

طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد: مطالعه موردی ستاد

تغزیرات حکومتی گندم، آرد و نان

الهام پیروز^۱، سید حسین رضوی^۲، شیده سادات هاشمی^۳

چکیده

انجام و پیشبرد فعالیت سازمانی مستلزم صرف منابعی است که تأمین آن‌ها برای سازمان با هزینه‌های سنگینی همراه است. در این میان سازمان‌های دولتی با برخورداری از منابع دولتی مسئولیتی اساسی در بهره‌برداری بهینه از این منابع دارند. ارزیابی عملکرد فعالیت است که به مدیران امکان نظارت و پایش بر نحوه‌ی به‌کارگیری منابع را داده و از این طریق امکان شناسایی نقاط ضعف سازمانی و بهبود آن‌ها را فراهم می‌آورد. تاکنون الگوهای متعددی برای ارزیابی عملکرد ارائه شده که هر سازمان با توجه به ویژگی‌های خود باید از الگویی متناسب استفاده کند. پژوهش حاضر با شناسایی و در نظر گرفتن الزامات ستاد تغزیرات گندم، آرد و نان کشور، الگویی برای ارزیابی عملکرد آن طراحی و به‌طور آزمایشی برای داده‌های سال ۱۳۸۶ استفاده شده است. در این الگو که مبنای اصلی آن روش ارزیابی متوازن است، تغییر و تعدیلاتی در انتخاب حوزه‌ها و گروه‌های ذی‌نفعان ایجاد شده و مدل مفهومی پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد سازمان مورد نظر شکل گرفته است. طراحی این مدل در چهار مرحله تعریف و بیان مسئله و بررسی مبانی نظری و سوابق ارزیابی عملکرد در سازمان‌های اجرایی کشور، بررسی ماهیت فعالیت‌ها و مأموریت‌های ستاد تغزیرات گندم، آرد و نان کشور، مقایسه‌ی خروجی‌های مراحل اول و دوم برای تدوین مدل مفهومی ارزیابی عملکرد ستاد و در نهایت جاری‌سازی و طرح تفصیلی نظام انجام شده است. انطباق این الگو با ویژگی‌های حاکم بر این سازمان امکان بهره‌برداری مطلوب از نتایج آن را پدید می‌آورد. فرآیند به‌کار رفته در پژوهش حاضر می‌تواند راهنمای مناسبی برای سایر سازمان‌ها در طراحی الگوی بومی ارزیابی عملکرد به‌شمار رود.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدل مفهومی، شاخص‌های عملکردی، تصمیم‌گیری چندمعیاره

۱- پژوهشگر مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

۲- پژوهشگر مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۵/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۶/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: حسین رضوی

Email: s_hosseini@yahoo.com

۱- مقدمه

یکی از مهم‌ترین وظایف و مسئولیت‌های دولت‌ها و حکومت‌ها، تأمین امنیت اجتماعی به‌ویژه سلامت روابط اقتصادی و جلوگیری از تخلفات و نابسامانی‌های موجود در بازار و اوضاع و احوال حاکم بر داد و ستد مردم بوده است. پس از انقلاب اسلامی و با توجه به ضرورت ساماندهی حوزه‌های مختلف کسب و کار و بنا بر نظر قانونگذاران، برخی نهادهای نظارتی در کشور تأسیس و راه‌اندازی شده است تا نظارت بر داد و ستد حوزه‌های مختلف را بر عهده گیرند و از بروز تخلفات عمده پیشگیری و با آن مقابله کنند. در سال ۱۳۶۷ و پیرو تصویب قانون تعزیرات حکومتی، با توجه به اهمیت موضوع آرد و نان در سبد غذایی و امکان بروز تخلفات گسترده در مراحل مختلف تولید این محصولات، ماده واحده‌ای در خصوص "تعزیرات گندم، آرد و نان" در تاریخ ۶۷/۷/۲۶ به تصویب و آیین‌نامه تعزیرات حکومتی امور گندم، آرد و نان تدوین و مسئولیت اجرای آیین‌نامه بر عهده کمیسیون تعزیرات امور گندم، آرد و نان در هر استان گذارده شد. صرف‌نظر از تغییرات ساختار و آیین‌نامه‌ای، مسئولیت اصلی ستاد فوق رسیدگی به تخلفات در مراحل خرید و تهیه گندم، تخلفات گندم و آرد، تخلفات کارخانه‌های آرد، تخلفات نانوايي‌ها، تعزیرات کارمندان دولتی مشمول در آیین‌نامه تعزیرات حکومتی، تعزیر عاملان اجرایی و کارکنان و مأموران نظارت و سایر تخلفات سازمان غله و مراکز ذی‌ربط است.

با توجه به اهمیت وظایف این ستاد و گستردگی فعالیت‌های آن در سطح کشور به‌نظر می‌رسد، طراحی نظامی برای ارزیابی و سنجش عملکرد آن، اهمیت بسیاری برای تصمیم‌گیرندگان داشته باشد. در واقع، نظام ارزیابی عملکرد نقش فراهم آوردن بازخورد برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان در مورد تصمیم‌گیری را ایفا می‌کند و مأموریت کلیدی آن اصلاح و بهبود الگوهای عملکرد سازمانی است. از این رو در پژوهش حاضر با توجه به جایگاه، اهمیت و گستردگی نقش این ستاد در نظارت بر کارای استراتژیک، گندم و محصولات آن، آرد و نان، سعی در طراحی مدلی به‌منظور ارزیابی عملکرد این ستاد شده است، به‌گونه‌ای که اثربخشی و کارایی آن در انجام مأموریت‌های محول تعیین و تصمیم‌هایی در خصوص بهبود شیوه انجام وظایف آن اتخاذ شود.

در بخش‌های بعدی پس از مروری بر مبانی نظری و سوابق موضوع ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، فرآیند اجرایی پژوهش با طراحی مدل مفهومی ارزیابی عملکرد تعقیب و در نهایت نسبت به عملیاتی سازی آن اقدام شده است.

۲- مروری بر مبانی نظری ارزیابی عملکرد

در این بخش ابتدا مروری بر مفاهیم و تعاریف عملیاتی ارزیابی عملکرد انجام و برخی مطالعه‌های انجام شده در زمینه‌ی طراحی مدل ارزیابی عملکرد در سازمان‌های اجرایی کشور بررسی می‌شوند.

هر سازمانی اعم از انتفاعی و غیر انتفاعی برای دستیابی به اهدافی تشکیل شده است که توسط ذی‌نفعان آن تعیین می‌شوند. از سوی دیگر دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج مطلوب بدون برخورداری از برنامه‌ای در قالب یک سیستم یکپارچه و مدون امکان‌پذیر نخواهد بود. این سیستم باید قادر به طرح‌ریزی عملکرد و تدوین و اجرای برنامه‌ها از طریق نظام‌های اجرایی بوده و با کمک نظام‌های ارزیابی به بهسازی عملکرد منجر شود [۳]. تأکید بر موضوع ارزیابی و سنجش عملکرد از گذشته‌های دور و همزمان با شکل‌گیری نخستین جوامع بشری به چشم می‌خورد. مدیران و مالکان منابعی را در اختیار فعالیت‌های سازمانی قرار می‌دهند و از سوی دیگر مشتریان سازمانی نیز انتظارات و خواسته‌هایی دارند. یک سازمان زمانی موفق خواهد بود که با بهره‌گیری صحیح از منابع بتواند خواسته‌های ذی‌نفعان خود را برآورده ساخته و اهداف سازمانی را برایش دهد. به این دلیل مأموریت اصلی هر نظام ارزیابی عملکرد سنجش میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف آن است.

در ادبیات و مبانی نظری تعاریف گوناگونی از اصطلاح ارزیابی عملکرد ارایه شده است. از آن جمله نلی (۱۹۹۵) اندازه‌گیری عملکرد را به صورت فرآیند کمی کردن کارایی و اثربخشی اعمال تعریف کرده است [۱۵]. از سوی دیگر وزارت امور داخلی آمریکا ارزیابی عملکرد را به صورت فرآیند نظام‌مندی تعریف می‌کند که کارها و انتظارات را برنامه‌ریزی و تنظیم کند؛ عملکرد را به طور مستمر مورد بررسی و نظارت قرار دهد؛ ظرفیت اجرا را ایجاد کند؛ به صورت دوره‌ای عملکرد را رتبه‌بندی کند و به عملکرد مناسب پاداش دهد [۱۲]. یکی از تعاریف جامع که در این پژوهش نیز به عنوان تعریف اصلی مد نظر قرار گرفته توسط سایمونز (۲۰۰۰) ارایه شده است. سایمونز معتقد است

نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد رویه‌ها و امور رسمی اطلاعات محوری است که مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی به کار می‌گیرند. بر اساس این تعریف هر نظام ارزیابی عملکرد چهار هدف اصلی دارد:

- ۱ - هدف تمامی نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد انتقال اطلاعات است.
- ۲ - نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، رویه‌ها و امور رسمی را نشان می‌دهند.
- ۳ - نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد باید برای استفاده مدیران طراحی شده باشند.
- ۴ - مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی از نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد استفاده می‌کنند [۶].

بر اساس تعاریف فوق پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدلی است که بتواند چهار هدف گفته شده را در سازمان مورد بررسی پوشش دهد. تاکنون پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه‌ی طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد انجام شده است. برخی از این پژوهش‌ها و مطالعه‌ها در حوزه پژوهش‌های پایه‌ای بوده است که به ارایه نظام‌های ارزیابی عملکرد گوناگون منجر شده است. از این مدل‌های ارزیابی عملکرد می‌توان مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)، ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)، مدل نتایج و تعیین کننده‌ها (۱۹۹۱)، هرم عملکرد (۱۹۹۱)، روش ارزیابی متوازن (۱۹۹۲)، تحلیل ذی‌نفعان (۲۰۰۱)، مدل‌های تعالی سازمانی، چارچوب مدوری و استیل (۲۰۰۰) را برشمرد [۹].

۳- فرآیند و روش اجرایی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای است که به معرفی و انتشار محصولات، خدمات، فرآیندها و نظام‌های نوین می‌پردازد [۴]. در پژوهش حاضر طراحی مدل در چهار مرحله انجام شده است. پس از تعریف و بیان مسئله نسبت به بررسی مبانی نظری و سوابق ارزیابی عملکرد در سازمان‌های اجرایی کشور اقدام شده است. پس از آن ماهیت فعالیت‌ها و مأموریت‌های ستاد تعزیرات گندم، آرد و نان کشور بررسی شده است. پس از آن در مرحله سوم و با مقایسه‌ی خروجی‌های مراحل اول و دوم نسبت به تدوین مدل مفهومی ارزیابی عملکرد ستاد اقدام و در نهایت در مرحله چهارم نسبت به اجرای سازی و طرح تفصیلی نظام اقدام شده است. در ادامه مقاله به بررسی اقدامات انجام شده در هر یک از مراحل فوق پرداخته شده است.

۴- سوابق ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها

پس از بیان مسئله و اهداف آن، در اولین گام برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد به بررسی سوابق و مبانی نظری در این زمینه پرداخته شده است. در این گام علاوه بر مطالعه‌ی مبانی نظری ارزیابی عملکرد، که در بخش ۱ مقاله به آن اشاره شد، به بررسی اقدامات مشابه سازمان‌های دیگر در زمینه طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد نیز پرداخته شده است. این بررسی به طراحی مدل ارزیابی عملکرد در سازمان مورد مطالعه کمک خواهد کرد. از پژوهش‌هایی که در این زمینه در سازمان‌های کشور مورد بررسی شده است، می‌توان به ارزیابی عملکرد ادارات کل وزارت راه و ترابری با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها [۸]، ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافرتی رجا با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM [۵]، طراحی معیارهای ارزیابی کارآیی عملکرد شرکت‌های تحت پوشش سازمان منطقه آزاد کیش و آزمون مفید بودن آن [۲]، متناسب سازی و ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در شرکت همکاران سیستم [۷] و موارد مشابه دیگر اشاره کرد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این مرحله، شناسایی اشتباهاتی است که سازمان‌های دیگر در اجرای این نظام دچار شده‌اند. مواردی مانند جمع‌آوری داده‌های بسیار زیاد؛ تمرکز بر دوره‌های کوتاه‌مدت؛ عدم استفاده از داده‌ها در تصمیم‌گیری‌ها؛ خلاصه‌سازی بیش از حد داده‌ها؛ اندازه‌گیری بسیار کم، جمع‌آوری داده‌های ناسازگار؛ متعارض و غیرضروری؛ تشویق به رقابت و تضعیف کار تیمی؛ ایجاد معیارهای غیر واقعی یا غیرمنطقی؛ عدم موفقیت در مرتبط کردن معیارها؛ دوره تناوب اندازه‌گیری کم و یا بیش از حد زیاد، نادیده گرفتن مشتری و اشتباه درباره‌ی هدف سیستم ارزیابی عملکرد از این اشتباه‌ها است [۱۶]. یافته‌ها و نتایج این مرحله نقش مهمی در طراحی مدل مورد استفاده ارزیابی عملکرد در پژوهش حاضر داشته است.

۵- طراحی مدل مفهومی ارزیابی عملکرد

پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری و سوابق موضوع ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مختلف، در این مرحله به طراحی نظام ارزیابی عملکرد پرداخته شده است. اصولاً، طراحی نظام فرآیندی گام به گام است که با طرح کلان یا مفهومی سیستم آغاز و با طراحی

تفصیلی ادامه می‌یابد. این رویکرد دو مرحله‌ای طراحی کلی / تفصیلی مزایای بسیاری را برای طراحان به همراه دارد:

- ❖ این رویکرد به طراحان کمک می‌کند تا قبل از صرف زمان و هزینه برای تصمیم‌های جزئی، درباره‌ی اجزای اصلی طراحی و انطباق آن‌ها با یکدیگر تصمیم‌گیری کنند.
- ❖ قبل از صرف منابع برای طرح تفصیلی، عملکرد و امکان‌پذیری طرح کلی ارزیابی صورت گیرد.
- ❖ درک بهتری از ریسک‌های طراحی به‌دست آید.

رویکرد کلی برای طراحی کلی و تفصیلی شبیه به یکدیگر است و تفاوت آن‌ها در سطح جزئیات آن‌ها است [۱۱]. طرح کلی یا مفهومی در واقع ساختار هنجاری نظام مورد نظر است که عناصر اصلی شکل دهنده‌ی نظام و روابط آن‌ها با یکدیگر را فراهم می‌آورد. اصولاً، این مرحله نقش بسیار اساسی در پیشبرد مراحل بعدی طراحی نظام ایفا می‌کند. در پژوهش حاضر با مطالعه‌ی نظام‌های موجود ارزیابی عملکرد از یک سو و مأموریت و اهداف ستاد تعزیرات گندم از سوی دیگر نسبت به طراحی مدلی برای ارزیابی عملکرد این سازمان اقدام شده است. در میان مدل‌های موجود ارزیابی عملکرد، روش ارزیابی متوازن به‌عنوان الگوی اصلی مد نظر قرار گرفته است. صاحب‌نظران سازمانی معتقدند اهداف سازمانی جهت و مسیر حرکت آن‌ها را مشخص می‌کند و اصولاً سازمان‌هایی که در مسیر اهداف خود حرکت نمی‌کنند، نمی‌توان سازمان‌های عقلایی در نظر گرفت [۱۷]. بنیانگذاران روش ارزیابی متوازن، کاپلان و نورتون، نیز در مطالعه‌های خود در سال ۱۹۹۱ با بررسی نظام ارزیابی عملکرد در ۱۲ شرکت موفق، دریافتند که سازمان‌های موفق عملکرد خود را تنها در حوزه مالی اندازه‌گیری نمی‌کنند. پژوهش و مطالعه‌ی آن‌ها در پاسخ به نارضایتی مدیران از سیستم موجود ارزیابی عملکرد بود که در آن تنها بر شاخص‌های مالی تأکید شده بود. نتیجه‌ی پژوهش این دو پژوهشگر در سال ۱۹۹۲ به معرفی نظام ارزیابی متوازن انجامید [۱۳]. این روش بیان می‌داشت، سازمان‌های موفق عملکرد خود را در چهار حوزه‌ی مالی؛ مشتریان؛ فرآیندهای داخلی؛ یادگیری و رشد مورد سنجش قرار می‌دهند. با معرفی این روش سازمان‌های بسیاری به کاربرد آن علاقه نشان دادند. کاپلان و نورتون با کسب تجربیات حاصل از کاربرد این روش، دریافتند که

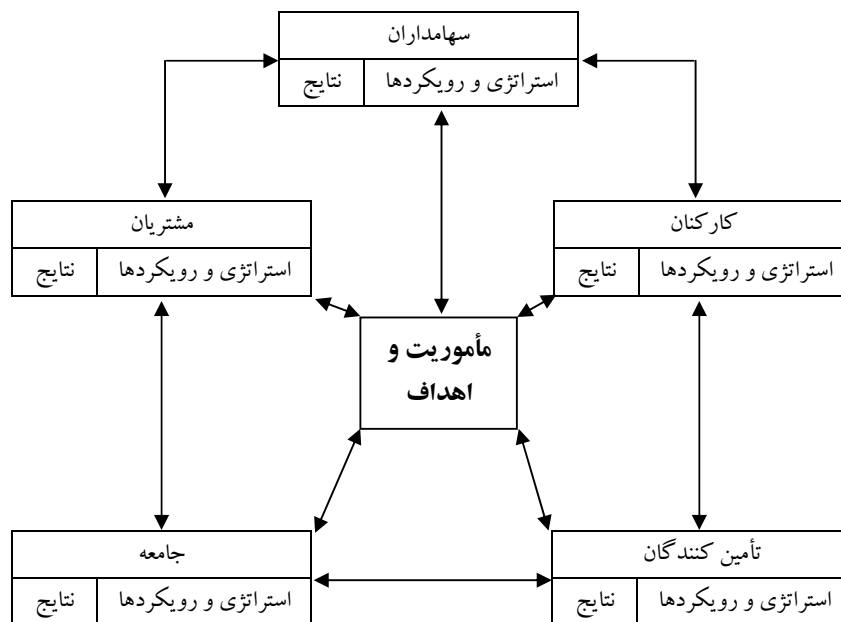
می‌توانند آن را ابزاری برای مدیریت بهتر سازمان‌ها بر استراتژی‌های خود به کار برند. بسیاری از سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های خود با مشکل مواجه بودند و نظام ارزیابی متوازن از طریق تبدیل استراتژی به برنامه‌های اجرایی و تعریف شاخص‌هایی برای سنجش این برنامه‌ها در رفع این مشکل به سازمان‌ها کمک می‌کرد. از این رو آن‌ها این نظام را علاوه بر روشی برای ارزیابی عملکرد، نظامی برای اجرای استراتژی معرفی کردند [۱۴]. در این نظام مأموریت و استراتژی سازمان در مرکز فرآیند برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرد و برنامه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد درباره‌ی آن‌ها تعریف و طراحی می‌شوند.

یکی از موارد دیگری که در طراحی نظام ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گرفته، ذی‌نفعان سازمانی است. ذی‌نفعان سازمانی گروهی از افراد یا سازمان‌هایی هستند که نتایج عملکرد سازمان بر آن‌ها تأثیر خواهد گذاشت. یکی از دسته‌بندی‌های مناسب از ذی‌نفعان سازمانی توسط مدل سرآمدی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) ارایه شده است. بر اساس این مدل ذی‌نفعان سازمان شامل ۵ دسته مشتریان، سهامداران، کارکنان، تأمین کنندگان و جامعه است [۱۰]. موفقیت سازمان در گرو آن است که بتواند نیازمندی‌های هر گروه از ذی‌نفعان خود را به بهترین نحو برآورده سازد.

بر این اساس موفقیت یک سازمان از تلاقی دو نکته‌ی اساسی حاصل می‌شود: (۱) شناسایی ذی‌نفعان و نیازمندی آنان؛ (۲) تعیین جهت حرکت سازمان در راستای برآوردن این نیازمندی‌ها از طریق تدوین و اجرای استراتژی و اهداف. این دو نکته‌ی اساسی در طراحی نظام ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به این نکته نظام ارزیابی عملکرد به گونه‌ای طراحی شده است که میزان موفقیت سازمان در مسیر اهداف و استراتژی‌های خود به‌منظور برآوردن نیازهای ذی‌نفعان را اندازه‌گیری کند. بر این اساس الگوی اصلی در طراحی نظام ارزیابی عملکرد، استفاده از منطق روش ارزیابی متوازن بوده است که در آن اهداف و استراتژی‌های سازمان در مرکز فرآیند مدیریت و ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرد، اما یکی از نقاط این روش عدم توجه به عملکرد سازمان نسبت به هر یک از ذی‌نفعان خود است. از این رو در مدل پیشنهادی به جای حوزه‌های چهارگانه روش ارزیابی متوازن، پنج حوزه‌ی دیگر با توجه به گروه‌های ذی‌نفعان سازمانی مد نظر

قرار گرفته است. مدل مفهومی نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی در نمودار ۱ نشان داده شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، در مدل پیشنهادی مأموریت و اهداف سازمان در مرکز فرآیند برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد آن قرار گرفته است. حوزه‌های پنج‌گانه مدل نیز شامل استراتژی‌ها و رویکردهای سازمان در قبال هر یک از گروه‌های ذی‌نفع آن است. با توجه به تجربه‌های حاصل از روش ارزیابی متوازن، این مدل پیشنهادی نیز می‌تواند مبنایی برای مدیریت استراتژیک و اجرای برنامه‌های استراتژیک سازمان مورد توجه واقع شود. در بخش بعدی نسبت به طرح تفصیلی مدل ارزیابی عملکرد و پیاده‌سازی آزمایشی آن اقدام شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی ارزیابی عملکرد

مدل تفصیلی ارزیابی عملکرد

پس از طراحی مدل مفهومی نوبت ارائه طرح تفصیلی مدل ارزیابی عملکرد خواهد بود. مأموریت و هدف اصلی ستاد مقابله و برخورد با تخلفات واحدهای فعال در زنجیره تولید و عرضه گندم، آرد و نان به مصرف کننده نهایی است. از سوی دیگر گروه‌های ذی‌نفعان سازمانی این ستاد عبارتند از:

سهامداران: شامل سازمان‌ها و نهادهای دولتی مسئول نظارت بر عملکرد ستاد و تعیین کننده‌ی جهت‌گیری‌های کلان آن (به‌طور خاص شامل وزارت بازرگانی و وزارت کشور)؛

مشتریان: یکایک جامعه که به‌گونه‌ای از محصولات گندم، آرد و نان بهره می‌جویند؛

کارکنان: مجموعه کارکنان ستاد تعزیرات حکومتی گندم، آرد و نان؛

تأمین کنندگان: شامل کلیه‌ی کارخانه‌ها، واحدهای صنفی و نهادهای فعال در زمینه‌ی تولید و فرآوری گندم، آرد و نان؛

جامعه: بر اساس تعریف متداول آن در مدل‌های سرآمدی شامل نهادهای اجتماعی.

بر این اساس ستاد تعزیرات با توجه به اهداف خود مأموریت‌هایی را نسبت به هر یک از ذی‌نفعان خود بر عهده دارد که می‌توان به وظایف نظارتی بر قسمت تأمین کنندگان و کارکنان تا وظایف پاسخ‌گویی در قسمت جامعه و سهامداران و نیز رضایتمندی مشتریان اشاره کرد. با در نظر گرفتن این مطالب گام بعدی طراحی تفصیلی اجزای نظام ارزیابی عملکرد خواهد بود.

در این گام به‌منظور طراحی سیستم ارزیابی عملکرد جلسات و مصاحبه‌هایی با کارشناسان و مدیران ستاد برگزار شد که در نهایت به طراحی نظام ارزیابی عملکرد منجر شده است. در این مرحله از طراحی هدف اصلی شناسایی و تعریف شاخص‌هایی با توجه به اهداف و مأموریت ستاد و نیازهای هر یک از گروه‌های ذی‌نفع آن بوده است. در هر یک از این حوزه‌های پنج‌گانه سؤال‌های اصلی به شرح زیر است:

- ❖ آیا سهامداران از عملکرد سازمان رضایت دارند؟
- ❖ آیا عملکرد سازمان باعث افزایش رضایت مشتریان شده است؟
- ❖ آیا سازمان به نیازهای کارکنان خود توجه دارد؟
- ❖ تا چه میزان عملکرد سازمان باعث کاهش تخلفات تأمین کنندگان شده است؟

❖ آیا عملکرد سازمان تأثیر مثبتی در جامعه داشته است؟

در تعریف شاخص‌های ارزیابی عملکرد، علاوه بر مأموریت و نیازهای گروه‌های ذی‌نفع، سعی شده است تا شاخص‌های تعریف شده ویژگی D & SMART را نیز داشته باشند. به عبارت دیگر به وجود داده‌ها؛ مشخص و عینی بودن؛ قابل سنجش بودن؛ قابل دستیابی بودن؛ واقع‌گرایانه بودن و برخورداری شاخص‌ها از چارچوب زمانی توجه شده است. بر این اساس با بررسی‌های به عمل آمده شاخص‌های تعریف شده در نگاره ۱ ارایه شده است.

شاخص‌های تعریف شده همان‌طور که در نگاره ۱ نشان داده شده است، به سادگی قابل تفکیک و تمایز نیستند و در برخی موارد شاخص‌ها همزمان دو یا چند بعد را شامل می‌شوند. برای مثال بحث جرایم بهداشتی، کم‌فروشی و غیره مواردی است که علاوه بر ابعاد گفته شده، جامعه را نیز پوشش می‌دهد. همچنین بسیاری از شاخص‌های گفته شده در مورد تأمین کنندگان درباره سهامداران نیز موضوعیت دارد، اما نگاره زیر ابعادی با بیشترین ارتباط را نمایش می‌دهد.

نگاره ۱. شاخص‌های ارزیابی عملکرد

سهامداران	
(۱) سرانه آرای اجرا شده	(۲) دفعات بازرسی به تعداد تخلفات
(۳) جرایم صنفی به کل جرایم	(۴) جرایم آرد فروشی به کل جرایم
مشتریان	
(۵) تعداد شکایات مردمی به کل خبازی‌ها	
کارکنان	
(۶) تعداد تخلفات به دفعات بازرسی	(۷) سرانه بازرسی‌های انجام شده
تأمین کنندگان	
(۸) تعداد کل تخلفات به کل خبازی	(۹) تعداد دفعات بازرسی به تعداد خبازی‌ها
(۱۰) تعداد کیسه کشف شده به کل خبازی	(۱۱) تشویق‌های به کل خبازی‌ها
(۱۲) سرانه عدم رعایت بهداشت	(۱۳) سرانه کم فروشی و گران فروشی
(۱۴) سرانه عدم مرغوبیت نان	
جامعه	

۶- پیاده‌سازی آزمایشی مدل طراحی

پس از طراحی مدل تفصیلی و به‌منظور بررسی قابلیت کاربرد آن و نیز تعیین شیوه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها نسبت به پیاده‌سازی آزمایشی آن در یکی از واحدهای ستاد تعزیرات اقدام شده که بر این اساس با توجه به گستردگی و اهمیت حوزه تهران نسبت به جمع‌آوری اطلاعات مربوط به عملکرد ستاد تعزیرات گندم، آرد و نان شهر تهران اقدام شده است. سپس داده‌های شاخص‌های نگاره ۱ در ۱۲ ماه سال ۱۳۸۶ گردآوری شده و پس از آن به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده شده است. داده‌های مربوط، در نگاره ۲ نشان داده شده است. پس از تکمیل مدل جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش TOPSIS نسبت به تجزیه و تحلیل آن‌ها اقدام شده است. بر این اساس طبق مراحل زیر به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است:

نگاره ۲. داده‌های شاخص‌های ارزیابی عملکرد در ۱۲ ماه سال ۱۳۸۶

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۰.۵۰	۲.۰۶	۰.۶۵	۰.۳۵	۰.۰۷	۰.۴۸	۱۰۵.۸۵	۰.۷۷	۱.۶۰	۰.۵۵	۰.۰۰۳۸	۰.۱۳	۰.۷۵	۰.۰۱
۰.۶۷	۱.۸۷	۰.۸۱	۰.۱۹	۰.۰۷	۰.۵۳	۱۰۲.۹۶	۰.۸۳	۱.۵۵	۰.۲۷	۰.۰۰۳۶	۰.۱۶	۰.۹۲	۰.۰۱
۰.۶۸	۱.۹۶	۰.۶۷	۰.۳۳	۰.۰۸	۰.۵۱	۹۸.۷۵	۰.۷۷	۱.۵۰	۰.۲۵	۰.۰۰۱۹	۰.۱۷	۰.۸۵	۰.۰۱
۰.۵۶	۱.۷۸	۰.۵۸	۰.۴۲	۰.۰۹	۰.۵۶	۱۰۰.۴۶	۰.۸۶	۱.۵۳	۰.۱۵	۰.۰۰۳۷	۰.۲۰	۰.۹۶	۰.۰۱
۰.۵۱	۱.۷۸	۰.۶۲	۰.۳۸	۰.۱۱	۰.۵۶	۹۳.۴۳	۰.۸۰	۱.۴۲	۰.۲۴	۰.۰۰۲۵	۰.۱۶	۰.۸۸	۰.۰۱
۰.۶۹	۱.۷۸	۰.۷۲	۰.۲۸	۰.۱۱	۰.۵۶	۹۲.۳۴	۰.۷۹	۱.۴۰	۰.۱۷	۰.۰۰۲۳	۰.۱۶	۰.۸۵	۰.۰۱
۰.۶۵	۱.۸۴	۰.۷۴	۰.۲۶	۰.۰۶	۰.۵۴	۱۰۱.۷۶	۰.۸۴	۱.۵۵	۰.۲۳	۰.۰۰۲۷	۰.۱۳	۰.۹۱	۰.۰۱
۰.۶۹	۱.۹۸	۰.۸۰	۰.۲۰	۰.۰۷	۰.۵۱	۱۰۳.۵۲	۰.۸۰	۱.۵۷	۰.۲۳	۰.۰۰۱۹	۰.۱۴	۰.۹۰	۰.۰۱
۰.۷۷	۲.۰۱	۰.۷۳	۰.۲۷	۰.۰۷	۰.۵۰	۱۰۲.۱۵	۰.۷۷	۱.۵۵	۰.۱۳	۰.۰۰۲۲	۰.۱۴	۰.۸۴	۰.۰۱
۰.۸۲	۱.۸۴	۰.۸۰	۰.۲۰	۰.۰۹	۰.۵۴	۸۸.۶۹	۰.۷۳	۱.۳۵	۰.۱۴	۰.۰۰۲۸	۰.۱۱	۰.۷۲	۰.۰۱
۰.۶۹	۱.۸۷	۰.۷۲	۰.۲۸	۰.۰۸	۰.۵۳	۹۶.۳۳	۰.۷۸	۱.۴۶	۰.۲۱	۰.۰۰۲۷	۰.۱۴	۰.۹۱	۰.۰۱
۰.۶۷	۱.۷۳	۰.۶۹	۰.۳۱	۰.۰۵	۰.۵۸	۸۵.۴۷	۰.۷۵	۱.۳۰	۰.۱۴	۰.۰۰۲۶	۰.۱۴	۰.۸۵	۰.۰۱

ابتدا با استفاده از روش آنالیز شانون وزن هر یک از معیارهای گفته شده محاسبه شد که نتایج آن در نگاره ۳ مشاهده می‌شود.

نگاره ۳. وزن معیارها بر اساس روش آنالیز شانون

معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
وزن	۰.۰۷۶۲۸	۰.۰۷۵۴۳	۰.۰۷۳۲۶	۰.۰۶۸۳۲	۰.۰۶۶۲۴	۰.۰۶۵۵۵	۰.۰۶۵۰۷
معیار	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
وزن	۰.۰۶۸۲۷	۰.۰۶۵۱	۰.۰۷۹۳۸	۰.۰۶۴۸۵	۰.۰۶۴۶۷	۰.۰۶۴۸۴	۰.۰۷۹۳۸

پس از محاسبه وزن در روش TOPSIS ابتدا نسبت به بی‌مقیاس‌سازی داده‌ها با نرم اقلیدسی اقدام و سپس ماتریس بی‌مقیاس در بردار اوزان ضرب می‌شود تا بردار وزن حاصل شود. در مرحله بعدی با تشکیل بردارهای ایده‌آل مثبت و منفی به محاسبه‌ی انحراف از آرمان اقدام و در نهایت درجه نزدیکی نسبی هر ماه محاسبه و مبنای رتبه‌بندی قرار می‌گیرد [۱]. بر اساس نتایج نهایی ستاد در شهر تهران بهترین عملکرد خود را در ماه فروردین و سپس در ماه‌های تیر، اردیبهشت، دی، مهر، بهمن، اسفند، مرداد، شهریور، آذر، آبان و خرداد داشته است.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به طراحی الگویی برای ارزیابی عملکرد ستاد تعزیرات حکومتی گندم، آرد و نان پرداخته شده است. با بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های مشابه و با استفاده از روش طراحی بالا به پایین ابتدا الگوی مفهومی نظام (نمودار ۱) و سپس مدل تفصیلی آن طراحی شده است. سپس نسبت به پیاده‌سازی آزمایشی این الگو در یکی از واحدهای ستاد اقدام و پس از جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش TOPSIS به تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته شده است. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر درواقع روشی منطبق با شرایط و ویژگی‌های سازمان مورد بررسی است که به‌طور قطع کاربرد آن منافع زیادی را در شناسایی نقاط قابل بهبود و رفع آن‌ها برای سازمان به همراه خواهد داشت. از نتایج کاربردی پژوهش حاضر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- در بیان ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد، بر چهار محور انتقال اطلاعات، رویه‌های رسمی، استفاده مدیریت و بهبود الگوهای عملکردی تأکید شد. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر هر چهار محور گفته شده را به میزان زیادی برآورده می‌سازد.

۲ - در بهره‌برداری از الگوی پیشنهادی سازمان‌های مختلف می‌توانند شاخص‌هایی را متناسب با شرایط عملکردی و مأموریت و استراتژی‌های خود تعریف کنند. ضمن آن‌که مدل حاضر انعطاف‌پذیری لازم در خصوص تجدید نظر در شاخص‌ها را نیز دارد. این ویژگی از مهم‌ترین مزایای مدل به‌شمار می‌رود.

۳ - شاید آموخته‌ی اصلی پژوهش حاضر را بتوان در ارایه الگویی بومی برای ارزیابی عملکرد سازمانی دانست. اگرچه بهره‌برداری از الگوهای شناخته شده و معتبر جهانی امری توجیه‌پذیر و پذیرفته شده است، اما چنان‌چه سازمان‌های داخلی توسعه‌ی الگوهای مدیریتی با تأکید بر شرایط و اقلیم خاص خود را مورد توجه قرار دهند، به‌طور قطع به نتایج بهتری دست خواهند یافت.

۴ - با توجه به مدل طراحی شده در پژوهش حاضر و بر اساس مبانی روش ارزیابی متوازن، ستاد تعزیرات می‌تواند نسبت به طراحی و تدوین استراتژی‌های خود اقدام کنند تا شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس این استراتژی‌ها بازنگری شوند. هر چند در پژوهش حاضر سعی شده با نگرش به اهداف و انتظاراتی که از این ستاد وجود دارد، در تعریف شاخص‌های ارزیابی دقت زیادی لحاظ شود، اما تدوین استراتژی‌ها با نگرش درونی و محیطی تأثیرگذار بر عملکرد ستاد به‌طور قطع به تدوین مجموعه مناسب‌تری از شاخص‌های ارزیابی منجر خواهد شد.

۵ - روش مورد استفاده در پژوهش حاضر برای ارزیابی ستاد، روش TOPSIS است که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است. در این روش می‌توان شاخص‌های تعریف شده برای ارزیابی عملکرد واحدهای ستاد تعزیرات در سطح کشور را استفاده کرده است. همچنین با توجه به تنوع روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره می‌توان ترکیبی از این روش‌ها را نیز به کار برد.

۶ - در نهایت امکان استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها نیز برای سنجش کارایی واحدهای ستاد در سطح کشور وجود دارد که نیازمند طراحی مجموعه‌ی متفاوتی از شاخص‌ها بوده و نیازمند استفاده از مدل‌های اوزان مشترک جهت محاسبه اوزان یکسان برای شاخص‌های ارزیابی است. پژوهشگران می‌توانند با استفاده از این روش،

نتایج آن را با مدل پژوهش حاضر مقایسه و دلایل شباهت و تفاوت‌های موجود را بررسی کنند.

منابع

۱. اصغرپور محمد جواد (۱۳۷۷). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره، چاپ سوم، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
۲. اصغری حسنعلی (۱۳۸۱). طراحی معیارهای ارزیابی کارآیی عملکرد شرکت‌های تحت پوشش سازمان منطقه آزاد کیش و آزمون مفید بودن آن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۳. حاجی کتابی علی، بتول کیانی، نسترن نسیری (۱۳۸۴). بررسی و تبیین ماهیت مدیریت عملکرد با توجه به الگوی BSC، تهران: دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
۴. خاکی غلامرضا (۱۳۸۲). روش پژوهش در مدیریت، چاپ دوم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
۵. رحمتی مریم (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافرتی رجاء با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما حسنعلی آقاجانی، مشاور عبدالحمید صفایی قادیکلایی، دانشگاه مازندران، دانشکده علوم اقتصادی و دارایی.
۶. سایمونز رابرت (۲۰۰۰). نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، ترجمه مجتبی اسدی، تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۵.
۷. عبداللہی جواد (۱۳۸۶). متناسب‌سازی و ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در شرکت همکاران سیستم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما دکتر اکبر عالم تبریز، مشاور سعید صفری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده حسابداری و مدیریت.
۸. علیرضایی محمدرضا، مجید ایرانمنش، بهروز دانشیان (۱۳۷۹). ارزیابی عملکرد ادارات کل وزارت راه و ترابری کشور از روش تحلیل پوششی داده‌ها، مؤسسه بین‌المللی تحقیق در عملیات بهین کارآ (دومین همایش بررسی ابعاد ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، مجموعه مقالات).

۹. کریمی، تورج (۱۳۸۵). مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۱، مرداد ۱۳۸۵.

۱۰. نجمی، منوچهر (۱۳۸۲). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل [بر اساس ویرایش سال ۲۰۰۳]، چاپ اول، تهران: نشر روناس.

11. Ginn Dana, Barbara Streibel, Evelyn Varner (2003). Design For Six Sigma Memory Jogger™: methods and tools, 1st edition, Goal/QPC.
12. Hale Judith (2004) performance based management: what every manager should do to get result, New York, John Wiley & Sons.
13. Kaplan Robert S, David P Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, 70, no. 1, Jan – Feb: 71-79.
14. Kaplan, Robert S., David P Norton (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, 74, no.1, Jan – Feb: 75-85.
15. Neely Andy, Gregory and Plants Ken (1995). performance measurement system design International Journal of Operations and Production Management. 15(4): 80-116.
16. Performance- Based Management Special Interest Group (1993). The Performance-based Management Handbook, available online at: <http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%201.pdf>
17. Tosi Henry L (2008). Theories of Organization, Sage Pubns