



*Research Note*

## **An Overview of Organizational Performance Assessment Criteria and Models in Systems Thinking**

**Reza Dehghani**

Master of Engineering and Construction Management, Payam Noor University, Karaj branch, Iran

Received: 28 August 2022; Revised: 27 October 2022; Accepted: 13 October 2022; Published: 13 October 2022

### **Abstract**

To eliminate the defects of merely systematic materialistic attitudes, one can refer to the divine systematic thinking and benefit from the transcendental teachings of Islam. Non-linear thinking and dynamic view of phenomena and consequences is the neglected point of managers' decisions in businesses and commercial and non-commercial organizations. The employees of the organization always seek to know the results of their performance and are interested in monitoring their performance changes. In all the organizations of the world, managers and organizational leaders seek to improve and improve the performance of their organizations. Organizational performance is an indicator that measures how an organization or institution achieves its goals. With the aim of investigating and evaluating organizational performance through systemic thinking, this article reviews the viewpoints of managerial and organizational performance evaluation criteria, indicators and types of performance evaluation models. The results showed that the design and selection of performance evaluation indicators is one of the basic phases in the design of the organizational performance management system. In the performance evaluation process, the organization excellence model (EFQM) is a self-evaluation process and a comprehensive systematic method to identify the organization's strengths and improvement points. As a result, the organization compares itself with the best in the world or national class.

### **Keywords:**

System thinking, Performance, Organization, Management, Evaluation process.

**Cite this article as:** Dehghani R. (2022). An Overview of Organizational Performance Assessment Criteria and Models in Systems Thinking. *Civ Proj J*;4(5):47–61. <https://doi.org/10.22034/cpj.2022.359602.1153>

**ISSN:** 2676-511X / **Copyright:** © 2022 by the author.

**Open Access:** This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this licence, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Journal's Note:** CPJ remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



## نشریه عمران و پروژه

<http://www.cpjournals.com/>

### مروری بر معیارها و مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی در تفکر سیستمی

رضا دهقانی

کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت، دانشگاه پیام نور واحد کرج، ایران

تاریخ دریافت: ۰۶ شهریور ۱۴۰۱؛ تاریخ بازنگری: ۰۵ آبان ۱۴۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۲۱ مهر ۱۴۰۱؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۲۱ مهر ۱۴۰۱

#### چکیده

رفع نقایص نگرش‌های صرفاً سیستماتیک مادی، می‌تواند از تفکر سیستمی الهی استمداد کرد و از آموزه‌های متعالی اسلامی بهره جست. تفکر غیرخطی و نگاه پویا به پدیده‌ها و پیامدها نقطه مغفول تصمیم‌گیری‌های مدیران در کسب و کارها و سازمان‌های تجاری و غیرتجاری است. کارکنان سازمان، همیشه به دنبال آگاهی از نتایج عملکردشان هستند و به پایش تغییرات عملکردی خود علاقه دارند در تمامی سازمان‌های جهان، مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش هستند. عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه‌گیری می‌کند. این مقاله با هدف بررسی و ارزیابی عملکرد سازمانی از طریق تفکر سیستمی، به مرور دیدگاه‌های معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریتی و سازمانی، شاخص‌ها و انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد پرداخته است. نتایج نشان داد، طراحی و انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، یکی از فازهای اساسی در طراحی نظام مدیریت عملکرد سازمانی است. در فرآیند ارزیابی عملکرد، مدل تعالی سازمان (EFQM) به عنوان یک فرآیند خودارزیاب و یک روش سیستماتیک جامع برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود سازمان است. در نتیجه سازمان خودش را با بهترین‌ها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار می‌دهد.

#### کلمات کلیدی:

تفکر سیستمی، عملکرد، سازمان، مدیریت، فرآیند ارزیابی

## ۱- مقدمه

یکی از رویکردهای راهبردی سازمانها برای دستیابی به عملکرد بالا و نیل به موفقیت‌های چشمگیر، توجه به تفکر سیستمی است. این موضوع که سازمان‌ها چگونه در محیط‌های پویا و غیر قابل پیش‌بینی رفتار کنند، طی چندین دهه از مباحث مورد علاقه در دانشگاه و صنعت بوده است. دو دیدگاه در این زمینه اهمیت دارد. دیدگاه ایستا که چگونگی تأثیر ساختار انعطاف‌پذیر سازمان در توانایی انطباق با محیط را بررسی می‌کند. در مقابل دیدگاه پویا بر نحوه ایجاد، اصلاح و شکل‌دهی مجدد قابلیت‌های سازمان برای تطبیق آنها با تغییرات محیطی تمرکز می‌کند. نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پر رنگ‌تر شده و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود (برومند، ۱۳۹۶). تفکر غیرخطی و نگاه پویا به پدیده‌ها و پیامدها نقطه مغفول تصمیم‌گیری‌های مدیران در کسب و کارها و سازمان‌های تجاری و غیرتجاری است. نادیده‌گرفتن پویایی ذاتی پدیده‌ها منجر به اتخاذ تصمیمات ضعیف و بی‌کیفیتی می‌شود که به‌جای حل یک مسئله، مسائل جدیدی را ایجاد می‌کند و به چالش‌های موجود پر و بال می‌دهد. متأسفانه تعداد این‌گونه تصمیم‌ها در سطوح مختلف بنگاه‌ها و سازمان‌های ایرانی کم نیست و حتی در زندگی شخصیمان نیز از تبعات فکر خطی و ایستا رنج می‌بریم (پویا و همکاران، ۱۳۹۸). به عقیده برن (۱۹۹۹) ارزش کنونی و موفقیت آینده هر سازمان بستگی کامل به توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان آن دارد. امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمانی به‌دنبال آن است که عملکرد موثرتری داشته باشد (برومند، ۱۳۹۶).

طی سالیان اخیر دنیا شاهد اندیشه‌ای نوظهور در تمامی زمینه‌های علمی از جمله دانش مدیریت، تحت عنوان "تفکر سیستمی" بوده است. چنانچه پیتر سنگه می‌گوید (Senge, 1990): *تفکر سیستماتیک یک چارچوب مفهومی است، پیکره‌های دانش و ابزار که طی پنجاه سال گذشته توسعه داده شده است تا بتواند نمای کلی را شفاف‌تر نشان دهد و ما را یاری دهد که بتوانیم آن را به‌صورت موثری به کار بندیم. تنها یک عامل و یک بعد نیست که بتوان با پرداختن به آن مسأله را شناخت و آن را حل کرد. این ساده‌اندیشی است که تحلیل‌های جزء گرایانه و تک بعدی بتوانند بررسی دقیقی از مشکلات به دست دهند و راه حل جامعی ارائه کنند. برای رویارویی با مسائل این عصر باید نگرش و اندیشه سیستمی را جایگزین نگرش جزء گرایانه و تقلیلی سنتی ساخت و با دیدی کل‌گرا و سیستمی به تحلیل مسائل پرداخت. تفکر سیستمی، یعنی اندیشیدن و اقدام در مورد مسائل به صورت یک مجموعه متعامل و مرتبط که از اجزای مختلف تشکیل شده‌اند و تغییر هر جزء می‌تواند بر دیگری اثرگذار باشد. سیستم‌های پیچیده عامل زمان را نیز در سازمان خود در بر می‌گیرند. هر سیستمی برای پاسخ دادن، و به‌عبارت دیگر برای انجام کاری که بر عهده دارد، زمان و مهلت خاصی را نیاز دارد. بنابراین در بیشتر موارد به‌خصوص در موسسات و سازمان‌های اداری شتاب‌زدگی برای دریافت پاسخ سریع و انجام فوری کار، بی‌نتیجه است.*

تفکر سیستمی به‌عنوان نقطه‌ای همگرا در میان علوم مختلف پدیدار شده است، روشی اساسی برای تفسیر کردن ماهیت و کسب مهارت‌های پیچیده درباره پیچیدگی‌های فزاینده دستاوردهای هوش بشری می‌باشد. تفکر سیستمی روشی برای کمک به افراد جهت مشاهده دنیا از چشم اندازی وسیعتر است که شامل ساختارها، الگوها و وقایع است، نه تنها اکتفا به مشاهده وقایع. این نوع مشاهده در واقع به تشخیص علل واقعی مسائل کمک می‌کند. مدیری که دارای تفکر سیستمی است، با موضوعات نیز برخورد سیستمی میکند و در رفتارهای خود به دنبال تشخیص عناصر تشکیل دهنده موضوع و پیوندهای موجود میان این عناصر می‌گردد. در تفکر سیستمی همه افراد درگیر شناسایی و حل مسئله هستند و بدین‌وسیله می‌توانند تجربه‌های جدیدی بیاموزند و امور را بهبود بخشند و بر توانایی خود بیفزایند (الوانی، ۱۳۸۷). با توجه به اینکه ساز و کارهای تفکر سیستمی نقش مهمی در تجزیه و تحلیل رفتارهای کارکنان و عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند و شناخت رابطه بین ساز و کارهای تفکر سیستمی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی میتواند تضمین‌کننده‌ی رشد، کارایی و اثربخشی بالاتر بوده، و در نهایت رشد سازمان را به دنبال داشته باشد.

از طرفی در تفکر سیستمی الهی هستی مبدأمند، مقصدمند و مرتب‌مند است و برخورداری اجزای هستی از وحدت حقیقی از مبانی مهم وجود شناسی دیدگاه اسلام است (بهشتی، ۱۳۸۹). رفع نقایص نگرش‌های صرفاً سیستماتیک مادی، می‌تواند از تفکر سیستمی الهی استمداد کرد و از آموزه‌های متعالی اسلامی بهره جست (کرمانی و نباتی، ۱۳۹۶). یکی از مشکلات مهم در سازمان‌های امروزی، نبود تفکر سیستمی در میان کارکنان و مدیران واحدها، اعمال تفکر سلیقه‌ای به جای تفکر سیستمی و پراکندگی نظرات فردی است. به‌منظور شناخت و درک راه‌هایی برای حل مشکلات پیچیده امروز، تفکر خطی و مکانیکی باید به تفکر غیر خطی و ارگانیکی تبدیل شود که عموماً از آن به‌عنوان تفکر سیستمی یاد می‌شود. تفکر سیستمی بر این پایه استوار است که سیستم، مجموعه‌ای از دو یا چند جزء است که حائز سه شرط است:

(۱) رفتار هر جزء به رفتار هر کل بستگی دارد.

(۲) رفتار اجزاء و تاثیر آنها بر کل، به هم وابسته است.

(۳) در یک از گروه‌های فرعی بر رفتار کل تاثیر دارند و تاثیر هیچکدام از آنها مستقل نیست.

سازمان‌ها برای تقویت جامع‌نگری در درون خود نیازمند تفکر سیستمی هستند به‌دلیل اینکه تفکر سیستمی به مدیران کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و تنها به مشاهده وقایع اکتفا نکنند. جوهره اصلی در تفکر سیستمی توجه به روابط و تعاملات است تفکر سیستمی بررسی جزء به کل است نه جدا از آن. در تفکر سیستمی، نمی‌توان سیستم را از محیطش جدا کرد و فقط جزئیات آنرا به‌صورت تک‌عاملی و مجزا از زمان بررسی کرد (السون و هرگنهان، ۱۳۸۸). در ادامه به مزایای تفکر سیستمی پرداخته شده است.

## ۲- مزایای تفکر سیستمی در سازمان

وجود تفکر سیستماتیک در سازمان، آثار و مزایای فراوانی در مدیریت و یکپارچگی سازمان و رشد و بلوغ آن در پی دارد و موارد زیر را می‌توان در این زمینه اشاره کرد (Neely et al. 1995):

۱- انتخاب هدف مشخص برای سازمان و ایجاد تعامل سازنده میان بخش‌های سازمان

۲- مدیریت یکپارچه و هدفمند، رهبری مشخص و هدف‌گذاری معین برای اجزا

۳- تقسیم کار تخصصی و پیشرفته میان بخش‌ها و واحدهای سازمان و تفویض اختیار منظم و از پیش تعیین‌شده

۴- عبور از بحران‌های سازمان از جمله بحران رهبری، بحران استقلال، بحران کنترل، بحران بوروکراسی

۵- کمک به سازمان برای حفظ دائمی و بقاء و استفاده از آنتروپی منفی جهت حفظ بخش‌های سازمان

۶- استفاده از اصل تضاد سیستم و استفاده از همه نوع انسان با هر شخصیت و رویکرد و توانمندی در جهت ایجاد تعامل در سازمان در راستای هدف مشترک

۷- تفاوت رویکرد مدیر در نگاه به سازمان با عامه مردم و درک کلی از سیستم

۸- رهایی از تفکرات سنتی در سازمان و اتکا به پدیده‌های غیرقابل لمس و غیرقابل کشف و خرافات

۹- ایجاد سینرژی و هم‌افزایی در سازمان با استفاده از ترکیب مضاعف و تصاعد هندسی مجموع انرژی‌های اعضای سازمان

۱۰- کمک به رشد و بلوغ سازمان و آماده کردن سازمان برای تقسیم و تکثیر.

### ۳- ادبیات عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. از دیدگاه تاریخی و نظری، شاید بتوان مدعی شد که همواره در تمامی سازمان‌های جهان، مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمانهای خویش هستند. در نظریات مدیریت و سازمان، ابعاد و سطوح گوناگونی برای عملکرد سازمانی ارائه شده است. به‌عنوان مثال ونکاترامان و رامانوجان (۱۹۸۶) سه سطح عمومی را برای عملکرد سازمانی پیشنهاد کردند: ۱- عملکرد مالی، ۲- عملکرد تجاری، ۳- اثربخشی سازمانی. از طرفی کاپلان و نورتن (۱۹۳۲) عملکرد سازمانی را از چهار منظر نتایج مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در جدول شماره ۱، ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی بیان شده است.

جدول ۱ ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی

ویژگی‌ها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت‌دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبیه به محاکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیت‌ها
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد

### ۴- دیدگاه‌های معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریتی و سازمانی

کارکنان سازمان، همیشه به دنبال آگاهی از نتایج عملکردشان هستند و به پایش تغییرات عملکردی خود علاقه دارند. بنابراین لازم است در فواصل زمانی مناسب معیارهای ارزیابی عملکرد برای کارکنان طراحی شود تا تغییرات عملکردی آن‌ها بر اساس شاخص‌ها محاسبه شود. معیارهای ارزیابی عملکرد، ابزاری کارآمد هستند که از طریق آن‌ها می‌توان از دست‌یافتن به اهداف از پیش تعیین‌شده در برنامه‌ها آگاهی یافت. نظام‌های ارزیابی عملکرد بدون شاخص، مبتنی بر معیارهای ذهنی و برداشت شخصی ارزیاب است. این موضوع از یک طرف منجر به برخورد سلیقه‌ای در سیستم ارزیابی شده و از طرف دیگر ممکن است معیارهایی ملاک ارزیابی قرار گیرند که قابل اندازه‌گیری نیستند. در حالی که تعریف و طراحی شاخص‌ها به‌قدرت اندازه‌گیری، هدایت و کنترل ما می‌افزایند. برای درک اهمیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد جمله معروف پیتر دراگر را به خاطر آورید «چیزی که نمی‌توانید اندازه بگیرید، نمی‌توانید مدیریت کنید». طراحی و انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، یکی از فازهای اساسی در طراحی نظام مدیریت عملکرد و هم‌چنین یکی از مشکلات سازمان‌ها برای اندازه‌گیری میزان عملکرد است. در ادامه دیدگاه‌های مختلف در خصوص معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان مرور شده است.

#### ۴-۱- معیارهای دورسنی و بیشون در روش تفکر سیستم بر اساس ده فرمان

**فرمان یکم:** برای نگه‌داشتن ثبات، باید تنوع را از میان ببریم. نگه‌داشتن ثبات مستلزم نگه‌داشتن تنوع است. هرگونه تلاشی برای ساده‌تر کردن کار، پر از خطر است زیرا نابسامانی‌ها و بی‌تعادلی‌های بسیار پدید خواهد آورد.

**فرمان دوم:** حلقه‌ی مدارهای تنظیم‌کننده را نباید گشود. در بیشتر اوقات، اثرگذاردن تنها بر روی یک عامل، موجب می‌شود که مجموعه‌ی سیستم دچار نابسامانی و خلل گردد.

**فرمان سوم:** باید دنبال نقاط حساس و موثر گشت. با تجزیه و تحلیل سیستمی و شبیه‌سازی می‌توان نقاط حساس و موثر هر سیستم پیچیده‌ای را پیدا کرد و با اثرگذاردن روی آنها، کار و سرعت و حرکت سیستم را تندتر یا کندتر نمود.

**فرمان چهارم:** باید با به کار بستن روش عدم تمرکز، تعادل‌ها را دوباره برقرار کرد. برای دوباره برقرار کردن سریع تعادل‌ها، نخست باید بی‌تعادلی‌ها و مکان پدیدآمدن آنها را شناخت و سپس اقداماتی را که برای از میان برداشتن آنها ضروری است، به‌طور غیرمتمرکز انجام داد.

**فرمان پنجم:** باید برای هر سیستم، محدودیت‌هایی به وجود آوریم. هر سیستم باز و پیچیده‌ای می‌تواند به شیوه‌های گوناگون کار کند. بعضی از این شیوه‌ها، مطلوبند و بعضی دیگر باعث به‌هم خوردن و نابسامانی سیستم می‌شوند. لذا اگر بخواهیم سیستم طرز کار و رفتار معین و مطلوبی داشته باشد، باید محدودیت‌هایی در طرز کار سیستم به وجود آوریم و نگذاریم که سیستم، رفتارهای نامطلوب و زیان‌آور پیدا کند و به بیراهه کشیده شود.

**فرمان ششم:** ایجاد تباین و اختلاف، برای ایجاد وحدت. وحدت واقعی، بدون وجود تضاد، بدون برقراری توازن میان نیروها و بدون کشمکش و تضاد تحقق نمی‌یابد. همسانی، اختلاف و همگنی، پدیدآورنده آنتروپی است. فقط اتحاد و جمع عوامل و نیروهای متباین و گوناگون، آفریننده و خالق است زیرا پیچیدگی را می‌افزاید و سازمان را به سطوح بالاتری می‌برد و تعالی می‌بخشد. این قانون و قانون لزوم ایجاد محدودیت‌ها، الزم و ملزوم یکدیگرند و همه کسانی که در رهبری و اداره سازمان‌های اجتماعی نقش دارند، این دو تجربه را به‌خوبی می‌شناسند.

**فرمان هفتم:** برای تکامل یافتن باید در سیستم رخنه کرد. هر سیستم راکد و ایستا، تحول و تکامل نخواهد یافت، مگر اینکه حوادث بیرونی در آن رخنه کنند و بر آن اثر گذارند. بنابراین، هر سازمانی باید به‌جایی برسد که بتواند بندهای تغییر و تحول را در دامان خود بپروراند و آن را در جهت تکامل خویش به کار بندد و این مستلزم آن است که آن سازمان دارای طرز کار متناسب برای پیوسته نو کردن بنیان‌ها و نهادهای خود باشد و در آن افراد و افکار دارای قدرت تحرک بسیار باشند.

**فرمان هشتم:** باید تعیین هدف‌های کلی را به برنامه‌ریزی دقیق همه‌ی جزئیات ترجیح داد. پس از تعیین هدف‌های کلی و راه‌های کنترل دقیق کار سیستم، باید در پی دست‌یافتن به هدفها و راهها بود و از برنامه‌ریزی جزئیات در هر یک از مراحل، پرهیز کرد. تعیین هدفها و وسائل و مراحل دست‌یافتن به آنها، از برنامه‌ریزی جزئیات فعالیت‌های روزانه بسیار مهم‌تر است.

**فرمان نهم:** باید بتوان انرژی فرماندهی را به کار گرفت. اطلاعاتی که از یک مرکز تصمیم‌گیری صادر می‌شوند را می‌توان به اطلاعات جزئی‌تر تقسیم کرد. به‌خصوص هنگامی که سلسله مراتب و بنیان‌هایی که در سطوح مختلف سازمان‌ها و شبکه‌های انتشار قرار دارند، این اطلاعات را دریافت و به‌صورتی بزرگتر پخش می‌کنند.

**فرمان دهم:** باید به فرصتی که برای پاسخ ضروری است توجه کرد.

#### ۴-۲- معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس مطالعات دنلا اچ مدوز

امروزه بر اساس این مطالعات، به‌منظور درک سیستم‌های جدید و پیچیده، و بهبود عملکرد سازمانی معیارهای زیر باید مدنظر قرار گیرد (مدوز، ۱۳۹۲):

✓ نبض سیستم را دست بگیرد.

- ✓ مدل‌های ذهنی خود را در معرض عموم قرار دهید.
- ✓ اطلاعات را متناسب، به هنگام، صحیح و کامل توزیع نمایید. (فرمان یازدهم)
- ✓ زبان را با دقت استفاده کنید و آنرا با مفاهیم سیستمی غنی تر کنید.
- ✓ عوامل مهم را بیابید نه فقط آنچه قابل سنجش است.
- ✓ برای سیستم‌های بازخوردی، سیاست‌های بازخوردی وضع نمایید.
- ✓ بهترین را برای همه خواستار باشید.
- ✓ به حکمت درون سیستم گوش فرا دهید.
- ✓ مسئولیت را در سیستم نهادینه کنید.
- ✓ فروتن باشید و بیاموزید.
- ✓ از پیچیدگی تجلیل نمایید.
- ✓ افق زمانی را گسترش دهید.
- ✓ نظام‌ها را به چالش بکشید.
- ✓ مرز نگرانی خود را گسترش دهید.
- ✓ آرمان خوب بودن را فراموش نکنید.

#### ۳-۴- مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مدیر عامل

براساس یک نگرش جهت سنجش و ارزیابی مدیر، ویژگی‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: معیارهای ارزیابی عملکرد مدیر عامل

#### ۵- انواع شاخص‌های ارزیابی عملکرد

تقسیم‌بندی گوناگونی که برای شاخص‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد اشاره می‌شود. همیشه برای طبقه‌بندی، یک معیار وجود دارد. بنابراین با تغییر معیار طبقه‌بندی انواع مختلفی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد تعریف می‌شوند:

**شاخص های مستقیم و غیرمستقیم:** این نوع تقسیم‌بندی شاخص‌ها در اندازه‌گیری سنجش رضایت مشتری کاربرد وسیعی دارد. جایی که به‌طور مستقیم نظرات مشتریان را جویا می‌شویم از شاخص‌های مستقیم و جایی که عواملی را که هم‌بستگی قوی با رضایت مشتریان دارند بررسی می‌کنیم از شاخص‌های غیرمستقیم استفاده می‌کنیم. در نتیجه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مستقیم خود عامل را به‌طور مستقیم و عینی موردسنجش قرار می‌دهند و شاخص‌های ارزیابی عملکرد غیرمستقیم مواردی که هم‌بستگی قوی با عامل موردنظر دارد را اندازه‌گیری می‌کنند.

**شاخص های کارایی و اثربخشی:** تقسیم‌بندی دیگر، طبقه‌بندی بر اساس معیار بهره‌وری است. مهم‌ترین هدف هر سازمان بهره‌وری است که از دو بعد کارایی به معنای سنجش نحوه استفاده یا بهره‌برداری از منابع و اثربخشی به معنای سنجش میزان دستیابی یا تحقق اهداف است. برخی بهره‌وری را همان «انجام درست کارهای درست» می‌دانند. انجام درست کارها معادل کارایی و انجام کارهای درست معادل اثربخشی است. با اندازه‌گیری این دو شاخص مشخص می‌شود سازمان یا فرد در چه سطح از بهره‌وری قرار دارد.

**شاخص های کمی و کیفی:** برخلاف مفهوم کیفی بودن در ادبیات رایج مدیریت که معادل غیر عددی یا غیرقابل‌شمارش بودن است در بحث شاخص‌های ارزیابی عملکرد، شاخص‌های کیفی هم مانند شاخص‌های کمی به‌صورت عددی قابل‌سنجش است.

**شاخص های طولی و شاخص های مقطعی:** برخلاف شاخص‌های مقطعی که در یک مقطعی از زمان موردسنجش قرار می‌گیرند شاخص‌های طولی شاخص‌هایی هستند که مقدار آن‌ها با مقادیر قبلی و بعدی در طول زمان قابل‌مقایسه است. شاخص‌های بورس، نرخ طلا از جمله شاخص‌های طولی هستند که با آمار روز، ماه و سال گذشته خود قابل‌مقایسه هستند.

**شاخص های پیشرو و تأخیری:** شاخص‌های تأخیری با نگاه گذشته‌گرا خروجی سیستم را اندازه‌گیری می‌کنند؛ درحالی‌که شاخص‌های پیشرو با نگاه آینده‌محور ورودی سیستم را مورد پایش قرار می‌دهند و تغییر در داده‌ها، فرایندها و سایر پدیده‌ها را قبل از وقوع آن‌ها پیش‌بینی می‌کنند.

**شاخص های نتیجه ای، عملکردی و رفتاری:** از این شاخص‌ها به‌عنوان چارچوبی برای طراحی شاخص‌های مشاغل در نظام ارزیابی عملکرد می‌توان استفاده کرد. شاخص‌های کلیدی نتیجه‌ای یا به‌اختصار KRI، وضعیت عملکرد را در یک جنبه خاص نشان می‌دهد و به ما می‌گوید آیا در مسیر درست حرکت می‌کنیم یا خیر؟ اما شاخص‌های نتیجه‌ای به‌هیچ‌عنوان بیان نمی‌کند که برای کسب نتایج بهتر چه باید بکنیم. برای آنکه بدانیم برای دستیابی به نتایج چه باید کرد به شاخص‌های کلیدی عملکرد یا به‌اختصار KPI نیاز داریم. شاخص‌های کلیدی عملکرد شاخص‌هایی هستند که بر ابعادی که در موفقیت سازمان نقش دارند تمرکز می‌کنند. درواقع KPI فعالیت‌هایی است که برای تحقق خروجی‌ها انجام داده می‌شود. سومین شاخص در این چارچوب شاخص‌های رفتاری یا KCI/KBI هستند. حتماً موافقید در کسب نتیجه فقط عملکرد تخصصی دخیل نیست و رفتارها یا شایستگی‌های رفتاری (مانند حل مسئله، صبر و شکیبایی، خلاقیت و...) هم می‌توانند به‌طور چشمگیری در تحقق هدف اثر داشته باشند.

**شاخص های ورودی، خروجی، پیامد و اثر نهایی:** این شاخص‌ها معمولاً در ارزیابی پروژه‌ها به‌کار گرفته می‌شوند. شاخص‌های ورودی به منابعی که در یک پروژه استفاده می‌کنیم اعم از منابع فیزیکی، مالی، انسانی و غیره گفته می‌شود. شاخص‌های خروجی، نتایج بلادرنگ (بلا واسطه) اقدامات پروژه را تعیین می‌کنند. شاخص‌های پیامدی، تغییراتی که برای گروه هدف ایجاد می‌شود، را نشان می‌دهند. شاخص‌های اثر نهایی، تغییراتی که در سطح جامعه ایجاد می‌شود و میزان دستیابی به اهداف استراتژیک را مشخص می‌سازند.



## ۶- عوامل موثر بر سطوح مختلف عملکردی

عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه گیری می کند (هو در عباسپور و باروتیان، ۱۳۸۹). عملکرد را می توان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مطالعه نمود. (اسماعیل نژاد، ۱۳۸۶؛ کریمیان، ۱۳۸۳)

**عوامل موثر بر عملکرد فردی:** عملکرد فردی، تابع توانایی فرد، شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخور، اعتبار و سازگاری محیطی است (رضائیان، ۱۳۸۵)

**عوامل موثر بر عملکرد گروهی:** رفتار فرد در گروه متفاوت با مجموع کارهایی است که یکایک اعضای گروه انجام می دهند. الگوهای ارتباطی، شیوه های رهبری، قدرت و سیاست، روابط بین گروه ها و میزان تعارض و تضاد بر رفتار گروه تاثیر می گذارند. (رابینز، ۲۰۰۶)

**عوامل موثر بر عملکرد سازمانی:** ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیاستها و رویه های نیروی انسانی و فناوری و فرایندهای انجام دادن کارها بر عملکرد سازمانی موثرند (همان).

## ۷- فرآیند ارزیابی عملکرد

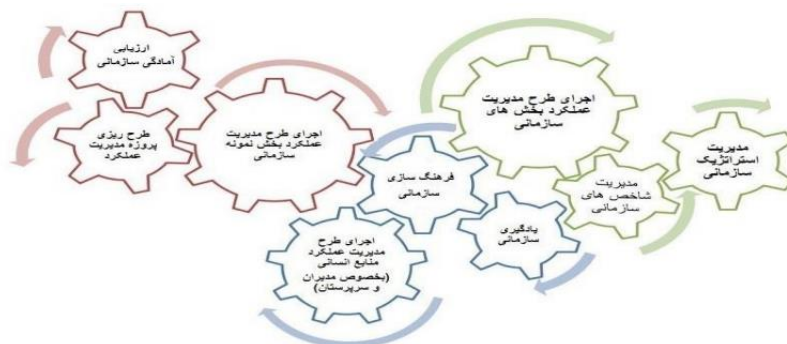
هر فرآیندی شامل مجموعه ای از فعالیتها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می باشد. در فرآیند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت های ذیل ضروری می باشد (شکل ۲):



شکل ۲: فرآیند ارزیابی عملکرد

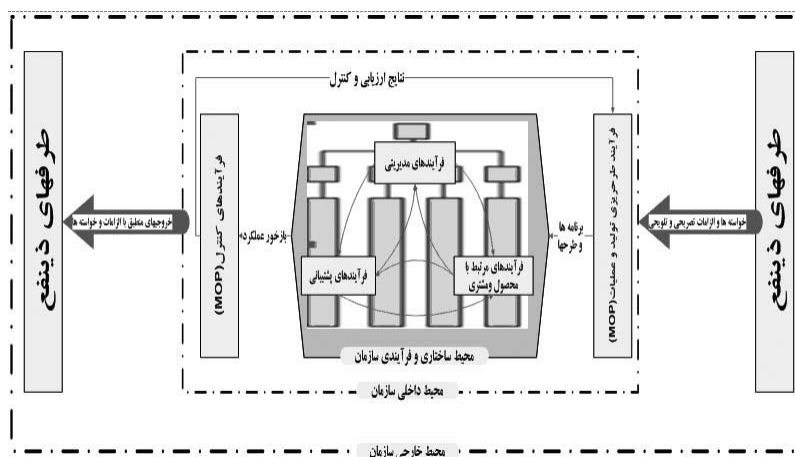
## ۸- مدل‌های ارزیابی عملکرد

مطابق با شکل ۳، سیستم مدیریت و عملکرد سازمانی به‌عنوان قلب یک سازمان عمل کرده و اطلاعات لازم را می‌بایست از سیستم‌های دیگر سازمانی دریافت نماید. در ابتدا دستور اجرای پروژه مدیریت عملکرد سازمانی ابلاغ می‌گردد. سپس در فرآیند طرح ریزی پروژه، می‌بایست نسبت به ارزیابی آمادگی سازمانی، اقدام گردد. در صورت مساعد بودن نتیجه ارزیابی، می‌بایست طرح‌های مختلف مدیریت عملکرد پیلوت سازمانی، مدیریت عملکرد بخش‌های سازمانی، مدیریت عملکرد منابع انسانی تهیه و به تصویب برسد. با اجرای طرح پیلوت مدیریت عملکرد سازمانی و نتیجه‌بخش بودن، می‌توان طرح مدیریت عملکرد بخش‌های سازمانی را به اجرا گذارد (جامعی و همکاران، ۱۳۹۵).



شکل ۳: مدل جامع مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانی

بیاضی و همکاران (۱۳۸۸) به منظور خلق دانش عمومی، مفهومی و تخصصی در حوزه عملکرد و مدیریت آن در سازمان‌ها یک مدل جامع اجرایی برای مدیریت عملکرد سازمان‌ها ارائه دادند (شکل ۴).



شکل ۴: سیمای سیستمی سازمان و عناصر سیستم مدیریت عملکرد

در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و معیار سودآوری با رویکرد حسابرسی عملکرد؛ و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است. مهمترین و متداول‌ترین الگوها و مدل‌های اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد در به‌شرح زیر است:

## ۸-۱- ارزیابی عملکرد الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP

اصول اساسی این الگو عبارتند از: اصل ترسیم درخت سلسله مراتب، اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها، و اصل سازگاری منطقی قضاوت‌ها. تصمیم‌گیری براساس روش AHP از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرآیند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل‌دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها، برخوردار است.

روش AHP با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسه زوجی اولویت‌ها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله‌مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم‌را نشان می‌دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد. همین مقایسه‌ها، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم‌بینه به‌منظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود (رحیمی، ۱۳۸۵).

## ۸-۲- نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO

امروزه نظام مدیریت کیفیت ایزو صرفاً به‌عنوان سیستمی برای ارزیابی عملکرد جامع معرفی نمی‌گردد. این نظام به چگونگی مدیریت فرآیندهای موثر بر کیفیت پرداخته و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می‌نماید که برای گرفتن گواهینامه آن باید به نحو مقتضی کلیه این الزامات و نیازمندی‌ها برآورده شده باشند. از جمله این نیازمندی‌هایی که در ایزو (ویرایش ۲۰۰۰) بر آن تاکید بسیار شده است، اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی فرآیندها است. مطابق این استاندارد باید به‌طور سیستماتیک کلیه فرآیندهای موجود در سازمان شناسایی شده و اثربخشی و کارایی آنها اندازه‌گیری و در نهایت تحلیل این شاخص‌ها منجر به بهبود فرآیندها شود (غلامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۱).

## ۸-۳- عملکرد هرم

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخص‌های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه‌ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل‌هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می‌گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین راهبرد سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان‌کننده اثربخشی سازمان و کارایی داخلی آن است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخص‌های داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلاف‌ها) آشکار می‌سازد.

ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم‌انداز سازمان در سطح اول آغاز می‌شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدت نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدت نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند (مالی و بازاری). سیستم‌های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخص‌های سطوح بالا و شاخص‌های عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری. در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلاف‌ها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می‌شوند. مهم‌ترین نقطه قوت مدل هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه نمی‌دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد (کریمی، ۱۳۸۵).

## ۸-۴- نظام کارت امتیازی متوازن (BSC)

یکی از مشهورترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل (کارت امتیازدهی متوازن) است که توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می‌سازد.

۱- نگاه‌ها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

۲- در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

۳- نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتریان)

۴- چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری)

کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان‌دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیرمالی که به‌عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند. کاپلان و نورتون معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به‌علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند (Kaplan, R. S., & Norton, 2005)

## ۸-۵- فرایند کسب و کار

چارچوب‌های توضیح داده شده تا بدین‌جا سلسله مراتبی هستند، اما چارچوب‌های دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می‌کنند تا به جریانات افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می‌توان فرایندهای کسب و کار را نام برد که توسط آقای براون در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است. این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است که تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرآیند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. براساس این مدل در یک سازمان ورودی‌ها، فرآیند، خروجی‌ها و نتایج برای تعیین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- ورودی‌ها: کارمندان ماهر و با انگیزه، نیازهای مشتریان، مواد خام، سرمایه و ....
- سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و ....
- خروجی‌ها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و ....
- نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و ....

لذا به‌منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخص‌های مناسب با توجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود. در نهایت باید گفت اگرچه این مدل از نظر مفهومی مورد پذیرش است و بدون شک روشی مفید برای تشریح تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرآیند، خروجی و نتایج است؛ اما این مدل در یک سیر پیوستاری قرار گرفته است که از چارچوب‌های متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوب‌های فرآیندی کشیده شده است. به‌عبارت دیگر در این مدل، سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته شده است و این مطلب نقطه ضعف این مدل می‌باشد (کریمی، ۱۳۸۵).

## ۸-۶- چارچوب مدوری و استیپل

این مدل یکی از چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط می‌باشد.

**گام اول:** مانند اغلب چارچوب‌های دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف راهبرد سازمان و عوامل موفقیت آن است.

**گام دوم:** در گام بعدی الزامات راهبردی سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از: کیفیت، هزینه‌پذیری، انعطاف، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می‌شوند.

**گام سوم:** سپس انتخاب شاخص‌های مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می‌شود.

**گام چهارم:** بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می‌شود تا شاخص‌های مورد استفاده فعلی سازمان شناسایی شوند.

**گام پنجم:** در گام بعدی، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخص‌ها پرداخته و هر شاخص با هشت جزء تشریح می‌شود که عبارتند از: عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود.

**گام ششم:** مرحله آخر به صورت بازخورد به بازنگری‌های دوره‌ای سیستم ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد.

برعکس بسیاری از چارچوب‌های دیگر، این مدل فراتر از راهنمایی‌های ساده بوده و می‌تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می‌تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخص‌های عملکرد آمده است. اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می‌دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. زیرا همان گونه که در مدل‌های دیگر نشان داده شد، شاخص‌های عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند.

## ۸-۷- روش تحلیل ذی نفعان

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و راهبردهای سازمان شروع می‌شود و به همین دلیل است که مدل کارت امتیازدهی متوازن، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می‌کند که ((خواسته‌های سهامداران ما چیست؟)) در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می‌کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذینفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذینفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی‌توجهی به تفاوت‌های اثرگذاری ذینفعان مختلف در محیط‌های مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکت‌های بزرگ در استفاده از این مدل است. این مدل که توسط دکتر لی ارائه گردیده است، ذینفعان را به دو گروه دسته بندی می‌کند: ذینفعان کلیدی و غیرکلیدی. ذینفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته‌های آنها در اهداف سازمان متبلور می‌شود (مانند سهامداران) و ذینفعان غیرکلیدی از مکانیسم‌های خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می‌کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند (مانند مشتریان) اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذینفعان کلیدی است. ذینفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدف‌گذاری اعمال می‌کنند؛ و ذینفعان غیرکلیدی چندان در هدف‌گذاری قدرتمند نیستند، در عوض از طریق مکانیسم‌های خارجی بر روی راهبردهای سازمان اثر گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن

به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می‌کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از راهبردها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذینفعان عمل می‌کند.

#### ۸-۸- نظام مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

فلسفه MBO و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی‌های افراد، به جای ارزشیابی ویژگی‌های مشخص و رفتاری آنها، عملکرد آنها بر اساس میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است مورد ارزیابی قرار گیرد. در MBO ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می‌شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و نهایتاً کارکنان، این اهداف کلان به اهداف خرد تبدیل می‌گردند و در انتها به همان سازمان سرایت می‌کنند. در نهایت نیز افراد بر اساس میزان تحقق اهداف خرد تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزیابی می‌شوند. ویژگی‌های MBO را می‌توان این چنین برشمرد:

۱- MBO بیشتر یک نظام مدیریت نتیجه‌گرا است نه مدیریت روندگرا .

۲- در MBO تعیین و توزیع اهداف (خرد کردن اهداف) در سازمان بر اساس گفتگو و ارتباطات در سطوح مختلف سازمان انجام می‌شود و از هیچ قالب خاصی تبعیت نمی‌کند.

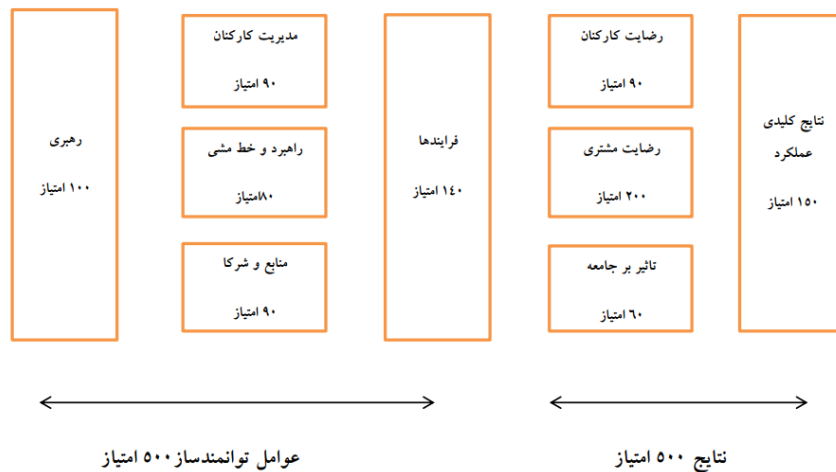
۳- تاکید MBO بر اهداف کوتاه‌مدت است و تاکید کمتری به اهداف بلندمدت و راهبردی می‌شود (عادلی، ۱۳۸۴).

#### ۸-۹- مدل تعالی سازمان (EFQM)

یکی دیگر از چارچوب‌های اندازه‌گیری شناخته‌شده که بصورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل تعالی سازمان (EFQM) است. این مدل در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت معرفی شد. در سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳ ویرایش‌های جدید آن ارائه شد که دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیر معیارها و نکات راهنمای آن بود. مدل EFQM یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این ۹ معیار به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) توانمندسازها: پنج معیار اول و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج، توانمند می‌سازند.

ب) نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آن دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از عملکرد در حوزه‌های توانمندسازها هستند (نجمی و حسینی، ۱۳۳۴). چارچوب نحوه توزیع امتیازات در این مدل به شکل ۵ می‌باشد:



## ۹- نتیجه گیری

در این مقاله ابتدا مزایای تفکر سیستمی در سازمان ارائه شد. سپس به بررسی و مقایسه نگرش سنتی و نوین تفکر سیستمی در سازمان پرداخته شد. دیدگاه‌های معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریتی و سازمانی، در سه بخش شامل معیارهای دورسنی و بیشون در روش تفکر سیستم بر اساس ده فرمان، معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس مطالعات دنلا اچ مدوز و مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مدیر عامل مورد بررسی قرار گرفت. انواع شاخص‌های ارزیابی عملکرد در قالب هفت طبقه (۱) شاخص‌های مستقیم و غیرمستقیم، (۲) شاخص‌های کارایی و اثربخشی (۳) شاخص‌های کمی و کیفی، (۴) شاخص‌های طولی و شاخص‌های مقطعی، (۵) شاخص‌های پیشرو و تأخیری، (۶) شاخص‌های نتیجه‌ای، عملکردی و رفتاری و (۷) شاخص‌های ورودی، خروجی، پیامد و اثر نهایی؛ جهت تطبیق عملکرد سازمانی ارائه شد.

نتایج نشان داد، طراحی و انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، یکی از فازهای اساسی در طراحی نظام مدیریت عملکرد سازمانی است. در فرآیند ارزیابی عملکرد، مدل تعالی سازمان (EFQM) به عنوان یک فرآیند خودارزیاب و یک روش سیستماتیک جامع برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود سازمان است. در نتیجه سازمان خودش را با بهترین‌ها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار می‌دهد. باتوجه به بلوغ سازمانی در حوزه تفکر سیستمی ابعاد ناشناخته‌ی جدیدی در عناصر و اجزای سیستم بروز می‌کند که مستلزم ارتقای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی است. لذا پیشنهاد می‌شود تفکر سیستمی در تمام بخش‌های سیستم حاکم شود تا عملکرد سازمانی بهبود یابد.

## مراجع

- برومند، محمد. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر تفکر سیستمی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه هوایی شهید ستاری. کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام‌نور.
- بهشتی، سعید. (۱۳۸۹). تاملات فلسفی در تعلیم و تربیت، تهران؛ سازمان تبلیغات اسلامی، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل.
- بیاضی طهرابند، علی؛ عقیلی، حسن و نجف آبادی، فقیهه معین. (۱۳۸۸). مدل جامع مدیریت عملکرد سازمانها. تدبیر شماره ۲۱۱-۲۱۱ آذر ۱۳۸۸، ۴۹-۵۴.
- پویا، علیرضا؛ میرزاد، راضیه و سبویه، علی. (۱۳۹۸). مدلسازی موانع اجرای تفکر سیستمی در سازمانها با رویکرد ساختاری تفسیری. اولین کنفرانس ملی تفکر سیستمی در عمل. دانشگاه فردوسی مشهد. ص ۲۲-۱.
- جامعی، آرش و محمدجعفری، مرجان. (۱۳۹۵). مدلسازی سیستم مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت شهردار کارتن). چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. برلین- آلمان ۱۳۹۵، ص ۲۳-۱.
- کرمانی، طوبی و نباتی، صبیحه. (۱۳۹۶). امت واحده، تفکر سیستمی الهی برای تحقق حیات طیبه، پژوهش‌نامه مذاهب اسلامی. سال چهارم، شماره هشتم، پاییز و زمستان ۱۳۹۶، ص ۲۲-۵.
- مدوز، دنلاچ ؛ (ترجمه: آذر، عادل و فلاح‌تفتی، حامد). (۱۳۹۲). تفکر سیستمی، دانشگاه امام صادق (ع)؛ ص ۲۹۵-۲۷۴.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business School Publishing

Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W. (1995), Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda, International Journal of Operations & Production Management, Vol.15, No.4.

Senge, P. M., & Sberman, J. D. (1990). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. European journal of operational research, 27(7), 721-720.