

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



دانشگاه اصفهان
دانشکده مجازی
گروه مدیریت اجرایی

پایان نامه ی کارشناسی ارشد رشته ی مدیریت اجرایی

**ارائه مدلی به منظور مدیریت عملکرد در شرکت های توزیع برق بر مبنای
مدل تعالی سازمانی EFQM
(مطالعه موردی شرکت توزیع برق استان یزد)**

استاد راهنما :

دکتر علی مروتی شریف آبادی

استاد مشاور :

دکتر علی صنایعی

پژوهشگر :

مسعود مختاری

فروردین ماه 1391

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات ، ابتکارات و نوآوری های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه اصفهان است .



دانشگاه اصفهان
دانشکده مجازی
گروه مدیریت اجرایی

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت اجرایی
آقای مسعود مختاری

ارائه مدلی به منظور مدیریت عملکرد در شرکتهای توزیع برق بر مبنای مدل
تعالی سازمانی EFQM (مطالعه موردی شرکت توزیع برق استان یزد)

در تاریخ ۱۳۹۱/۰۱/۲۶ توسط هیات داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

- | | | | |
|-----------------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------|
| ۱- استاد راهنمای پایان نامه | دکتر علی مروتی شریف آبادی | با مرتبه‌ی علمی استادیار | امضا |
| ۲- استاد مشاور پایان نامه | دکتر علی صنایعی | با مرتبه‌ی علمی دانشیار | امضا |
| ۳- استاد داور داخل گروه | دکتر آرش شاهین | با مرتبه‌ی علمی دانشیار | امضا |
| ۴- استاد داور خارج از گروه | دکتر لیلا ترکی | با مرتبه‌ی علمی استادیار | امضا |

امضای مدیر گروه

چکیده

مدیریت عملکرد یکی از مهمترین فرآیندهای استراتژیک سازمانها در عصر کنونی جهت بالابردن کیفیت و بهره‌وری به‌شمار می‌آید. این فرآیند از آنجایی اهمیت راهبردی می‌یابد که بدانیم مدیریت عملکرد ابزار بهبود و سرآمدی سازمان را از طریق ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌آورد و علاوه بر آن وسیله‌ای برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن فعالیتها براساس نتایج ارزیابی است و چنانچه به صورت پویا، به‌روز و جامع استقرار یافته و اجرا شود می‌تواند یک مزیت رقابتی مهم و ابزاری برای سرآمدی هر سازمانی باشد. گسترده بودن حوزه اثرگذاری این فرآیند و توجهات و تحقیقات علمی که تاکنون در این حوزه صورت گرفته باعث بسط، تکثیر و تعدد نظرات، تعاریف، روندها و چارچوبهای تعریف شده برای مدیریت عملکرد شده است.

آنچه در این پژوهش صورت گرفته است تلاش علمی پژوهشی، با برنامه، مستمر و هدفمندی است که با رویکردی جدید، بر مبنای توسعه مدل تعالی EFQM (به عنوان یکی از مدل‌های تعالی سازمانی که آشنایی مناسبی با آن در مجموعه صنعت برق کشور وجود دارد) و در گستره کلیه فرآیندهای شرکت توزیع نیروی برق استان یزد می‌باشد. استفاده همزمان از مدل مذکور و نیز روش دلفی و نظرخواهی از خبرگان باعث شده تا علاوه بر طی شدن روندی علمی و استاندارد، از نظر اجرایی نیز به نتایج کاربردی و قابل اجرا دست یافته شود. زیرا نظرات کلیه خبرگان جامعه در سازمان مورد مطالعه (شرکت توزیع نیروی برق استان یزد) در طراحی مدل مورد استفاده قرار گرفته است.

نتیجه حاصل از پژوهش طرحریزی مدلی جدید (بر مبنای توسعه مدل EFQM) گردید که به صورتی یکپارچه، هدفمند و تاحدامکان علمی و منطقی، مبحث راهبردی و مهمی مانند مدیریت عملکرد را در حوزه شرکت‌های توزیع برق تحت پوشش قرار می‌دهد و به‌عنوان یک رویکرد مدون، نوین و اثربخش می‌تواند به راحتی در شرکت‌های دیگر زیرمجموعه صنعت برق و حتی سازمانهای مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

کلید واژه ها: مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، روش دلفی، صنعت برق، شرکت توزیع برق، مدل تعالی،

مدل EFQM

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول : کلیات پژوهش
1-1-1	مقدمه
2-1-1	شرح و بیان مسأله پژوهشی
3-1-1	اهمیت و ارزش پژوهش
4-1-1	اهداف تحقیق
5-1-1	فرضیه ها یا سوال های پژوهشی
6-1-1	کاربرد نتایج تحقیق
7-1-1	اصطلاحات و واژگان کلیدی
8-1-1	خلاصه فصل

فصل دوم : ادبیات و پیشینه پژوهش

1-2-1	مقدمه
2-2-1	تاریخچه مدیریت عملکرد
3-2-1	اصول پایه ای کیفیت، مرجعی برای تعالی خواهی
1-3-2	سازگاری بین اهداف
2-3-2	مشارکت کلیه کارکنان
3-3-2	عمل بر اساس واقعیات
4-3-2	تمرکز روی بهبود مستمر
5-3-2	نگرش فرآیند مداری
6-3-2	تمرکز بر مشتری و مشارکت و همکاری با مشتری
4-2-1	ویژگیهای مورد نظر برای یک مدل تعالی
1-4-2	نتیجه گرایی
2-4-2	سبک رهبری و هدایت سازمان
3-4-2	مدیریت فرآیندها
4-4-2	مشارکت کارکنان و توسعه منابع انسانی
5-4-2	بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر
6-4-2	تمرکز بر روی مشتری
7-4-2	توسعه شراکتها و تأسی به اصل برد- برد
8-4-2	مسئولیتهای اجتماعی

9-4-2	تعالی فردی سنگ بنای تعالی خواهی سازمانی	19
5-2	نیاز به مدلی برای تعالی و بررسی عملکرد سازمان	19
6-2	آشنایی با متداولترین مدلها و ابزارهای تعالی	27
1-6-2	مدل دمینگ	27
2-6-2	جایزه کیفیت مالکوم بالدريج	29
7-2	آشنایی با مدل تعالی سازمانی EFQM	31
1-7-2	ارزیابی بر اساس مدل EFQM	49
2-7-2	تعریف خود ارزیابی	49
3-7-2	منطق RADAR	51
8-2	مقایسه مدلها و ابزارهای تعالی عنوان شده بامدل تعالی سازمانی EFQM	53
1-8-2	مقایسه سه الگوی دمینگ، بالدريج، و EFQM	53
2-8-2	بررسی نقاط قوت و ضعف مدل EFQM	57
9-2	پیشینه تحقیق	59
1-9-2	تجربیات داخلی	60
2-9-2	تجربیات بین المللی	62
10-2	خلاصه فصل	66

فصل سوم : روش پژوهش

1-3	مقدمه	67
2-3	نوع و روش پژوهش	68
1-2-3	جامعه آماری	68
2-2-3	حجم نمونه و روش محاسبه	68
3-2-3	روش و طرح نمونه برداری	69
4-2-3	ابزار گردآوری داده ها	69
5-2-3	ابزار تجزیه و تحلیل	69
3-3	طرح ریزی اجرای طرح	69
1-3-3	تشکیل ساختار و تصمیمات پایه	69
2-3-3	استفاده از خرد جمعی	70
3-3-3	تعیین ساختار امتیازی	72
4-3-3	چگونگی تقسیم بندی حوزه ها تاثیر گذار بر عملکرد یک واحد مستقل	73
5-3-3	تعیین طیف امتیاز دهی و طراحی پرسشنامه	75
4-3	چارچوب اجرای طرح	75

1-4-3	روایی و پایایی پرسشنامه	75
2-4-3	تکمیل پرسشنامه	76
3-4-3	ورود اطلاعات پرسشنامه ها در نرم افزار، پایش و تجزیه و تحلیل پرسشنامه ها	76
5-3	بررسی و نهایی کردن نظرات خبرگان شرکت	77
6-3	ابلاغ امتیاز هر حوزه و تعیین شاخصهای تخصصی	77
1-6-3	ابلاغ نهایی دستورالعمل، نحوه محاسبه و شاخص های نظام مدیریت عملکرد	78
7-3	پایش و بررسی عملکرد واحدهای مستقل شرکت	78
8-3	خلاصه فصل	79

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

1-4	مقدمه	80
2-4	بررسی متغیرهای جامعه شناختی پرسش شوندگان	80
3-4	آنالیز رفتار پرسش شوندگان	86
4-4	بررسی رفتار خبرگان شرکت در موضوعات مورد قضاوت	92
5-4	کمی نمودن کیفیت عملکرد واحدهای مستقل و ارائه نتایج مرتبط	100
6-4	طراحی مدل مدیریت عملکرد بر پایه معیارهای علمی نظرات خبرگان	103
7-4	تعیین وزن و تأثیر حوزه های تخصصی کاری شرکت در عملکرد واحدهای مستقل	132
8-4	خلاصه فصل	133

فصل پنجم : نتایج و پیشنهادها

1-5	مقدمه	134
2-5	نتایج	135
1-2-5	توسعه مدل EFQM به منظور ارائه مدل نوین مدیریت عملکرد در شرکت های توزیع برق	135
2-2-5	تعیین وزن و تأثیر حوزه های تخصصی کاری شرکت در عملکرد واحدهای مستقل	140
3-2-5	تهیه و تدوین شاخص های ارزشمند و سنجه های تخصصی در حوزه های تخصصی مختلف	140
4-2-5	بررسی رفتار و خطای قضاوتی خبرگان شرکت و عوامل موثر بر آن	141
5-2-5	کمی نمودن کیفیت عملکرد واحدهای مستقل و ارائه نتایج مرتبط	142
6-2-5	تفکیک فعالیتها، روند کاری و نتایج عملکردی در شرکت به حوزه های مختلف و فراهم آوردن امکان پایش و نظارت بر هر کدام	142

143 3-5 پیشنهادها
145 پیوست 1: پرسشنامه
 پیوست 2: نامه ابلاغ شاخص های مدیریت عملکرد مدیریت ایمنی، بهداشت حرفه ای و زیست محیطی
147 محیطی
148 پیوست 3: ادامه بررسی متغیرهای جامعه شناختی پرسش شوندگان
174 منابع و مآخذ

فهرست شکل‌ها

عنوان	صفحه
شکل 1-2 طرح کلی مدل مالکوم بالدريج	30
شکل 2-2 طرح چگونگی عملکرد مدل تعالی سازمانی EFQM	48
شکل 3-2 نمایی از ورودیها و خروجیها در فرآیند خودارزیابی	50
شکل 4-2 مراحل مختلف اجرای فرآیند خودارزیابی	50
شکل 5-2 نمایی شکلی از منطق رادار	52
شکل 1-3 نمودار اصلی سازمانی شرکت توزیع نیروی برق استان یزد	74
شکل 2-3 طیف امتیاز دهی	75
شکل 1-4 تعداد پرسش شوندگان به تفکیک محل خدمت	82
شکل 2-4 درصد تعداد پرسش شوندگان به تفکیک محل خدمت	82
شکل 3-4 تعداد پرسش شوندگان به تفکیک جنسیت	83
شکل 4-4 درصد تعداد پرسش شوندگان به تفکیک جنسیت	83
شکل 5-4 تعداد پرسش شوندگان به تفکیک مدرک تحصیلی	84
شکل 6-4 درصد تعداد پرسش شوندگان به تفکیک مدرک تحصیلی	84
شکل 7-4 تعداد پرسش شوندگان به تفکیک محل خدمت	85
شکل 8-4 درصد تعداد پرسش شوندگان به تفکیک محل خدمت	85
شکل 9-4 نتایج نهایی عملکرد واحدهای مستقل شرکت در دوماهه پنجم سال 1390 (در مبنای 10000)	102
شکل 10-4 نتایج نهایی عملکرد واحدهای مستقل شرکت در دوماهه ششم سال 1390 (در مبنای 10000)	102
شکل 1-5 نمای تصویری مدل مدیریت عملکرد در شرکت توزیع برق استان یزد	135

فهرست جدول ها

عنوان	صفحه
جدول 1-2 انطباق جوایز ملی کیفیت دنیا با سه جایزه معروف دمینگ، بالدريج و EFQM اروپا	21
جدول 2-2 انطباق جوایز ملی کیفیت کشورهای اسلامی با سه جایزه معروف دمینگ، بالدريج و EFQM	24
جدول 3-2 معیارهای اصلی ارزیابی بر اساس جوایز کیفیت کشورهای اسلامی	25
جدول 4-2 امتیاز معیارهای ارزیابی بر اساس برخی از جوایز تعالی	26
جدول 5-2 مقایسه معیارهای سه جایزه کیفیت ژاپن، آمریکا، و اروپا	53
جدول 6-2 مقایسه جوایز کیفیت ژاپن، آمریکا، و اروپا	56
جدول 1-3 برآیند نظرات همکاران در خصوص تاثیر هر یک از حوزه های تخصصی در عملکرد کلی یک واحد مستقل	76
جدول 2-3 تبدیل امتیازات واقعی به امتیازات مصوب	77
جدول 1-4 بررسی روابط میان نظر دادن به یک حوزه خاص و نظر دادن به دیگر حوزه ها در میان پرسش شوندگان	86
جدول 2-4 بررسی همبستگی میان محل خدمت پرسش شوندگان و نظر آنان در مورد حوزه های تخصصی	88
جدول 3-4 بررسی همبستگی میان محل کار (صف و ستاد) پرسش شوندگان و نظر آنان در مورد حوزه های تخصصی	89
جدول 4-4 بررسی همبستگی میان حوزه کاری پرسش شوندگان و نظر آنان در مورد حوزه های تخصصی	89
جدول 5-4 بررسی همبستگی میان تحصیلات پرسش شوندگان و نظر آنان در مورد حوزه های تخصصی	90
جدول 6-4 بررسی همبستگی میان نوع مدرک پرسش شوندگان و نظر آنان در مورد حوزه های تخصصی	90
جدول 7-4 بررسی همبستگی میان محل سن پرسش شوندگان و نظر آنان در مورد حوزه های تخصصی	91
جدول 15-4 بررسی همبستگی میان سلبقه کار پرسش شوندگان و نظر آنان در مورد حوزه های تخصصی	91
جدول 9-4 بررسی همبستگی میان جنسیت پرسش شوندگان و نظر آنان در مورد حوزه های تخصصی	92
جدول 10-4 بررسی نظرات پرسش شوندگان نسبت به حوزه های 8 گانه بر اساس تفکیک محل کار (صف و ستاد)	93

جدول 4-11 بررسی نظرات پرسش شوندگان نسبت به حوزه های 8 گانه براساس سابقه کار.....	94
جدول 4-12 بررسی نظرات پرسش شوندگان نسبت به حوزه های 8 گانه بر اساس تحصیلات.....	95
جدول 4-13 بررسی نظرات پرسش شوندگان نسبت به حوزه های 8 گانه بر اساس محل خدمت.....	96
جدول 4-14 بررسی نظرات پرسش شوندگان نسبت به حوزه های 8 گانه بر اساس حوزه کاری.....	97
جدول 4-15 بررسی نظرات پرسش شوندگان نسبت به حوزه های 8 گانه بر اساس نوع مدرک.....	98
جدول 4-16 بررسی نظرات پرسش شوندگان نسبت به حوزه های 8 گانه بر اساس جنسیت.....	99
جدول 4-17 امتیازات ارائه شده در حوزه فروش انرژی برای دوماهه پنجم سال 1390.....	100
جدول 4-18 امتیازات ارائه شده در حوزه فروش انرژی برای دوماهه ششم سال 1390.....	100
جدول 4-19 امتیازات ارائه شده در حوزه بهره برداری (دیسپاچینگ) برای دوماهه پنجم سال 1390.....	101
جدول 4-20 امتیازات ارائه شده در حوزه بهره برداری (دیسپاچینگ) برای دوماهه ششم سال 1390.....	101
جدول 4-21 شاخص ها و عوامل مورد بررسی در معیار شماره 1 ، امتیاز، نحوه محاسبه و بازه زمانی بررسی.....	104
جدول 4-22 شاخص ها و عوامل مورد بررسی در معیار شماره 2 ، امتیاز، نحوه محاسبه و بازه زمانی بررسی.....	108
جدول 4-23 شاخص ها و عوامل مورد بررسی در معیار شماره 3 ، امتیاز، نحوه محاسبه و بازه زمانی بررسی.....	113
جدول 4-24 شاخص ها و عوامل مورد بررسی در معیار شماره 4 ، امتیاز، نحوه محاسبه و بازه زمانی بررسی.....	119
جدول 4-25 شاخص ها و عوامل مورد بررسی در معیار شماره 5 ، امتیاز، نحوه محاسبه و بازه زمانی بررسی.....	123
جدول 4-26 شاخص ها و عوامل مورد بررسی در معیار شماره 6 ، امتیاز، نحوه محاسبه و بازه زمانی بررسی.....	125

جدول 4-27 شاخص ها و عوامل مورد بررسی در معیار شماره 7 ، امتیاز، نحوه محاسبه و بازه زمانی بررسی.....	129
جدول 4-28 میانگین امتیازات و درصد اهمیت هر واحد.....	132

مخفف ها یا کوتاه نوشت ها :

صفحه	عبارت (واژه) کامل فارسی	عبارت (واژه) کامل لاتین	مخفف	ردیف
27	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی	Union Of Japanese Scientists And Engineers	JUSE	۱
31	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت	European Foundation For Quality Management	EFQM	2
51	نتایج، رویکرد، جاری سازی و استقرار، ارزیابی و بررسی	Results, Approach , Deployment , Assessment And Review	RADAR	3
63	نرخ بازده سرمایه	Return On Investment	ROI	5
63	ارزش پولی محاسبه شده	Residual Income	RI	6
64	نرخ بازگشت گردش جریان سرمایه گذاری	Cash Flow Return On Investment	CFROI	7
64	ارزش افزوده اقتصادی	Economic Value Added	EVA	8
73	سیستم مدیریت یکپارچه	Integrated Management System	IMS	9

فصل اول

کلیات پژوهش

1-1 مقدمه

تمدن ها ، کشور ها ، سازمان ها ، افراد و کلا هر حوزه فعالیت (هر چند کوچک) از جامعه و در هر مقطع زمانی همواره تلاش داشته اند تا بر اساس باورهای خود بهترین عملکرد را ارائه نموده و از خود به یادگار بگذارند . به یادگار گذاشتن بهترین عملکرد ، نیاز به زنجیره منطقی از تفکر ، طرحریزی ، اجرا و بازنگری یا همان مدیریت عملکرد دارد . بنابراین مبحث مدیریت عملکرد ، موضوعی است که همواره اهمیت داشته و در دنیای امروز اهمیت بیشتری یافته است . چرا که دنیای امروز ، دنیای تکاپو ، تغییر ، تحول و شتاب فراسوی مرزهای علم و عمل پیشین است .

این وضعیت با تمام ویژگی های ذکر شده در سازمانها و دنیای پر از رقابت امروزه نیز مصداق دارد دنیایی که در آن سرعت تغییر و تحولات برون سازمانی گاه بر سرعت تحولات فزونی گرفته و منجر به حذف گروهی از سازمان ها از چرخه رقابت در بازار می شود .

اما آنچه که بعنوان یک رویکرد مؤثر و کارآمد می تواند به سازمان ها در پیشی گرفتن تحولات درونی از تغییرات و تحولات پیرامونی و حفظ بقاء کمک نماید بررسی ، کنترل ، اندازه گیری ، ارزیابی ، هدف گذاری و

هدایت گری عملکرد افراد و واحدهای سازمانی در جهت درست ، به شکلی منطقی و در روندی نظام مند می باشد .

احساس نیاز و درک ضرورت دستیابی به نظامی مدون ، استاندارد و اثربخش به منظور استفاده مناسب از ابزارهای کارآمد به منظور رسیدن به اهداف تصویر شده در عملکرد سازمان ، چندی است که کاملاً درک شده و مطالعات زیادی نیز در خصوص آن صورت گرفته است . این یک واقعیت است که امروزه سازمان های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر ، نیل به تعالی سازمانی ، ارتقاء روز افزون رضایت مشتریان ، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات ، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان های دیگر در مسیر تعالی و با خط کش استاندارد هستند تا بتوانند زمینه مناسبی برای رقابت مؤثر با رقبای تجاری خود ایجاد نموده و حیات اقتصادی خود را تضمین نمایند . در این راستا و با در نظر گرفتن آن چه که عنوان شد، به نظر می رسد یکی از مهمترین موضوعاتی که می تواند مورد توجه اساتید ، صاحب نظران ، دانشجویان و تحصیلکردگان علوم مدیریت قرار گیرد تا نسبت به ایجاد ساختار مناسب ، مهندسی مجدد و طراحی برای آن در سطح کشور اقدام نمایند، مبحث مدیریت عملکرد می باشد که می تواند تأثیر بنیادین و چشمگیری بر نتایج کاری و میزان دستیابی به اهداف تعیین شده سازمانی داشته باشد .

پژوهش صورت گرفته تلاشی علمی پژوهشی ، کاربردی و کاملاً هدفمند برای دستیابی به اهداف مهم و مورد نظر مدیریت عملکرد در حوزه صنعت برق (وخصوصاً شرکت های توزیع برق) کشور می باشد.

2-1 شرح و بیان مساله پژوهشی

پس از مروری کلی بر اهمیت عملکرد در سازمان ها و در نظر گرفتن این نکته که مدیریت مؤثر سازمان، بستگی به اندازه گیری، ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود عملکرد سازمانی دارد به شرح و بیان مساله پژوهشی پرداخته می شود از این رو طی چند دهه گذشته تلاش های بسیاری برای تعریف شاخص ها و ارائه الگوهای در این خصوص صورت گرفته است. بررسی رویدادهای این حوزه طی سالهای گذشته به روشنی بیان می دارد که نقش نظامهای ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان ها کاملاً شناخته شده و مطالعات انجام شده بیانگر این مطلب است که در بسیاری از سازمان ها (به ویژه شرکت ها و سازمان های بزرگ) پس از نظام های برنامه ریزی و تحول، نیاز به نظام های کارآمد مدیریت عملکرد و ارزیابی و نظارت در اولویت بعدی قرار دارد. در واقع سازمان ها به این واقعیت دست پیدا کرده اند که برای رسیدن به تعالی سازمانی و تحقق آرمانهای خود چاره ای

جز سنجش سیستماتیک عملکرد خود و مقایسه آن با برنامه های کوتاه و بلند مدت و انجام اصلاحات لازم با توجه به بازخورد از محیط داخلی و خارجی ندارند. (داریانی و رفیع زاده، 1386)

اما این یک واقعیت است که در بسیاری از حوزه های کاری، نبود نظامی جهت هدف گذاری، پایش، ارزیابی و ارائه بازخورد به مدیران، کارکنان و واحدهای سازمانی، باعث هدر رفتن منابع و سرمایه های بسیاری شده است. نظامی با ویژگیهای تعریف شده را می توان همان مدیریت عملکرد دانست. اما در این خصوص نکته تاسف آور این است که به دلیل نبودن پارامترهای اندازه گیری مناسب (در خصوص نتایج وجود یا عدم وجود نظام مذکور) در سطح کشور، همواره سرمایه های بسیاری بدون جلب توجه و یا حساسیت و نیز فرصتهای ارزشمند و متعددی در تمامی سطوح ملی، بین المللی، بخشی و حتی استانی و سازمانی از دست رفته است. بدیهی است چنین کمبودهایی بوده است که تصمیم گیرندگان در سطح کشور را به این نتیجه و رویکرد رهنمون ساخته و توجه دو چندانی به نظام مدیریت عملکرد و مباحث مرتبط را باعث شده است. مصادیق این توجه را می توان در موارد مطرح شده در برنامه پنج ساله چهارم و پنجم در مواد 6، 52، 227، 228، 229 و 235 و مواد 81 و 82 فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری و نیز ابلاغ نظام نامه مدیریت عملکرد وزارت نیرو به شماره 90/40878/50/100 یافت نمود.

اما در ادامه و پس از نگاهی کلی بر ضرورت های موجود در نظام مدیریت عملکرد و اجرای اثربخش و هوشمندانه آن، مروری بر مفهوم آنچه که به عنوان مدیریت عملکرد شناخته می شود، می تواند تا حد زیادی به پیش بردن موضوع مورد بحث کمک نماید. در بررسی صورت گرفته در خصوص تعریف و مفهوم مدیریت عملکرد، می توان به موارد زیر اشاره داشت:

مدیریت عملکرد فرآیندی دائم و پویاست که معطوف به مقطع و مرحله خاصی نمی باشد و مدیران با اتکاء به آن می توانند به طور مؤثری، اهداف سازمان را محقق سازند (چان، 2005).

در نظریه دیگر عنوان شده است که بوسی معتقد است که مدیریت عملکرد را می توان کاربرد اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد برای نیل به اهداف سازمان دانست. در مدیریت عملکرد اهداف مورد توافق اعضاء سازمان و مدیریت مشخص شده و منابع و امکانات برای نیل به آنها تجهیز شده و سیاست های لازم برای تحقق اهداف اتخاذ می شوند (بوسی، 2006).

در تعریفی دیگر مدیریت عملکرد به عنوان یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه ها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی هاست. (داریانی و رفیع زاده، 1386)

همانگونه که ملاحظه می‌شود مدیریت عملکرد در این نگاه، درون سازمان را مورد توجه قرار داده و از آنجائیکه این نظام قرابت زیادی با اندیشه‌های مدیریت بر مبنای اهداف و نتیجه داشته است، مشارکت کارکنان در تعیین هدف‌ها، اجرای عملیات و ارزیابی نتایج از ارکان اصلی آن محسوب می‌شود و به نوعی مدیریت عملکرد را می‌توان مدیریتی مبتنی بر مشارکت داشت. از اینرو مقالات متعددی در زمینه عملکرد تیمی به رشته تحریر در آمده است که موفقیت مدیریت عملکرد را عمدتاً در کار تیمی و گروهی جستجو کرده‌اند (چامکرلین، 2006)

اما پس از مرور تعاریف صورت گرفته در این خصوص و با دنبال نمودن نگاهی از بالا به پایین به سمت حوزه مورد نظر در تحقیق (شرکت های توزیع برق و به خصوص شرکت توزیع برق استان یزد) می‌توان به مطالب زیر پی برد:

این یک واقعیت مورد قبول و اثبات شده است که نداشتن طرح و برنامه در مورد نحوه ارزیابی و مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سازمان رویکرد یکپارچه و هدفمندی در برخورد با مدیران واحدها و کارکنان در مورد کیفیت و کمیت کارکردشان نداشته باشد و وجود چنین نقصی باعث می‌شود تا با گذشت زمان، میزان بهره‌وری و انگیزه کاری پرسنل تا حد زیادی کاهش یابد. این کاهش، در عملکرد کلی سازمان تأثیر منفی بارز و گاه ویرانگر خواهد داشت. در مواردی که سازمان دارای شرح وظایف سنگین و مأموریتی استراتژیک باشد که عملکرد آن به صورت جدی بر جامعه و محیط پیرامون خود اثرگذار باشد، هر نوع نوسان منفی از جنس شرح داده شده، اثرات مخربی بر منافع کارکنان، سازمان، جامعه و حتی در نگرشی پیوسته، جهانی دارد. مصداق عینی و بارز مطالب عنوان شده را می‌توان در بررسی نحوه و چگونگی مدیریت شرکت های توزیع نیروی برق کشور مشاهده نمود. شرکت های مذکور با توجه به اهمیت مأموریتی که بر عهده دارند و حیاتی و استراتژیک بودن خدمت آنان، تأثیر ویژه و قابل ملاحظه ای بر محیط پیرامون، زندگی مردم و شرایط جامعه دارند. هر چند در یک بررسی اجمالی می‌توان به این نکته دست یافت که در حوزه مدیریت عملکرد تلاش مناسب، علمی و منسجمی در این شرکت ها صورت نگرفته است. لذا بر اساس احساس نیازی که در این خصوص حس می‌شود در این تحقیق تلاش شده است تا پس از بیان ضرورت‌های داشتن راهبرد مناسب، رویکرد یکپارچه و روند علمی، منطقی و مؤثر که متناسب با نیازهای شرکت های توزیع برق باشد اتخاذ شده و با در نظر گرفتن نکات مهم مورد نظر در قسمت های مختلف طرح ریزی این تحقیق و به عنوان نتیجه اجرای این پژوهش، با ارائه مدلی بر مبنای گسترش مدل خود ارزیابی EFQM و به منظور دستیابی به نتایج مناسب و دلخواه سازمانی و با در نظر

گرفتن موارد مهمی که نبود آن، باعث نقص در عملکرد، کارآیی و بهره‌وری سازمان می‌شود و نیز تکیه بر نظرات جمعی و خبرگان شرکت، تا حد بالایی چالش‌های سازمان در این خصوص حل شود.

برای طرح ریزی مناسب این مدل و با توجه به ویژگی‌های خاصی که مدل تعالی EFQM (در فصل دوم 2-7 ویژگی‌های مذکور تشریح شده است) به عنوان یک الگوی سرآمدی و نیز ارزیابی دارد، انتخاب شده است. این یک واقعیت است که مدل‌های تعالی سازمانی چاقوب‌هایی مبتنی بر علم، نظریات و تجارب مدیریت هستند که مشخصات کلی یک سازمان متعالی را تعریف می‌کنند. پیرو نظریه پردازان مفهوم تعالی سازمانی و مدل‌های مربوطه در سطح جهان، استفاده از این مدل‌ها به عنوان ابزاری توانمند برای شناسایی فرصت‌های بهبود و اولویت بندی آنها بطور گسترده‌ای مورد استقبال قرار گرفته است. این استقبال به حدی بوده است که در غالب کشورها برای جلب توجه عمومی و ایجاد انگیزه برای استفاده از آنها، این مدل‌ها به عنوان مدل ارزیابی جوایز بهره‌وری، کیفیت و تعالی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در کشور ما نیز این مدل در دهه اخیر به صورت گسترده در سطح کشور مورد توجه و استفاده بوده است در مجموعه وزارت نیرو نیز به عنوان مدل ارزیابی در میان مجموعه شرکت‌های برق منطقه‌ای، تولید و توزیع نیروی برق مورد استفاده قرار گرفته و شناخت خوبی از آن در صنعت برق وجود دارد. (وب سایت توانیر) وضعیت تشریح شده برای این مدل و بنابراین آنچه آمد، در طراحی مدل تلاش شده است تا از مدل پیش گفته به عنوان مبنا استفاده شود.

درواقع دستاورد و نتیجه این تحقیق، مدل نوینی بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM است که علاوه بر طراحی و اجرای مناسب مدیریت عملکرد در شرکت توزیع برق استان یزد، می‌تواند در تمامی شرکت‌های زیرمجموعه صنعت برق و حتی سازمان‌ها و ساختارهای مشابه مورد استفاده قرار گیرد و با اسفاده مناسب و کاربردی از اصول حاکم بر این تحقیق می‌توان به نتایج استراتژیک و مهم مورد نظر در حوزه‌هایی که پیاده‌سازی می‌شود، دست یافت.

3-1 اهمیت و ارزش پژوهش

در ادامه مطالبی که تاکنون در خصوص اهمیت بالای مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌ها ذکر شد و با نگاهی دقیق‌تر به حوزه مورد بررسی در این پژوهش در می‌یابیم که آن چه در عمل در حوزه مدیریتی شرکت‌های توزیع برق می‌توان مشاهده نمود تأییدی بر عدم وجود رویکرد و راهبرد مناسب در رفتار مجموعه مدیریت کلان شرکت‌های توزیع برق با مدیران و کارکنان واحدهای مستقل زیر مجموعه خود می‌باشد. در