

## نظارت و ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمانها، گامی مهم و ضروری در مسیر بهره‌وری

نوشته خلیل توحیدی

صورت پذیرد. هر چند ارزشیابی کارآیی کارکنان مقوله‌ای منفک و جدا از ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمانها، نیست مع هذا بنظر نگارنده، ارزشیابی عملکرد سازمان مقدم بر ارزشیابی کارآیی کارکنان است. زیرا تا محیط سازمان به لحاظ بهره‌گیری مناسب و مطلوب از منابع، اعم از مادی و انسانی مساعد نباشد، نمی‌توان انتظار داشت از ذخائر مزبور در مسیر درست و اصولی، که منجر به بهره‌وری خواهد شد، استفاده به عمل آید.

یافتن معیار مناسب برای سنجش کارآیی سازمانها در بخش دولتی با بخش خصوصی و بازرگانی متفاوت است. «معیار کارآیی را به خوبی می‌توان در کاربرد آنها در سازمانهای بازرگانی، که بیشتر هدف سودجویی بر آنها چیره است به بهترین شکل باز شناخت. در چنین سازمانی معیار کارآیی گزینش آن راه چاره یا گزینه‌ای است که در میان همه گزینه‌های موجود در اختیار فرد بیشترین بازده خالص (پول) را به سازمان خواهد داد.»

پی بردن به این نکته که سازمان در راه دستیابی به اهداف تا چه حد موفقیت‌آمیز بوده و اگر از مسیر اصلی منحرف شده است و درجه میزان آن چیست؟ این امر از جمله مواردی است که در ارزشیابی کارآیی عملکرد، حائز اهمیت می‌باشد.

پیش از پرداختن به موضوع و مفاهیم مربوط به نظارت و ارزشیابی به اختصار تعریفی درباره هر یک ارائه می‌شود. «نظارت» و «ارزشیابی» از جمله واژه‌هایی هستند که از آنها در مواردی برای بیان مفاهیم همانند و یکسان استفاده می‌گردد.

نظارت، از وظایف مهم مدیر به شمار می‌آید. اهمیت این وظیفه تا بدان پایه است، که مدیریت کارا و مؤثر را در سایه نظارت و منوط بدان دانسته‌اند.

کنترل فرایندی است که از طریق آن، مدیران اطمینان حاصل می‌نمایند که عملکرد سازمان با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق دارد، فرایند نظارت میزان پیشرفت به سوی هدف را می‌سنجد و مدیران را قادر می‌سازد تا انحراف از مسیر برنامه‌ها را کشف و اقدام اصلاحی به عمل آورند.

«نظارت عبارت از فعالیتی است که باعث تطبیق عملیات با برنامه می‌شود. به عبارت دیگر، نظارت عبارت از این است که انحرافات نظام از هدف‌های مورد نظر در حدود مجاز حفظ شود.»

در این مقاله هنگامی که سخن از واژه ارزشیابی به میان می‌آید منظور کنترل و نظارت بر فعالیت و عملکرد سازمانهای دولتی می‌باشد که به منظور بهبود آنها باید

صرف هزینه های غیر ضروری و به هدر دادن منابع مادی و ذخائر انسانی و همچنین عدم استفاده مطلوب از آنها، از طریق اجرای برنامه ارزشیابی عملکرد سازمان، مشخص و شناخته خواهند شد.

### ارزشیابی

اکنون که به اختصار، به مفهوم نظارت و ارزشیابی اشاره شد، از جهات دیگر، به بررسی و تحلیل مباحث مربوط به ارزشیابی، می پردازیم.

هر چند نظارت و ارزشیابی در مواردی مفهوم یکسانی را به خاطر می آورد اما، ارزشیابی، در مقایسه با نظارت، از ظرافت و پیچیدگی بیشتری برخوردار است.

در واقع می توان گفت «ارزشیابی» نوعی قضاوت است، داوری یک فرد یا گروهی از افراد درباره نحوه فعالیت و عملکرد گروهی دیگر است.

انسان پیچیده ترین معمای خلقت و آفرینش است. داوری وی نیز نمی تواند بر کنار و به دور از این همه پیچیدگی و تغییرات روانی و رفتاری صورت گیرد.

انسان گاه اسیر محبت و لحظه ای گرفتار خشم است، از یک طرف تکیه بر احساسات، امیال و هوای نفس دارد و از طرف دیگر، منطق پذیر و استدلالگر است.

همان طور که ترکیبات شیمیائی خون و سایر معیارهای تندرستی جسمانی انسان در اثر عوامل مختلف تغییر می کند، خصوصیات روانی، رفتاری و در نتیجه ارزشیابی و قضاوت وی نیز در معرض دگرگونی قرار دارد.

همه ما در دوران زندگی خویش به قضاوت و ارزشیابی خود و سایرین می پردازیم. انسان آن گاه که در خلوت تنهایی خویش به سر می برد، بازم به ارزشیابی کارها و موفقیت خود، در مقایسه با دیگران می پردازد.

هر چند موضوع ارزشیابی، همگام با راهیابی رشته مدیریت به دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و تحول مربوط بدان به

گام مهم در فرایند کنترل، اندازه گیری عملکرد واقعی است. «اندازه گیری فعالیت مستمری است که جمع آوری اطلاعات مربوط به عملکرد واقعی را شامل می شود، در صورتی که عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه شود، حدود انحراف مشخص می شود.»

بنابراین، نظارت و ارزشیابی از جمله ابزارها و شیوه های مؤثر در چگونگی تشخیص عملکرد درست سازمان، می باشد.

ممکن است به عنوان طرح یک فرضیه علمی، این پرسش مطرح شود که آیا سازمان را می توان به نحوی سامان داد و هماهنگ نمود که اصولاً بی نیاز از نظارت و ارزشیابی باشد؟

نگرش تحلیلی به تاریخ تلاش و تکاپوی آدمی در عرصه کار گروهی، سازمانی و اجتماعی، گواه آن است که تشکیلات ساخته اندیشه و دست انسان، بدون وجود دستگاه نظارت صحیح و دقیق نمی تواند برای مدت طولانی به کار خود ادامه دهد.

ممکن است در برخی از کشورها و یا جوامع بتوان سازمانی را به عنوان مثال ذکر نمود که بدون نظارت و ارزشیابی، عملکرد قابل قبول و مطلوب دارد اما باید پذیرفت که موارد نادر، قابل تعمیم به تمامی سازمانها، ارگانها و... نخواهد بود.

در پی طرح پرسش مزبور، شاید این سؤال تداعی شود که چگونه برخی از سازمانها بدون نظارت مستمر به کار خود ادامه می دهند و در نگرش ظاهری کار او موفق می باشند؟

در پاسخ باید گفت اگر برای سنجش موفقیت، شاخصهای دقیق و علمی را مورد توجه قرار دهیم و سپس این نگونه سازمانها را بر اساس ملاکهای مزبور ارزشیابی نماییم پی خواهیم برد که سازمانهای مورد نظر در راه دستیابی به اهداف و برنامهها توفیق نداشته اند و به لحاظ

وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی پرداخت. این مرکز در سال مزبور از سازمان برنامه و بودجه منتزع شد و به مجموع تشکیلات سازمان امور اداری و استخدامی کشور افزوده گشت. مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی بر اساس بند شش از قسمت ب ماده ۱۰۴ قانون استخدام کشوری تحت عنوان «دفتر ارزشیابی سازمان دولتی» عهده‌دار انجام دادن وظائف مزبور شد.

دفتر مزبور در سال ۱۳۵۹ منحل شد و اقدامات مربوط به ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمانها عملاً متوقف گردید. از این سال به بعد فعالیت در زمینه ارزشیابی منحصرأ در چهارچوب «ارزشیابی کارکنان» صورت گرفته است. دلایل عدم موفقیت «مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی» و انحلال آن شایسته پژوهش جداگانه‌ای، در زمینه تحقیقات کاربردی مدیریت می‌باشد.

**نگرش قانون استخدام کشوری به موضوع ارزشیابی:**  
سالها از تصویب قانون استخدام کشوری می‌گذرد. به نظر می‌رسد قانون مزبور در مورد موضوع مهمی چون «ارزشیابی» پاسخگوی نیاز زمان نمی‌باشد!

ماده ۲۳- انتصابات و ترفیعات مستخدمین رسمی باید بر اساس لیاقت و شایستگی و کاردانی و استعداد و رشد فکری و تجارب آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد.

ماده ۲۴- سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است کلیه مشاغل وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مشمول این قانون را مورد بررسی قرار داده و با کسب نظر مشورتی آنها وظائف و مسئولیت‌های هر کدام را مشخص و بر این اساس شرایط احراز هر شغل را معین کند، و در هر مورد که این شرایط تعیین شد وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلف‌اند در انتصابات خود شرایط احراز آن مشاغل را رعایت کنند.

ماده ۲۸- وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلف‌اند در

عنوان بحثی نوین مطرح می‌باشد، اما ارزشیابی ریشه در تاریخ کار و فعالیت گروهی انسان دارد و امری است که قدمت آن به اندازه عمر زندگی اجتماعی انسان می‌باشد.

هنگامی که بشر کار انفرادی و زندگی غارنشینی را رها کرد، و به علت نیازهای مادی و روانی به کار دسته جمعی روی آورد، از نخستین کار گروهی در مزرعه و ... ارزشیابی فعالیت انسان در جمع و عملکرد حاصل از آن همواره، مورد توجه بوده است.

پرداختن به این موضوع که ضوابط و روشهای ارزشیابی کارکنان و سازمانها در دورانهای گذشته و در کشورهای مختلف چگونه بوده است، بررسی جداگانه‌ای را می‌طلبد اما مطالعاتی از این قبیل زمینه طرح الگوی مناسب و مطلوبی برای ارزشیابی را، در ارتباط با عناصر فرهنگی جامعه فراهم می‌سازد.

شناخت و آگاهی نسبت به چگونگی ارزشیابی‌های انجام گرفته در گذشته، و تشخیص تنگناها و نارسائیهای مربوط بدان در جهت ارائه الگوی مزبور، مفید خواهد بود. «ارزشیابی» در مقایسه با سایر مباحث مربوط به دانش مدیریت و علم اداره سازمان، پیچیده و بحث‌انگیز می‌باشد، به همین دلیل، اجرای آن در عمل با مشکلات گوناگونی مواجه خواهد بود. از این رو، با بهره‌گیری از پیشرفته‌ها و دستاوردهای علمی نظیر جامعه‌شناسی، روانشناسی، رفتارسازمانی و مسائل ابهام‌انگیز آن را باید با دقت مورد بررسی و تعمق بیشتر قرار داد.

**پیشینه ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمانها در ایران:**

نخستین بار در اوائل سال ۱۳۴۹ سازمانی تحت عنوان مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی در تشکیلات نخست‌وزیری وقت تاسیس یافت.

مرکز مزبور در سال ۱۳۵۲ به سازمان برنامه و بودجه ملحق شد و تا سال ۱۳۵۴ به امر ارزشیابی عملکرد

مدیریت و گزارش آن به نخست‌وزیر.  
 آئینامه اجرایی این بند به پیشنهاد سازمان امور  
 اداری و استخدامی کشور به تصویب هیئت وزیران خواهد  
 رسید.  
 در قانون استخدام کشوری نسبت به موضوع  
 ارزشیابی، دو نوع نگرش متفاوت اما مرتبط با یکدیگر  
 ملاحظه می‌شود.

در مواد ۲۳، ۲۸، ۳۵ و ۴۱ به نحوی ارزشیابی کارآیی  
 کارکنان را، که باید بر اساس معیارهای مشخص و معین  
 صورت گیرد، ملاک عمده ارتقاء و انتصاب شناخته است.  
 دربند شش از قسمت ب ماده ۱۰۴، ارزشیابی عملکرد  
 سازمان مورد توجه قانونگذار بوده که نهایتاً باید زمینه بهبود  
 و اصلاح دستگاههای دولتی را فراهم سازد.  
 هر چند ارزشیابی کارآیی کارکنان و همچنین ارزشیابی  
 عملکرد سازمان لازم و ملزوم یکدیگر می‌باشند، اما به  
 علت دشواری انجام ارزشیابی کارآیی سازمانها و طولانی  
 بودن مسیر آن، در مقایسه با ارزشیابی کارآیی کارکنان، باید  
 بر حسب مورد از روش‌های مختلف استفاده نمود، در اینجا  
 بمنظور طرح مباحث بعدی و نتیجه‌گیری از آنها اهم  
 روش‌های متداول در ارزشیابی مزبور به اختصار ارائه  
 می‌شود:

### روش‌های ارزشیابی عملکرد سازمان:

برای ارزشیابی کارآیی سازمان، از روش‌های گوناگونی  
 استفاده می‌شود. مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

#### الف - روش مقایسه بازدهی

در این روش که بیشتر اختصاص به سازمانها و  
 مؤسسات تولیدی دارد با فرمول ساده‌ای که در آن  
 متغیرهایی مانند هزینه‌ها قیمت تمام شده کالا، میزان  
 محصول که در دو سال متوالی وجود دارد، نسبت بازدهی

فواصل معین شایستگی و استعداد مستخدمین رسمی را  
 مورد بررسی قرار داده و نتیجه را در پرونده استخدامی  
 منعکس سازند، این سنجش به نحوی صورت خواهد گرفت  
 که موجب ارشاد و معرف استحقاق مستخدم برای تصدی  
 مقامات یا ترفیع، یا تغییر شغل و یا لزوم گذرانیدن دوره  
 کارآموزی جدید باشد.

#### تبصره:

اجرای مفاد این ماده طبق آئینامه‌ای خواهد بود که  
 توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تهیه و به  
 تصویب هیات وزیران می‌رسد.

ماده ۳۵- در صورت رضایت بخش بودن خدمات هر  
 یک از مستخدمین رسمی مشمول این قانون، وزارتخانه‌ها و  
 مؤسسات دولتی در ازاء هر دو سال خدمت یک پایه ترفیع  
 به آنان اعطاء می‌کنند.

به مستخدمینی که خدمات برجسته انجام داده باشند به  
 جای یک پایه می‌توان دو پایه اعطاء کرد. خدمات برجسته  
 با ضوابطی که در آئینامه موضوع تبصره ۲۸ تعیین می‌شود،  
 تشخیص خواهد شد.

ماده ۴۱- وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی، مشمول این  
 قانون می‌توانند به مستخدمینی که منشاء خدمات برجسته  
 شوند، پاداش پرداخت کنند، جمع پاداش‌های پرداختی به  
 یک مستخدم در هر سال نباید از یک برابر مجموع حقوق و  
 مزایای یکماه او تجاوز کند ولی با تصویب هیات وزیران با  
 دو برابر مجموع حقوق و مزایای یکماه مجاز خواهد بود.  
 (بند شش از قسمت ب در زمینه امور تشکیلاتی، روش‌ها و  
 تشریفات اداری)

۶- ارزشیابی کارآیی و عملکرد در دستگاههای اجرایی  
 کشوری موضوع (بند هشت ماه چهار قانون برنامه و بودجه  
 کشور مصوب اسفندماه ۱۳۵۱ به منظور ارشاد و راهنمایی  
 آنها در جهت برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول

از طریق ارزشیابی مدیران و اعمال مدیریت انجام می‌شود.

### نتایج و فایده حاصل از ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان:

- ارزشیابی سازمان، عملی است سازنده که موجب تشخیص نارساییهای موجود در نظام اداری می‌شود.

- ارزشیابی عملکرد سازمان، زمینه بهبود و اصلاح اختلالات زیان‌آور سازمانی را فراهم می‌سازد و نتیجه آن افزایش بهره‌وری خواهد بود.

- ارزشیابی عملکرد سازمان، موجب خواهد شد فعالیت‌های کارآ و ثمربخش مورد شناسایی قرار گیرد و با تاکید بر آنها، زمینه رشد و ارتقای کیفی امور فراهم شود.

- از طریق ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان، میتوان محیط سالمی را برای پرورش و بروز استعدادها و خلاق کارکنان فراهم آورد و موجب تقویت انگیزش آنان شد.

- آگاهی از کاستی‌ها و ضعف‌های موجود و کوشش در رفع و کاهش آنها.

- ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان، موجب خواهد شد امر ارزشیابی کارآیی کارکنان در محیط مناسب و با دقت و علاقه بیشتری انجام گیرد.

- ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان، زمینه تشویق و دلگرمی مدیران کارآمد، مبتکر و خلاق را فراهم می‌سازد و سرانجام منجر به بهره‌وری می‌شود.

- ارزشیابی عملکرد سازمانها موجب مقایسه کارآیی آنها می‌شود و فرصت رقابت سالم را برای سازمانها فراهم می‌آورد.

- ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان از دیدگاه توسعه و بهبود مدیریت و همچنین تهیه و تنظیم برنامه‌های میان مدت و بلندمدت از اهمیت خاص برخوردار می‌باشد.

- ارزشیابی عملکرد رami توان شاخص معتبری برای شناخت مدیران موفق به حساب آورد، در صورتی که بر

سال جاری نسبت به بازدهی سال قبل محاسبه می‌شود درصد نسبت مزبور را محاسبه می‌نمایند. اگر میزان آنها بیش از صد بود، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که عملکرد سازمان و کارآیی آن در مقایسه با سال قبل، پیشرفت نموده و اگر کمتر از صد بود، کاهش داشته است. در این روش، شایستگی مدیران سازمانهای تولیدی نیز مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

### ب- روش بودجه‌ای

در این روش، بودجه‌ها و هزینه‌ها را کارشناسان بررسی می‌کنند و بدین ترتیب ضمن مقایسه ارقام مزبور، کارآیی سازمان مشخص خواهد شد.

این بررسی از کوچکترین واحد سازمانی شروع و سپس در واحدهای بزرگتر انجام می‌شود.

مقایسه فعالیت‌ها و اقدامات به عمل آمده با برنامه‌های مصوب از دیگر شاخص‌هایی می‌باشد که در روش بودجه‌ای مورد توجه خواهد بود.

### ج- روش اندازه‌گیری کارآیی

با استفاده از این روش کارآیی سازمانهای دولتی به لحاظ دستیابی به اهداف، مورد سنجش و اندازه‌گیری واقع می‌شود. این روش در برخی از کشورها از جمله کانادا در ارزشیابی عملکرد سازمانها، متداول می‌باشد. در این روش استفاده از اطلاعات گوناگون و تمرکز آن در رایانه و بانک اطلاعات، جهت تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری، ضروری خواهد بود.

### د- روش ارزشیابی مدیریت

این روش ترکیبی از شیوه‌های غیرمستقیم ارزشیابی کارآیی و همچنین روش مصاحبه و روش بودجه‌ای می‌باشد. در این روش ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان،

از این رهگذر رهیافت‌های زیر ارائه می‌شود، که هر یک از آنها در قالب طرحی جداگانه، زمینه‌ساز اثربخشی و بهره‌وری سازمانها خواهد بود:

- به منظور ارائه الگوی مناسب در ارتباط با ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان، باید این امر مقدم و پیش از ارزشیابی کارآیی کارکنان، انجام شود.

- پژوهش در زمینه دلایل مربوط به عدم موفقیت طرح‌های ارزشیابی قبلی.

- مطالعه و بررسی در ارتباط با شناخت زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی جهت اجرای موفقیت‌آمیز طرح ارزشیابی.

- تهیه و تنظیم و طراحی کارنامه برای هر سازمان، مؤسسه، شرکت و... بر اساس معیارهای مشخص و معین، هر سال یا دو سال یک مرتبه کارنامه فعالیت و عملکرد سازمانها باید در اختیار رسانه‌های همگانی قرار گیرد، تا بدین طریق مردم در جریان فعالیت و کارآیی آنها قرار گیرند.

- تعیین الگوی مناسب جهت ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمانها با توجه به موضوع خصوصی سازی ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمانها پیش از بازرسی.

- ایجاد هماهنگی از طریق طراحی تشکیلات مناسب در ارتباط با مسائل ارزشیابی و بازرسی.

- کسب نظر از کارکنان و افراد آگاه نسبت به موضوع و جلب مشارکت آنان در موارد مزبور.

- آموزش کارکنان و مدیران درباره نقش و تاثیر ارزشیابی از طریق برنامه‌ریزی دقیق و مدون.

- تجدیدنظر و اصلاح برخی از مواد قانون استخدام کشوری، به ویژه بند شش از قسمت ب ماده ۱۰۴، با در نظر گرفتن و اهمیت و اولویت موضوع ارزشیابی عملکرد سازمانها.

در روش‌های مربوط به ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان، منظور نمودن ارزشیابی سلامت جسمانی و روانی

مبنای صحیح و علمی انجام پذیرد موجب برقراری نظام شایستگی (merit system) خواهد بود.

با توجه به نتایج حاصل از ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان، ضروری است در جهت نوسازی سازمانها و استفاده بهینه و مطلوب از توان بالقوه آنها، به ویژه از دیدگاه منابع گرانقدر انسانی، به این مهم بیش از پیش توجه شود، شناخت تنگناهای موجود در زمینه ارزشیابی در جهت ارائه الگوی مناسب ضروری می‌باشد.

**برخی تنگناها و نارسائیهای مربوط به نظام نظارت و ارزشیابی:**

- تأکید بر ارزشیابی کارآیی کارکنان، بدون توجه و در نظر گرفتن نتایج حاصل از ارزشیابی عملکرد سازمان.

- فقدان نظام هماهنگ و منسجم در ارتباط با مسائل مربوط به ارزشیابی.

- عدم تأکید قانونگذار در ارتباط با ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمانها و نداشتن ضمانت اجرایی.

- فقدان پژوهش‌های علمی و کاربردی در زمینه مسائل مربوط به ارزشیابی.

- سهل‌انگاری و عدم توجه به موضوع ارزشیابی کارآیی سازمان که نهایتاً منجر به هدر رفتن منابع و کاهش بهره‌وری خواهد شد.

**ضرورت طراحی الگوی مناسب برای ارزشیابی کارآیی سازمانها و ارائه پیشنهاد:**

با توجه به مواردی که عنوان گردید، نظارت و ارزشیابی را باید از جمله وظایف مهم مدیران به حساب آورد که برای ادامه حیات، دوام سازمان و پیشگیری از انحرافها باید انجام پذیرد. در طراحی الگوی مناسب و مؤثر برای ارزشیابی عملکرد سازمانها، توجه به پیشنهادهاى زیر، ضروری است:

سلامت روان مدیران می‌توان از ملاک‌های دیگر نیز استفاده نمود. از جمله معیارهای مزبور، شاخص تعادل در سازمان می‌باشد:

### شاخص تعادل در سازمان

به نظر می‌رسد به مجموعه وظایف مدیران باید ایجاد تعادل در سازمان را نیز اضافه نمود. منظور از ایجاد تعادل در سازمان و یا تعادل سازمانی چیست؟ مدیر نقش ایجاد موازنه و اجرای عدالت را بین عناصر سازمان عهده‌دار می‌باشد. این تعادل از تقسیم کار عادلانه و همچنین ایجاد تناسب بین حجم کار و تعداد کارکنان شروع می‌شود و به سایر موارد در بخش‌ها و واحدهای سازمان قابل تعمیم خواهد بود.

همان‌طور که در بدن انسان معیارهایی برای ایجاد تعادل وجود دارد مثلاً در صورت شدت گرما با افزایش عمل تعریق تعادل در بدن برقرار می‌گردد، مدیران نیز باید، به صورت گوناگون، تعادل را در ابعاد مختلف سازمان برقرار نمایند.

### پیشگیری از بروز حوادث

حوادث و اتفاقاتی مختلف، موجب بروز خسارات و زیان‌هایی به منابع سازمان می‌شود. از طریق شاخص پیشگیری از بروز حوادث و با در نظر گرفتن معیارهای مربوط به این مبحث می‌توان کارآیی و عملکرد سازمان را در مقایسه با جلوگیری از حوادث و خسارت، مورد سنجش قرار داد.

سازمان و مؤسسه‌ای که به این لحاظ شاخص‌های مزبور را مورد توجه قرار داده‌اند، از امتیاز بیشتری در کارنامه مربوط به ارزشیابی عملکرد برخوردار خواهند بود.

### ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان و سنجش بهره‌وری

پس از بررسی و اتخاذ شیوه مناسب در مورد ارزشیابی

مدیران و همچنین ارزشیابی کارآیی سازمان بر اساس نظرسنجی مراجعان ضروری خواهد بود.

### ارزشیابی سلامت جسمانی و روانی مدیران

ارزشیابی و کسب اطلاع از تندرستی جسمانی و سلامت روان مدیران، هر چند در روش‌های مربوط به ارزشیابی عملکرد به صورت مستقل مطرح نگردیده‌اند اما این نوع ارزشیابی بر اساس معیارهای قابل قبول بهداشتی ضروری می‌باشد. حصول اطمینان از تندرستی روانی مدیران در مقاطع زمانی مشخص و معین و همچنین کارکنانی که در مشاغل حساس قرار دارند زمینه‌ساز دستیابی سازمان به بهره‌وری مطلوب خواهد بود. شاخص‌های مزبور، در ارتباط با منابع انسانی سازمان، به صورت متقابل حائز اهمیت می‌باشد.

### ارزشیابی کارآیی و عملکرد سازمان بر اساس نظرسنجی مراجعان

افرادی که جهت انجام گرفتن و پی‌گیری کارهای خود به سازمانها مراجعه می‌نمایند در واقع صاحبان حق می‌باشند زیرا سازمانها و مؤسسات برای رفع مشکلات آنان ایجاد گردیده‌اند، بنابراین جهت ارزشیابی کارآیی عملکرد سازمانها که بدون تردید بهره‌وری بیشتر را به دنبال خواهد داشت، طرح نظرسنجی از مراجعان در مقاطع زمانی مشخص پیشنهاد می‌شود. این طرح برای سازمانهایی که فعالیت آنها به طور مستقیم در راستای حل مشکلات مراجعان می‌باشد مفید و موثر خواهد بود. نظرخواهی باید از طریق علمی به صورت نمونه‌گیری از مراجعان در سازمانها انجام پذیرد.

ارزشیابی کارآیی و عملکرد مدیران، ارتباط مستقیم با ارزشیابی عملکرد سازمان دارد، بنابراین پس از حصول اطمینان از شاخص‌های بهداشت روانی به منظور سنجش

بدون تردید به لحاظ سنجش بهره‌وری نیز واجد امتیاز مناسب خواهد بود.

مع‌هذا به منظور تشخیص و تعیین سطح بهره‌وری سازمان، ملاک‌های مختلف را می‌توان مورد استفاده قرار داد. به نظر اینجانب استفاده از توان بالقوه منابع انسانی سازمان، جلوگیری از بیکاری پنهان، ایجاد فرصت مناسب برای پرورش خلاقیت و ابتکار کارکنان که هر یک بر اساس برنامه مدون ارزشیابی عملکرد و کارآیی منابع انسانی سازمان، قابل سنجش و اندازه‌گیری خواهد بود، معیاری مناسب برای تشخیص و درجه‌بندی سازمانها به لحاظ بهره‌وری می‌باشد.

کارآیی و عملکرد سازمانها، که در مباحث قبلی عنوان شد، «روش مقایسه بازدهی، روش بودجه‌ای، روش اندازه‌گیری کارآیی، روش ارزشیابی مدیریت» و روشهای پیشنهادی اینجانب شامل: «ارزشیابی سلامت جسمانی و روانی مدیران، شاخص تعادل در سازمان، شاخص پیش‌گیری از بروز حوادث» از طریق به‌کارگیری هر یک از روش‌های فوق و یا مجموع آنها، می‌توان اطمینان حاصل نمود که سازمان در مسیر استفاده بهینه و مطلوب از منابع و ذخائر قرار دارد. در واقع سازمانی که مورد ارزشیابی کارآیی و عملکرد از دیدگاه فوق قرار گرفته و از امتیاز و درجه‌بندی عالی، بسیار خوب، خوب، ضعیف در کارنامه سالانه برخوردار است

#### منابع:

- قانون استخدام کشوری، تدوین محمدحسن وطنی.
- سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان‌گهر، مؤسسه بانکداری ایران، سال ۱۳۷۱.
- مبانی قانونی مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی، حسن رحمانی.
- مدیریت عمومی، دکتر الوانی.
- جزوه ارزشیابی، تالیف منصور کاشانیان.
- نظریه‌هایی درباره بوروکراسی یا سازمان‌های بزرگ اداری، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تالیف دکتر ابوالفضل صادقی‌پور و دکتر علیرضا بشارت.
- رفتار اداری، ترجمه محمدعلی طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- تئوریها و فرایندهای مدیریت، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.