

---

# جایگاه اندازه گیری و ارزیابی عملکرد بنگاه های اقتصادی در تعالی سازمان ها

---

به مناسبت برگزاری جشنواره قهرمانان صنعت

آذر ماه ۱۳۸۶  
محسن خلیلی

عبارت معرفی از لرد کلوین ( Lord Kelvin ) فیزیک دان معاصر وجود دارد که گفته است: مادامی که چیزی را اندازه نگرفته اید، چیزی در مورد آن نمی دانید. تردیدی نیست که در دنیای امروز اطلاعات نقش مهمی را در امر تصمیم گیری ایفا می نماید، ولی باید اذعان نمود که تنها، اطلاعاتی مفید و مناسب است که راهبران و مدیران اجرایی را در سازماندهی بنگاه های اقتصادی و هدایت سازمان ها در جهت کسب برتری و موفقیت یاری نماید. مطالعاتی که در زمینه تهیه و نحوه بکارگیری اطلاعات به عمل آمده، نشان می دهد، روزانه ۲۵٪ وقت بسیاری از مدیران صرف مطالعه اطلاعات بی ارزش می شود که منجر به تصمیم گیری های اشتباهی در زمینه کسب و کار می گردد. امروزه سازمان ها برای اجتناب از مشکلات ناشی از تهیه و بکارگیری داده ها و اطلاعات بی ارزش و غیر قابل استفاده، اقدام به ارزیابی و اندازه گیری عملکرد یکپارچه کلیه بخش های یک بنگاه اقتصادی با استفاده از نظام های موجود در جهت دستیابی به تعالی سازمانی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات کلیه ذی نفعان می نمایند. در واقع، مدل ها و چارچوب های ارزیابی و اندازه گیری عملکرد سازمانی، ابزار شناخت و "نقشه مسیر" شناسایی عملکرد سازمان در مقایسه با استاندارد یا معیارهای مورد پذیرش سازمان های سرآمد و جهان تراز است. بکارگیری ابزارهای شناخت و رویکردهای ارزیابی، امکان بررسی کل سازمان و با هریک از بخش های عمده آن را فراهم می آورد. ارزش شناخت در مقایسه موقعیت کنونی و واقعی سازمان با موقعیت مطلوب آن است که این مقایسه در چارچوب معیارها و یا استانداردهای تعریف شده، صورت می گیرد. مهم ترین نظام های ارزیابی و اندازه گیری عملکرد در دنیا شامل معیارهای مالکوم بالدريج در ایالات متحده امریکا، ادوارد دمینگ در ژاپن و کشورهای آسیای شرقی و معیارهای بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ( EFQM ) در اروپا می باشد که برای هر کدام از نظامات مورد نظر جایزه ای هم اختصاص داده شده است تا سازمان هایی که در مسیر تعالی گام بر می دارند، ضمن تشویق آنها به دلیل حرکت در جهت دستیابی به تعالی و سرآمدی سازمانی، سایر سازمان ها نیز از تجربیات آنها در قالب بهینه کاوی و یادگیری از دیگران استفاده نمایند. نتایجی که از

نکارگیری مدل های سرآمدی و تعالی سازمانی و جوایز مرتبط با آنها بدست آمده در موارد زیر دسته بندی و مورد توجه قرار گرفته است:

- ↓ مطالعه پویایی کسب و کار
- ↓ افزایش آگاهی نسبت به امکانات بهبود و تمرکز تلاش ها بر فرصت ها و رفع موانع سازمانی
- ↓ کمک به مدیران در وزن دهی و ارزیابی نقاط ضعف سازمان و اولویت گذاری حیاتی ترین مسایل برای تقویت نقاط قوت سازمان
- ↓ کمک به گروه ها و تیم های رده بالا برای شناسایی موانع سازمانی موجود در مسیر تحول و ایجاد تعهد نسبت به رفع آنها
- ↓ ایجاد مبنای بازنگری های دوره ای سازمان
- ↓ پیش بینی و احتراز از مشکلات پیش روی سرمایه گذاری در حوزه های جدید کسب و کار
- ↓ تسهیل یکپارچگی بین سازمان ها در هنگام ادغام و یا خرید مالکیت
- ↓ ایجاد آمادگی استراتژیک در سازمان ها برای پذیرش تغییرات و تحولات محیطی

در سال های اخیر در کشور ما نیز بکارگیری ابزارهای اندازه گیری و ارزیابی عملکرد سازمان ها مورد استفاده قرار گرفته که مهم ترین آن جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی است که توسط موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی به شکل عالی و موفقیت آمیز سازماندهی می شود. این موسسه با دارا بودن مدیر فهیم و کارکنان شایسته و مشارکت تشکل ها در عرض مدت کوتاه توانسته در بالا بردن سطح دستیابی به موفقیت سازمانی نقش ارزنده و قابل تقدیر را ایفاء نماید و اینجانب از بدایت کار افتخار عضویت در کمیته داوری این جایزه را دارم.

یکی دیگر از جوایزی که می تواند در پیشبرد اهداف سازمانی به راهبران و مدیران واحدهای مختلف کشور یاری نماید، جایزه این جشنواره یعنی جایزه قهرمانان صنعت می باشد. جایزه مورد نظر با الهام گرفتن از معیارهای EFQM بدنبال آماده نمودن بنگاه های اقتصادی جهت حضور قوی تر در جایزه

جهان تراز جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی است که هم‌اکنون راهبری آن بر عهده موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی می‌باشد. به زبان دیگر اقدام حاضر زیر بنای فراهم نمودن مشارکت بنگاه‌های اقتصادی در فرآیند این جایزه در جهت دستیابی به تعالی سازمانی و حرکت به سمت بکارگیری معیارهای جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی می‌باشد. مدیریت عملکرد سازمانی و حوازیهای مرتبط با آنها با این دیدگاه به متعالی شدن سازمان‌ها کمک می‌نمایند که تاثیر دگرگونی‌های سریع و شتابان محیطی فضای کسب و کار کشور که با پیچیدگی‌های فزاینده روبه‌روست و در آینده نزدیک نیز با پیوستن به سازمان تجارت جهانی (WTO) این پیچیدگی‌ها بیشتر هم خواهد شد. بصورت کارآمد و اثربخش راهبری و هدایت شوند. از طرفی برای حفظ موقعیت و توسعه پایدار در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناگزیر از متحول ساختن درون خود برای همگامی مؤثر و موفق با دگرگونی‌های محیطی گردند. این گونه حوازی در جهت ایجاد تحولات سازنده و مؤثر و یا تلاش جهت رفع مشکلات و مسایل مبتلا به سازمان، به استفاده از رویکردهای نوین ترغیب می‌نماید تا از این طریق سازمان‌ها همواره امکان کنترل وضعیت و جوانب عملکرد درونی و محیطی خود را داشته، ویژگی‌ها و توان یاسخگویی به‌هنگام به الزامات محیطی و تطبیق با آنها را در خود ایجاد و تقویت نمایند.

با توجه به شرایط حاضر در تغییرات سریع بازار و ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری، نیاز به استفاده از معیارها و چارچوب‌های این جایزه و جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی که بتواند هدایت و راهبری سازمان‌ها را به شکلی سامان بخشد که موفقیت پایدار در حوزه‌های مختلف نصیب بنگاه‌های اقتصادی شود، ضرورت بیشتری خواهد داشت. این معیارها در مدل‌های سرآمدی و تعالی سازمانی به بررسی الگوی موجود مدیریت عملکرد در بنگاه‌ها، وضعیت بازار و شبکه مشتریان، استراتژی رشد و توسعه، اهداف و برنامه‌های بهبود، شبکه قابلیت‌های درونی و بیرونی سازمان، و دیگر مؤلفه‌های کلیدی هدایت کسب و کار سازمان می‌پردازد که می‌تواند در نهایت به ترسیم و

ندوبین یک الگوی مناسب حاکمیت شرکتی برای هدایت کسب و کار در راستای دستیابی به سرآمدی در عملکرد را با خود به همراه داشته باشد.

بر اساس فلسفه این گونه جوایز، سازمان‌های امروز برای دستیابی به موفقیت پایدار، ضروریست گام‌های زیر را بردارند:

✓ توانمندی‌های محوری مختص به خود را تقویت نموده و آنها را در جهت تحقق اهداف و استراتژی‌های کسب و کار بکار گیرند.

✓ شناخت دقیق از موقعیت امروز سازمان (قابلیت‌ها و منابع درونی و نیز ویژگی‌ها و عناصر محیط کسب و کار) به دقت به عمل آید.

✓ تصویر روشن از آینده کسب و کار (چشم‌انداز، مأموریت، نتایج مورد انتظار، راهبردهای مونر و جامع) ترسیم گردد.

✓ یک برنامه یکپارچه و متوازن برای حرکت (انتخاب بهترین مسیر، بهترین روش، بهترین منابع)، بکار گرفته شود.

✓ و در نهایت این که یک نظام حاکمیت شرکتی اثربخش که هدایت این مجموعه را برای دستیابی به نتایج برتر به‌عهده داشته‌باشد، ایجاد شود.

برای حضور در عرصه‌ی رقابتی که هر روز جدی‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، باید مهیا بود. اندیشه‌های نو، روش‌های بهتر، آدم‌های ورزیده‌تر و سازمان چابک‌تر ... و باز هم تغییر ... به‌جز اینها هیچ چیز ما را از میدان رقابت پیروز بیرون نخواهد آورد. موفقیت در گرو این است که همواره با تغییرات محیط و حتی پیش از آن - با پیش‌بینی روند تغییر در انتظارات بازار و مشتریان و دیگر اجزای محیط - از طریق بکارگیری رویکرد مدیریت و ارزیابی عملکرد تغییر کنیم؛ والا در گرد و خاک دیگرانی که از ما پیشی می‌گیرند و جاده آینده را طی می‌کنند، سرگردان خواهیم ماند.