

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



صفحه تصویب پایان نامه کارشناسی ارشد

موضوع:

توسط

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته مهندسی صنایع گرایش مهندسی صنایع

از این پایان نامه در تاریخ ۸۶/۱۲/۱۵ در مقابل

هیئت داوران دفاع بعمل آمده و مورد تصویب قرار گرفت.

محل امضاء  
رئیس هیئت داوران



سرپرست تحصیلات تکمیلی دانشکده:

مدیر گروه آموزشی:

استاد راهنما

استاد مشاور:

داور مدعو: *سید محمد...*

داور داخلی: *عباس زری*

رئیس هیئت داوران

۱۳۸۷ / ۱۲ / ۱۵

*Handwritten signatures and stamps of the jury members*

# تقدیم بہ

مادرِ مہربانہ

ہمسرِ عزیزنہ

نیما و تینا عزیزین

# تقدیر و تشکر

- انرا تمام کسانی که در طی دوران تحصیلات مرا یاری نمودند ، تشکر می نمایم به ویژه:
- \* اساتید دانشکده مدیریت و صنایع دانشگاه تهران که حق معلمی بر من نهادند .
  - \* اساتید و مدیرانی که در تکمیل یرسشنامه تحقیق مرا یاری دادند .
  - \* خانواده ام که مشوقم برای ادامه تحصیل بودند و مشکلات طی دوران تحصیلم را تحمل نمودند .

## چکیده:

مدیریت زنجیره تامین یکی از ماژول های اصلی استراتژی رقابتی برای ترقی بهره وری سازمانی و رشد سازمان ها می باشد. ادبیات مدیریت زنجیره تامین مشخص می کند که استراتژیها و تکنولوژی به مقدار زیاد برای اثر بخشی مدیریت یک زنجیره تامین اهمیت دارد. مدیران زنجیره تامین امروز با چالشها در رابطه با توانمندیهایشان در رفع عوامل حجم و پیچیدگی روبرو هستند و نیاز زیادی به اتصال اهداف استراتژیک به کنش های عملیاتی می باشد. به هر حال راهنمای کلی برای مدیران در ترجمه اهداف استراتژیک به عملیاتی وجود دارد. در سالهای اخیر، اندازه گیری عملکرد سازمانی و سنجه ها مورد توجه محققان قرار گرفته است بطوریکه این سنجه ها در موفقیت یک سازمان نقش موثری دارند چون آنها بر برنامه ریزی و کنترل در سطوح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی اثر می گذارد. اندازه گیری عملکرد و سنجه ها یک نقش مهم در انتخاب اهداف برای بازی، ارزیابی عملکرد و در نظر گیری موارد عکس العمل های آینده دارند که اندازه گیری عملکرد و سنجه های مربوط به مدیریت زنجیره تامین به اندازه کافی توسط محققان مورد توجه قرار گرفته است. در این تحقیق سعی شده است یک مدل مناسب جهت ارزیابی مدیریت زنجیره تامین با رویکرد کارت امتیازی متوازن ارائه شود بطوریکه بتواند اهداف استراتژیک و عملیاتی را توأما پوشش داده و توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت ایجاد نماید.

۱	..... مقدمه	۱
۲	..... طرح تحقیق	۲
۳	..... بیان مساله تحقیق و اهمیت آن	۱-۲
۳	..... پرسش های تحقیق	۲-۲
۳	..... دامنه و محدودیتها	۳-۲
۳	..... پیش فرض های تحقیق	۴-۲
۴	..... ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق	۳
۵	..... مدیریت عملکرد	۱-۳
۲۱	..... مدیریت زنجیره تامین	۲-۳
۵۲	..... کارت امتیازی متوازن	۳-۳
۶۳	..... نقشه استراتژی و اتصال اهداف	۴-۳
۶۸	..... بررسی مدل های موجود	۵-۳
۶۸	..... انواع معیارهای ارزیابی	۱-۵-۳
۸۰	..... مدل Brewer & Speh	۲-۵-۳
۹۱	..... مدل Gunasekaran	۳-۵-۳
۹۸	..... مدل SCOR	۴-۵-۳
۱۰۲	..... مدل Bhagwat & Kumar	۵-۵-۳
۱۰۴	..... متدولوژی تحقیق	۴
۱۰۵	..... روش تحقیق	۱-۴
۱۰۵	..... جامعه آماری	۲-۴
۱۰۵	..... شیوه گردآوری اطلاعات	۳-۴
۱۰۵	..... روایی و اعتبار پرسشنامه	۴-۴
۱۰۶	..... نحوه توزیع و جمع آوری پرسشنامه	۵-۴
۱۰۶	..... روش تجزیه و تحلیل داده ها و تکنیک آماری مورد استفاده	۶-۴

۱۰۷	..... یافته های تحقیق و تجزیه و تحلیل آنها	۱۰۷
۱۰۸	..... مدل مفهومی تحقیق	۱۰۸
۱۰۸	..... (۱-۱-۵) چارچوب مدل	۱۰۸
۱۱۰	..... (۲-۱-۵) منظر مالی	۱۱۰
۱۱۴	..... (۳-۱-۵) منظر مشتری	۱۱۴
۱۱۷	..... (۴-۱-۵) منظر فرآیند داخلی کسب و کار	۱۱۷
۱۲۰	..... (۵-۱-۵) منظر فرآیند خارجی کسب و کار	۱۲۰
۱۲۱	..... (۶-۱-۵) منظر یادگیری و رشد	۱۲۱
۱۲۵	..... (۷-۱-۵) نقشه استراتژی	۱۲۵
۱۲۷	..... (۲-۵) پیاده سازی سیستم	۱۲۷
۱۲۷	..... (۱-۲-۵) عملکرد و راه های رسیدگی به آنها	۱۲۷
۱۳۴	..... (۲-۲-۵) توازن در ارزیابی متوازن	۱۳۴
۱۳۵	..... (۳-۲-۵) سازمان استراتژی محور	۱۳۵
۱۴۵	..... (۴-۲-۵) طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد	۱۴۵
۱۵۴	..... (۶) نتیجه تحقیق و پیشنهادات	۱۵۴
۱۵۷	..... (۷) مراجع	۱۵۷

## (۱) مقدمه

مدیریت زنجیره تامین<sup>۱</sup> جز موارد مهم در عملکرد در کلاس جهانی در نظر گرفته شده است. مدیریت زنجیره تامین ضرورتی برای شرکت هائی می باشد که می خواهند موقعیت خود را در بازارها مستحکم کنند و آن موجب مزیت رقابتی برای شرکت می شود. موفقیت زنجیره تامین به هماهنگی فرآیندها تمرکز بر روی تحویل ارزشی به مشتری شناسائی هزینه های غیر ضروری در فعالیتهای کلیدی و ایجاد سیستم های اندازه گیری و ارزیابی عملکرد آن بستگی دارد. تشدید رقابت در صحنه بازارهای داخلی و بین المللی، انقلاب اطلاعات و بالارفتن توقع مشتریان، از جمله عوامل بوجود آورنده مفهوم مدیریت زنجیره تامین است تا به کمک مدیران آید تا شاید پیروزمند میدان سخت مبارزه های بازارهای رقابتی باشند. در رقابت های جهانی موجود در عصر حاضر، باید محصولات متنوع را با توجه به درخواست مشتری، در دسترس وی قرار داد. خواست مشتری بر کیفیت بالا و خدمت رسانی سریع، موجب افزایش فشارهائی شده است که قبلاً وجود نداشته است، در نتیجه شرکت ها بیش از این نمی توانند به تنهایی از عهده تمامی کارها برآیند. در بازار رقابتی موجود، بنگاه های اقتصادی و تولیدی علاوه بر پرداختن به سازمان و منابع داخلی، خود را به مدیریت و نظارت بر منابع و ارکان مرتبط خارج از سازمان نیازمند یافته اند. علت این امر در واقع دستیابی به مزیت یا مزایای رقابتی با هدف کسب سهم بیشتری از بازار است. بر این اساس، فعالیت های نظیر برنامه ریزی عرضه و تقاضا، تهیه مواد، تولید و برنامه ریزی محصول، خدمت نگهداری کالا، کنترل موجودی، توزیع، تحویل و خدمت به مشتری که قبلاً همگی در سطح شرکت انجام می شده، اینک به سطح زنجیره عرضه انتقال پیدا کرده است. مسئله کلیدی در یک زنجیره تامین، مدیریت و کنترل هماهنگ تمامی این فعالیت ها است. مدیریت زنجیره تامین پدیده ای است که این کار را به طریقی انجام می دهد که مشتریان بتوانند خدمت قابل اطمینان و سریع را با محصولات با کیفیت، در حداقل هزینه دریافت کنند.

شرایطی که باعث تعریف و طراحی مدیریت زنجیره تامین شده، افزایش روزافزون رقابت پذیری و تلاش برای بقای سازمانها است. سازمانها رمز این بقا را در ارضای نیازهای مشتری می دانند. مدیریت زنجیره تامین نگرشی است که بر مبنای آن ارضای این نیازها نه فقط توسط محصول نهایی، بلکه توسط سایر تأمین کنندگان بالا دستی، صورت می گیرد. این توالی تأمین کنندگان در راستای ارضای نیاز یک مشتری، زنجیره تامین نام دارد. هدایت تمام اعضای زنجیره تامین به صورتی یکپارچه و هماهنگ را مدیریت زنجیره تامین می نامند. در محیط امروزی، مزیت رقابتی از آن بنگاههائی است که پیوسته از تواناییهای زنجیره تامین برای پیش بینی و برآورد نیازهای مشتری استفاده می کنند.

<sup>۱</sup> Supply Chain Management



---

## ١٦) طرح تحقيق

## ۱-۲) بیان مسأله تحقیق و اهمیت آن

بررسی مدل‌های مختلف موجود جهت ارزیابی عملکرد نشان‌دهنده ضعف آنها در اتصال اهداف استراتژیکی به عملیاتی می‌باشد لذا لزوم وجود مدلی جهت اتصال اهداف استراتژیکی به عملیاتی و نگاه چند بعدی به اهداف سازمانی با لحاظ توازن بین آنها در کوتاه مدت و بلند مدت، ضروری به نظر می‌رسد. بر همین اساس در این تحقیق سعی شده است مدل مناسبی در این راستا ارائه گردد.

## ۲-۲) پرسش‌های تحقیق

آیا سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد خود از مدل خاصی پیروی می‌کنند؟  
سازمان‌ها به چه عواملی باید در ارزیابی مدیریت زنجیره تامین، توجه نمایند؟  
آیا بین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت مدیریت زنجیره تامین ارتباطی وجود دارد؟  
ارتباط اهداف بین واحدهای درگیر در زنجیره تامین بین سازمان‌ها جهت نیل به اهداف تدوین شده چگونه است؟  
چگونه می‌توان مدیریت زنجیره تامین با نگاه چند بعدی و متوازن را در بین واحدها و اجزای زنجیره تامین عملیاتی کرد؟

## ۳-۲) دامنه و محدودیتها

دامنه تحقیق از زمستان سال ۸۵ تا زمستان سال ۸۶ می‌باشد. مدل ارائه شده در این تحقیق، مدل عمومی می‌باشد که می‌توان آن را نسبت به هر صنعت و سازمانی سفارشی نمود. همچنین با توجه به محدودیت زمانی و برخی محدودیتها در فراهم شدن امکان همکاری شرکتها، امکان ارائه موردکاوی<sup>۱</sup> جهت ارزیابی مدل ارائه شده فراهم نگردیده است.

## ۴-۲) پیش فرض‌های تحقیق

در مدل مفهومی ارائه شده فرض بر این است که سازمان‌ها قبلا و یا حداقل همزمان، اقدام به تدوین برنامه استراتژیک خود نموده‌اند. هرچند که مدل ارائه شده می‌تواند بعنوان راهنما، در تدوین و بهبود استراتژی کسب و کار، کمک نماید.

<sup>۱</sup> case study

---

## ٦) ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق

### ۳-۱) مدیریت عملکرد

#### ۳-۱-۱) مقدمه

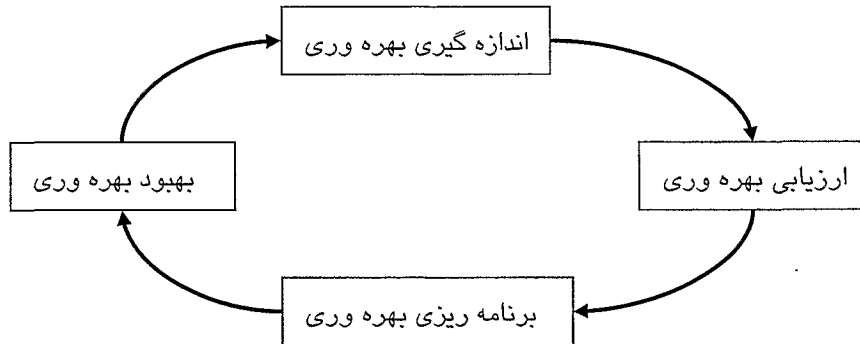
هدف نظام مدیریت عملکرد<sup>۱</sup> تدوین اهداف مرتبط با قلمرو وظیفه ای کاری محوله بعنوان مبنا و پایه ای برای اندازه گیری عملکرد فرد و واحد، بحث و تحلیل عملکردها براساس اهداف و تدوین برنامه های بهبود و ارتقا عملکردها می باشد. کانون عمده توجه نظام مدیریت عملکرد بحث و بررسی مستمر عملکرد کاری جهت شناسائی و تعیین شیوه های لازم برای بهبود و ارتقا آن می باشد. بحث های مستمر راجع به عملکرد نه فقط بر فرد توجه دارد بلکه همچنین بر فرآیندهای کار، منابع و سایر موضوعاتی که به نوعی مرتبط با بهبود و ارتقا عملکرد باشند نیز تمرکز دارد. بحث عملکرد در یک زمینه و فضای برخوردار از شاخص ها و اهداف قابل سنجش صورت می گیرد که افراد تلاش می کنند به آنها دست یابند. نقش ارزیابی عملکرد با این جهت گیری عمدتا بر ثبت نتایج عملکرد برای استفاده بعنوان داده ها و ورودهای تصمیم گیری راجع به تعدیلات در نظام جبران خدمات، برنامه ریزی توسعه افراد، تامین نیرو، ارتقا و سایر فعالیت های نیروی کار می باشد.

فرآیند مدیریت عملکرد براساس تفکر همکاری جمعی با تعریف اهداف قابل سنجش برای عملکرد واحد و در چارچوب ماموریت و کار محوله به واحد آغاز می شود، اهداف واحدها درون سازمانی بعنوان چارچوبی محسوب می شود که اهداف عملکرد افراد در قلمرو آن تعریف می شود.

اهداف عملکردی قابل سنجش با توجه به کار محوله برای هر فرد تعریف می شوند و در صورت لزوم مورد بازنگری قرار می گیرند، اهداف عملکردی در سطح واحدی و فردی به صورت دوره ای جهت تعیین ارتباط آنها با قلمروهای محوله مورد بررسی مجدد قرار می گیرند و در صورت ضرورت بازنگری های لازم بعمل می آید. افراد مسئول متخصص در سازمان و همچنین در سطح واحدها وظیفه ارائه بازخوردهای عملکرد را از طریق بحث های مستمر راجع به عملکرد کار محوله، بعهده دارند. اهداف مدیریت زنجیره تامین بعنوان چارچوبی محسوب می شود که اهداف عملکرد واحدها در قلمرو آن تعریف می شود. مدیریت زنجیره تامین وظیفه ارائه بازخوردهای عملکرد را از طریق بحث های مستمر راجع به عملکرد کار را بعهده دارند. لذا موارد مذکور را می توان بصورت خلاصه در قالب شکل

۳-۱ نشان داد. [1]

<sup>۱</sup> performance management



شکل ۳-۱) فرآیند مدیریت عملکرد

بحث های مستمر عملکرد مربوط به کارهای محوله شامل بررسی های متقابل شیوههای بهبود و ارتقا عملکرد می باشد. افراد مسئول ارائه بازخورد عملکردی، از آگاهی های لازم در خصوص عملکرد افراد و گروه ها در مقایسه با کارهای محوله برخوردار هستند، اینگونه افراد میزان موفقیت ها و پیشرفت های عملکردی را در مقایسه با اهداف عملکردی بصورت دوره ای مستند سازی می کنند و مورد بحث و بررسی قرار می دهند. مسائل و مشکلات عملکردی مورد بحث و مستند سازی قرار می گیرند، و در صورت استمرار وضعیت عملکرد ضعیف و نارضایت بخش، یک برنامه بهبود عملکرد (P.I.P) تدوین و مورد پی گیری قرار می گیرد.

استمرار همکاری سازمانی براساس نتایج حاصله در مقایسه با برنامه بهبود عملکرد پیگیری می شود. عملکردهای برجسته شناسائی می شوند و مورد تقدیر و تشویق قرار می گیرند پاداش ها شامل تقدیرهای ویژه و خارج از چارچوب نظام جبران خدمات و به دلایل دست یابی به ارزش اساسی برای سازمان صورت می گیرد. یک استراتژی تقدیر و پاداش تدوین و به نیروی کار ابلاغ می شود. همزمان با اعطای پاداش ها، تقدیرهای عمومی جهت تقویت مهارت ها و رفتارهای حامی و مروج ارزش های سازمان نیز انجام می شوند.

### ۳-۱-۲) تعریف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که موفقیت پایدار سازمانها را با بهبود عملکرد سازمانها و توسعه قابلیت های فردی و گروهی، فراهم می نماید. مدیریت عملکرد از آن نظر که با مسائل گسترده تر کسب و کار و جهت گیری کلی آن برای رسیدن به اهداف بلند مرتبط است، و در صورتی که سازمان بخواهد در محیط خود به طور موثری عمل نماید، امری استراتژیک به حساب می آید.

مدیریت عملکرد از دو دید یکپارچگی ایجاد می کند: نخست یکپارچگی عمودی که شامل مرتبط کردن یا همسو سازی اهداف فردی، گروهی و سازمانی با شایستگی های اساسی است و دوم یکپارچگی افقی که شامل مرتبط کردن ویژگی های مختلف مدیریت منابع انسانی، به ویژه توسعه سازمانی، توسعه منابع انسانی و پاداش برای دستیابی به رویکردی منسجم در مدیریت و توسعه کارکنان است.

عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می آیند (محصول تلاش فیزیکی و ذهنی که برای وظایف اعمال شده است) و می توان جدای از نتایج در مورد آنها قضاوت کرد. این تعریف از عملکرد، منجر به این نتیجه گیری می شود که در هنگام مدیریت عملکرد گروه ها و افراد، هم ورودی ها (رفتار) و هم خروجی ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند. هارتل این مدل را مدل ترکیبی مدیریت عملکرد می نامد. این مدل سطوح توانائی یا شایستگی و موفقیت ها را همانند هدف گذاری و بازبینی اهداف، پوشش می دهد. [2]

مدیریت عملکرد بر مبنای توافق اهداف، دانش، مهارت، شایستگی، بهبود عملکرد و طرح های توسعه انسانی و مستلزم بازبینی پیوسته و مداوم در قبال این اهداف، نیازمندی ها، طرح ها، توافق و اجرای طرح های بهبود و توسعه بیشتر می باشد. مدیریت عملکرد نه فقط مدیران، بلکه تمام افراد شاغل در کسب و کار را در برمی گیرد و این باور فرهنگی را که فقط مدیران در قبال عملکرد گروه های خود پاسخگو هستند، رد کرده و آن را با این باور که پاسخگوئی امری مشترک بین مدیران و اعضای گروه است جایگزین می نماید. به بیان دیگر، مدیران باید افرادی که در امر مدیریت به آنها گزارش داده و خدمات ارائه می دهند را به عنوان مشتری نگاه کنند. مدیران و گروه های آنها در توافق در خصوص کار مورد نظر و نحوه انجام آن نظارت و عملکرد و اقدام در این زمینه نقش داشته و در قبال نتایج به طور مشترک پاسخگو می باشند. فرآیندهای مدیریت عملکرد، بخشی از یک رویکرد همه جانبه در مدیریت است که تمام افراد سازمان در آن دخیل هستند.

مدیریت عملکرد در کامل ترین مفهوم خود بر این باور استوار است که هر فعالیتی توسط افراد در سطوح مختلف انجام می گیرد، در دستیابی به هدف کلی سازمان کمک می کند. بنابراین، به آنچه که افراد انجام می دهند (کار آنها)، نحوه انجام کار (رفتار آنها) و آنچه که باید حاصل شود (نتایج آنها)، مربوط می شود. مدیریت عملکرد تمام اقدامات رسمی و غیر رسمی سازمان برای افزایش کارائی فردی، گروهی و سازمانی و توسعه مداوم دانش، مهارت و شایستگی را شامل می شود. مدیریت عملکرد قطعا یک نظام مجزا که توسط بخش منابع انسانی و یک بار در سال اجرا شده (از طریق ارزشیابی سالیانه) و سپس بدست فراموشی سپرده می شود، نیست. اثر ترکیبی برخی از ابعاد مرتبط با مدیریت عملکرد می

تواند انتظار کسب موفقیت بیشتر برای بهبود کارائی سازمان باشد نه بخش های مختلفی که بطور مجزا عمل می کنند. هنگام طراحی و اعمال مدیریت عملکرد، در نظر گرفتن روابط متقابل هر فرآیند، ضروری است.

### ۳-۱-۳) هدف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یکی از ابزارهایی است که برای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، یا گروه ها و افراد درون آن، از طریق فهم و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافقی از اهداف برنامه ریزی شده، استانداردها و نیازمندی های شایستگی مورد استفاده قرار می گیرد. مدیریت عملکرد فرآیندی برای ایجاد درک مشترک از آنچه که باید حاصل شود و رویکردی برای مدیریت و توسعه افراد به روشی است که احتمال موفقیت را در کوتاه مدت و بلند مدت افزایش می دهد. مدیریت عملکرد به مدیریت صف تعلق داشته و توسط آن به اجرا در می آید. همان گونه که شپارد و فیلیپس<sup>۱</sup> تعریف کرده اند، هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار، مشارکت و مهارتهای خود را به عهده می گیرند.

### ۳-۱-۴) اصول مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، در ابتدا به بهبود عملکرد به منظور دستیابی به کارائی سازمانی، گروهی و فردی مربوط می شود. همان گونه که لاوسون<sup>۲</sup> در این رابطه معتقد است، سازمانها باید کارهای درست را با موفقیت انجام دهند. دوم اینکه، مدیریت عملکرد به توسعه کارکنان مربوط می شود. در صورتی که فرآیندهای موثر توسعه مستمر وجود نداشته باشند، بهبود عملکرد قابل دستیابی نخواهد بود. این موضوع به قابلیت های اصلی سازمان و قابلیت های ویژه افراد و گروه ها توجه دارد. در واقع، مدیریت عملکرد باید «مدیریت توسعه و عملکرد» نامیده شود. سوم اینکه، مدیریت عملکرد به برآورده شدن نیازها و انتظارات کلیه افراد ذینفع سازمان (مالکین، مدیریت، کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و افراد جامعه) مربوط می شود. به ویژه، کارکنان باید به عنوان شرکای سازمان که منافع آنها مورد احترام بوده و در زمینه موضوعات مرتبط با خود صاحب نظر می باشند و نظرات آنها را جویا شده و مورد توجه قرار می دهند، تلقی کردند. مدیریت عملکرد با درک این موضوع که نیازها همیشه با یکدیگر منطبق نمی باشند، باید نیازهای افراد و گروه ها و همچنین نیازهای سازمان را مورد توجه قرار دهد. در نهایت، مدیریت عملکرد به ارتباطات و مشارکت مربوط می شود. مدیریت عملکرد، فضائی ایجاد می کند که در آن

<sup>۱</sup> Sheppard And Philpott, 1992

<sup>۲</sup> Lawson, 1995

گفتگوی مستمر بین مدیران و اعضای گروه های آنها به منظور تعیین انتظارات و در میان گذاشتن مستمر بین مدیران و اعضای گروه های آنها به منظور تعیین انتظارات و در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به ماموریت، ارزش ها و اهداف سازمان، صورت گیرد. این امر، فهم متقابلی از آنچه که باید حاصل شده و چارچوبی برای مدیریت و توسعه افراد در راستای تضمین موفقیت، ایجاد می کند. مدیریت عملکرد می تواند با وا داشتن افراد و گروه ها به مشارکت در تبیین اهداف و ابزارهای دستیابی به آنها، به توسعه سازمانهای با مشارکت بالا کمک نماید. اصول مدیریت عملکرد را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:<sup>1</sup>

- اهداف سازمانی را به اهداف فردی، گروهی، بخشی و قسمتی تبدیل می کند.
- به روشن شدن اهداف سازمانی کمک می کند.
- یک فرآیند مستمر و تکاملی است که در آن عملکرد در طول زمان بهبود می یابد.
- بر مشارکت و اتفاق نظر متکی است نه بر کنترل یا اعمال فشار.
- درک مشترکی از آنچه که برای بهبود عملکرد لازم است و نحوه دستیابی به بهبود عملکرد، ایجاد می کند.
- خود مدیریتی در عملکرد فردی را تشویق می کند.
- نیازمند یک سبک مدیریت باز و صادقانه است و روابط بین بالادستان و زیر دستان را تشویق می کند.
- نیازمند باز خور پیوسته است.
- حلقه های بازخور، باعث می شود تجارب و دانش کسب شده در شغل توسط افراد، اهداف سازمانی را اصلاح کنند.
- کلیه عملکردها را در قبال اهداف مورد توافق مشترک، اندازه گیری و ارزیابی می کند.
- باید برای تمام کارکنان اعمال شود و فقط ارتباط دادن عملکرد به پاداش مالی نیست.

### ۳-۱-۵) مدیریت عملکرد به عنوان فرآیندی یکپارچه

مدیریت عملکرد، توانی برای یکپارچگی افقی و عمودی است. همانگونه که هارتل عنوان کرده است، مدیریت عملکرد باید با روشی که عملکرد کسب و کار مدیریت می شود یکپارچه شده و با فرآیندهای کلیدی دیگر نظیر استراتژی کسب و کار، توسعه کارکنان و مدیریت کیفیت جامع مرتبط شود.

<sup>1</sup> Irs, 1996



### ۳-۱-۵-۱) یکپارچگی عمودی

یکپارچگی عمودی به دو روش حاصل می شود. اول اینکه، یکپارچگی و همسو سازی اهداف و برنامه های استراتژیک کسب و کار با اهداف گروهی و فردی را تسهیل می کند. اهداف مورد توافق اهدافی هستند که دستیابی به اهداف سازمانی را مورد حمایت قرار می دهند. این اهداف، شکل اهداف به هم پیوسته را از سطح شرکتی تا سطح کارکردی یا واحد کسب و کار و به سمت پایین تا سطح تیمی و فردی، به خود می گیرند. برای اطمینان از اینکه این اهداف همسو هستند، اقداماتی لازم است. این کار می تواند یک فرآیند از بالا به پایین باشد به گونه ای که اهداف از بالا به پایین جریان یافته و در هر سطح، اهداف فردی یا گروهی بر حسب اهداف سطح بالاتر تعریف شوند. همچنین ممکن است یک فرآیند از پایین به بالا انجام گیرد که در آن به افراد و گروه ها فرصت داده می شود تا اهداف خود را در چارچوب ایجاد شده به وسیله هدف کلی و ارزش های سازمان، تنظیم کنند. اهداف باید مورد توافق قرار گیرند نه این که وضع گردند و این توافق باید از طریق گفتگوهای آزاد و مستمر بین مدیران و کارکنان حاصل شود. به عبارت دیگر، این امر باید به عنوان نوعی مشارکت تلقی شود که در آن، مسئولیت ها مشترک است و انتظارات متقابل تعریف می شود. دوم این که، بین توانایی ها و ارزش های بنیادین سازمان و ارزش های پذیرفته شده و سطح توانایی کسب شده توسط افراد، یکپارچگی عمودی صورت می گیرد. کریس بونز<sup>۱</sup> مدیر منابع انسانی شرکت یونایتد دیستیلر<sup>۲</sup>، رویکرد آن شرکت را برای رسیدن به یکپارچگی به صورت زیر توضیح می دهد:

"وضع سیستم های ارزشیابی در خلاء هیچ ارزشی ندارد. این سیستم ها صرفاً سابقه ای از یک توافق است که باید در بافت استراتژی کسب و کار و برنامه های سالیانه، صورت پذیرد. ایجاد محیط مناسب برای گفتگو، یک بخش ضروری برای موفقیت مدیریت عملکرد است. در مدیریت منابع انسانی، باید مجموعه ای از استراتژی ها را در سازمان توسعه داده و اجرا کرد تا همه کارکنان بهترین عملکرد را داشته باشند."

### ۳-۱-۵-۲) یکپارچگی افقی

یکپارچگی افقی به معنای همسو سازی استراتژی های مدیریت عملکرد با دیگر استراتژی های منابع انسانی مرتبط با ارزش گذاری، پرداخت، مشارکت و توسعه افراد، می باشد. این امر می تواند به عنوان نیروی قوی در یکپارچه نمودن فعالیت ها عمل نماید. اثر مدیریت عملکرد بر کارایی سازمانی

<sup>۱</sup> Chris Bones

<sup>۲</sup> United Distillers, 1996

افزایش یافته است، زیرا در کنار توسعه چارچوب شایستگی، مهمترین ابزار کمک به یکپارچه نمودن رویکردهای مختلفی است که سازمانها می توانند برای بهبود کارایی فرآیندهای مدیریت، ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان، به کار گیرند.

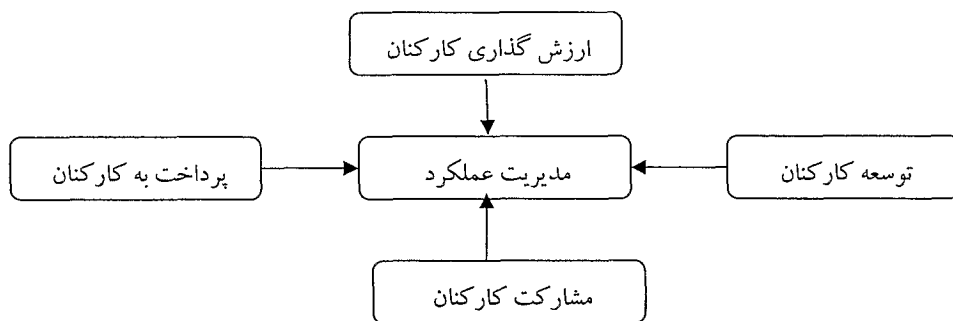
این رویکرد به مفهوم «تجمیع» مربوط می شود. تجمیع عبارت است از توسعه و اجرای چندین فعالیت منابع انسانی به طور همزمان به گونه ای که به هم مربوط بوده و به موجب آن مکمل هم شده و یکدیگر را تقویت نمایند، می باشد. این رویکرد مورد قبول بسیاری از صاحبان نظران از جمله دیوید گست می باشد. وی می گوید: «این نکته در کلیه تحقیقات واضح و روشن است که نشانه ای برای سرمایه گذاری در زمینه اقدامات خاص پرداخت مرتبط با عملکرد وجود نداشته و آزمونهای روان سنجی در گزینش یا آموزش گسترده نیز به خودی خود نتایج نهائی را به همراه نخواهند داشت. نکته اصلی، یافتن تجمیع صحیح فعالیت ها می باشد.» [3]

از فرآیند تجمیع گاهی به عنوان استفاده از مکمل ها [4] یا پذیرش یک شکل ترکیبی [5] یاد می شود. مک دافیک تجمیع را به صورت زیر توضیح می دهد:

برداشت ضمنی از مفهوم تجمیع این است که فعالیتها در تجمیع باهم مرتبط بوده و سازگاری درونی دارند و نیز از نظر بر عملکرد به دلیل اثر همپوشانی و تقویت متقابل فعالیت های متعدد عقیده بر آن است که «بیشتر، بهتر است» و همانطور که دیر و ریوز [6] عنوان می کنند: منطق تجمیع صریح و روشن است زیرا عملکرد کارکنان تابعی از توانائی و انگیزه است، بنابراین بهتر است اقداماتی با هدف ارتقای هر دو مورد صورت گیرد. مدیریت عملکرد می تواند و باید یک فرآیند کل نگر باشد که به انگیزش، توسعه و در گسترده ترین مفهوم خود به پاداش مربوط می شود.

### ۳-۱-۶) فرآیند مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرآیندی پیوسته و انعطاف پذیر است که مدیران و کارکنان تحت مدیریت را به عنوان شرکا در یک چارچوب که چگونگی تعامل با یکدیگر برای دستیابی به نتایج مورد نظر به بهترین نحو در قالب شکل ۳-۲ مشخص می کند، قرار می دهد. این فرآیند به بهبود و برنامه ریزی عملکرد در آتیه توجه دارد نه به ارزشیابی عملکرد در گذشته. این فرآیند، زمینه گفتگوهای منظم و متعدد بین مدیران و کارکنان در مورد نیازهای توسعه و عملکرد را فراهم می آورد. مدیریت عملکرد عمدتاً به توسعه و عملکرد فردی مربوط می شود، اما می توان آن را برای گروه ها نیز اعمال نمود.



شکل ۳-۲) چارچوب فرآیند مدیریت

بررسی های مدیریت عملکرد، ورودی لازم برای برنامه های توسعه فردی و گروهی را فراهم می آورد و از نظر بسیاری افراد، مدیریت عملکرد ضرورتاً یک فرآیند توسعه ای است. رتبه بندی عملکرد، اطلاعات لازم در تصمیم گیری های مربوط به پرداخت را در سازمانهای با پرداخت مرتبط با عملکرد، فراهم می کند، اگر چه مباحث جدی در مقابل مرتبط کردن مدیریت عملکرد با پرداخت مرتبط با عملکرد وجود دارد بحث هائی نیز در مقابل هر نوع رتبه بندی وجود دارد که جلسات بررسی عملکرد را به جلسات ارزشیابی تبدیل می کند و مانع بحث های سازنده ای است که باید موضوع چنین جلساتی باشد.

مدیریت عملکرد، فرآیندی برای اندازه گیری و ارزیابی خروجی ها به شکل عملکرد ارائه شده در مقایسه با انتظارات بیان شده به عنوان اهداف، می باشد. از این نظر، مدیریت عملکرد به اهداف، استانداردها و معیارها یا شاخص های عملکرد توجه دارد. ولی مدیریت عملکرد به ورودی ها شامل دانش، مهارتها و توانائی های (شایستگی ها) لازم برای ایجاد نتایج مورد انتظار نیز مربوط می شود. با تعریف نیازمندی های ورودی و ارزیابی آنها، سطوح عملکرد مورد انتظار با استفاده موثر از مهارتها و قابلیت ها به دست می آیند نیازهای توسعه ای تعریف می شوند.

احتمالاً مهم ترین انتقادی که در مورد بکارگیری مدیریت عملکرد به درستی عنوان گردیده، این است که مدیریت عملکرد به صورت یک سیستم از بالا به پایین، تحمیلی و سخت گیر، مطرح شده است و به دنبال راه حل های آسان برای مشکلات پیچیده ای است که البته قادر به حل آن نخواهد بود. بهتر است مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند انعطاف پذیر در نظر گرفته شود نه به عنوان یک سیستم. استفاده از واژه سیستم، نشانگر یک رویکرد سخت گیر، استاندارد شده و احتمالاً بورکراتیک است که با مفهوم مدیریت عملکرد به عنوان فرآیندی انعطاف پذیر و تکاملی که توسط مدیرانی که بر طبق شرایط کاری کارکنان با آنها کار می کنند، اعمال می شود، ناسازگار است. بدین ترتیب، مدیریت عملکرد،

مدیران و افراد تحت مدیریت آنها به بهترین نحو با یکدیگر کار کنند، مشارکت می دهد. این چارچوب باید میزان اینکه مدیریت عملکرد امری از بالا به پایین است را کاهش داده و با شیوه ای که هر سازمان خاص به آن طریق عمل می کند و با سازمانهای انعطاف پذیر و مبتنی بر فرآیند، متناسب باشد. در این شرایط، که بسیار هم معمول است. مدیریت عملکرد باید با نوعی سیستم ارزشیابی که فقط متناسب با یک سازمان بوروکراتیک یا دارای سلسله مراتب است، جایگزین شود. به طور کلی، مدیریت عملکرد باید رویکردی موزون با ویژگی های زیر که توسط ویکی رایت و لیزبردینگ توضیح داده شده است را تشویق نماید: [7]

- توجه کمتر به ارزیابی عملکرد گذشته و توجه بیشتر به بهبود و برنامه ریزی عملکرد آینده
- شناسایی و تشخیص مهارتها و توانائی های مرتبط با سطوح بالاتر عملکرد
- شناسایی و تشخیص خروجی هائی که از نظر کیفی تعریف می شوند نه فقط از نظر کمی
- یک فرآیند آزادتر و با مدیریت از پایین به بالا
- سبک ارزشیابی مشاوره ای و آموزشی با تاکید کمتر بر انتقاد
- توجه بیشتر به نقش فرد در موفقیت گروه به عنوان یک کل با توجه به اهداف تعریف شده در این زمینه
- توجه به بهبود عملکرد فردی به اندازه توجه به ارزیابی
- عدم توزیع اجباری رتبه بندی های عملکرد و عدم وجود سناریوهای برد و باخت
- عدم انجام رتبه بندی های رسمی در صورت امکان

اگرچه هر سازمان خواستار معرفی عملکرد باید نسخه مناسب با نیازهای خود را طراحی نماید، اما داشتن یک چارچوب مفهومی که فرآیندهای مناسب بتوانند در آن طراحی شده و عمل نمایند، مفید است. این چارچوب به تصمیم گیری درمورد سازگار کردن رویکرد کمک خواهد کرد و زمانی که تصمیمی اتخاذ شد، راهنمائی برای مدیران و نیز کارکنان و گروه های تحت مدیریت آنها فراهم می آورد که نشان می دهد کدام فعالیتهای مدیریت عملکرد از آنها انتظار می رود.

همان گونه که در شکل ۳-۳ نشان داده شده است، مدیریت عملکرد را می توان به صورت یک چرخه خود نوسازی مستمر تعریف کرد. در این چرخه فعالیت های اصلی عبارتند از:

- تعریف نقش که در آن، حوزه های نتیجه کلیدی و نیازمندی های توانائی با هم تطابق دارند.
- توافق نامه یا قرارداد عملکرد که انتظارات را تعریف می نماید: یک فرد در قالب اهداف باید به چه چیزی دست یابد، عملکرد چگونه اندازه گیری خواهد شد و توانائی های مورد نیاز برای