

## مدیریت عملکرد و کارهای اجرایی آن در تولید کیفیت

دکتر ایرج سلطانی\*

### چکیده

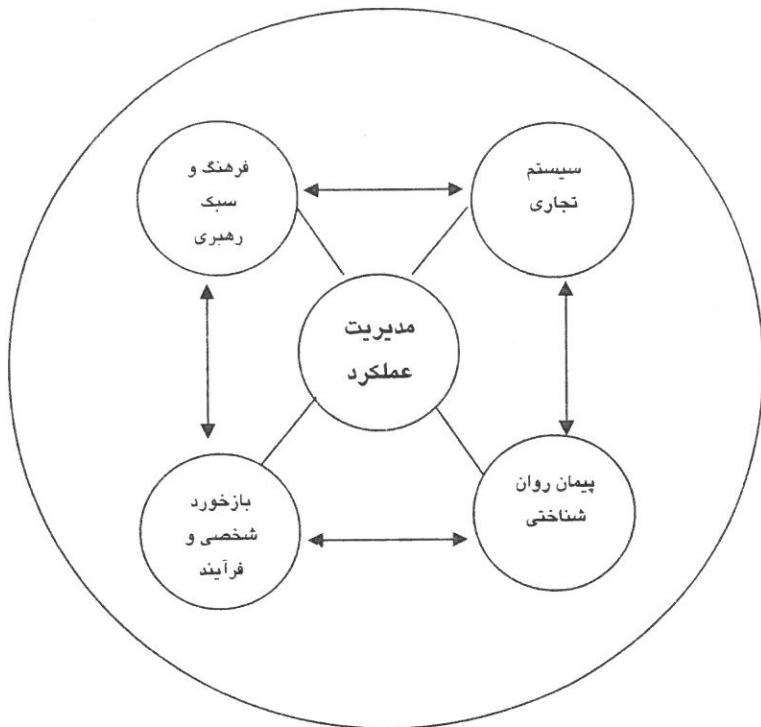
مدیریت عملکرد بعنوان یک نگرش نوین مدیریتی نقش اساسی در هدایت و ترکیب مؤلفه‌های کیفیت در سازمان ایفاء و به شکل مطلوب و اثربخش بر فرآیند کیفیت، مدیریت می‌نماید. با مدیریت عملکرد می‌توان زمینه‌ها و بستر لازم برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر را فراهم نمود. در توسعه کیفیت عوامل و مؤلفه‌های مختلفی در سازمان درگیر هستند که اگر همه آنها به کار گرفته شوند کیفیت، چند بعدی شده و مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌نماید. در این زمینه مدیریت عملکرد با یک روش جامع‌نگر کلیه عوامل و مؤلفه‌های ریز و درشت درگیر در کیفیت را مدیریت نموده و نهایتاً عملکرد

مطلوبی از آنها بدست می‌آید. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم برای کیفی کار کردن، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد. با توجه به اهمیت مدیریت عملکرد در تولید و توسعه کیفیت پایدار در این مقاله که براساس تئوری‌های عمل تدوین یافته و مبتنی بر تجارب عملی نگارنده می‌باشد سعی بر آن است مفهوم و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد تبیین و سپس به بیان ساز و کارهای آن در توسعه کیفیت پایدار سازمان پرداخته شود.

### مفهوم و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرآیندی مبتنی بر یک سری از فعالیت‌های سازمانی است. در مدیریت عملکرد لازم است بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها در جهت اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مؤلفه‌های مدیریت بوده و در قالب فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را مورد توجه قرار داده و (هماهنگ‌سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانائی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید افراد برای هماهنگی با تکنولوژی‌های مدرن و دنیای متحول فرد است (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ترجمه ابیلی و موفقی). استفاده از مدل بهبود سازمان (الماسی، ۱۳۷۴) برای ارزیابی اثربخشی سازمانی زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت عملکرد را بهتر فراهم می‌کند زیرا مدل فوق بر مواردی همچون رفتار سرپرستان نسبت به زیردستان، روحیه جمعی، اعتماد متقابل و آزادی مدیریت در هدف‌گذاری تأکید دارد برای ترکیب و هماهنگی اهداف و نیازهای سازمان به منظور رشد سازمان و بهبود سیستم باید دانش و تکنیک‌های علوم رفتاری به کار گرفته شود تا سازمانی به وجود آید که در آن توانائی‌های هر یک از اعضاء به طور کامل مورد استفاده قرار گیرد (سلطانی، ۱۳۷۸).

مدیریت عملکرد دارای مفهوم پیچیده و مشکلی است که تبیین آن کار ساده‌ای نیست و لازم است از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گیرد. ابعاد چهارگانه مفهوم مدیریت عملکرد را می‌توان در الگوی شماره (۱) نشان داد (گامی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).



الگوی شماره ۱ - ابعاد چهارگانه مدیریت عملکرد

### مدیریت عملکرد به عنوان یک سیستم تجاری<sup>۱</sup>

وسیله‌ای است برای ایجاد انگیزه در منابع انسانی جهت دستیابی به نتایج مطلوب و به دنبال برقراری ارتباطات منطقی بین عوامل تولید است و علاوه بر لحاظ کردن گذشته متمرکز بر آینده می‌باشد .

### مدیریت عملکرد به عنوان یک فرهنگ و سبک رهبری<sup>۲</sup>

از نقطه نظر فرهنگ و سبک رهبری مدیریت عملکرد مجموعه‌ای از نیروهای به هم پیوسته است که رفتار گروهی را بوجود می‌آورد . در مدیریت عملکرد افراد با هر یک از

1 -Performance management as a business system .

2 -Performance management as a culture and leadership style.

فرهنگ‌های دورن سازمان منطبق شده و با توسعه نوعی سبک رهبری به اندازه کافی همخوانی در فرهنگ سازمان ایجاد می‌شود به یک مفهوم، عملکرد اداره کردن در فرهنگ و رهبری به معنای حفظ تعادل میان بخش‌های مختلف یک سازمان است و این کار آسانی نیست که همیشه موفق و روشن باشد.

### مدیریت عملکرد بعنوان بخشی از پیمان روان‌شناختی<sup>۱</sup>

پیمان روان‌شناختی مجموعه‌ای از انتظارات است که به ندرت به حساب می‌آید و هر کارفرمائی آن را از کارکنان خود می‌خواهد. عملکرد کارکنان از پیمان روان‌شناختی آنان با سازمان و نیز از شرایط وابسته به شغل تأثیر می‌پذیرند و هر چقدر پیمان روان‌شناختی کارکنان با سازمان قوی‌تر باشد عملکرد کاری قوی‌تر خواهد بود.

### مدیریت عملکرد به عنوان بازخورد شخصی و فرآیند یادگیری<sup>۲</sup>

در این چشم‌انداز مدیریت عملکرد را می‌توان از نقطه‌نظر فرد ملاحظه کرد. در این سطح عملکرد در درون فرآیند ارزیابی یا فرآیند بازبینی ظاهر می‌شود. مدیریت عملکرد در اینجا، یعنی مرور دوره‌ای اینکه افراد و گروه‌ها چگونه کار می‌کنند، دادن بازخورد به آنها و به حرکت درآوردن آنها از طریق توسعه خود، مشوق‌ها و یا چیزهای دیگر. موضوع مهم عبارت است از رابطه بین آنچه که شخص انجام و تحویل می‌دهد و اینکه تا چه حد به خوبی آنها را منصفانه تلقی می‌کند. بازخورد در مدیریت عملکرد بایستی بر توسعه متمرکز شود و لازم است دامنه یادگیری سازمانی و فردی را به حساب آورده و به غنی‌سازی توانایی در سطح فردی و نهایتاً سازمانی منجر شود (گامی، ۲۰۰۱).

### عناصر مدیریت عملکرد

به طور کلی عناصر مدیریت عملکرد را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

1 - Performance management as a part of the psychological contract.

2 - Performance management as a personal feedback and learning process.

## ۱- تعیین اهداف کیفیت ، در راستای اهداف سازمان :

یکی از عناصر مدیریت عملکرد تعیین اهداف کیفیت است که طی آن چهارچوب نتایج مورد انتظار کیفیت از عملکرد سازمان بیان می‌شود .

برای تعیین اهداف کیفیت ، طی مراحل زیر لازم است :

- تعیین دیدگاه و رسالت کلی سازمان در زمینه کیفیت
- شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی مؤثر در کیفیت
- در میان گذاشتن عناصر کلیدی کیفیت با کارکنان
- تدوین اهداف اصلی و نهائی
- اولویت‌بندی اهداف کیفی
- برقراری ارتباط بین اهداف و دیدگاه کلی کیفی سازمان
- تعیین اهداف عملیاتی کیفی

## ۲- تعیین قابلیت‌های سازمان

مدیریت عملکرد فرآیندی است که در یک چهارچوب کلی و فراگیر کلیه امکانات سازمان را ترکیب نموده و به کار می‌گیرد . بنابراین اول بایستی امکاناتی وجود داشته باشد تا بتوان آن را به کارگرفت . یکی از عناصر و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد تعیین قابلیت‌های سازمان است . هر سازمانی دارای دو دسته قابلیت می‌باشد : یک دسته قابلیت‌های بالفعل است که مدیریت عملکرد از آنها به صورت بهینه استفاده می‌نماید و یک دسته قابلیت‌های بالقوه است که در سازمان وجود دارد ولی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد . بخش اعظم کار مدیریت عملکرد شناسایی و تعیین قابلیت‌های بالقوه سازمان است که می‌توان به وسیله آنها کیفیت تولید نمود . به طور کلی الزامات و پیش‌نیازهای تعیین قابلیت سازمان را می‌توان به شرح زیر و به صورت فهرست‌وار بیان نمود :

- طراحی ابزار مناسب اندازه‌گیری سطح قابلیت‌ها
- طراحی مکانیزم شناسایی قابلیت‌های بالقوه
- حاکم کردن نگرش دائمی برای تعیین قابلیت‌های سازمان
- اولویت دادن به تعیین قابلیت‌های منابع انسانی
- استفاده مؤثر از قابلیت‌های شناسایی شده

### ۳- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف یک سازمان است. ارزیابی عملکرد هم پیشگیری کننده و هم تشخیص‌دهنده است. در ارزیابی عملکرد کارکنان، منظور از عملکرد هم نتایج بدست آمده و هم فرآیند کاری است یعنی در ارزیابی چگونگی انجام کار و به تعبیری فرآیند انجام کار با نتیجه حاصل شده از فرایند توأمأً عملکرد به حساب می‌آید (سلطانی، ۱۳۷۸). در دل مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد نقش بررسی، بازیابی، قضاوت و تعیین نقاط قوت و ضعف را دارد که طی فرایند علمی نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل می‌کند.

### ۴- تولید کیفیت

مدیریت عملکرد سازمانها را از حالت کنترل کیفیت عبور داده و به سمت تولید و ایجاد کیفیت سوق می‌دهد. زیرا کنترل کیفی زمانی مصداق می‌یابد که کیفیت تولید شود. بنابراین رسالت اصلی مدیریت عملکرد ایجاد و تولید کیفیت است. مدیریت عملکرد از طریق تشکیل حلقه‌های کیفیت می‌تواند به تولید کیفیت برسد همین که در حلقه‌های کیفیت افراد با همدیگر تبادل نظر می‌کنند و راجع به مسائل مختلف تولید، ابزار کار، روشها و فرآیندها بحث می‌کنند و به راه‌حل‌های جدید و تازه‌ای دست یافته و آن را به کار می‌گیرند به کیفیت دسترسی می‌یابند. به طور کلی عنصر تولید کیفیت در مقوله مدیریت عملکرد با قدمهای عملی زیر موفق خواهد شد:

- ۱- تعیین وضعیت موجود کیفیت
- ۲- طراحی گروه تولید کیفیت
- ۳- طراحی مکانیزم‌های کیفیت‌ساز در سازمان
- ۴- فرآیندی نمودن تولید کیفیت
- ۵- جاری کردن کیفیت در کار و محصول

### ساز و کارهای مدیریت عملکرد در تولید و توسعه کیفیت

به طور کلی ساز و کارهایی که مدیریت عملکرد با به کارگیری آنها در سازمان به تولید و توسعه کیفیت کمک می‌نماید را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

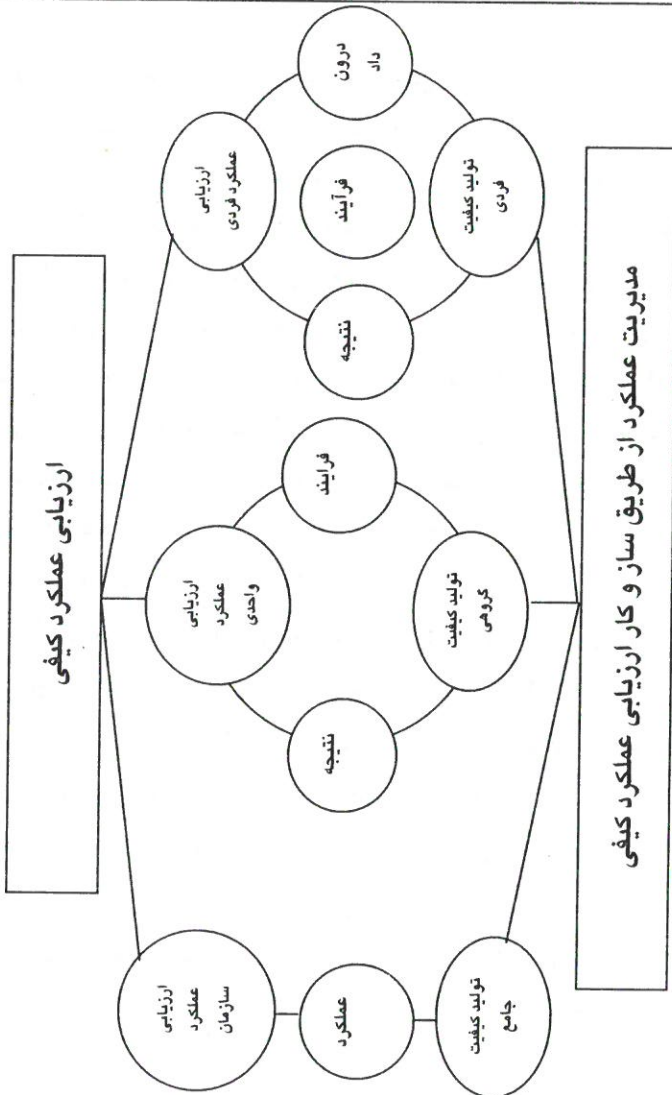
### ۱- حاکم کردن ساز و کار ارزیابی عملکرد کیفی :

برای تولید و توسعه کیفیت در سازمان بایستی ساز و کارها و بسترهای متناسب با آن فراهم شود. یکی از راههای استقرار مدیریت عملکرد برای کیفی کردن فعالیت‌ها این است که سطح عملکرد کیفی کارکنان اندازه‌گیری و در جهت بهبود آن راهنمائی‌های لازم ارائه شود. عملکرد کیفی عبارت است از مجموعه افکار و خدمات فنی و حرفه‌ای که هر کدام از کارکنان در راستای تقویت کیفیت کار ارائه می‌نمایند. عملکرد کیفی کارکنان را مجموعه شرایط اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و فیزیکی احاطه نموده است. مدیریت عملکرد برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کیفی به مجموعه عوامل مؤثر در عملکرد کیفی توجه دارد و برای عملیاتی نمودن این توجه دست به طراحی ساز و کارهای لازم می‌زند. برای ارزیابی عملکرد کیفی کارکنان لازم است مؤلفه‌های زیر که در شکل‌گیری آن نقش بنیادی دارند، مورد ارزیابی قرار گیرند :

- ارزیابی زمینه عملکرد کیفی: بررسی محیطی که عملکرد در آن اجرا می‌شود به منظور تعیین مؤلفه‌های محیطی مؤثر در عملکرد کیفی کارکنان
- ارزیابی درون‌داد عملکرد کیفی: ارزیابی عوامل تشکیل‌دهنده عملکرد کارکنان و ارزیابی مجموعه عواملی که در مبانی کیفیت مؤثر هستند
- ارزیابی فرآیند عملکرد کیفی: ارزیابی روند کاری فرد به منظور نظارت بر چگونگی تولید کیفیت
- ارزیابی برون‌داد عملکرد کیفی ( ه. س. بولا، ۱۳۷۲، ترجمه بازرگان ) : یعنی ارزیابی میزان تحقق اهداف و اثربخشی کیفیت تولید شده توسط کارکنان

به طور کلی برای ارزیابی عملکرد کیفی کارکنان می‌توان از الگوی شماره ۲ در مدیریت عملکرد بهره جست<sup>۱</sup>.

۱ - الگوی شماره ۲ در شرکت فولاد مبارکه طراحی و اجرا شده و توسط نگارنده با توجه به تجارب عملی تدوین شده است.



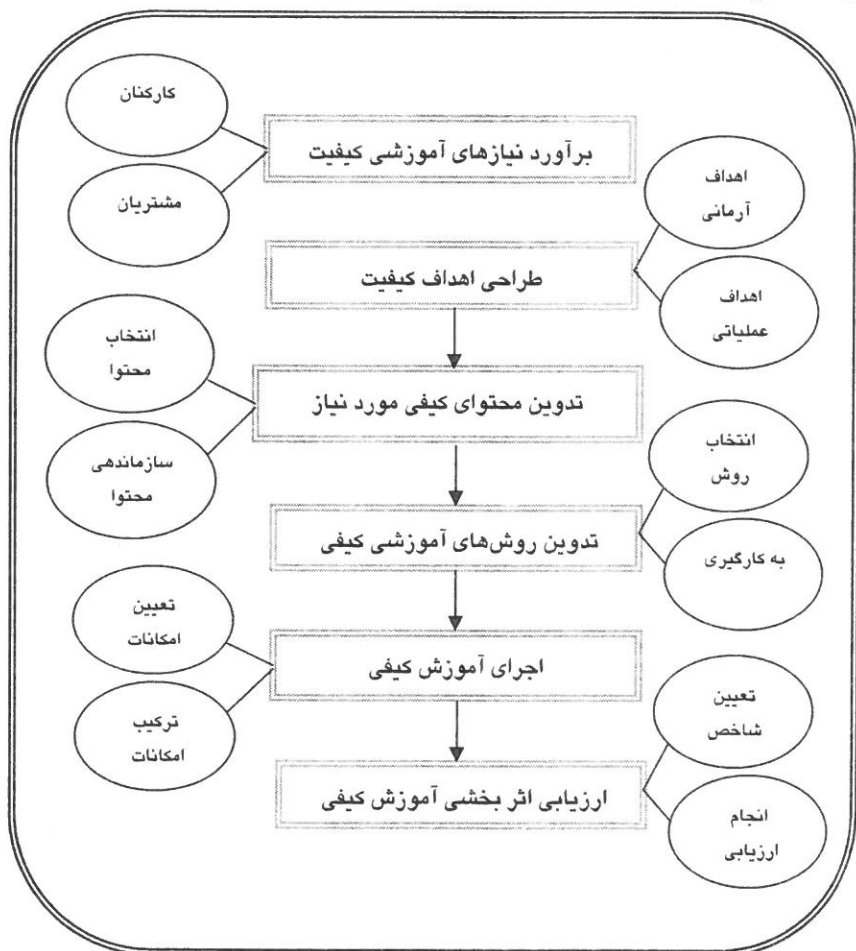
الگوی شماره ۲- ساز و کار ارزیابی عملکرد کیفی

## ۲- حاکم نمودن نظام آموزش جامع کیفیت

استقرار مدیریت عملکرد و تولید و توسعه کیفیت نیازمند آموزش جامع کیفی می‌باشد. کیفیت و توجه به کیفیت امری اکتسابی است. در تعریف مفهوم کیفیت می‌توان مجموعه ویژگی‌هایی از قبیل استاندارد بودن، بی‌عیب و نقص بودن، ترکیب مناسب و با قواره بودن، دوام و پایداری مطلوب را نام برد که رضایت مشتری را تأمین می‌نماید. افراد سازمان بایستی یادگیرند که چگونه ویژگی‌های ذکر شده را در کالا و خدمات ایجاد



نمایند. بنابراین لازم است نظام آموزش جامع کیفیت در سازمان استقرار پیدا کند. منظور از نظام آموزش جامع کیفیت این است که کارکنان در هر مقوله‌ای که به کیفیت وابسته است، آموزش ببینند. فرایند استقرار نظام آموزش جامع کیفیت را می‌توان در الگوی شماره ۳ نشان داد.<sup>۱</sup>



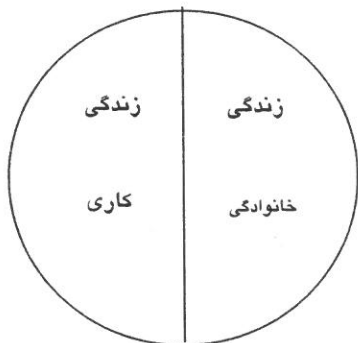
الگوی شماره ۳- فرآیند اجرای نظام آموزش جامع کیفی

## ۲- پرورش مهارت اداری در مدیران

مدیریت عملکرد مجموعه‌ای از اجزای جداگانه نیست که به طور مستقل عمل کند و از اینرو تلاش در جهت بهبود عملکرد می‌تواند وظیفه مهمی باشد. تشخیص ناهمخوانی‌ها و مباحث درون یک سازمان کار چندان دشواری نیست و در حقیقت یک تمرین تشخیص می‌تواند حداقل آشکار سازد که چه پیام‌ها و مواردی ممکن است نیاز به توجه داشته باشد. در مدیریت عملکرد مجموعه ترکیبی از برانگیزاننده‌ها می‌تواند کارکنان را به عملکرد مطلوب وادار نماید، که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- پرداخت در ازای عملکرد، مشوق‌های ثابت و متغیر
- توسعه مهارت و استعداد
- توسعه نقش و مسئولیت
- آموزش و فرصت‌های شغلی
- ملاک‌های موفقیت شخصی
- برنامه‌های قدردانی شخصی
- مزایا و پاداش‌های غیرپولی

مدیریت عملکرد فرآیندی است که در آن اهداف را واضح و مورد مذاکره قرار می‌دهد اگر قرار است مدیریت عملکرد مؤثر باشد باید بین فرد و سازمان توافق وجود داشته باشد که لازمه برقراری این توافق وجود مهارت اداری و ذهنیت فلسفی در مدیران سازمان است. با یک ذهن فلسفی و دارای مهارت اداری می‌توان بین مجموعه روابط رسمی و غیررسمی، اهداف فردی و جمعی انسجام، ارتباط و هماهنگی ایجاد و مدیریت عملکرد را مؤثر نمود. در مدیریت عملکرد آگاهی و حساسیت نسبت به تبادل پیچیده بین کار و زندگی شخصی بسیار مهم است و این درک می‌تواند مدیر را در بهره‌گیری بهتر از کارکنان تواناتر سازد. در شکل A و B دو دیدگاه ذکر شده است.



دیدگاه جزئی گرایانه A

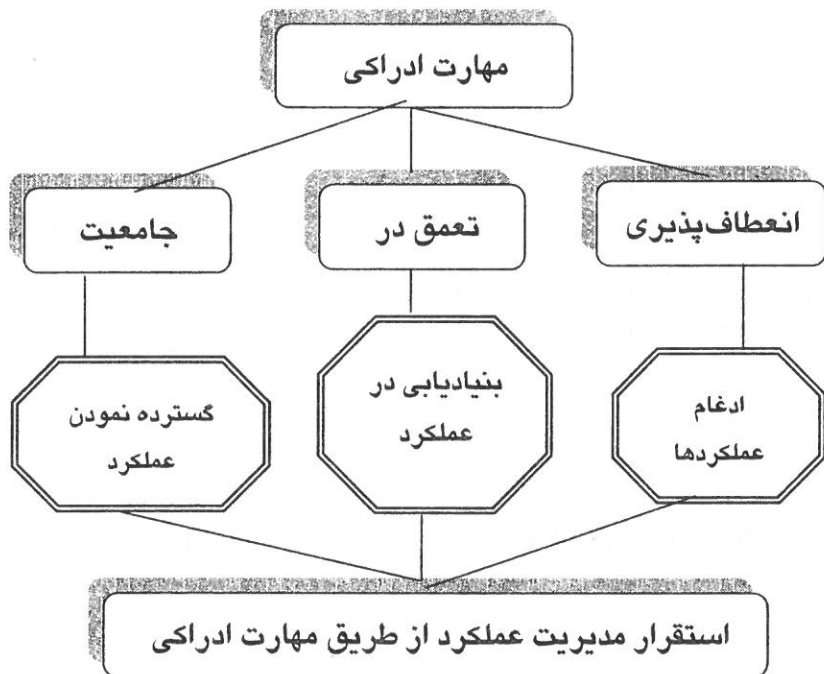


دیدگاه کل گرایانه B

در دیدگاه A فرض بر آن است که افراد می‌توانند کاملاً زندگی کاری و زندگی شخصی را از هم جدا سازند. مدیری که از این دیدگاه تبعیت می‌کند نمی‌تواند دلایل شخصی مؤثر بر عملکرد افراد را شناسائی کند. در دیدگاه B فرض بر آن است که موقعیت‌های شخصی بر روی عملکرد در محل کار تأثیر خواهد داشت (گروسل و لیگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). به طور کلی پرورش مهارت اداری در مدیران موجب می‌گردد که بین مؤلفه‌های ریز و درشت، فرد و سازمان، زندگی شخصی و کاری و ... یکپارچگی ایجاد و عملکرد کیفی سازمان تقویت شود. در این راستا بنیادهای اساسی مهارت اداری و ذهنیت فلسفی را می‌توان در الگوی شماره ۴ نشان داد.<sup>۲</sup>

1 - Gruselle & legge ( 2001 )

۲- الگوی شماره ( ۴ ) با توجه به تجارب نگارنده تدوین شده است .



#### الگوی شماره ۴ - استقرار مدیریت عملکرد از طریق مهارت

##### ۴- شاخص سازی در کیفیت :

آنچه مدیریت عملکرد را عملیاتی نموده و میزان موفقیت یا عدم موفقیت آن را تعیین می کند شاخص ها هستند. بنابراین یکی از ساز و کارهای استقرار مدیریت عملکرد طراحی مکانیزم دائمی برای شاخص سازی و ترمیم شاخص ها متناسب با شرایط زمانی و مکانی است. سیستم های اندازه گیری عملکرد بایستی برای جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات به صورت ساده قابل استفاده باشند. ایجاد پاسخگونی قوی بین اندازه های عملکرد و استراتژی بوسیله هماهنگی پیشگویانه شاخص ها در درون سیستم صورت می گیرد. سیستم های اندازه گیری اثربخشی عملکرد بیشتر ساختارهای ساده ای دارند. سیستم اندازه گیری، دائمی و یک فرآیند باز است. شاخص های عملکرد برای سیستم های کیفیت

داخلی داده‌هایی را جهت حمایت فراهم می‌کند تا قادر به تفسیر شوند. یک سطح عالی از پاسخگوئی در سطح عملیات بایستی وجود داشته باشد. کارکنان نیاز کامل دارند تا اهداف شرکت و ارتباط آنها با اندازه‌گیری عملکرد را بفهمند<sup>۱</sup>. برای شاخص‌سازی در مدیریت عملکرد در دو مقوله به تعیین منابع شاخص‌سازی و عملیاتی نمودن آنها بایستی اقدام نمود:

#### ۱-۴- تعیین منابع شاخص‌سازی کیفی:

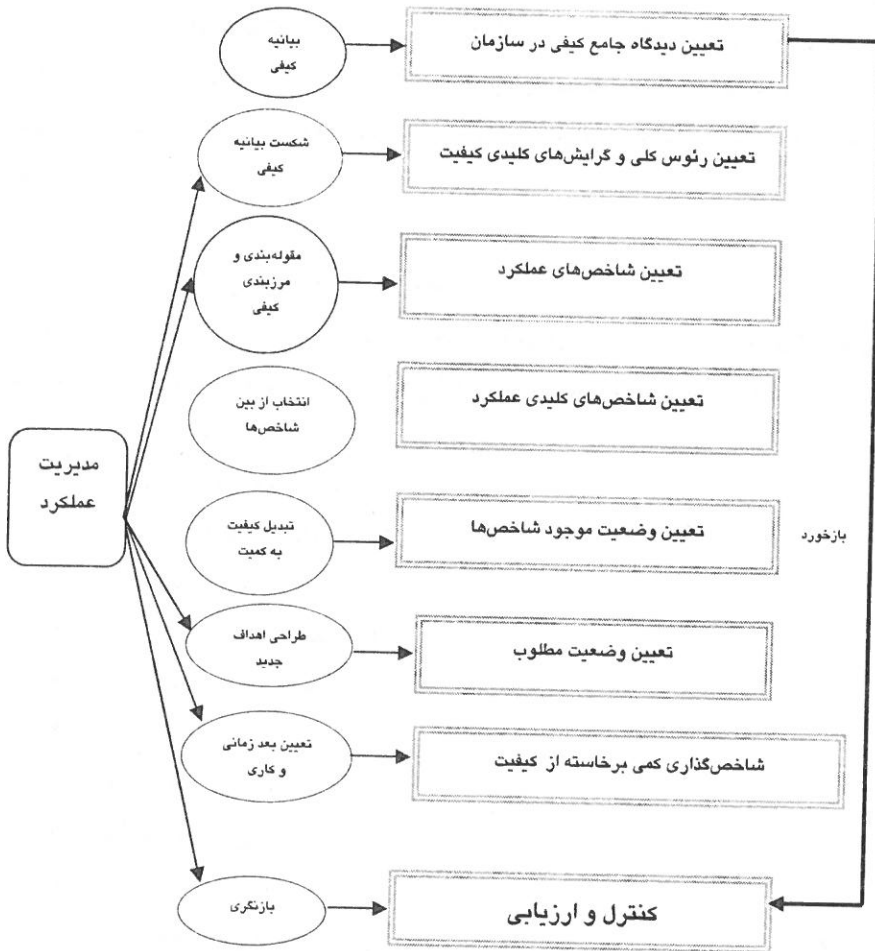
برای شاخص‌سازی کیفیت منابع و مراجع مختلفی وجود دارد که به صورت جمعی یا تکی می‌توان از آنها بهره برد. اهم منابعی که برای شاخص‌سازی کیفی می‌توان از آن استفاده نمود عبارتند از:

- مدارک و اسناد موجود در سازمان
- استفاده از استانداردهای جهانی
- سازمان‌های مشابه داخلی
- سازمان‌های تقریباً مشابه داخلی
- سازمان‌های مشابه خارجی
- کتب و مقالات
- افراد با تجربه و بازنشسته
- تجارب شخصی
- روند گذشته سازمان
- مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی

#### ۲-۴- فرایند عملیاتی شاخص‌سازی در کیفیت:

در این بخش با جمع‌آوری اطلاعات و تعیین مراجع و منابع بایستی به صورت عملیاتی دست به شاخص‌سازی زد. به طور کلی فرایند شاخص‌سازی در کیفیت را می‌توان در الگوی شماره ۵ نشان داد (هنری و سندفورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

۱- الگوی شماره ۵ حاصل تجارب عملی نگارنده است.



### الگوی شماره ۵- فرآیند شاخص سازی کیفی

#### ۵-حاکم کردن استراتژی مشارکت در تولید کیفیت

تولید و توسعه کیفیت در سازمان امری همگانی بوده و همه کارکنان در تمام سطوح بایستی در آن نقش داشته باشند. بر این اساس برای جلب مشارکت کلیه کارکنان در توسعه کیفیت لازم است ساز و کارهای مناسبی برای مشارکت و استفاده از توان فکری و

حرفه‌ای کارکنان طراحی و پیاده‌سازی شود. مدیران دارای تفکر کیفیت‌نگر از طریق به هم پیوند دادن گروهها و خرده‌های گوناگون به خرد گروهی رسیده و آن را در سازمان کاربردی مینمایند. منظور از خرد گروهی اعتقاد به ارزش اندیشه و نظریات کارکنان و زیردستان است. خداوند متعال خرد و حقیقت کلی و مطلق را در انحصار هیچ انسانی قرار نداده است. ما باید افکار، بصیرت و تجربه افراد مختلف را گردآوری کنیم و برای پویائی اندیشه و جستجوی راه‌حل کامیابی انسانها از وسائلی که بشر در رسیدن به تمدن واقعی با آن روبروست استفاده و از این طریق زمینه و بستر تولید کیفیت‌های جدید را در سازمان فراهم نماییم ( <http://Apqc.org/pm/pmdedds.cfm> ). به طور کلی با مکانیزم‌های زیر می‌توان مشارکت را در سازمان همگانی نمود.

#### ۱-۵- طراحی حلقه‌های کیفیت<sup>۱</sup> (Q.C)

هر حلقه کیفیت گروه کوچکی است که به طور منظم و داوطلبانه در حین کار برای شناسائی و حل مسائل کیفی گرد هم می‌آیند و برای ارتقاء کیفیت به تبادل نظر می‌پردازند. این گروه کوچک به طور مداوم و به عنوان جزئی از برنامه کنترل کیفی در گستره کار بهبود خود، آموزش متقابل و بهبود مسائل کیفی فعالیت می‌کنند. فلسفه تشکیل گروههای کیفیت، ایجاد کار گروهی است. برای طراحی گروههای کیفیت مراحل و اقدامات زیر بایستی عملی شود.

- آموزش عملی و نظری کارکنان و آشنائی آنان با فلسفه و اهداف و کاربردهای گروههای کیفیت
- تدوین گردش کارها و نظامنامه‌های مختلف.
- تشکیل گروه کیفیت.
- تدوین فعالیت‌های فرآیندی و فعالیت‌های ساختاری گروه کیفیت.

## ۲-۵- طراحی نظام نمایان‌سازی اشتباهات (M.A.S)

نظام نمایان‌سازی اشتباهات یک نظام مشارکت‌زا است. در این نظام اول فرد در کار خود مشارکت می‌کند. تفاوت نظام نمایان‌سازی اشتباهات با نظام پیشنهادات در این است که نظام نمایان‌سازی اشتباهات به صورت ساختاری و درونی فرد را وادار به بهبود و اصلاح امور می‌نماید یعنی فرد ملزم به شناسایی مشکلات و اشتباهات کاری و فکری خود است ولی در نظام پیشنهادات فرد در بهبود و پیشنهاد دادن مختار است و این کار به صورت داوطلبانه است. بر این اساس نتایج و آثار نظام نمایان‌سازی اشتباهات در بهبود کیفیت عمیق‌تر و گسترده‌تر خواهد بود.

## ۳-۵- طراحی نظام کمیته‌ها برای مشارکت

یکی از بنیادهای مشارکت نظام کمیته‌ها و جلسات همگانی است که فرهنگ مشارکت و بهبود را نهادی می‌نماید. کمیته‌ها و جلسات معمولاً در سازمانها از بهره‌وری لازم برخوردار نیستند. برای اینکه بتوان از نظام کمیته‌ها برای مشارکت و نهایتاً بهبود کیفیت بهره‌گرفت لازم است نکات زیر در طراحی کمیته‌ها مورد توجه قرار گیرد:

- فلسفه تشکیل کمیته به صورت دقیق تبیین شود.
- در کمیته‌ها افراد مرتبط مشارکت داده شود.
- زمان تشکیل کمیته‌ها دقیقاً برنامه‌ریزی شود.
- موضوعات مشخص که به بهبود کیفیت کمک کند در کمیته‌ها مطرح شود.
- کار کمیته‌ها مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد.

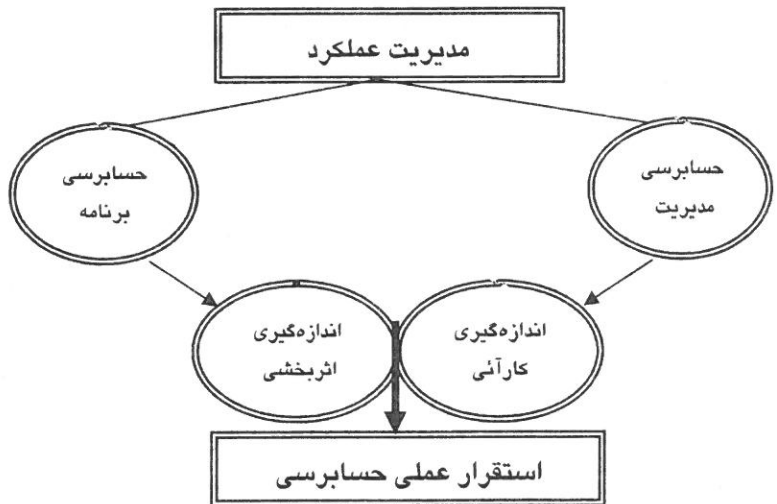
## ۶- ساز و کار به‌کارگیری حسابرسی عملکرد

در یک نگاه مدیریت عملکرد از دو مقوله ارزیابی عملکرد و حسابرسی عملکرد تشکیل شده است. بنابراین در کنار ارزیابی عملکرد نیاز به طراحی ساز و کار حسابرسی عملکرد نیز می‌باشد. مأموریت حسابرسی عملکرد را می‌توان به شرح زیر عنوان نمود:

- ۱-۶- ارزیابی دائمی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان و به روز نمودن آن.
- ۲-۶- کنترل بر اجرای درست سیاست‌های تدوین شده سازمان.



- ۳-۶- کنترل فرآیندهای فنی و حرفه‌ای سازمان که مطابق با استانداردها انجام شود.
- ۴-۶- کنترل اجرای فرآیندهای منابع انسانی براساس استانداردهای تدوین شده .
- ۵-۶- بررسی نحوه استفاده صحیح از منابع و هزینه‌ها .
- ۶-۶- سنجش میزان دستیابی به اهداف سازمان و سنجش میزان انحراف .
- ۷-۶- تهیه گزارشات ادواری از وضعیت کلی سازمان .
- برای تحقق مأموریت‌های مذکور عناصر و مؤلفه‌های حسابرسی عملکرد در یک تعامل بایستی نقش ایفا نمایند. بر این اساس عناصر اصلی حسابرسی عملکرد و نحوه تعامل آن را می‌توان در الگوی شماره ۶ نشان داد<sup>۱</sup>.



الگوی شماره ۶- تعامل عناصر حسابرسی عملکرد

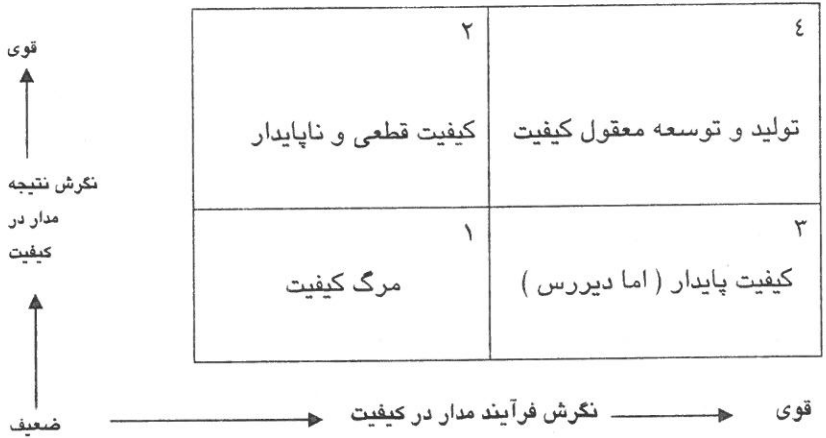
- ۷- تلفیق نگرش فرایند مدار و نتیجه مدار در کیفیت :
- تولید و توسعه کیفیت در سازمان مستلزم آن است که به فرآیندها و نتایج به طور همزمان توجه شود. در بعد تولید و توسعه کیفیت دو دیدگاه اصلی وجود دارد .

۱ - الگوی شماره ۶ توسط نگارنده تدوین شده است .

۷-۱ دیدگاه فرآیند مدار: در این دیدگاه اعتقاد بر آن است که بایستی برای تولید و توسعه کیفیت به فرآیندها به صورت تکوینی توجه نمود و به عبارتی بر فرآیندها مدیریت نمود. این دیدگاه اگر درحد معقولی به فرآیندها توجه کند پذیرفته و مقبول است ولی اگر به صورت افراطی بر فرآیندها تأکید نماید از تولید کیفیت غافل می‌شود. به طور کلی این دیدگاه اصالت را در کیفیت به فرآیندهای کاری، فکری و ... می‌دهد. در دیدگاه فرآیندمدار، فرآیندهای مناسب حاکم می‌شود و اصول و قواعد کار کاملاً رعایت ولی نتیجه مطلوب حاصل نمی‌شود.

۷-۲ دیدگاه نتیجه مدار: در این دیدگاه اعتقاد بر آن است که تولید کیفیت بستگی به نتیجه کار دارد و بایستی حداکثر تلاش و فکر صرف نتیجه کار شود. آنچه مسلم است نتیجه کیفیت مهم است ولی تا حدیکه بتوان از نتیجه استفاده مطلوب نمود و یا بتوان نتیجه را در صورت نیاز اصلاح نمود. اگر از فرآیندها غافل شویم و فقط نگرش به نتیجه داشته باشیم کیفیت حاصل نخواهد شد و این بخاطر این است که کیفیت از جمع شدن فرآیندهای مطلوب سازمانی حاصل می‌شود. در این دیدگاه به قیمت نادیده گرفتن فرآیندهای فکری و کاری نتیجه کیفیت مورد توجه قرار می‌گیرد و مسلم است که نتیجه بدون فرآیند حاصل نمی‌شود و یا شکل نمی‌گیرد.

با توجه به دیدگاههای مذکور مدیریت عملکرد دیدگاه سومی را ارائه می‌نماید و آن دیدگاه تلفیقی است مدیریت عملکرد با ساز و کارهایی که دارد به صورت معقول و منطقی و برحسب شرایط زمانی و مکانی بین دیدگاه فرآیندمدار و نتیجه مدار تلفیق ایجاد می‌کند و در یک چتر حمایتی هم به فرآیند و هم به نتیجه توجه دارد بدین صورت که در فرآیندها نگاه به نتیجه کار است و در نتیجه نگاه به فرآیندها می‌باشد. دیدگاه تلفیقی از طریق مدیریت بر فرآیندها نتیجه کیفی مطلوبی حاصل می‌نماید. در نمودار شماره ۱ نحوه تلفیق نگرش فرآیند مدار و نتیجه مدار در کیفیت از طریق اعمال مدیریت عملکرد نشان داده شده است.



نمودار شماره ۱- نحوه تلفیق نقش فرآیند مدار و نتیجه مدار در کیفیت از طریق مدیریت عملکرد

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در مفهوم و فرآیند مدیریت عملکرد عناصری همچون فرهنگ و رهبری، میثاق روان‌شناختی، بازخورد شخصی، تعیین قابلیت سازمان وجود دارد که در یک نگرش کل‌گرا مدیریت عملکرد را عملیاتی می‌نماید. مدیریت عملکرد بعنوان یک شیوه نوین مدیریتی با ترکیب عوامل فکری و انسانی به تولید و توسعه کیفیت پرداخته و کل سازمان را درگیر ارتقاء کیفیت می‌نماید. مدیریت عملکرد از طریق ساز و کارهایی نظیر مکانیزم ارزیابی عملکرد کیفی، نظام آموزش جامع کیفی، پرورش مهارت ادراکی در مدیران، شاخص‌سازی در کیفیت، حاکم کردن استراتژی مشارکت در تولید کیفیت، مکانیزم حسابرسی عملکرد و تلفیق نگرش فرآیندمدار و نتیجه‌مدار در کلیه بخش‌ها و نظام‌های سازمان پیاده می‌شود و نقش اساسی آن ترکیب‌ساز و کارهای مختلف و تولید و توسعه کیفیت در سازمان است.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی :

- ۱- آرمسترانگ ، مایکل . ( ۱۳۸۰ ) . " راهبردهای مدیریت منابع انسانی " ، ( ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی ) ، تهران : انتشارات فرا ، ص ۱۲۷ .
- ۲- الماسی ، حسن . ( ۱۳۷۴ ) . " ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد " ، مجله تدبیر " ، شماره ۵۶ ، مهرماه ، ص ۲۸ .
- ۳- بولا ، ه . س . ( ۱۳۷۲ ) . " ارزیابی آموزشی و کاربرد آن در سوادآموزی تابعی " ، ( ترجمه عباس بازرگان ) ، تهران ، نشر دانشگاهی ، ص ۲۴ .
- ۴- ایرج ، سلطانی . ( ۱۳۷۸ ) . " مدیریت عملکرد زمینه‌ساز پرورش منابع انسانی " ، مجله تدبیر ، شماره ۹۲ ، ص ۲۰ .

### منابع لاتین :

- 1-Gruselle , Emer & legge, Chirs . ( 2001 ) . " **Performance management and the individual** " , © ER consultant 's , P10.
- 2- Gammie, Ann .(2001).what does performance management mean ?ER, consultant's . P4.
- 3-Henry , Terry & Sandford , lain ( 2001 ) . " **Going the extra mile** , © ER consultant ' s , P21.
- 4- [http : //Apqc.org/pm/pmdeds .cfm](http://Apqc.org/pm/pmdeds .cfm), Page 1-20