
فصل اوّل

کلیات پژوهش

- مقدمه
- تشریح و بیان موضوع و مسئله
- اهمیت موضوع و ضرورت انجام تحقیق
- کاربردهای تحقیق
- اهداف تحقیق
- سئوالات تحقیق
- سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته
- نوع تحقیق
- قلمرو تحقیق
- ابزارهای گردآوری داده ها
- جامعه آماری
- محدودیت های تحقیق
- چارچوب تحقیق

۱-۱- مقدمه

در سالهای اخیر بحث سیستم های سنجش عملکرد به منظور راهبری هوشیارانه تر یک سازمان به سوی اهداف تعیین شده شکلی جدی تر به خود گرفته است. اما ارائه یک مدل کاربردی در یک سازمان وسیع جهت اجرای پروژه های اجرایی در سطح ملی، ملاحظات و تطبیق سازی های ویژه ای را می طلبند. پروژه ها به دلیل تغییرات سریع و محاط بودن در محیط های پرتلاطم، همواره با مسائل منحصر به فرد و کمتر قابل پیش بینی مواجه می شوند. در ایران با توجه به تعداد زیاد پروژه های عمرانی کلان و زیربنائی که در سالهای اخیر آغاز شده اند و مشکلات مدیریتی که اغلب منجر به تأخیر در بهره برداری و عدم تطابق با مشکلات و برنامه های از پیش تعیین شده می گردد ضرورت انجام تحقیقات کاربردی جهت بررسی همه جانبه موضوعات مدیریتی این پروژه ها با توجه به امکانات و شرایط کشور کاملاً مشهود است. اینگونه تحقیقات در کشور ما در آغاز راه است و هنوز مسیر طولانی تحقیقاتی و شمار زیادی پژوهش در این زمینه لازم است تا درک روشن و استخراج استانداردهای ملی را به دنبال داشته باشد. در این تحقیق شرکت آب و نیرو به عنوان بزرگترین شرکت کارفرمای سد و نیروگاه در ایران مورد بررسی و تحقیق قرار گرفت. و مهمترین شاخص های موثر بر عملکرد در آن بر اساس مدل BSC مورد شناسایی قرار گرفت. این تحقیق با تمرکز بر صنعت آب و برق که از جمله صنایع زیر بنائی کشور می باشد. سعی دارد نحوه مدیریت و ساماندهی شرکتهای مجری طرحها و پروژه های کلان را بررسی نماید.

۱-۲- تشریح و بیان موضوع و مسأله

با توجه به نوظا بودن مدیریت پروژه در کشور و گسترش چشمگیر پروژه ها در صنعت به خصوص در دهه های اخیر در ایران علم مدیریت پروژه نیز، پروژه های مادر و کلان به خصوص در صنعت ساخت و ساز در تکمیل موفقیت آمیز پروژه ایشان در چارچوب محدودیت های قانون، زمان، کیفیت و هزینه تعیین شده دچار مشکلاتی هستند. مصاحبه های اولیه با مدیران این پروژه ها نشان می دهد که روش های سنتی مدیریت در پیشبرد اهداف پروژه ها با نواقص بسیاری همراه است علاوه بر آن تحقیقات مؤثری در زمینه مدیریت پروژه های کلان و شرکت های با ماهیت پروژه محوری انجام شده است و نیاز به انجام تحقیقات کاربردی در این راستا پیش از پیش احساس می گردد. سازمانهای پروژه محور دولتی که اغلب پروژه های کلان را مدیریت می کنند به دلیل حجم زیاد مؤلفه های درگیر در پروژه ها و پیچیدگی این پروژه ها اغلب با چالشی به نام کنترل پروژه مواجه هستند. مسائل مالی پروژه، تامین کنندگان رضایت ذینفعان (که اغلب متعدد هستند) نیروی انسانی و سازمان

پروژه از دغدغه های اصلی مدیران این پروژه ها تشخیص داده شده اند. ارتباط این عوامل پیچیده در در یک مسیر مناسب از دغدغه های دیگر مدیران است. از این رو نیاز به پژوهش برای تسهیل این روند و کمک به مدیران برای شناسایی مهمترین عوامل دخیل در اجرای موفق پروژه ها برای استفاده بهینه از منابع و تمرکز بر برخی عوامل که جنبه های مختلف عملکرد پروژه را کنترل می نماید احساس گردید. این پژوهش می بایست علاوه بر نتایج مناسب آکادمیک پاسخگوی نیاز واقعی بخش صنعت نیز می بود.

از طرف دیگر مباحث مدیریتی برای ورود به ساختارهای پروژه در ابتدای راه هستند و اغلب مدل های مدیریتی باید با ساختارهای پروژه متناسب گردند این موضوع در سازمانی پروژه محور که باید بر سازمان های استراتژی محور نیز شوند و از علم مدیریت بهره گیرند از اهمیت خاصی برخوردار است و نیاز به انجام پژوهش هایی در این راستا شدیداً احساس می شود. امروزه کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پر کاربرد، کم خطا و موثر بین مدیران شرکتهای مختلف در بیش از ۲۲ کشور دنیا شناخته شده است. تحقیقات نشان می دهد حدود ۷۰٪ شرکتهای آمریکائی از این ابزار بهره گرفته یا در صدد استفاده از آن هستند. زمینه زیربنایی کارت امتیازی به این است که هیچ معیار منفردی نمی تواند بازتاب شفافی از عملکرد یک سازمان باشد.

۱-۳- اهمیت موضوع و ضرورت انجام تحقیق

با توجه به مراجعه به سابت یکپارچه سیمرغ، مرکز اطلاعات علمی ایران، مرکز پژوهشهای وزارت نیرو، کتابخانه سازمان مدیریت و برنامه ریزی هیچ گونه کتاب، مقاله و یا گزارشی با عنوان یا مشابه این پژوهش که به زبان فارسی تهیه شده باشد یافت نگردید. لیکن با مراجعه به دوره های کارشناسی ارشد و دکتری دانشگاههای و مراکز آموزشی حرفه ای معتبر دنیا و از آنجا که مدیریت پروژه ها (ساخت و ساز) بدون شک یکی از گونه های (جدید) مدیریت و الگوی کسب و کار و نیاز محیط در آمده است و هنوز در ایران به این امر توجه کافی نشده است انجام این پژوهش به عنوان پژوهشی آغازین در این حوزه ضروری به نظر رسید.

این تحقیق از طریق کارت امتیازدهی متوازن سعی بر آن دارد تا مهمترین شاخص های ارزیابی عملکرد را جهت تحقق اهداف استراتژیهای شرکت آب و نیرو به عنوان شرکتی معظم، پروژه محور و دولتی تعیین و معرفی نماید. بعلاوه این پژوهش می تواند از جنبه های زیر برای شرکت آب و نیرو دارای ارزش و اهمیت باشد:

۱- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین و بازنگری شاخص های راهنمایی و

هدایت کند.

- ۲- اشراف و ارزیابی شاخص ها، شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.
- ۳- تأثیر اقدامات و تصمیم‌گیری‌های مدیران در کل سازمان معین گردیده و میزان تحقق اهداف مشخص می‌شود.
- ۴- سازمان قادر می‌گردد نسبت به بازنگری و یا بروز رسانی شاخص‌های برنامه عملیاتی استراتژیک خود اقدام نماید.

۱-۴- کاربرد های تحقیق

کاربردهایی که از این تحقیق متصور است عبارتند از:

- ۱- با توجه به نو پا بودن تحقیق از آن میتوان به عنوان مبنای برای سایر پژوهش‌ها استفاده کرد.
- ۲- نتایج این تحقیق می‌تواند در مدیریت سازمانهای پروژه محور در کشور مورد استفاده قرار گیرد.
- ۳- به عنوان مبنایی برای نظارت بر عملکرد سازمانهای پروژه محور دولتی توسط سازمانهای ذی صلاح قرار گیرد.
- ۴- به عنوان مبنایی برای بومی سازی روش کارت ارزیابی متوازن.

۱-۵- اهداف تحقیق

در این تحقیق هدف اصلی «بیان شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس BSC در یک شرکت پروژه محور بنام شرکت آب و نیرو است. اگر چه این رساله یک تحقیق کاربردی است اما درضمن می‌تواند به عنوان تلاشی برای پر کردن شکاف میان تئوری و عمل در زمینه مدل کارت امتیاز دهی متوازن در شرکتهای دولتی با ماهیت پروژه محوری حائز اهمیت باشد. از سوی دیگر از آنجا که شرکت آب و نیرو یکی از طلایه داران اجرای پروژه های کلان در کشور است. همگام سازی آن با دانش‌های نوین در عرضه امروز جهانی یک الزام است. هدف تحقق در این رساله اهتمام بر این امر است که با فراهم آوردن اطلاعات و گامهای اولیه، ضمن بیان شاخص‌های ارزیابی عملکرد در شرکت آب و نیرو آغازگر راهی باشد جهت بکار گیری مدل کارت امتیاز دهی متوازن در کلیه شرکتهای دولتی پروژه محور.

بعلاوه اهداف فرعی از انجام این تحقیق عبارتند از:

- ۱- تعیین شاخص‌های مالی

- ۲- تعیین شاخص های مربوط به مشتری
- ۳- تعیین شاخص های مربوط به فرایندهای داخلی
- ۴- تعیین شاخص های رشد و یادگیری
- ۵- استقرار سیستمی که موجب پر شدن شکاف بین اهداف بیان شده توسط مدیران ارشد و اهداف درک شده توسط کارکنان شود.
- ۶- ایجاد سیستمی جهت اندازه گیری عملکرد گذشته و هدایت عملکرد آینده
- ۷- بومی کردن ارزیابی عملکرد به روش BSC در شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران
- ۸- تعیین شاخص های ارزیابی موثر بر عملکرد شرکتهای دولتی پروژه محور

۱-۶- سؤالات تحقیق

- ۱- مهمترین شاخص های مشتری ارزیابی عملکرد در شرکت آب و نیرو کدامند؟
- ۲- مهمترین شاخص های فرایندهای داخلی ارزیابی عملکرد در شرکت آب و نیرو کدامند؟
- ۳- مهمترین شاخص های رشد و یادگیری ارزیابی عملکرد در شرکت آب و نیرو کدامند؟
- ۴- مهمترین شاخص های مالی ارزیابی عملکرد در شرکت آب و نیرو کدامند؟

۱-۷- سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته

پس از جستجو، تحقیقی با عنوان این پژوهش مشاهده نگردید ولی موارد مشابه زیر یافت شد.

- شاهمرادی، ۱۳۸۳ در تحقیقی تحت عنوان **"ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه یک مجتمع صنعتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن"** سعی نموده است با بهره گیری از کارت امتیاز دهی متوازن به ارائه شاخص های عملکردی پرداخته و بستری را جهت تعیین عملکرد به کل سازمان فراهم نماید.

- بنی اسدی، ۱۳۸۷ در تحقیقی تحت عنوان **"تبیین شاخص های ارزیابی عملکرد و تعیین درجه اهمیت آنها بر اساس مدل کارت ارزیابی متوازن در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران"** سعی نموده است شاخص های ارزیابی عملکرد را با استفاده از مدل BSC بیان نماید و اهمیت هر یک را ذکر نماید.

-قبادی-شاکری-اشتری- خسروی نصیر، ۱۳۸۷ در تحقیقی تحت عنوان **"طراحی سیستم ارزیابی و سنجش عملکرد فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور"** به ارائه چارچوبی برای تعیین اهداف و برنامه ها و سیستمی برای ارزیابی و سنجش عملکرد فرآیندهای مدیریت پروژه پرداختند

- عبدالرشیدی - فیروزیان، ۱۳۸۴ در تحقیقی تحت عنوان "شناسایی شاخص های موثر بر عملکرد پروژه های صنعتی با تاکید بر مدل EFQM و BSC" به معرفی شاخص های موثر بر عملکرد پروژه پرداختند.

- احمد پور- رسائیان - احمد زاد، ۱۳۸۵ در تحقیقی تحت عنوان "ارزیابی متوازن پایدار و معیارهای غیر مالی عملکرد" به تشریح اهمیت شاخصهای ارزیابی عملکرد در سازمانها براساس مدل BSC پرداختند.

- نوری فر ، ۱۳۸۶ در تحقیقی تحت عنوان "شناخت عوامل کلیدی در موفقیت پروژه در ایران" عوامل کلیدی موفقیت پروژه را شناسایی و معرفی نمود.

- Sarido و همکاران در سال ۱۹۹۲ در تحقیقی موفقیت یک پروژه را به انتظارات مشارکت کنندگان در آن من جمله مالک ، طراح ، مهندسین ، پیمانکاران و اپراتورهای آن مرتبط ساختند. بر اساس مطالعات Munns و Bjeirmi در سال ۱۹۹۶ یک پروژه وقتی موفقیت آمیز است که بتواند برخی از اهداف مشخص دست یابد . زمان شروع و پایان مشخص داشته باشد. در یک دوره زمانی مشخص و بر اساس یک سری ویژگی های خاص کامل شده باشد.

- Nguyen و همکاران در سال ۲۰۰۴ طی مطالعاتی ضمن تاکید بر پارامترهای زمان، هزینه و کیفیت به عنوان شاخص های کلیدی یک پروژه بر رضایت ذی نفعان نیز تاکید داشتند.

- Toor و Ogunlana در سال ۲۰۰۹ اعلام داشتند که ارزیابی عملکرد را می تواند بوسیله تعریف شاخص های کلیدی ارزیابی عملکرد که شاخص های قابل از اندازه گیری هستند انجام داد.

- مطالعات Chuan و Low (۲۰۰۶) نشان می دهد که اندازه گیری موفقیت یک پروژه فقط محدود به هزینه زمان و کیفیت نیست. دیگر مطالعات نشان می دهد که ارزیابی عملکرد پروژه های ساخت و ساز به آرامی از شاخص های سنتی (هزینه ، زمان و کیفیت) دور شده و به سمت شاخص های ترکیبی و پیچیده تر کیفی و کمی در حال حرکت است. (Toor and ogunlana, 2009).

- Ahadzien و همکاران در سال ۲۰۰۷ طی تحقیقی مهمترین شاخصهای مهم موفقیت پروژه ها را در پروژه های ساخت و ساز کلان در کشورهای در حال توسعه شناسایی کردند.

۱-۸- نوع تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس روش از نوع تحقیقات موردی^۱ و روش آماری مورد استفاده آن آمار توصیفی با بهره گیری از روش تجزیه و تحلیل مقایسه ای و از لحاظ هدف کاربردی و مکان اجرای آن شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران (آب و نیرو) است. در این پژوهش با استفاده از ابزارهای جمع آوری

¹-case study

اطلاعات مانند مطالعه اسناد و متون مربوطه، کاوش رایانه ای در ارتباط با موضوع به صورت کتابخانه ای استفاده از پرسش نامه که در اختیار مجریان، مدیران امور، مدیران پروژه و کارشناسان خبره قرار داده شد اطلاعات مورد نیاز تحقیق جمع آوری گردیده است. از آنجا که تحقیق حاضر از نوع سرشماری می باشد به این معنی که از کل جامعه آماری دیدگاه سنجی شده است. برای پاسخگویی به سئوالات از مفاهیم و روشهای آمار توصیفی شامل شاخص های مرکزی (میانگین) و نمودارها جهت تجزیه و تحلیل دادهها استفاده گردید.

۹-۱- قلمرو تحقیق

۹-۱-۱- قلمرو موضوعی تحقیق

تبیین شاخص های ارزیابی عملکرد در شرکتهای دولتی پروژه محور بر اساس مدل کارت ارزیابی متوازن مطالعه موردی شرکت آب و نیرو می باشد.

۹-۱-۲- قلمرو مکانی

قلمرو مکانی تحقیق شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران می باشد.

۹-۱-۳- قلمرو زمانی

قلمرو زمانی بر اساس اطلاعات سال ۱۳۸۸ می باشد.

۱۰-۱- ابزارهای گرد آوری داده ها

ابزارهای گوناگونی برای گردآوری داده های این تحقیق بکار گرفته شده است. در بخش ادبیات و مبانی نظری تحقیق از اطلاعات کتابخانه ای و با بهره گیری از منابع فارسی ولاتین، مجلات و ژورنال های تخصص مدیریت، اسناد و مدارک، استفاده گردیده و جهت تحلیل داده ها از ابزار SPSS بهره گرفته شده است.

۱۱-۱- جامعه آماری

از آنجا که جامعه هدف پژوهش فراگیر شدن نتایج آن در سازمان است، لذا تصمیم بر آن است که نمونه آماری شامل تمامی افراد جامعه باشد. به عبارت دیگر در این پژوهش جامعه برابر نمونه است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۰۰ نفر از مدیر ارشد، مدیر میانی و کارشناسان خبره (با حداقل ۱۰ سال سابقه کار) سازمان می باشد.

۱-۱۲- محدودیت های تحقیق

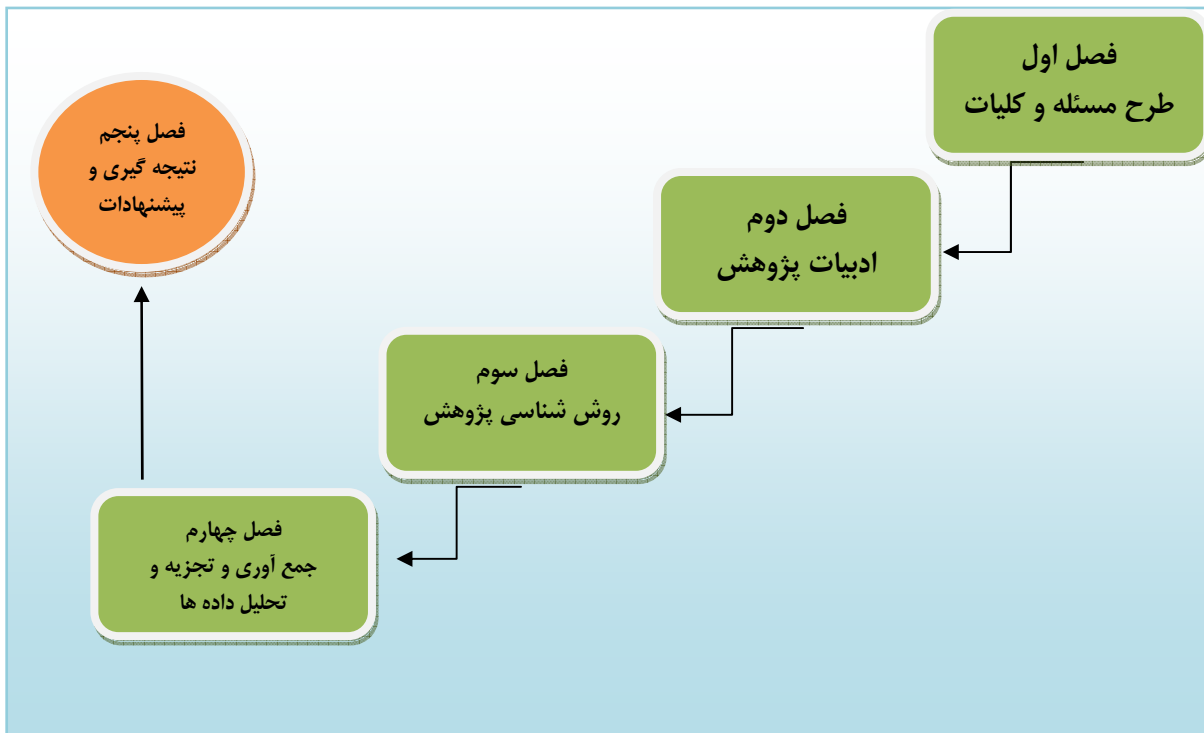
محدودیت هایی که در این پژوهش باعث کندی حرکت شده بود، نبود سوابق تحقیقاتی کافی پیرامون موضوع، کمبود منابع علمی، کتب و مقالات فارسی زبان، ضرورت ترجمه مطالبی از بیش از ۴۰ مقاله خارجی مرتبط با موضوع بوده است. همچنین:

- این تحقیق در بین ۱۰۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران امور، مدیران پروژه و کارشناسان شرکت آب و نیرو انجام شده است و ممکن است در یک نمونه بزرگتر به نتایج به گونه هایی متفاوت به دست آید.

- در این تحقیق پرسش نامه خاص شرکت آب و نیرو طراحی گردیده است که تدوین پرسشنامه، با مشکلات خاص خود همراه بوده است.

۱-۱۳- چارچوب تحقیق

چارچوب تحقیق به صورت شماتیک در شکل زیر نمایش داده شده است:



فصل دوم

ادبیات پژوهش

- مقدمه
- بخش اول: ارزیابی عملکرد
- بخش دوم: کارت ارزیابی متوازن (BALANCED SCORE CARDS)
- بخش سوم: پروژه، مدیریت پروژه، سازمانهای پروژه محور
- بخش چهارم: نیروگاه های برق آبی
- بخش پنجم: معرفی و شناخت شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران

برای این که سازمان ها از عملکرد خود به درستی آگاه شوند و اقدامات لازم را برای بهبود انجام دهند، نخست باید بتوانند عملکردشان را به درستی اندازه گیری کنند. ارزیابی به عنوان یکی از وظایف مهم و اساسی در مباحث مدیریتی نقش چشمگیری در شناخت وضعیت موجود و آگاهی از میزان تحقق هدفها و رسالتهای سازمانها و نهادها و ارتقای کارآمدی آنها ایفا می کند. ارزیابی عملکرد نیز به عنوان یکی از وجوه مهم و مطرح در نظام جامع ارزیابی می تواند با برجسته ساختن زمینه های قابل بهبود و تهدیدها، قوتها و فرصتها زمینه را برای بهبود و اصلاح روندهای موجود و تعالی سازمانها فراهم سازد. بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی در این سازمانها تلقی می شود. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارایی و اثربخشی دولت می شود. در این فصل ضمن بیان مفاهیم ارزیابی عملکرد، ضرورت، پیشینه و اهمیت آن، شاخص های ارزیابی عملکرد، تعامل استراتژی و سیستم ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد در سیستم های دولتی، سازمانهای پروژه محور، ارزیابی عملکرد در پروژه ها و معرفی الگوهای رایج موجود و تشریح آنها به معرفی دو مدل جدید ارزیابی عملکرد که اخیراً توسط دانشمندان علم مدیریت ارائه گردید پرداخته شد این الگوهای جدید تشریح گردیده و با برخی مدلها نیز مقایسه شده اند قابل بذکراست یکی از این الگوها در سال ۲۰۰۹ ارائه گردید و از جدید ترین الگوهای ارائه شده ارزیابی عملکرد است که توسط OTLY & FERREIRA ارائه شد. پس از آن به معرفی مدل کارت ارزیابی متوازن به عنوان مدل انتخاب شده این تحقیق پرداخته شد ضمن بیان ابعاد این مدل به بررسی رویکردهای موجود به آن در دنیای علم مدیریت پرداخته شد. در پایان فصل نیز مفاهیم مدیریت پروژه بیان گردید و شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران به عنوان قلمرو مکانی تحقیق معرفی شد و اهداف و استراتژی آن تشریح گردید.

۲-۲- بخش اول: ارزیابی عملکرد

۲-۲-۱- تعاریف

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

- تعریف ارزیابی عملکرد بر اساس نظر Neely و همکاران :

"فرآیند کمی سازی کارآمدی و اثر بخشی کارها" (Neely & et al, 1995)

– ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است.

– ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. 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.

– ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد.

– به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می‌باشد.

۲-۲-۲- مدیریت عملکرد

- مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروهها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندیها است
- مدیریت عملکرد فرایندی چرخه ای – مرحله ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخص های قابل محاسبه، مورد سنجش قرار میدهد و سپس اطلاعات بدست آمده را با استانداردهای پذیرفته شده مورد ارزیابی و قضاوت فرار میدهد. (خاکی، ۱۳۸۲)

۲-۲-۳- سیستم سنجش عملکرد

- تعریف سیستم ارزیابی عملکرد از دیدگاه Neely :
"مجموعه ای از استانداردهای مورد استفاده برای کمی سازی اثر بخش و کارآمدی کارها" (Neely & et al, 1995)
- یک سیستم اندازه گیری عملکرد، میزان دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده را از طریق اندازه گیری مجموعه‌های از شاخص ها تعیین میکند (بهمن آبادی، ۱۳۸۲).

۲-۲-۴- دیدگاهها

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.

توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود.

۲-۲-۵- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

این یک حقیقت پذیرفته شده است که عملکرد کسب و کار در صورتیکه با سنجه‌های عملکردی یکپارچه، متعادل و فرمولیزه شده مورد سنجش قرار گیرد ارتقاء خواهد یافت. هر چند که مفهوم و ذات مدیریت عملکرد برای بهبود عملکرد کسب و کار است ولی اگر به صورت نامتناسب طراحی و اجرا گردد ممکن است باعث سوء مدیریت گردد و باعث یک تهدید برای کسب و کار در آید (Sai Nudurupati et al, 2007).

این موضوع در سازمانهایی که پروژههای ساخت و ساز را انجام می دهند به دلیل وجود زنجیره تامین های متنوع و پیچیده که اهداف متفاوت خاص خود را دارند به طور ویژه تری دارای اهمیت است. علم مدیریت نیز مبین این مطالب است که هرچه را که نتوانیم اندازه گیری کنیم نمی توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود.

با گسترش حوزه های دخالت دولت در اقتصاد سوال هایی همچون نحوه و حوزه های دخالت دولت با توجه به تغییرات زمانی و مکانی ایجاد شده گسترش یافت و همین امر اذهان نظریه پردازان را به این سمت سوق داد که آیا دخالت دولت در عرصه های پذیرفته شده کارآمد می باشد یا نه آیا دولت با توجه به منابعی که مورد استفاده قرار می دهد، کارایی و کارآمدی لازم را در حوزه حضور خود دارد یا نه؟ این سوال به خصوص در کشورهای تازه استقلال یافته و به عبارتی دیگر کشورهای در حال توسعه امروز، بسیار جدی تر بیان شد (این امر هم به دلیل گستره دخالت دولت در کشورها بود) بر همین اساس نگاه ها متوجه عملکرد دولت و میزان کارآمدی و اثربخشی آن و انجام ارزیابی این عملکرد شد، ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی امروزه در کشورهای توسعه یافته به صورت مداوم صورت می گیرد و در نظام برنامه ریزی این کشورها جایگاهی شایسته دارد. Neely گزارش کرده است که در فاصله سالهای ۱۹۹۶-۱۹۹۴ بیش از ۳۶۰۰ مقاله در مورد ارزیابی عملکرد به چاپ رسیده است که در نوع خودش یک انقلاب محسوب می گردد. (Neely, 1999)

۲-۲-۶- پیشینه ارزیابی عملکرد

سنجش عملکرد، نوعی سیستم اطلاعاتی است که هسته اصلی فرایند ارزیابی عملکرد بوده و اهمیت حیاتی برای اثربخشی و کارایی سیستم ارزیابی عملکرد دارد. پیشینه ارزیابی عملکرد، دارای دو مرحله است: مرحله اول تا ۱۹۸۰ میلادی که در آن بر شاخص های مالی نظیر سود، بازدهی سرمایه و بهره وری تاکید می شد. مرحله دوم در اواخر دهه ۱۹۸۰ در نتیجه تغییرات سریع در بازار جهانی کسب و کار شکل گرفت. در این دوره شرکت های قدیمی سهم بازار خود را از دست داده و به جای آنها شرکت های جدید با توانایی ارائه خدمات و محصولات با کیفیت، هزینه کمتر و تنوع بیشتر پا به عرصه نهادند.

بیشتر سازمان ها با توجه به خصوصیات و ویژگی های کسب و کار خود نگاه خاصی در مورد اجزا و فرایندهای مدیریت عملکرد دارند. روشهای ارزیابی عملکرد سازمان ها، مدیریت عملکرد را فرایندی برای "آنچه که سازمان باید بدان دست یابد" و "چگونگی دست یافتن به آن" به همراه ادراکی واحد و زبانی مشترک می دانند. مدیریت عملکرد از طریق بهبود مستمر عملکرد افراد و فرایندها به همراه تمرکز بر نقاط ضعف و قابل بهبود به موفقیت سازمان در تحقق اهداف راهبردی و افزایش اثربخشی

فرایندهای کاری کمک می‌کند. ارزیابی عملکرد اقدامی به منظور سنجش، اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی یک دوره معین است.

۲-۲-۷- فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد.

۱- تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها.

۲- تعیین وزن شاخصها، بلحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه

۳- استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.

۴- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.

۵- استخراج و تحلیل نتایج.

۲-۲-۸- تدوین شاخص‌ها و متغیرهای کلیدی

شاخص‌ها مسیر حرکت سازمانها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز (Vision) و مأموریت (Mission) و اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین چشم‌انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور می‌باشد. در بخش غیردولتی اساسنامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می‌باشد ملاک قرار می‌گیرد. برای کمپانی‌ها و گروه‌های صنعتی که چندین شرکت اقماری تحت پوشش دارند می‌توان شاخص‌هایی را در ابعاد عمومی مشترک و در ابعاد اختصاصی هریک از آنها با توجه به وظایف و فعالیت و تکنولوژی و محصول و منابع و مسئولیتی که دارند تدوین نمود.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم D & SMART را داشته باشند.

(S) Specific: مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

(M) Measurable: قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

(A) Achievable: قابل دستیابی باشد.

(R) Realistic: واقع‌گرایانه باشد. یعنی با فعالیت‌ها و ماموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

(T) Time frame: چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.

(D) Database: بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد.

متغیرهای کلیدی ممکن است عوامل داخلی یا خارجی باشند. متغیرهای کلیدی داخلی در اصل نقطه های خطرجویی در کل نظام یک سازمان هستند که فعالیتها ممکن است در آنجا از کنترل خارج شده و یا از برنامه های مدیریت منحرف شده باشد. متغیرهای کلیدی خارجی، عواملی هستند که به میزان زیادی از کنترل مستقیم سازمان خارج هستند. (آنتونی، رابرت، ترجمه محمد تقی ضیایی بیدگلی، ۱۳۷۲).

۲-۲-۹- معیارهای نوین ارزیابی عملکرد

انقلاب ارزیابی عملکرد از اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ با عدم کفایت سیستم های ارزیابی سنتی عملکرد آغاز گردید (Kaplan and Norton, 1992). به دلیل ضعف این سیستم ها که اغلب مؤلفه های مالی را در برداشتند تکنیک ها و ابزارهای جدید ارزیابی عملکرد توسعه یافتند و شاخص های غیر مالی در اغلب شرکتها مثل کیفیت^۱، رضایت مشتری^۲، نوآوری^۳ و ... شناسائی و مورد توجه قرار گرفتند. این شاخص ها در حقیقت پیشرانهای عملکرد مالی بودند (U.Bititci and Nudurupati, 2002). ارزیابی عملکرد نوین مستلزم گستره جدیدی از شاخص های عملکرد می باشد. بسیاری از انتقادات وارده بر روشهای سنتی سنجش عملکرد، تمرکز جامع بر شاخص های مالی می باشد. شرکت ها و سازمانها در جستجوی راه های تلفیق سازمانی نظیر: مدیریت کیفیت، تداوم کسب و کار، توجه به مشتری، تحقیق و توسعه و نوآوری در ارزیابی مستمر عملکرد می باشند. شاخص های سنتی به طور ناقص و کلی تعریف و برای محیطهای نوین کسب و کار و امور رقابتی موجود مناسب نیستند. امروزه تغییرات سریع فن آوری و ارزیابی های کوتاه مدت و فراگیر اهمیت یافته و شاخص های غیرمالی پایه و اساس تعیین و ارزیابی عملکرد سازمانی شده اند. رویکرد نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد

1. Quality

2. Customer Satisfaction

3. Innovation

آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می دهد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمان های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع است. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، قابل اعتماد، بهبودگرا و پویا خواهد بود.

در واقع آنچه را که نتوان اندازه گیری کرد نمی توان کنترل نمود و هرچه را نتوان کنترل کرد نمی توان مدیریت نمود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمان بدون سیستم ارزیابی عملکرد فاقد عملکرد مناسب بوده بقاء و توسعه آن ممکن نیست برخی از پژوهشگران پیشنهاد کرده اند که باید از شاخصهای ترکیبی (مالی و غیر مالی) استفاده شود با این حال این معیارها، نوع همبستگی بین آنها و نیز ارزش و وزن هر یک از آنها در مجموع معیارها کار ساده ای نیست (Basidor, 1997). معیارهای مورد نظر هر کدام از افراد ذی نفع ممکن است منطبق و هم سو با سایر ذی نفعان نباشد. شرکت که از نظر مدیران و صاحبان دارای عملکرد مالی موفق است ممکن است از لحاظ اجتماعی مورد تایید نباشد (ایجیری یوجی، ۱۳۷۴) نکته های که حائز اهمیت است اینکه سنجش عملکرد از چه دیدگاهی مطمع نظر است. شرکتی که بدون توجه به ضایعات زیست محیطی، سود قابل توجهی ای کسب میکند از لحاظ مدیران و احياناً صاحبان سهامش موفق بوده است ولی از دیدگاه اجتماعی عملکرد قابل قبول ندارد (اسلامی بیدگلی، غلامرضا، ۱۳۸۲)

۲-۲-۱۰- سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد:

نظام ارزیابی به صورت گسترده چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی در اسکاتلند توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد. استفاده از چوب در رنگ های مختلف به منظور رد یا قبول کالاهای تولید شده در واقع ارزیابی از کیفیت و ستاده سازمان بوده است، رنگ سفید نماد عملکرد عالی، رنگ زرد نماد عملکرد خوب، رنگ آبی نماد عملکرد متوسط و رنگ سیاه نماد عملکرد بسیار بد در خصوص کارایی و عملکرد فرد و نهایتاً سازمان مورد استفاده قرار می گرفته است. فرایند ارزیابی عملکرد در سالهای اخیر نسبت به گذشته آن به مراتب راه تکامل و پیشرفت را پیموده است، در واقع همگام و همسو با توسعه و تکامل اندیشه های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت، فرایند، ماهیت و کارآمدی آن نیز توسعه پیدا کرده است به عنوان مثال می توان به ارزیابی کارکنان، ارزیابی مدیریت و تغییر و توسعه شاخص های ارزیابی در قالب ارائه اصول عام و مبانی مستدل برای ارزیابی سازمان ها تا مدیریت کیفیت فراگیر نیز اشاره نمود از این رو دامنه قلمرو استفاده از ارزیابی

عملکرد به تمام ابعاد و جهات فعالیت های انسانی و سازمانی کشیده شده است و در حقیقت امروزه مباحث و موضوعاتی که در جدیدترین عرصه های علمی مطرح می شوند به گونه مستقیم و یا غیر مستقیم به ارزیابی عملکرد مرتبط می شود چرا که هر یک از مفاهیم، فنون و شیوه های نوین علمی در راستای کارکرد هر چه بهتر سازمان ها جهت تحقق فلسفه وجودی و دستیابی به اهداف تدوین شده صورت می گیرد و از آنجا که محور اصلی ارزیابی عملکرد بررسی میزان مطلوبیت این کارکردها می باشد، لذا تمام موضوعات و عناوین مدیریتی به طور مستقیم و یا غیر مستقیم به ارزیابی عملکرد مربوط می شود.

ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی نیز که بنا به رویکرد مطرح شده پیرامون ارزیابی آنها دارای درجه اهمیت بسیار بوده اند، شکل رسمی و مبتنی به دست آوردهای علمی این نوع نگرش با نظام بازرسی آغاز می شود، سوئد اولین کشوری است که نظام بازرسی در آن تکوین و تحقق یافت. بازرسی کل در زبان سوئدی آمبودرن خوانده می شود (توفیق، فیروز، ۱۳۸۲). وی از مقامات عالی رتبه و طراز اول این کشور بوده است. ظاهراً در حدود سالهای ۱۸۰ میلادی در سوئد مقررات بازرسی شکل گرفته است. به همین جهت مقررات مربوط به بازرسی در این کشور از دیگر کشورهای اسکاندیناوی و کشورهای اروپایی، کامل تر و جا افتاده تر است.

۲-۲-۱۱- ویژگیهای یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب

- از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند: سیستم های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشات گرفته باشند. در غیر این صورت این سیستم ممکن است فعالیتهایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف استراتژیک بگذارد. به علاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان، استراتژی ها تغییر یابند، برخی شاخصهای عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف پذیری در این سیستم ها احساس می شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است.

_ متوازن باشد: این موضوع که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود بسیار حیاتی است. یک سیستم ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخصهای عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی بین شاخصهای مختلف توازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه و بلندمدت، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و...) جنبه های مختلف (نظیر مشتریان، ذی نفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد.

— در مقابل بهینه سازی بخشی بایستد: از آنجا که شاخصهای عملکرد بر روی رفتار کارکنان اثرگذارند، مجموعه ای نامناسب از شاخصها می تواند به رفتار غیر کارکردی از طرف کارکنان منجر شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که تنها در پی ارتقا و بهبود شاخص عملکرد مربوط به خود هستند، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در تضاد با خواسته های مدیران باشد و بهبود در عملکرد واحد آنها به آسیب دیگر قسمتها و یا حتی عملکرد کلی سازمان منجر شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد باید از اینگونه بهینه سازیها جلوگیری کند.

— تعداد شاخصهای عملکرد آن محدود باشد: برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخصهای عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخصها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آنها استفاده ای نمی شود یک اتلاف تلقی می شود. بنابراین، ضروری است که تنها داده هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند. همچنین افزایش تعداد شاخصهای عملکرد، ریسک انباشت اطلاعات را افزایش می دهد که این امر موجب می شود که امکان اولویت بندی شاخصها وجود نداشته باشد.

— دسترسی به آن آسان باشد: هدف یک سیستم ارزیابی عملکرد، دادن اطلاعات مهم، در زمان مناسب و به شخص مناسب است. لذا نکته مهم درباره این سیستم ها آن است که باید به گونه ای طراحی شوند که اطلاعات آنها به راحتی بهبود یافته و در دسترس استفاده کنندگان از آن قرار گیرد و برای آنها قابل فهم باشد.

— شامل شاخصهای عملکرد جامع باشد: یک شاخص عملکرد باید هدف مشخص داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخصی تعریف شود و چارچوب زمانی مشخص شود که در قالب آن بایستی به آن غایت نائل شد. (Tangen, S. 2004).

۲-۲-۱۲- مدیریت عملکرد در صنعت ساخت و ساز و پروژه ای

بسیاری از شرکت ها در صنعت ساخت و ساز منابع خود را در پروژه هایشان هدر می دهند این به دلیل پیچیدگی زنجیره تامین با نقش آفرینان متفاوت که در پی دستیابی به اهداف خود هستند. محیط این سازمانها اغلب پویا بوده و با عدم اطمینان از لحاظ تکنولوژی، بودجه، فرآیندهای کاری با نقش آفرینان بسیاری وقایع و رخدادهای در حال افزایش همراه است (A.P.Chan, 2004). خیلی از شرکت ها ساخت و ساز بر روشهای اندازه گیری عملکرد سنتی از قبیل برگشت سرمایه سوددهی و بهره وری تاکید دارند. (P.E.D.Love and Holt, 2003). سایر روشهای ارزیابی عملکردی که در صنایع تولیدی و فرایندی به کار گرفته شده است قابل انطباق با صنعت ساخت و ساز هستند.

۲-۱۳- استراتژی^۱ و ارزیابی عملکرد

یک ارزیابی عملکرد معتبر به سازمان این امکان را می دهد که استراتژی کارآمدی را تشریح و اجرا کند، رفتار کارکنان را هدفمند کند و باعث کارایی مدیریت گردد (Malina and Selto, 2001). یک مطالعه مشهور نشان می دهد که شرکتهایی که در محیط های پیچیده و پرریسک در حال فعالیت هستند بر روی کنترل های کیفی و غیرمالی تاکید دارند. چندین مطالعه نشان می دهند که شرکتهایی که در حالت دفاعی هستند و استراتژی محافظه کارانه دارند نسبت به شرکتهایی که استراتژی کارآفرین دارند تاکید بر کنترل هزینه دارند (Malina and Selto, 2001). جانسون و کاپلان ادعا کردند که اندازه گیری های کوتاه مدت مالی قادر به تشخیص تغییرات سریع تکنولوژی چرخه حیات کوتاه محصولات و خلاقیت و نوآوری در سازمانی نیستند. در عین حال یادآوری کردند انتخاب شاخص های ارزیابی عملکرد غیرمالی باید بر اساس استراتژی سازمان باشد و تولید، بازاریابی و تحقیق و توسعه را اندازه گیری نماید (Robert & henhall & Smit, 2007). در حقیقت سیستم ارزیابی عملکرد برای حمایت از اجرای استراتژی که خود عملکرد سازمان را متاثر می سازد مورد استفاده قرار می دهد (Damon and et al, 2009). سیستم مدیریت عملکرد (PMS) می تواند نقش کلیدی در اجرای استراتژی بوسیله کمک به ترجمه استراتژی سازمانی به رفتارهای مطلوب و نتایج مورد نظر، ارتباطات مورد انتظار، فرآیند پایش و ارزیابی، ایجاد بازخورد و انگیزش کارکنان و یک سیستم پاداش ایفا نماید. (Damon and et al, 2009). این امر بیانگر آن است که بهترین طراحی سیستم ارزیابی عملکرد برای سازمان به استراتژی آن بستگی دارد و شرکت های با استراتژی نوآورانه که بر کیفیت تاکید دارند اغلب از ارزیابی عملکرد غیر مالی استفاده می کنند (Said and HassabEnaby and Wier, 2003). و نیز شرکت های که در تولید تاکید بر کیفیت دارند به صورت عینی و غیر عینی از ارزیابی غیرمالی استفاده می کنند. (Van der Stede. Chow. and lin, 2006). مطالعات زیادی در خصوص اینکه اولویت های استراتژیک بر طراحی سیستم ارزیابی عملکرد تاثیرگذار است انجام شده است. شرکت هایی با استراتژی افزایش سهم بازار و فروش تاکید بر سنجش های غیرمالی دارند (مثل توسعه محصول جدید سهم بازار یا D&R و رضایت مشتری) همچنین مطالعات نشان می دهد که شرکت هایی که در موقعیت دفاعی هستند تمایل به تاکید بر ارزیابی های مالی مثل بودجه های کوتاه مدت دارند (Simons, 1990). تمایل به سنجش عملکرد غیرمالی در شرکت هایی که نوگرا هستند و از استراتژی نوآوری استفاده می کنند نسبت به شرکت هایی که در موقعیت دفاعی هستند بیشتر است. (Itter, and et al, 1997)

¹. Strategy

۲-۲-۱۴- الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان ها

برخی از مدل های شناخته شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوبها) را معرفی کرده و محدودیتها و مزیتها را بر می شمیریم.

۲-۲-۱۵- الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد

در این الگو، شاخصهای ارزیابی عملکرد به ۳ دسته شاخصهای کیفی، نیمه کمی و شاخصهای کمی تقسیم بندی شده اند. شاخصهای کیفی اساساً استدلالی هستند و بر اساس قضاوتهای ذهنی و درک شخصی افراد استوار است (مانند فرهنگ سازمانی، رهبری و خصوصیات اخلاقی). در شاخصهای نیمه کمی، شاخصهای ذهنی جای خود را به شاخصهای کمی داده اند. بعبارت دیگر، برای قضاوتهای کیفی افراد ارزش کمی تعیین می شود. شاخصهای کمی شاخصهایی هستند که می توانند فعالیتها را مختلف انجام گرفته در سازمان را بصورت عدد و رقم بیان کنند.

۲-۲-۱۶- پنج مارکینگ، فرایند استراتژیک و تحلیلی اندازه گیری عملکرد

پنج مارکینگ فرایند استراتژیکی و تحلیلی از اندازه گیری مداوم تولیدات، خدمات و رویه های سازمان در مقایسه با یک سازمانهای موفق و پیشرفته در محیط موضوعات مورد مطالعه می باشد. پنج مارکینگ ابزار کیفی مورد مطالعه جهت شناسایی، ایجاد و تحصیل استانداردهای عالی می باشد. پنج مارکینگ تنها جستجوی راههای بهتر نیست بلکه بدنبال بهترین راه است. قبل از هر گونه تلاش برای مقایسه، پنج مارکینگ نیاز به شناسایی دقیق فرایندهای تجاری سازمانها دارد و وابسته به تحقیقاتی است که نیازمند برنامه ریزی، تجزیه و تحلیل، دسته بندی و همچنین وجود یک برنامه فعال برای اجرای تغییرات در پروژه های سازمان می باشد. هنگامی که پنج مارکینگ با برنامه استراتژیک سازمانها مطابقت داشته و از آن نیز حمایت کند موثرتر خواهد بود.

"پنج مارکینگ به فرآیند مداوم مقایسه عملیات سازمان شما با شرکت یا سازمانی که بهترین عملکرد را در آن عملیات دارد گفته می شود. این مقایسه هم کیفی و هم کمی میباشد."

پنج مارکینگ کمی شامل استفاده از استانداردهای اندازه گیری برای مقایسه کمی عملکرد با شرکتها و سازمانهای الگو در زمینه هزینه، کیفیت و زمان میباشد. پنج مارکینگ کیفی: در جستجوی مقایسه روشهای عملیات جاری (نه نتایج آن) با روشهای بکار گرفته شده توسط شرکتها و سازمانهای الگو است. "جستجوی بهترین روشهای موجود در صنعت که منتهی به برتری در عملکرد میگردد." پنج مارکینگ یعنی آنقدر متواضع باشید که قبول کنید یک نفر دیگر در یک چیز بهتر از شماست و آنقدر عاقل باشید که یاد بگیرید چگونه به او رسیده و یا حتی جلوتر بروید. پنج مارکینگ هیچگاه متوقف نمی شود بلکه فرآیندی همیشگی است که نیاز به تعدیل و اصلاح دارد.