

مدل بومی مدیریت عملکرد سازمان مبتنی بر مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM)

سیدعلیرضا بطحایی^۱، زهرا مرادفام^۲، رقیه منافی^۳

- ۱- دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب
- ۲- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تهران
- ۳- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه آزاد پزند

*نویسنده مسئول: zmoradfam@ut.ac.ir

چکیده

در دنیای کنونی و پر هیاهوی امروزی، ریسک‌های تصمیم‌گیری می‌تواند اتفاقات مهمی را در شکست یا موفقیت سازمان‌ها، شرکت‌ها و یا هر کسب و کار بزرگ و کوچکی رقم بزند. کسب و کارهای امروزی در گرو کنترل و پایش دقیق شاخص‌های محیطی و عملکردی سازمانی است. این شاخص‌ها توانمندی‌ها و فرصت‌های پیشروی هر سازمان را به طور دقیق و به شکلی روشن در سازمان‌ها مطرح می‌کنند و بر مبنای یک نظام مدیریت عملکرد کارا و در چرخه یادگیری استقرار یافته، پاسخگویی به موقع به ریسک‌های کسب و کار و رشد و حرکت به سمت فرصت‌ها را به شکل اصولی و با قوانین و استانداردها بیان می‌کنند. با وجود گذشت چندین دهه از دانش اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد که مدت‌هاست در مباحث مدیریتی عنوان شده است اما خلاء استفاده کارا مطرح است و همچنان یکی از کلیدی‌ترین معضلات و نگرانی‌های هر سازمانی می‌باشد، حقیقت این است که انتخاب معیارهای کلیدی بر هر سازمانی کار بسیار دشواری است که این موضوع با نگرش ابتدایی باعث عدم توجه جدی مدیران سازمانی به این مقوله شده است. مدیران باید بدانند، معیارهای عملکردی به صورت تخصصی و استراتژیک به شکل ساده‌ای عملکرد سازمانی را به نمایش می‌گذارد. در این پژوهش، سعی شده است با ارائه یک مدل مدیریت عملکرد مناسب مبتنی بر فرآیندهای سازمانی، نحوه مشخص کردن این معیار به طور کاملی تشریح شود و مکانیزم یادگیری را به شکل کارایی اجرا کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت عملکرد^۱، مدیریت فرآیندهای کسب و کار^۲، سیستم مدیریت عملکرد^۳

^۱ Performance management
^۲ Business process management
^۳ Performance management system

۱- مقدمه

امروزه، جهانی شدن و پایداری در دنیای رقابتی کسب و کار، سازمان‌ها را با مسایل و چالش‌های اساسی روبه‌رو کرده است. در یک محیط پویا، مدیران سازمان‌ها برای سنجش عملکرد سازمان خود، ناگزیرند مدلی جامع و یکپارچه را به کار گیرند که تمام جنبه‌های کلیدی و مؤثر سازمان را در برگیرد. در نتیجه، تمام فعالیت‌های اصلی، فرایندها یا فعالیت‌های جاری در سازمان‌ها، اجزای یک سیستم ارزیابی عملکرد به شمار می‌روند. (حاجیان، ۱۳۹۲)

سیستم مدیریت عملکرد، سیستمی است که طرح‌ریزی عملکرد و تدوین برنامه‌ها، اجرای برنامه‌های تدوین شده، انجام ارزیابی با کمک نظام‌های ارزیابی و در نهایت به‌سازی عملکرد از طریق انجام اقدامات اصلاحی براساس بازخوردهای دریافتی در مرحله ارزیابی عملکرد را تبیین می‌کند (قالینی، ۱۹۹۷). هدف نهایی سیستم مدیریت عملکرد، تحقق عملکرد مورد انتظار از سازمان و بهبود مستمر است.

یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی توانایی در تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد آن سازمان است. قبل از اینکه هر سازمانی بخواهد عملکرد خود را بهبود بخشد، می‌بایست در زمینه سنجش؛ ارزیابی و آرایه عملکرد خود را توانمند سازد.

مدیریت عملکرد مؤثر نیازمند یک چارچوب ترکیب شده از برنامه‌ریزی و عملکرد سازمانی است که شامل موارد زیر باشد:

- تشریح اهداف عملکرد (شامل وظایف، دستاوردها، رفتار، سیستم ارزیابی و ترکیبی از موارد مطرح شده) و ارتباط آن با برنامه‌های کسب و کار سازمانی
- ارزیابی دوره‌ای عملکرد افراد و تیم‌ها در مقابل دستیابی به اهداف
- اخذ بازخورد از این ارزیابی
- شناسایی یا تشویق عملکرد شامل پرداخت بر مبنای عملکرد، دریافت حقوق تصاعدی بر مبنای عملکرد و یا سیستم‌های انگیزشی

با شرح این عناوین مدیران سازمانی برای اطلاع از تصمیمات و نتایج استراتژیک عملکرد سازمان خود، نیازمند داشبورد مدیریتی برای تحلیل و ارزیابی این نتایج هستند. شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کنند. شاخص‌های اصلی در بردارنده زیر شاخص‌هایی هستند که خود دارای پیچیدگی فراوانی است، این پیچیدگی‌ها باید در سازمان تقسیم شود و در قسمت‌های مختلف سازمانی به شکلی ساده در دسترس کارکنان قرار گیرد.

در هر سازمانی تدوین و پیاده‌سازی شاخص‌ها به شکل متمرکز متوجه اهداف کلان، چشم انداز، مأموریت و راهبردهای بلندمدت و کوتاه مدت و برنامه‌ریزی عملیاتی و فعالیت‌های اصلی است. برای کمپانی‌ها و هلدینگ‌ها و گروه‌های صنعتی که چندین شرکت را تحت پوشش خود دارند با استفاده از سیستم مدیریت عملکرد می‌توان شاخص‌های مناسب با آن سازمان را در ابعاد عمومی مشترک و در ابعاد اختصاصی هربخش با توجه به وظایف و فعالیت و تکنولوژی و محصول و منابع و مسئولیتی که دارند تدوین نمود. حال باید بدانیم بین استراتژی و نظام تصمیم‌گیری کدام اثربخش است؟ اگر سازمان‌ها بلحاظ استراتژی و نحوه تصمیم‌گیری با هم مقایسه شوند، سازمانی که به جوهر استراتژی یعنی به ابعاد تحول‌آفرین فرصت رقابتی تاکید و عمل می‌کند در مقایسه با سازمانی که استراتژی را در اشکال برنامه و فرایند می‌بیند دارای استراتژی اثربخش‌تری است. هر سازمانی که بتواند سبک تصمیم‌گیری‌اش را با نگرش جستجوگرانه و نه جانبدارانه همراه سازد، به نظریات تمامی افراد بها داده و آنها را مورد کنکاش قرار می‌دهد و از هیچ ایده‌ای به سادگی عبور نکند و مشارکت کنندگان، افرادی منتقد و صلح‌جو و نه سخنگو باشند به‌طور یقین اثربخش‌تر رفتار می‌کند. تمامی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART & D را داشته باشند.

در زمان‌هایی که سازمان دچار مشکل گردیده یا بعضاً برای تأکید بروی یک هدف کوتاه‌مدت خاص و برای استخراج جزئیات دقیق و فهم دلایل، ممکن است تعدادی معیار تعریف گردد که این معیارهای موقت را در برهه‌ای از زمان می‌توان استفاده نمود. شرط استفاده از اینگونه معیارها بررسی مستمر و حذف معیارهای موقتی به محض از دست رفتن موضوعیت و اضطرار آن است. حقیقت این است که تمامی مدیران خواستار کاهش پیچیدگی‌ها در سازمان‌ها از طریق حذف معیارهای اضافی و بکارگیری معیارهای استراتژیک جهت پشتیبانی نمودن تصمیمات سازمانی می‌باشند. (رحیمی، ۲۰۰۶)

نیلی عنوان می‌کند که عملکرد باید هم‌کارایی و هم‌اثربخشی یک فرآیند را در بر بگیرد. (نیلی، ۱۹۹۵) با اتکا به این تعریف تانگن (۲۰۰۴)، اندازه‌گیری عملکرد را فرآیند کمی‌سازی کارایی و اثربخشی یک فرآیند تعریف کرده است. از نظر او سیستم مدیریت عملکرد، مجموعه‌ای از معیارهاست که برای اندازه‌گیری عملکرد به کار می‌رود. (تانگن، ۲۰۰۴)

کاپلان ارزیابی عملکرد را اساساً فرایند تعامل دورنمای سازمان با اهداف، راهبردها و معیارهای خاص می‌داند. او اذعان میکند که مدیران بدون شک اثرات ارزیابی را قبول داند اما در عمل به ندرت از آن به عنوان وسیله‌ای برای تدوین و اجرای راهبرد استفاده می‌کنند. (کاپلان و نورتون ۱۹۹۲)

مدیریت عملکرد، فرایند استفاده از اطلاعات اندازه‌گیری عملکرد است به منظور ایجاد اثر مثبت در سیستم‌ها، فرایندها و فرهنگ سازمان (ارمسترانگ، ۲۰۰۲) این کار از طریق تعیین اهداف عملکردی، اولویت بندی فعالیت‌ها و تخصیص منابع مناسب، آگاه کردن مدیران برای تصحیح برنامه‌ها، جهت‌گیری‌ها و خط‌مشی‌های کاری به منظور دستیابی به اهداف، و به اشتراک گذاشتن نتایج عملکردی به منظور ادامه‌ی دستیابی به اهداف انجام می‌پذیرد. حرکت کردن از سوی اندازه‌گیری به سمت مدیریت در بحث عملکرد، حرکتی کوچک اما بسیار مهم مطرح می‌شود. (اتلی، ۲۰۰۱)

مدیریت عملکرد، پایش هوشمندانه چگونگی تحقق اهداف و تکمیل حلقه برنامه‌ریزی تا بهبود می‌باشد. در فرایند استقرار نظام مدیریت عملکرد استراتژیک چهار گام اصلی وجود دارد.

طراحی، برنامه‌ریزی و توسعه، پیاده‌سازی، اجرا و به‌روزرسانی. آنچه که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و شناسایی و استخراج می‌گردد مرتبط با قسمت طراحی می‌باشد. طراحی، در بردارنده گام‌های طراحی معیار، تست معیار و تدوین شناسنامه معیار می‌باشد. (فیض، ع، لشکر بلوکی، م، حاجی، ح، ۱۳۹۴)

۲- مرور ادبیات

عملکرد در لغت یعنی حالت و یا کیفیتی از کارکردها. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (رهنورد، ۱۳۸۷). سازمان‌ها برای حفظ حیات خود، و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد نیاز دارند. (بزاز جزایری، ۱۳۸۷) عملکرد به چگونگی انجام وظایف، فعالیت‌ها و نتایج حاصله از آنها اطلاق می‌شود. (عالم تبریز و همکاران، ۱۳۸۸). عملکرد سازمانی از دهه‌های گذشته مورد علاقه محققین دانشگاهی و هم مدیران بخش‌های اجرایی بوده است، چرا که نتیجه نهایی استفاده از منابع ملموس و ناملموس در سازمان‌ها است هر چند که منابع ناملموس برای سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد (الدهری و همکارانش، ۲۰۰۳). به اعتقاد شرمه‌رون و همکارانش (۲۰۰۲) عملکرد به کیفیت و مقدار موفقیت‌های کار فردی یا گروهی اشاره دارد (هو، ۲۰۰۸). آرمسترانگ (۲۰۰۶) عملکرد را یک استراتژی می‌داند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل است (بزاز جزایری، ۱۳۸۷). معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۳) با این تعریف ارایه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته» (رهنورد، ۱۳۸۷).

مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود:

۱) کارایی که توصیف‌کننده‌ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداهای معین؛

۲) اثربخشی که توصیف‌کننده‌ی درجه‌ی نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسبت (درجه‌ی انطباق برونداها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت دار، و فاصله‌ی فیزیکی)، و کیفیت (درجه‌ی تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند.

مولین (۲۰۰۲) در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تأکید دارد: «ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش آفرینی آن‌ها برای مشتریان و دیگر ذینفعان».

همان‌طور که پرت (۲۰۰۵) تأکید می‌کند، تعریف مولین از غنای بیشتری برخوردار است. زیرا واژه‌ی ارزشیابی هم کیفیت و هم کمیت را پوشش می‌دهد. در ضمن همان‌طور که خود نیلی (۲۰۰۵) نیز اشاره می‌کند، ارزش آفرینی برای ذینفعان در موفقیت سازمانی

نقش کلیدی دارد. بی شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذینفعان کلیدی سازمان، آن‌ها را چگونه ادراک می‌کنند، و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان‌ها را به سنجش ادارک ذی‌نفعان ترغیب می‌کند (نیلی، ۲۰۰۵).

عملکرد سازمانی را می‌توان شاخصی برای اندازه‌گیری میزان دستیابی خوب و موثر یک اقدام به اهداف تعیین شده تعریف نمود، که می‌تواند بوسیله کارایی و اثر بخشی سازمان در دستیابی به اهداف، برآورد شود. عملکرد سازمانی تابع عملکرد منابع انسانی و تعامل آنها با منابع و امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان می‌باشد (هو، ۲۰۰۸) از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی هم تابع انگیزش و توانایی آنهاست. توانایی منابع انسانی خود تابع دانش شغلی و مهارت کاربرد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیت‌های شغلی است. انگیزش منابع هم خود، تابع نگرش آنها و شرایط و موقعیتی است که در آن کار می‌کنند، که با توجه به این مفاهیم عملکرد سازمانی را می‌توان، مفهوم سازی کرد.

۳- بررسی سیستم‌های مدیریت عملکرد موجود

در زمینه مدیریت عملکرد، دو مفهوم مدل ارزیابی عملکرد و سیستم‌های مدیریت عملکرد به چشم می‌خورد که هر یک معنا و کاربرد خاص خود را دارند. مدل‌های ارزیابی عملکرد، مبنایی برای پایش عملکرد سازمان بر مبنای قالب تعریف شده و سیستم مدیریت عملکرد را در قالب سه سطح می‌توان مورد بررسی قرار داد:

۱- شاخص‌های عملکردی مجزا

۲- مجموعه شاخص‌های عملکردی - سیستم ارزیابی عملکرد به عنوان یک موجودیت

۳- ارتباط بین سیستم ارزیابی عملکرد و محیطی که سیستم در آن عمل می‌کند.

بر اساس مفاهیم فوق، سیستم‌های مدیریت عملکرد بیان شده در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد و در بخش چهارم براساس مروری که بر روی این سیستم‌ها انجام پذیرفته است، سیستم مدیریت عملکرد پیشنهادی ارائه خواهد شد.

۳-۱- منشور عملکرد^۴

مدل منشور عملکرد توسط نیلی (۲۰۰۱) جزء نسل دوم سیستم‌ها و مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد مطرح شد. ایجاد ساختار و شفاف کردن ارتباطات پیچیده بین فرایندهای سازمانی و سهام‌داران در قالب یک محیط عمومی عملکرد، هدف اصل این مدل عنوان شده است. علت اینکه مدل مذکور به منشور تشبیه شده است، تجزیه نور است که پیچیدگی‌های نور را مشخص و تمام اجزای آن را آشکار می‌سازد، با بکارگیری مدل منشور عملکرد این مدل نیز مفهوم ارزیابی عملکرد سازمانی را تجزیه و جنبه‌های مختلف آن را آشکار می‌کند.

بر این اساس، الگوی منشور عملکرد یک سیستم اندازه‌گیری عملکردی در پنج منظر متمایز اما مرتبط با عملکرد به شکلی سازماندهی شده مورد توجه قرار می‌گیرد. این پنج منظر عبارتند از:

- رضایت ذی‌نفعان: ابتدا می‌بایست ذی‌نفعان خود را شناسایی کنید و سپس از خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها آگاهی پیدا کنیم.

- استراتژی‌ها: می‌بایست آن دسته از استراتژی‌هایی را که برای اطمینان یافتن از تأمین خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان خود تدوین می‌شود را مورد توجه قرار دهیم.

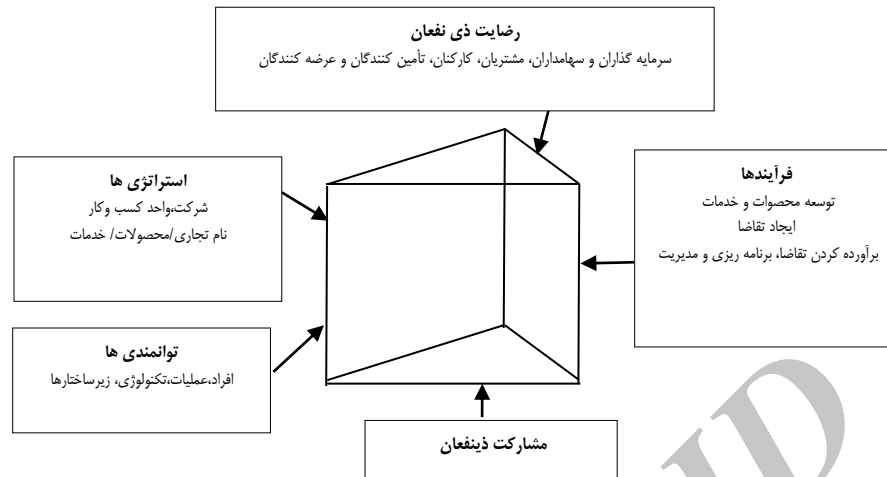
- فرایندها: پیاده‌سازی و اجرای فرایندهایی که نقش کلیدی در تحقق استراتژی‌های تعیین شده دارند.

- توانمندی‌ها: تعیین ترکیب کارا و مؤثر برای اجرای فرایندهای تعیین شده، از جمله افراد، تجربیات، تکنولوژی‌ها و زیرساخت‌ها

- مشارکت ذی‌نفعان: بیان نیازها و خواسته‌های سازمان از ذی‌نفعان برای حفظ و توسعه توانمندی‌های سازمان. وجود دید وسیع‌تر منشور عملکرد نسبت به سایر الگوها در مورد ذی‌نفعان سازمان اعم از داخلی و خارجی (سرمایه‌گذاران و سهامداران، مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و عرضه‌کنندگان) از ویژگی‌های بارز این مدل است.

^۴ Performance Prism

الگوی منشور عملکرد به همراه روابط موجود بین پنج بُعد معرفی شده که در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱: مدل منشور عملکرد

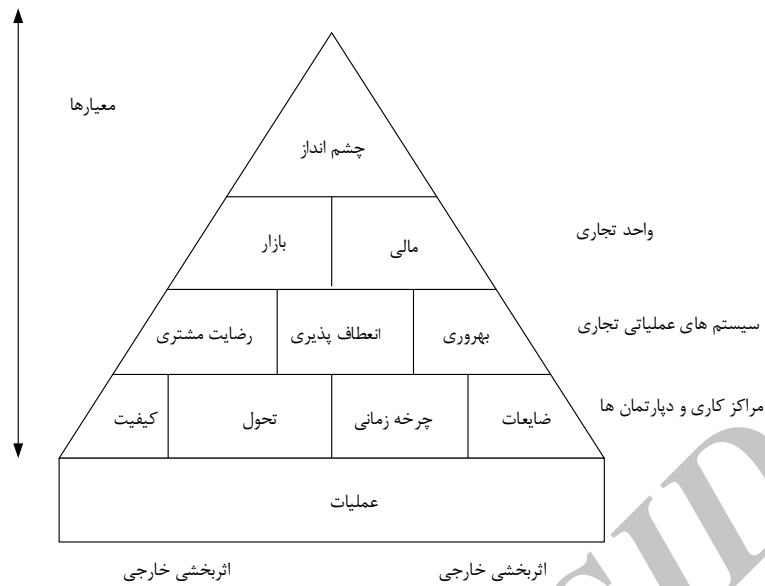
نیلی برخلاف باور عمومی که بیان می‌شد معیارهای عملکرد باید به طور مستقیم از استراتژی‌ها ناشی شود، معتقد بود که ابتدا باید خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان سازمان در نظر گرفته شود و سپس بر اساس نیازهای ذی‌نفعان استراتژی‌های سازمان تدوین شود. در نتیجه می‌توان دریافت شکل گیری یک استراتژی مناسب قبل از شناسایی ذی‌نفعان، خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها امکان پذیر نیست. پس می‌توان نقطه کلیدی و قوت این مدل نسبت به سایر مدل‌ها قبل از آغاز فرایند، انتخاب معیارها و استراتژی‌های شرکت براساس خواسته ذی‌نفعان دانست که باید مورد بررسی قرار گیرند تا از قابل اعتماد بودن معیارهای عملکرد اطمینان حاصل کنیم. همچنین نقطه قوت دیگر این مدل در نظر گرفتن ذی‌نفعان جدید و قدیم در زمان طراحی و تنظیم معیارهای عملکرد است. نقاط ضعف این مدل عبارتست از:

- عدم توجه کافی به چگونگی تحقق معیارهای عملکرد در مقایسه با دیگر روش‌ها
- کم توجهی به سیستم‌های اندازه گیری موجود در سازمان و نحوه اصلاح و تغییر آن

۳-۲- هرم عملکرد^۵

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد، به گونه‌ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند وجود یک رابطه‌ی شفاف، دقیق و روشن بین شاخص‌های عملکردی در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است. مدل هرم عملکرد یکی از مدل‌هایی است که چگونگی ایجاد این رابطه را پاسخ می‌دهد.

هرم عملکرد برقراری ارتباط بین استراتژی‌های سازمان و عملیات را، هدف خود عنوان می‌کند (شکل ۲). این مدل ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان (سمت چپ هرم) و کارایی داخلی آن (سمت راست هرم) است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع کالا یا خدمات) و شاخص‌های داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و ضایعات) آشکار می‌سازد. در سطح اول هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان آغاز می‌شود و سپس، به اهداف کوچکتر در واحدهای کسب و کار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدت نظیر سودآوری، جریان نقدی و اهداف بلندمدت نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند.



شکل ۲: هرم عملکرد

بین شاخص‌های سطوح بالا و شاخص‌های عملیاتی (رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره وری) پل ارتباطی مناسب بنام سیستم‌های عملیاتی کسب و کار است که در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل کالا یا خدمات، سیکل کاری و ضایعات) در واحدها و مراکز کاری به شکل روزانه استفاده می‌شوند. از مزایای هرم عملکرد، تلاش آن برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملیاتی است. از معایب این مدل:

- عدم ارائه مکانیسمی مناسب برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد
- عدم بکارگیری مفهوم بهبود مستمر

۳-۳- مدل سینک و تاتل^۶

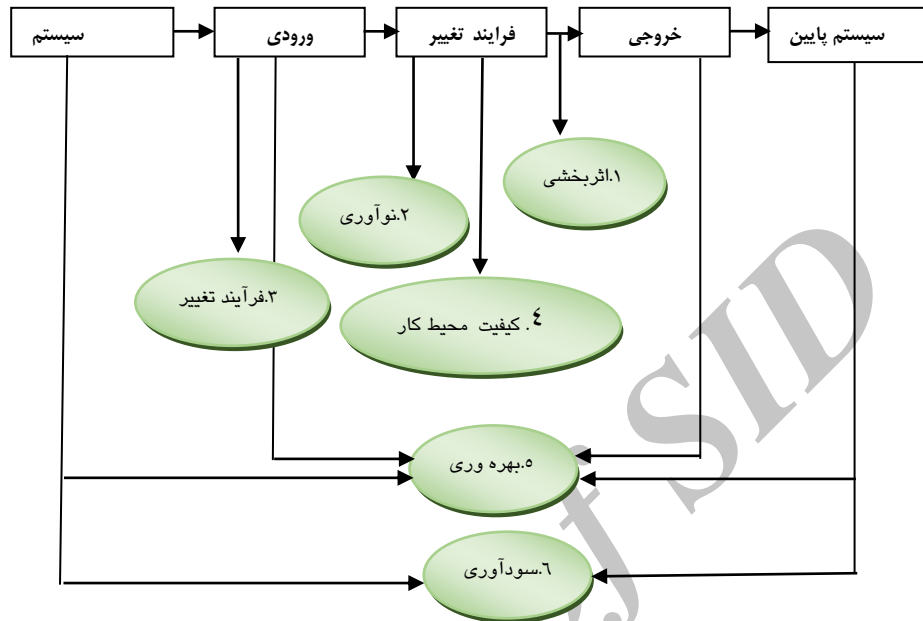
این مدل رویکردی کلاسیک برای طراحی سیستم‌های اندازه گیری عملکرد است. (سینک و تاتل، ۱۹۸۹) با شروع معرفی این مدل در سال ۱۹۸۹ تغییرات بسیاری رخ داده است، اما این هفت معیار عملکرد همچنان از عناصر کلیدی این مدل تلقی می‌شوند. ادعای مدل آن است که عملکرد یک سازمان، ارتباط درونی پیچیده‌ای بین هفت معیار عملکرد است که این هفت معیار عبارتند از:

۱. اثربخشی: انجام کارهای درست در زمان درست و با کیفیت مناسب را بیان می‌کند
۲. کارایی: نسبت بین منابع مصرفی مورد انتظار و منابع مصرف واقعی
۳. کیفیت: کیفیت مفهوم پیچیده‌ای دارد که در چندین نقطه بازرسی و اندازه گیری می‌شود.
۴. بهره وری: نسبت واقعی خروجی‌ها به ورودی‌ها اندازه گیری شده.
۵. سوددهی: در نهایت هدف نهایی هر سازمان.
۶. نوآوری: عنصری کلیدی در استمرار و بهبود عملکرد است.
۷. کیفیت محیط کاری: سهم مهمی در یک سیستم خود تنظیم شده را دارد.

^۶ Sink Tuttle Framework

از معایب این مدل:

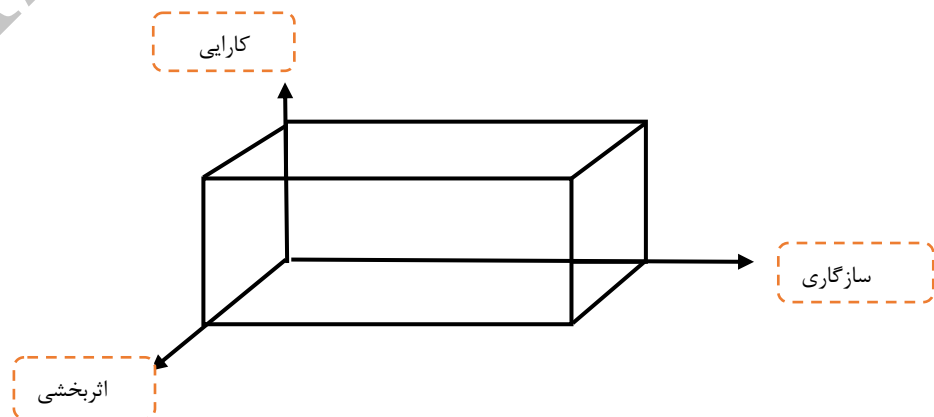
- عدم توجه به دیدگاه مشتریان
- عدم انعطاف پذیری



شکل ۳: مدل اندازه‌گیری عملکرد سینک و تاتل

۴-۳- مدل عملکرد TOPP^۷

در یک پروژه تحقیقاتی که بین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۶ در نروژ انجام شد، مدلی برای ارزیابی عملکرد طراحی شد که در آن، عملکرد را از سه جنبه کارایی، اثربخشی و سازگاری مورد بررسی قرار دادند. دو جنبه اثربخشی و کارایی در این مدل مانند مدل سینک و تاتل است، در حالی که دیدگاه سوم آن یعنی سازگاری به منظور بررسی تغییرات آینده شرکت مدنظر قرار داده شده است.

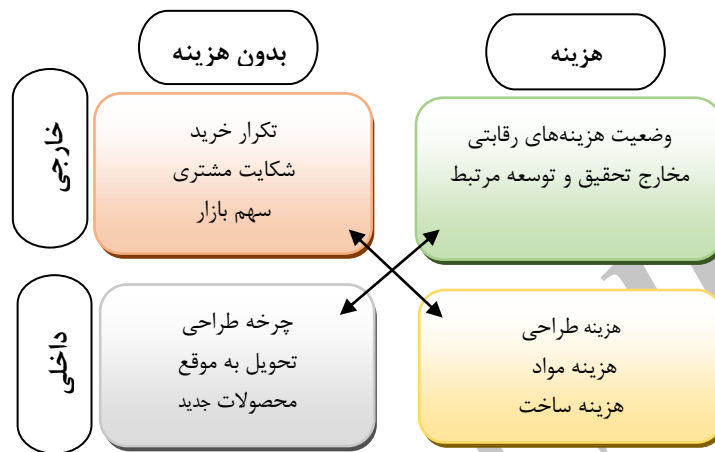


شکل ۴: مدل عملکرد TOPP

^۷ The TOPP Performance Model

۳-۵- ماتریس عملکرد^۸

ماتریس عملکرد توسط کیگان در سال ۱۹۸۹ معرفی شد. از مزایای این روش نقطه قوت آن در یکپارچگی جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه‌های مالی و غیرمالی و جنبه‌های داخلی و خارجی است. معایب این روش عدم نمایش روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی به صورت شفاف و آشکار است. در شکل ۴ می‌توانید جنبه‌های این مدل را بررسی شده است.



شکل ۵: ماتریس عملکرد

۳-۶- مدل فرایندهای کسب و کار^۹

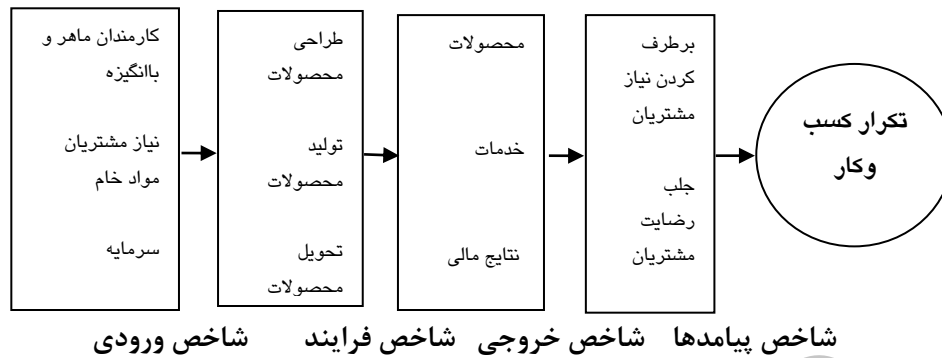
مدل «فرایندهای کسب و کار» توسط براون در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد داده شد. در این مدل با استفاده از چارچوبی بسیار مناسب و کاربردی، تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. براون برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال، شاخص‌های ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغ‌ها و ... شاخص‌های فرایند نیز بر مواردی چون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند. شاخص‌های خروجی مواردی چون کیفیت کیک را شامل می‌شود و شاخص‌های نتایج، مواردی همچون رضایت مصرف کننده کیک را دربر می‌گیرد. بر طبق این مدل ورودی‌ها، فرایند، خروجی‌ها و نتایج برای تعیین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد در سازمان به شرح زیر است:

- ورودی‌ها: کارمندان کارآموده و بانگیزه (نیروی انسانی)، نیازها و خواسته‌های مشتریان، مواد خام، سرمایه و ...
- سیستم پردازش: طراحی محصولات، تولید محصولات، تحويل محصولات و ...
- خروجی‌ها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و ...
- نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و سودآوری ...

لذا با توجه به نواحی توضیح داده شده بایستی شاخص‌های مناسب به منظور ارزیابی عملکرد سازمان به درستی استخراج شود. از مزایای این روش مورد پذیرش بودن مدل از نظر مفهومی بوده است. این مدل بی نقص‌ترین روش برای تشریح تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرایند، خروجی و نتایج عنوان می‌شود. اصلی‌ترین معایب این روش اینگونه مطرح می‌شود که، این مدل در یک سر پیوستاری قرار گرفته که از چارچوب‌های متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوب‌های فرایندی کشیده شده است. به عبارت دیگر در این مدل، سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته می‌شود.

^۸ Performance matrix

^۹ Business process model



شکل ۶: مدل فرایند کسب و کار

۳-۷- سیستم اندازه گیری عملکرد AMBITE

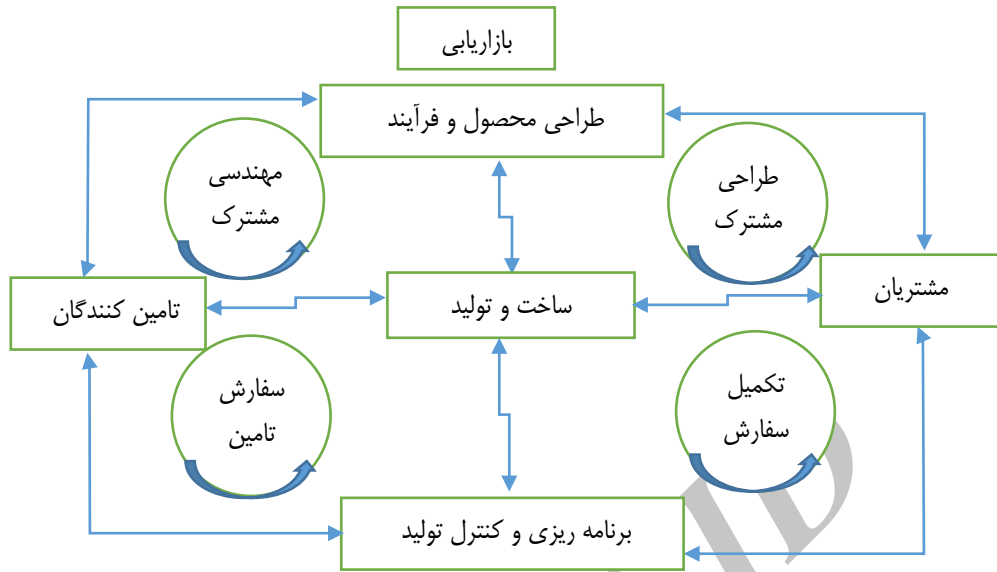
این روش چارچوبی ابزاری در جهت تعیین شاخص‌های عملکردی توسط برنامه‌های کسب و کار هر سازمان است. این شاخص‌ها فرایندی هستند که با استراتژی سازمان مستقیماً در ارتباطند. هدف سیستم اندازه‌گیری عملکرد، توسعه روش ارزیابی و توانمندسازی مدیران در تصمیمات استراتژیک است.

پنج فرآیند اصلی کسب و کار در این روش شامل: تکمیل سفارش مشتری، پشتیبانی، طراحی مشترک، مهندسی مشترک و تولید هستند. در داخل این ۵ شاخص اصلی عملکرد زمان، هزینه، کیفیت، انعطاف پذیری و محیط برنامه ریزی میشوند. این عمل برای شرایط تولیدی ساخت تا انبار (MTS^{۱۰})، مونتاژ تا سفارش (ATO^{۱۱})، ساخت تا سفارش (MTO^{۱۲}) و مهندسی تا سفارش (ETO^{۱۳}) بکار برده می‌شود. طراحی انجام شده شامل پنج فرآیند اصلی کسب و کار در پنج شاخص اصلی عملکرد ارائه دهنده بیست و پنج شاخص عملکرد استراتژیک (SPI^{۱۴}) است. گام‌های اجرایی این روش:

- ❖ این روش شاخص بحرانی موفقیت سازمان را در نظر می‌گیرد
- ❖ شاخص‌ها را وارد چارچوب AMBITE می‌کند
- ❖ بدست آوردن شاخص‌های عملکرد استراتژیک مرتبط با سازمان
- ❖ تجزیه شاخص‌های عملکردی و انتقال آنها به سطوح پایین‌تر

در هر سازمانی شاخص‌های عملکردی مختلفی تعریف می‌شود که برای همان سازمان تعریف شده‌اند.

^{۱۰} Make-To-Stock
^{۱۱} Assemble-To-Order
^{۱۲} Make to Order
^{۱۳} Engineer to Order
^{۱۴} Strategic performance indicator



شکل ۷: سیستم اندازه گیری عملکرد AMBITE

۳-۸- سیستم اندازه گیری عملکرد ECOGRAY

این رویکرد دارای شکل ساختاری متدولوژی است که از سیستم های فیزیکی، اطلاعاتی و تصمیم گیری در جهت توسعه و گسترش شاخص های عملکردی استفاده می کند. این سیستم دارای رویکردی ۶ مرحله ای با تحلیل جزئی در سیستم تولید آغاز شده است که با بهره گیری از تکنیک شبکه ای GRAY مکانیزم های کنترل و جریان داده را در بر می گیرد. شاخص های عملکردی با استفاده از اهداف و متغیرهای تصمیم طراحی شده و پیش از پیاده سازی در سیستم مدیریت اجرایی توسط سه گروه از تحلیلگران سیستم بررسی و صحت گذاری می شود و نتایج آن تحلیل شده و گزارش نهایی مستند می شود.

سه عملیات اصلی تولید (کیفیت، تولید و نت) در شبکه GRAY تقسیم و تحلیل و در سه سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی بازنگری می شود. گام های این عملیات به شرح زیر است:

- مدیریت فعالیت
- برنامه ریزی فعالیت
- مدیریت منابع به کار رفته در فعالیت
- گام های اجرایی
- مراکز تصمیم اصلی (MDC) ها تعیین می شود.
- اطلاعات و جریان های تصمیم گیری به صورت جداگانه ای شناسایی و ترسیم می شوند.
- مدل سازی و شناسایی MDC ها
- اهداف سیستم به درون MDC ها جریان می یابند
- متغیرهای تصمیم مشخص می شوند (در صورت تداخل بین متغیرها، تداخلات شناسایی و جهت مدیریت اولویت بندی می شوند)

۳-۹- سیستم اندازه گیری عملکرد، پرسش نامه عملکرد PMQ^{۱۵}

پرسش نامه اندازه گیری عملکرد فرآیندی در جهت تغییر اندازه گیری عملکرد است هدف از این مدل عبارتست از:

^{۱۵} Performance measurement Questionnaire

✓ ارائه دهنده ابزار شناسایی در جهت رفع نیازهای بهبود دهنده

✓ بکارگیری سیستم اندازه‌گیری عملکرد موجود برای شناسایی نیازهای سازمان

✓ ارائه دهنده روش‌های بهبود با بکارگیری شاخص‌ها.

این مدل از چهار قسمت اصلی شکل گرفته است:

- ۱- جمع‌آوری داده‌های کلی (داده‌های سازمان، محل و سطوح سلسله‌مراتبی مدیریت عملیاتی)
- ۲- تمرکز بروی تقدم و تاخر رقابتی و سیستم اندازه‌گیری عملکرد (این قسمت شامل ۲۴ ورودی بنام "فضای بهبود" است)
- ۳- شاخص‌های عملکردی (شامل ۳۹ شاخص بالقوه است و هر شاخص دارای ۲ محدوده است)
- ۴- تصمیم‌گیری زمان اندازه‌گیری شاخص‌ها (روزانه، هفتگی، ماهانه، سالانه)

۴- توسعه مدل بومی سیستم مدیریت عملکرد

با بررسی و تحلیل ۹ مدل بیان شده در نظام سیستم مدیریت عملکرد، در این جا مدل توسعه یافته‌ای را ارائه خواهیم داد که این مدل بومی در این پژوهش مبتنی بر فرآیندهای سازمانی بنا شده است، بدین معنی که با شناسایی فرآیندهای درونی و فرآیندهای فراتر از سازمان می‌توانیم شاخص‌های عملکردی و شاخص‌های نتیجه‌ای مناسب با آن سازمان موردنظر را براساس ورودی‌ها، عملیات پردازش و خروجی‌ها بدست آوریم و براساس مدل ارزیابی عملکرد در سازمان طراحی و پیاده‌سازی کنیم. این مدل ارزیابی عملکرد به عنوان مبانی سیستم مدیریت عملکرد مطرح می‌شود و در کسب و کارهای بزرگ و کوچک بکار گرفته خواهد شد. در ادامه گام‌های اجرایی مدل بومی سیستم مدیریت عملکرد را به تفصیل بیان خواهیم کرد. شرح چگونگی شناخت و اقدام در این گام‌ها می‌تواند سازمان‌ها را در رسیدن به موفقیت که لازمه هر کسب و کاری، استفاده از یک نظام مدیریت عملکرد بومی است یاری رساند.

۷ گام اجرایی در مدل بومی سیستم مدیریت عملکردی به شرح زیر می‌باشد:

گام اول: شناسایی فرآیندهای درونی و فراتر از سازمان موجود در سیستم (بیرونی و عملیاتی)

در این گام به شناسایی فرآیندهای سازمانی می‌پردازیم. هر سازمانی دارای دو دسته فرآیند است فرآیندهای درون سازمانی و فرآیندهای فراتر از سازمان. همه کسب و کارها با برقراری ارتباط با محیط بیرون می‌توانند به حیات خود ادامه دهند. سازمان‌ها علاوه بر شناسایی فرآیندهای موجود در سازمان می‌بایست از فرآیندهای فراتر از سازمان هم آگاهی داشته باشند تا بتوانند فرآیندهای داخلی را با در نظر داشتن فرآیندهای فراتر از سازمان یکپارچه و منطبق کنند. در این محله می‌بایست با بررسی و بصورت تخصصی، تمامی فرآیندهای دو دسته شناسایی شوند. نحوه استخراج فرآیندها حائز اهمیت است چرا که می‌تواند سازمان را در مسیر اهداف هدایت و یا منحرف سازد.

برای این کار می‌توان از ابزاری همچون نمودارها و فلوچارت‌ها استفاده کرد، این ابزار عبارتند از:

• نمودار SIPOC

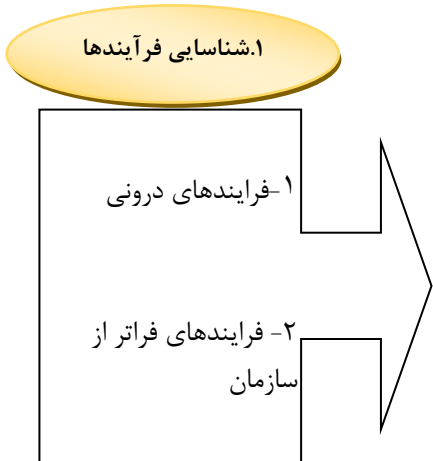
• نمودار لاک پشتی (Turtle Diagram)

• مدل اختاپوسی

• تهیه فلوچارت

• تهیه شناسنامه فرآیندها

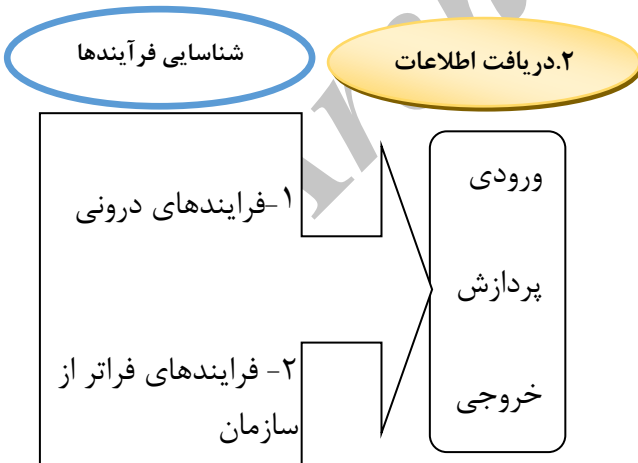
سازمان‌ها با بکارگیری روش‌های عنوان شده به شناسایی و استخراج فرآیندها می‌پردازند.



شکل ۸: گام اول مدل توسعه داده شده به عنوان سیستم مدیریت عملکرد

گام دوم: دریافت ورودی ها بر اساس استراتژی سازمان (ورودی، پردازش و خروجی)

در گام بعدی می توان ورودی ها، فعالیت های اصلی پردازشی و خروجی هر فرآیند را شناسایی کرد و فرآیندهای مربوط به هر سطح را دسته بندی کرد. در این مرحله سازمان ها با حجم عظیمی از داده ها روبرو می شوند. که می بایست از روشهای همچون داده کاوی و... داده های تمیز را بدست آورد. پس نباید از هیچ داده ای به دلیل بی اهمیت بودن آن بگذریم، زیرا در نظر نگرفتن کوچکترین جزئیات و بی اهمیت جلوه داده برخی داده ها می تواند بزرگترین ریسک ها را ایجاد کند و سازمان را به دلیل عدم جمع آوری اطلاعات کامل به انحراف در تصمیم گیری و در نتیجه خارج شدن از مسیر تعالی و اهداف کلان سازمان بکشاند.



شکل ۹: گام دوم مدل توسعه داده شده به عنوان سیستم مدیریت عملکرد

گام سوم: تدوین شاخص های کلیدی عملکردی و نتیجه ای (RI^{۱۶}, PI^{۱۷})

^{۱۶} Result indicator

^{۱۷} Performance indicator

پس از بدست آوردن داده‌های مربوط به هر فرآیند در هر حوزه، متخصصین مربوطه موظف به پاکسازی و استخراج داده‌های با کیفیت از میان حجم انبوهی از اطلاعات هستند. در این بخش داده‌ها به دو دسته کمی و کیفی تقسیم بندی شده و با روش‌هایی همچون داده کاوی (DATA mining) و محاسبات تحلیل آماری می‌توان کیفیت آن‌ها را بهبود داد. در این گام با تشکیل کمیته فنی متشکل از کارشناسان متخصص در حوزه‌هایی همچون مالی، بازاریابی، تولید، منابع انسانی و... به تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد در آن سازمان مذکور می‌پردازیم.

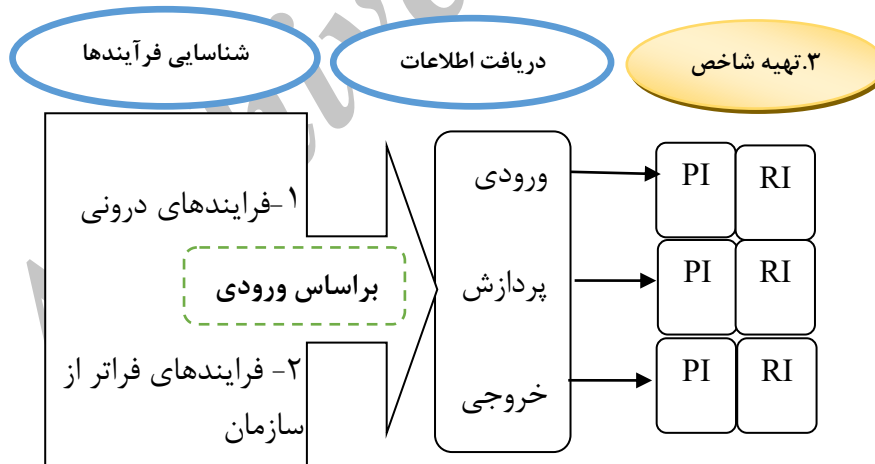
شاخص‌های کلیدی عملکرد به دو دسته عملکردی (PI) و نتیجه‌ای (RI) تقسیم می‌شوند که شاخص‌های عملکردی و نتیجه‌ای خود به سه دسته شاخص‌های ساده، ترکیبی و پیچیده تقسیم‌بندی می‌شوند. دلیل قرارگیری هر شاخص در هر دسته براساس نوع محاسبات آن شاخص می‌باشد به عبارت دیگر شاخص‌های ساده، شاخص‌هایی هستند که از یک داده تشکیل شده‌اند، شاخص‌های ترکیبی براساس روابط ریاضی بین داده‌ها و شاخص‌های پیچیده براساس روابط ریاضی بین شاخص‌های ترکیبی به شکلی متفاوت مطرح می‌شوند. در این مرحله با جمع آوری داده‌های مفید و بررسی اطلاعات دریافتی، شاخص‌های مناسب تهیه و تدوین می‌شود. این شاخص‌ها در هر یک از دسته‌های زیر همانند مثال‌های ارائه شده قرار می‌گیرند:

۱. شاخص‌های ساده (میزان فروش و...)

۲. شاخص‌های ترکیبی (دسترس پذیری کالا و...)

۳. شاخص‌های پیچیده (بهره‌وری کل)

علاوه براین، شاخص‌های عملکردی یا نتیجه‌ای را می‌توان از جنبه دیگری نیز دسته بندی نمود به طوری که شاخص‌هایی که گویای عملکرد منابع (نیروی انسانی، مواد و...) و یا عملکرد زیرساخت‌های اجرایی (ماشین‌آلات و تجهیزات و...) در دستیابی به خروجی مدنظر می‌باشد (تحت عنوان کارایی) و دسته شاخص‌هایی که گویایی بررسی نتایج بدست آمده از منابع صرف شده، نسبت به پیش بینی نتایج مدنظر می‌باشند، تحت عنوان شاخص‌های اثربخشی شناخته می‌شوند.



شکل ۱۰: گام سوم مدل توسعه داده شده به عنوان سیستم مدیریت عملکرد

گام چهارم: انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکردی و نتیجه‌ای براساس استراتژی سازمان و نظریات مدیران ارشد^(۱۸) (KPI^{۱۹}, KRI^{۱۸})

با افزایش روزافزون حجم داده‌ها و اطلاعات در سازمان‌ها، مدیران سازمانی نیازمند روشی مطمئن در جهت اتخاذ تصمیمات با پشتوانه محکم در کسب و کارشان شدند. سازمان‌ها دریافته‌اند با شناسایی داده‌ها و تحلیل فرآیندهای سازمانی می‌توان به این اطلاعات دست یافت.

^{۱۸} Key result Indicator

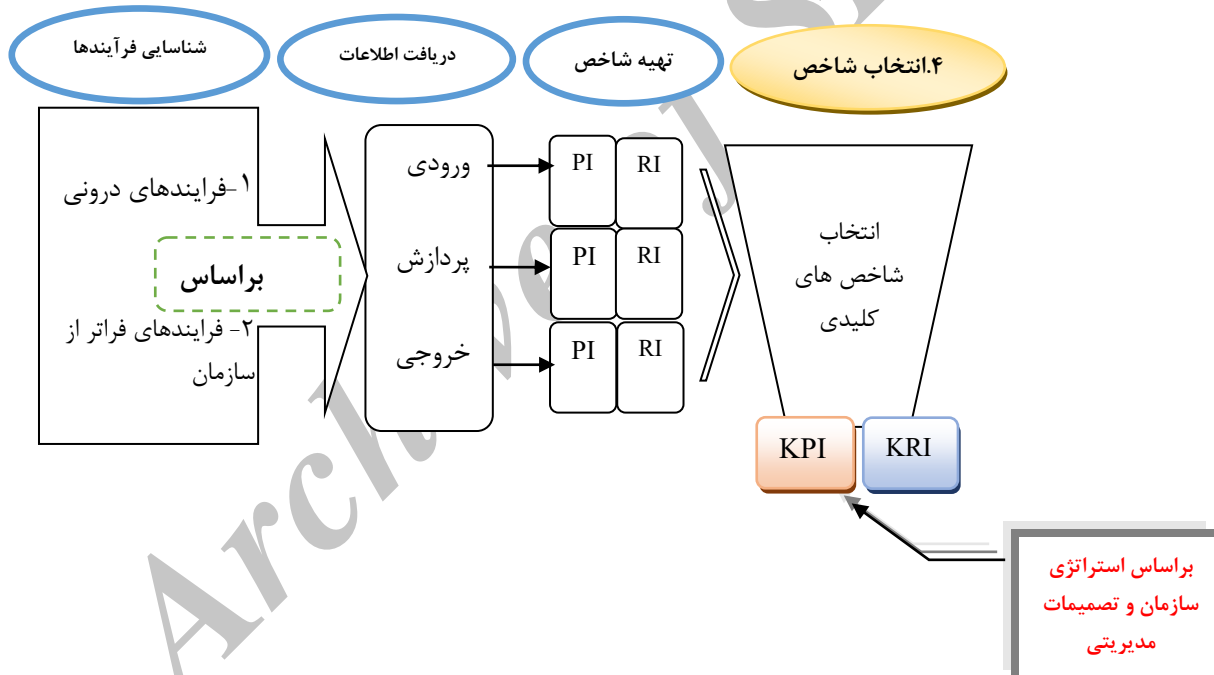
^{۱۹} Key Performance Indicator

با توجه به تعدد شاخص‌ها برای کنترل و پایش ابعاد مختلف فرآیندها، سازمان همواره باید تمایزی بین شاخص‌های کلیدی و شاخص‌های غیرکلیدی متصور شود، زیرا که عدم تمرکز بر شاخص‌های کلیدی باعث می‌شود که انرژی سازمان برای بهبود شاخص‌هایی صرف شود که اثر اهرمی بر موفقیت کسب و کار ندارند. به همین دلیل باید شاخص‌های کلیدی براساس استراتژی‌ها و نظرات مدیران ارشد سازمان مشخص گردد.

انتخاب شاخص‌های کلیدی بر اساس استراتژی سازمان و نظریات مدیران ارشد می‌تواند اهداف سازمان را با اطمینان و رشد سریعتری همراه سازد. انتخاب شاخص‌ها به دو دسته عمومی و تخصصی تقسیم می‌شود که بسته به استراتژی سازمان و نوع فعالیت آن سازمان شاخص‌های کلیدی عملکرد را به شکل تخصصی برای سازمان شکل می‌دهد.

نکته مهم در این بخش آن است که تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد به شکل تخصصی حتی در ۲ سازمان مشابه پاسخ و نتیجه مشابه نخواهد داشت.

در این مرحله دسته‌بندی‌های دیگری برای شاخص‌ها عملکردی و نتیجه‌ای علاوه بر نگاه فرآیندی و استراتژیکی می‌توان داشت و از سایر الگوهای موجود مانند EFQM^{۲۰}، ISO ۹۰۰۱^{۲۱}، ۶سیگما، مالکوم بالدريج^{۲۲} و جایزه ملی دمیگ^{۲۳}، کارت امتیازی متوازن (BSC^{۲۴}) و چارچوب سنجش بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) برای دسته‌بندی شاخص‌ها استفاده نمود. شما از میان الگوهای بیان شده می‌توانید به تدوین شاخص‌های عملکرد سازمان خود پردازید.



شکل ۱۱: گام چهارم مدل توسعه داده شده به عنوان سیستم مدیریت عملکرد

گام پنجم: بکارگیری داشبوردهای مدیریتی^{۲۵} برای به نمایش درآوردن میزان تحقق شاخص‌های کلیدی

داشبورد مدیریتی در سیستم‌های مدیریت اطلاعات، به معنای دریافت اطلاعات و نتایج خروجی به زبانی ساده و همه فهم با استفاده از رابط کاربری پویا، نمایش گرافیکی اطلاعات در لحظه و روند تغییر اطلاعات سازمان بر اساس شاخص‌های گوناگون مانند زمان، هزینه و... است. داشبوردها توانایی و کارآمدی بالایی در تجزیه و تحلیل کردن داده‌ها و ارائه اطلاعات در مسیر رسیدن به اهداف کسب و کار،

^{۲۰} European Foundation for Quality Management

^{۲۱} International Organization for Standardization

^{۲۲} Malcolm Baldring National Quality Award (MBNQA)

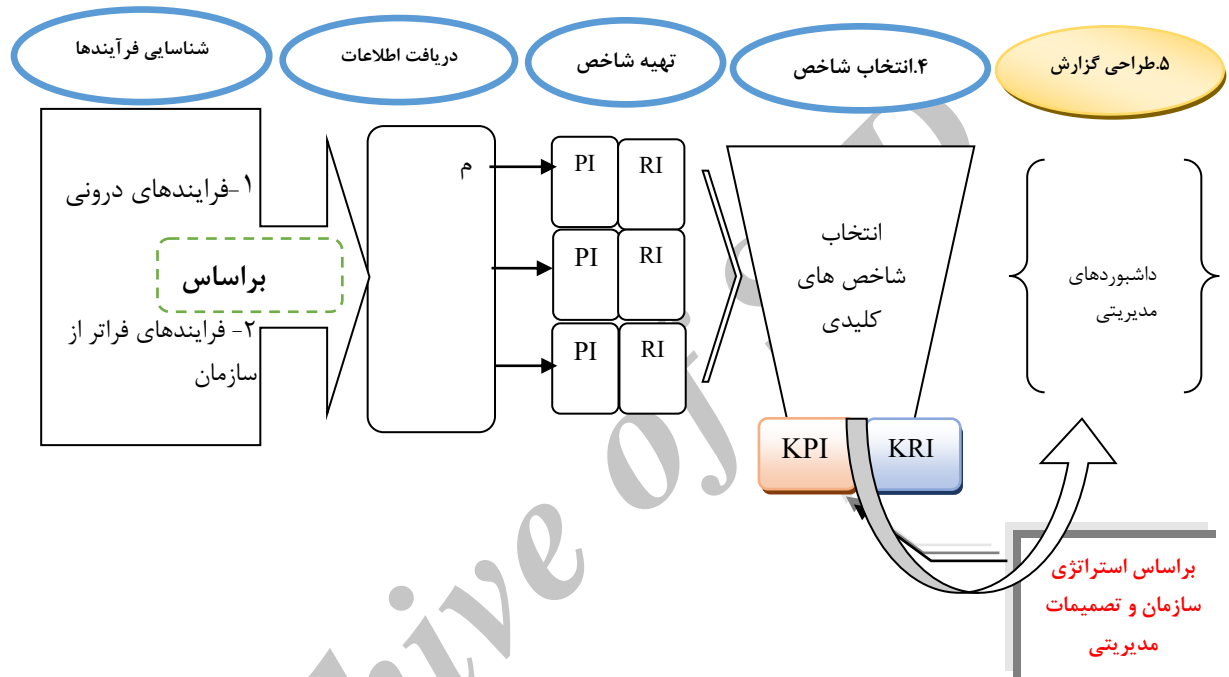
^{۲۳} Damming award

^{۲۴} Balance score card

^{۲۵} Management dashboards

دارند. در سیستم‌های مدیریت اطلاعات، داشبوردهای مدیریتی، اطلاعات مورد نیاز برای رسیدن به یک یا چند هدف سازمان با روش گرافیکی به شکلی سریع و ساده مشخص می‌نماید.

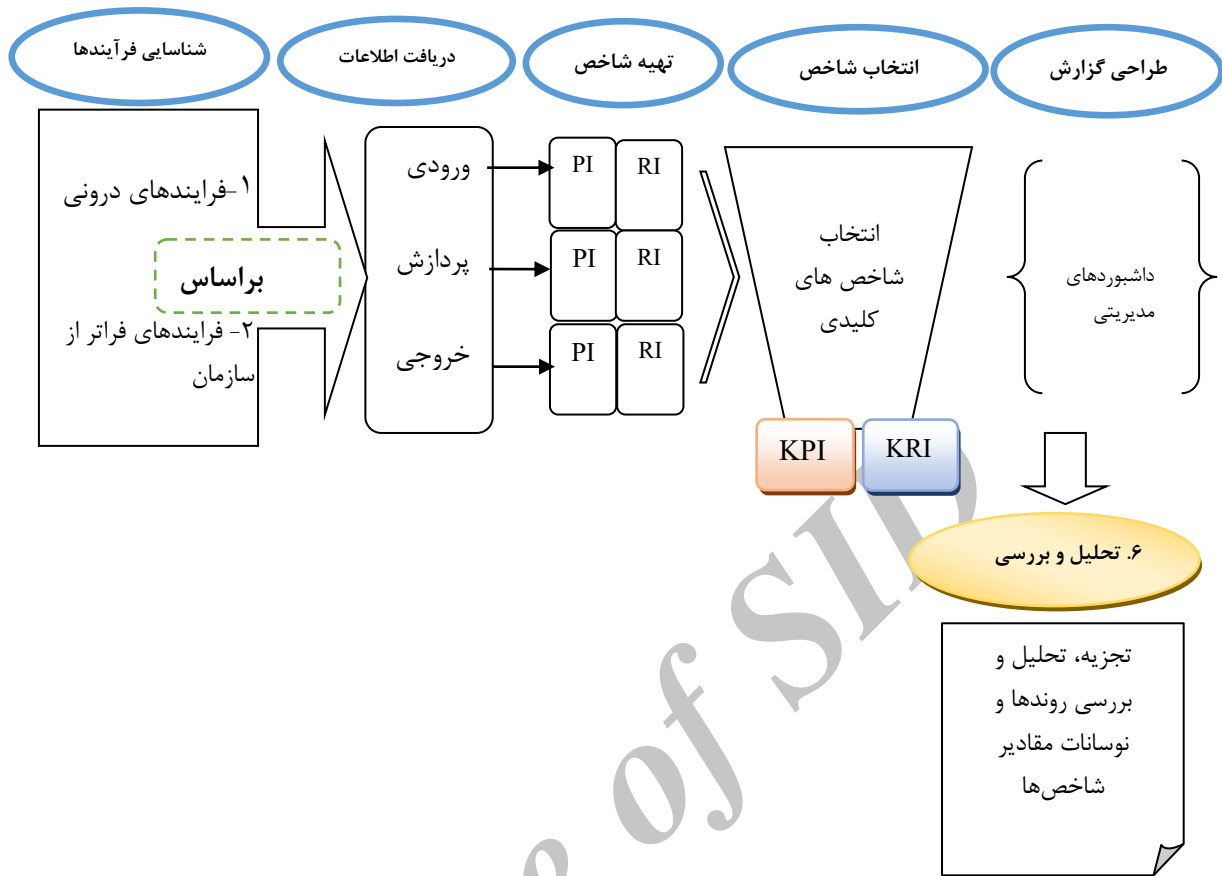
همان‌طور که بیان شد داشبوردهای مدیریتی توانایی به نمایش گذاشتن اهداف، شاخص‌های کلیدی عملکرد و Targetها را دارا می‌باشند. این ابزارها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در زمان کوتاه‌تری به شکلی ساده برای به نمایش درآوردن میزان تحقق شاخص‌های کلیدی عمل کنند، در نتیجه با درک و فهم بیشتر سازمان‌ها نتایج و خروجی تصمیمات خود را از تدوین شاخص‌ها دریافت خواهند نمود.



شکل ۱۲: گام پنجم مدل توسعه داده شده به عنوان سیستم مدیریت عملکرد

گام ششم: بررسی روندها و نوسانات مقادیر شاخص‌ها با استفاده از مدل‌های OR، رگرسیون و مفاهیم سری‌های زمانی

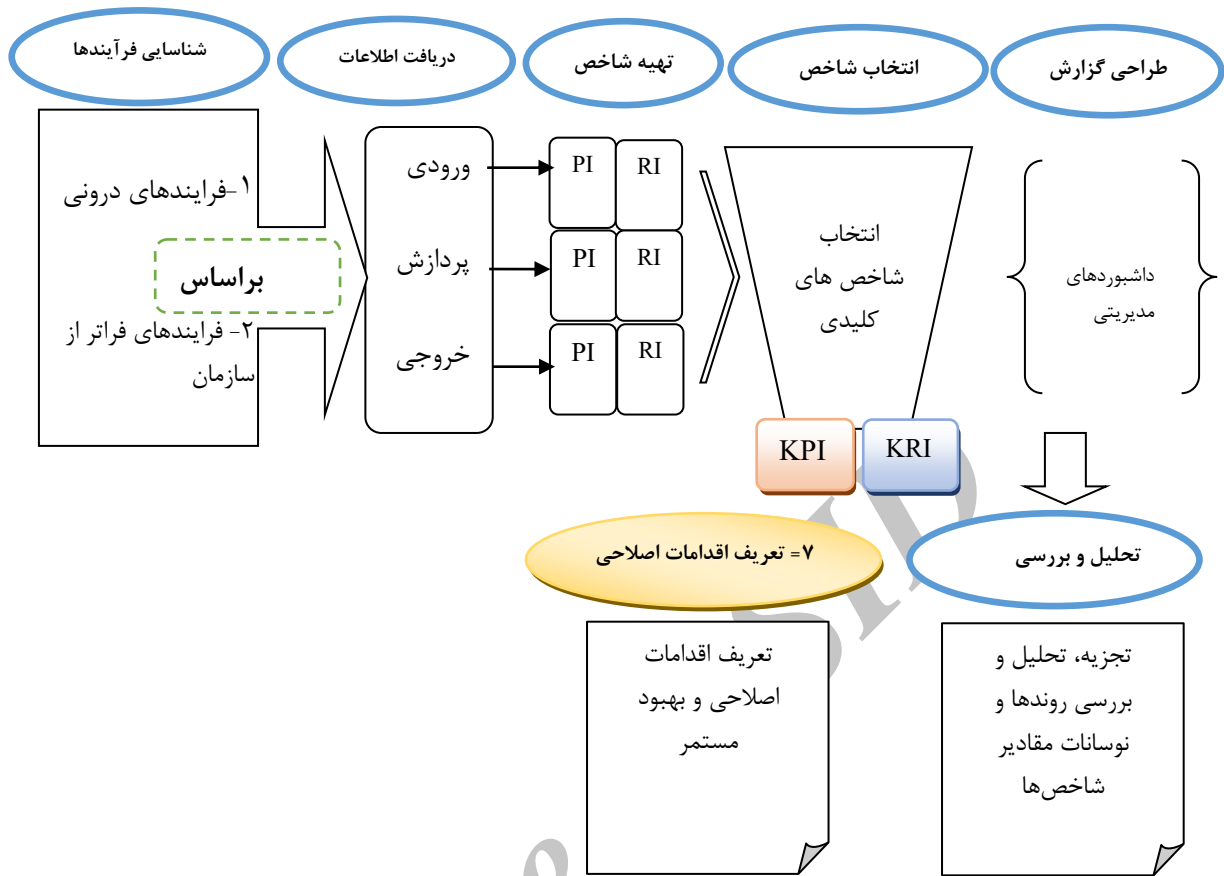
پس از به نمایش درآوردن نتایج حاصله از تدوین شاخص‌ها با ابزارهایی همچون داشبوردهای مدیریتی حال می‌بایست روند نوسانات در مقادیر شاخص‌ها با استانداردها بررسی و اصلاح گردد. در این مرحله سازمان‌ها با بکارگیری مدل‌های تحقیق در عملیات، رگرسیون و سری‌های زمانی می‌توانند روندها و نوسانات فرایندهای سازمانی را تحلیل نموده و با نگاهی جامع، نتایج تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌های بدست آمده از ابزارهای تحلیلی عملکرد را نسبت به استانداردهای مطرح شده بدست آورند. سازمان شما می‌تواند نوسانات و تغییرات ایجاد شده در شاخص‌های عملکردی را به راحتی کشف و در جهت آن اقدامات اصلاحی را انجام دهد.



شکل ۱۳: گام ششم مدل توسعه داده شده به عنوان سیستم مدیریت عملکرد

گام هفتم: تعریف اقدامات اصلاحی و بهبود مستمر (پایش و کنترل)

گام نهمی مدل بومی سیستم مدیریت عملکرد، با بهره‌مندی از دانش بدست آمده از پایش و کنترل فرآیندها سعی در اصلاح و بهبود مستمر فعالیتها و تصمیمات اتخاذ شده در سازمانها را مطرح می‌کند. سازمان باید با درک روندها و نوسانات و پیش‌بینی آینده، اقدامات اصلاحی مورد نیاز برای بهبود عملکرد را تشخیص داده و نسبت به اصلاح به موقع آن اقدام نماید، با در نظر نگرفتن این گام می‌توان با قاطعیت اذعان داشت که تمامی مراحل طی شده در نظام مدیریت عملکرد با یک شکست واقعی مواجه خواهد شد که خسارات جبران ناپذیری را به سازمان تحمیل خواهد کرد. اقدام اصلاحی به موقع و نظام بهبود مستمر مهمترین و کلیدی‌ترین بخش در این مدل بومی عنوان می‌شود که نه تنها در این مدل بلکه در کلیه سازمان با داشتن تفکر نظام مبتنی بر بهبود مستمر (چرخه دمینگ) می‌توان تمام ارکان سازمان را با این مدل بومی همراستا نمود و در جهت ارتقا سطح کیفیت خدمات و رضایت مشتریان و دستیابی به مزیت رقابتی قدم بزرگی برداشت. در این راستا بهره‌گیری از تجارب موفق در قالب فرآیند الگوبرداری^۶، بهره‌گیری از دانش فنی مشاوران، رویکردهای موجود در فلسفه ۶ سیگما و همچنین دیگر ابزارهای بهبود دهنده فرآیندها می‌تواند نقش مؤثری ایفا کند. پس از اعمال اقدامات اصلاحی به فرآیندهای، مجدد سازمان به گام دوم باز می‌گردد و این چرخه همواره ادامه خواهد داشت.



شکل ۱۴: گام هفتم مدل توسعه داده شده به عنوان سیستم مدیریت عملکرد

۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

مدیریت عملکرد مبتنی بر فرآیندها به سازمانها کمک می کند با نگاهی جامع و دقیق به جزئیات عملکردی خویش و نتایج حاصله از آن پی ببرند و با توجه به روابط علی و معلولی بین عملکرد و نتایج (خروجی) فرآیندها، گامهای مؤثری در جهت بهبود آن بردارند. در این پژوهش سعی شده است مدلی جامع در زمینه طرح ریزی سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر فرآیندها مطرح گردد و کاربردهای متنوع تحلیلی را در این سیستم مشخص نماید. با توجه به ساختار ارائه شده در این پژوهش می توان در زمینه نحوه اعتبار بخشی به شاخص های استخراج شده به فرآیندها، تبیین روش های بهبود کیفیت داده ها، تبیین روش های تحلیلی گزارشات و مکانیزم های تعریف و پایش اقدامات بهبود مطالعاتی را انجام داد.

مراجع

۱. حقیقی کفاش، مهدی، اسماعیلی، محمدرضا، اکبری، مسعود؛ (۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد در سازمان‌های فرهنگی، تهران: مؤسسه‌ی انتشارات امیرکبیر، چاپ اول
۲. رونق، یوسف: قانون مدیریت خدمات کشوری، چاپ اول، تهران، انتشارات فرمنش، ۱۳۸۶
۳. علاءالدین رفیع زاده، یوسف رونق، مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی - کاربردی (مدیران . کارکنان و سازمان)، انتشارات فرمنش ، ۱۳۹۶
۴. براسیون ، جان ام، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه، عباس منوریان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۱
۵. داریانی، محمدعلی، رفیع‌زاده، علاءالدین، رونق، مریم، مدیریت عملکرد (با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور)، انتشارات فرمنش ، ۱۳۸۶
۶. مایکل آرمسترانگ ، مدیریت عملکرد (راهنمای کلیدی و راهنمای عمل) ترجمه صفری، سعید، انتشارات دانشگاه تهران ۱۳۸۵
۷. رفیع‌زاده، علاءالدین، مدیریت عملکرد و توسعه‌یافتگی سازمانها (مطالعه موردی و تجربه عملی)، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۶

۸. Surendra p. Agrewal, Satish Mehra. (۲۰۰۴), "Cost Management System: An Operational Overview", Fgelman College of Business and Economics, University of Memphis and Philip H. Siegel, School of Business Administration, Mommouth University.
۹. Drucker, P. F. (۱۹۶۵). "The Information Executives Truly Need", Harvard Business Review, January-February, ۵۴-۶۲.
۱۰. Surendra p. Agrewal, Satish Mehra. (۲۰۰۴), "Cost Management System: An Operational Overview", Fgelman College of Business and Economics, University of Memphis and Philip H. Siegel, School of Business Administration, Mommouth University.
۱۱. Garrison, R. H. & Noreen, E. W. (۲۰۰۲), "Introduction to Managerial Accounting", ۱۱ th Edition, USA, McGraw- Hill.
۱۲. Reeve, J. M. (۱۹۹۶). Projects, models and systems: where is ABM headed? J. Cost Manage. ۱۰ (۲), ۵-۱۶.
۱۳. Swenson, D. (۱۹۹۵), "The Benefits of Activity- Based cost Management to the Manufacturing Industry", Journal of Management Accounting Research, Fall, ۱۶۷-۱۸۰.
۱۴. Ghobadian, A, Gallear, D., Woo, H. and Liu, J. (۱۹۹۸), "Total Quality Management: Impact, Introduction and Integration Strategies", CIMA Publishing, London.
۱۵. Madhu Ranjan Kumar, (۲۰۰۷) "Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time", The TQM Magazine, vol. ۱۹ ISS: ۳, pp. ۲۴۵-۵۸.
۱۶. Hughes A. and Halsall D. N. (۲۰۰۲), "Comparison of the ۱۴ deadly diseases and the business excellence model", Total Qulity Management, Vol. ۱۳, No. ۲, ۲۵۵-۶۳.
۱۷. Kaplan, RS & Norton, DP. (۱۹۹۶), "Using balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, ۷۵-۸۵.
۱۸. Tangen, S. (۲۰۰۵), "Evaluation and Revision of Performance Measurment Systems", Doctoral thesis, Woxe'n Centrum, Department of Production Engineering Royal Institute of Technology Stockholm.
۱۹. Neely, A. D., Richards, A. H., Mills, J. F., Platts, K. W. Bourne, M. C. S., Gregory. M. and Kennerley, M. (۲۰۰۰), "Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process- based Approach", Internation Journal of Operations & Production Management, Vol. ۲۰, No. ۱۰, ۱۱۱۹-۴۵.
۲۰. Nanni, A. J., Dixon, J. R. and Vollmann, T. E. (۱۹۹۲) "Integrated performance measurment: management accounting to support the new realities", Journal of Management Accounting Research, fall, ۱-۱۹.
۲۱. Rolstadas, A. (۱۹۹۸), "Enterprise performance measurment", International Journal of Operations & Production Management, Vol. ۱۸ No. ۹/۱۰, ۹۸۹-۹۹.
۲۲. Lankford, William M. (۲۰۰۰) "Benchmarking: Understanding the Basics", Coastal Business Journal, vol. ۱, No. ۱, ۵۷-۶۲.

۲۳. Md Deros, Baba, Khamis, Nor Kamaliana, Mohd Nizam, Ab Rahman, Rasdan Ismail Ahmad, (۲۰۰۹), "A Survey on Benchmarking Understanding and Knowledge Among Malaysian Automotive Components Manufacturing SMEs", European Journal of Scientific Research, Vol. ۳۳, ۳۸۵-۹۷.
۲۴. Kozak, Metin, (۲۰۰۶). "What is Benchmarking? Understanding its Philosophy", www.rpts.tamu.edu/faculty/petrick/abstracts/session11.pdf, ۲۰. ۱۰. ۲۰۰۶.
۲۵. kulmala, J. (۱۹۹۹) "Benchmanrkingin ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehitta misen va lineea, Acta universitatis Tampereensis ۶۶۳, Tampers.
۲۶. G. Anand, kodali, Rambabu (۲۰۰۸), "Benchmanrking the benchmarking models", Benchmarking" An International Journal. vol. ۱۵ No. ۳, ۲۵۷-۹۱.
۲۷. keegan, D. P., Eiler, R. G., Jones, C. R. (۱۹۸۹), "Are yor performance measures obsolete", Management Accounting, June, ۴۵-۵۰.

Archive of SID

Surf and download all data from SID.ir: www.SID.ir

Translate via STRS.ir: www.STRS.ir

Follow our scientific posts via our Blog: www.sid.ir/blog

Use our educational service (Courses, Workshops, Videos and etc.) via Workshop: www.sid.ir/workshop