

بنام خدا

عنوان مقاله: بررسی تحلیلی برخی مفاهیم مرتبط با عملکرد

(سنجش عملکرد، بازرسی و نظارت بر عملکرد، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد)

دکتر علاءالدین رفیعزاده

چکیده

بی‌گمان، توجه به فلسفه وجودی مفاهیم مطرح شده در حوزه‌های مختلف علمی و استفاده درست از آن‌ها لازمه موفقیت در درک درست و بکارگیری صحیح آن‌هاست. مفاهیم؛ عملکرد، بازرسی عملکرد، سنجش عملکرد، نظارت بر عملکرد، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد از جمله مفاهیمی هستند که متأسفانه در برخی موارد مشاهده می‌شود که؛ به جای یکدیگر استفاده شده و مشکلاتی را در مرحله اجرا به وجود می‌آورد. بنابراین نگارنده، در این مقاله مفاهیم مطرح شده را با استفاده از دیدگاه‌های مختلف مورد تحلیل قرار داده و نقاط اشتراک، افتراق و ارتباط آن‌ها را در قالب مدل P5 ارائه داده است.

واژگان کلیدی

عملکرد، بازرسی عملکرد، سنجش عملکرد، نظارت بر عملکرد، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد

مقدمه

در سال‌های اخیر در خصوص مفهوم مدیریت عملکرد^۱، اهمیت و ضرورت و رویکردهای مطرح در این رابطه، ادبیات علمی تقریباً جامعی انتشار یافته است. در حال حاضر صاحب‌نظران مدیریت نیز از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمانها به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یاد می‌کنند.

در برخی ادبیات علمی و اجرایی، وقتی صحبت از مدیریت عملکرد می‌شود، در بسیاری موارد با افرادی مواجه می‌شویم که به اشتباه این مفهوم را معادل ارزیابی عملکرد می‌دانند و بدتر از آن جایگاهی برای سنجش و نظارت بر عملکرد قائل نیستند در صورتی که همه این مفاهیم دارای فلسفه علمی جداگانه‌ای بوده و اهداف خاصی را دنبال می‌کنند و وقتی صحبت از مدیریت عملکرد می‌کنیم، نیازمند به کارگیری تمام مفاهیم مذکور در عمل هستیم. در این رابطه مفاهیم؛ عملکرد، بازرسی عملکرد، سنجش عملکرد، نظارت بر عملکرد، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد از جمله مفاهیمی هستند که متأسفانه در برخی موارد مشاهده می‌شود که؛ به جای یکدیگر استفاده شده و مشکلاتی را در مرحله اجرا به وجود می‌آورد. بنابراین در این مقاله قصد داریم مفاهیم مطرح شده را با استفاده از دیدگاه‌های مختلف مورد تحلیل قرار داده و نقاط اشتراک، افتراق و ارتباط آن‌ها را تحلیل نموده و مدلی در این رابطه که نشان دهنده تعامل و ارتباط بین این مفاهیم است، راه ارائه دهیم.

عملکرد^۱

تعاریف مختلفی از سوی صاحب‌نظران در خصوص عملکرد ارائه شده است که هرکدام ناظر به جنبه‌ایی خاص از عملکرد می‌باشد. آرمسترانگ^۲ به نقل از هولتون و بیتز^۳ (۱۹۹۵) اشاره دارد که؛ عملکرد دارای یک ساختار چند بعدی است که ارزیابی آن بسته به انواع عوامل، متفاوت است. می‌توان عملکرد را فقط سابقه نتایج حاصله تلقی کرد. از نظر فردی، عملکرد، سابقه موفقیت‌های یک فرد است. کین^۴ (۱۹۹۶) معتقد است عملکرد، چیزی است که فرد از خود به جا می‌گذارد و جدای از هدف است. برنادین^۵ (۱۹۹۶) و همکارانش معتقدند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود چون نتایج، قوی‌ترین رابطه را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش‌های اقتصادی دارد. (آرمسترانگ: ۱۳۸۵) سلطانی (۱۳۹۰) در این رابطه این‌گونه تحلیل می‌کند که؛ وقتی صحبت از عملکرد می‌شود نتیجه کار بدست آمده به ذهن متبادر می‌گردد در زمینه عملکرد، عده‌ایی عملکرد را برای فرایند انجام کار و نحوه انجام وظایف بکار می‌برند مثلاً اگر یک بازیکن، خوب بازی کند بدون توجه به نتیجه بازی، در خصوص بازی وی قضاوت می‌شود که بازیکن خوب ایفای نقش (عملکرد) می‌نماید و عملکرد خوبی دارد در طرح جامع ارزیابی عملکرد کارکنان، منظور از عملکرد هم نتایج بدست آمده و هم فرایند کاری می‌باشد یعنی در ارزیابی، چگونگی انجام کار، و به تعبیری فرایند کار با نتیجه حاصل شده از فرایند، توأمان عملکرد محسوب و در مورد آن قضاوت می‌شود. اوان ام برمن^۶ (۱۳۹۰) ضمن تعریف عملکرد به عنوان استفاده موثر و کارا از منابع به منظور دستیابی به نتایج و اثربخشی، بین تعریف عملکرد در بخش دولتی و بخش خصوصی تفاوت قائل است و اعتقاد دارد که؛ میزان تاکید بر اثربخشی و کارایی در سازمان - های دولتی، غیرانتفاعی و انتفاعی یکسان نیست. در بخش دولتی، اثربخشی اغلب از اهمیت بالا و فوق‌العاده‌ایی برخوردار است. مثلاً، انتظار می‌رود دولت ۹۱۱ خدمت ضروری را به سرعت پاسخ گوید، معلمان به خوبی تدریس کنند، ترافیک روان باشد، موزه‌ها باز باشد، فضا پیمایا پرواز کنند، آلودگی‌های محیط زیست تعدیل شوند و سامانه‌های دفاعی به خوبی عمل کنند. به اعتقاد ایشان اگرچه کارایی نیز اهمیت دارد اما اهمیت آن از اثربخشی، کمتر است. نکته دیگری که در ارتباط با عملکرد بخش دولتی مطرح است این است که؛ عدالت^۷ تا چه اندازه برای آن‌ها به منزله یک هدف مهم مطرح است. دونیک^۸ (۲۰۰۵) نیز به متفاوت بودن مفهوم عملکرد در بخش‌های دولتی و خصوصی اشاره می‌کند. ایشان عملکرد را با در نظر گرفتن دو مولفه؛ «کیفیت انجام فعالیت‌ها» و «کیفیت نتایج به دست آمده» در ۴ مفهوم جداگانه تشریح می‌کند؛ اولین دیدگاه در عملکرد بر قصد و نیت در انجام وظایف به وسیله عامل اجرا تمرکز دارد. (P_۱) عملکرد شامل همه فعالیت‌هایی می‌شود که به اجرا مرتبط هستند. یک گشت پلیس، یک کمپ ترک اعتیاد، درمان یک بیماری، تدریس یک درس، قضاوت در دادگاه، همگی مثال‌هایی برای عملکردها، صرف نظر از اینکه موفق باشند یا نه! عملکرد در بخش دولتی یک رفتار کاملاً عمدی است. چنین مفاهیمی با ماهیت و طبیعت عملکرد مرتبط بوده و بسیار گسترده هستند. بعد دیگر مفهوم عملکرد محتوی ارزش‌های قضائیتی است. عملکرد می‌تواند از لحاظ کیفی بالا یا پایین باشد. اول، وقتی عملکرد درباره کیفیت انجام باشد، و زیاد درباره کیفیت رسیدن و موفق شدن نیست عملکرد با شایستگی یا ظرفیت، مفهوم‌سازی می‌شود. (P_۲). تحت این فرضیات شایستگی بالا در اجرا، باعث ایجاد کیفیت بالاتر و بهتر در نتایج فعالیت‌ها در اغلب مواقع خواهد شد. عملکرد با شایستگی اجرای فعالیت‌ها در مؤسسات در ارتباط است. متون قابل توجهی در مورد عملکرد بالا در سازمان‌های بخش دولتی وجود دارد و دولت‌ها تقریباً عملکردهای برابری با ظرفیت‌های بالاتر در سازمان‌هایشان از خود نشان می‌دهند. دوم؛ زمانی که عملکرد درباره کیفیت رسیدن و درباره کیفیت اجرا نیست، عملکرد با نتایج، برابر است. (P_۳) در اینجا ظرفیت سازمان بر مفهوم متمرکز نیست. این دیدگاه که فقط بر نتایج تاکید دارد، دلالت بر موقعیت دارد در بسیاری از متون‌های مربوط به مدیریت دولتی نوین که در مورد عملکرد دیده می‌شود، شبیه به این هستند و در بلند مدت نتایج آنها ثابت است، و اصلاً مهم نیست که چگونه به این نتایج رسیده‌اند. سرانجام وقتی که مفهوم عملکرد با قصد و نیت برای هر دوی کیفیت فعالیت‌ها و کیفیت نتایج، با نتایج پایدار همراه خواهد شد، عملکرد به بهره‌وری سازمان اشاره دارد، در سازمانی که ظرفیت انجام کار وجود دارد و تبدیل این ظرفیت به نتایج -

^۱ Performance

^۲ Armstrong

^۳ Holton and Bates

^۴ Kane

^۵ Bernadiin

^۶ Evan M Berman

^۷ equity

^۸ Dunnick

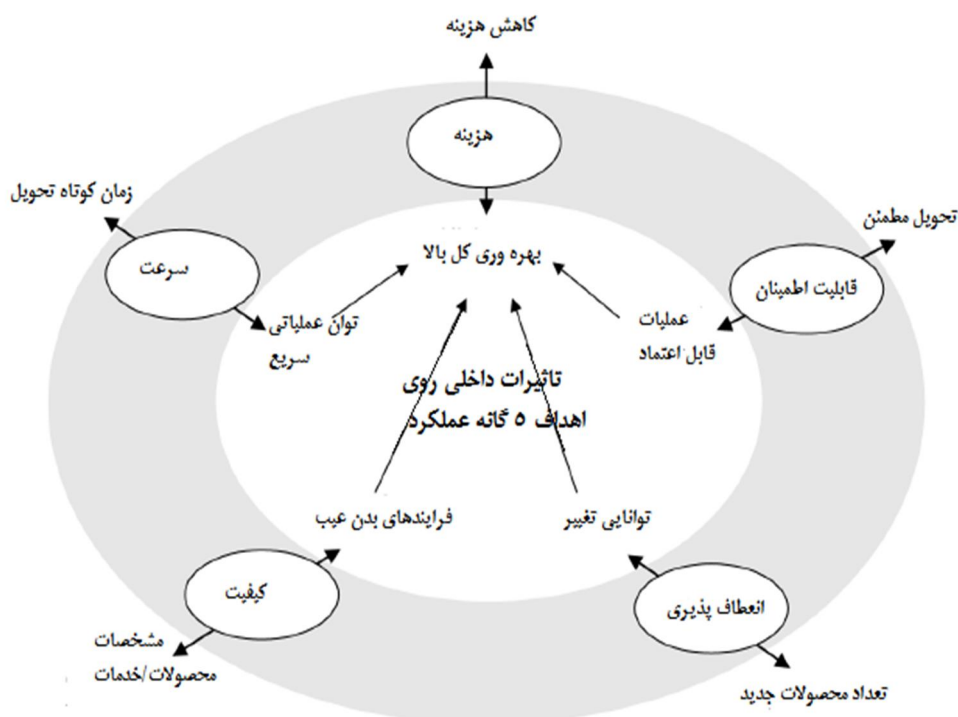
خروجی و پیامدها را شامل می شود. عملکرد در این بخش به آخرین مفهوم اشاره دارد. (P۴) خلاصه این تحلیل در قالب جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ چهار دیدگاه چگونگی درک عملکرد

آیا دیدگاه دلالت بر کیفیت نتایج دارد؟			
بله	خیر		آیا دیدگاه دلالت بر کیفیت فعالیت ها دارد؟
عملکرد به عنوان کالای خوب (P۳)	عملکرد به عنوان تولید (P۱)	خیر	
عملکرد به عنوان نتایج پایدار (P۴)	عملکرد به عنوان شایستگی / ظرفیت (P۲)	بله	

در نهایت تانگن^۱ (۲۰۰۴) در مقاله‌ای با عنوان «ابهام‌زدایی از مفاهیم عملکرد و بهره‌وری» به تحلیل این دو مفهوم پرداخته و عملکرد را مفهومی جامع‌تر و کامل‌تر از بهره‌وری فرض می‌کند و این‌گونه تحلیل می‌کند که؛ اگرچه بهره‌وری یک واژه چند بعدی است، ولی باید به خاطر داشت که این یک مفهوم نسبتاً خاص، مربوط به نسبت بین خروجی و ورودی است. عملکرد یک واژه گسترده‌تر از بهره‌وری است و مانند چتر، کلیه جنبه‌های اقتصادی و عملکردی را پوشش می‌دهد. این تقریباً شامل هر نوع هدف رقابتی و تعالی تولید است که دربرگیرنده؛ هزینه، انعطاف‌پذیری، سرعت، قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط است. عملکرد را می‌توان به عنوان یک واژه وسیع‌تر برای پوشش همه مفاهیمی که موفقیت یک شرکت و فعالیت‌های آن را شرح می‌دهد، در نظر گرفت. با این وجود، انواع عملکرد که یک شرکت خاص می‌کوشد آنرا محقق کند متناسب با هر شرکتی ویژه و خاص است. متغیرهای مذکور را می‌توان در قالب شکل شماره ۱ ترسیم کرد.

شکل شماره ۱ اهداف ۵ گانه عملکرد



جمع‌بندی ادبیات مطرح شده در خصوص مفهوم عملکرد را می‌توان در قالب جدول شماره ۲ خلاصه کرد.

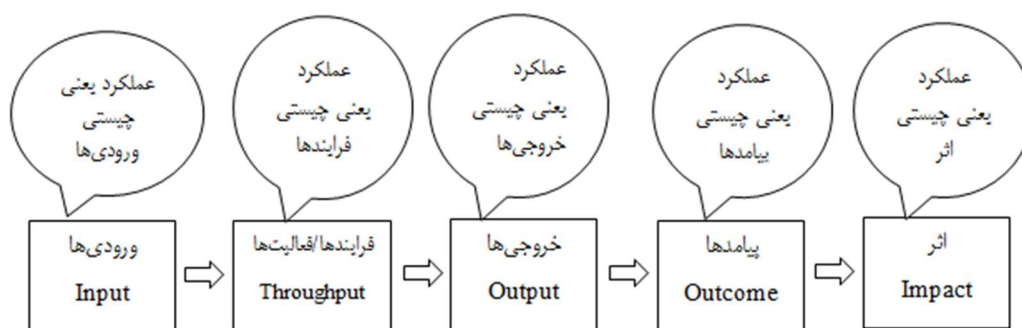
^۱Tangen

جدول شماره ۲ تعاریف عملکرد

منبع	تعریف
آرمسترانگ: ۱۳۸۵	عملکرد عبارتست از چیزی که شخص به عنوان سابقه از خود به جای می‌گذارد و صرف نظر از هدف به وجود می‌آید.
Gavrea: ۲۰۱۳ نورتون و کاپلان	عملکرد عبارت است از چیزی که شاخص‌های مالی و غیر مالی است که در قالب آن اطلاعاتی در خصوص میزان دستیابی به اهداف و نتایج ارائه می‌گردد.
Baker: ۱۹۹۰	عملکرد یک فرد اشاره دارد به میزان سهم هر فرد در دستیابی به اهداف سازمانی
سلطانی: ۱۳۹۰	عملکرد عبارت است از فرایند انجام کار. به عنوان مثال اگر بازیکنی خوب بازی کند بدون توجه به نتیجه بازی نسبت به وی قضاوت می‌شود که بازیکن عملکرد خوبی داشته است.
Murphy: ۱۹۹۵	عملکرد عبارت است از انجام هر آنچه که یک فرد به صورت روزانه انجام می‌دهد که در آینده منجر به نتایج قابل سنجش با ارزش در آینده می‌شود.
عباس‌زادگان: ۱۳۸۸	فرایندی است که ما برای هر یک از کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهیم تا دلایل واقعی موفقیت و یا مشکلات آنها مشخص شود. هدف، شناسایی علل مشکلات جهت حذف یا غلبه کردن بر آنها می‌باشد. این شناخت هر زمانی در طول سال و در تعامل با کارکنان حاصل می‌گردد.
رضائیان: ۱۳۹۰	طبق تعریف فرهنگ لغت آکسفورد، عملکرد یعنی هر آنچه که افراد و ماشین‌ها انجام می‌دهند در این فرهنگ لغت، این ادعا از طریق وارد شدن کلمه «اجرا و تحقق» نشان داده است.

با جمع بندی تعاریف ارائه شده در خصوص عملکرد، می‌توان نظریه پردازان را در سه گروه دسته بندی کرد. گروه اول؛ عملکرد را تمام اقدامات و فعالیت‌های یک فرد یا یک سازمان می‌دانند که در یک دوره زمانی معین انجام می‌گیرد. گروه دوم؛ عملکرد فرد و سازمان را صرفاً نتایج (ستاده، پیامد و اثر) حاصل شده می‌داند و توجهی به اقدامات صورت گرفته (ورودی‌ها) ندارند. گروه سوم، توجه به هر دو جنبه را ضروری می‌دانند از نظر این گروه، عملکرد، هم به معنی نتایج (ستاده^۱، پیامد^۲ و اثر^۳) کسب شده و هم به معنی رفتار (ورودی‌ها^۴ و فرایند^۵) صورت گرفته، می‌باشد. تعریف ارائه شده از سوی گروه سوم تعریف جامعی است که مطابق با چارچوب تمام مدل‌های ارزیابی عملکرد بوده و مبنای کار در استقرار نظام مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد. (رفیغ‌زاده: ۱۳۹۰) لذا در یک نگاه سیستمی می‌توان این گونه ترسیم کرد که در همه مراحل و سطوح سازمانی، مفهوم «عملکرد» جاری بوده و آن همان «چیزی» متغیرهای مطرح در هر مرحله می‌باشد و در قالب شکل شماره ۲ می‌توان ترسیم کرد.

شکل شماره ۲ مفهوم عملکرد با نگاه سیستمی



- ^۱ Output
- ^۲ Outcome
- ^۳ Impact
- ^۴ Input
- ^۵ throughput

سنجش عملکرد^۱

پس از تحلیل مفهوم عملکرد، به نظر می‌رسد سخن گفتن در مورد سنجش آن کار بسیار پیچیده‌ای نباشد، چرا که شناخت آنچه که می‌خواهیم سنجش نماییم، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در یک نگاه سنجش عملکرد به معنی جمع‌آوری سیستماتیک اطلاعات به وسیله مشاهدات و ثبت مباحث مربوط به عملکرد از چندین دیدگاه و منظر متفاوت می‌باشد. این موضوع می‌تواند یک دلیل علی باشد. به عنوان مثال داشتن یک قانون و یک نظم در یک مورد خاص نیازمند داده‌های خاص سازمانی است. این موضوع می‌تواند یک هدف سازمانی باشد، برای عنوان مثال نیاز به داده‌های سازمانی برای بهبود وضعیت سازمان داشته باشد. (Wouter and others: ۲۰۱۰) میلر^۲ (۲۰۰۹) سنجش را فعالیت یا فرایندی فرض می‌کند که به دنبال سنجش تعداد اقدامات صورت گرفته مطابق نقشی که هر یک از پدیده‌ها ایفا می‌کنند، است. آزبورن و گیبلر^۳ (۱۹۹۲) سنجش و اندازه‌گیری عملکرد را به عنوان مقدمه ارزیابی عملکرد فرض کرده و اهمیت فوق‌العاده‌ای نسبت به آن قائل است. ایشان در باب سنجش و اندازه‌گیری عملکرد این‌گونه استدلال می‌کند که: اگر شما نتوانید عملکرد را اندازه‌گیری کنید، نمی‌توانید آن را درک کنید. اگر شما نتوانید آن را درک کنید، نمی‌توانید آن را کنترل کنید. اگر نتوانید آن را کنترل کنید، نمی‌توانید آن را بهبود بخشید. اگر کارکنان بدانند که شما قصد اندازه‌گیری عملکرد آن‌ها را دارید، آن‌ها کار خود را به خوبی انجام می‌دهند. اگر شما نتایج را اندازه‌گیری نکنید، نمی‌توانید بین شکست و موفقیت فرق بگذارید. اگر شما متوجه موفقیت نباشید، نمی‌توانید به آن پاداش دهید. اگر به موفقیت پاداش ندهید، احتمالاً شکست را پاداش می‌دهید. اگر موفقیت را مورد قدردانی قرار ندهید، قادر نخواهید بود موفقیت را حفظ کنید. اگر متوجه موفقیت/شکست نشوید، نمی‌توانید از آن بیاموزید. اگر شکست را تشخیص ندهید، شما اشتباهات قبلی را تکرار نموده و منابع را هدر خواهید داد. اگر نتوانید نتایج را با منابع مصرف شده مرتبط کنید، آنچه هزینه واقعی می‌باشد را نمی‌توانید درک کنید. اگر هزینه واقعی را درک نکنید، نمی‌توانید مشخص کنید که آیا باید آن را انجام دهید یا آن را برون‌سپاری کنید. اگر نتوانید هزینه واقعی را بیان کنید، نمی‌توانید مقدار درست بهای قرارداد را تعیین نمایید. اگر نتوانید نتایج را نشان دهید، توانایی شما در برقراری ارتباط با ذینفعان مهم جهت استفاده از حمایت آن‌ها، تضعیف می‌شود. اگر نتوانید ثابت کنید که فرایند سازمانی، مواد اولیه و افرادی که در اختیار دارید، برای رسیدن به نتایج مناسب‌ترین هستند، عملکرد شما مورد سؤال قرار می‌گیرد. اگر نتوانید نشان دهید که در مقایسه با قبل یا رقبای خود، شما در موقعیت برابر یا بهتری می‌باشید، وظیفه پاسخگویی شما مورد سؤال قرار می‌گیرد. و اگر شما در مورد اینکه چه کسانی از عملکرد شما راضی / ناراضی هستند، اطلاعی نداشته باشید، ممکن است زمانی دچار تغییر شوید که لازم نمی‌باشد یا در حالت بدتر این که در مسیری گام بردارید که بنظر درست می‌آید، اما در حقیقت اشتباه می‌باشد. هالاچی^۴ (۲۰۰۵) به نقل از کینگ^۵ (۲۰۰۲) به پیچیدگی‌های سنجش عملکرد اشاره می‌کند و این پیچیدگی‌ها را در بخش دولتی حادثر فرض می‌کند و تصریح می‌کند که: تلاش برای اندازه‌گیری عملکرد دولت بسیار مشکل می‌باشد. ایشان این نکته را نیز اضافه می‌کند که دغدغه زیادی در بین محققان وجود دارد که دولت‌ها ممکن است رفتارهایشان را با معیارهای عملکرد اختیاری منطبق نموده تا مدیریت دولتی را بهبود بخشند، اما باید در نظر داشت که، تعهد به اندازه‌گیری عملکرد بایستی در کنار سوء عملکردهای احتمالی آن در نظر گرفته شود. در نهایت این بحث را می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که: سنجش و اندازه‌گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن این که خدمات سازمان تا چه حد جواب‌گوی نیازهای مردم، ارباب-رجوع و مشتری بوده و توانایی سازمان در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است. (رفیع‌زاده : ۱۳۹۲) لذا با نگاه سیستمی، جایگاه این مفهوم را نیز در قالب شکل شماره ۳ می‌توان ترسیم نمود.

نکته‌ایی که در این جا لازم است به آن اشاره شود، این است که سنجش و اندازه‌گیری عملکرد از طریق ابزارها و مکانیزم‌هایی انجام می‌گیرد، که در برخی ادبیات مورد بحث قرار گرفته است. یکی از مکانیزم‌های اصلی در این زمین بازرسی^۶ است. پس بازرسی، ابزار و مکانیزمی برای سنجش عملکرد می‌باشد.

^۱ Performance Measurement

^۲ Miller

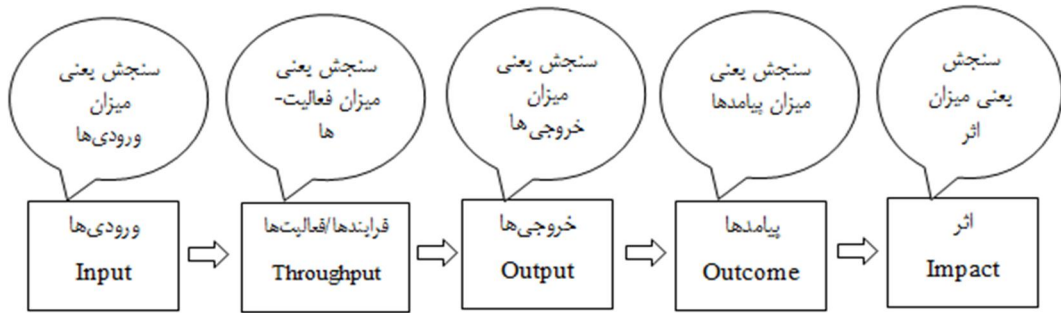
^۳ Osborne and Gaebler

^۴ Halachmi

^۵ King

^۶ Inspection

شکل شماره ۳ مفهوم سنجش با نگاه سیستمی

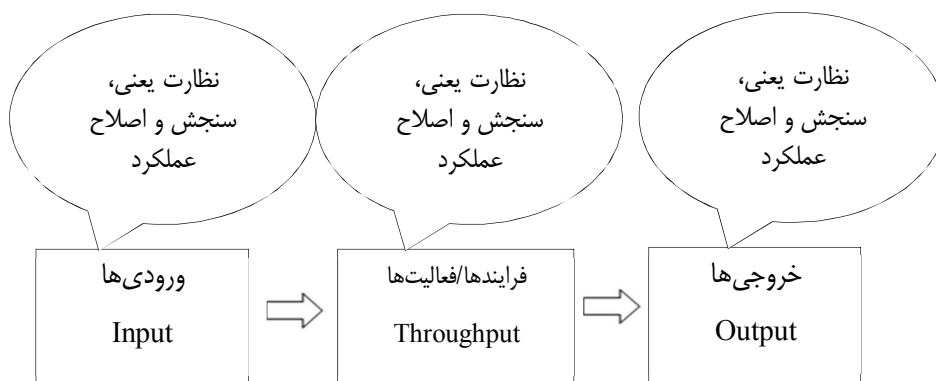


نظارت بر عملکرد^۱

واژه نظارت در المعجم‌المقاییس‌اللغه این گونه تعریف شده است؛ «نظارت از ماده نظر می‌باشد که به معنای نظر افکندن و تأمل و دقت در امری است. نظر به معنای تأمل در چیزی و معاینه کردن آن نیز می‌باشد» در اقرب‌الموارد آمده است؛ «النظاره، کلمه‌ایی است که عجم آن را به کار می‌برند و منظور از آن پاکیزه نمودن باغ و بستان است. بنابراین، نظارت همان مراقبت و کنترل یک چیز، از آفت و بیماری است». در فرهنگ لغت، نظارت در عربی به معنای زیرکی و فراست و در فارسی به معنای نظاره و نظر کردن و نگرستن آمده است و در علم مدیریت، نظارت به مفهوم فراهم‌سازی اطلاعات جهت اثربخشی مدیریت و به عنوان یکی از وظایف مهم مدیر تلقی می‌گردد. از نظر اصطلاحی، نظارت فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند و نتیجه این مقایسه، تصویر روشنی از تشابه یا تمایز بین این دو گروه از عوامل خواهد بود که در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد. تعاریف گوناگونی از نظارت ارائه شده است که در همه آن‌ها یک نقطه اشتراک وجود دارد و آن این است که، نظارت عبارت است؛ مقایسه بین آن-چه هست و آن‌چه باید باشد. عده‌ایی از نویسندگان علم مدیریت «نظارت» را چنین تعریف می‌کنند؛ «نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد برای بدست آوردن اطمینان از این‌که هدف‌های سازمان و طرح‌های اجرایی آن با کام‌یابی به انجام رسیده است». نظارت به مشاهده و بررسی مستمر به منظور کنترل و هدایت فعالیت‌های اعضاء و سازمان‌ها و واحدهای تابعه در اجرای صحیح خطمشی‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های ابلاغی، اطلاق می‌گردد. برخی از نظریه‌پردازان نیز اعتقاد دارند که نظارت چیزی جز ارسال پیام‌هایی که به طور موثر رفتار گیرنده پیام را تغییر می‌دهد نیست، به عبارت دیگر تلاش منظمی است در جهت نیل به اهداف استاندارد، بازخورد اطلاعات و مقایسه با استانداردهای تعیین شده. (رفیع‌زاده: ۱۳۹۲)

با جمع‌بندی تعاریف ارائه شده می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که؛ اولاً نظارت بایستی حین انجام کار صورت گیرد و ثانیاً این‌که، هدف اصلی از نظارت، صرفاً اصلاح و بهبود عملکرد است. لذا بر اساس دیدگاه سیستمی تمرکز اصلی در نظارت روی سه حوزه اول شکل شماره ۴ خواهد بود.

شکل شماره ۴ مفهوم نظارت با نگاه سیستمی



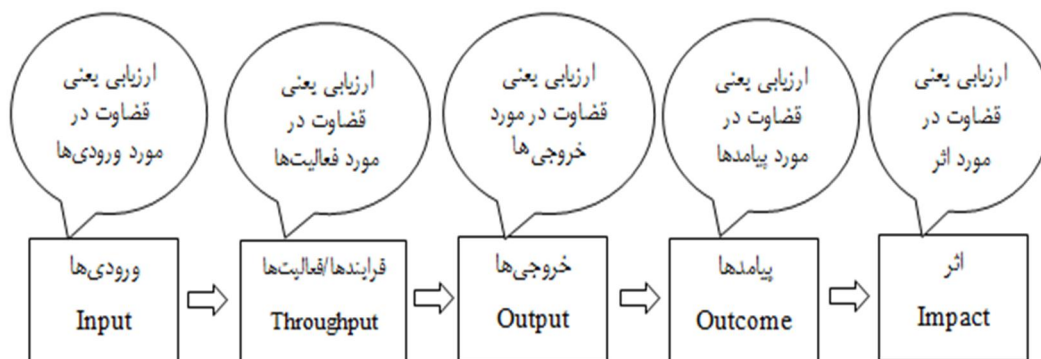
^۱ performance Control

ارزیابی عملکرد^۱

در مورد مفهوم ارزیابی عملکرد نیز دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است، ارزیابی عملکرد در یک دیدگاه، نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی را مورد بحث قرار می‌دهد. در این دیدگاه اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. رحیمی (۱۳۸۵) نظری متفاوت با این دیدگاه را مطرح می‌کند. ایشان این گونه تحلیل می‌کند که؛ ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کاراً بودن فعالیت‌ها و عملیات است. طبرسا (۱۳۷۸) با یک نگاه متفاوت‌تری که گرایش به سمت بخش دولتی دارد، به تعریف ارزیابی عملکرد می‌پردازد، ایشان، ارزیابی عملکرد را فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص می‌داند، به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد. آرمسترانگ (۱۳۸۵) ارزیابی عملکرد را فرآیندی استراتژیک و یکپارچه‌ایی فرض می‌کند که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمانها را فراهم می‌نماید. گروت^۲ (۲۰۰۲) در یک نگاه جامع‌تری، ارزیابی عملکرد را به عنوان یک سیستم رسمی در سازمان فرض می‌کند که؛ ارزیابی خروجی‌های سازمان و افراد شاغل در سازمان را بر عهده دارد. گروت به این نکته تاکید می‌کند که خروجی‌های سازمان بایستی در قالب استانداردهای از پیش تعیین شده مورد ارزیابی قرار گیرد. فسید^۳ (۲۰۱۳) ارزیابی عملکرد را فرایند سنجش نتایج عملکردی سازمان با در نظر گرفتن اهداف سازمانی می‌داند. نکته‌ای که فسید تاکید می‌کند این است که نتیجه ارزیابی عملکرد بایستی منجر به تشویق یا تنبیه گردد در غیر این صورت، افراد انگیزه لازم برای ارتقای عملکرد خود نخواهند داشت. کاترینا^۴ (۲۰۱۳) هم همانند فسید ارزیابی عملکرد را فرایند سنجش و اندازه‌گیری خروجی‌های عملکردی افراد و سازمان می‌داند با این تفاوت که ایشان اعتقاد دارند که کارمندان به دو صورت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؛ یکی ارزیابی عملکرد رسمی و دیگری غیر رسمی. ارزیابی عملکرد غیررسمی دربرگیرنده نظرات مدیر بلافصل فرد که با در نظر گرفتن نحوه انجام کار در طول فرایند انجام ارائه می‌دهد، می‌باشد و ارزیابی عملکرد رسمی نیز اشاره به نتایج ارزیابی عملکرد فرد با در نظر گرفتن اهداف سازمانی که فرد مسئول انجام آن بوده است، دارد.

بنابراین به طور کلی ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و نظارت بر عملکرد و همچنین مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست. به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد با رویکردی گذشته‌نگر به دنبال سنجش و اندازه‌گیری میزان عملکرد انجام شده و ارائه امتیاز و نمره می‌باشد. به طور خلاصه می‌توان این‌گونه تحلیل کرد که؛ اولاً ارزیابی در پایان یک دوره زمانی مشخص انجام شده و به صورت ادواری صورت می‌گیرد و ثانیاً، ارزیاب به دنبال امتیازدهی به عملکرد سازمان یا فرد است اما اگر ارزیابی و امتیاز دهی بدون توجه به نظارت بر عملکرد که در طول یک دوره اتفاق افتاده است، صورت گیرد، نمی‌تواند واقعی و مورد قبول باشد. لذا در نگاه سیستمی جایگاه ارزیابی عملکرد را می‌توان در قالب شکل شماره ۵ ترسیم کرد.

شکل شماره ۵ مفهوم ارزیابی با نگاه سیستمی



^۱ Assessment/Appraisal/Evaluation

^۲ Grote

^۳ Faseeh

^۴ Kateřina

مدیریت عملکرد^۱

اکثر پژوهشگران حوزه مدیریت، روی این موضوع توافق دارند که مفهوم مدیریت عملکرد اصطلاح نسبتاً جدیدی است که جایگزین اصطلاح سنتی ارزیابی عملکرد شده است و تعاریف متعددی از آن ارائه نموده‌اند که هر کدام تأکید روی جنبه‌ای خاص از این مفهوم دارد. در تعریفی، اشاره شده است که؛ مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعاتی تلقی کرد که جهت افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. فنون و ابزار مدیریت عملکرد در جهت بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان بکار می‌رود. (الماسی: ۱۳۷۴) ایلی و موفقی (۱۳۸۲) مدیریت عملکرد را به عنوان راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان تعریف می‌کند ایشان اعتقاد دارند مدیریت عملکرد باعث پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. ووتر^۲ (۲۰۱۰) می‌گوید؛ مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، فرایندی است شامل به کار بردن اطلاعات عملکردی برای تصمیم‌گیری در حوزه‌هایی از قبیل؛ یکپارچه-سازی اطلاعات عملکردها، بکارگیری اطلاعات عملکردی در رویه‌ها و سیکل‌های مدیریتی، سیاست‌گذاری‌ها، بودجه‌ریزی و ... می‌باشد. سالویک^۳ (۲۰۱۴)، مدیریت عملکرد را به عنوان ابزاری فرض می‌کند که هدف آن بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی (فردی، تیمی و سازمانی) از طریق ارزیابی عملکرد، می‌باشد. ایشان پا را فراتر گذاشته و استفاده از ابزار مدیریت عملکرد را به عنوان پیش نیاز وارد شدن به عرصه بین‌الملل و لازمه تربیت کارمندان و مدیران در تراز جهانی می‌داند. در نهایت هالاچمی^۴ (۲۰۰۵) در مقاله‌ای با عنوان «سنجش عملکرد به عنوان یک قدم در مدیریت عملکرد» این گونه تحلیل می‌کند که به منظور بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت عملکرد داریم. مدیریت عملکرد در برخی موارد، به معنای اثربخشی و کارایی، و در برخی موارد به معنای مدیریت ذینفعان کلیدی یا روابط سازمانی با آنها می‌باشد. در مواردی نیز، به معنای مدیریت فرهنگ سازمانی و انگیزش می‌باشد. ایشان در این مقاله این‌گونه استدلال می‌کند که؛ مدیریت عملکرد تغییر جهتی است از اندازه‌گیری عملکرد به سوی مدیریت عملکرد. اندازه‌گیری و سنجش عملکرد بعنوان زیرسیستمی از مدیریت عملکرد در نظر گرفته می‌شود و همیشه مهم‌ترین زیرسیستم نمی‌باشد. در ادامه مقاله، هالاچمی به نقل از اندرسون^۵ استدلال می‌کند؛ مگر نه این است که مدیریت عبارت است از؛ فرایند بهبود عملکرد سازمان از طریق تعریف اهداف سازمانی و تصمیم‌گیری در مورد استفاده کارآ و اثربخش از منابع سازمانی می‌باشد یا این که مدیریت، فرایند رسیدن به عملکرد بهتر است. بنابراین مدیریت عملکرد، بازگشت طبیعی به همان ایده اصلی مدیریت با برخی جزئیات خاص و بسط بیشتر در حوزه انسانی سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد عبارت است از کسب اطمینان از احتمال بیشتر تحقق نتایج مورد انتظار از طریق انجام فرایندهای سازمانی، زمینه‌های محیطی و سازمانی که این فرایندها و نتایج در آن روی می‌دهد. در پایان این مبحث به نوشته رضاییان^۶ (۱۳۹۰) بسنده می‌کنیم که در تحلیل محتوای تعاریف مدیریت عملکرد، استدلال می‌کند که، مدیریت عملکرد یک رویکرد/ نظام/ فرایند/ روش/ رویه/ راه/ وسیله است. لحاظ کردن هر کدام از مفاهیم مذکور در تعریف مدیریت عملکرد، بیان‌گر جهت‌گیری کاربرد آن می‌باشد. مثلاً اگر سازمانی، مدیریت عملکرد را به مثابه یک رویکرد جهت مدیریت منابع انسانی خود به کار می‌گیرد به این معناست که تلاش می‌کند سایر اقدام‌های مدیریتی در حوزه کارکنان را با محوریت مدیریت عملکرد تدوین و اجرا نماید. نوع تعریف محققان و صاحب‌نظران از مدیریت عملکرد، در نحوه ارائه الگوی عملیاتی آنها تأثیرگذار بوده است. لذا به عنوان جمع‌بندی می‌توان گفت؛ مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. با توجه به رویکردی که در این مقاله دنبال می‌شود جایگاه مدیریت عملکرد را در قالب شکل شماره ۶ می‌توان ترسیم کرد.

^۱ Performance Management

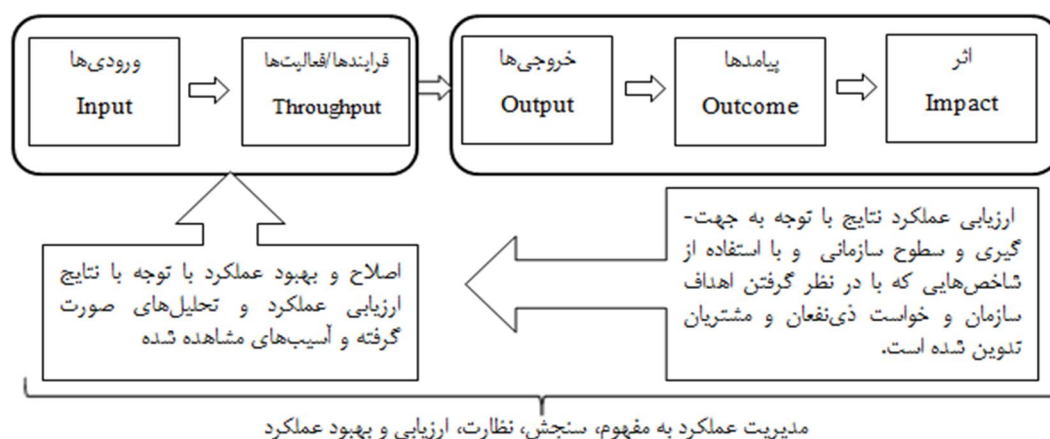
^۲ Wouter

^۳ Slavic

^۴ Halachmi

^۵ Anderson

شکل شماره ۶ مفهوم مدیریت عملکرد با نگاه سیستمی

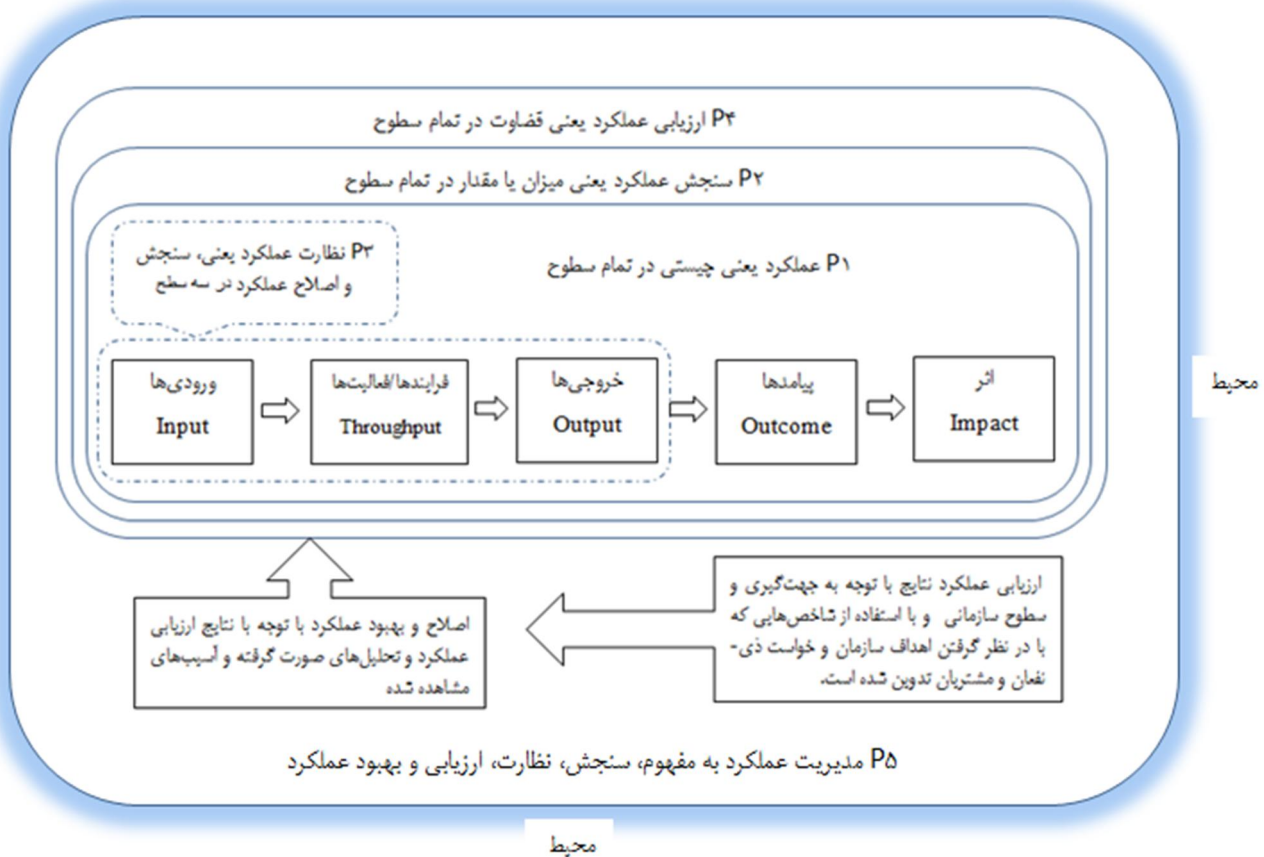


نتیجه‌گیری

این‌که در یک دهه اخیر مدیریت عملکرد، به عنوان یک ابزار مناسب برای آسیب‌شناسی سازمانی و به تبع آن بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی توسط محققین و مدیران اجرایی کشور مورد توجه قرار گرفته است، امر بدیهی است. چرا که از یک طرف انجام سنجش، نظارت و ارزیابی عملکرد معطوف به اهداف و رسالت‌های سازمان، به صورت علمی و درست، در یک چنین محیط مرتب در حال تغییر، لازمه زنده ماندن سازمان‌ها و ادامه بقای آنهاست. از طرف دیگر توجه دولت و نظام اداری در این زمینه از طریق قانونی ساختن استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی به استناد فصل یازدهم و مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین مواد ۲۱۷ و ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه با تاکید بر برنامه راهبردی و بودجه‌ریزی عملیاتی نشان از اهمیت بالای این مفهوم یا به عبارت بهتر این ابزار دارد. اما آنچه که مسلم است، این است که، نحوه تفسیر مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد و استقرار نظام مناسب در این زمینه عامل اصلی موفقیت در استفاده از این ابزار می‌باشد. اما تجربه علمی و اجرایی نگارنده در این ارتباط در دو دهه گذشته، حاکی از این بود که متأسفانه در برخی از موارد برداشت درستی از مفاهیم مورد بحث در این مقاله در بین جامعه علمی و اجرایی وجود ندارد. لذا در قالب این مقاله تلاش کردیم تا ضمن بررسی مفاهیم از دیدگاه‌های مختلف، چارچوب مناسبی را ارائه دهیم. در شکل شماره ۷ تعامل و ارتباط مفاهیم بحث شده در این مقاله را در قالب مدل $5P^1$ ارائه شده است.

¹ Performance, Performance Measurement, Performance Control, Performance Assessment, Performance Management

شکل شماره ۷ مدل ۵P



منابع

۱. آرمسترانگ مایکل، ترجمه؛ قلیچلی بهروز، غلامزاده داریوش، مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، سال ۱۳۸۵
۲. ابیلی خدایار و موفقی، حسن، دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران: نشر شیوه ۱۳۸۲
۳. الماسی حسن، از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۵۶ سال ۱۳۷۴
۴. اوان ام برمن، بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌ها دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه، کاظمی مهدی، رنجبر وحید، شهبابی کارگر مریم، انتشارات سمت، تهران سال ۱۳۹۰
۵. طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸)، "بررسی و تبیین نقش اقتضات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
۶. رحیمی، غفور (۱۳۸۵)، "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳
۷. رضائیان علی و گنجعلی اسد...، به نقل از آکسفورد، مدیریت عملکرد چستی، چرایی و چگونگی، انتشارات دانشگاه امام صادق، تهران سال ۱۳۹۰
۸. رفیع‌زاده علالدین، راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد، انتشارات فرمنش، سال ۱۳۹۰
۹. رفیع‌زاده علالدین، رونق یوسف، مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی-کاربردی، انتشارات فرمنش، سال ۱۳۹۲

۱۰. سلطانی ایرج، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، انتشارات ارکان دانش، تابستان ۱۳۹۰
۱۱. عباس زادگان سید محمد، مدیریت عملکرد، انتشارات شرکت سهامی انتشار، چاپ سوم، ۱۳۸۸
۱۲. Baker, H. Spir, M. & dhmanungune, S. (۱۹۹۰) trust, credibility and Empowerment. Paper presented at the bay Area Organizational Development Network Conference.
۱۳. Faseeh ullah khan Muhammad, (۲۰۱۳), Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: ۲۲۷۸-۴۸۷X. Volume ۸, Issue ۴ (Mar. - Apr), PP ۶۶-۸۳
۱۴. Dunnick, M. (۲۰۰۵) Accountability and the promise of performance: in search of mechanisms. Public performance & Management Review, ۲۸, ۳۷۶-۴۱۷.
۱۵. Gavrea Corina, Liviu ilieş and Roxana stegerean (۲۰۱۱), determinants of organizational performance: the case of Romania, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society Vol. ۶, No. ۲, pp. ۲۸۵-۳۰۰
۱۶. Grote Dick,(۲۰۰۲), The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers, a division of American Management Association, ۱۶۰۱ Broadway, New York, NY ۱۰۰۱۹, pp. ۱-۱۰
۱۷. Halachmi Arie,(۲۰۰۵), Performance measurement is only one way of managing performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. ۵۴ No. ۷, pp. ۵۰۲-۵۱۶
۱۸. Tangen Stefan,(۲۰۰۴), Demystifying productivity and performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. ۵۴ No. ۱, pp. ۳۴-۴۶
۱۹. Murphy, K & Cleveland, J (۱۹۹۵), understanding performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based perspectives. SAGE publications
۲۰. Miller, G. A. (۲۰۰۹) Wordnet. Princeton, Trustees of Princeton University
۲۱. Osborne, D. and Gaebler, T. (۱۹۹۲), Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government, Penguin, New York, NY.
۲۲. Katerina, Venclova Salkova Andrea, Kolackova Gabriela (۲۰۱۳), Identification of Employee Performance Appraisal, Journal of Competitiveness, Vol. ۵, Issue ۲, pp. ۲۰-۳۶, Methods in Agricultural Organizations
۲۳. Slavic Agnes, nemanja Berber and Bojan Lekovic (۲۰۱۴) Performance Management In International Human resource Management: Evidence from the cee Region, Serbian Journal of Management ۹ (۱) pp۴۵ - ۵۸
۲۴. Wouter van Dooren, Bouckaert Geert, and Halligan John(۲۰۱۰), and Performance Management in public sector, First Published Routledge