌ویژه در ساعات ۱۸ تا ۲۲، اشتغال می‌یابند.
- این افراد به مدت دست کم یک سال با حداقل دستمزد، به‌اضافه مبلغی به‌عنوان مزایای کار در شب، اشتغال می‌یابند.
- به‌موجب این آیین‌نامه، مبالغ پرداختی کارفرمایان به‌عنوان مزایای کار در شب به مدت یک سال کاملاً جبران می‌شود.
- تنها بنگاه‌های خرده‌فروشی دارای کمتر از پنج شاغل، واجد شرایط شرکت در این طرح محسوب می‌شوند.

فعالیت‌هایی که واحدهای مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط در زمینه آیین‌نامه بازگشت به محل کار باید انجام دهند که به شرح زیر است:

واحد سیاستگذاری، پیش‌نویس آیین‌نامه بازگشت به محل کار را تدوین می‌کند، به ارزشیابی این آیین‌نامه به لحاظ اثربخشی محتوایی و پیامدهای مالی آن می‌پردازد، پیشنهاد

اصلاحات آیین‌نامه را ارائه می‌دهد، پیشنهادهای اصلاحی را با واحد اجرایی کنترل و آیین‌نامه تطبیقی را نهایی می‌کند و دیگر واحدها را از موارد تطبیق آگاه می‌سازد. واحد اجرایی به واحد سیاستگذاری مشاوره می‌دهد، به تدوین پیش‌نویس بودجه برای هزینه‌های اجرای آیین‌نامه می‌پردازد (چه هزینه یارانه‌ها و چه هزینه کارکنان واحدهای درگیر اجرای طرح)، اطلاعات و توصیه‌هایی را در مورد این آیین‌نامه در اختیار خرده‌فروشی‌ها قرار می‌دهد و آیین‌نامه را به اجرا می‌گذارد. اجرای آیین‌نامه، چند فعالیت را شامل می‌شود:

- دریافت فرم درخواست؛
 - ارزشیابی درخواست؛
 - تصمیم‌گیری درباره پذیرش (یا عدم پذیرش) درخواست در سامانه اطلاعات؛
 - پرداخت امتیاز یارانه (اغلب به اندازه ۷۶ درصد از کل یارانه)؛
 - دریافت گواهی صادر شده از حسابرس خرده‌فروشی مورد نظر مبنی بر استفاده درست از یارانه پرداختی؛
 - کنترل و بازبینی گواهی؛
 - صدور دستور نهایی؛
 - پرداخت باقی‌مانده یارانه.
- افزون بر این موارد، واحد اجرایی به‌منظور شناسایی موارد احتمالی اصلاح در اجرای آیین‌نامه و برای اطمینان از اجرای عادلانه و قانونی آن، به بازبینی و کنترل تصادفی فرایند اجرا می‌پردازد.
- واحد پشتیبانی، با تهیه گزارش‌های اطلاعات مدیریت در مورد آیین‌نامه، از تشکیلات اداری آیین‌نامه مراقبت می‌کند و مسئولیت کنترل را برعهده دارد. این واحد همچنین، مسئول منابع انسانی است و از سامانه‌های اطلاعات نیز نگهداری می‌کند.

۲-۵-۱۵ نیاز به اطلاعات عملکرد جدید

مدیرکل مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط، از گزارش‌دهی مدیریت جاری رضایت ندارد. همچنین، وزارت تجارت و صنایع، خواهان کیفیت بیشتر اطلاعات مدیریت در

مقایسه با کیفیت اطلاعاتی است که در حال حاضر، این مدیریت به دبیر کل ارائه می‌کند. مدیرکل تصمیم می‌گیرد که با کاربرد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد، پروژه‌ای را برای بهبود اطلاعات (مخصوص استفاده این مدیریت و نیز اطلاعات ویژه مورد استفاده وزارت تجارت و صنایع) آغاز کند. در گام نخست از پروژه اصلاح، از اهداف راهبردی این تشکیلات مدیریت، عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد حاصل استخراج می‌شوند (جدول‌های ۱-۱۵ و ۲-۱۵).

جدول ۱-۱۵ عوامل اساسی موفقیت حاصل در مدیریت بنگاه کوچک و متوسط

| اهداف راهبردی مدیریت بنگاه کوچک و متوسط | عوامل اساسی موفقیت حاصل |
|--|---|
| اجرای سیاست‌های مؤثر | <ul style="list-style-type: none"> ● سهم بازار بنگاه‌های کوچک و متوسط ● سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در تولید ناخالص ملی ● کارایی سیاست‌ها |
| ایجاد انگیزه کنترل هزینه در بنگاه‌های کوچک و متوسط | <ul style="list-style-type: none"> ● سطوح هزینه بنگاه‌های کوچک و متوسط ● آگاهی هزینه در بنگاه‌های کوچک و متوسط |
| ایجاد انگیزه گسترش دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط | <ul style="list-style-type: none"> ● سطح تحصیلات کارکنان مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط |
| ایجاد انگیزه بهبود کیفی در بنگاه‌های کوچک و متوسط | <ul style="list-style-type: none"> ● کیفیت مطابق با تجربه مشتریان بنگاه‌های کوچک و متوسط ● تصویر بنگاه‌های کوچک و متوسط در بازار کار |

فعالیت اصلی مدیریت بنگاه کوچک و متوسط اجرای سیاست‌های مؤثر است. با اعمال ترکیبی مناسب از سیاست‌ها، می‌توان جایگاه رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط را بهبود بخشید. این جایگاه را می‌توان با ارزیابی سهم بازار بنگاه‌های کوچک و متوسط در بخش خرده‌فروشی و سهم این بنگاه‌ها در تولید ناخالص ملی^۱ سنجید. البته کنترل

1. GNP

کامل نتایج مربوط به این شاخص‌های کلیدی عملکرد برای این مدیریت امکان‌پذیر نیست، چرا که عوامل تعیین‌کننده دیگری نیز وجود دارند. با این حال، این نتایج اطلاعات زیادی در مورد آثار سیاست‌های این مدیریت بر جایگاه رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط به دست می‌دهند.

اگر با وجود همه تلاش‌های مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط، جایگاه رقابتی آنها بهبودی چشمگیر نداشته باشد، علت احتمالی را باید در سیاست‌های نامناسب این مدیریت جست‌وجو کرد که گویای ضرورت تغییر یا تکمیل این سیاست‌ها یا حتی اتخاذ سیاست‌های جدید است. البته امکان دارد که سیاست‌های این مدیریت مناسب باشند، اما شرایط به‌گونه‌ای تغییر کرده باشد که مانع بهبود جایگاه رقابتی این بنگاه‌ها شود و از این رو، به سیاست‌های دیگری نیز نیاز است. همچنین، باید هزینه‌های طراحی و اجرای این سیاست‌ها را به دقت زیر نظر داشت، زیرا بودجه این مدیریت نامحدود نیست.

آثار ایجاد انگیزه کنترل هزینه را می‌توان با مقایسه سطوح جاری هزینه بنگاه‌های کوچک و متوسط با سطوح سال گذشته سنجید. افزون‌بر این، افزایش آگاهی در مورد کنترل هزینه در بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز برای کنترل هزینه کلی درخور اهمیت است و مقدار آن را به کمک چند سنجه کنترل هزینه که بنگاه‌های کوچک و متوسط آنها را در اختیار گرفته‌اند، می‌توان سنجید. گسترش یا عدم گسترش دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط را می‌توان با مقایسه میانگین سطح تحصیلات کارکنان بنگاه کوچک و متوسط در سال جاری و سال گذشته ارزیابی کرد.

نظارت بر آثار ایجاد انگیزه بهبود کیفی در بنگاه‌های کوچک و متوسط دارای دو جنبه است. باید کیفیت خدمات در این بنگاه‌ها مطابق با تجربه مشتریان آنها افزایش یابد. در همین حال، باید این بهبود کیفی به‌گونه‌ای تصویر این بنگاه‌ها را ارتقا بخشیده باشد که جذابیتشان به‌عنوان کارآفرین بیشتر شود. در جدول ۲-۱۵، شاخص‌های کلیدی عملکرد که به کمک آنها، می‌توان عوامل اساسی موفقیت حاصل را پیگیری کرد، تعریف این شاخص‌های کلیدی عملکرد و مأخذ داده‌های حاوی اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه آنها به تفصیل ارائه شده است.

جدول ۲-۱۵ شاخص‌های کلیدی عملکرد حاصل در مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط

| عامل اساسی موفقیت حاصل | شاخص کلیدی عملکرد حاصل | تعریف شاخص کلیدی عملکرد | مأخذ داده‌ها |
|--|--|---|--|
| سهم بازار بنگاه‌های کوچک و متوسط | سهم بازار بنگاه‌های کوچک و متوسط | گردش مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط نسبت به گردش مالی شاخه خرده‌فروشی | آمار شاخه خرده‌فروشی، آمار بنگاه‌های کوچک و متوسط |
| سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در تولید ناخالص ملی | سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در تولید ناخالص ملی | سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در تولید ناخالص ملی | آمار کشوری، آمار بنگاه‌های کوچک و متوسط |
| اثربخشی سیاست‌ها | اثربخشی سیاست‌ها | نقش سیاست‌ها در بهبود جایگاه رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط در دوره‌ای خاص، بنا به تجربه آنها | رتبه‌بندی بنگاه‌های کوچک و متوسط طی پیمایش رضایتمندی |
| کارایی سیاست‌ها | هزینه‌های تشکیلات مدیریت | هزینه‌های سیاست‌ها و خود تشکیلات مدیریت | نظام مالی |
| سطوح هزینه بنگاه‌های کوچک و متوسط | هزینه‌های عملیاتی دریافت‌کنندگان یارانه | هزینه‌های عملیاتی به‌صورت درصد از میانگین گردش مالی ناخالص تمامی دریافت‌کنندگان یارانه، نسبت به میانگین درصد هزینه‌های عملیاتی شاخه خرده‌فروشی | پیمایش دریافت‌کنندگان یارانه، آمار شاخه خرده‌فروشی |
| رشد هزینه‌های دریافت‌کنندگان یارانه | رشد هزینه‌های دریافت‌کنندگان یارانه | سطوح هزینه دریافت‌کنندگان یارانه در امسال نسبت به سال گذشته | پیمایش دریافت‌کنندگان یارانه |
| آگاهی از هزینه‌ها در بنگاه‌های کوچک و متوسط | سنجه‌های هزینه‌کاه | تعداد سنجه‌های هزینه‌کاه اجرا شده از سوی دریافت‌کنندگان یارانه نسبت به میانگین تعداد سنجه‌های هزینه‌کاه اجرا شده از سوی بنگاه‌های غیرمشمول دریافت یارانه‌ها | پیمایش دریافت‌کنندگان یارانه، آمار شاخه خرده‌فروشی |

جدول ۲-۱۵ شاخص‌های کلیدی عملکرد حاصل در مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط

| عامل اساسی موفقیت حاصل | شاخص کلیدی عملکرد حاصل | تعریف شاخص کلیدی عملکرد | مأخذ داده‌ها |
|---|------------------------|---|--|
| سطوح تحصیلی کارکنان بنگاه کوچک و متوسط | سطح تحصیلات | میانگین تعداد کارکنان دارای تحصیلات مرتبط در میان دریافت‌کنندگان یارانه نسبت به میانگین تعداد کارکنان دارای تحصیلات مرتبط در میان بنگاه‌های غیرمشمول دریافت یارانه‌ها | پیمایش شاخه خرده‌فروشی |
| | نیاز مشاغل | میانگین تعداد نیازهای مشاغل اشغال شده از سوی کارکنان دارای سطح تحصیلی نامناسب در میان دریافت‌کنندگان یارانه نسبت به میانگین تعداد نیازهای مشاغل اشغال شده از سوی کارکنان دارای سطح تحصیلی نامناسب در میان بنگاه‌های غیرمشمول دریافت یارانه‌ها | پیمایش شاخه خرده‌فروشی |
| | هزینه‌های آموزش | میانگین بودجه صرف شده برای آموزش کارکنان در میان دریافت‌کنندگان یارانه نسبت به میانگین بودجه صرف شده برای آموزش کارکنان در میان بنگاه‌های غیرمشمول دریافت یارانه‌ها | پیمایش شاخه خرده‌فروشی |
| کیفیت مطابق با تجربه مشتریان بنگاه‌های کوچک و متوسط | پاسخ مشتریان | میانگین تعداد پاسخ‌های مثبت مشتریان در میان دریافت‌کنندگان یارانه نسبت به میانگین تعداد پاسخ‌های مثبت مشتریان در میان بنگاه‌های غیرمشمول دریافت یارانه‌ها | پیمایش مصرف‌کنندگان |
| | شکایات | میانگین تعداد شکایات در میان دریافت‌کنندگان یارانه نسبت به میانگین تعداد شکایات در میان بنگاه‌های غیرمشمول دریافت یارانه‌ها | پیمایش مصرف‌کنندگان، ثبت شکایات بنگاه‌های کوچک و متوسط |
| تصویر بنگاه‌های کوچک و متوسط در بازار کار | کارکنان دانش‌آموخته | تعداد کارکنان دانش‌آموخته در میان دریافت‌کنندگان یارانه نسبت به میانگین تعداد دانش‌آموختگان در میان بنگاه‌های غیرمشمول دریافت یارانه‌ها | پیمایش شاخه خرده‌فروشی |

جدول ۲-۱۵ شاخص‌های کلیدی عملکرد حاصل در مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط

| عامل اساسی موفقیت حاصل | شاخص کلیدی عملکرد حاصل | تعریف شاخص کلیدی عملکرد | مأخذ داده‌ها |
|------------------------|------------------------|---|------------------------|
| | برداشت | تعداد پاسخ‌های مربوط به Job ads از طرف دریافت‌کنندگان یارانه نسبت به میانگین تعداد پاسخ‌ها در بنگاه‌های غیرمشمول دریافت یارانه‌ها | پیمایش شاخه خرده‌فروشی |

۳-۵-۱۵ عوامل اساسی موفقیت واحد

شاخص‌های کلیدی عملکرد و عوامل اساسی موفقیت واحد از اهداف واحد و خود این اهداف نیز از اهداف راهبردی سازمان به دست می‌آیند. در این مورد، بر عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهدافی تمرکز می‌کنیم که به آیین‌نامه بازگشت به محل کار مربوط می‌شوند (جدول ۳-۱۵).

جدول ۳-۱۵ عوامل اساسی موفقیت ستانده برای واحدهای سیاستگذاری و اجرایی

| اهداف واحد سیاستگذاری | عوامل اساسی موفقیت ستانده | هدف راهبردی مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط |
|--|---|---|
| طراحی و حفظ آیین‌نامه بازگشت به محل کار با کیفیت مطلوب | <ul style="list-style-type: none"> • اثربخشی آیین‌نامه بازگشت به محل کار • کارایی آیین‌نامه بازگشت به محل کار | اجرای سیاست‌های مؤثر |
| اهداف واحد اجرایی | عوامل اساسی موفقیت ستانده | |
| اجرای مناسب آیین‌نامه بازگشت به محل کار | اجرای قانونی آیین‌نامه بازگشت به محل کار | |

واحد سیاستگذاری به مدیریت بنگاه کوچک و متوسط در دستیابی به هدف آن مبنی بر اجرای سیاست‌های مؤثر از راه طراحی و حفظ مقررات با کیفیت مطلوب کمک می‌کند. این

کیفیت با مطلوبیت بالا در اثربخشی آیین‌نامه بیان می‌شود: در این مورد، هزینه عملیاتی مغازه‌هایی که شب‌ها نیز کار می‌کنند، به همان اندازه فعالیت آنها در روز است، چرا که مالکان آنها یارانه را درخواست و دریافت کرده‌اند. ستانده دیگر این است که به این ترتیب، سطح دانش در مغازه‌ها افزایش می‌یابد، زیرا افراد بازگشتی مجرب استخدام می‌شوند.

کیفیت آیین‌نامه را نیز می‌توان بر مبنای کارایی آن ارزیابی کرد؛ باید تا حد ممکن، درخواست‌های زیادی در حد بودجه موجود پذیرفته شوند. واحد اجرایی به مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط در دستیابی به هدف آن مبنی بر اجرای سیاست‌های مؤثر از طریق اجرای آیین‌نامه بازگشت به محل کار به صورت یکنواخت کمک می‌کند؛ یعنی تمامی تقاضانامه‌های یارانه به شیوه‌ای یکسان پردازش می‌شوند و از این رو، این فرایند قانونی است. واحد پشتیبانی صرفاً به اجرای این فرایند از طرف آن دو واحد دیگر می‌پردازد. این فرایندها، باید فارغ از سیاست یا آیین‌نامه، همیشه به خوبی انجام گیرند، بنابراین، واحد پشتیبانی اهداف واحدی ندارد، بلکه تنها دارای فرایندهای اصلی است.

در جدول ۴-۱۵، شاخص‌های کلیدی عملکرد که به کمک آنها، می‌توان عوامل اساسی موفقیت ستانده را پیگیری کرد، تعریف این شاخص‌های کلیدی عملکرد و مأخذ داده‌های حاوی اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه آنها به تفصیل ارائه شده است.

جدول ۴-۱۵ شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده برای واحدهای سیاست‌گذاری و اجرایی

| عامل اساسی موفقیت ستانده | شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده | تعریف شاخص کلیدی عملکرد | مأخذ داده‌ها |
|-------------------------------------|--|--|-----------------------------|
| واحد سیاست‌گذاری | | | |
| اثربخشی آیین‌نامه بازگشت به محل کار | فروشگاه‌های دارای یارانه بازگشت به محل کار | تعداد فروشگاه‌های دارای یارانه بازگشت به محل کار نسبت به کل تعداد فروشگاه‌های واجد شرایط دریافت یارانه بازگشت به محل کار | آمار بنگاه‌های کوچک و متوسط |
| | فروشگاه‌های باز با استفاده از یارانه بازگشت به محل | تعداد فروشگاه‌های دارای یارانه بازگشت به محل کار که شب‌ها کار می‌کنند، نسبت به کل تعداد فروشگاه‌های دارای | پیمایش شاخه خرده‌فروشی |

جدول ۴-۱۵ شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده برای واحدهای سیاستگذاری و اجرایی

| مأخذ داده‌ها | تعریف شاخص کلیدی عملکرد | شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده | عامل اساسی موفقیت ستانده |
|--|---|---|--|
| | یارانه بازگشت به محل کار که بدون وجود یارانه‌ها، شب‌ها تعطیل می‌کردند | کار | |
| سامانه رهگیری آیین‌نامه بازگشت به محل کار | میانگین تعداد کارکنان دارای بیش از سه سال تجربه خردفروشی در فروشگاه‌های دارای یارانه بازگشت به محل کار نسبت به میانگین تعداد کارکنان دارای بیش از سه سال تجربه خردفروشی در همه فروشگاه‌ها | سطح تجربه کارکنان | |
| پیمایش دریافت‌کنندگان یارانه | میانگین اختلاف هزینه‌های عملیاتی بنگاه‌های کوچک و متوسط (به درصد) با میزان یارانه، پیش و پس از طرح فعالیت در شب‌ها | تغییر سطح هزینه‌ها | |
| نظام مالی، سامانه رهگیری آیین‌نامه بازگشت به محل کار | تعداد بنگاه‌های کوچک و متوسط که یارانه بازگشت به محل کار را دریافت می‌کنند، نسبت به کل تعداد ممکن دریافت‌کنندگان یارانه بازگشت به محل کار در حد بودجه مورد نظر | کل دریافت‌کنندگان یارانه بازگشت به محل کار | کارایی آیین‌نامه بازگشت به محل کار |
| | | | واحد اجرایی |
| سامانه رهگیری آیین‌نامه بازگشت و بازبینی‌های تصادفی | تعداد تقاضانامه‌های یارانه که به‌صورت قانونمند فرایند کار را طی کرده‌اند، نسبت به کل تعداد تقاضانامه‌های یارانه وارد شده در فرایند | مزایای یارانه‌ای اجرا شده براساس ضوابط قانونی | اجرای قانونمند آیین‌نامه بازگشت به محل کار |

۴-۵-۱۵ گزارش مسئولیت

همان‌گونه که در فصل یازدهم بحث و بررسی شد، از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد علاوه بر خودکنترلی و خودمدیریتی، می‌توان برای ارائه اطلاعات مسئولیت

و پاسخ‌گویی به سطوح بالاتر مدیریت نیز استفاده کرد، البته منوط به آنکه این کار با دقت و هوشیاری صورت گیرد (ر.ک. قسمت ۲-۱۱). علاوه بر اطلاعات مالی معمول، مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط به‌طور مرتب خلاصه گزارش مسئولیت را برای وزارت تجارت و صنایع ارسال می‌کند. این گزارش شامل زیرمجموعه‌ای از عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با وزارت تجارت و صنایع بوده و هدف از آن اطلاع‌رسانی به وزارت در مورد وضعیت این مدیریت است. مقصود از این گزارش به‌کارگیری سازوکاری برای ارزشیابی و ارزیابی عملکرد نیست (پیرابند ۱-۱۵).

| پیرابند ۱-۱۵ خلاصه گزارش پاسخ‌گویی مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط | | | | |
|---|---------|-----------|---|--|
| دوره: فصل دوم سال ۲۰XX | | | | |
| شرح | واقعی | هدف‌گذاری | شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده | عوامل اساسی موفقیت ستانده |
| به‌نظر مالکان بنگاه‌های کوچک و متوسط، سهمی که سیاست‌های ما در بهبود جایگاه رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط داشت، اکنون پس از دو فصل ناامیدکننده تقریباً به سطح هدف‌گذاری بازگشته است. این موضوع روی سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در تولید ناخالص ملی نیز تأثیر مثبت داشته است. انتظار داریم که در فصل بعد، اثربخشی سیاست‌ها کاملاً در سطح هدف‌گذاری باشد. | ۲۳ درصد | ۱۰ درصد | سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در تولید ناخالص ملی اثربخشی سیاست‌ها | سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در تولید ناخالص ملی |
| از آنجاکه در دو فصل گذشته، اثربخشی سیاست‌ها در سطح هدف‌گذاری نبود، این مدیریت تلاش بیشتری را به‌صورت فعالیت روابط عمومی برنامه‌ریزی نشده در مورد آیین‌نامه بازگشت به محل کار به انجام رسانده است. این موضوع موجب هزینه‌های | ۱۶ درصد | ۱۰۰ درصد | هزینه‌های تشکیلات مدیریت | کارایی سیاست‌ها |

پیرابند ۱-۱۵ خلاصه گزارش پاسخ‌گویی مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط

دوره: فصل دوم سال ۲۰XX

| شرح | واقعی | هدف‌گذاری | شاخص‌های کلیدی عملکرد ستانده | عوامل اساسی موفقیت ستانده |
|---|-------|-----------|------------------------------|---------------------------|
| فراتر از بودجه شده که دست‌کم به مدت یک فصل دیگر، از کارایی کلی این مدیریت خواهد کاست. هدف ما کاهش هزینه‌های برخی از یارانه‌های دیگر است تا به سطح بودجه بازگردیم. | | | | |

نکات کلیدی

- سازمان‌های بخش دولتی که فرهنگی مبنی بر نتیجه‌مداری و مأموریت‌محوری دارند، نسبت به سازمان‌های فاقد مدیریت عملکرد، به سطوح بالاتر عملکرد دست می‌یابند.
- در عمل ثابت شده که اجرای مدیریت راهبردی عملکرد در بخش دولتی دشوارتر از بخش خصوصی است، زیرا در بخش دولتی، تعریف نتایج سخت‌تر است و از سویی، سیاست نیز در استفاده از اطلاعات مدیریت عملکرد نقش دارد.
- شاخص‌های بخش دولتی با شاخص‌های بخش خصوصی متفاوت است. شاخص‌های نهاده، اطلاعاتی در مورد منابع موجود برای اجرای فرایندها در راستای ارائه محصولات و خدمات دولتی، ارائه می‌دهد؛ شاخص‌های فعالیت، اطلاعاتی در مورد وضعیت فعالیت‌ها و فرایندهای درونی در راستای ارائه این محصولات و خدمات ارائه می‌دهد؛ شاخص‌های ستانده نشان می‌دهد که سازمان دولتی چه چیزی تولید می‌کند و شاخص‌های حاصل نیز بیانگر تأثیر محصولات و خدمات سازمان بخش دولتی بر جامعه است.

منابع و مأخذ

- Andersen, H. V. and Lawrie, G. (2002). "Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance Through Better strategic Management", In A Neely, A Walters and R. Austin (eds.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield, UK: Cranfield School of Management.
- Boorsma, P. B. (2001). *Modern Public Management in Theory and Practice with Special Reference to the Netherlands*, Twente University, Department for Public Administration.
- Bovaird, T. (2002). "From Corporate Governance to Community Governance: Citizen-driven Community Score-cards for UK Local Service Providers?" In: A Neely, A Walters and R. Austin (eds.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield, UK: Cranfield School of Management.
- Breul, D. (2003). "The Government Performance and Results Act: 10 Years Later", *Journal of Government Financial Management*, 52 (1), Spring.
- DeMaio, C. D. (2002). "Pioneering Performance", *Government Executive*, 34 (9), July.
- Dewatripont, M., Jewitt, I. and Tirole, (1999). "The Economics of Career Concern, Part II: Application to Missions and Accountability of Government Agencies", *Review of Economic Studies*, 66, 199-217.
- Executive Session on Public Sector Performance Management (2001). "Get Results Through Performance Management: an Open Memorandum to Government Executives", In *Visions of Governance in the 21st Century*, Cambridge, Mass.: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Grindle, M. S. and Hildebrand, M. E. (1995). "Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What can be Done?" *Public Administration and Development*, 15 (5), 441-463.
- Hood, C. (1991). "A Public Management for all Seasons?" *Public Administration*.
- Hood, C. (1995). "The new Public Management: Variations on a Theme?" *Accounting Organisations and Society*.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (1998). "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- Kingsbury, N. (2003). *An Evaluation Culture and Collaborative Partnerships Help Build Agency Capacity*, FDCH Government Account Reports, 2 May.
- Koning, P., Canton, E., Cornet, M., Pomp, M., Van De Ven, Venniker, R.,

- Vollaard, B. and Webbink, D. (2004). Centrale Doelen, Decentrale Uitvoering, Over de dos and don'ts van Prestatieprijkkels Voor Semipublieke Instellingen", *Centraal Planbureau*, 45, January.
- Maholland, L. and Muetz, P. (2002). "A Balanced Scorecard Approach to Performance Measurement", *Government Finance Review*, 18 (2), April.
- Mihm, C. (2003). *Creating a Clear Linkage Between Individual Performance and Organisational Success*, FDCH Government Account Reports, 14 April.
- Modell, S. (2004). "Performance Measurement Myths in the Public Sector: a Research Note", *Financial Accountability and Management*, 20 (1), 39-55.
- Moriarty, P. and Kennedy, D. (2002). "Performance Measurement in Public Sector Services: Problems and Potential", In A Neely, A Walters and R. Austin (eds), *Performance Measurement and Management: Research and action*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management.
- National Partnership for Reinventing Government (1999). *Balancing Measures: Best Practices in Performance Management*, www.npr.gov/library/papers/bkgrdlbalmeasure.html, August.
- Neely, A and Micheli, P. (2005). *Performance Measurement in the UK's Public Sector: Searching for the Golden Thread*, Paper Presented During the British Academy of Management Conference, September
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, New York: Wiley.
- Pidd, M. (2005). "Perversity in Public Service Performance Measurement", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5/6), 482-493.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*, Manchester: Open University Press, Thiel, S. Van and Leeuw, F. L. (2002). "The Performance Paradox in the Public Sector", *Public Performance and Review*, 25 (3), 267-281.
- Van Thiel, S. and Frans L. Leeuw (2002). The Performance Paradox in Hot Public Sector, in : *Public Productivity and Management Review*, 25 [3], pp. 267-281.
- United States General Accounting Office (1999). *Managing for Results: Opportunities for Continued Improvements in Agency's Performance Plans*. GAO/GGD/AIMD-99-215, July.
- Waal, AA de and Kerklaan, L. AF. M. (2004a). "Performance Management in the Dutch Public Sector: an Overview and Latest Developments", In A Neely, M. Kennerly and A. Waters (eds.), *Performance Measurement and Management: Public and private*. Cranfield, UK: Centre for Business

Performance, Cramfield University.

Waal, A. A. de, and Kerklaan, L. (2004) *De Resultaatgerichte Oerheid, Op Weg Naar de Prestatiegedreven Overheidsorganisatie*, The Hague: SDU.

Weinstock, M. (2002). "Perfecting Performance", *Government Executive*, 34 (6), May.

Wilson, J. (ed.) (1998). *Financial Management for Public Services*, Buckingham: Open University Press.

Wye, C. (2002). *Performance Management: A Start Where you are, use What you Have Guide*, Managing for Results Series, IBM Endowment for The Business of Government.

فصل شانزدهم مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه

به لحاظ تاریخی، کشورها براساس شرایط اقتصادی‌شان که با بهره‌گیری از شاخص‌هایی مانند تولید ناخالص ملی و تولید ناخالص داخلی سنجیده می‌شود، خوشه‌بندی شده‌اند که از آن بین، دو خوشه اصلی توسعه‌یافته و در حال توسعه است (Farashahi and Molz, 2004).

کشورهای در حال توسعه، شامل ۱۵۶ کشورند که با جمعیتی در حدود پنج میلیارد نفر، نزدیک به ۸۰ درصد از جمعیت جهان را در خود جای داده‌اند (Akbar and Samii, 2005). این کشورها به‌طور بالقوه برخی از مهم‌ترین فرصت‌های رشد را چه برای دنیای در حال توسعه و چه برای جهان توسعه‌یافته به‌وجود می‌آورند. براساس یافته‌های پژوهشی نظام‌مند که به‌تازگی در زمینه پژوهش‌های تجربی مبتنی بر نظریه نهادی^۱ در بیست سال گذشته صورت گرفت، این نکته به چشم می‌خورد که بیشتر تحقیقات بر کشورهای توسعه‌یافته تمرکز داشت (۹۵ درصد) و تنها بخشی اندک از آنها (۵ درصد) به دنبال آزمودن نظریه نهادی در کشورهای در حال توسعه بود (Farashahi et al., 2005). در نتیجه، پژوهش‌های ساختاری اندکی درباره تأثیر و تغییر نهادی در کشورهای نوظهور صورت گرفته است (Hofstede, 2001). این واقعیت از آن رو شگفت‌آور است که بسیاری از این کشورها محیطی بسیار پویا در اختیار می‌گذارند که زمینه آزمون مناسبی برای نظریه، فنون و مفاهیم جدید کسب‌وکار و مدیریت به‌شمار می‌رود (Pacek and Thorniley, 2004).

باید یادآور شد که محققانی که در مؤثر بودن شیوه‌های مدیریت غربی موجود در بازارهای نوظهور تردید داشته باشند بسیار کم‌شمارند و مدت‌هاست بر همگان آشکار شده که فرهنگ، منشأ اصلی تفاوت در روش‌ها و استانداردهای سنجش و گزارش‌دهی

است (Daniels et al., 2004; Piercy et al., 2004). در همین حال، همچنان که کشورها درمی‌یابند که نتایج بررسی‌ها در توسعه سیاست‌های کاهش فقر اهمیت دارد، علاقه و توجه به این‌گونه پژوهش نیز رو به افزایش است (Hopper et al., 2003; Pacek and Thoniley, 2004). مدیریت عملکرد را نیز می‌توان در این زمینه، یکی از همان نظریه‌های نهادی دانست که باید روایی آن در بافت کشورهای نوظهور آزموده شود، چرا که ممکن است این بافت پویاتر و کاملاً متفاوت با بافت کشورهای توسعه‌یافته باشد. در فصل حاضر، خصوصیات کشورهای در حال توسعه و وضعیت مدیریت راهبردی عملکرد در این کشورها، مرور می‌شود. به دنبال آن، از پژوهش تجربی تجویزی به صورت مطالعه موردی استفاده می‌شود تا در زمینه سودمندی ابزار مدیریت راهبردی عملکرد برای سازمان‌ها در مورد بازارهای نوظهور آزمون به عمل آید.

اهداف فصل شانزدهم

- بحث و بررسی درباره مشکلات اجرای مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه و بازارهای نوظهور؛
- وضعیت مدیریت عملکرد در کشورهای گوناگون در حال توسعه؛
- بحث و بررسی درباره قابلیت کاربرد مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه.

۱-۱۶ خصوصیات کشورهای در حال توسعه

وسعت گسترده دنیای در حال توسعه پیشاپیش نشان می‌دهد که کشورهای در حال توسعه همانند کشورهای توسعه‌یافته همگن نیستند. دنیای در حال توسعه، دامنه‌ای است از کشورهای جزیره‌ای کوچک تا شبه‌قاره‌ها، از کشورهای کمونیستی تا کشورهای پادشاهی و دموکراتیک که بسیاری از گروه‌های قومی و مذهبی را دربرمی‌گیرد. با این همه، به‌رغم تفاوت‌های آشکار کشورهای در حال توسعه، خصوصیات مشترک این کشورها آنها را از دنیای توسعه‌یافته متمایز می‌سازد (Aycan, 2002; Hopper et al., 2003; Farashahi and Molz, 2004; Pacek and Thorniley, 2004).

● **پیش‌بینی‌ناپذیری زیاد:** شدت عدم قطعیت و آشفتگی محیطی و نیز بی‌ثباتی سیاسی و قطعی نبودن سیاست‌ها مانع سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و موجب ایجاد کسری بودجه می‌شوند، دولت‌ها اغلب شرایطی بی‌ثبات دارند و از دموکراسی‌های چندحزبی به دیکتاتورهای نظامی می‌گرایند و نهادهای رسمی چندان اثبات‌نیستند که این موضوع به نیرومندتر شدن نهادهای غیررسمی و اهمیت رفتار سازمان‌ها منجر می‌شود. در عین حال، کشورهای در حال توسعه از رشد زیاد جمعیت و نیروی کار جوان برخوردارند که سبب پیش‌بینی‌ناپذیری و فشار بیشتر می‌شود. عدم قطعیت، سبب ایجاد حس کنترل‌اندک و خود - مؤثری‌اندک در افراد می‌شود، که احساساتی حاکی از درماندگی و تقدیرگرایی را برمی‌انگیزد (افراد دارای احساس خود - مؤثری اندک گرایش دارند که پیشامدها را به دلایل بیرونی نسبت دهند. از چنین رویه‌ای می‌توان برای رفع مسئولیت و نیز به‌عنوان دلیلی برای برآورده نشدن اهداف یا مهلت‌های زمانی سود جست). این موضوع علت فعال نبودن و ابتکار نداشتن چنین افرادی است. به این ترتیب، مخاطرات افزایش می‌یابد و عدم قطعیت بیشتری ایجاد می‌شود.

● **مشکلات اقتصادی و فقر:** بیش از ۱/۳ میلیارد نفر در کشورهای در حال توسعه با کمتر از یک دلار در روز زندگی می‌کنند (Akbar and Samii, 2005). نابرابری‌های میان‌غنی و فقیر به‌طور چشمگیری افزایش یافته، در حالی که به‌طور کلی، بیشتر کشورهای آفریقا، جنوب آسیا و آمریکای لاتین در سی سال گذشته گرفتار رکود اقتصادی بوده‌اند. این وضع بدهی‌های هنگفتی را به بار آورده، چرا که کشورهای در حال توسعه برای مقابله با رکود اقتصادی خود به سروساز استقراض خارجی روی آورده‌اند. هم‌اکنون بزرگ‌ترین بخش این بدهی را بدهی دولتی یا بدهی با ضمانت دولتی تشکیل می‌دهد.

شیوه پرداختن به این میزان بالای پیش‌بینی‌ناپذیری که یادآور شدیم و نیز مخاطره‌ای که به دنبال دارد، برخورداری از پورتفوی پروژه‌های متنوع و خریداری سازوکارهای مالی برای جبران مخاطرات است. اما این برای کسب‌وکارها در کشورهای در حال توسعه که بر اثر مشکلات اقتصادی، بودجه کافی ندارند، دشوار است. وجود فقر نیز گویای آن است که در این کشورها، دسترسی مردم به خدمات اجتماعی مانند تحصیل و مراقبت‌های

بهداشتی مناسب محدود است، در نتیجه، نرخ باسوادی در این گونه جوامع پایین است.

● **بخش دولتی مسلط:** بخش دولتی، تأمین کننده خدمات و کالاهای بازرگانی اساسی و نیز سازنده امکانات زیرساخت‌های عمومی است. بنگاه‌های بازرگانی، در مقایسه با آنچه در کشورهای توسعه یافته مشاهده می‌شود، در فعالیتهای اقتصادی نقش زیادی ندارند. دولت‌ها در بخش‌های دولتی و خصوصی اقتصاد حضوری فعال دارند. آنها بر برخی محصولات و نیز ارتقای توسعه صنعتی در محصولات صادراتی از طریق طرح‌های تشویقی مالیاتی ویژه کنترل داشته و سهام‌های کلانی در بنگاه‌های دولتی و خصوصی دارند.

● **نقش برجسته گروه‌های قدرتمند:** گروه‌های قدرتمند، مانند خانواده‌ها، گروه‌های سیاسی، مذهبی و تجاری، نقشی حیاتی در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی دارند. خانواده‌های سلطنتی در خاورمیانه و کشورهای آفریقایی، رژیم‌های اقتدارگرا در آسیای میانه و گروه‌های تجاری مانند چبول^۲ در کره جنوبی، گروپوس اکونومیکوس^۳ در آمریکای لاتین و نیز تجارت‌های خانوادگی در اندونزی، تایوان و پاکستان، نمونه‌هایی از این گروه‌ها به‌شمار می‌روند که به تحمیل و نهادینه‌سازی هنجارهای اجتماعی و اقتصادی می‌پردازند. این گروه‌ها از قدرت زیاد اجتماعی و اقتصادی برخوردارند که اغلب به‌صورت قدرت سیاسی و سرمایه‌ای درمی‌آید. رژیم‌های نهادی به‌خواسته‌های این گروه‌های قدرتمند تن درمی‌دهند. به‌این‌ترتیب، قدرت‌های سیاسی و اقتصادی در دستان یک طبقه یا گروهی خاص در جامعه در کشورهای در حال توسعه نهادینه می‌شود. وفاداری و اعتماد، ارکان اصلی این گروه‌هاست.

● **جهت‌گیری مسلط خانواده و روابط:** نوعی جهت‌گیری میان خانواده و روابط وجود دارد که در زندگی سیاسی و اقتصادی نمودار می‌شود و در آن، مردم در برابر رهبران کشور خود سر تسلیم فرود می‌آورند. وابستگی متقابل در رابطه‌ای حاکی از اعتماد در خدمت کاهش عدم قطعیت‌ها و به حداکثر رساندن مزیت‌ها در شرایط کمیابی منابع است. هماهنگی درون گروه به هر قیمتی حفظ می‌شود. روابط جای قوانین و رویه‌های جاری در

-
1. Prominent Role of Powerful Groups
 2. Chebol
 3. Grupos Economicos
 4. Dominant Family and Relationship Orientation

هر جنبه‌ای از زندگی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی را می‌گیرد. خانواده نسبت به همه چیز اولویت دارد. کار، وظیفه‌ای نسبت به خانواده تلقی می‌شود. نزدیکان گروه در قدرت (مانند اعضای خانواده) از منافع بهره می‌برند و در این میان، کسانی که به این گروه وابسته نیستند، وانهاده می‌شوند. وفاداری و اعتماد، ارکان اصلی این روابط شمرده می‌شوند. در محیط‌های سازمانی، جهت‌گیری خانوادگی به این شکل است که کارفرما هوای کارکنان را دارد و آنها نیز وفادار و تابع او هستند. سرپرستان با کارکنانشان مثل فرزندان خود رفتار می‌کنند (پدرسالاری). عملکرد شغلی به اندازه روابط خوب میان افراد اهمیت ندارد. نیت انجام درست کارها به اندازه دستیابی به نتایج مهم است.

● **جهت‌گیری شدید به سوی مسئولان^۱:** وفاداری و تسلیم در برابر افراد ارشد، بی‌نهایت اهمیت دارد. افراد به مسئولان بیش از قوانین احترام می‌گذارند و مسئولان مورد چالش و سؤال قرار می‌گیرند. در بسیاری از ادیان مسلط در کشورهای در حال توسعه، اطاعت از مسئولان هنجاری تکلیفی^۲ به‌شمار می‌رود. رهبران به اعمال قدرت تمایل دارند و در این میان، هم‌زمان رابطه خود را با فرودستان^۳ حفظ می‌کنند که خود تناقضاتی را پدید می‌آورد. تصمیم‌گیری‌ها در مرکز و به صورت یک‌جانبه صورت می‌گیرد. فرودستان از رهبر توقع قاطعیت دارند. به‌طور معمول سمت‌وسوی برقراری ارتباط به‌ویژه در سازمان‌ها رو به پایین است. درعین حال، این ارتباط جنبه‌ای غیرمستقیم، عاری از ادعا و غیر درگیرانه دارد. بازخوردهای منفی رویکردی تخریبی و اغلب شخصی قلمداد می‌شود، رویکردی که متضمن از دست رفتن وجهه نزد مقام ارشد است و برای یکپارچگی و هماهنگی گروهی، زیان‌بار محسوب می‌شود. فرودستان بازخورد عملکرد را به مقام‌های ارشد خود ارائه نمی‌دهند. جای تعبیر و تفسیرهای ذهنی از مفهوم پیام‌های رد و بدل شده میان طرف‌های مختلف فراوان است. بهره‌برداری رهبران از قدرت و اختیار خود در راه منافع شخصی متداول است.

● **بازارهای ضعیف سرمایه^۴:** تمرکز بر خصوصی‌سازی (فروش واحدها و بنگاه‌های

1. High Authority Orientation
2. Prescribed Norm
3. Subordinates
4. Weak Capital Markets

اقتصادی در مالکیت دولت به سرمایه‌گذاران خصوصی) در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، فرصتی برای اصلاح قوانین و مقررات، حاکمیت شرکتی و فرایندهای بازار قائل نیستند، این مسئله موجب فقدان نهادهای خدمات مالی توسعه‌یافته مانند بازارهای سهام و امور بانکی سرمایه‌گذاری و نیز ضعف در نظام قانونی می‌شود. شفاف نبودن و نیز نفوذهای سیاسی در جریان خصوصی‌سازی، در کنار بازار سرمایه خرد و ضعیف، زمینه سوءعملکردها را فراهم می‌سازد. قوانین بازار سهام در این‌گونه بازارها بر اثر عدم رعایت قوانین، اجرای ضعیف قوانین و تقلب در قیمت سهام مؤثر نیست. نامناسب بودن قوانین و مقررات به ارائه گزارش‌های بیرونی ناقص و نیز حمایت نامناسب از سهام‌داران اقلیت، بستنکاران و کارکنان شرکت‌ها می‌انجامد. تنها معدودی از این خصوصیات به فرهنگ‌های رایج در کشورهای در حال توسعه مربوط می‌شوند. بنا به تعریف، فرهنگ عبارت است از: برنامه‌ریزی گروهی ذهن که یک گروه یا مقوله از افراد را از دیگری متمایز می‌سازد (Hofstede, 2001). ظاهراً فرهنگ ملی منشأ اصلی تفاوت‌ها میان کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه است (Farashahi and Molz, 2004). برای تمایز میان فرهنگ‌های ملی، هافستد چهار بعد یا خصوصیات متمایز را تدوین کرده است (Hofstede et al., 2002). او بعدها بعد پنجمی هم بر آنها افزود، اما انتقادهای فراوانی به آن شده و در نتیجه، در برخی تحقیقات این بعد لحاظ می‌شود. در فصل حاضر، تنها از چهار بعد اول استفاده می‌شود:

۱. اجتناب از عدم قطعیت^۱: میزانی که افراد در جامعه نسبت به ابهام و عدم قطعیت آسوده‌خاطر باشند. در فرهنگ‌های دارای میزان بالای اجتناب از عدم قطعیت، به‌طور معمول افراد ترس خود از ناشناخته‌ها را با رفتار گویا بروز می‌دهند. در فرهنگ‌های دارای میزان پایین اجتناب از عدم قطعیت، افراد چندان گویا نیستند، آنها به‌راحتی عواطف یا پرخاشگری خود را بروز نمی‌دهند. ارزش هسته‌ای در زمینه بالا بودن میزان اجتناب از عدم قطعیت، همانا قطعیت است. از قوانین و وضوح کارها بسیار استقبال می‌شود، حال آنکه امور متفاوت یا غیرعادی، خطرناک تلقی می‌شوند.

۲. **فردگرایی در برابر جمع‌گرایی**^۱: میزانی که هویت هر فرد برآمده از شخص اوست، در برابر گروهی که آن فرد عضوی از آن است. چنانچه روابط متقابل افراد در جامعه سست باشد، آن جامعه فردگراست. هرکسی باید که مراقب خود و بستگان نزدیک خود باشد. در جامعه جمع‌گرا، افراد در گروه‌هایی منسجم و مستحکم نهادینه می‌شوند و گروه‌ها نیز در ازای وفاداری بی‌قیدوشرط فرد به گروه، او را از حمایت همیشگی خود بهره‌مند می‌سازند.

۳. **فاصله قدرت**^۲: میزانی که اعضای جامعه می‌پذیرند توزیع قدرت نهادی نابرابر باشد. در کشوری که فاصله زیاد قدرت عمومیت دارد، تنها برخی افرادی معتقدند که خلق انسان‌ها به صورت برابر بوده یا باید این‌گونه باشد. احترام به موقعیت و قدرت، ارزش‌های هسته‌ای به‌شمار می‌روند و فرودستان انتظار دارند که به آنها دستور و فرمان داده شود نه آنکه به سیاق خود عمل کنند. برخلاف آن، در جوامعی که فاصله قدرت کم است، بر برابری مردم تأکید می‌شود. فرودستان انتظار دارند که با آنها مشورت شود، نظر آنها مهم است.

۴. **مردانگی در برابر زنانگی**^۳: چنانچه نقش‌های جنسیتی اجتماعی به‌روشنی تفکیک شده باشد، جامعه مردانه است، از مردان انتظار می‌رود که مدعی و سفت و سخت باشند، که هدف از آن موفقیت مادی است. زنان باید نرم و ملایم باشند، که هدف از آن کیفیت زندگی است. برخلاف آن، در جامعه زنانه، نقش‌های جنسیتی اجتماعی در حاله‌ای از ابهام است، بناست که مردان و همین‌طور زنان نرم و ملایم باشند، با هدف آنکه به کیفیت زندگی برسند. برنده شدن ارزش هسته‌ای در جوامع به‌شدت مردانه است. در جوامع به‌شدت زنانه، اهمیت دادن به کسانی که به‌گونه‌ای بسیار مشهود جزو ضعفاً به‌شمار می‌روند، ارزش هسته‌ای محسوب می‌شود.

کانونگو و جائگر (Kanungo and Jaeger, 1990)، خصوصیات فرهنگ کشورهای

در حال توسعه را به‌طور کلی، این‌گونه برشمرده‌اند:

• میزان نسبتاً بالای اجتناب از عدم قطعیت، که با خصوصیت پیش‌بینی‌ناپذیری

بالا پیوند دارد؛

-
1. Individualism Versus Collectivism
 2. Power Distance
 3. Masculinity Versus Famininity

● فاصله زیاد قدرت، که با خصوصیت جهت‌گیری شدید به‌سوی مسئولان پیوند دارد؛
 ● میزان پایین فردگرایی، که با خصوصیات نقش برجسته گروه‌های قدرتمند و جهت‌گیری مسلط خانواده و روابط در پیوند است؛

● میزان پایین مردانگی، که با خصوصیت جهت‌گیری مسلط خانواده و روابط پیوند دارد. کدیا و بهاگات (Kedia and Bhagat, 1988) بعد دیگری برای کشورهای در حال توسعه، با عنوان تفکر انتزاعی در برابر متداعی^۱، پیشنهاد کرده‌اند. در جوامع انتزاعی، برتری با روابط علت و معلولی و نیز انواع منطقی تفکر است (تفکر بافت - آزاد^۲)، در حالی که در جوامع متداعی، مردم به تداعی‌هایی میان وقایع قائل‌اند که چه‌بسا خیلی مبنای منطقی نداشته باشد (تفکر بافت - حساس^۳). مشاهده می‌شود که در کشورهای در حال توسعه، تفکر انتزاعی، کم و تفکر متداعی به‌نسبت زیاد است. در بسیاری از این کشورها، باورهای سنتی تصریح می‌کنند که روابط علی و کنترل نتایج نسبت به فرد جنبه بیرونی دارند (Farashahi and Molz, 2004).

چنانچه شاغلان در کشورهای در حال توسعه تحصیلات بیشتری داشته باشند و در نتیجه آن، در پی تأثیر بیشتر در تصمیم‌سازی سازمان‌های خود باشند، امکان تغییر فرهنگ در این کشورها به‌وجود می‌آید. البته این شرایط مستلزم آن است که مدیران سازمان‌ها ویژگی‌های رهبری دیگری داشته باشند. براساس پژوهش‌ها، ویژگی‌های رهبر ایدئال در کشورهای در حال توسعه عبارت است از: توانمندساز، مشارکت‌جو و قاطع و قابل اعتماد، با دانش، دارای مهارت، توانمند در اجرا، با رویکردی پدران، عملکردمدار، منصف و عادل، دارای ویژگی دیپلماتیک، آگاه از تفاوت اوضاع، ملایم و متواضع و انسجام‌دهنده گروه (Hartog et al., 1999; Aycan, 2002).

۲-۱۶ وضعیت مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه

در کشورهای در حال توسعه، مجموعه‌ای رو به رشد از متون مربوط به نوین‌سازی نظام‌های

1. Abstractive Versus Associative Thinking
 2. Context-free Thinking
 3. Context-sensitive Thinking

کنترل و اطلاعات مدیریت به چشم می‌خورد، که بر دو جنبه تأکید دارند: شیوه کار حسابداری مدیریت (Anderson and Lanen, 1999; Joshi, 2001) و ایجاد مدیریت دولتی جدید (Polidano, 1999; Mwita, 2000; Schacter, 2002; McCourt, 2002)، ولی متون علمی و تخصصی که به‌طور مشخص، به مبحث اجرای مدیریت عملکرد پرداخته باشند، زیاد نیست (Abdel Aziz et al., 2005). البته معروفیت برگ ثبت امتیازات متوازن رفته‌رفته این وضع را در کشورهای آسیایی تغییر می‌دهد، اما هنوز مفهومی به‌نسبت جدید برای کشورهای در حال توسعه است (Anand et al., 2005; Creelman and Makhijani, 2005; Pandey, 2005).

در قسمت حاضر، ایجاد نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت در کشورهای در حال توسعه و تبدیل آنها به نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد مرور می‌شود. شکل‌گیری این نظام‌ها با تحولات تاریخی در این کشورها پیوندی تنگاتنگ دارد. در اینجا، بر سازمان‌های دولتی تأکید می‌شود؛ زیرا چنان‌که پیشتر نیز گفته شد، این سازمان‌ها در اقتصاد بیشتر کشورهای در حال توسعه نقش عمده‌ای دارند. از آن گذشته، بسیاری از شرکت‌های خصوصی، دست‌کم در آغاز، از روی سازمان‌های دولتی الگوبرداری شده‌اند.

در کشورهایی که در دهه‌های گذشته استقلال یافته‌اند، علاوه بر حسی از همراهی با دولت جدید، احساسی تازه از شهروندی پدیدار شد (Monteiro, 2002). در نتیجه، توقع مردم از تشکیلات دولتی افزایش یافت و گمان می‌کردند که دولت جدید ظرفیتی نامحدود در برآوردن نیازهای آنها دارد. اما دولت جدید به‌دلیل وضع وخیم مالی حتی قادر به تأمین نیازهای اساسی نبود و بسیاری از کارمندان توانای دولت جذب بخش خصوصی می‌شدند. بدبختانه، بخش خصوصی چندان گسترده نبود که بتواند بخشی از این خدمات را ارائه دهد. افزون‌بر این، ساختار اداری برجای‌مانده از دوران استعمار اساساً ساختاری کمینه^۱ بود، چرا که هدف از آن تنها سلطه‌جویی و استثمار بود و توجهی به رفاه مردم نداشت. چنین ساختاری به‌هیچ‌وجه در برابر فوران تقاضای مردم پس از آغاز استقلال، آمادگی لازم را نداشت.

در واکنش به شرایط موجود، بسیاری از کشورهای در حال توسعه به دنبال نوین‌سازی

از طریق برنامه‌ریزی متمرکز دولتی^۱ و کنترل دولت بر بنگاه‌های بزرگ بودند. خدمات جدید دولتی بسیاری ایجاد شدند و امروزه رویه کار همچنان ایجاد نهاد دولتی جدید برای همه نیازهای شناسایی شده است. از نظام‌های متمرکز کنترل و اطلاعات مدیریت انتظار می‌رفت که اطلاعات عملکرد برای تصمیم‌سازی در هر دو سطح دولت و بنگاه اقتصادی را تأمین کنند و روی بودجه‌بندی و نظارت تمرکز داشته باشند. اما در عمل، ثابت شد که اطلاعات عملکرد به‌دست آمده از این نظام‌ها اغلب غیرقابل اطمینان است و از این‌رو، برای تصمیم‌سازی جنبه حاشیه‌ای دارد.

در نیمه دوم قرن بیستم، کشورهای در حال توسعه با افزایش تنش و تقاضاهای متناقض مواجه شدند (Polidano, 1999; Monteiro, 2002). تقاضای خدمات همچنان رو به رشد بود، حال آنکه در این میان، ظرفیت سازمان‌های دولتی برای ارائه این خدمات همچنان ضعیف‌تر می‌شد. افزایش تقاضا، تراز مالی کشور را بیش از پیش تحت فشار قرار می‌داد و مانع از پیگیری وضعیت مالی سالم می‌شود. نظام مالیاتی از عهده اقتصاد غیررسمی رو به رشد در بسیاری از کشورها برنمی‌آمد، کشورهایی که مردم آنها اقتصاد رسمی را با قوانین و مالیات‌های آنکه لزومی به ایفای نقشی در آن نمی‌دیدند، رها می‌کردند و این شرایط نیز آن آرمان ارزشمند را هرچه بیشتر نافرجام می‌گذاشت. افزون‌بر این، به‌دلیل بیشتر شدن نقش نظارتی دولت، فشار افزایش می‌یافت که تقلای بیشتری را متوجه ظرفیت تحلیل‌رفته تشکیلات دولتی می‌کرد. اینکه نقش نظارتی در مقایسه با مدیریت مستقیم سازمان‌ها پیچیده‌تر و مستلزم دانش و تخصص بیشتری است، اوضاع را بغرنج می‌کرد. ایجاد قوانین، پیش‌بینی چارچوب‌های نظارتی و اعمال کنترل از طریق سازوکارهای غیرمستقیم مانند قانونگذاری و مالیات‌بندی، به مهارت‌های دیگری از جمله انعطاف‌پذیری و هموارسازی^۲ نیاز دارد. کشورهای در حال توسعه به‌ناچار باید به کارکردهای سنتی و نوین می‌پرداختند، درعین‌حال کارکردهای کاملاً جدیدی مانند مبارزه با انواع جرائم وجود داشت، جرائمی که فراملی است و برای مقابله با آن، وجود نظام کارایی از همکاری بین‌المللی ضرورت دارد.

1. Central State Planning
2. Improvisation

کشورهای در حال توسعه نمی‌توانستند میان تشکیلات دولتی نوین مبتنی بر قوانین رسمی و انواع سنتی جامعه مبتنی بر قوانین غیررسمی، روابط و حمایت، پیوند مناسبی برقرار کنند. قلمرو حاکمیت، غیررسمی است، یعنی قواعد رفتاری که مردم به‌راستی از آن پیروی می‌کنند، ممکن است با آنچه روی کاغذ می‌آید، متفاوت باشد. سازوکارهای قراردادی مسئولیت، نادیده انگاشته شده و مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرند. اوضاع از این هم وخیم‌تر شده، زیرا بسیاری از کشورها چارچوب‌های اداری و فنونی از دنیای غرب را برگزیدند که با فرهنگ و شرایط محلی آنها سازگار نبود. این ناسازگاری موجب افزایش مقاومت مردم و سازمان‌های سنتی شد.

بسیاری از کشورهای در حال توسعه، تشکیلات اداری به‌شدت متمرکز را از دوران استعمار به ارث برده و همچنان از آن استفاده می‌کنند، درحالی‌که تشدید روند جهانی‌سازی و تفاوت شرایط محلی، به تمرکززدایی و واگذاری اختیارات نیاز داشت. در پیش گرفتن اصلاحات متعدد به‌علت ماهیت درازمدت آنها، دشوار بود. اصلاحات مستلزم چشم‌اندازی بلندمدت است و چه‌بسا همیشه با اقبال عموم همراه نباشد و همین مسئله نیز اصلاحات را مغایر چرخه سیاسی می‌سازد، چرخه‌ای که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، بر اثر بی‌ثباتی در اوضاع سیاسی آنها، اغلب دوره‌ای به‌نسبت کوتاه است. زمانی اوضاع بدتر می‌شود که مدیریت سازمان‌های دولتی گرفتار فساد و فامیل‌بازی می‌شود، که راه بسیاری از اقدامات اصلاحی را می‌بندد. تنها راه محافظت در برابر اشاعه چنین شیوه‌هایی، رویه‌ها و کنترل‌های مرکزی است که خود بر گرایش به تمرکز می‌افزاید.

جهانی‌سازی نیز دولت‌ها را زیر فشار قرار می‌داد تا به عرضه و به‌کارگیری فناوری‌های جدید به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بپردازند. اغلب ابزارها و سیستم‌های جدیدی خریداری و نصب می‌شد، بی‌آنکه طرح آموزش و نگهداری مناسب اجرا شده باشد، که به‌وجود سیستم‌هایی بلااستفاده و خراب می‌انجامید. نبود تخصص و عدم پایایی سیستم‌های اطلاعات، اغلب ایجاد ساختارهای بغرنجی مانند نظام‌های پیچیده مدیریت عملکرد را ناپایدار می‌ساخت. بنابراین، کشورهای در حال توسعه بیشتر روی عرضه و تکثیر ابزارها و سیستم‌هایی از دنیای غرب تمرکز داشتند، که تناسب زیادی با شرایط محلی نداشت. درعین حال، سازمان‌های دولتی به ایجاد سازوکارهای کنترل متمرکز روی کارکردهایی مانند تأمین مالی پرداختند تا شاید کیفیت بهتر این کارکردها را تضمین کرده باشند.

به تدریج مشخص شد که برنامه‌ریزی متمرکز دولتی با تقاضاهای متناقض مانده بر دوش دولت همخوانی ندارد و نمی‌تواند استاندارد تأمین خدمات و سطح زندگی را پایدار سازد، چه رسد به ارتقای آنها. در این میان، کشورهای در حال توسعه به کمک‌های خارجی و افزایش تأمین پول برای پرداخت هزینه خدمات وابستگی زیادی پیدا کرده بودند، که پایداری در مورد اخیر تنها در گرو استقراض مبالغ هنگفت از بیرون بود که در نتیجه، بدهی خارجی را تا ثبت بالاترین نرخ بدهی‌ها افزایش می‌داد.

در پایان نیمه دوم قرن بیستم، بسیاری از کشورهای در حال توسعه بر آن شدند که با تغییر رویکرد خود، به توسعه بازارمحور روی آورند. این تغییر مورد حمایت کمک‌کنندگان بیرونی مانند بانک جهانی نیز بود که با مشروط ساختن تأمین مالی دولت‌ها به تعدیل اقتصادی ساختاری مانند تجارت آزاد، رقابت، خصوصی‌سازی و مداخله مجدد دولت، بر این دولت‌ها فشار می‌آوردند (Schacter, 2002; Hopper et al., 2003).

تغییر روش و روی آوردن به اقتصاد بازارمحور، مستلزم نوین‌سازی شیوه‌های حسابداری و نظام‌های جدید کنترل و اطلاعات مدیریت بود، روندی که اصلاح بخش دولتی خوانده می‌شود. این اصلاح بسیار ضرورت داشت، زیرا پژوهش‌ها در آن زمان نشان می‌داد که اثربخشی و کارآمدی بخش دولتی با افزایش درآمد سرانه، افزایش میزان باسوادی بزرگسالان و کاهش مرگ‌ومیر نوزادان هم‌بستگی مثبت و معنی‌داری داشت (Kaufmann, 1999). به این ترتیب، کشورهای در حال توسعه به عرضه مدیریت دولتی جدید^۱ روی آوردند، که چند رکن اساسی داشت:

- واگذاری اختیارات و ایجاد انعطاف‌پذیری؛^۲
- ایجاد شرایط رقابت و انتخاب؛^۳
- تأمین خدمات پاسخ‌گویی؛^۴
- عملکردمداری؛^۵

-
1. New Public Management (NPM)
 2. Devolve Authority and Provide Flexibility
 3. Develop Competition and Choice
 4. Responsive Service
 5. Be Performance-oriented

- مشتری محوری؛^۱
- تمرکز بر کارایی.^۲

در عمل، بسیاری از کشورهای در حال توسعه تنها ارکان مدل مدیریت دولتی جدید و از آن میان، به ویژه خصوصی سازی و کوچک سازی را پذیرفته و در پیش گرفته اند. در عین حال، طرح های اصلاح زیادی هم وجود دارد که بی ارتباط یا حتی مغایر با مدیریت دولتی جدید است و به این ترتیب، این مدیریت تنها یکی از اصلاحات جاری در کشورهای در حال توسعه است.

بسیاری از کشورها، طرح های مدیریت عملکرد را آزمایش کرده اند، اما بیشتر آنها به عرضه نظام های ارزیابی عملکردمدار کارکنان محدود می شدند و خیلی هم موفق نبودند، زیرا در این نظام ها، موارد ارتقا با عملکرد است، در حالی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، ارتقا همچنان با ارشدیت یا با بستگان پیوند دارد. تلاش ها در راستای استفاده از هدف گذاری های عملکرد به نتایجی مختلط رسیده اند. اجرای این رکن از مدیریت دولتی جدید از همه ارکان سخت تر است، چرا که در ساختار مسئولیت و نیز هدایت سازمان های دولتی تغییرات چشمگیری ایجاد می کند و از این رو، مقاومت زیادی را برمی انگیزد (Polidano, 1999).

با توجه به پیش شرط هایی که باید برای اجرای موفق مدیریت دولتی جدید برآورده شوند، جای تعجب نیست که در دنیای در حال توسعه، مدیریت دولتی جدید بازتابی از موفقیت نداشته باشد (Monteiro, 2002)؛ این پیش شرط ها عبارت اند از:

- مدیریت دولتی جدید مبتنی بر قراردادهایی است که به نظام قضایی توسعه یافته نیاز دارند، چیزی که کشورهای در حال توسعه فاقد آن اند.
- مدیریت دولتی جدید مبتنی بر مسئولیت است، در حالی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، اخلاق کاری نازل است، مهارت های شاغلان فاقد رشد کافی است و افراد به خانواده خود وفا دارند و نه کارفرمایان.
- مدیریت دولتی جدید مستلزم تمایز روشن میان تدوین (سیاست مداران)، اجرا

1. Be Customer Driven
2. Focus on Efficiency

(کارکنان دولت) و پشتیبانی سیاست‌ها (تأمین‌کنندگان خدمات) است، درحالی‌که این روابط در کشورهای در حال توسعه اغلب محدود یا نامشخص و مخدوش است. اینک این سؤال پیش می‌آید که آیا فنون غربی مانند مدیریت دولتی جدید و در قالب یکی از مشتقات آن، مدیریت راهبردی عملکرد برای کشورهای در حال توسعه مناسب است. بی‌تردید به لحاظ نظری، پذیرش و به‌کارگیری شیوه‌های مدیریتی که اثربخشی آنها به اثبات رسیده، برای هر سازمانی بهتر از آن است که بخواهد، منابع محدود و کمیاب را در زمینه اقداماتی سرمایه‌گذاری کند که به چیزی بیش از ابداع مجدد چرخ نخواهد رسید. همچنین، با وجود شیوه‌های ضعیف مدیریت، ناکارایی‌های دیوان‌سالاری و پایین بودن سطوح بهره‌وری در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، سازمان‌ها فشار زیادی می‌آورند که مدیران به اتخاذ راهبردهای آماده اجرای پرشتاب بپردازند. شیوه‌ها و فنون مبتنی بر آخرین پیشرفت‌ها که در حال حاضر، در سازمان‌های دنیای غرب به کار می‌رود، بی‌تردید برای سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه نیز بسیار سودمند خواهد بود. اما این فنون و شیوه‌ها در بافت دنیای غرب تکوین یافته‌اند و نمی‌توان انتظار داشت که بتوان آنها را به همین سادگی به محیط فرهنگی - اجتماعی متفاوت کشورهای در حال توسعه پیوند زد.

با نگاهی ویژه به نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت، می‌توان به مسائل زیر پی برد (Mendonca and Kanungo, 1996; Hopper et al., 2003; Farashahi and Molz, 2004; Pacek and Thorniley, 2004):

- رهیافت نظام‌های متعارف کنترل و اطلاعات مدیریت در راستای مدیریت عدم قطعیت عبارت است از طراحی و اجرای نظام‌های انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز، که بر عوامل محیطی نیز نظارت داشته باشند. اما اجرای این نظام‌های پیچیده و پرهزینه و برخورداری از کارکنان چندمهارتی به تعداد کافی برای استفاده از این نظام‌ها، چه بسا فراتر از دسترس بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه است.
- پدیده حمایتگری^۱ با اجرای رسمی نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت مغایرت

دارد. سیاستمداران و کارکنان دولت باید به توقعات طرفداران حمایتگری پاسخ دهند، توقعات مبتنی بر روابط خانوادگی، روستایی، طبقه اجتماعی، مذهبی، منطقه‌ای یا قومی. در نتیجه، ممکن است از نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت به‌طور جدی استفاده شود، حال آنکه درواقع، برای پیشبرد مقاصد نامشروع به‌کار روند.

● مقررات نامناسب به نارسایی در نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت و نارسایی در گزارش‌دهی بیرونی منجر می‌شود.

● در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، چه‌بسا کارکنان به خانواده، روستا، قوم یا گروه مذهبی‌شان وفادار باشند نه به کارفرمایشان. این مسئله مشکلات جدی‌ای پیش‌روی مدیران قرار می‌دهد، زیرا آنها باید نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت را با ارزش‌های کارکنان هماهنگ سازند، که اینها با ارزش‌های ترسیم شده برای طراحی رسمی این نظام‌ها سازگار نیست.

● به‌نظر محیط فرهنگی - اجتماعی حاکم بر کشورهای در حال توسعه با نگرش‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری لازم برای اثربخشی شیوه‌های مدیریت عملکرد ناسازگار است، که از آن جمله‌اند: اخلاق کاری مناسب و مکان درونی کنترل (اساساً در تضاد با پایین بودن میزان خودمؤثری: افراد دارای مکان درونی کنترل احساس می‌کنند که می‌توانند ایمان و وفاداری خود را تعیین کنند)؛ مذهبی که موجب می‌شود افراد برای بهبود زندگی خود و دیگر افراد کار کنند و به کارفرما وفادار باشند و درعین‌حال، برای بهبود و اصلاح مستمر، نقادی پیشه کنند.

مسائل مورد بحث، عرضه و به‌کارگیری نظام‌های کنترل و اطلاعات مدیریت و به‌ویژه نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد را در کشورهای در حال توسعه دشوار می‌سازد. باین‌همه، لازم نیست که سازمان‌های این‌گونه کشورها کارکنان خود را به وانهادن پیشینه‌های فرهنگی آنها وادارند تا مگر اقتضائات مدیریت عملکرد نوین را برآورده سازند. به این منظور، شیوه عملی و مؤثرتر عبارت است از پایه‌ریزی نظام جدید بر مبنای آن دسته از خصوصیات فرهنگی که امکان تقویت اثربخشی مدیریت عملکرد را دارد. یعنی سازمان‌ها علاوه بر نظام‌های مدیریت عملکرد خود، باید سبک مدیریت مدیران خود را نیز به‌صورت‌های ذیل مناسب‌سازی کنند (Mendonca and Kanungo, 1996):

● با مشارکت دادن اعضای سازمانی در تعیین هدف‌گذاری‌هایشان، می‌توان به مسئله میزان نسبتاً بالای اجتناب از عدم قطعیت افراد در کشورهای در حال توسعه پرداخت. ابتدا این هدف‌گذاری‌ها در محدوده دسترسی نسبتاً راحت به سطح قابلیت افراد تعیین می‌شوند تا احساس آسودگی خاطر و اعتماد به نفس در افراد پدید آید. رفته‌رفته، می‌توان هدف‌گذاری‌ها را تا سطح چالش‌برانگیزی ارتقا داد. افزون بر این، باید اعضای سازمانی از آموزش و هدایتگری کافی بهره‌مند شوند و مدیران باید با فراست موانع سازمانی بازدارنده آنها از رسیدن به هدف‌گذاری‌ها را رفع کنند.

● میزان نسبتاً پایین فردگرایی دلالت بر آن دارد که به‌رغم توجه به دغدغه‌های گروهی، به کوشش‌های فردی بهایی داده نمی‌شود. تأکید در مورد اعضای سازمانی برای انجام خوب کار نیست، بلکه برای تشخیص خوب کار است. در گفت‌وگوی جاری میان مدیر و کارمند، باید بر بهبود رفاه سازمان به‌موازات رفاه گروهی که فرد به آن تعلق دارد، تأکید شود به‌رحال، اگر کار سازمان بر اثر تلاش‌های کارمند به‌خوبی پیش رود، آن کارمند از این نظر تشویق خواهد شد و از این‌رو، بهتر می‌تواند هوای گروه خود را داشته باشد. باید تشویق‌ها آشکار صورت گیرد، به‌گونه‌ای که گروه ببیند آن فرد به‌دلیل کمک و نقش‌آفرینی خود تشویق شده است.

● فاصله به‌نسبت زیاد قدرت حکایت از آن دارد که افراد سازمان چه سرپرست و چه زیردست، هر دو جایگاه‌های ثابت در سلسله‌مراتب سازمانی دارند و که میان آنها شکافی آشکار و تقریباً پرنشدنی وجود دارد. برای غلبه بر این شرایط، مدیر باید به‌صورت هدایتگر و راهنمایی صریح، صادق، علاقه‌مند و هم‌دل با زیردستان خود رفتار کند؛ به‌این‌ترتیب، رابطه میان آنها شخصی‌تر و توأم با حمایت بیشتر خواهد بود. این شرایط به ایجاد اعتماد منجر می‌شود و زیردستان را ترغیب می‌کند که به بازخورد عملکرد از سوی مدیر به‌مثابه وسیله‌ای برای اصلاح کاستی‌های کار خود بنگرند، که می‌توان به کمک مدیر بر آن کاستی‌ها فائق آمد و نباید آن را حمله‌ای شخصی تلقی کرد. مدیر باید باصراحت از زیردستان خود درخواست بازخورد کند، به‌صورت حرفه‌ای به این بازخورد واکنش نشان دهد و از آن در اصلاح آشکار شیوه کار خود استفاده کند.

• میزان نسبتاً پایین مردانگی به این معنی است که جلب رضایت وابستگان کارمند نسبت به رضایت شغلی او و نیازهای این وابستگان بر نیازهای شغلی ارجحیت داشته باشد. راه غلبه بر این شرایط، تدوین اهداف و هدف‌گذاری‌ها به همراه خود کارمند است. اینها باید بر آورده ساختن نیازهای استفاده‌کنندگان محصولات یا خدماتی تمرکز کنند که کارمند در آنها نقش دارد و نیز بر آوردن نیازهای واحد سازمانی و سازمان به‌گونه‌ای باشد که به اجتماع و گروهی نفع برساند که کارمند به آن تعلق دارد. به این صورت، شغل به‌وسیله‌ای برای بر آورده ساختن جهت‌گیری رابطه‌ای افراد مبدل می‌شود.

• بالا بودن میزان تفکر متداعی افراد عبارت است از آنکه آنها مدام آنچه را در آن لحظه رخ می‌دهد، تعبیر کنند و به‌این ترتیب، همواره در زمان حال به‌سر ببرند و از آنجا که همواره زمان حال در شرایط دگرگونی است، آنها نیز همیشه بر اثر تغییر در تعبیرات خود در حال تغییرند و همین مسئله هم آنها را در ارتباط با انجام یکنواخت کار غیرقابل پیش‌بینی می‌کند. تعیین هدف‌گذاری‌های زمانی خاص و پیش‌بینی نتایج مورد انتظار در چارچوب داوری آنها نیست. برای غلبه بر این شرایط، تعیین هدف‌گذاری‌های مشخص همچنان راهی مناسب به‌شمار می‌رود. البته در جریان فرایند تعیین هدف‌گذاری‌ها، باید بر آثار منفی احتمالی روی همکاران آن کارمند، گروه کاری و سازمان برای عدم دستیابی به این هدف‌گذاری‌ها تأکید شود. هدف‌گذاری‌ها باید با چارچوب‌های زمانی مشخص، برنامه‌های اقدام و نیز با رفتارهایی همراه باشند که بناست بروز داده شود، تا کارمند بداند از او چه انتظاری می‌رود. طی بررسی و بازبینی عملکرد، مدیران باید به آن چارچوب زمانی توجه داشته باشند که در آن، هدف‌گذاری‌ها محقق شده‌اند و همین‌طور به رفتار کارمند هنگام دستیابی به این هدف‌گذاری‌ها به‌روشنی توجه کنند.

رکن بنیادین موفقیت در نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد، پذیرش شیوه توانمندسازی واقعی است، به این مفهوم که در تعیین هدف‌گذاری‌ها و کار با مدیریت عملکرد، کارکنان فعالانه مشارکت داده شوند و نیز سبک مدیریت هدایتگری مدیران است که هدف از آن دستیابی به نتایج و بهبود خدمت‌رسانی به عموم مردم است (Schacter, 2002). البته این فرقی با دستورالعمل مدیریت عملکرد موفق در کشورهای توسعه‌یافته ندارد.

عرضه فنون مدیریت نوین مانند مدیریت راهبردی عملکرد از پشتوانه این نظریه سود می‌جوید که می‌گوید روش‌ها و شیوه‌های حسابداری مدیریت با سبک‌های رهبری همگرا به‌نظر می‌رسد. این شرایط به‌ویژه در شرکت‌های چندملیتی فعال در کشورهای در حال توسعه پیش می‌آید. فرهنگ‌های ملی کشورهایایی که این شرکت‌های بزرگ در آنجا فعالیت می‌کنند، به‌راستی روی استفاده از مدیریت راهبردی عملکرد تأثیر دارد، اما بسیار کمتر از تأثیر فرایندها و رویه‌های رسمی (مطابق آنچه شرکت‌ها توصیه می‌کنند) بر این نظام. از آنجاکه شرکت‌های چندملیتی در حیات اقتصادی کشورهای در حال توسعه نقش مهمی دارند، چه‌بسا همین پدیده هم‌گرایی زمینه‌ساز حمایت از اجرا و به‌کارگیری نظام‌های نوین مدیریت راهبردی عملکرد در کشورهای در حال توسعه باشد (Stede, 2003; Trompenaars, 2003; Wooliams, 2003; Zagersek et al., 2004; Waal, 2005).

افزایش علاقه به مدیریت عملکرد و به‌ویژه برگ‌ثبت امتیازات متوازن، ممکن است نشانه‌ای حاکی از آن باشد که این مفهوم از آن دست مفاهیمی است که با کمی مناسب‌سازی، با شرایط سازمان‌ها چه دولتی و چه خصوصی در کشورهای در حال توسعه متناسب خواهد بود. باین‌همه، باید به‌خاطر داشته باشیم که سازمان‌های دنیای در حال توسعه می‌خواهند تنها طی چند سال، به اجرای مدیریت راهبردی عملکرد بپردازند، حال آنکه سازمان‌های دنیای توسعه‌یافته این کار را در چند دهه به انجام رسانده‌اند. برای پیشرفت کشورهای نوظهور، توجه به این نکته ضروری است که سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه از تجارب سازمان‌های دنیای توسعه‌یافته به‌اندازه لازم بهره‌برده‌اند. بنابراین، این سازمان‌ها باید آمادگی لازم را داشته باشند که تجارب مدیریت عملکرد خود را در اختیار آنها قرار دهند و به انتقال دانش در سرتاسر جهان بپردازند.

۳-۱۶ وضعیت در یکایک کشورها

در این قسمت، وضعیت مدیریت راهبردی عملکرد در کشورهای مختلف آسیایی و آفریقایی مرور می‌شود (در زمان نگارش کتاب حاضر، هنوز اطلاعات کافی برای ارائه مروری جامع بر مدیریت راهبردی عملکرد در آمریکای جنوبی در دست نبود). رئوس مطالب به‌هیچ‌وجه کامل نیست، چون همان‌طور که پیش از این یادآور شدیم، پیرامون

مدیریت عملکرد در دنیای در حال توسعه متون زیادی به چشم نمی‌خورد.

۱-۳-۱۶ آسیا

به‌طور کلی، در بسیاری از سازمان‌های آسیایی، هنوز فرایندهای توسعه راهبردی به‌اندازه کافی رشد نکرده‌اند. بسیاری از شرکت‌ها هیچ‌گونه گروه برنامه‌ریزی راهبردی رسمی نداشته و اغلب تنها فرایند سالانه‌ای محدود از توسعه راهبردی دارند. همچنان‌که این منطقه رو به رشد و شکوفایی است، سازمان‌ها به‌طور روزافزون به ابزار محوری در این حوزه روی می‌آورند، یعنی مدیریت عملکرد و به‌طور مشخص، برگ ثبت امتیازات متوازن. براساس یافته‌های تحقیقاتی در آسیای جنوب غربی، هم‌اکنون ۳۶ درصد شرکت‌های پیمایش شده از برگ ثبت امتیازات متوازن استفاده می‌کنند و ۱۸ درصد دیگر نیز از این برگ در آینده نزدیک استفاده خواهند کردند (Creelman and Makhijani, 2005).

براساس یافته‌های پژوهشی دیگر در زمینه برگ ثبت امتیازات متوازن در هند، میزان پذیرش آن در شرکت‌های این کشور، به ۴۵ درصد می‌رسید و دیدگاه مالی همچنان مهم‌ترین دیدگاه به‌شمار می‌رفت. بنا به ادعای بیشتر شرکت‌های پیمایش شده، اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن به شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه و نیز اصلاحاتی در نتیجه نهایی انجامیده است. اساسی‌ترین مسائلی که در موارد اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن در هند مشاهده شد، تعیین وزن دیدگاه‌های مختلف و نیز برقراری پیوندهای علت و معلولی بین این دیدگاه‌ها بود (Anand et al., 2005).

انتظار می‌رود که در آینده نزدیک، از برگ ثبت امتیازات در آسیا بیشتر استفاده شود و در کشورهای سنگاپور و هنگ‌کنگ که اوایل پذیرای آن بودند در مقایسه با دیگر کشورهای نوظهور، معروف‌تر شود. این نویدی بر موفقیت مدیریت عملکرد است، زیرا در سازمان‌های آسیایی، برخلاف سازمان‌های غربی، پس از پذیرش ابزار یا فن مدیریتی جدید، به‌طور معمول دیگر پابرجا می‌ماند. ممکن است نسبت به دنیای غرب، زمان بیشتری به طول بیانجامد که مدیریت عملکرد به بخشی از مدیریت آسیا مبدل شود، اما وقتی این‌گونه شد، دیگر در آنجا ماندگار خواهد بود.

یکی از دلایلی که ممکن است مدیریت راهبردی عملکرد در آسیا مؤثر واقع شود، آن است که سازمان‌های آسیایی نسبت به شرکت‌های غربی تمایل بیشتری دارند که چشم‌اندازی درازمدت را در پیش گیرند. از آن گذشته، در مقایسه با دنیای غرب، مدیریت در کشورهای آسیایی بیشتر بر اعتماد و مدیریت رابطه‌ای مبتنی است، که همین ویژگی نیز به پذیرش مدیریت عملکرد و ازاین‌رو، موفقیت آن کمک شایانی می‌کند (Akbar and Samii, 2005).

اجرای مدیریت عملکرد در کشورهای آسیایی، خالی از اشکال نخواهد بود. آناند (Anand, 2005) فهرستی از چالش‌هایی گوناگون ارائه می‌دهد که با مسائل توصیف شده در قسمت‌های پیشین پیرامون نظام‌های مدیریت راهبردی عملکرد در کشورهای در حال توسعه ارتباط دارد:

- بسیاری از کشورهای آسیایی راهبرد کاملی ندارند. این مسئله به ایجاد طرح‌ها و پروژه‌هایی فراوان در شرکت می‌انجامد که برای آنها، مالکیت مشخص، زمان‌بندی روشن و ارزش تجاری ملموسی تعریف نشده است. مدیرعامل باید تمامی این طرح‌ها را تأیید کند، که بسیار وقت‌گیر است و مالکیت طرح‌ها را از دست سطوح پایین‌تر خارج می‌سازد.
- از هر ۱۰ سازمان آسیایی برخوردار از راهبرد، ۹ سازمان نمی‌توانند آن را با موفقیت اجرا کنند، که علت آن تا حدی به عدم رشد کافی آنها در فرایند توسعه راهبردی برمی‌گردد. این فرایند بسیار به طول می‌انجامد و درواقع، کسی در سازمان مالکیت آن را برعهده ندارد.
- افراد در تشخیص برگ ثبت امتیازات متوازن از دیگر فنون مانند مدیریت کیفیت کل و ارزش افزوده اقتصادی دچار اشتباه شده و سبب می‌شود اعضای سازمانی فکر کنند که برگ ثبت امتیازات بیشتر برای اصلاح فرایندهای عملیاتی به کار می‌رود.
- به‌طور معمول تمرکز مدیرعامل‌ها به‌راحتی با ابزار نویدبخش جدید، که فرصت‌هایی تازه در اختیارشان قرار می‌دهد، به هم می‌ریزد. این جریان سبب از بین رفتن تمرکز آنها بر پروژه‌های اصلاحی می‌شود. افزون بر این، به‌طور معمول واکنش آنها در برابر پایین بودن عملکرد کند است. بسیاری از مدیرعاملان به‌جای برخورد با افراد

دارای نتایج مایوس‌کننده یا پذیرش شکست، به تحریف برگ ثبت امتیازات دست می‌زنند تا مشکلات را پنهان نگه دارند.

● بسیاری از شرکت‌ها دارای مالکیت خانوادگی است و به‌طور معمول اعضای خانواده در تمام جزئیات عملیات شرکت دخالت دارند. این شرکت‌ها برای تبدیل شدن از حالت مالکیت خانوادگی / مدیریت خانوادگی به حالت مالکیت خانوادگی / مدیریت حرفه‌ای، راهی سخت در پیش دارند و روی مسائل راهبردی وقت بیشتری صرف می‌کنند.

● هنوز سنجش عملکرد فرایندی تهدیدکننده قلمداد می‌شود، که در اعضای سازمانی انگیزه‌ای برای مشارکت ایجاد نمی‌کند. شعار اصلی بسیاری از افراد این است که «اطلاعات کمتر، اوضاع بهتر». بررسی و بازبینی‌های عملکرد سالانه با عملکرد کمیت‌پذیر ارتباط ندارد، از این‌رو، این نظام چه برای مدیران و چه کارکنان، ارزش افزوده زیادی به همراه ندارد. برای اعضای سازمانی مخاطره‌آمیز است که بخواهند آشکارا در جلسه، افکار و عقاید خود را با دیگران در میان بگذارند. تقصیرات عملکرد تأخیری به گردن علل بیرونی انداخته می‌شود و عبارت مؤثر نیست برای توجیه پیشاپیش شکست زیاد به گوش می‌رسد.

● فقدان داده‌های عملکرد تاریخی، تحلیل روند و یادگیری از گذشته را دشوار می‌سازد. سامانه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات کافی برای گردآوری ساختارمند این داده‌ها وجود ندارد، در عین حال، برای گردآوری دستی و گزارش داده‌های تاریخی و جاری مورد نیاز برای شاخص‌های کلیدی عملکرد تمایلی وجود ندارد. در صورت گردآوری داده‌ها نیز گرایش بر این است که در پی صحت تقریباً صددرصدی داده‌ها باشند. تمایل آرمانی به تعریف سنجه کامل و انتخاب شاخص‌های بسیار متعدد وجود دارد. بدبختانه به توافق رسیدن در مورد زیرمجموعه‌ای محدود و نه‌چندان کامل از شاخص‌های کلیدی عملکرد دشوار است، از این‌رو، بسیاری از سازمان‌ها با اشباع شاخص‌ها دست‌به‌گریبان‌اند.

در کشور چین، تلاش برای ایجاد، اجرا و تکمیل نظام مدیریت راهبردی عملکرد، چه در بخش خصوصی و چه در مالکیت دولتی، برای بسیاری از مدیران به وظیفه‌ای اضطراری مبدل شده است. تا این اواخر، بنگاه‌های دولتی به بازسازی و اصلاح نظام در حکم کانون‌های تمرکز می‌نگریستند. باین‌همه، بازسازی، اصلاحات و اجرای ساختار

کاملاً سنجیده شرکت‌ها، به‌خودی‌خود نتایج بنگاه‌های اقتصادی را بهبود نمی‌بخشید. در واقع، بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی در مالکیت دولتی که بازسازی و اصلاح نظام را به پایان رسانده‌اند، اصلاح عملکرد را به‌طور چشمگیر تجربه نکرده‌اند. به اعتقاد مدیریت این سازمان‌ها، به دنبال بازسازی و اصلاح نظام، مدیریت راهبردی عملکرد باید در کانون توجه و تمرکز قرار گیرد.

بخش کسب‌وکار خصوصی در چین در اواسط دهه ۱۹۸۰ شکوفا شد. همگام با پیشرفت‌های شگرف دهه ۱۹۹۰، بسیاری از شرکت‌ها از بازارهای نوگشوده استفاده مناسب به‌عمل آوردند. آنها، با سود جستن از بازاریابی در قالب ابزار اصلی خود، تا ۸۰ درصد رشد کردند. با رشد بازار و تشدید رقابت، کسب‌وکار و دستیابی به عملکرد مناسب دشوارتر شده‌اند. برای رقابت بهتر، شرکت‌های خصوصی نیز به مدیریت راهبردی عملکرد روی آوردند. در عمل، سازمان‌هایی که در چین، مدیریت عملکرد را به اجرا درمی‌آورند، با مشکلات گوناگون دست‌وپنجه نرم می‌کنند (Xiaoming, 2005):

- **سردرگمی در سازمان در مورد مدیریت عملکرد:** هنگام اجرای مدیریت عملکرد، مدیریت به نقش کارکنان توجه کافی ندارد. در نتیجه، ایده‌ها و آرمان‌های مدیریت عملکرد برای کارکنان روشن نیست، که به سردرگمی و برداشت‌های نادرست می‌انجامد. در بدترین حالت، آنها در کارکرد و اثربخشی این نظام تردید می‌کنند.
- **مشکل در مبدل ساختن نظام مدیریت عملکرد به ابزاری نهادینه شده:** این مشکل در بنگاه‌های اقتصادی چین بسیار متداول و جدی است. بسیاری از شرکت‌ها، نظام مدیریت عملکرد نیز دارند، اما کارکنان آن را ابزار کاغذبازی و دیوان‌سالاری می‌دانند و آن را به‌صورت تشریفاتی برگزار می‌کنند. آنها تحلیل، مدیریت و نگهداری این نظام را جدی نمی‌گیرند.
- **نبود افراد واجد شرایط برای استفاده از نظام مدیریت عملکرد:** بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی که در حال حاضر نیز از نظام مناسب مدیریت عملکرد برخوردارند، افراد واجد شرایط برای تحلیل داده‌ها ندارند. بنابراین، این نظام بازخورد درست از عملکرد به‌دست نمی‌دهد.
- **استفاده نادرست از مدیریت عملکرد:** در برخی بنگاه‌های اقتصادی، نظام مدیریت عملکرد، اطلاعاتی ارزشمند تولید می‌کند، اما مدیریت از این اطلاعات برای تصمیم‌سازی

استفاده نمی‌کند، بلکه آن را در قفسه می‌گذارد، که اساساً این نظام را بی‌فایده می‌کند. یکی دیگر از موارد استفاده نادرست آن است که مدیریت به جای به کار بستن نتایج برای ترغیب کارکنان و کمک به آنها در راه بهبود و اصلاح، از آن برای کنترل و توبیخ کارکنان استفاده می‌کند. برخی بنگاه‌ها خواهان در میان گذاشتن نتایج با کارکنان نیستند، زیرا ممکن است بخواهند از آن به صورت سلاح مخفی برای گرفتن رگ خواب دیگر کارکنان استفاده کنند.

● **مقاومت در برابر نظام مدیریت عملکرد:** استفاده از نظام‌های مدیریتی برای مقایسه کارکنان، از سنت‌های دیرینه چینی‌ها بوده است. فرایند گزینش شماری اندک از بهترین‌ها، بسیاری را ناامید می‌کرد. بنابراین، بسیاری از کارکنان شرکت‌های خصوصی سعی در پوشاندن نتایج کارشان دارند، چون نگران آن‌اند که ارزشیابان نتایج آنها را منصفانه بررسی نکنند، که البته اگر بخواهند آنها را با همکارانشان مقایسه کنند، اوضاع خراب‌تر هم می‌شود. در بسیاری از بنگاه‌های در مالکیت دولت، اغلب مدیریت عملکرد با آموزش و ارتقای کارکنان ارتباطی ندارد، از این رو، بیشتر اوقات، نظام مدیریت عملکرد نامرتب محسوب می‌شود.

۲-۳-۱۶ آفریقا

مدیریت عملکرد در بسیاری از کشورهای آفریقایی تا حدودی ناشناخته است، اما علاقه به چنین ابزار اصلاحی نزد سازمان‌های آفریقایی رو به افزایش است. برای نمونه، در شرکت‌های در مالکیت دولت بوركینافاسو، گرایش به برگ‌ثبت امتیازات متوازن یک نیاز واقعی به نظر می‌رسد. از آنجاکه این نظام در اصلاح عملکرد این شرکت‌ها به آنها کمک می‌کند و به این ترتیب، در رشد کشور نقش آفرین خواهد بود، چه مدیریت شرکت‌ها و چه دولت، خواهان آن‌اند که برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد، تلاش کنند (Waal and Augustin, 2005).

در مصر، در سازمان‌های تولیدی متعدد، روندی مبنی بر تلفیق سنج‌های مالی و غیرمالی مشاهده می‌شود، زیرا این آگاهی روزافزون وجود دارد که اتکای صرف بر داده‌های مالی، اثر زیادی در سازمان ندارد. با وجود این آگاهی روزافزون، هنوز نظام‌های مدیریت عملکرد در مصر گسترش نیافته‌اند و بسیاری از سازمان‌های این کشور همچنان

از سنج‌های مالی سنتی مانند بازده سرمایه‌گذاری و بازده دارایی‌ها استفاده می‌کنند (Abdel Aziz et al., 2005).

در زیمبابوه، تمامی ادارات دولتی، نهادهای محلی دولتی و بیشتر شرکت‌های خصوصی، از نظام‌های بودجه‌بندی مبتنی بر صفر^۱ استفاده می‌کنند، اما از زمانی که موفقیت برگ ثابت امتیازات متوازن نظرها را متوجه آن کرده، زیمبابوه تلاش می‌کند که در حوزه نظام‌های پیش‌تاز مدیریت عملکرد از دیگر کشورهای جهان عقب نماند. امتیاز کشور زیمبابوه این است که میزبان بسیاری از شرکت‌های فراملی است که هم‌اکنون نیز جدیدترین نظام‌های مدیریت عملکرد را به کار می‌برند. این شرکت‌ها می‌توانند برای سازمان‌های زیمبابوه نقش نمونه را داشته باشند (Nhemachena, 2004).

در آفریقای جنوبی، اصطلاح «مدیریت عملکرد» در رشته مدیریت مفهومی به نسبت جدید است، اما فشارهای زیادی روی سازمان‌های آفریقای جنوبی وجود دارد که آنها را به تحقیق در مفهوم مدیریت راهبردی عملکرد وسوسه می‌کند. به‌علت سرمایه‌گذاری بسیاری از شرکت‌های چندملیتی در آفریقای جنوبی، رقابت در دهه گذشته به شدت افزایش یافته است. مبارزه با فامیل‌بازی و فساد تشدید شده است. افزون بر این، بسیاری از شرکت‌های آفریقای جنوبی، برای پرداختن به فضای کار به سرعت در حال تغییر امروزی، به ناگزیر باید توسعه مهارت‌ها، دانش و تجربه کارکنان را جدی بگیرند. باین‌همه، بر اثر فرهنگ‌های سازمانی سنتی انعطاف‌ناپذیر و دیوان‌سالارانه و نیز به‌علت نبود منابع فناورانه، بسیاری از شرکت‌ها برای رقابت مناسب در محیط کنونی کسب‌وکار با اشکال مواجه‌اند.

بیش از پیش بر این نکته صحنه گذاشته می‌شود که در مورد هر سازمان آفریقای جنوبی برای ماندن در گردونه رقابت‌ها و حفظ شهرت خود مبنی بر برتری، باید کارکنان آن از ویژگی‌های ذیل برخوردار باشند:

- داشتن اطلاعات عملکرد به‌روز؛
- توانایی استفاده از فنون جدید؛
- تطبیق با تغییر سازمانی؛

- کار در سازمان‌هایی گسترده که به دانش و مهارت فراکارکردی نیاز دارد؛
 - فعالیت گروه‌ها و دیگر اشکال همکاری گروهی به نحو مؤثر.
- به این منظور، این سازمان‌ها به‌گونه‌ای روزافزون به مدیریت راهبردی عملکرد روی می‌آورند (Montwiane, 2004).
- در کنیا، تعریف سنتی از مدیریت عملکرد عبارت بود از فرایند کنترل مالی در این فرایند، مأموریت و راهبرد به‌صورت بودجه درمی‌آید و در نتیجه، نتایج با بودجه‌ها مقایسه می‌شوند. بودجه‌بندی با افزودن ۵ درصد به ارقام واقعی سال گذشته انجام می‌پذیرد تا پیش‌بینی‌های سال بعد به‌دست آید. این فرایند بیشتر حالت شیوه کار مالی دارد تا آنکه فرایندی برای خلق ارزش باشد. چون بسیاری از شرکت‌های کنیا می‌خواهند تأییدیه استاندارد ایزو را دریافت کنند، بیش از پیش به مدیریت عملکرد و به‌ویژه برگ ثبت امتیازات متوازن روی می‌آورند. برخی سازمان‌ها هم‌اکنون از آن استفاده می‌کنند، به‌ویژه که در شرکتی چندملیتی عضویت داشته باشند که از برگ ثبت امتیازات متوازن استفاده می‌کند. عملکرد سازمان‌هایی که این‌گونه عمل کرده‌اند، بسیار بهتر از رقیبای بدون برگ ثبت امتیازات بوده است. مسائل گوناگونی وجود دارد که پذیرش کامل مدیریت راهبردی عملکرد در کنیا را با مانع روبه‌رو می‌کند (Malinga, 2004):
- رئیس برنامه حسابداران دولتی مجاز^۱ موضوع با عنوان مدیریت عملکرد را دربر نمی‌گیرد، یعنی بسیاری از افراد امور مالی اطلاعی از این فن ندارند.
 - مدیرعاملان بیشتر شرکت‌های سهامی دولتی منصوب‌شدگان سیاسی به‌شمار می‌روند که بیشتر به خشنودسازی دولت وقت توجه دارند. در نتیجه، به ابزارهای درازمدت اصلاح مدیریت علاقه‌ای نشان نمی‌دهند.
 - محوریت شکل‌گیری بودجه‌ها، نه عملکرد، بلکه جلب حمایت و لطف افراد بانفوذ است، بنابراین، اثربخشی و کارآمدی بودجه‌ها در سازمان‌های مدیریت زیاد نیست.
 - زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات و اینترنت نسبت به کشورهای همسایه عقب مانده است.
 - کنیا به‌اندازه دیگر کشورهای در حال توسعه، محقق و پژوهشگر ندارد.

- کنیایی‌ها به آموزش زیادی نیاز دارند، به‌ویژه در مواردی که روزآمدی دانش حرفه‌ای و دوره‌های کوتاه‌مدت مدنظر باشد. با این حال، بسیاری از امکانات آموزش از تجهیزات و کتاب‌های منسوخ بهره می‌برد.
 - به علت اختلافات قومی و سیاست‌های دولت مبنی بر تفرقه بیانداز و حکومت کن، گردآوری جمعی از افراد برای کار در قالب یک گروه دشوار است.
 - بدبختانه فساد همچنان یکی از مشکلات کشور کنیاست. افراد فاسد خواهان شفافیتی نیستند که مدیریت عملکرد با خود به ارمغان می‌آورد.
 - هنوز بیشتر شرکت‌ها از فنون کنترل مدیریت سنتی استفاده می‌کنند و تمایلی به کنار گذاشتن آنها ندارند.
 - در اتیوپی، خصوصیات بارز نظام‌های مدیریت عملکرد سازمان‌ها عبارت‌اند از:
 - فقدان داده‌های غیرمالی؛
 - نبود پشتیبانی رایانه‌ای؛
 - عدم برگزاری جلسات منظم برای بررسی عملکرد؛
 - عدم استفاده مرتب از نظام؛
 - دانش اندک در مورد فنون مدیریت عملکرد.
- البته تحولاتی هم به چشم می‌خورد که به نفع مدیریت عملکرد است. هرروزه، شمار بیشتری از بنگاه‌های اتیوپی به‌طور جدی به برگ‌ثبت امتیازات متوازن علاقه نشان می‌دهند. رفته‌رفته، مدیران آنها اهمیت برگزاری مرتب جلسات رسمی و غیررسمی بررسی و بازبینی عملکرد را می‌پذیرند؛ با به‌کارگیری وسایل ارتباطی نوین مانند اینترنت، برقراری ارتباط در مورد نتایج رو به بهبود است؛ افراد به آموزش در زمینه استفاده از مدیریت عملکرد تمایل نشان می‌دهند و دولت به حمایت از اصلاح عملکرد می‌پردازد (Tessema, 2005).

۴-۱۶ نتیجه‌گیری

به‌سختی می‌توان با کشورهای در حال توسعه به‌مثابه گروهی همگن رفتار کرد. فقر در این کشورها مشترک است، اما چه‌بسا میزان و توزیع آن با نوسان‌های زیادی همراه است. تاریخچه‌های متفاوت استعماری و فرهنگی به تنوع روابط قومی، مذهبی و

فرهنگی دامن زده و به ایجاد نظام‌های گوناگون اقتصادی و سیاسی انجامیده است. به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران، سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه به نظام‌های مدیریت عملکردی متفاوت با آنچه در کشورهای توسعه‌یافته استفاده می‌شود، نیاز دارند. شواهدی روشن مبنی بر آنکه در حال حاضر، سازمان‌های بزرگ در کشورهای در حال توسعه از نظام‌هایی متفاوت با هم‌تایانشان در دنیای توسعه‌یافته استفاده می‌کنند، در دست نیست (Hopper et al., 2003). یکی از دلایل آن ممکن است این باشد که سازمان‌ها در این کشورها از منابع کافی برای ایجاد نظام‌های جدید یا متناسب مدیریت عملکرد که تناسب بهتری با فرهنگ بومی آنها داشته باشد، برخوردار نیستند. چه‌بسا برای آنها اتخاذ روش‌ها و فنون موجود (انتقال فناوری) مؤثرتر باشد. یکی از دلایل دیگر نیز چنان‌که پیشتر یادآور شدیم، ممکن است این نکته باشد که ظاهراً فنون مدیریت کشورهای غربی در حال گسترش است.

این مرور اجمالی بر تاریخچه مدیریت عملکرد در دنیای در حال توسعه و نمونه‌هایی از کشورهای گوناگون در حال توسعه، به‌روشنی نشان می‌دهد که نیاز و همین‌طور علاقه‌مندی به مدیریت راهبردی عملکرد وجود دارد. اکنون باید دید که آیا سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه می‌توانند بسته کامل مدیریت عملکرد را از روی نسخه دنیای غرب شبیه‌سازی کنند. این مطلب که چنین چیزی دور از ذهن هم نیست، در ادامه در قالب دو مورد بورکینافاسو و تانزانیا تشریح شده است.

مزیت انتقال دانش مدیریت عملکرد آن است که سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه می‌توانند از تجارب و اشتباهات سازمان‌های دنیای توسعه‌یافته که این راه را پیش از آنها پیموده‌اند، درس بگیرند. ممکن است حسن این کار در آن باشد که بتوان مدیریت راهبردی عملکرد را در کشورهای در حال توسعه با سرعت بیشتر و احتمالاً با اشکال کمتر از اجرای آن در دنیای توسعه‌یافته به اجرا درآورد.

۱۶-۵ مورد: نیاز به مدیریت عملکرد در بورکینافاسو^۱

بورکینافاسو، با مساحت ۲۷۴۰۰۰ کیلومترمربع، در قلب آفریقای باختری و در ۶۰۰

۱. مطالب مورد حاضر برگرفته از Waal and Augustin, 2005 است.

مایلی اقیانوس اطلس واقع شده است. پایتخت این کشور، اوآگادوگو^۱، دارای جمعیتی نزدیک به یک میلیون نفر است. بورکینافاسو با کشورهای بنین، ساحل عاج، غنا، مالی، نیجریه و توگو مرز مشترک دارد. این کشور مانند دیگر کشورهای سواحیلی با خشکسالی و بیابانزایی، محدودیت مراتع، فرسایش خاک، تخریب جنگل‌ها و توزیع نابرابر جمعیت (مناطق وسیع از این کشور تقریباً خالی از سکنه است) دست‌به‌گریبان است. بورکینافاسو با جمعیتی برابر با ۱۱/۹ میلیون نفر که به شصت گروه قومی تعلق دارند، به لحاظ جمعیت از پرتراکم‌ترین کشورهای آفریقا است.

بورکینافاسو دارای حکومت مشروطه است. قانون اساسی این کشور، که در جریان همه‌پرسی ۱۹۹۱ پذیرفته شده حکومت دمکراتیک و مدنی را مستقر می‌سازد. همچنین، براساس قانون اساسی این کشور، حقوق ذاتی آزادی بیان و آزادی اجتماع شهروندان به رسمیت شناخته می‌شود. اعضای پارلمان به مدت پنج سال انتخاب می‌شوند. بورکینافاسو با نهادهای مالی بین‌المللی مانند بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول، روابط خوبی داشته و در سازمان جهانی مالکیت فکری و نیز سازمان مالکیت فکری آفریقا عضویت دارد. همچنین، عضو اتحادیه اقتصادی و پولی غرب آفریقا است که میزبانی دفتر مرکزی آن را نیز عهده‌دار است و در جامعه اقتصادی کشورهای غرب آفریقا نیز عضویت دارد.

در حال حاضر، پول رایج این کشور یعنی، فرانک (یا همان CFAF) به نرخ هر یورو برابر با ۶۵۵/۹۵۷ CFAF تثبیت شده است. نرخ رشد جمعیت سالانه ۲/۳ درصد و میانگین امید به زندگی برابر با ۴۲/۹ سال است. سرانه تولید ناخالص داخلی ۲۴۰ یورو با رشدی معادل ۷/۹ درصد در ۲۰۰۳ بوده است. کشاورزی ۶۰ درصد درآمد صادراتی را به‌خود اختصاص داده و محصولات صادراتی کشاورزی عبارت‌اند از: پنبه، کنجد، میوه، سبزی و تنباکو. دامپروری همچنان از ارکان اصلی اقتصاد کشور به‌شمار می‌رود و ۱۲ درصد از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد. بخش صنعت، که سهم کوچکی (نزدیک به ۲۰ درصد) از تولید ناخالص داخلی را داراست، بیشتر شامل فعالیت‌های معدنی و تولیدی است. بورکینافاسو توان بالقوه درخور اهمیت معدنی دارد، که طلا و

فلزات پایه از جمله منیزیم، روی و فسفات را شامل می‌شود. فعالیت‌های تجاری و حمل‌ونقل مؤلفه‌ای مهم در بخش خدمات بوده و تقریباً ۴۲ درصد تولید ناخالص داخلی را به خود اختصاص داده است.

بورکینافاسو امکان دسترسی سرمایه‌گذار خصوصی به بازاری معادل یازده میلیون مصرف‌کننده، نظام سیاسی دموکراتیک باثبات، نظام حقوقی مطمئن، قوانین تجاری استاندارد شده و امکان اقتصادی متنوع را فراهم ساخته است. فعالیت اقتصادی آزاد، ویژگی بارز محیط سرمایه‌گذاری در این کشور است. اصلاحات انجام گرفته از سوی دولت به بخش خصوصی نقش محرک را در توسعه اقتصادی داشته است. کناره‌گیری دولت از بخش‌های رقابتی و تجدید ساختار نهادهای حمایت از بخش خصوصی مانند اتاق بازرگانی^۱ و اداره تجارت خارجی^۲ از جمله این اصلاحات است.

شرکت‌های در مالکیت دولت بورکینافاسو منبع مهم درآمد دولت از طریق پرداخت مالیات و سود سهام به‌شمار می‌روند. این شرکت‌ها به چهار دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

- خدمات، مانند برق، تلفن، آب، خدمات پستی، شرط‌بندی، خدمات فناوری

اطلاعات، صنعت هتل‌داری و رهن مسکن؛

- تجارت نفت، طلا و فلزات قیمتی؛

- تولید؛ به‌ویژه فراورده‌های دارویی و تجهیزات کشاورزی؛

- شرکت‌های سهامی با مأموریت‌های خاص، مانند صندوق‌های بازنشستگی و سهام

امنیت غذایی.

بیشتر شرکت‌های در مالکیت دولت، طرح‌های تجدید ساختاری را در دست اجرا دارند که به خصوصی‌سازی، انحلال یا حفظ وضعیت مالکیت دولتی ختم می‌شود. بازتاب این شرایط در مجموع تعداد بنگاه‌های در مالکیت دولت دیده می‌شود، از ۲۳ واحد در ۲۰۰۲ به ۱۷ واحد در ۲۰۰۳ کاهش یافته است. این شرکت‌ها از سوی هیئت شرکت‌های در مالکیت دولت اداره می‌شوند که شامل اعضای دولت است و امکان گسترش آن با رؤسا و مدیرعاملان شرکت‌ها و نیز حسابرسان دولتی وجود دارد. شرکت‌های در مالکیت

1. Chamber of Commerce
2. Office of Foreign Trade

دولت سهمی چشمگیر در اقتصاد کشور ایفا می‌کنند. در سال ۲۰۰۳، سهم مالیات و سود سهام در اقتصاد معادل ۲۶/۶ میلیارد FCFA بوده که نسبت به سال ۲۰۰۲، بیست میلیارد FCFA افزایش داشته است. براساس نتایج یکایک شرکت‌های در مالکیت دولت طی چهار سال گذشته، عملکرد برخی شرکت‌ها مناسب و بعضی دیگر بی‌ثبات است، حال آنکه بقیه شرکت‌ها نیز در واقع، عملکرد ضعیف‌تری نشان می‌دهند. به دلیل اهمیت این شرکت‌ها برای اقتصاد بوركینافاسو، دولت در پی یافتن راه‌هایی برای اطمینان از تداوم یا آغاز نقش‌آفرینی پایدار این شرکت‌های دولتی در رشد کشور است. یکی از فنون مدیریتی که در این زمینه بررسی می‌شود، مدیریت عملکرد است.

۱-۵-۱ پژوهش‌ها در بوركینافاسو

برای ارزیابی اینکه آیا مدیریت عملکرد و به‌ویژه برگ ثبت امتیازات متوازن، برای اصلاح نتایج شرکت‌های دولتی در بوركینافاسو فرصتی عملی است یا نه پیمایشی انجام گرفت. در این پیمایش وضعیت مدیریت عملکرد در بنگاه‌های اقتصادی دولتی ارزیابی و برای اجرای نظام چندبعدی مدیریت عملکرد مانند برگ ثبت امتیازات متوازن در این شرکت‌ها، پیش‌شرط‌ها و نیز رهیافت‌های بهتر شناسایی شد. گروه هدف پیمایش را شرکت‌های دولتی در بخش‌های خدمات، تجارت و تولید تشکیل می‌دادند. سازمان‌های دارای مأموریت‌های خاص و نیز آن دسته از شرکت‌های تولیدی که در جریان انحلال قرار گرفته، از فهرست شرکت‌های دولتی خارج می‌شدند، از مجموعه مورد پیمایش حذف شدند. پیمایش به مدت سه ماه از مه تا جولای ۲۰۰۴ به انجام رسید. گروه هدف پیمایش چهارده شرکت دولتی را شامل می‌شد که همگی در پایتخت واقع شده بودند و از آن میان، ۹ شرکت پاسخ‌ها را ارائه می‌کردند. رویه گردآوری داده‌ها شامل تدوین پرسش‌نامه، توزیع پرسش‌نامه میان شرکت‌های دولتی مشارکت‌کننده و جمع‌آوری داده‌های پیمایشی بود.

از پاسخ‌گویان خواسته شده بود که از بین جواب‌های ممکن، با انتخاب مناسب‌ترین پاسخ براساس موقعیت خود به پرسش‌ها پاسخ دهند. در هر شرکت، دو تا چهار نفر به پرسش‌ها پاسخ دادند: دست‌کم یک مدیر ارشد و یکی از کارکنان (به‌طور معمول از اداره منابع انسانی). برای مشخص شدن نتایج هر شرکت، میانگین پاسخ‌های آنها محاسبه

می‌شد. پرسش‌نامه به چهار بخش تقسیم شده بود: اطلاعات کلی شرکت، پرسش‌نامه صورت ابزارهای موجود، نیاز به برگ ثبت امتیازات متوازن و مسئولیت اجتماعی شرکتی (برای اطمینان از عملی بودن دیدگاه پنجم برگ ثبت امتیازات متوازن که بر مسئولیت اجتماعی شرکت تمرکز دارد). در صورت درخواست، نگارنده متن کامل پرسش‌نامه را در دسترس قرار می‌دهد.

۲-۵-۱۶ وضعیت مدیریت عملکرد

نگاهی به وضعیت واقعی مدیریت عملکرد در شرکت‌های دولتی، تصویری متفاوت به‌دست می‌دهد. تمامی شرکت‌های مورد بررسی از نظام‌های مدیریت سنتی برای حسابداری، تأمین مالی، بودجه‌بندی، مدیریت نقدینگی و منابع انسانی استفاده می‌کنند، که از آنها با عنوان ابزارهای سنجش عملکرد یاد می‌شود. از این نظام‌ها برای تصمیم‌سازی، کنترل ارقام بودجه و نظارت بر نقدینگی و ارائه گزارش‌های مالی استفاده می‌شود. به‌طورکلی، این نظام‌ها رایانه‌ای است، اما در بیشتر موارد، دارای یکپارچگی کافی نیست، باین‌همه، نظام رسمی چندبعدی مدیریت عملکرد نیز وجود ندارد که این دیدگاه‌های چهارگانه برگ ثبت امتیازات متوازن، تأمین مالی، مشتری، فرایند درونی و نوآوری و یادگیری را یکپارچه سازد.

به‌طور عمده، نظام‌های جاری بر دیدگاه مالی (۸۸/۹ درصد) و فرایندهای درونی (به‌ویژه کاهش هزینه‌ها، ۵۵/۶ درصد) متمرکز است. میزان توجه به دیدگاه‌های نوآوری (۲۲/۲ درصد) و مشتری (۲۲/۲ درصد) بسیار کمتر است. در تمامی شرکت‌ها، گزارش‌دهی ماهانه مدیریت و برگزاری جلسات گروه مدیریت برای نظارت بر فعالیت‌ها و در میان گذاشتن نتایج با مدیریت مشاهده می‌شود. زمان‌بندی کلی برای انتشار اطلاعات کامل عملکرد مالی به‌صورت سالانه است تا الزامات هیئت‌ها رعایت شود. مدیریت و کارکنان به اصلاح عملکرد شرکت و پشتیبانی از اصلاح نظام‌های موجود تمایل نشان می‌دهند. اغلب ارزیابی کارکنان در زمینه عملکرد فردی است. اما به‌طورکلی، افراد درک روشنی از اهداف و هدف‌گذاری‌های عملکرد ندارند. هیئت شرکت‌های در مالکیت دولت توصیه‌هایی را در زمینه کاهش هزینه‌ها، بازیابی بدهی‌های معوق و در

دسترس گذاشتن گزارش‌های مالی سالانه، در اختیار تمامی شرکت‌ها قرار می‌دهد. با بهره‌گیری از نظام جاری مدیریت عملکرد، ۴۴/۴ درصد شرکت‌ها به روند مالی مثبت دست می‌یابند، حال آنکه نتایج ۵۵/۶ درصد دیگر منفی است. جدول ۱-۱۶، عملکردمداری ۹ شرکت در مالکیت دولت را از طریق مقایسه خصوصیات و به‌کارگیری نظام‌های جاری مدیریت عملکرد آنها نشان می‌دهد. هرچه امتیاز در جدول بیشتر باشد، عملکردمداری شرکت بیشتر است. شرکت‌های با امتیاز بیش از ۱۰، عملکردمدار محسوب می‌شوند. براساس این ارزشیابی، می‌توان سه شرکت از شرکت‌های دولتی را عملکردمدار شناخت: C، E و J.

نمودار ۱-۱۶ عملکرد مالی شرکت‌های دولتی را برحسب عایدات پیش از کسر بهره و مالیات در طول دوره چهارساله (۲۰۰۳-۲۰۰۰) نشان می‌دهد. به‌نظر می‌رسد که میان عملکردمداری شرکت‌ها مطابق آنچه در جدول ۱-۱۶ آمده (شرکت‌های دارای شرایط عملکردمداری عبارت‌اند از C، E و J) و نتایج مالی آنها مطابق آنچه در نمودار ۱-۱۶ آمده (شرکت‌های دارای عملکرد مالی مناسب در چهار سال گذشته عبارت‌اند از C، E و J)، رابطه وجود داشته باشد. شرکت‌های A و D نیز به نتایج مالی مثبتی رسیدند، اما این سازمان‌ها به پرسش‌نامه پاسخ ندادند، از این‌رو، نمی‌توان آن را در رابطه با عملکردمداری آنها دانست. همچنین، با آنکه این شرکت‌ها همچنان از نتایج مالی مثبت برخوردارند، در دو سال گذشته، با کاهش عایدات پیش از کسر بهره و مالیات خود دست‌به‌گریبان بودند.

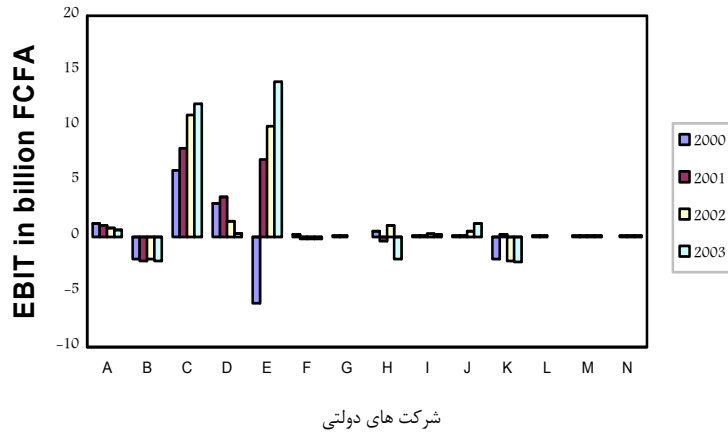
می‌توان گفت که در سه شرکت از شرکت‌های دولتی مورد بررسی، اصلاح عملکردمداری شرکت به بهبود عملکرد مالی انجامید (تأثیری که پیشتر در فصل سوم بحث و بررسی شد). بنابراین، شرکت‌های A، B، D، I و K در پژوهش مشارکت نداشتند.

ظاهراً جای امیدواری است که شرکت‌های دولتی بتوانند با اصلاح نظام‌های مدیریت عملکرد خود، برای مثال با اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن، به رشد عملکردمداری خود کمک کنند. همچنین براساس نتایج پیمایش، تنها شمار اندکی از شرکت‌های دولتی مورد بررسی عملکردمدار محسوب می‌شوند (۳ شرکت از مجموع ۹

شرکت) و نیز شمار زیادی از آنها به نتایج مالی ناکافی دست می‌یابند (۶ شرکت از مجموع ۹ شرکت). در کشورهای در حال توسعه مانند بورکینافاسو، بهبود ثابت عملکرد شرکت‌های دولتی برای بهبود اقتصاد کشور و نیز ارائه نمونه‌ای مطلوب به دیگر سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی در کشور، اهمیت دارد.

جدول ۱-۱۶ عملکردمداری شرکت‌های در مالکیت دولتی بورکینافاسو

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | جنبه |
|---|---|----|---|----|----|---|----|---|----|---|----|---|---|---|
| | | ۳ | | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | | ۳ | | ۳ | ۳ | ۳ | ارزشیابی نظام‌های مدیریت عملکرد جاری |
| | | ۲ | | ۱ | ۲ | ۱ | ۱ | | ۱ | | ۱ | ۱ | ۲ | پوشش نظام‌های مدیریت عملکرد جاری |
| | | ۲ | | ۲ | ۲ | ۲ | ۳ | | ۲ | | ۲ | ۲ | ۲ | نظارت در مورد نظام‌های مدیریت عملکرد جاری |
| | | ۲ | | ۲ | ۳ | ۲ | ۳ | | ۲ | | ۱ | ۱ | ۲ | به کارگیری اثربخش نظام‌های مدیریت عملکرد جاری |
| | | ۳ | | ۳ | ۰ | ۰ | ۰ | | ۳ | | ۳ | ۰ | ۰ | نقش آفرینی نظام‌های مدیریت عملکرد جاری |
| | | ۱۲ | | ۱۱ | ۱۰ | ۸ | ۱۰ | | ۱۱ | | ۱۰ | ۷ | ۹ | امتیاز |



نمودار ۱۶-۱ عملکرد مالی شرکت‌های دولتی بورکینافاسو در سال‌های ۲۰۰۰-۲۰۰۳

۳-۵-۱۶ علاقه به برگ ثبت امتیازات متوازن

تحلیل پاسخ‌های پرسش‌ها در زمینه نیاز به برگ ثبت امتیازات متوازن، نشان‌دهنده این موارد است: بیشتر پاسخ‌گویان درباره برگ ثبت امتیازات متوازن اطلاعات یا دانشی نداشتند. در عین حال، پس از تشریح این مفهوم، علاقه‌مندی واقعی به این برگ مشاهده می‌شد و بیشتر اعضای مدیریت تمایل خود را به پشتیبانی کامل از برگ ثبت امتیازات متوازن ابراز داشتند (در حالی که انتظار می‌رود پشتیبانی بیشتر کارکنان از آن در حد متعادل باشد). همچنین، در شرکت‌ها، تمایل زیادی برای ایجاد ارتباط عمودی و افقی اطلاعات عملکرد به چشم می‌خورد. برگ ثبت امتیازات متوازن، ابزاری مدیریتی است که برای مدیران بورکینافاسو بسیار تازگی دارد. بسیاری به امتیازاتی که برگ ثبت امتیازات متوازن می‌تواند برای شرکت‌هایشان به ارمغان بیاورد، پی برده‌اند و آمادگی پذیرش آن را دارند، اما اجرای آن به معنی تغییر است. پرسش‌نامه به پیش‌شرط‌های اجرای موفق برگ ثبت امتیازات متوازن در شرکت‌های دولتی بورکینافاسو پرداخته است. جواب‌های پاسخ‌گویان نشان می‌دهد که طی فرایند اجرا، باید به موارد ذیل توجه ویژه شود:

● فرهنگ حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی دولتی، از فرهنگ تشکیلات اداری دولتی بسیار تأثیر می‌پذیرد که به‌طور کلی، با مشکلات متعددی در حوزه (مدیریت) عملکرد مواجه است. بیشتر شرکت‌های دولتی پیش از این سازمان‌هایی انحصاری در صنعت خود به‌شمار می‌رفتند. امروزه، حتی در شرایط رقابتی که دیگر کارکنان بنگاه‌های دولتی رفته‌رفته خود را پیدا می‌کنند، هنوز این کارکنان عادات منفی دیرین را از خود بروز می‌دهند. پذیرش توأم با موفقیت برگ ثبت امتیازات متوازن تنها در صورتی امکان‌پذیر است که از پشتیبانی فرهنگ عملکردمحور برخوردار باشد. اما بیشتر پاسخ‌گویان گمان می‌کنند که افراد به‌طور معمول به همان عادات دیرین خود مبنی بر رسیدن به دستاورد اندک وابسته‌اند و اینکه اثبات خواهد شد که نظام‌های موجود موانع تغییرند.

● در بورکینافاسو، اغلب اموال دولتی غیرشخصی محسوب می‌شوند، به حساب نمی‌آیند و باید از آنها مراقبت کرد. طرز فکر کارکنان شرکت‌های دولتی متأثر از این نگرش منفی است، از این‌رو، به‌طور معمول کارکنان برای ارائه بهترین عملکرد، تلاش نمی‌کنند. به‌نظر بیشتر پاسخ‌گویان، تغییر این وضع، دشوار است و با مقاومت افراد روبه‌رو می‌شود.

● مسائل مربوط به شفافیت و برقراری ارتباط در مورد نتایج در درون سازمان‌های بورکینافاسو، به‌شدت کنترل می‌شود. اگر مقامات ارشد مدیریت به برگ ثبت امتیازات متوازن و شفافیتی که به همراه می‌آورد، تعهد واقعی نداشته باشند، عملکرد هر شرکتی با آثار نابهنجار مانند نبود شفافیت و ناپایایی داده‌های عملکرد همراه خواهد بود. مدیریت باید اطمینان یابد که از برگ ثبت امتیازات متوازن برای سنجش صادقانه عملکرد و نتایج به‌منظور تشویق افراد به اتخاذ اقدام اصلاحی استفاده می‌کند، نه برای مقصر شناختن کارکنان و تنبیه آنها.

● بیشتر شرکت‌های دولتی با مشکلات مالی مواجه‌اند و نمی‌توانند از عهده هزینه‌های زیاد داشتن سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بهره‌گیری از مشاوران پرهزینه برای اجرای برگ ثبت امتیازات متوازن برآیند، که ممکن است اجرای آنها را با مانعی جدی روبه‌رو کند. بنابراین، پاسخ‌گویان امیدوارند که به فرمولی عملی در اجرا دست یابند که هزینه‌های برگ ثبت امتیازات متوازن در حد استطاعت آنها شود.

● مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در قبال جامعه و مشارکت مستقیم آنها در بهبود سطح زندگی افراد، به‌طور روزافزون به دغدغه جامعه بورکینافاسو مبدل می‌شود. از سازمان‌ها انتظاراتی فزاینده وجود دارد، مبنی بر آنکه به حفاظت و مراقبت از محیطی که در آن فعالیت دارند، ارتقای حقوق بشر از طریق تأمین محیط کار مناسب برای افراد، بهبود فضای اجتماعی، اجرای سیاست‌های امنیتی برای تأمین امنیت در مناطق هم‌جوار و نیز پشتیبانی از اصلاح و بهبود فعالیت‌های اجتماعی و تحصیلی و تحولات محلی بپردازند (Pacek and Thorniley, 2004). این نیازمندی‌ها انتظاراتی است که از شرکت‌های خارجی، شرکت‌های ملی خصوصی و بنگاه‌های اقتصادی دولتی وجود دارد. مسئولیت اجتماعی شرکتی به‌اندازه‌ای مهم قلمداد می‌شود که به عقیده پاسخ‌گویان، باید در راهبردهای شرکت‌ها لحاظ شود و از طریق برگ ثبت امتیازات متوازن، بر آن نظارت شود. بنابراین، بعد پنجم که به مسئولیت اجتماعی شرکتی اشاره دارد نیز باید با این برگ تلفیق شود.

ظاهراً در شرکت‌های دولتی بورکینافاسو، نیاز واقعی به برگ ثبت امتیازات متوازن وجود دارد. از آنجاکه این برگ شرکت‌ها را در اصلاح عملکردشان و سپس، به رشد کشور یاری خواهد داد، باید بنگاه‌های اقتصادی دولتی و هیئت شرکت‌های در مالکیت دولت، برای اجرای موفقیت‌آمیز آن تلاش کنند، که البته هر دو نیز در آن نقشی مهم ایفا می‌کنند. مدیریت شرکت‌های دولتی باید به مشارکت در اطلاع‌رسانی و انگیزه‌بخشی افراد برای پذیرش برگ ثبت امتیازات متوازن و ایجاد فرهنگ عملکردمحور در شرکت‌های خود بپردازند. هیئت شرکت‌های دولتی باید:

- اصلاح طراحی گزارش‌دهی جاری در ۹ شرکت دولتی مورد بررسی تا دیدگاه‌های برگ ثبت امتیازات متوازن نیز در آن لحاظ شود؛
- در نظر گرفتن طرح گزارش‌دهی برای تمامی شرکت‌های دولتی و اتخاذ اقدامات قانونی برای استفاده نهادی از نظام‌های چندبعدی مدیریت عملکرد (مانند برگ ثبت امتیازات متوازن) در شرکت‌های دولتی؛
- گسترش نقش دفتر هیئت به هیئت نظارت تا بر ایجاد و اصلاح مدیریت عملکرد در شرکت‌های دولتی نظارت بیشتری داشته باشد؛

- پیگیری دقیق تر عملکرد شرکت‌ها بر مبنای منظم؛
 - معرفی و عرضه نظام چندبعدی مدیریت عملکرد در دیگر سازمان‌های بخش دولتی و اداری مانند دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و پروژه‌های توسعه.
- این ترتیبات جدید باید در آنچه موافقت‌نامه عملکرد سهام‌داران نام دارد، گنجانده شود (Khoza and Adam, 2005).

۶-۱۶ مورد: مدیریت راهبردی عملکرد در دانشکده آموزش تجارت تانزانیا

تاریخچه دانشکده آموزش تجارت^۱ پیوند تنگاتنگی با تاریخ تانزانیا دارد. بلافاصله پس از استقلال مستعمره پیشین انگلستان، تانزانیا نیاز مبرم به کارکنان آموزش‌دیده به قدر کافی برای اداره شرکت‌های بازرگانی و صنعتی را احساس کرد. در نتیجه، به دنبال ارائه چند دوره کوتاه از سال ۱۹۶۳ به این سو در وهله نخست، در ژانویه ۱۹۶۵، نیره‌ره^۲ رئیس‌جمهور وقت تانزانیا دانشکده جدید مدیریت تجاری^۳ را در دارالسلام پایتخت این کشور رسماً افتتاح کرد. با گذشت سال‌ها، دانشکده آموزش تجارت که در اوایل یک شعبه و تنها ۲۸ دانشجوی پسر و یک مدرس داشت، اکنون به دو شعبه (دارالسلام^۴ و دودوما^۵) با ۳۰۰۰ دانشجوی پسر و دختر و ۶ مدرس گسترش یافته است. عمده فعالیت‌های این دانشکده عبارت‌اند از:

- ایجاد امکانات لازم برای مطالعه، آموزش و پژوهش اغلب در رشته‌های مدیریت تجاری، حسابداری، مدیریت خرید و عرضه، مدیریت بازاریابی، حقوق، متروپولیسی صنعتی و عمومی و فناوری رایانه و ارتباطات؛
- اعطای گواهینامه، دانشنامه دیپلم، دانشنامه لیسانس و دانشنامه فوق‌لیسانس در رشته‌های یاد شده؛
- تأمین خدمات مشورتی، مشاوره‌ای، حکمیتی و توصیه تجاری برای جامعه تجاری تانزانیا.

1. College of Business Education (CBE)
2. Nyerere
3. New College of Business Administration
4. Dar es Salaam
5. Dodoma

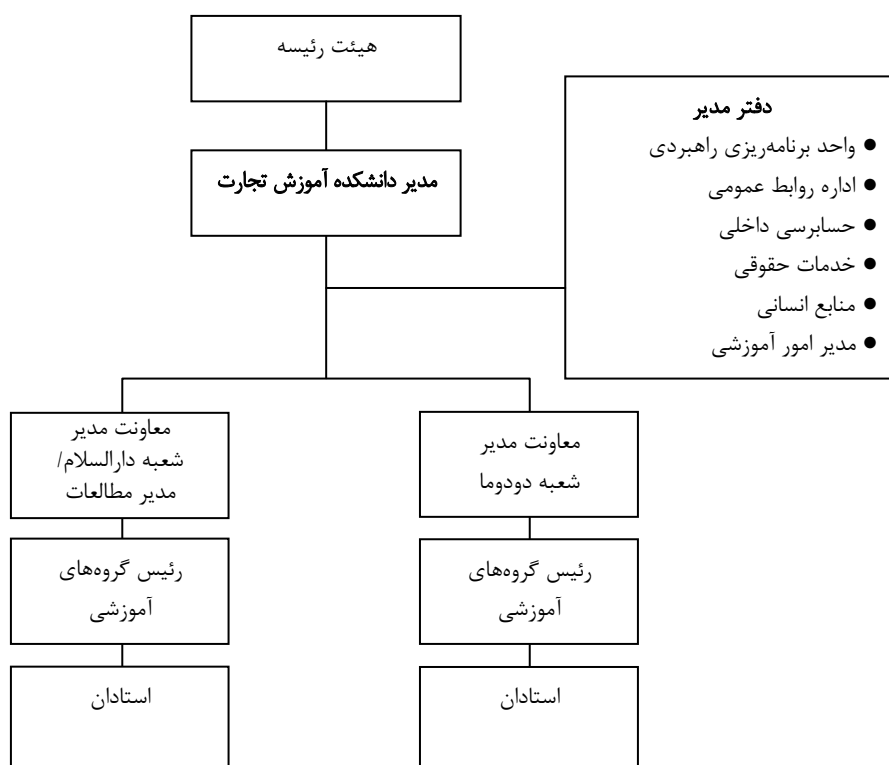
این دانشکده چند خوابگاه در هر دو شعبه دارد که در مجموع، پانصد دانشجو را در خود جا داده‌اند. نگرش دانشکده آموزش تجارت از این قرار است:

مرکزی برتر در تأمین خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای در رشته‌های حسابداری، مدیریت تهیه و عرضه، مدیریت تجاری، کارآفرینی، مدیریت بازاریابی، متروپولی صنعتی و علمی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و دیگر رشته‌های مرتبط.

این دانشکده زیر نظر وزارت صنایع و تجارت فعالیت می‌کند و دارای هیئت‌رئیس‌های است که سیاست‌های مربوط به اداره فعالیت‌های دانشکده را به اجرا می‌گذارد. مدیر دانشکده که مدیر اجرایی آن محسوب می‌شود، به هیئت‌رئیس گزارش می‌دهد. مدیریت دانشکده متشکل از مدیر و معاونان وی، مدیر امور آموزشی، مدیر امور اداری و منابع انسانی و رؤسای گروه‌های آموزشی است. شکل ۱-۱۶، ساختار سازمانی دانشکده آموزش تجارت را نشان می‌دهد.

۱-۶-۱ برنامه راهبردی دانشکده آموزش تجارت

طی سال ۲۰۰۰، نگرش، مأموریت و اهداف راهبردی دانشکده آموزش تجارت زیر نظر مدیر دانشکده که به‌تازگی منصوب شده بود، برای نخستین بار، به شیوه‌ای ساختارمند دستخوش تحولاتی شد و در برنامه شرکتی راهبردی برای دوره ۲۰۰۵-۲۰۰۰ به ثبت رسید. این برنامه ۲۱ هدف راهبردی داشت که باید انجام می‌گرفت. در دوره پنج‌ساله پوشش این برنامه، میزان ثبت‌نام دانشجویان از ششصد به سه هزار نفر افزایش یافت، که فشار زیادی را متوجه این سازمان می‌کرد. افزون‌بر این، برنامه‌های آموزشی جدیدی ارائه شد، بهبود و اصلاح امکانات کالبدی صورت گرفت، که از آن جمله است حفر یک حلقه چاه مطمئن در محوطه شعبه دودوما و ارتقای شبکه آبرسانی شعبه دارالسلام، بیش از صد دستگاه رایانه شخصی تهیه شد، خوابگاه‌ها به اثاثیه و میلمان تجهیز شدند و استادان آموزش‌های بسیار بیشتری دیدند. درعین‌حال، بسیاری از اهداف دانشکده نیز محقق نشد و محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تجاری دستخوش دگرگونی‌های فراوان شدند.



شکل ۱-۱۶ ساختار سازمانی دانشکده آموزش تجارت به صورت ساده

تحلیل SWOT، که در سال ۲۰۰۵ انجام گرفته بود، نشان داد که دانشکده آموزش تجارت قوت‌ها و فرصت‌های بسیاری دارد، در عین حال باید روی ضعف‌های خود کار کند و به تهدیدهایی خاص بپردازد. دانشکده در زمینه آموزش تجربه فراوان دارد و برای این کار، دو مکان در اختیار دارد. دانشکده پیمان‌های راهبردی متعددی را به وجود آورده و شبکه‌های مستحکم ملی و بین‌المللی ایجاد کرده است. دانشکده آموزش تجارت دارای اعتبارنامه موقت از شورای ملی آموزش فنی^۱ است، که از کتابخانه و منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات مناسب سود می‌جوید و در حکم مرکز اطلاعات برای مراکز

1. National Council for Technical Education (NACTE)

دانشگاهی تانزانیاست. درعین حال، این دانشکده دچار کمبود کادر مدرسان است و بسیاری از مدرسان در شرف بازنشستگی اند و در حال حاضر، جایگزینی برای آنها وجود ندارد؛ همچنین خطوط ارتباطی میان دو شعبه پرهزینه است و کارکنان اداری و پشتیبانی کافی وجود ندارد.

فرصت‌ها فراوان است:

- مجموعه‌ای گسترده از دانش‌آموختگان که مشتریان بالقوه دانشکده آموزش تجارت به‌شمار می‌روند؛
- افزایش تقاضا برای آموزش تخصصی در تانزانیای؛
- شبکه‌ای گسترده از دانش‌آموختگان دانشکده آموزش تجارت در کشور که برای برقرای روابط و بازاریابی مناسب‌اند، همچنین نامزدان بالقوه مدارج پیشرفته محسوب می‌شوند؛
- نگرش مثبت حامیان مالی به این دانشکده؛
- امکان فراوان برای گسترش شبکه و پیمان‌های کنونی و ایجاد نمونه‌های جدید. با این حال، تهدیدهایی خاص نیز پدیدار می‌شوند که موارد زیر از آن جمله‌اند:
- پایین بودن سطوح درآمد شهروندان تانزانیایی و ناتوانی آنها در پرداخت هزینه‌های شهریه در نتیجه آسیب دیدن ثبات مالی دانشکده آموزش تجارت؛
- افزایش رقابت از سوی دانشگاه‌ها و نهادهای نوظهور برای یادگیری بیشتر؛
- زیاد بودن گردش نیروی کار، چرا که دستمزدهای پرداختی رقبا اغلب جذابیت بیشتری دارد؛
- نبود اشتغال برای دانش‌آموختگان دانشکده آموزش تجارت بر اثر مسدود بودن نسبی مشاغل دولتی؛
- برگشت احتمالی تصمیم دولت برای جابه‌جایی کرسی خود به شعبه دودوما، که تأثیری منفی بر این شعبه خواهد گذاشت؛
- احتمال عدم دریافت اعتبارنامه تکمیلی نهایی شورای ملی آموزش فنی و محدود یا ناممکن شدن برگزاری برخی دوره‌ها (CBE, 2000, 2003, 2005).

به منظور پرداختن به نتایج SWOT، دومین برنامه راهبردی پنج‌ساله شرکتی تهیه شد. همان‌طور که در این برنامه آمده، آرمان‌های مدنظر عبارت‌اند از:

• افزایش ظرفیت دانشکده به ۵۰۰۰ دانشجو و ۴۲۰۰ دانش‌آموخته در سال تحصیلی ۲۰۱۰-۲۰۰۹؛

• افزایش کیفیت تدریس (با استخدام شمار بیشتری از مدرسان دارای مدارج استادی و دکتری) و بهبود کیفی کارکنان (با آموزش بیشتر آنها و اصلاح بسته تشویقی)؛

• ارائه برنامه‌های جدید مدارک (تحصیلات تکمیلی) به تعداد بیشتر و گسترش برنامه‌های موجود، نوین‌سازی امکانات آموزش و یادگیری؛

• تحقق پایداری مالی دانشکده.

مأموریت و اهداف راهبردی دانشکده، در قالب نخستین پیامد آرمان‌های یاد شده، بازنگری شد. مأموریت به‌روز شده دانشکده عبارت است از:

تربیت و آموزش متخصصان پرتوان و عمل‌مدار در رشته‌های مدیریت تجاری، متروپولوژی (اوزان و سنجها)، حسابداری، مدیریت تهیه و عرضه و رشته‌های مرتبط در سطوح مدارج تحصیلی گواهینامه، دیپلم، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری؛ برعهده گرفتن پژوهش‌های مرتبط پایه و کاربردی و ارائه خدمات مشورتی و مشاوره‌ای به عموم افراد.

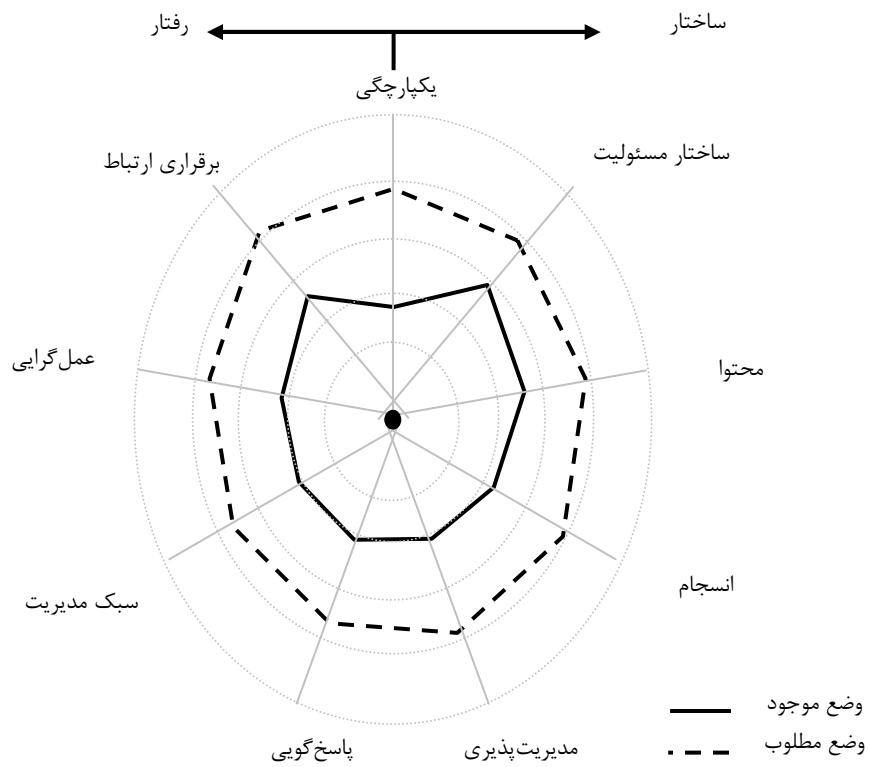
در مجموع، ۲۶ هدف راهبردی تدوین شد که بخشی از آنها، اهداف قدیمی برنامه راهبردی پیشین و بخشی دیگر، اهداف جدید بودند. برای آنکه این اهداف نسبتاً انتزاعی سنجش‌پذیر و ملموس‌تر شوند، کارگاهی با حضور گروه کامل مدیریت دانشکده مدیریت آموزش زیر نظر آندره د. وال^۱ ترتیب داده شد. این کارگاه در منطقه موروگورو^۲، واقع در دویست کیلومتری غرب دارالسلام (دو ساعت و نیم با خودرو)، در نیمه‌های راه دودوما برگزار شد.

۲-۶-۱۶ تحلیل مدیریت عملکرد دانشکده آموزش تجارت

برگزاری کارگاه سه‌روزه در دانشکده آموزش تجارت با تحلیل مدیریت عملکرد آغاز شد. در مجموع، ۲۴ شرکت‌کننده در این کارگاه، شامل همه اعضای گروه مدیریت از جمله

1. Andre de Waal
2. Morogoro

مدیر و دو معاون مدیر دانشکده، پرسش‌نامه تحلیل مدیریت عملکرد را به صورت انفرادی تکمیل کردند. از طریق تحلیل مدیریت عملکرد، قوت‌ها و فرصت‌های اصلاح نظام جاری مدیریت عملکرد و محرک عملکرد دانشکده آموزش تجارت، ارزشیابی شد. نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد به دست آمده و نیز میانگین امتیازها در نمودار ۱۶-۲ و جدول ۱۶-۲ ارائه شده است.



نمودار ۱۶-۲ نمودار راداری تحلیل مدیریت عملکرد همراه با امتیازات دانشکده آموزش تجارت

جدول ۲-۱۶ امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد در مورد دانشکده آموزش تجارت
(شامل انحراف‌های معیار)

| ساختار مسئولیت | محتوا | یکپارچگی | قابلیت مدیریت | پاسخ‌گویی | سبک مدیریت | اقدام | برقراری ارتباط | جهت‌گیری هماهنگی | عملکرد رقابتی | |
|-------------------|-------|----------|------------------|-----------|---------------|-------|-------------------|---------------------|------------------|-----------------|
| | ۵/۷ | ۴/۹ | ۴/۹ | ۴/۵ | ۴/۶ | ۴/۶ | ۵/۱ | ۳/۹ | ۵/۸ | کنونی |
| | ۱/۹ | ۱/۷ | ۱/۹ | ۱/۸ | ۱/۹ | ۲/۰ | ۱/۷ | ۲/۲ | ۱/۵ | انحراف معیار |
| | ۸/۰ | ۷/۸ | ۷/۸ | ۷/۷ | ۷/۵ | ۷/۹ | ۷/۶ | ۸/۳ | ۷/۹ | مطلوب |
| | ۱/۲ | ۱/۵ | ۱/۱ | ۱/۳ | ۱/۲ | ۱/۱ | ۱/۲ | ۱/۱ | ۱/۴ | انحراف معیار |

امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد نشان می‌داد که گروه مدیریت دانشکده از نظام کنونی مدیریت عملکرد و نیز از محرک عملکرد سازمان رضایت ندارد. میانگین امتیازات برای جنبه‌های ساختاری و رفتاری به ترتیب ۵/۰ و ۴/۶ بود، در حالی که میانگین مطلوب ۷/۹ بود. همچنین، گروه مدیریت به روشنی می‌دانست که امتیاز رقابتی ۵/۸ برای سازمانی که نگرش آن قرار گرفتن در کانون برتری است، مناسب نیست. از این رو، گروه مدیریت خواهان بهبود چشمگیر امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد در دوره پنج‌ساله بعد بود. تفکیک امتیازات به امتیازات فرعی نخست برای مدیر و معاونان مدیر و سپس، برای بقیه مدیران نشان‌دهنده تفاوتی معنی‌دار میان این دو گروه نبود، از این رو، به نظر می‌رسید که اعضای مدیریت دانشکده آموزش تجارت در زمینه آرمان خود مبنی بر رشد و تبدیل به اتحاد مدیریتی بهتر با یکدیگر اتفاق نظر دارند.

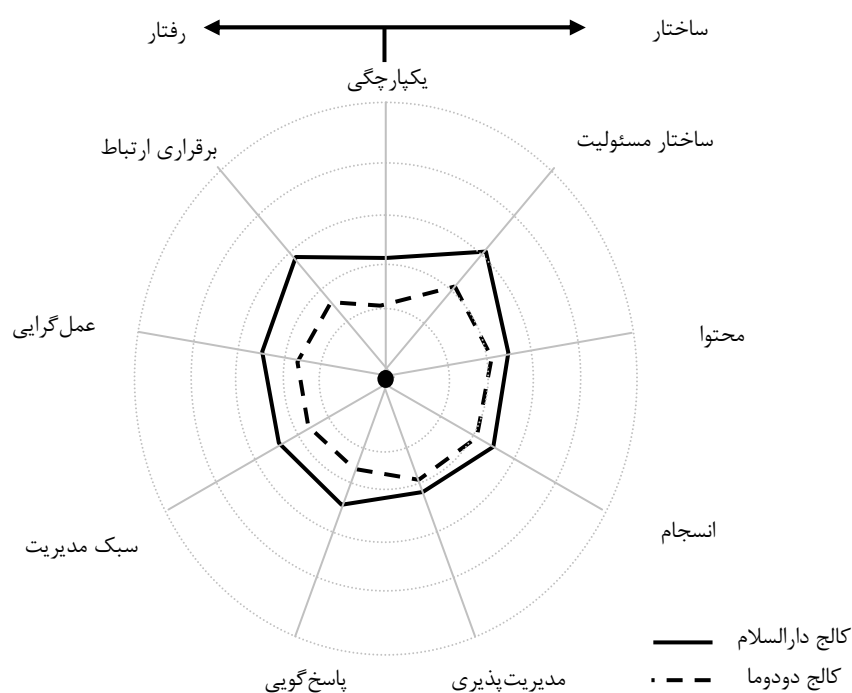
هنگام بررسی امتیازات تحلیل مدیریت عملکرد، امتیاز به نسبت بالای جنبه ساختار مسئولیت در کانون توجه قرار گرفت. در واقع، دانشکده آموزش تجارت مسئولیت‌ها و وظایف روزانه سطوح مختلف مدیریت را تعریف کرده بود، اما به نمونه‌های راهبردی‌تر آنها نپرداخته بود. به‌ویژه، مشخص نبود که دست مدیران برای تصمیمات راهبردی در حوزه‌های مسئولیت خودشان تا چه اندازه باید باز باشد. هرچند، تبادل مرتب رهنمودها از طریق یادداشت‌های یکی از معاونان مدیر صورت می‌گرفت، اما در عمل این رهنمودها

یا نامشخص بود یا مورد کم‌توجهی قرار می‌گرفت. نبود عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد عینی و ملموس در پایین بودن امتیاز محتوا بازتاب داشت، درحالی‌که نبود سیستم‌های مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات خود را در امتیازات یکپارچگی و قابلیت مدیریت نشان می‌داد.

در سال‌های اخیر به جنبه رفتاری مدیریت عملکرد توجه کافی نشده است. دانشکده با انتصاب مدیر جدید و ایجاد برنامه‌های راهبردی شرکتی، اقدامات اصلاحی خود را روی جنبه ساختاری متمرکز ساخته بود. مدیران به گروه خاص خودشان و نه لزوماً به دانشکده، درکل احساس مسئولیت می‌کردند. در دوره رهبری پیشین دانشکده آموزش به سبک مدیریت نوین ارتقا نیافته بود. چنان‌که اظهار می‌شد، علت پایین بودن امتیاز جهت‌گیری اقدام یا همان اقدام‌مداری، این بود که به‌طور عمده، مدیریت دانشکده متشکل از دانشگاهیانی بود که اغلب برخلاف کارورزان، وقت بسیار زیادی را تا پیش از هرگونه اقدام صرف اندیشیدن به مسائل می‌کنند.

به‌نظر می‌رسید که امتیاز برقراری ارتباط تا حدودی بالا بود، چرا که دو شعبه دانشکده در فاصله‌ای دور از هم قرار داشتند. اما مدیر و معاونان دانشکده اهمیتی ویژه برای بازدید مرتب از شعبه‌ها و برگزاری جلسات و بحث و گفت‌وگو با مدیران محلی، قائل بودند. سرانجام ثابت شد که حوزه اصلی مشکل‌زا برای دانشکده آموزش تجارت هماهنگی است. ریشه عدم هماهنگی این بود که ساختار انگیزشی جاری منسوخ شده بود و دیگر مقررات دولت دست سازمان را در این زمینه چندان باز نمی‌گذاشت.

انحراف معیار در مورد امتیازات (جدول ۲-۱۶)، که نشان‌دهنده میزان موافقت پاسخ‌گویان (انحراف کم) یا مخالفت پاسخ‌گویان (انحراف زیاد) است، تا حدودی زیاد بود. علت آن به این واقعیت برمی‌گشت که مدیریت دانشکده وقت زیادی را برای بحث درباره مدیریت عملکرد نگذاشته بود. درواقع، این کارگاه مشترک از نخستین جلساتی بود که با حضور همه اعضای دانشکده چه از شعبه دارالسلام و چه از شعبه دودوما برگزار می‌شد و در آن، رفتار عملکردمحور مطلوب مورد بحث و بررسی قرار می‌گرفت. جالب اینکه امتیازات پاسخ‌گویان شعبه‌های مختلف با یکدیگر متفاوت بود (نمودار ۳-۱۶).



نمودار ۳-۱۶ نمودار راداری PNA با امتیازات تفکیکی دو شعبه دانشکده آموزش تجارت

هرچند، شکل نمودار راداری در هر دو مورد تقریباً یکسان بود، اما امتیازات مربوط به شعبه دودوما بسیار کمتر از شعبه دارالسلام بود. مدیران مستقر در دودوما، اغلب احساس می‌کردند که در حاشیه قرار گرفته‌اند، زیرا بسیاری از تصمیم‌گیری‌های راهبردی مهم در دارالسلام و بدون مشورت با آنها صورت می‌گرفت. از آنجاکه مدیر دانشکده و یکی از معاونان او در پایتخت مستقر بودند، همان‌طور که در مورد هیئت رئیسه نیز این‌گونه بود، مرکز قدرت دانشکده آشکارا دور از دودوما واقع شده بود. به گفته پاسخ‌گویان دودوما، تمایل آنها برای اصلاح وضع کنونی بیش از تمایل خشک‌وخالی است و به‌خوبی می‌دانند که کارهای زیادی باید صورت گیرد. نتیجه جلسه آن بود که اقدام اصلاحی نه فقط برای دودوما موضوعیت دارد، بلکه به مسئولیت کل دانشکده برمی‌گردد و در نتیجه، تلاش مدیران هر دو شعبه را می‌طلبد.

۳-۶-۱۶ ایجاد نظام مدیریت راهبردی عملکرد برای دانشکده آموزش تجارت

در جریان برگزاری کارگاه سه‌روزه، برای اصلاح وضع کنونی و هدایت دانشکده در مسیر سازمان عملکردمحور، راه‌های چندی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. عاقبت تصمیم گرفته شد که امکان تبدیل گروه‌های آموزشی به مراکز هزینه با وظایف، مسئولیت‌ها و بودجه هزینه‌ای که به‌روشنی تعریف شده باشند، بررسی شود. این کار میزان مسئولیت هریک از افراد را مشخص می‌کرد. همچنین، گروه مدیریت مقرر داشت که در آینده، تمامی ارتباطات درون دانشکده، به‌ویژه میان دو شعبه، مدیر دانشکده و معاونان دیگر اعضای گروه مدیریت و به‌طور کلی، میان خود اعضای گروه مدیریت، با ویژگی گفت‌وگوی مستمر صورت گیرد. به این ترتیب، باید ارتباط یک‌سویه جای خود را به ارتباط دوسویه دهد و هر دو طرف به یکدیگر گوش فرادهند و از حق جایگاه نهاده‌ای مناسب برخوردار باشند. چنین رویه‌ای به تبادل بهتر اطلاعات و انتقال دانش می‌انجامد.

دانشکده آموزش تجارت در جنبه‌های ساختاری امتیازاتی بیش از جنبه‌های رفتاری کسب کرده بود، اما موافق بود که ابتدا اصلاح اطلاعات عملکرد ساختاری دانشکده را آغاز کند، به این دلیل که اطلاعات عملکرد باید همخوانی بیشتری با ساختار مسئولیت داشته باشد تا مدیران بتوانند سبک مدیریت، اقدام و ارتباط خود را بر مبنای آن پایه‌ریزی کنند. مدیریت عملکرد باید شاخص‌های عملکرد را که بر اجرای اهداف راهبردی در تمامی سطوح سازمان نظارت دارند، دربرمی‌گرفت تا مدیران به نتایج دانشکده آموزش تجارت بیشتر احساس مسئولیت کنند.

اولین فعالیت لازم برای اصلاح اطلاعات عملکرد دانشکده عبارت بود از بررسی ۲۶ هدف راهبردی گنجانده شده در برنامه راهبردی شرکتی تصمیم بر آن شد که نه همه اهداف، بلکه تنها از آن میان، ۱۰ هدفی که در بودجه سال آتی لحاظ شده و بیشترین اولویت را داشتند، مدنظر باشد، این اهداف به شرح زیر تدوین شدند:

۱. دسترسی بیشتر مشتریان دانشکده آموزش تجارت به آن با تأسیس مرکزی در

دیگر مناطق/ نواحی جغرافیایی تانزانیا؛

۲. تقویت سیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات نهادینه و آموزش؛

۳. ارزیابی اثرگذاری دوره تحصیلات و برنامه‌های آموزشی دانشکده آموزش تجارت بر بازار اصلاح، شناسایی و ارزیابی و برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی جدید؛
۴. اصلاح تدریس و یادگیری؛
۵. ارتقای جایگاه دانشکده؛
۶. عقلانی شدن منابع و مدیریت مالی، حفظ و بهتر شدن پایداری دانشکده؛
۷. ایجاد مهارت‌هایی جدید در زمینه نگارش طرح‌های پروژه برای کادر آموزشی؛
۸. تقویت برقراری ارتباط با بازار، میان شعبه‌های دانشکده و روابط عمومی؛
۹. تقویت، ارتقا و پایداری (ازلحاظ مالی) شعبه دودوما.

فرهنگ آموزش، پژوهش و مشاوره در زمینه کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای کوچک، باید ارتقا یابد. شرکت‌کنندگان در این کارگاه موافق بودند که در کل، این اهداف به اندازه کافی اسمارت نیستند، یعنی به اندازه کافی خاص، قابل سنجش، پذیرفتنی، واقع‌بینانه و بهنگام نیستند. در نتیجه، مدیران به چهار گروه تقسیم شدند و هر گروه به بررسی پنج تا شش هدف پرداخت. پس از چند ساعت، گروه‌ها بار دیگر گرد هم آمدند تا در مورد بازتدوین اهداف راهبردی به توافق برسند، که نتیجه آن به شرح زیر است:

۱. ایجاد امکان دسترسی بیشتر مشتریان دانشکده آموزش تجارت به این دانشکده از طریق ایجاد دست‌کم دو مرکز در دیگر مناطق / نواحی جغرافیایی تانزانیا تا ژوئن ۲۰۱۰. برای جامه عمل پوشاندن به نگرش و مأموریت دانشکده آموزش تجارت مبنی بر دسترسی بهتر مردم تانزانیا به خدمات این دانشکده، باید به مقدار بیشتری از پوشش خدمات دست یافت. این کار با تأسیس دست‌کم دو و شاید سه شعبه دیگر در کشور تا پنج سال آینده انجام خواهد پذیرفت. در مورد مکان این شعبه‌ها هنوز باید تصمیم گرفته شود، اما مکان‌های احتمالی مورد نظر مناطق شمال و جنوب تانزانیاست، چرا که هنوز دانشجویان این مناطق کشور به امکانات دانشکده آموزش تجارت به راحتی دسترسی ندارند.

۲. تقویت برنامه‌های سیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق ایجاد گروهی تمام‌عیار تا ژوئن ۲۰۰۶. فناوری اطلاعات و ارتباطات ابزاری مهم تلقی می‌شود که به کمک آن، بتوان برنامه‌های دانشکده را در حد بضاعت شمار بیشتری از دانشجویان قابل استفاده

کرد و نیز بر معروفیت دانشکده آموزش تجارت به‌عنوان پیشتاز عرصه آموزش افزود.

۳. ارزیابی اثرگذاری دوره تحصیلی و برنامه‌های آموزشی دانشکده آموزش تجارت بر بازار هر شش ماه یک بار، شناسایی و انجام اصلاحاتی در دوره‌ها و برنامه‌های موجود و ارائه دوره‌ها و برنامه‌های جدید. برای حفظ مرتبط و مناسب بودن خدمات دانشکده آموزش تجارت برای دانشجویان تانزانیا، باید برنامه‌های جاری این دانشکده در زمینه حمایت از دانش‌آموختگان آن برای کسب شغل پیوسته ارزیابی شود. اگر دانش‌آموختگان دانشکده آموزش تجارت زودتر از دانش‌آموختگان دیگر دانشکده‌ها یا دانشگاه‌ها اشتغال یابند، ارتباط و تناسب دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی دانشکده آموزش تجارت برای کسب و کارهای تانزانیا مناسب محسوب می‌شوند. براساس این ارزیابی، امکان اصلاح برنامه‌های جاری و نیز ایجاد و ارائه برنامه‌های جدید برای دانشجویان فراهم خواهد شد.

۴. اصلاح و بهبود مستمر آموزش و یادگیری. با اصلاح و بهبود مستمر کیفیت مدرسان و امکانات آموزش و یادگیری (مانند کلاس‌های درس و کتابخانه)، ارزش افزوده‌ای که دانشجویان از دانشکده آموزش تجارت دریافت می‌کنند، همواره افزایش خواهد یافت.

۵. ارتقای وضعیت و جایگاه دانشکده با تأمین معیارهای اعتبارنامه شورای ملی آموزش فنی تا سال ۲۰۰۹ و دستیابی به سطح نهم شورای ملی آموزش فنی ظرف مدت پنج سال. از آنجاکه اعتبارنامه شورای ملی آموزش فنی موقتی است، دریافت اعتبارنامه کامل و دائمی از سوی دانشکده آموزش تجارت بسیار اهمیت دارد تا از این رهگذر، بتواند به‌طور مستمر، برخی برنامه‌ها را ایجاد و ارائه کند. به دنبال اعتبارنامه، باید به سطوح کیفی بالاتر دست یافت، که با تلاش مستمر دانشکده برای معرفی خود به‌عنوان کانون برتری تناسب داشته باشد.

۶. حفظ و بهبود مستمر جایگاه مالی دانشکده. نبود منابع مالی لازم برای تداوم انجام عملیات و اصلاحات، از تهدیدهای همیشگی در تانزانیا محسوب می‌شود. از این‌رو، وضعیت مالی دانشکده، بذل توجه مدیریت را می‌طلبد.

۷. عقلایی و حفظ کردن تمام منابع دانشکده. به‌علت رشد سریع ثبت‌نام

دانشجویان، منابع دانشکده قسمت‌بندی و به‌صورت نابرابر در دو شعبه تقسیم شده است. بنابراین، شناسایی، بازتقسیم و نظارت در مورد این منابع ضرورت دارد.

۸. ایجاد مهارت‌های جدید در نگارش طرح‌های پروژه برای ۸۰ درصد کارکنان آموزشی ظرف مدت پنج سال. باید منابع مالی لازم برای برنامه یا آموزش جدید مجوز وزارت تجارت را کسب کند یا از حامیان مالی جذب شود و در پی آن باید با طرح پروژه‌ای روشن و حساب شده از آن پشتیبانی به‌عمل آید.

۹. استحکام‌بخشی و تقویت ارتباط میان شعبه‌ها. به‌علت فاصله مکانی زیاد میان دو شعبه کنونی و شعبه‌های آینده (هدف ۱) و نیز عدم اطمینان به امکانات اینترنت، باید به افزایش کیفیت برقراری ارتباطات توجهی خاص مبذول شود. از دلایل اهمیت این موضوع، ایجاد احساس تعلق به دانشکده آموزش مدیریت، جلب نظرها و افزایش اشتراک دانش برای اصلاح کیفیت عملیات دانشکده به‌طور کلی است.

۱۰. افزایش ثبت‌نام دانشجویان از طریق استحکام‌بخشی و تقویت بازاریابی و روابط عمومی. از آنجاکه رقابت از سوی دیگر نهادهای مربوط به تحصیلات عالی و دانشگاه‌ها رو به افزایش است، باید بازاریابی کارا و کارآمد در زمینه کیفیت و موارد ارائه مواد آموزشی دانشکده آموزش مدیریت در مورد حامیان مالی و دانشجویان بالقوه صورت گیرد.

۱۱. تقویت و ارتقای شعبه دودوما و قائل شدن مسئولیت مالی بیشتر برای آن. رشد مکان دودوما مطابق انتظار افراد نبوده، گرچه بی‌شک امکان آن در این بازار وجود دارد. بنابراین، باید امکانات شعبه دودوما بیشتر ارتقا یابد تا از مستعد رشد بودن این مکان اطمینان حاصل شود.

۱۲. ارتقای آموزش، پژوهش و مشاوره در زمینه کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای کوچک. نیازهای روزافزون کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و نیز تعدد شرکت‌های در شرف راه‌اندازی بر میزان تقاضای برنامه‌های اختصاصی می‌افزاید.

دومین فعالیت لازم برای اصلاح اطلاعات عملکرد دانشکده آموزش تجارت دربرگیرنده ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد ملموس برای اهداف راهبردی بود تا امکان آن برای گروه مدیریت فراهم شود که بر نحوه اجرای این اهداف نظارت کند. بار دیگر گروه‌های چهارگانه مدیران دست به کار شدند: آنها زیرمجموعه‌ای از این اهداف

راهبردی را در نظر گرفتند و به ایجاد سنجش‌هایی در مورد آن پرداختند، که در پی آن طی جلسه‌ای با حضور همه اعضا برای رسیدن به اجماع ارائه شد. جزئیات بیشتر دو نمونه از این اهداف راهبردی در پی آمده است.

اهداف ۱ و ۲: ارزیابی اثرگذاری دوره تحصیلی و برنامه‌های آموزشی دانشکده آموزش مدیریت بر بازار هر شش ماه یک بار، شناسایی و انجام اصلاحاتی در دوره‌ها و برنامه‌های موجود و ارائه دوره‌ها و برنامه‌های جدید.

عامل اساسی موفقیت (الف) - نتیجه: جذابیت دانش‌آموختگان.

شاخص کلیدی عملکرد (۱): قابلیت اشتغال دانش‌آموختگان.

شاخص کلیدی عملکرد (۲): پذیرش دانش‌آموختگان در آزمون‌های تخصصی و تحصیلات عالی.

عامل اساسی موفقیت (ب) - نتیجه: تناسب خوب دوره آموزشی - بازار کار.

شاخص کلیدی عملکرد (۱): پاسخ‌های مثبت از طرف ذی‌نفعان (کارفرمایان و دانشجویان).

شاخص کلیدی عملکرد (۲): ثبت‌نام دانشجویان.

عامل اساسی موفقیت (ج) - نتیجه: ارتقای تصویر دانشکده.

شاخص کلیدی عملکرد (۱): پاسخ‌های مثبت به تصویر دانشکده.

این هدف چند نتیجه دارد؛ اول آنکه برنامه‌های مرتبطی که با نیازهای بازار تانزانیا همخوانی دارد، بر جذابیت دانش‌آموختگان دانشکده آموزش تجارت نزد کارفرمایان و نهادهای آموزش عالی تانزانیا خواهد افزود. جذب این دانش‌آموختگان در بازار مشاغل و پذیرش آنها در برنامه‌های آموزش عالی، سریع‌تر و کامل‌تر از دانش‌آموختگان دیگر نهادها خواهد بود. مهم آن است که هم کارفرمایان و هم دانشجویان بالقوه بر تناسب مطلوب میان برنامه‌های دانشکده آموزش تجارت و تقاضاهای بازار کار اذعان داشته باشند و نیز درواقع، این دانشکده در کشور به‌عنوان دانشکده‌ای با کیفیت مطلوب قلمداد شود که در عرصه آموزش پیش‌تاز است. این موضوع به افزایش ثبت‌نام دانشجویان خواهد انجامید.

عامل اساسی موفقیت (د) - اقدام: بهبود برنامه‌های ارائه‌شونده.

شاخص کلیدی عملکرد (۱): افزایش ثبت‌نام در برنامه‌های اصلاح شده.

عامل اساسی موفقیت (ه) - اقدام: برنامه‌های جدید ارائه‌شونده.
شاخص کلیدی عملکرد (۱): ثبت‌نام در برنامه‌های جدید.
عامل اساسی موفقیت (و) - اقدام: بسیج منابع مالی، انسانی و کالبدی.
شاخص کلیدی عملکرد (۱): فضای بودجه برای برنامه‌های جدید و اصلاح شده.
شاخص کلیدی عملکرد (۲): نسبت دانشجو/مدرس.
شاخص کلیدی عملکرد (۳): تعداد کلاس‌های درس موجود.
در نتیجه ارزیابی شش‌ماهه، چه‌بسا باید برنامه‌های کنونی اصلاح شوند تا همخوانی آنها با بازار کار و تقاضاهای آموزشی بهبود یابد و برنامه‌هایی جدید برای دانشجویان دانشکده آموزش تجارت ارائه شود. به‌منظور موفقیت در تطبیق برنامه‌های ارائه‌شونده دانشکده آموزش تجارت، باید امکانات و فضای بودجه موجود باشند و به‌گونه‌ای اثربخش، به‌کار گرفته شوند. برای نمونه، از طریق کاهش نسبت دانشجو/مدرس (به‌این ترتیب، به دانشجویان از جانب مدرس توجه شخصی بیشتری خواهد شد).
هدف ۴: اصلاح و بهبود مستمر آموزش و یادگیری.
عامل اساسی موفقیت (الف) - نتیجه: افزایش کارایی و اثربخشی آموزش.
شاخص کلیدی عملکرد (۱): افزایش لبه رقابت.
شاخص کلیدی عملکرد (۲): ثبت‌نام دانشجویان.
شاخص کلیدی عملکرد (۳): تصویر دانشکده.
عامل اساسی موفقیت (ب) - نتیجه: بهبود عملکرد دانشجویان.
شاخص کلیدی عملکرد (۱): میزان قبولی دانشجویان.
این هدف دو نتیجه دارد: آموزش و یادگیری بهتر. جذب بهتر دانش‌آموختگان دانشکده آموزش تجارت در بازار مشاغل به‌خوبی نشان می‌دهد که دانشجویان این دانشکده از آموزش با کیفیت بهتر سود جسته‌اند و از این‌رو، دانش‌پذیر و واجد شرایط محسوب می‌شوند. این جریان تصویر و معروفیت دانشکده آموزش تجارت را تقویت می‌کند و در نتیجه، به افزایش ثبت‌نام دانشجویان منجر می‌شود. عملکرد دانشجویان نشان می‌دهد که توانایی‌های یادگیری آنها بهبود یافته که در قبولی بیشتر آنها در امتحانات نمود می‌یابد.

عامل اساسی موفقیت (ج) - اقدام: بهبود کیفی مربی.
 شاخص کلیدی عملکرد (۱): رضایت دانشجویان از مربیان.
 شاخص کلیدی عملکرد (۲): ارزیابی کیفی مربیان.
 شاخص کلیدی عملکرد (۳): سطح قابلیت کارکنان آموزشی.
 به منظور بهبود کیفیت آموزش، باید کیفیت مربیان دانشکده آموزش تجارت افزایش یابد. با نظرخواهی از دانشجویان درباره کیفیت کار معلمان و نیز ارزیابی عینی (برای مثال با مکلف کردن معلمان به کسب صلاحیت‌ها و مدارک بالاتر) و ارزشیابی ذهنی (برای مثال با اجازه حضور دیگر معلمان در کلاس‌ها هنگام تدریس، برای مقاصد ارزشیابی)، می‌توان قابلیت مربیان را سنجید.

عامل اساسی موفقیت (د) - اقدام: بهبود کیفی امکانات آموزش.
 شاخص کلیدی عملکرد (۱): شکایات دانشجویان در مورد امکانات.
 عامل اساسی موفقیت (ه) - اقدام: بهبود محیط آموزش و یادگیری.
 شاخص کلیدی عملکرد (۱): بهره‌گیری از ابزار و امکانات آموزش و یادگیری.
 یکی دیگر از اقدامات مهم عبارت است از اصلاح و بهبود امکانات آموزش از طریق، برای مثال ارائه ابزار یادگیری و تجهیزات بهتر و نظارت بر استفاده از آنها. به این ترتیب، شکایات دانشجویان در زمینه کیفیت این امکانات کاهش می‌یابد.

با ایجاد دومین برنامه راهبردی شرکتی و برگزاری کارگاه مدیریت عملکرد، دانشکده آموزش تجارت نخستین گام‌های نویدبخش خود را در راستای نظام مدیریت راهبردی عملکرد برداشته است. گام‌های دیگری به شرح ذیل نیز باید برداشته شود:

- نهایی شدن ایجاد عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد؛
- انتخاب شاخص‌هایی که دانشکده خواهان آغاز کار در سال آتی با آنهاست؛
- تبدیل آنها به سطوح پایین‌تر در سازمان؛
- حصول اطمینان از سنجش و گزارش ماهانه این شاخص‌ها؛
- بررسی مرتب شاخص‌ها به منظور پایه‌ریزی اقدام بر مبنای آنها.

افزون بر اینها، در جریان برگزاری کارگاه، چند فعالیت پیگیری نیز شناسایی شد، مانند بررسی و تعیین ساختار مسئولیت دانشکده، بحث و بررسی پیرامون آنکه آیا

یکایک مدیران صرفاً نماینده گروه خود در جلسات گروه مدیریت باشند یا پاسخ‌گوی نتیجه کلی دانشکده آموزش تجارت و همچنین، شناسایی ساختارهای ارتباطی بهتر، که بررسی ماهیت گفت‌وگوی مستمر را شامل می‌شود.

تاریخچه اصلاحات اخیر در بخش دولتی تانزانیا نشان‌دهنده نتایجی به‌هم‌ریخته است. گام‌های متعدد رو به جلو برداشته شده، اما درکل پیشرفت اصلاحات کند به‌نظر می‌رسد. یکی از توجیحات احتمالی عبارت است از آنکه بخش دولتی تانزانیا در اجرای اصلاحات با احتیاط و دست‌به‌عصا حرکت کرده است و به تمامی نقاط کور و مشکلات موجود در فرایند اصلاحات نپرداخته است (Clarke and Wood, 2001; Ronsholt and Andrews, 2005). گروه مدیریت دانشکده آموزش تجارت اطمینان دارد که از طریق مدیریت عملکرد، اصلاحات در این دانشکده پیشرفتی چشمگیر خواهد داشت و از آن‌گذشته، این سازمان آماده چالش‌های پیش‌روست.

نکات کلیدی

- اینک کشورهای در حال توسعه درمی‌یابند که مدیریت عملکرد می‌تواند برای بهبود اجرای سیاست‌های توسعه معطوف به کاهش فقر درخور اهمیت باشد.
- کشورهای در حال توسعه به همگنی کشورهای توسعه‌یافته نیستند، از این‌رو، باید فنی همچون مدیریت عملکرد را با شرایط محلی مناسب‌سازی کرد، این کار باید با توجه به فرهنگ محلی انجام پذیرد.
- افزایش علایق و توجه به مدیریت عملکرد و به‌ویژه برگ‌ثبت امتیازات متوازن، نشانه‌ای است مبنی بر آنکه این مفهوم، در کشورهای در حال توسعه، برای کلیه سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی مناسب است.
- برای پیشرفت کشورهای نوظهور، بهره‌گیری سازمان‌های در حال توسعه از تجارب سازمان‌های دنیای توسعه‌یافته در زمینه مدیریت عملکرد ضروری است.

منابع و مآخذ

- Abdel Aziz, A. E., Dixon, R. and Ragheb, M. A. (2005). *The Contemporary Performance Measurement Techniques in Egypt: A Contingency Approach*, Paper Presented During the EDHEC Conference, Nice, September.
- Akbar, Y. H. and Samii, M. (2005). "Emerging Markets and International Business: a Research Agenda", *Thunderbird International Business Review*, 47 (4), 389-396.
- Anand, S. (2005). *Challenges in Implementing the Balanced Scorecard in India/Asia*, Presentation on www.cedar.com
- Anand, M., Sahay, B. S. and Saha, S. (2005). "Balanced Scorecard in Indian Companies", *Journal of Decision Makers*, 30 (2), 11-25.
- Anderson, S. W. and Lanen, W. N. (1999). "Economic Transition, Strategy and the Evolution of Management Accounting Practices: the Case of India", *Accounting, Organisations and Society*, 24 (5&6), 379-412.
- Aycan, Z. (2002). "Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities", In: W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes and D. N. Sattler (eds), *Online Reading in Psychology and Culture*, Unit 5, Chapter 8. Bellingham: Washington Center for Cross-cultural Research, Western Washington University.
- CBE (2000). *Strategic Corporate Plan 2000101-2004105*, Dar Es Salaam: College of Business Administration.
- CBE (2003). *Facts and Figures*, Dar Es Salaam: College of Business Administration, October.
- CBE (2005). *CBE Strategic Corporate Plan for 2005106-2009110*, Dar Es Salaam: College of Business Administration.
- Clarke, J. and Wood, D. (2001). "New public Management and Development: the Case of Public Service Reform in Tanzania and Uganda", In W. McCourt and M. Minogue (eds.), *The Internationalization of Public Management: Reinventing the Third World State*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Creelman, J. and Makhijani, N. (2005). *Mastering Business in Asia: Succeeding with the Balanced Scorecard*, Singapore: Wiley Asia.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. and Sullivan, D. P. (2004). *International Business*, 10th edn., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Farashahi, M. and Molz, R. (2004). "A Framework for multilevel Organisational Analysis in Developing Countries", *International Journal of Commerce and Management*, 14 (1), 59-78.

- Farashahi, M., Hafso, T. and Molz, R. (2005). "Institutionalized Norms of Conducting Research and social Realities: a Research Synthesis of empirical works from 1983 to 2002", *International Journal of Management Review*, 7 (1), 1-24.
- Hartog, D. N., House, R. J. and Hanges, P. J. (1999). "Culture Specific and cross Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/ Transformational Leadership Universally Endorsed?" *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations*, 2nd edn. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. and Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Hopper, T, Wickramasinghe, D., Tsamenyi, M. and Uddin, S. (2003). "The state they're in", *Financial Management*, June, 16-19.
- Joshi, P. L. (2001). "The International Diffusion of New Management Accounting Practices: The Case of India". *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10 (1), 85-109.
- Kaufmann, D. (1999). *Governance Matters, Policy Research Working Paper 2196*, Washington DC: World Bank.
- Kanungo, R. N. and Jaeger, A. M. (eds.) (1990). *Managing in Developing Countries*, London: Routledge.
- Kedia, B. L. and Bhagat, R. S. (1988). "Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management", *Academy of Management Review*, 3 (4), 559-571.
- Khoza, R. J. and Adam, M. (2005). *The Power of Governance: Enhancing the Performance of State-owned Enterprises*, Hyde Park/Rivonia: Pan Macmillan and Business in Africa.
- Malinga, G. (2004). *Current State and Future Developments of Performance Management in Kenya*, Paper, Maastricht School of Management.
- McCourt, W. (2002). "New Public Management in Developing Countries", In K. McLaughlin, S. Osborne and E. Ferlie (eds.), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, London, Routledge.
- Mendonca, M. and Kanungo, R. N. (1996). "Impact of Culture on Performance Management in Developing Countries", *International Journal of Manpower*, 17 (4/5), 65-75.
- Monteiro, J. O. (2002). *Public Administration and Management Innovation in Developing Countries: Institutional and Organisational Restructuring of the*

- Civil Service in Developing Countries*, Working Paper, Maputo.
- Motswiane, M. (2004). *Current State and Future Developments of Performance Management in South Africa*, Paper, Maastricht School of Management.
- Mwita, J. I. (2000). "Performance Management Model, a Systems-based Approach to Public Service Quality", *International Journal of Public Sector Management*, 13 (1), 19-37.
- National Geographic (2005). *Africa In Fact: A Continent's Numbers Tell its Story*, September.
- Nemachena, W. Z. (2004). *urrent State and Future Developments of Performance Management in Zimbabwe*, Paper, Maastricht School of Management.
- Pacek, N. and Thorniley, D. (2004). *Emerging Markets: Lessons for Business Success and the Outlook for Different Markets*, London: Economist Publications.
- Pandey, I. M. (2005). "Balanced Scorecard: Myth and Reality", *Vikalpa*, 30, 1, 51-66.
- Piercy, N. F., Low, G. S. and Cravens, D. W. (2004). "Examining the Effectiveness of Sales Management Control Practices in Developing Countries", *Journal of World Business*, 39,255-267.
- Polidano, C. (1999). *The New Public Management in Developing Countries*, IDPM Public Policy and Management Working Paper no. 13, November.
- Ronsholt, F. E. and M. Andrews (2005). "Getting it Together ... or not: An Analysis of the early Period of Tanzania's Move Towards Adopting Performance Management Systems", *International Journal of Public Administration*, 28, 313-336.
- Schacter, M. (2002). *Public Sector Reform in Developing Countries: Issues, Lessons and Future Directions*, Ottawa: Institute on Governance, www. iog. ca.
- Stede, W. A. van der (2003). "The Effect of National Culture on Management Control and Incentive System Design in Multi-business Firms: Evidence of Intracorporate Isomorphism", *European Accounting Review*, 12 (2), 263-285.
- Tessema, A. M. (2005). *Performance Management Tools: Is the Balanced Scorecard Applicable in Public Enterprises in Ethiopia?* Thesis, Maastricht School of Management.
- Trompenaars, E and Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*, Chichester: Capstone.
- Waal, A. A. de (2006). "The Role of Behavioural Factors and National Cultures in Creating Effective Performance Management Systems", *Systemic Practice and Action*, 19, 1.

Waal, A. A. de and Augustin, B. (2005). *Is the Balanced Scorecard Applicable in Burkina*

Faso's State-Owned Companies? Paper for EDHEC Conference, Nice, September.

Waweru, N. M., Hoque, Z. and Uliana, E. (2004). "Management Accounting Change in South Africa, Case Studies from Retail Services", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17 (5), 675-704.

Xiaoming, L. (2005). *Performance Management in China*, Paper, Maastricht School of Management.

Zagersek, H., Jaklic, M. and Stough, Mj. (2004). "Comparing Leadership Practices Between the United States, Nigeria, and Slovenia: does Culture Matter?" *International Journal of Cross Cultural Management*, 11 (2), 16-34.

سرنام‌ها و اختصارات

| | |
|---------|---|
| BPM | مدیریت عملکرد کسب و کار |
| BSC | برگ ثبت امتیازات متوازن |
| CPM | مدیریت عملکرد شرکت |
| CPO | ریاست بخش عملکرد |
| CSF | عامل اساسی موفقیت |
| DSS | نظام پشتیبانی از تصمیم‌گیری |
| EBIT | عایدات پیش از کسر بهره و مالیات |
| EFQM | بنیاد مدیریت کیفی اروپا |
| EIS | نظام اطلاعات اجرایی |
| EPM | مدیریت عملکرد بنگاه اقتصادی |
| ERP | برنامه‌ریزی منابع بنگاه اقتصادی |
| EVA™ | ارزش افزوده اقتصادی |
| FTE | معادل تمام‌وقت |
| HRM | مدیریت منابع انسانی |
| IAS/FRS | استانداردهای حسابداری بین‌المللی / گزارش‌دهی مالی |
| ICT | فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| KPI | معرف کلیدی عملکرد |
| MIS | نظام اطلاعات مدیریت |
| NPM | مدیریت دولتی جدید |
| OLAP | پردازش تحلیلی آن‌لاین |
| PAM | مدل هماهنگی عملکرد |
| PMA | تحلیل مدیریت عملکرد |
| RIW | بازگشتی به محل کار |

| | |
|------|--------------------------------|
| ROI | بازده سرمایه‌گذاری |
| SME | بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط |
| STAP | راهبرد، اقدام و حمایت |
| TQM | مدیریت کیفیت کل |
| XML | زبان نشانه‌گذاری توسعه‌پذیر |
| XMLR | زبان گزارش تجاری توسعه‌پذیر |