

شاخص های کلیدی عملکرد و سنجش نت

نام و نام خانوادگی: سرهنگ ۲ علیرضا خسروانی

چکیده :

نیل به اهداف و پیشرفت در کار و نیاز به آگاهی از موقعیت و چگونگی عملکرد و سنجش اثربخشی نت نقش و جایگاه شاخص های کلیدی نت را در جهت اهداف به نحو صحیح و مطلوب تعیین می نماید . عملکرد و سنجش لازمه تعیین شاخص های استاندارد و همچنین راهبردی نمودن اثر بخشی و بهبودی تمام کوشش هایی است که از این طریق در کنار حجم تولیدات و ارائه خدمات و تحولات بصورت مدیریت کنترل ایفای نقش می نماید .

بدیهی است شاخص های کلیدی عملکرد و سنجش نت دائما همراه با حرکت تحولات صنعتی- تکنولوژیکی هدفهایی که دارای جنبه های ویژه اجرایی یا استراتژی ها که سازمان ها ماموریت کلی آنها را در اهداف کل مشخص می نمایند ، معیار های سنجش آن را نیز دارای تغییر و تحول می نماید . با توجه به نیازهای هدف و استراتژی طرح ریزی مجدد و تلاش نهایی برای رسیدن به تضمین بیشتر بیان ارزش ها و فلسفه وجودی عملکرد ، سنجش واقعی فعالیت ها تقویت احساس مسئولیت تخصصی ، تعیین رابطه های معقول سیستمی باتولید عرضه ، مواد اولیه و تقاضا نیز ضروری است .

۱- مقدمه :

در تعیین هدف عملیات نت آنچه را که باید از طریق اقدامات و عملیات به آنها دست یابیم تعیین می کنند و اینکه نت واقعا به چه کار مشغول است مشخص می نماید. معمولا هدف عملیاتی در قالب دستاوردهای قابل سنجش و اندازه گیری بیان و در کوتاه مدت تامین می شوند.

این هدف ها در نت عبارتند از : عملکرد کلی نت- فعالیت های یک زیر سیستم- نگهداری- تطبیق فعالیت نت و تغییرات و فعالیت های تولیدی- مرز گستری فعالیت نت در مسیر و جهت تصمیمات روزانه و فعالیت های درون سازمانی نت با هدف های خاص مربوط به کارهای اساسی .

۱-۱ هدف :

عملکرد و سنجش نت و شاخص های کلیدی آن نشان دهنده عملکرد کلی سازمان نت در امکان سود آوری بر حسب سود خالص- رشد و حجم تولید- افزایش طول عمر اقلام در یک دوره زمانی معین می باشد حجم فعالیت نشان دهنده عملکرد کلی نت است .

برای منابع سازمانی هدف هایی چون خرید و تهیه مواد مورد نیاز و تامین مالی از محیط و همچنین یافتن منابع ارزان تر و همچنین مدیریت تغییر مداوم رویکرد در محل تلاقی محدوده افراد- محصول و فرآیندها- رشد و پیشرفت از اهمیت بالایی برخوردار است که شاخص های کلیدی عملکرد و سنجش مداوم نت نقش موثری در ایفاء آنها دارد. شاخص های کلیدی عملکرد همه عناصر سیستم (افراد- فرآیندها و محصول) را قادر می سازد که در شرایط فشار محیطی رشد و پیشرفت نمایند.

رشد افراد شامل (مهارتهای جدید- ارتباطات بهتر- ناسازگاری کمتر- راندمان بالاتر- ترمیم) و فرآیندها شامل (بهبود مداوم وضعیت- محاسبه اثر تغییر فرآیندها روی افراد) و محصول شامل (تحویل سریع تر و بهتر- ارزان تر یا با ابداعات بیشتر) بوده و قابلیت حضور در بازار را برای شرکت ها و کارخانجات سازنده محصول بهبود می بخشد. همچنین شاخص های کلیدی عملکرد و سنجش آنها در نت در ایجاد رویکرد یکپارچه مدیریت تغییر برای رشد سازمانها و شرکت ها نیاز است. برای حصول رشد و پیشرفت سازمان ها باید به افراد- فرآیندها و زیر ساخت های فرهنگی نیز توجه نمود. مدیریت تغییر مداوم به سازمان ها می آموزد که از اشتباهات خود و سنجش عملکرد، درسی جدید آموخته و تلاش نمایند با سنجش عملکرد نت در فضای تجاری امروزی برای صنعت و تکنولوژی ها و نیروی انسانی بعنوان ابزاری توانا و سرنوشت ساز باقی مانده و در میادین مبارزه تجاری آینده موسسات فنی و مهندسی، تولیدی، خدماتی و صنعتی باقی بماند.

فصل اول

۲- بررسی استراتژی کلیدی عملکرد و هدف های سازمانی نت

۲-۱ تعریف استراتژی کلیدی عملکرد

طراحی سازمان نت یعنی مدیریت و اجرای برنامه های استراتژیک و نقش اساسی در تئوری سازمان باید هدف های ویژه اجرایی یا همان استراتژی ها را ارائه نماید تا بدان وسیله شیوه ای که سازمان مأموریت کلی را به انجام می رساند مشخص شود رهبری سازمان استراتژیک، شکل ساختاری- تکنولوژی اطلاعات- سیستم های کنترلی- نوع تکنولوژی تولید و سیاستهای مربوط به منابع انسانی فرهنگ و رابطه سازمانی با سایر سازمانها را در ابعاد تغییرات ساختار سازمانی - تکنولوژی در بر می گیرد. این بدان معنی است که اغلب استراتژی ها در درون ساختار نت کنونی تعیین می گردند که به گونه ای طرح و هدف ها و استراتژی را نیز محدود می کند. استراتژی و هدف های جدید نت با توجه به نیازهای محیطی فعالیت تعیین و انتخاب می گردند و سپس مدیریت عالی سازمان نت درصدد بر می آید تا برای رسیدن به این هدف طرح ریزی مجدد نماید.

۲-۲- مدیریت ارشد نت هدف ها و استراتژی ها و طرح سازمانی را تهیه و تدوین می کند و می تواند بر اثربخشی سازمان نت اثرات بسیار زیاد بگذارد.

لازم به یادآوری است که هدف ها یا استراتژی کلیدی عملکرد ثابت نیستند و کسی هم آن را بر سازمان تحمیل نمی کند مدیریت عالی سازمان و مدیریت رده میانی نت باید برای واحدهای تحت نظر خود هدف ها را تعیین و توانایی آنها در این مورد می تواند موقعیت ها را تضمین نماید. برای تأمین هدف ها و استراتژی کلیدی عملکرد نت بر آنیم تا درباره مفهوم هدف ها و استراتژی سازمان نت بیشتر بحث کنیم و راه های گوناگون در رابطه با ارزیابی اثربخشی عملکرد و سنجش نت در همین مقاله مختصر ارائه دهیم.

۲-۳- مأموریت

معمولاً هدف های کلی سازمان نت را مأموریت Mission می نامند. مأموریت بیان کننده ارزش ها و فلسفه وجودی سازمان نت است. از جمله مدیریت تغییر مداوم استراتژی که شامل طرح می باشد وسیله اجرایی است که روی بهبود و تعویض مواردی که مدیریت تغییر مداوم روی آنها کار می کند تمرکز دارد و یک برنامه سیری بسوی توسعه و نوآوری دارد مأموریت در این برنامه به افراد سازمان نت می آموزد که استراتژی مدیریت تغییر مداوم را اجراء کنند.

۲-۴- هدف های عملیاتی

ما در سازمان نت بر این باوریم که محصولات و خدمات ما موجب غنا و تعالی زندگی مردم می شود و روابط بین انسانها و سیستم های صنعتی و تکنولوژیکی و فن آوری ها و صنایع تولیدی تکنولوژیکی تقویت می گردد. کلید عملکرد در دست خلاقیت و کیفیت عالی محصولات و خدمات است. ما در اصول و به هنگام تولید محصول و ارائه خدمات به این ویژگی ها پای بند هستیم. تردیدی نیست که عملکردها بسیار مورد توجه است ولی ما آن را هدف نهایی نت تعیین نمی کنیم و آنها تنها وسیله ای برای تأمین هدفی گسترده تر می شناسیم. بهترین بودن در همه زمینه ها احساس مسئولیت اجتماعی دائم و این باورها و ارزش ها تعیین کننده استراتژی بنیادین نت نوع رفتار و تعیین کننده نوع روابط است که با عرضه کنندگان مواد اولیه ، مشتریان و جامعه برقرار می کنیم.

۲-۵- استراتژی های سازمانی نت

استراتژی - Strategy - عبارت است از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً جهت تأمین هدف های نت ضد و نقیض هستند. برخی هدف ها را در نت مترادف استراتژی می دانند ولی با توجه به مقصودی که ما از این مقاله داریم این است که هدف مشخص می کند که نت تعیین کننده شیوه استراتژی رسیدن است. استراتژی برای تأمین چنین هدفی در برگیرنده مسایلی چون رابطه تولید و عرضه ، روشها جهت دستیابی به هدف ، الگو ، رقابت ، و تأمین صحنه رقابت کارساز می باشد . مدیران می کوشند استراتژی هایی را برای نت تدوین کنند که در خور عوامل محیط (خارجی و داخلی) باشد .

۲-۶- استراتژی رقابتی

الف) ویژگی نت در این استراتژی کاهش هزینه و اعمال کنترل بسیار شدیدتر و بکارگیری روش های عملیاتی استاندارد و بکارگیری تکنولوژی ساده در فرآیند تولید و همچنین بکارگیری سیستم های بسیار عالی توزیع و کاهش هزینه ها ، سرپرستی مستقیم ، دادن اختیارات محدود به کارکنان نت و اخذ گزارشات پیاپی و مفصل جهت اعمال کنترل است .
ب) استراتژی دیگر متمایز ساختن محصول و بکارگیری ساختار ارگانیک به گونه ای که بین دوایر هماهنگی بسیار زیاد وجود داشته باشد . تشویق و ترغیب و خلاقیت و تحقیقات اصولی نت در افزایش توانایی های بازار یابی محصولات و افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا می باشد .
* ویژگی نت در این استراتژی می تواند ترکیبی از سیاست های بالا در جهت هدف های مشخص استراتژیک داشتن انعطاف پذیری و ارائه خدمات به مشتری و افزایش وفاداری مشتریان نسبت به محصولات و اختیارات بیشتر به کارکنان نت جهت تماس و تأمین نیازهای واقعی باشد .

ج) استراتژی دیگر نت تمرکز (Focus strategy) یعنی تمرکز بر نوعی خاص از محصول سازمان است که باعث می شود شرکت در چنین بازاری متمرکز شده و کارا تر در یک محصول پیشرفت کند .

۲-۷- استراتژی برای سازمان موفق نت

استراتژی که نت برای رویارویی با عوامل محیط خارجی و داخلی در نظر می گیرد باید ویژگی های خاصی را تعیین کند که موفقیت شرکت ها یا سازمان ها را در بلند مدت تضمین کند . قدرت اثربخشی کنونی در سازمان یا شرکت بازتابی از یک سلسله تغییرات است که در حوزه تفکری غالب در واکنش نسبت به تغییرات رخ می دهد . انعطاف پذیری نت- سرعت واکنش نسبت به تغییرات و توجه به پدیده های جدید مهندسی مجدد و طرح ریزی مجدد شرکت ها اهمیت زیادی دارند . گرایش استراتژیک نت ، مدیریت عالی نت ، طراحی سازمان نت ، فرهنگ سازمانی نت را در شرایط پیچیده ای از عمکردها قرار می دهد . تعصب نسبت به عملکرد ، تمرکز بر ارزش های اصلی ، کار آفرینی ، کانون توجه ، واکنش سریع ، تماس با مشتری ، ایجاد جو قابل اعتماد ، دیدگاه های بلند مدت و بهره وری از مجرای کارکنان نت از جمله عواملی است که در اثر بخشی نت نقش دارند.

۲-۸- اثر بخشی سازمان نت

اثر بخشی EFFECTIVENESS سازمان نت عبارت است از درجه یا میزانی که نت می تواند به هدفهای مورد نظر خود نایل شود . اثر بخشی نت بصورت ضمنی در برگرنده تعداد زیادی از متغیرهاست . هنگام تعیین اثر بخشی نت حدود یا میزانی که در هدفهای چندگانه (رسمی و عملیاتی) تأمین شده اند سنجیده و اندازه گیری می شوند و مورد قضاوت قرار می گیرند . واژه کارایی EFFICIENCY در نت مفهوم محدود تری دارد و در رابطه با فعالیتهای درونی نت مورد استفاده قرار گیرد . * کارایی نت عبارت است از : مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می توان آنرا برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد . اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگری با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد می گویند کارایی بیشتری دارد . در برخی از سازمانها کارایی به اثربخشی منجر می شود . و در برخی از موارد هیچ رابطه ای بین این دو وجود ندارد . برای بخش عملکرد سازمان ، شاخص ها و روشهای متعددی است که نت می تواند هر یک از مقیاس متفاوت از اثربخشی را بدست آورد . برای ارزیابی عملکرد و تأمین هدف اجرای استراتژی و تعیین معیارهای استاندارد نت نقش موثری دارد و تعیین شاخص کیفیت خدمات یکی از موارد مهم نقش نت می باشد .

۲-۹- نقش رویکردها برای سنجش اثربخشی نت

معمولاً در سنجش یا اندازه گیری اثربخش نت بخش های مختلف مورد توجه قرار می گیرند. سازمانها منابع مورد نیاز خود را از محیط می گیرند آنها را بصورت محصول در می آورند و به محیط برمی گردانند .

برای سنجش یا اندازه گیری اثر بخش سازمان نت می تواند با استفاده از روش مبتنی بر هدف Goal Approach به جنبه های محصول یا تولید سازمان توجه نماید همچنین روشن می سازد سطح تولید مورد نظر سازمان به هدفهای مورد نظر و هدفهای مورد انتظار نزدیک یا دور می شود . نت می تواند برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر تأمین منابع SYSTEM RESOURCE APPROACH به نقطه آغاز فرایند تولید سازمان توجه نموده و آن را برای ارائه عملکرد بسیار خوب منابع لازم بصورت موثر تأمین نماید . همچنین نت می تواند با استفاده از روش مبتنی فرآیند

درون INTERNAL PROCES APPROACH به فعالیتهای درون سازمان ها نیز توجه نموده وبا استفاده از شاخص های کارایی و سلامت درون سازمان اثر بخشی سازمان را اندازه گیری نماید .

۲-۱۰- روش مبتنی بر تأمین هدف نت

شاخص های کلیدی عملکرد و سنجش نت با استفاده از روش مبتنی بر تأمین هدف حیطه فعالیت سازمان را شناسایی و مشخص می نماید و آنگاه میزان هدف های تأمین شده را اندازه گیری می نماید . این یک روش منطقی است زیرا سازمان ها همواره در تلاش هستند تا به سطح یا میزان معینی از تولید ، سود ، یا جلب رضایت مشتری دست یابند . در اجرای این روش میزان پیشرفت در جهت تأمین هدف ها اندازه گیری می شود .

* شاخص ها

شاخص های کلیدی عملکرد هدف های عملی از جمله عوامل مهمی هستند که در روش مبتنی بر تأمین هدف نت مورد توجه قرار می گیرند . اگر سعی شود از هدف های عملی و نه هدف های رسمی استفاده شود نتایج بسیار بهتری بدست خواهد آمد ، چون هدف های رسمی انتزاعی هستند و سنجش و اندازه گیری آنها مشکل است . هدف های عملی نشان دهنده فعالیت هایی هستند که سازمان واقعا آنها را انجام می دهد . مثلا برای نمونه اهداف شرکت های آمریکایی در سال ۱۹۷۹ شامل سود آوری ، رشد ، سهم بازار ، مسئولیت اجتماعی ، رفاه کارکنان ، کیفیت محصول و خدمات ، تحقیق و توسعه ، تنوع بخشیدن ، تولیدات ، کارآیی ، ثبات مالی ، حفظ منابع ، توسعه مدیریت در درصدهای مختلف تعیین شده است . در این فرآیند سود آوری ۸۲٪ و رشد ۸۲٪ و سهم بازار ۶۶٪ بعنوان شاخص های کلیدی عملکرد در روش مبتنی بر تأمین هدف نت مورد ملاحظه می باشد .

* کاربرد

شاخص های کلیدی عملکرد نت در شرکت های تولیدی نیز دارای کاربرد می باشد زیرا معمولا تعیین هدف های عملی و اندازه گیری چندان ساده نیست . مسائلی چون شاخص های ذهنی و عینی در محاسبه و تأمین هدف های چندگانه همواره آسان نمی باشد . مثلا در بحث تحویل بموقع محصول (حفظ کیفیت بالا ، انجام کار طبق جدول زمان بندی) مساله مهمی است که باید به هنگام اندازه گیری و کاربرد تعیین کرد ، همچنین شاخص های کمی نت بهترین اطلاعات را برای سنجش و اندازه گیری هدف تأمین می نماید که این امر می تواند مدیران ارشد را متکی بر اطلاعات و قضاوت شهودی قرار دهد . بهمین لحاظ کاربرد شاخص های کلیدی توان سازمان را در تأمین هدف هایش یاری می دهد .

انجام محاسبات در فرآیند ارزیابی نت تاثیرات مثبتی بر قسمت های آزمایشی جهت تعیین کمی و کیفی می گذارد . مقیاس های عملکرد مرئی و محسوس کار مشکلی است و به همین دلیل ضروری است که اثربخشی کلی نت مورد محاسبه قرار گیرد . ارقام مربوط به عملکرد موجود در محل اندازه گیری ترسیم و نمایش داده شوند و همچنین بهبود اثربخشی کلی را که معمولا با اجرای TPM همراه است می توان مستقیما به درآمد حاصل از کارکرد ربط داد و می توان صرفه جویی های واقعی را محاسبه کرد . کاربرد شاخص های کلیدی عملکرد و سنجش نت از طریق محاسبه اثربخشی کلی می تواند به ارقام صرفه جویی تبدیل و تفسیر گردد .

* بنابراین مقیاس های عملکرد کاملا مرئی شاخص های بسیار ضروری است که از اجزای فعالیت های TPM در یک قسمت حکایت می کند و باید آنها را به ارزیابی شخصی مدیریت صف در هر قسمت ربط داد .
* دستیابی به اهداف همه کارکنان نت براساس موارد ذیل سنجیده می شود :

- ۱- بهبود اثربخشی .
- ۲- تعداد بهبودهای حاصل شده از زمان کاربرد و همچنین تاثیرات میزان آموزش ها و مهارت های کسب شده تا این مرحله
- ۳- بهبود محیط فعلی و محیط فعالیت نت .

۲-۱۱- روش مبتنی بر تامین منابع نت

بر اساس این روش نت به بخشهای مصرف یا ورودی مواد اولیه از محیط و مرحله تبدیل توجه می نماید . اساس این فرض در تحصیل و تامین منابع مورد نیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی است تا نت بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند. چون سازمان ها باید منابع ارزشمند و کمیاب را از سایر سازمان ها بگیرند از دیدگاه سیستمی اثربخش سازمان به این صورت تعریف می شود . توانایی سازمان یا شرکت در بهره برداری از محیط خود و در راه تحصیل و تامین منابع ارزشمند و کمیاب می باشد .

* شاخص های نت در روش مبتنی بر تامین منابع

اثربخشی نت در این روشها بوسیله شاخص سنجیده می شود که سازمان می تواند بدان وسیله منابع مورد نیاز را تامین و سیستم سازمانی خود را حفظ کند. در این روش شاخص های کلیدی عملکرد و سنجش نت از این قرارند :

- ۱- توان سازمان یا شرکت از بهره برداری از محیط و تامین منابع کمیاب و ارزشمند .
- ۲- توان سیستم نت و تفسیر از ویژگیهای واقعی محیط درونی و خارج .
- ۳- حفظ فعالیت های روزانه در داخل سیستم و زیر سیستم ها در حالت استاندارد واقعی .
- ۴- توان سیستم نت در ارائه خدمات و واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد .

* کاربرد نت در روش مبتنی بر تامین منابع

در زمانی که نتوان به شاخص های دیگری از عملکرد نت دست یافت روش مبتنی بر تامین منابع مفید واقع خواهد شد . نتوان نت در شرایط بازدهی یا کارایی درون سازمان بسیار مشکل مورد اندازه گیری قرار می گیرد. همچنین تامین منابع کمیاب و ارزشمند از جمله شاخص های کلیدی و عمده ای است که برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی نت مورد استفاده قرار می گیرد . اگر در سنجش اثربخشی نت شاخص دیگری وجود نداشته باشد روش مبتنی بر تامین منابع نیز مفید واقع خواهد شد ولی این روش هم بدون نقاط قوت و ضعف نیست.

چون نتوان سازمان و یا شرکت در تامین منابع به اندازه شیوه استفاده کردن و بهره مند شدن از آنها اهمیت ندارد ، لذا اگر کاربرد روش های دیگر میسر نباشد این روش مفید واقع می گردد زیرا تحصیل و تامین منابع ارزشمند یکی از شاخص های کلیدی موفقیت نت بشمار می آید .

۲-۱۲- روش مبتنی بر فرآیند درونی نت

در این روش اثربخشی نت یعنی میزان سلامت و کارایی عملکرد یک سازمان یا شرکت در فرآیند درونی بصورت یکپارچه و هماهنگ ، به گونه ای که استاندارد سازی را مهیا سازد . در این شرایط نت باعث بهره وری به بالاترین حد ممکن

شده و در اجرای این روش رکن اصلی آن بر پایه کار گذاشته می شود. کار در این شرایط با منابع موجود خود محاسبه شده و این اقدام نت را بصورت سلامت درون سازمانی و کارآیی مطرح می سازد.

* شاخص های نت در روش مبتنی بر فرآیند درونی

بهترین نمونه این روش الگوهایی است که نت را در رابطه با روش مبتنی بر روابط انسان و ماشین ارائه می نماید. بحث منابع انسانی در نت و تعیین شاخص های کلیدی عملکرد و سنجش نت اهمیت بسزایی دارد. از طرفی جنبه های فرهنگ سازمان و اثربخشی نت برمساله اهمیت فرآیندهای درونی نت نیز پافشاری می نماید. علائم یک نت کارآ از این دیدگاه بشرح زیر است:

- ۱- وجود یک فرهنگ قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان.
 - ۲- روحیه همکاری و وفاداری به گروه و کارگروهی.
 - ۳- اعتماد و اطمینان و تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان نت و مدیریت سازمان.
 - ۴- تصمیم گیری در کنار منابع اطلاعاتی، صرف نظر از اینکه منابع اطلاعاتی در کجای نمودار نت قرار گرفته باشند.
 - ۵- وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور نت.
 - ۶- دادن پاداش به مدیران نت متناسب با عملکرد رشد و توسعه.
 - ۷- رابطه متقابل بین سازمان و اجزای آن و حل مسائل و تضادهایی که در اجرای طرح ها وجود دارد.
- محاسبه کارآیی اقتصادی شاخص دیگری است که برای اندازه گیری اثربخشی فرآیند درونی نت از آن استفاده می شود.

درسنجش کمی کارآیی شناسایی هزینه های داده ها (I) فرآیند تبدیل (T) و ستادها (O) نخستین گامی است که در اجرای این روش ها باید برداشت و پس از آن برای محاسبه یا ارزشیابی جنبه های مختلف عملکرد نت این متغیرها را در هم می آمیزیم یا ادغام می کنیم O/I مهم ترین شاخص هایی است که کارایی نت را نشان می دهند.

کاربرد نت در روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان

این روش از این جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه گیری اثر بخشی نت در سازمان از منابع موجود به صورتی کارا استفاده می گردد و فعالیتهای درون سازمان نیز بصورت موزون و هماهنگ صورت می گیرد. اهمیت منابع انسانی- رقابت روشهای مدیریتی - فرهنگ مساعد سازمانی از اجزای اصلی ومهم تشکیل دهنده اثر بخشی نت در این روش می باشند.

* برای محاسبه عملکرد نت می توان از روش مبتنی بر کارایی استفاده نمود تا شرکت یا سازمان بتواند هزینه تولید را کاهش دهد.

این روش اندازه گیری نیز بدون عیب نبوده و کاستی هایی دارد. در اجرای این روش نمی توان رابطه کل تولید و نت را با محیط خارجی ارزیابی کرد زیرا بسیاری از اقلام مصرفی و فرآیندهای درون سازمانی را نمی توان بصورت کمی تعیین نمود. این روش مبتنی بر فرآیند درون سازمانی نیز همانند بسیاری از روش های دیگر که با استفاده از آنها اثر بخشی نت سازمان را اندازه گیری می کنند نکات مثبتی هم دارد که ما باید بدانیم کارایی سازمان دارای دیدگاه محدودی از اثر بخشی ارائه می نماید.

۳- رویکرد نوین برای شاخص‌های کلیدی عملکرد و سنجش نت

سنجش نت و اندازه‌گیری عملکرد اثر بخشی آن در هر یک از سه روش (مبتنی بر هدف- مبتنی بر تامین منابع- مبتنی بر فرآیند درونی) چیزهای برای گفتن دارند. به تازگی برای سنجش نت و اندازه‌گیری آن در اثر بخشی سازمان از روش ترکیبی استفاده می‌شود. در اجرای روش مزبور به این مساله توجه می‌گردد. که سازمان کارهای گوناگون انجام می‌دهد و به نتایج مختلف می‌رسد. در این روش‌ها چندین شاخص اثر بخش (کلیدی) در یک چارچوب منحصر به فرد ادغام می‌شوند. آنها عبارتند از: روش مبتنی بر تامین رضایت و روش مبتنی بر ارزش‌های رقابت.

۳-۱- روش مبتنی بر تامین رضایت در نت

در یکی از روش‌های پیشنهادی با توجه به استانداردهای نت چندین فعالیت مختلف در هم ادغام می‌شوند. در این حالت ممکن است نت بعنوان گروه ذینفع (Stakeholder) خارج از سازمان یا سازمان دیگری باشد که در عملکرد نت سازمان نقش و سهمی دارد. تعمیرکاران- عرضه کنندگان مواد اولیه- کارکنان - صاحبان شرکت از جمله افراد و گروه‌های ذینفع نت بشمار می‌روند که در روش مبتنی بر تامین رضایت (نت) گروه ذینفع Approach Stakeholder محسوب می‌شوند. این روش را مبتنی بر شاخص‌های اساسی یا کلیدی هم می‌نامند. تعیین میزان رضایت این گروه‌ها بعنوان شاخص عملکرد سازمان نت به حساب می‌آید.

* شاخص‌ها

برای تعیین میزان اثربخشی نت از دیدگاه‌های هر یک از گروه‌های ذینفع با روش مبتنی بر رضایت گروه ذینفع در ایالت تگزاس روی ۹۷ موسسه تولیدی فعالیتی انجام گردید و در آن هفت گروه ذیربط انتخاب شدند. شاخص تعیین اثربخشی نت از این قرار بود:

شاخص اثر بخش نت	گروه ذینفع نت
۱- بازده مالی	۱- صاحبان صنعت
۲- رضایت کارکنان نت از حقوق و پاداش سخت کوشی	۲- تعمیرکاران
۳- کیفیت کالاها و خدمات تعمیر	۳- مشتریان
۴- میزان اعتبار و رعایت هزینه	۴- بستانکاران
۵- نقش شرکت در بهبود امور تعمیرات و نگهداری جامعه	۵- جامعه
۶- معامله رضایت بخش تهیه و خرید	۶- عرضه کنندگان مواد اولیه
۷- رعایت اصول استاندارد و قوانین و مقررات	۷- دولت

بر اساس تحقیق که روی گروه‌ها انجام شد نشان داد که یک شرکت یا موسسه یا سازمان کوچک نمی‌تواند بصورت همزمان خواسته‌ها و همه گروه نت را تامین کند. اگر هر هفت شاخص مورد توجه قرار گیرند امکان دارد در یک سازمان رضایت تعمیرکاران بالا باشد ولی در سایر گروه‌ها چندان رضایتی وجود نداشته باشد.

۳-۲- کاربرد روش مبتنی بر تاملت رضایت در نت

مزیت نت مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع به این صورت است که: در اجرای روش مزبور با دیدگاه بسیار وسیع تری به اثر بخشی نت توجه می‌شود و عوامل تاثیرگذار درون سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در اجرای روش مزبور همه شاخص‌های دخیل در نت بصورت همزمان مورد توجه قرار می‌گیرند، و تاکید می‌شود که هیچ شاخص منحصر بفردی نمی‌تواند اثربخشی نت را تعیین کند.

با توجه به این موضوع که، اثر بخشی نت یک مساله پیچیده و چند بعدی است و همچنین یک پدیده چند بعدی را نمی‌توان با شاخص منحصر بفرد ارزیابی کرد از این روش مبتنی بر شاخص‌های اساسی شهرت نسبتا زیادی را کسب نموده است. در این روش با توجه به تحقیق، این مساله روشن می‌شود که اگر در سنجش اثر بخشی نت چند گروه مورد ارزیابی قرار گیرند به ویژه اینکه محیط همواره در حال تغییر است نتیجه بسیار دقیق تری بدست خواهد آمد. چون سازمانها واقعا به حیثیت اعتبار و شهرت خود اهمیت می‌دهند، می‌کوشند تا در عملکردهای خود خواسته‌های همه گروه‌های ذینفع نت را برآورده سازند و نظرمثبت آنان را جلب نمایند.

۳-۳- روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی نت

چون که شاخص‌های عملکرد و هدف‌های سازمانی بوسیله مدیران رده بالا و میانی سازمان تعیین می‌گردند، شاخص‌های عملکرد مختلف را که مورد استفاده قرار می‌گیرند را در همه ادغام و برای تعیین اثربخشی نت روشی را به نام روش مبتنی بر ارزش رقابتی Competing Value Approach را تهیه می‌کنیم. در اجرای این روش یک گروه متخصص فهرستی جامع از شاخص‌های عملکرد تهیه و به آنها نمره می‌دهند. برای اجرای این روش شاخص‌های اثربخشی زیر ارائه می‌گردد که نمایانگر ارزش رقابتی نت در سازمان است.

۳-۴- شاخص‌های روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی نت

نخستین بعد ارزش نت همانا تعیین کانون توجه Focus آن است یعنی اینکه آیا ارزش‌های مورد نظر مربوط به مسائل بیرونی یا درونی نت است. آنگاه که نت روی مسائل درون سازمان خود متمرکز شود او به مساله بهبود و کارایی توجه می‌نماید، ولی اگر چنانچه نت به مسائل بیرون از سازمان توجه کند در واقع خود نت را از نظر محیط مورد توجه قرار می‌دهد.

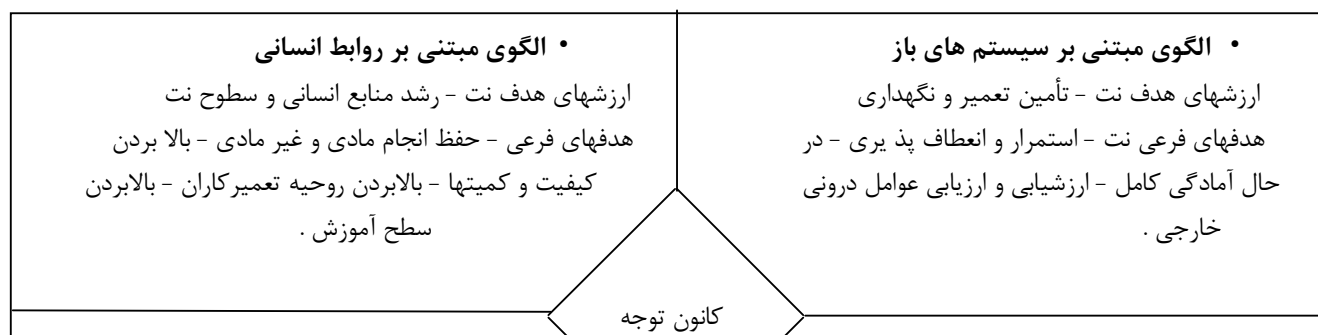
* دومین بعد ارزشی به ساختار - Structure - نت مربوط می‌شود، یعنی اینکه ثبات و پایداری که با انعطاف پذیری مغایر است در کانون توجه قرار می‌گیرد. توجه به ثبات و پایداری نشان دهنده ارزشی است که نت به پدیده اعمال کنترل سیستمی از بالا می‌دهد و این مشابه الگوی مکانیکی نت است.

انعطاف پذیری نمایانگر ارزشی که نت به سازگاری با محیط و پذیرش تعمیرات می‌دهد و این مشابه همان الگوی ارگانیک است.

* ابعاد ارزشی از نظر ساختاری و کانون توجه نت در نمودار (۱) ارائه شده است. با ادغام یا ترکیب این ابعاد چهار الگو بدست می‌آید که می‌توان با استفاده از آنها اثر بخشی نت را محاسبه کرد. هر الگویی نشان دهنده تاکید و توجه خاصی به سازمان است و البته با توجه به پیچیدگیهای ارزشی (اصل مورد نظر).

چهار الگوی ارزش‌های اثر بخش نت

ساختار انعطاف پذیری



* الگوی مبتنی بر سیستمهای باز OPEN SYSTEM MODLE

نشان دهنده توجهی است که به عوامل خارجی و ساختار انعطاف پذیر نت می شود. پیشرفت و تأمین منابع از هدفهای اولیه مدیریت می باشد. مدیریت از مجرای تأمین هدفهای تخصصی مثل انعطاف پذیری روشها در آماده باش کامل به سر بردن و داشتن دیدگاه مساعد نسبت به ارزشهای نت هدفهای مورد نظر را تأمین می کند در این الگو ارزش اصلی یا حاکم عبارت است از یک رابطه خوب با محیط فعالیت نت به منظور دستیابی و تأمین منابع و در نتیجه رشد سازمان نت. این الگو از جهاتی متشابه الگوی تأمین نت است که بیش از این مورد بحث قرار گرفت.

* الگوی مبتنی بر هدفهای بخردانه RATIONAL GOAL MODLE

ارزشهای مدیریتی نت نشان دهنده کنترل ساختاری و توجه به عوامل داخلی و خارجی است. هدفهای اصلی نت عبارتند از بهروری- کارآیی و سود در این روش نت می خواهد از یک روش کنترل شده به هدفهای فرعی نیز دست یابد. هدفهای فرعی SUB - GOAL که راه رسیدن به هدفهای اصلی نت را هموار می کنند و عبارتند از: برنامه ریزی- تعیین استانداردها- تعیین هدف برای نت. اینها ابزارهای نت بخردانه هستند. الگوی مزبور مشابه روش مبتنی بر تأمین هدف است که پیش از این مورد بحث قرار گرفت.

* الگوی مبتنی بر فرایند درونی INTERNAL PROCESS MODLE

این الگو نشان دهنده ارزشهایی است که در راستای عوامل درونی و کنترل ساختاری نت قرار دارند. نخستین نتیجه ای که از اجرای الگوی مزبور بدست می آید یک محیط پایدار سازمانی استاندارد است که به روش معقول و متناسب با محیط خود را حفظ می نماید. سازمانهایی که وضع نت خود را در محیط بخوبی تثبیت کرده باشند و تنها هدفشان این باشد که خود را در وضع کنونی نگهدارند می توانند از این الگو استفاده کنند. هدفهای فرعی الگوی مزبور عبارتند از وجود سیستم ارتباطی موثر مدیریت نت استاندارد و تصمیم گیری.

* الگوی مبتنی بر روابط انسانی

این الگو در برگیرنده ارزشهایی است که در ساختمان انعطاف پذیر نت و به هنگام توجه کردن به امور داخلی سازمان نت مورد توجه قرار می گیرند. در اجرای این الگو که مدیریت نت به توسعه منابع انسانی توجه می نماید به کارکنان فرصت های لازم برای پیشرفت و آزادی عمل داده می شود. هدفهای فرعی که مدیریت نت در پی تأمین آنها برمی آید عبارت است از وحدت و انجام عملکرد نت- افزایش روحیه کارکنان نت و ایجاد فرصت های آموزشی در کارکنان. سازمان هایی که چنین الگویی را به اجراء در می آورند، بیشتر به کارکنان و بهبود وضع آنها توجه می کنند و نه به محیط. این چهار الگو نشان دهنده ارزش های سازمانی نت هستند که با هم مغایرند.

مدیریت نت در این شرایط بیشتر به انعطاف پذیری- نوآوری و تامین منابع علمی و عملی استوار است و در پی جلب رضایت گروه‌های ذینفع که در داخل و خارج سازمان هستند برمی‌آید. در این شرایط نت به روابط انسانی توجه نسبی می‌نماید و به بهره‌وری و سود توجه چندانی زیادی نمی‌کند، استاندارد سازی و تامین رضایت عوامل آن در درجه اول اهمیت قرار می‌گیرند.

تاکید بر ارزش سیستم‌های باز بدان معنی است که اصولاً الگوی مبتنی بر فرآیند درون سیستمی وجود ندارد. ثبات و پایداری و حفظ تعادل اهمیت زیادی دارد.

*** کاربرد روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی**

این روش نیز دارای ۲ ویژگی برجسته می‌باشد. یکی اینکه در این الگو مفاهیم و اصول متضاد نت درهم ادغام می‌شوند و دیدگاه واحدی بدست می‌آید. در اجرای این الگو هدف‌های نت- تولید و تامین و توسعه منابع انسانی بعنوان هدف‌های سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند و نت درصدد تامین آنها نیز می‌باشد. دوم اینکه در این الگو به شاخص‌هایی که در محاسبه اثربخشی نت مورد استفاده قرار می‌گیرند توجه می‌شود. البته برحسب ارزش‌هایی که مدیریت نت به آنها می‌دهد. این مساله روشن می‌شود که ارزش‌های مغایر یا متباین می‌توانند بصورت همزمان در نت وجود داشته باشد.

نت باید ارزش‌هایی را که به آنها توجه می‌کند و نیز آنهایی را که کمتر مورد توجه قرار می‌دهد مشخص نماید. چهار ارزش رقابتی بصورت همزمان وجود دارند ولی اولویت‌های متفاوتی به آنها داده می‌شود. با گذشت زمان و تغییر ارزش‌های حاکم بر نت، نت با تقاضاهای جدید یا مدیریت جدید روبرو می‌شود.

۴- خلاصه و تفسیر

در این فصل هدف‌های نت و راه‌های سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی نت مورد بحث قرار گرفت. هدف‌های تعیین‌کننده همانا ماموریت و مسئولیت نت خواسته یا آرمان یک سازمان یا یک شرکت هستند که نشان‌دهنده وضع مورد نظر (مطلوب) آینده می‌باشد. اثربخشی نشان می‌دهد که نت تا چه اندازه توانسته است ماموریت هایش را دنبال و مشخص نماید و به هدف یا حالت مطلوب دست یابد.

علت وجودی هر نت تامین یک هدف است. مدیران رده بالای نت ماموریت‌های خاص یا کاری را که باید انجام شود، تعیین می‌کنند. مقصد، مقصود و جهت‌گیری سازمان بوسیله هدف‌های رسمی تعیین می‌شود. همچنین نت از هدف‌های عملی و رسمی و ارکان اصلی عملکرد است زیرا شرایط زیر را تامین می‌کند (خواسته گروه‌های خارج از سازمان نت و همزمان با آن برای مشروعیت بخشیدن به نت) و برای سنجش عملکرد نت که در تامین هدف نقش دارد مقیاس‌هایی را می‌توان تعیین نمود.

مدیران نت باید استراتژی‌هایی را ارائه نمایند که بدان وسیله فعالیت‌ها و اقداماتی را که در جهت تامین هدف‌ها انجام می‌شود، مشخص شوند و آنها می‌کوشند استراتژی‌هایی را تدوین نمایند که با عوامل محیط خارجی سازگار باشد. مدیران نت می‌توانند

ویژگی‌های زیادی برای سازمان در نظر بگیرند که موجب موفقیت آن گردد. امروزه موفق‌ترین نت‌ها می‌کوشند خود را با شرایط استاندارد سازگار نمایند و از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار باشند. برای سنجش نت یا اندازه‌گیری عملکردها هیچ مقیاس ساده، راحت، و تضمین‌شده‌ای وجود ندارد.

پیچیدگی فرآیند نت و سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی آن را به سبب پیچیدگی سازمان‌ها می‌باید مد نظر قرار داد.

نت باید انواع مختلف فعالیت‌ها را بنحوی عالی انجام دهد تا موفقیت از مرحله تهیه و تامین منابع مصرفی تا تحویل دادن تولید و محصول به محیط خارج از سازمان ادامه یابد .

در روش سنتی نت مقیاس ها و شاخص های سنجش اثربخشی از این قرار بودند :

تعمیرات تولیدی- تهیه و تامین منابع، سلامت درون نت و کارآیی تعمیرات و نگهداری ، که در حال حاضر از چندین مقیاس یا شاخص بصورت همزمان استفاده می شود. در این حالت می توان نت را از نظر گروه‌های ذینفع که هر یک در عملکرد نت نقش یا سهمی دارند مورد ارزیابی قرار داد .

از دیدگاه مدیران نت زمانی که مقیاس های اندازه گیری وجود داشته باشند روش مبتنی بر تامین هدف (برای سنجش یا اندازه گیری اثربخشی سازمان) و محاسبه کارآیی درون نت می تواند مفید واقع شود .دستیابی به هدف هایی که برحسب تولید و سود مشخص شده اند منعکس کننده هدف های نت هستند و کارآیی نشان دهنده تامین هدفی است که برحسب هزینه تعیین شده است .

عوامل دیگری مثل نظریه‌ها- دیدگاه مدیریت عالی-نت- قابل سنجش بودن هدف های تامین شده و کمیاب بودن منابع در محیط می توانند احتمالا بر کاربرد مقیاسی و شاخص هایی که با استفاده از آنها اثربخشی نت در سازمان را اندازه گیری می کنند اثر بگذارند .

نت در سازمان های غیر انتفاعی یعنی در آن مکان ها که معمولا مقیاس های کمی برای سنجش و اندازه گیری فرآیندهای درون سازمان نت و بازده سازمان وجود ندارد تامین رضایت گروه‌های ذینفع یا تحصیل و تامین نت می توانند بعنوان تنها شاخص یا مقیاس سنجش اثربخشی مورد استفاده قرار گیرند .

از دیدگاه کسانی که در خارج از سازمان نت هستند مثل محققان و پژوهشگران علمی دانشگاهی یا دولتی روش های مبتنی بر ارزش های رقابتی و تامین رضایت گروه های ذینفع می توانند نقش اصلی ایفا کنند ، یعنی اثربخشی نت را می توان با این روش ها محاسبه کرد .

در روش مبتنی بر تامین رضایت گروه های ذینفع نت به نقشی که نت در جامعه دارد توجه می شود.

در اجرای روش مبتنی بر ارزش رقابتی بر جنبه های مختلفی که در کانون توجه قرار می گیرند (داخلی و خارجی) و ساختار سازمانی نت انعطاف پذیر یا کاملا کنترل شده تاکید می شود و مدیران نت می توانند یکی از ارزش های را انتخاب کنند و آن را مورد توجه قرار دهند .

منابع :

[۱] مبانی رفتار سازمانی استیفن پی رابینز - علی پارسیان ، علی اعرابی ۱۳۷۶

[۲] دفت ریچاردال - تئوری و طراحی سازمان - علی پارسیان ، محمد اعرابی

[۳] فرهنگ و مدیریت تئوری سازمان و طراحی ساختار ۱۳۷۴

[4] Copy right 1996 by Dorothy Marcic All rights reserved

[5] David Goodman one step at a time 1995 - 64 -70