

ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمانهای دفاعی

محمد تولایی^۱

حسن رجبی مسرور^۲

غلامرضا زاهدیان پیشخانی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۹

چکیده

مدیریت عملکرد رویکرد نظام‌مندی است که از طریق فرایندهای تعیین اهداف راهبردی، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. در این میان سازمانهای دفاعی به دلیل تنوع مأموریتی و بعضاً پیچیدگیهای خاص مرتبط با مأموریت‌های خود نیازمند الگوی مناسبی برای طرح ریزی و ارزیابی عملکرد هستند. در این مقاله الگوهای مختلف مدیریت عملکرد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مقایسه‌ای بین آنها صورت گرفته است؛ سپس با الگوبرداری از نظام آفرینش الهی و مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم کل قوا و نتایج بررسی الگوهای موجود، الگوی مفهومی مدیریت عملکرد بومی متناسب با سازمانهای دفاعی جمهوری اسلامی ایران ارائه شده است. این الگوی مفهومی در نشست‌های خبرگی مختلف و متعدد با حضور کارشناسان و مسئولان مورد بحث و بررسی قرار گرفته و نهایتاً در بالاترین سطح سازمانی، مورد تصویب قرار گرفته است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت عملکرد، توافق عملکرد، فرهنگ سازی و ارتقای عملکرد، ارزیابی عملکرد، سازمانهای دفاعی.

۱ - عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

۲ - نویسنده مسئول: دکتری مهندسی صنایع، پژوهشگاه مواد و انرژی

۳ - کارشناسی ارشد MBA، دانشگاه پیام نور

مقدمه

توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز بهبود در هر سازمانی است. قبل از اینکه هر سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش، ارزیابی و ارائه عملکرد خود است (دارایانی همکاران، ۱۳۸۶). بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی^۱ ایجاد می‌کند که این نیروها می‌توانند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصتهای تعالی سازمانی شوند. دولت‌ها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌ای را در این مورد به کار می‌برند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاستها و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارد، بهبود مستمر عملکرد فراهم نخواهد شد. تمامی این موارد بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکانپذیر نیست (تولایی، ۱۳۸۶). لرد کلوین، فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه را درباره آن صحبت می‌کنیم، اندازه بگیریم و در قالب اعداد و ارقام بیان کنیم، می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص است و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید». علم مدیریت نیز همین مطالب را بیان می‌کند. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیلهای سازمانی، عملکرد است که بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون الگوی مدیریت و ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست (بیک زاده و همکاران، ۱۳۸۸).

مهمترین اولویت سازمانهای دفاعی، تحقق رسالت و مأموریت آنهاست که یکی از مهمترین الزامات تحقق مأموریتها، همسویی و هماهنگی تمام طرحریزیها، برنامه‌ها و اقدامات است. مدیریت عملکرد سازمانی، ضمن ایجاد همسویی و هماهنگی لازم طرحریزی و برنامه‌ریزیها با اقدامات، برآورد نقادانه و کاوشگرانه‌ای از فعالیت (عملکرد)های مختلف ارائه و نسبت به تشخیص انحرافات احتمالی، پیشگیری از آنها و نیز توسعه نقاط قوت و مزیتها اقدام کند. با نگاهی به گذشته سازمانهای دفاعی در می‌یابیم که این سازمانها تاکنون از وجود نظامی بی بهره بوده‌اند که بتواند پیوسته و همه‌جانبه، برآوردی جامع، دقیق و منطقی از وضعیت و عملکرد سازمانی ارائه کند. البته در گذشته

1.Synergy

نظاماتی تدوین و اجرا شده است ولی به دلایل الف) رویکرد برنامه محور بودن آنها و معادل دانستن ارزیابی عملکرد با ارزیابی برنامه‌ها در آن و به کارنگرفتن شاخصهای دقیق و واقعی ارزیابی عملکرد و ب) رویکرد بودجه محور بودن نظام برنامه‌ریزی، اهداف و برنامه‌های سازمانهای دفاعی به‌طور کامل محقق نشده است. از اینرو طراحی الگوی مدیریت عملکرد سازمانی و سپس اجرای نظامهای مرتبط با آن می‌تواند در تحقق مأموریتها و اهداف و اجرای اثر بخش برنامه‌ها نقش مهمی ایفا کند.

بیان مسئله

زمانی که در دهه هشتاد میلادی، اصطلاح مدیریت عملکرد در ستون علمی پدیدار شد، بیشتر توجه در درون سازمانها به مدیریت عملکرد بود. هدف مدیریت عملکرد، افزایش بهره‌وری سازمانی قلمداد می‌شد. تلفیق هدفهای فرد و سازمان، نقطه تأکید مدیران بود و تلاش می‌شد که از این طریق، اثربخشی بسیاری به دست آید؛ اما پس از مدتی، برخی از نویسندگان به این نکته توجه کردند که سازمانها زمانی می‌توانند به اهداف مدیریت عملکرد جامه عمل بپوشانند که عملکرد سازمان را در شبکه یا مجموعه سازمانها مورد ملاحظه قرار دهند. اگر در نگاه درون سازمانی، با تأکید بر هدفهای سازمانی، بهره‌وری محدودی کسب می‌شود در مدیریت عملکرد برون سازمانی، هدفهای جامعه و سازمان با هم مورد توجه قرار می‌گیرد و مدیریت عملکرد، علاوه بر مسئولیت سازمانی، مسئولیت اجتماعی را نیز عهده‌دار می‌شود (الوانی، ۱۳۸۶).

از ویژگیهای اصلی سازمانهای دفاعی نظام جمهوری اسلامی ایران، محوریت اصول و ارزشهای دینی، تنوع ماموریت، گستردگی موضوعات، سطوح مختلف تصمیم‌گیری و پراکندگی جغرافیایی آنها در گستره تمام کشور است. با توجه به نقش حساس و مهم سازمانهای دفاعی در دفاع از کیان میهن اسلامی و تشدید این رسالت در مواقع بحرانی و تهدیدات استکبار جهانی، نیاز بیشتری برای بهبود عملکرد از طریق تقویت نقاط قوت و اصلاح معایب و کمبودها احساس می‌شود. این سازمانها برای کسب موفقیت در ایفای وظایف و مأموریتهای قانونی تعریف شده در رسالت خود، نیازمند اعمال دقیق مدیریت عملکردی پویا و هدفمند در تمامی سطوح سازمانی خود هستند تا

بتوانند فرایند اصلاح و بهبود مستمر عملکرد را در جهت رسیدن به اهداف عالی خود به صورت قطعی و با صرف کمترین هزینه به انجام برسانند. در واقع در چنین سازمانهایی، مدیریت عملکرد به دنبال تأثیر در سطوح مختلف سازمان با هدف تقویت و یا اصلاح عملکرد سازمانی است. در این راستا طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی و تعیین فرایندهای کلان آن، که با تکیه بر اصول و مبانی دینی و اسلامی و در عین حال پژوهشهای علمی مطرح در این حوزه باشد، مسئله‌ای است که یکی از دغدغه‌های مهم مسئولان سازمانهای دفاعی به شمار می‌شود. این الگو باید به گونه‌ای باشد که بتواند بین حوزه‌های مختلف طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی عملکرد ارتباط نظام‌مندی ایجاد کند.

پیشینه پژوهش

قرآن به عنوان مهمترین منبع رجوع مسلمانان به مسئله ارزیابی و حسابرسی اشاره می‌کند و آن را در راستای اصل معاد می‌داند (حاجی جباری و سرآبادنی، ۱۳۸۶). الگوی نظام آفرینش الهی به عنوان نظامی کامل با مباحث مدیریتی روز قابل انطباق است (زنجیرچی، ۱۳۸۵). مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در مقاطع زمانی متعددی نسبت به لزوم ارزیابی عملکرد سازمانی و فردی و ارتباط آن با راهبردها تأکید داشته، و ویژگی اصلی ارزیابی را در ارزیابی همزمان حجم کار و نتایج و دستاوردهای آن دانسته‌اند (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۰). میرزاصادقی و همکارانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور، الگوی مدیریت مبتنی بر عملکرد (BPM) را ارائه کرده‌اند و معتقدند که این الگو با تأکید بر پاسخگویی تک‌تک اجزای فرایندها، لحاظ کردن نظر مشتریان و پاسخ خواهان در برنامه‌ها و اهداف سازمان و به‌طور کلی درگیری همه این افراد در بهبود کیفیت سازمان و القای روح عدالت و شایسته‌سالاری در کل تشکیلات از جمله ویژگیهای متمایزکننده این روش نوین مدیریتی از دیگر روشهای مرسوم و پیشین است. هفت گام اصلی این الگو عبارت است از: تعیین مأموریت سازمانی و اهداف راهبردی عملکرد، استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد، استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد، استقرار نظام یا فرایند جمع‌آوری داده‌های عملکرد، برقراری نظام یا فرایند تحلیل، بررسی و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد، برقراری نظام یا

فرایند استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان و حفظ و نگهداری برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد (میرزاصادقی و همکاران، ۱۳۸۱). محمدیگی الگوی دیگری تحت عنوان نظام جامع مدیریت عملکرد با سه گام اصلی ارائه کرده است: تعیین مأموریتها، چشم‌انداز و ارزشها، شناسایی و درک اهداف عینی و فرایندهای اجرایی، گزینش شاخصها و سنجش و بهبود عملکرد (محمدیگی، ۱۳۸۵). کاپلان و نورتون اندیشه ارزیابی متوازن را اولین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی در مجله Harvard Business Review مطرح کردند (رفیع زاده، ۱۳۸۶). آرمسترانگ در سال ۱۹۹۴، الگوی مدیریت عملکرد را ارائه کرد که از سه لایه چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمانی، فرهنگ عملکردی و برنامه‌ریزی عملکرد، ارزیابی و بازنگری تشکیل شده است (Armstrong, 1994). لی و واندنبرگ در سال ۲۰۱۱ الگویی ارائه کردند که در آن، مدیریت عملکرد بر چهار گام اصلی تعریف، اجرا، جمع‌آوری داده‌ها و گزارشگیری و مدیریت مبتنی است که تحت قالب اقدامات مدیریت عملکرد تعریف شده است. این اقدامات تأثیرات رفتاری ایجاد می‌کند که به بهبود عملکرد منجر می‌شود. این تأثیرات رفتاری عبارت است از درک، انگیزش و تمرکز بر بهبود (Leeuw, Van den berg, 2011). فریرا و اتلی در سال ۲۰۰۹ الگوی سیستم‌های مدیریت عملکرد را ارائه کردند که در آن، ده پرسش چپستی (چپستی چشم‌انداز و مأموریت، عوامل کلیدی موفقیت، راهبردها و طرحها، ساختار سازمانی، محاسبات کلیدی عملکرد، هدفگذاری، ارزیابی عملکرد، سامانه‌های پاداش، سامانه‌ها و شبکه‌های جریان اطلاعات، کاربرد سیستم‌های مدیریت عملکرد) و دو پرسش چگونگی (چگونگی تغییر و پویایی سامانه‌های مدیریت عملکرد، شدت ارتباط بین اجزای سامانه‌های مدیریت عملکرد) مطرح شده است. بر اساس این الگو، فرهنگ سازمانی و عوامل ضمنی دیگر (از قبیل اندازه سازمان، فن‌آوری و ساختار مالکیت) می‌تواند به عنوان متغیرهای محیطی خارجی بر طراحی و بهره‌برداری از این الگو، تأثیرگذار باشد (Ferreira, Otley, 2009). فلوران و براون مفهوم مدیریت عملکرد سازمانی توسعه یافته را ارائه کرده‌اند. در این الگو بر اساس توصیه‌های مدیریت عملکرد، دو چارچوب مدیریت عملکرد ساختاری و چارچوب مدیریت عملکرد روندی، شکل می‌گیرد و به دنبال آن، سامانه مدیریت

عملکرد سازمانی توسعه می‌یابد و پایه‌ریزی می‌شود (Folan, Brown, 2005). اسمیت و گودارد^۱ مدیریت عملکرد را شامل سه بخش سنجش، ارزیابی و واکنش تعریف کرده‌اند که از یک سواز راهبرد سازمان تأثیر می‌پذیرد و از سوی دیگر در یک حلقه کامل بر سازمان تأثیر می‌گذارد و از آن جهت می‌گیرد. بر اساس این الگو دخالت محیط خارجی بر سازمان و راهبرد آن، نباید نادیده گرفته شود. فرایند رهبری بصیرت توسط ویستلی و مینتزرگ ارائه شد که در این فرایند، به مدیریت عملکرد به عنوان روش ارتباط بین چشم‌انداز سازمان و کل سازمان نگریسته می‌شود. در این فرایند، که توسط ویستلی و مینتزرگ^۲ در سال ۱۹۸۹ ارائه شده است به سامانه‌های مدیریت عملکرد راهبردی توجه می‌شود و یکی از اهداف مدیریت را شفاف‌سازی چشم‌انداز سازمان و تسری آن به کل سازمان می‌داند که سامانه سنجش و نتایج آن برای تمام کارکنان قابل دسترسی است. برای اینکه سنجش، موفقیت‌آمیز و با تأثیر مثبت همراه باشد، باید مدیریت و کارکنان به مدیریت عملکرد نگاه مشترکی داشته باشد (Ukko, Tenhunen, & Rantanen, 2007). گرومان و ساکس الگویی ارائه کردند که در آن با ایجاد توافق عملکرد، آسان‌سازی تعامل و در نتیجه ارزیابی و بازخورد عملکرد و تعامل صورت می‌گیرد و تعامل کارکنان رخ می‌دهد که سرانجام به بهبود عملکرد می‌انجامد. مرحله توافق عملکرد شامل تعریف اهداف و بازنگری و توافق در مورد قراردادهای روانی است که این قراردادها باید سه ویژگی معنی‌داری روانی یعنی قرارداد شفاف، امنیت روانی یعنی ضمانت حفاظتی و دسترسی روانی به معنی دسترسی به منابع مورد اعتماد را داشته باشند (Gruman & Saks, 2011).

روش شناسی پژوهش

در این تحقیق این فرضیه مطرح شده است که: "آیا با الگوبرداری از نظام آفرینش الهی و انطباق آن با موضوعات سازمانی، می‌توان الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانهای دفاعی و نظامهای اصلی آن را تدوین کرد؟" آزمون این فرضیه به روش کتابخانه‌ای و نوع تحقیق نیز توصیفی - تحلیلی بوده است. در این راستا، ابتدا منابع علمی مرتبط مورد مطالعه قرار گرفته و تلاش شده است

1. Smith&Goddard
2. Westley&Mintzberg

که از این طریق نظامهای اصلی الگوی مفهومی استخراج شود. در ادامه با تشکیل نشست‌های خبرگی در سطوح مختلف و با حضور خبرگان صاحب‌نظر، اجزای اصلی هر نظام به همراه الزامات اساسی آنها شناسایی و نهایی شده است. در پایان و پس از جمع‌بندی و تحلیل نتایج مطالعات کتابخانه‌ای و نشست‌های خبرگی، الگوی بومی نهایی و در بالاترین سطح سازمانی ارائه و مصوب شده است.

یافته‌های پژوهش

۱ - مقایسه مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی و استخراج اجزای اصلی الگو

با بررسی دقیق مدل‌های مدیریت عملکرد، که در پیشینه تحقیق بدانها اشاره شده است، نتیجه‌گیری می‌شود که تمامی آنها در جهت پاسخگویی به انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان سازمان بوده و به منظور بهبود و توسعه عملکرد سازمانی و فردی مطرح و به کار گرفته شده است. به عنوان جمع‌بندی و خلاصه بررسیها می‌توان به این نکته اشاره کرد که با استناد به چارچوب نظام آفرینش الهی و با بهره‌برداری از مدل‌های مدیریت عملکرد، که تا کنون مطرح شده، سه موضوع مهم به عنوان جنبه‌های اصلی عملکرد قابل ارائه است که عبارت است از:

۱ - طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی عملکرد (توافق عملکرد)

۲ - مربیگری، فرهنگ‌سازی و ارتقای عملکرد

۳ - سنجش و ارزیابی عملکرد

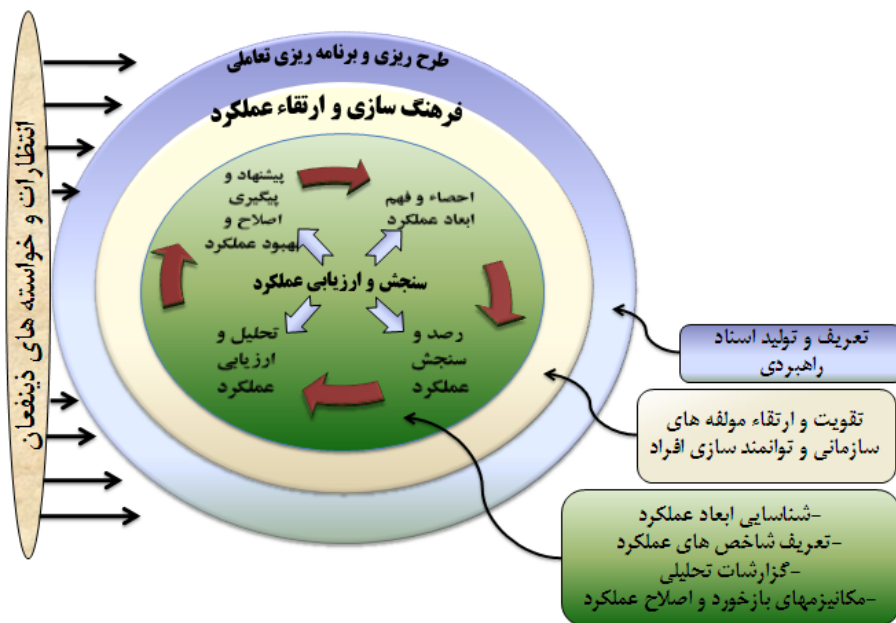
مسئله اصلی این است که سازمانهای دفاعی کشور، باید در ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمانی خود از چه الگویی استفاده کنند. اساساً این الگو باید برخاسته از ویژگیهای این سازمانها باشد و در عین حال از اصول علمی در این زمینه نیز پیروی کند. برای این منظور ابتدا براساس جنبه‌های اصلی عملکرد، الگوهای ارزیابی و مدیریت عملکرد، مورد مقایسه قرار گرفته و سپس با بهره‌گیری از نتایج آن مقایسه و با در نظر گرفتن دیگر ملاحظات، مدل مدیریت عملکرد سازمانی سازمانهای دفاعی کشور ارائه شده است.

جدول ۱: مقایسه مدل‌های مدیریت عملکرد

مدل	جنبه‌های عملکرد	طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی عملکرد (توافق عملکرد)	مربیگری، فرهنگ‌سازی و ارتقای عملکرد	سنجش و ارزیابی عملکرد
مدل مدیریت مبتنی بر عملکرد (BPM)	دارد	تأحدودی	دارد	دارد
نظام جامع مدیریت عملکرد	دارد	ندارد	دارد	دارد
مدل کاپلان و نوترون (ارزیابی متوازن (BSC))	دارد	تأحدودی	دارد	دارد
مدل لی و واندنبرگ	دارد	ندارد	دارد	دارد
مدل فریرا و آتلی (سیستم‌های مدیریت عملکرد)	دارد	تأحدودی	دارد	دارد
مدل فلوران و براون (مدیریت عملکرد سازمانی توسعه یافته)	تأحدودی	تأحدودی	دارد	دارد
مدل اسمیت و گودارد (فرایند مدیریت عملکرد)	دارد	ندارد	دارد	دارد
مدل ویستلی و مینتزبرگ (فرایند رهبری بصیر)	دارد	تا حدودی	دارد	دارد
مدل گرومان و ساکس (مدیریت تعامل)	دارد	تا حدودی	دارد	دارد
مدل نظام آفرینش الهی	دارد	دارد	دارد	دارد

۲ - مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی

در طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمانهای، مأموریت‌محور دفاعی، سعی شده است بر اساس مقایسه در جدول و با مبنا قراردادن چارچوب کلی نظام آفرینش الهی و با استناد به بیانات مقام معظم رهبری و با رویکردی ترکیبی از دیگر الگوهای موجود استفاده شود. با برگزاری جلسات متعدد و گرفتن نظر خبرگان و پاسخگویی به سؤالات پژوهش، الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمانهای دفاعی کشور ارائه شده است (شکل ۱).



شکل ۱: الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی

این الگو از سه لایه توافقی عملکرد، فرهنگ سازی و ارتقای عملکرد و سنجش و ارزیابی عملکرد تشکیل شده است که در آن انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان به عنوان عامل اصلی در تعریف و تعیین مأموریتها و عملکرد سازمانهای دفاعی کشور نقش آفرینی می‌کند. در الگوی مفهومی، عملکرد سطوح مختلف سازمان در جهت تحقق رسالت و مأموریت اصلی سازمان نشان داده شده است که پیامد نهایی عملکرد سازمانهای دفاعی کشور نیز به شمار می‌رود. در ادامه هر کدام از لایه‌های سه‌گانه مدل پیشنهادی تشریح می‌شود.

لایه اول: طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی تعاملی (توافق عملکرد)

خداوند متعال در نظام آفرینش، هدف و مسیر حرکت انسان را از ابتدا تا انتهای زندگی دنیوی دقیقاً مشخص و تعیین کرده است. انسان در دنیای مادی، امکان دست زدن به رفتارهای گوناگون را دارا است و در عین حال به رعایت حدود الهی و بایدها و نبایدها موظف است. هر چقدر انسان در مسیر تعیین شده‌ای که مورد رضای الهی است، عمل کند، فلاح و رستگاری او تضمین، و به هدف

غایی خود نزدیکتر می‌شود.

با کمی دقت در نظام آفرینش الهی مشخص می‌شود که خداوند متعال آنچه را به انسان امر و نهی نموده، مبنای ارزیابی و محاسبه او قرار داده است. در همین راستا بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز بروشنی بیانگر اهمیت و ضرورت این موضوع است:

برای سنجش و ارزیابی درست، بایستی یک برنامه بلند مدت، یک راهبرد کلی و یک استراتژی تدوین شده وجود داشته باشد تا بتوان در هر برهه‌ای از زمان، پیشرفت‌ها را با آن سنجید؛ ضمن آنکه همه راهبردهای کمی و کیفی را باید قابل تشخیص و قابل ارزیابی کرد (۸۱/۱۱/۱۵).

در الگوهای ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمانی، که تا به حال مطرح بوده، این موضوع کاملاً مشهود است که مبنای ارزیابی عملکرد سازمانها در قالب مأموریتها و اهداف کلان سازمانی مشخص، و آن‌گاه با روشها و فرایندهایی برای سطوح مختلف سازمانی تبیین و ابلاغ شده است. این رویکرد تحت عنوان نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی یا نظام توافق عملکرد در سازمانها انجام می‌گیرد.

بنابراین اولین سنگ‌زیربنای نظام مدیریت عملکرد سازمانی در سازمانهای دفاعی کشور، وجود نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی و یا نظام توافق عملکرد با هدف ایجاد مبنای ارزیابی و مدیریت عملکرد است. در نظام توافق عملکرد، ابتدا باید بر اساس انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان اصلی سازمانهای دفاعی کشور، رسالت، مأموریتها، اهداف و راهبردهای کلان سازمانهای دفاعی کشور و یا هر آن چیزی را که تحت عنوان اسناد راهبردی از آن یاد می‌شود در سطح کلان سازمانهای دفاعی کشور تعریف و تبیین کرد و مورد توافق قرار داد و به دیگر سطوح ابلاغ کرد؛ آن‌گاه بر اساس توافق سطح کلان سازمانهای دفاعی کشور، دیگر سطوح سازمانی سازمانهای دفاعی کشور نیز در زمینه اهداف، مأموریتها و برنامه‌های مربوط خود با رده‌های زیر مجموعه خود به توافق برسند. خروجی نظام توافق عملکرد، فرماندهان و مدیران را قادر خواهد ساخت تا شاخصهای عملکردی را همراستا با اسناد راهبردی سازمان تعریف، و از این طریق بستر اصلی ارزیابی و تحلیل عملکرد دقیق و درست را فراهم کنند؛ از این رو به منظور تحقق ارزیابی و

مدیریت عملکرد سازمانی در سازمانهای دفاعی کشور، طراحی نظام توافق عملکرد یا نظام طرحریزی راهبردی به عنوان اولین قدم در ورود به مدیریت عملکرد خواهد بود.

لایه دوم: فرهنگ سازی و ارتقای عملکردی (توانمند سازی)

همان طور که در نظام آفرینش الهی، پیامبران نقش مربیگری و راهنمایی انسان را در مسیر درست الهی بر عهده دارند در سازمانهای دفاعی نیز باید برای مدیریت بهتر عملکرد سازمانها، توانمندسازی و ارتقای عملکردی کارکنان مورد توجه جدی قرار گیرد.

مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان است و در فرایند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیتهای افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فرد با کارکرد واقعیشان (هماهنگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی های جدید افراد برای هماهنگی با دنیای متحول و پیشرفته است؛ اما تواناسازی کارکنان، راهی اساسا متفاوت برای کارکردن انسانها با یکدیگر است؛ بدین معنی که کارکنان نه تنها برای هر کار، بلکه برای کارکرد بهتر سازمان احساس مسئولیت می کنند. گروه های کار پیوسته برای بهبود عملکرد و کسب سطوح بالای بهره وری با یکدیگر همکاری می کنند. ساختار سازمانها به گونه ای است که کارکنان می توانند برای دستیابی به نتایج مورد نظرشان و آنچه انجام دادنش لازم است، کار کنند نه اینکه صرفا ادای تکلیف کنند (عقلمند و اکبری، ۱۳۸۴).

در فرایند توانمندسازی سعی بر این است تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه کرد توانمندی چیزی نیست که مدیران و رهبران به افراد اعطا کنند؛ بلکه ایجاد زمینه ای است که در آن افراد به قله تواناییهای بالقوه خود صعود، و به نافعترین وجه ممکن تصمیم گیری و اقدام کنند (لامعی، ۱۳۸۲). طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه هایی که مسئولیت پذیری کارکنان را به صورت فردی و گروهی افزایش دهد، به کارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفتهای فردی و گروهی به گونه ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روشهای آموزشی و

پرورشی که شایستگی و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، سبب خواهد شد که از افراد سازمانی، انسانهای توانمند بسازد که در خدمت اهداف قرار گیرند (Armstrong, 1994). با توجه به این مطالب، نقش و جایگاه توانمندسازی کارکنان در اثربخشی مدیریت عملکرد روشنتر می‌شود که در لایه دوم الگوی مدیریت عملکرد سازمانی سازمانهای دفاعی کشور (شکل ۱) نیز به این موضوع پرداخته شده است. لایه دوم الگوی مدیریت عملکرد سازمانی سازمانهای دفاعی کشور، تحت عنوان فرهنگ‌سازی و ارتقای عملکردی، و هدف آن ایجاد زمینه و بستر مناسبی است تا از حداکثر شایستگی‌ها و توانمندیهای افراد در اجرای کارها استفاده کرد. برای رسیدن به این هدف مهم، باید تغییر و تحول سودمندی در سطح رده‌های سازمانهای دفاعی کشور و هم در شایستگی‌های افراد ایجاد شود. با ایجاد تحولات مناسب در مؤلفه‌های سازمانی از قبیل ساختار، سبک فرماندهی و مدیریت می‌توان زمینه مناسبی را فراهم کرد تا به بهبود عملکرد و ارتقای اثربخشی عملکردی رده‌ها منجر شود و از طرفی با ارائه آموزشهای لازم، دانش تخصصی و مهارت‌های افراد را به روز کرد و نوع نگرش و بینش آنان را نسبت به کارها ارتقا داد. این تغییر و تحولات باید پیوسته در سازمانهای دفاعی کشور صورت گیرد به گونه‌ای که تأثیرات آن در عملکرد کلی سازمان محسوس باشد.

لایه سوم: سنجش و ارزیابی عملکرد

همان‌طور که در لایه اول گفته شد با توافق عملکردی که در سطوح مختلف صورت می‌گیرد، مبنای تعریف شاخصهای عملکردی بر اساس اهداف، برنامه‌ها و اقدامات پیش‌بینی شده مربوط به هر سطح ایجاد می‌شود. در لایه سوم، که به سنجش و ارزیابی عملکرد سطوح مختلف مربوط است، باید شاخصهای عملکردی هر سطح تعیین شود و مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد. بر اساس نتایج ارزیابیها و تحلیلها، اقدامات اصلاحی یا تقویتی پیشنهاد می‌شود. ساختارهای بازخوردی مناسب می‌تواند پیشنهادهای فرماندهان و مدیران را در اختیار رده‌های اجرایی قرار دهد و نتایج آن را پس از اعمال در اهداف، راهبردها و یا اقدامات در اختیار فرماندهان و مدیران قرار دهد. میزان تحقق و دستیابی به اهداف تعیین شده، تعیین نقاط قوت و ضعف، اعتبار یا عدم اعتبار

شاخصهای عملکردی، تعیین روند حرکتی و مواردی از این قبیل از جمله نتایجی است که می توان در این لایه بدانها دست پیدا کرد. برخی از الزامات مهمی که در دستیابی به این نتایج نقش دارد، عبارت است از:

- تعریف دقیق شاخصهای عملکردی
- تعیین حد استاندارد یا حد مورد انتظار هر شاخص بر اساس اهداف پیش بینی شده
- اولویت بندی و وزندهی شاخصها
- جمع آوری داده های دقیق و صحیح برای شاخصها
- ارزیابی و تحلیل دقیق و صحیح داده ها و اطلاعات
- تهیه و تنظیم گزارشهای تحلیلی دقیق و صحیح به منظور فرستادن برای فرماندهان و مدیران
- تصمیم گیری و ارائه پیشنهادها و تعریف طرحهای بهبود بر اساس گزارشهای تحلیلی
- کسب اطمینان از اجرای بموقع طرحهای بهبود و اجرایی شدن دیگر پیشنهادها
- با توجه به اینکه مستندات و سوابق قابل توجهی در زمینه شاخصهای عملکردی و دیگر موضوعات مرتبط با مدیریت عملکرد سازمانی در سطوح مختلف سازمانهای دفاعی کشور وجود ندارد، باید از نظر افراد خبره به عنوان اصلی ترین منبع اطلاعاتی استفاده کرد. گروه های خبره مورد نیاز عبارت است از:

- گروه استخراج شاخصهای عملکردی و تعیین حدود استاندارد و وزندهی
- گروه جمع آوری داده ها و اطلاعات
- گروه تحلیل و ارزیابی داده ها و اطلاعات
- گروه تصمیم گیری و ارائه پیشنهادها و طرحهای بهبود
- گروه نظارتی طرحهای بهبود

۳- ویژگیهای اصلی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی سازمانهای دفاعی کشور

با توجه به وضعیت حاکم بر سازمانهای دفاعی کشور و مأموریت های تعریف شده برای آنها، مدیریت عملکرد سازمانی این نوع از سازمانها باید از ویژگیهای اصلی زیر برخوردار باشند:

- ۱- بر پایه انتظارات و خواسته‌های ذی نفعان (مأموریت‌گرا و تهدید محور)
- برای ارزیابی درست باید به شرایط محیطی توجه شود (۶۹/۲/۲۲).
- در ارزیابی واقعی و درست، حتما باید علاوه بر حجم کار، نتایج و دستاوردهای آن نیز مورد محاسبه قرار گیرد (۸۳/۶/۱۰).
- شناخت نقاط قوت و ضعف لازمه ارزیابی درست از وضع موجود است (۸۲/۴/۷).
- در ارزیابی درست، حتما باید عوامل تاریخی، موانع موجود و حجم تلاشهای دشمن در مسیر کار فرد و سازمان را هم مورد توجه قرار داد (۸۷/۲/۱۴ و ۹۰/۴/۲۰).
- ۲- استفاده از توانمندی مدیریتی و اجرایی تمامی رده‌ها واحدهای سازمانهای دفاعی کشور
- ارزیابی و سنجش علاوه بر افراد اندیشمند و متعهد و با اخلاص به مجموعه‌ای ساختاری نیاز دارد (۶۸/۶/۲).
- با توجه به تنوع مأموریتی و گستردگی جغرافیایی سازمانهای دفاعی کشور، امکان طراحی و اجرای مدیریت عملکرد به صورت متمرکز وجود ندارد؛ بنابراین هم در مرحله طراحی و هم در مرحله اجرای مدیریت عملکرد، باید از تمامی ظرفیتهای سخت افزاری و نرم افزاری زیر مجموعه‌های سازمانهای دفاعی استفاده شود. این موضوع باعث خواهد شد که نوعی یادگیرندگی سازمانی در تمامی سطوح مختلف این سازمانها ایجاد گردد.
- ۳- چند سطحی بودن مدیریت عملکرد و حاکمیت تفکر سیستمی در اجرای مدیریت عملکرد
به دلیل ساختار سلسله مراتبی بخش دفاعی کشور، افزایش توان سطوح مختلف سازمان در مدیریت عملکرد از مهمترین دستاوردهای نظام مدیریت عملکرد سازمانی در سازمانهای دفاعی کشور است. برای این منظور لازم است هر یک از فرماندهان سطوح مختلف با مشارکت کارشناسان خود، نظام مدیریت عملکرد سازمانی مجموعه خود را اجرا کنند. در صورتی که عملکرد اجزای مختلف بر اساس توافق عملکرد صورت گرفته در سطح بالاتر انجام شده باشد، برآیند کلی عملکرد در جهت تحقق رسالت و مأموریت اصلی سازمان خواهد بود که این مهم نیازمند نگاهی راهبردی و نظام‌مند به موضوع عملکرد از بالاترین تا پایین‌ترین سطوح سازمانی است.

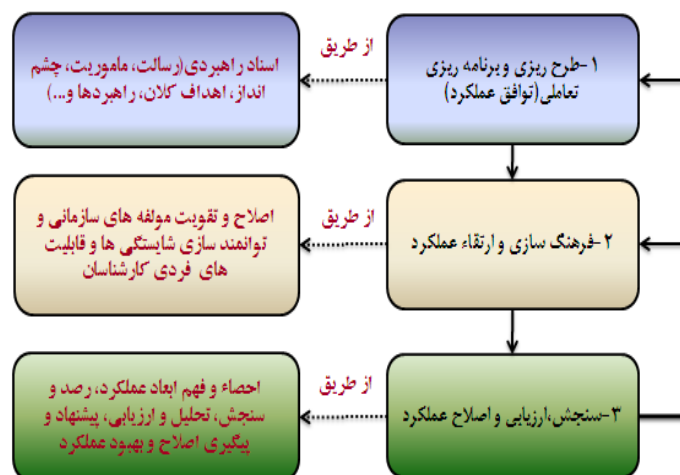
نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به تنوع و حساسیت زیاد مأموریتی سازمانهای دفاعی، فرماندهان و مدیران این سازمانها نیازمند پاسخگویی دقیق و بموقع در برابر انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان هستند و همواره باید متناسب با موقعیت متغیر محیطی، اهداف، راهبردها و برنامه‌ها و اقدامات خود را اصلاح یا تقویت کنند. دستیابی به این هدف مهم امکانپذیر نخواهد بود مگر با طراحی و ایجاد ساز و کارهایی که بتواند در چارچوب مشخص و معینی، اطمینان بخش تحقق مأموریتها و اهداف کلان سازمانی باشد. در واقع مدیریت عملکرد به دنبال تأثیر در سطوح مختلف سازمان است که این کار از مرحله طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی آغاز می‌شود و پس از سنجش عملکرد فردی و سازمانی با بهسازی عملکرد فردی و سازمانی پایان می‌یابد. از طرفی ایجاد بستر مناسب در سازمان از طریق اصلاح مؤلفه‌های سازمانی و توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌های فردی، پیوسته، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و تحقق اهداف و راهبردهای سازمان را در کوتاهترین زمان ممکن به دنبال خواهد داشت. در این راستا طراحی نظامهای مرتبط با عملکرد سازمانی و اجرای آنها در سطوح مختلف سازمانهای دفاعی در بهبود عملکرد سازمانی نقش مهمی خواهد داشت. نتایج اصلی مورد انتظار از نظامهای پیش‌بینی‌شده در الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی به شرح این است:

جدول ۲: نظامهای مدیریت عملکرد سازمانی و نتایج اصلی آنها

ردیف	نظام	نتایج اصلی
۱	طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی (توافق عملکرد)	تعریف و تولید اسناد راهبردی شامل رسالت، مأموریت، چشم‌انداز، اهداف کلان و راهبردها در سطوح مختلف سازمان
۲	فرهنگ‌سازی و ارتقای عملکرد	اصلاح و تقویت مؤلفه‌های سازمانی و توانمندسازی شایستگیها و توانمندیهای فردی کارشناسان
۳	سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانی	شناسایی نقاط ضعف و موارد قابل بهبود و پیشنهاد اصلاح آنها

این نظامها باید همزمان، دائمی، پویا و فعال باشد و در چرخه‌های هدفمند، طراحی و اجرا شوند؛ بنابراین چرخه مدیریت عملکرد سازمانهای دفاعی کشور بر اساس الگوی مفهومی ارائه شده به شکل ذیل پیشنهاد می‌گردد:



شکل ۲: چرخه مدیریت عملکرد سازمانی

مطابق با چرخه مدیریت عملکرد سازمانی، مبنای سنجش و ارزیابی عملکرد، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی تعاملی (توافق عملکرد) است. تا وقتی اهداف و راهبردهای کلان سازمان و برنامه و اقدامات لازم برای تحقق این اهداف تعریف و پیش‌بینی نشده باشد، امکان ارزیابی درست و صحیح نخواهد بود. جنبه‌ها و ابعاد عملکردی بر مبنای اهداف، راهبردها و برنامه‌ها قابل شناسایی است و الزامات لازم اجرای دقیق آنها نیز باید تعیین شده باشد. با تقویت و ارتقای مؤلفه‌های سازمانی و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، زمینه‌سازی مناسب اجرای هر چه بهتر اهداف و برنامه‌ها به وجود می‌آید و بهبود عملکرد سازمانی را موجب خواهد شد.

الگوهای سنجش و ارزیابی عملکرد، مبنای شناسایی و تعریف ابعاد عملکردی است و در تبدیل خروجیها و نتایج طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی به شاخصهای عملکردی نقش مهمی دارد. در سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانی، شاخصهای عملکردی در اندازه‌گیری عملکرد و تعیین وضعیت سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و با استخراج ابعاد و جنبه‌های عملکردی سازمان، تعریف و تولید شاخصهای عملکردی امکانپذیر می‌گردد، اما همان‌گونه که بیان شد برای تعیین ابعاد عملکردی، باید الگوی ارزیابی مناسبی که با وضعیت و فرهنگ سازمانی سازگاری داشته باشد، انتخاب گردد.

طراحی و اجرای دقیق و هدفمند نظامهای مرتبط با الگوی پیشنهادی در سطوح مختلف سازمانهای دفاعی، اولاً نیازمند توجه و اهتمام بیشتر فرماندهان و مدیران سازمانهای دفاعی در این زمینه است و ثانیاً بررسیها و مطالعات دقیقتری را به منظور انطباق و سازگاری با وضعیت سازمانی می‌طلبد.

کتابنامه:

الف) منابع فارسی

۱. الوانی، س. م. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد در نگاه فرا سازمانی، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. تهران: مرکز همایش‌های علمی جهاد دانشگاهی.
۲. بیگ زاد، جعفر و همکار (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، کار و جامعه، ص ۵۰.
۳. تولایی، روح اله (۱۳۸۶). رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمانها، دومهنامه توسعه انسانی پلیس، ص ۹.
۴. جعفری، احمد (۱۳۹۰). مدیریت و ارزشیابی عملکرد، مرکز مطالعات و تفکر راهبردی سپاه، تهران.
۵. چنگیز والمحمدی و همکار (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک BSC. فصلنامه مدیریت: ۷۲.
۶. حاجی جباری، علیرضا؛ سرآبادانی، مهدی (۱۳۸۶). راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۷. داریانی، محمد علی و همکار (۱۳۸۶). رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد، سومین کنفرانس مدیریت عملکرد، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۸. رفیع زاده، علاءالدین (۱۳۸۶). استقرار نظام‌های نوین مدیریتی. سمینار وزارت علوم.
۹. زنجیرچی، سید محمود (۱۳۸۵). بررسی کارایی نظام ارزشیابی کارکنان دولت با رویکرد مدیریت اسلامی. سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.

۱۰. امام خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰). حدیث ولایت. لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر انقلاب اسلامی. تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
۱۱. ستاری فرد، احسان (بدون تاریخ). چرایی و چگونگی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های تعمیرات و بازسازی. سومین کنفرانس ملی نگهداری و تعمیرات.
۱۲. سودمند، روزبه و همکاران (۱۳۸۶). توانمندسازی منابع انسانی گامی بلند در اجرای اثربخش مدیریت عملکرد. سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
۱۳. سهرابی، روح اله و همکاران (۱۳۸۶). بررسی و تحلیل نظام ارزیابی دستگاه‌های اجرایی کشور. سومین کنفرانس مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۱۴. شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۸). الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت محور. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع): ۵۷.
۱۵. شیدایی، فرهاد (۱۳۸۶). مدیریت مبتنی بر عملکرد. سومین کنفرانس مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۱۶. علیرضا میرصادقی و همکاران (۱۳۸۱). دستورالعمل علمی - اجرایی استقرار نظام مبتنی بر مدیریت عملکرد. مؤسسه تحقیق و توسعه پژوهشگران سلامت.
۱۷. فرهادی، سیدمحمد (بدون تاریخ). الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌های تحقیق و توسعه ایران و چالش‌های نوین فراروی آن، Archive of SID.
۱۸. قدرتیان، ج. (۱۳۸۳). طراحی مدل جامع ارزیابی عملکرد و رتبه بندی شرکتها. فصلنامه مدیریت: ۱۰۹.
۱۹. محمدبیگی، یزدان (۱۳۸۵). همسویی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات از طریق کارت امتیازی متوازن "BSC". اولین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.

۲۰. میرزاصادقی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۱). دستورالعمل علمی - اجرایی استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد، مؤسسه تحقیق و توسعه پژوهشگران سلامت - گروه مشاور TUV Academy.
۲۱. یارمحمدیان، محمدحسین (۱۳۸۴). بررسی چهار مدل مدیریت عملکرد در سیستم بهداشت و درمان. فرایند مدیریت و توسعه. ۱۹.
۲۲. پژوهشکده تحقیقات اسلامی (۱۳۹۰). درآمدی بر شایستگی‌های پاسداری، خودارزیابی و محاسبه نفس. انتشارات زمزم هدایت.

ب) منابع خارجی و وبگاهها

1. Armstrong, M. (1994). Performance Management.
2. Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems. Management Accounting Research , 263-282.
3. Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance management: Towards performance management. Computers In Industry , 663-680.
4. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and employee engagement. Human Resource Management Review , 123-136.
5. leeuw, S. d., & van den berg, J. P. (2011). Imprving oprational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. Journal of Oprations Management , 224-235.
6. Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership:Prespectives of management and employees. Production Economics , 39-51.