



مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد سازمان (از ایده تا اجرا)

مولفان

دکتر حیدر امیران
مهندس میثم غفاری
مهندس علیرضا شیخ

سرشناسه: امیران، حیدر، ۱۳۴۴
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و اندازه گیری عملکرد سازمان از ایده تا اجرا/حیدر امیران، میثم غفاری، علیرضا شیخ
مشخصات نشر: تهران: امیران، ۱۳۹۱
مشخصات ظاهری: ۱۲۰ ص.: مصور، جدول، نمودار؛ ۲۲ × ۲۹ س.م.
شابک: ۹۳۴۱۹-۶-۲-۶۰۰-۹۷۸-۱۴۹۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
موضوع: کارآمدی سازمانی — ارزشیابی
موضوع: اجرای کار — ارزشیابی
موضوع: کیفیت فراگیر — مدیریت
موضوع: برنامه ریزی استراتژیک
شناسه افزوده: غفاری، میثم، ۱۳۶۲
شناسه افزوده: شیخ، علیرضا، ۱۳۶۳
رده بندی کنگره: ۱۳۹۱ م ۴ ۸ الف ۵۸/۹ HD
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۳
شماره کتابشناسی ملی: ۳۰۶۴۵۵۸

نام کتاب: مدیریت و اندازه گیری عملکرد سازمان از ایده تا اجرا
مؤلفان: دکتر حیدر امیران، مهندس میثم غفاری، مهندس علیرضا شیخ
ناشر: انتشارات امیران
چاپ اول: بهار ۱۳۹۲
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۳۴۱۹-۶-۲-۶۰۰-۹۷۸-۱۴۹۰۰۰
حروفچینی و صفحه آرایی: انتشارات امیران
طرح روی جلد: افشین امیری
قیمت کتاب: ۱۴۹,۰۰۰ ریال
نشانی: تهران، خیابان ولیعصر (عج)، روبروی درب اصلی پارک ملت، ساختمان صورتی،
پلاک ۲۶۶۵ طبقه دوم، واحد ۱۷ تلفن های تماس: ۲۲۰۱۲۳۰۴ - ۲۲۰۱۶۱۴۱
پست الکترونیکی: amiranbooks@yahoo.com
فروشگاه اینترنتی: www.amiranbooks.com

ناشر از حمایت های مالی شرکت بهین گستر گیتی (مشاور در زمینه تحقیق در عملیات و راهکارهای نوین مدیریتی و ارائه کننده نرم افزارهای تصمیم ساز (DSS) مبتنی بر فناوری اطلاعات برای سازمان های کوچک، متوسط و بزرگ) در چاپ و انتشار این کتاب تقدیر و تشکر می نماید.

برابر قانون حمایت از مولفین و مترجمین، کلیه حقوق این اثر محفوظ و متعلق به ناشر است. استفاده یا کپی از قسمت های یا بخش هایی از این کتاب به هر صورت، منوط به کسب اجازه کتبی از ناشر است. هر گونه تکثیر و نسخه برداری کاغذی، الکترونیکی و کپی یا تصویربرداری از این کتاب به هر صورت و شکلی شرعاً و قانوناً ممنوع و قابل پیگرد قانونی است. کپی برداری الکترونیکی از این کتاب و استفاده از آن در شبکه های بلخلی سازمان ها شرعاً و قانوناً حرام و قابل پیگرد قانونی است.

فهرست مطالب کتاب

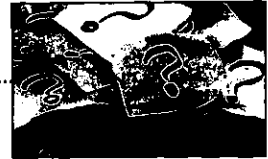


پیشگفتار

۷

۸

فصل اول: بیان کلیات و مفاهیم پایه

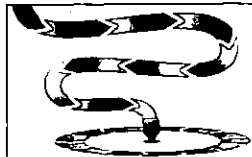


فصل دوم: چارچوب های اندازه گیری عملکرد

۱۸

۲۹

فصل سوم: چارچوب های خود ارزیابی

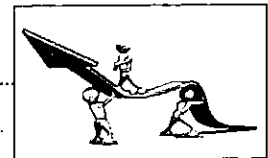


فصل چهارم: فرایندهای طراحی سیستم های اندازه گیری عملکرد

۶۱

۶۸

فصل پنجم: متدولوژی طراحی و استقرار سیستم مدیریت عملکرد



فصل ششم: مدیریت کیفیت جامع و ابزارهای آن

۷۹

مدیریت عملکرد، نه محدود به اندازه گیری عملکرد است و نه محدود به سنجش عملکرد و نه تویخ کارمندان. مدیریت عملکرد، ابزاری مناسب برای هدایت سازمان در مسیر استراتژی ها و نیات استراتژیک سازمان است.



مدیریت و اندازه گیری عملکرد، بدون توجه به نتایج و پیامدهای حاصل از کسب و کار، کاری بیوده و وقت تلف کردن است.

عام المنفعه، غیرانتفاعی، حاکمیتی و یا فرهنگی اجتماعی می شویم این چالش بیشتر و جدی تر رخ می نماید. صرف نظر از نحوه انتخاب شاخص ها و آنچه که باید سنجیده شود و ساختار سنجش و اندازه گیری این شاخص ها، و نحوه هدف گذاری متوازن برای هریک از آنها، موضوع مهم پیامدها و نتایج بعدی حاصل از آن است.

با این مقدمه، می توان گفت که مامولفین این کتاب در پی آن بوده ایم تا از طریق این کتاب به چالش های فوق پاسخ داده و راهکارهای مناسبی برای برطرف کردن آنها ارائه نماییم. در این کتاب سعی شده تا موضوع از زوایه نگاه یک کارشناس سنجش و اندازه گیری عملکرد تشریح و تبیین شده و حتی مراحل مدلسازی آن نیز به تصویر کشیده شود. از سوی دیگر، ما در تلاش بوده ایم تا نحوه طراحی سیستم های اندازه گیری و مدیریت عملکرد را نیز برای شما خوانندگان گرامی تشریح نماییم.

به اعتقاد ما، مدیریت و اندازه گیری عملکرد سازمان، یکی از مهم ترین موضوعات در حفظ و نگهداشت بهینه و کارآمد سازمان ها در فرآیند حیات و فعالیت آنها است. زیرا، این مهم هم به شناسایی و تشخیص به موقع اثربخشی استراتژی ها و هم به شناسایی استراتژی های اثربخش می انجامد. بنابراین به زعم ما، هرچه سازمان های ایرانی در این راه سرمایه گذاری نمایند، بیشتر و بهتر از مزایا و نقاط قوت آن بهره مند خواهند شد.

به امید روزی که جمله **Made in Iran** خود گویند کیفیت محصولات و خدمات کشور عزیزمان ایران باشد.

انشاء الله

تهران

خرداد ماه ۱۳۹۲

دکتر حیدر امیران

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکزی
و رئیس هیئت مدیره شرکت مشاورین کیفیت ساز کارآفرین

مهندس میثم غفاری

رئیس واحد ارزیابی عملکرد

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

مهندس علیرضا شیخ

کارشناس سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

مقدمه ای است که موضوع اندازه گیری و به واسطه آن موضوع مدیریت عملکرد مورد توجه محافل کارآفرینی و کسب و کار کشور قرار گرفته است. در این زمینه می توان دلیل و انگیزه سازمان های ایرانی را برای انجام این مهم در موارد زیر خلاصه کرد:

- شناسایی شاخص های سنجش عملکرد
- طراحی سیستم و یا نظام سنجش عملکرد
- اندازه گیری عملکرد با تاکید بر روی اندازه گیری عملکرد کارکنان
- بر مبنای شاخص های صرفا عملکردی
- اندازه گیری عملکرد کارکنان از دیدگاه کلان تر و استراتژیک
- توجه به سنجش عملکرد از دیدگاه آینده پژوهی و ایجاد قابلیت

بیان بینی

توجه به سمت اندازه گیری عملکرد مدیران

توجه به سنجش پیامدها به جای پرداختن به سنجش نتایج. اما در این میان فقدان دیدگاه ها و رویکردهای روشن در این زمینه، همیشه سازمان ها و کسب و کارهای ایرانی را دچار چالش نموده و برای آنها در این زمینه بسیار مهم و تعیین کننده در دسر ساز بوده است. به راستی، باید روی سنجش چه چیزی متمرکز شد؟ آیا باید سرانه آموزش کارکنان را به عنوان شاخص مهم سنجش عملکرد کارکنان مورد اندازه گیری قرار داد؟ و یا باید فقط سرانه فروش کارکنان را به عنوان شاخص غایی و نهایی در این مورد سنجش و اندازه گیری قرار داد؟

آیا شاخص های سنجیده شده، و نتایج حاصل از آنها را باید مستقیما به افراد و واحدهای مسئول انجام کارها نسبت داد و یا باید در این مورد مهمی برای آنها در نظر گرفت؟ آیا شاخص ها و اهداف و مقادیر مرتبط با آنها را باید از پایین ترین سطوح سازمانی شناسایی و انتخاب نمود و یا در این مورد لازم است که آنها را از بالا و به صورت آشنایی تعریف و تخصیص داد؟

از سوی دیگر، مفهوم توازن در سنجش و اندازه گیری عملکرد چیست و در این مورد آیا توازن یعنی تعیین مقدار مساوی و برابر برای شاخص ها و یا اینکه توازن یعنی تحقق اهداف و مقادیر تعیین شده برای آنها از دیدگاه استراتژیک؟

با مروری بر سئوالات فوق می توان دریافت که چالش اعلام شده در زمینه اندازه گیری و مدیریت عملکرد، چالشی واقعی برای سازمان ها و کسب و کارها است. به خصوص وقتی با سازمان های عمومی،

به نام صاحب قلم و اندیشه

بعضی از مردم دلشان می خواهد اتفاقی رخ دهد، برخی دیگر آرزوی رخ دادن آن را دارند، و عده ای دیگر کاری می کنند که آن اتفاق رخ دهد.

آموزش و پرورش کارآفرینان سازمانی نیازمند یک متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه جهت مواجهه با فشارهای شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است. در این روش که عنوان کارآفرینی یافته، انسانها به گونه ای پرورش می یابند که خود در جهت خلق کار قدم بردارند. مشاهدات حاصل از اعمال این متدولوژی به صورت موردی در قالب مأموریت اجتماعی، اهداف، مقصد مشخص، و نیز فعالیتهای مترتب آن منعکس گردیده اند. اما، برای ارتقای فرهنگ کارآفرینی، باید از زوایای مختلفی به موضوع توجه کرد که یکی از آنها، موضوع اندازه گیری و مدیریت عملکرد در سازمان است.

اندازه گیری و مدیریت عملکرد در سازمان، وسیله و ابزاری مناسب و کارآمد است تا مدیران و کارآفرینان با اتکاء به آن بتوانند موثرتر و کارآمدتر کسب و کار خود را هدایت و مدیریت نمایند. این موضوع مهم، با وجود آنکه سال ها است مورد توجه و تشریح قرار گرفته است با اینحال، هنوز دارای ابهامات قابل توجهی است که می بایست به آنها پرداخته شود. کتابی که پیش رو دارید توسط سه نفر از کارشناسان برجسته کشور که دارای تجارب علمی و عملی ارزشمندی در این حوزه هستند به رشته تحریر در آمده است تا زوایای این مبحث مهم را برای شما تشریح نماید.

انتشارات امیران، ضمن تشکر از شرکت بهین گستر گیتی به خاطر حمایت از چاپ این کتاب، آمادگی خود را برای دریافت نقطه نظرات و پیشنهادهای شما خوانندگان گرامی اعلام و آماده دریافت نظرات شما برای تالیف سایر موضوعات در این زمینه هستیم.

با تشکر

اکرم امیران

مدیر انتشارات امیران

شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه حلهای جدید و متفاوتی را طلب می کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصتهای شغلی و نیز نوسان بهای نفت سه عامل عمده ای هستند که موجب می شوند سیاستگذاران و تصمیم سازان کلان کشور به منبع درآمد سهل الوصول دیگری به جز نفت بیندیشند و بی شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست. اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان منشا تحولات بزرگی در زمینه های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده اند و از آنها نیز به عنوان قهرمانان ملی یاد می شود. چرخهای توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی آید. در اهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۱۹۸۰ - ۱۹۶۰) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) تنها ۵۰۰ موسسه کارآفرینی شروع به کار کرده اند و حتی بسیاری از شرکتهای بزرگ جهان برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده اند. آنچه در شرایط سخت کنونی ضرورت آن در جامعه بیش از پیش احساس می شود، پرداختن به این مقوله اساسی، یعنی کارآفرینی است. زیرا مسلمانان کارآفرینان باتوجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع لازم برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه های تولید و منابع انسانی فراهم کرده، اشتغال و کسب و کار جدید ایجاد کرده و با نوآوری صنعتی بر توسعه دامنه محصولات و خدمات بیفزایند. امروزه نیروی انسانی به عنوان یک منبع نامحدود و محور هر نوع توسعه مطرح می باشد. در این بین کارآفرینان به طور خاص دارای نقشی موثرتر در فرایند توسعه اقتصادی اند. تحقیقات نشان داده که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد. زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرکهای تجاری و اقتصادی قویتری برخوردار است.

به نام خدا

بدون اندازه گیری، مدیریت امکان پذیر نیست.

اگر مدیریت عملکرد را چرخه برنامه ریزی تا بهبود عملکرد تعریف کنیم، یکی از اجزا و مولفه های اصلی آن سنجش و ارزیابی عملکرد می باشد. چنانکه گفته شده است «آنچه را که نتوانید اندازه گیری نمایید نمی توانید مدیریت کنید» و از طرف دیگر گفته شده است «آنچه که نظارت می شود انجام هم می شود». این دو عبارت ضرورت پرداختن به مباحث مدیریت عملکرد در سازمانها را دو چندان می کند. بر این اساس است که یکی از مهمترین مسائل که سازمانها امروزه با آن روبرو بوده و در واقع چشم بینای مدیریت سازمان در بررسی وضعیت کنونی و حرکت به سوی آینده می باشد مدیریت عملکرد در سازمان است. مطالعات و تجربیات صاحب نظران مدیریت نشان می دهد که حلقه مفقوده تحقق نگاره استراتژیک و پیاده سازی نظام مدیریت استراتژیک در سازمانهای امروزی موضوع مدیریت عملکرد می باشد. بدین معنا که آنچه تحقق و یا عدم تحقق و آسیب شناسی و بهبود شرایط تحقق نگاره استراتژیک را در سازمانها فراهم می آورد بکار گیری نظام مدیریت عملکرد است.

اجرای ساختن نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد شامل دو بخش زیر می باشد

۱. طراحی و تدوین نظام ارزیابی عملکرد

۲. پیاده سازی سیستم نرم افزاری پایش عملکرد.

در بخش اول چشم انداز و ماموریت سازمان مطالعه شده و استراتژیها و فرایندهای سازمان مورد بررسی واقع می گردد. سپس شاخصهای کلیدی عملکرد در حوزه های مختلف برای واحدهای سازمانی مختلف تدوین شده و هدف گذاری و محاسبه می شوند.

در بخش دوم سیستم نرم افزاری پیاده سازی می شود که بتواند کلیه فرایند تعریف شاخصها و فرمول محاسبه آنها، جمع آوری اطلاعات و محاسبه شاخصها را به طور مکانیزه انجام داده و نتایج را در قالب گزارشها و نمودارها و داشبوردهای مدیریتی مختلف ارائه دهد.

کتابی که در پیش رو دارید روشهای مختلف را در حوزه مدیریت و ارزیابی عملکرد و نرم افزارهای مرتبط را معرفی کرده و می تواند راهگشای خوبی برای مدیران سازمانها در این حوزه باشد.

اینجانب و همکارانم در شرکت بهین گستر گیتی امیدواریم با حمایت از چاپ این کتاب، گامی کوچک در جهت فرهنگ سازی و ایجاد نگاه سیستمی به مدیریت عملکرد برداشته باشیم.

دکتر مسعود خلیلی

مدیرعامل شرکت بهین گستر گیتی



پیشگفتار:

انسانهایی که در زندگی به دنبال پیشرفت در ابعاد مادی و معنوی خود هستند نیز همواره در پی آنند تا رفتارهای فعلی خود را با رفتارهای مطلوبشان بسنجند و برای جبران کاستی‌ها تا رسیدن به رفتار مطلوب تلاش کنند. این خصلت در خصوص افرادی که در زندگی برای خود آرمان و هدفی روشن طراحی کرده‌اند از آن جهت متفاوت است که آنها منتظر دریافت بازخورد از محیط پیرامون خود و دیگران نمی‌شوند بلکه همواره تلاش می‌کنند تا بازخورد رفتارهای خود را از دیگران به صورت مستقیم و غیر مستقیم دریافت کنند.

سازمانها نیز به مثابه یک سیستم اجتماعی و شامل مجموعه‌ای از انسانها از این قاعده مستثنی نیستند. سازمانهای متعالی هنگام طرح ریزی، نقطه عزیمت خود را در قالب چشم انداز و اهداف سالانه مشخص می‌کنند و راه‌های رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را در قالب راهبردها تعیین می‌نمایند و در بازه‌های زمانی مشخص نتایج حاصل از پیاده‌سازی راهبردها را اندازه‌گیری می‌کنند. آنها نتایج حاصل از اندازه‌گیری را با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه کرده و ماحصل این مقایسه را به کارکنان و واحدهای سازمانی خود بازخورد می‌دهند تا در صورت لزوم فرصتهای بهبود را شناسایی و اقدامات اصلاحی را طراحی و به کارگیرند. گاه حتی نتایج حاصل از این بازخوردها ممکن است تغییر در راهبردها و اهداف را موجب شود.

امروزه حتی سازمان‌هایی که چندان به بلوغ سازمانی نرسیده‌اند و فاقد چشم انداز مشخص و اسناد راهبردی هستند نیز تمایل دارند تا میزان دست‌یابی خود را به اهداف شفاهی کوتاه مدت بسنجند و ماحصل آن را در قالب بازخورد به بدنه سازمان ارائه دهند زیرا آنچه را نتوان اندازه‌گیری کرد نمی‌توان مدیریت کرد. زیرا مشخص نیست بهبودی انجام شده است یا خیر (نیل و آدامز^۱: ۲۰۰۲).

ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و پیامدهای سازمان عناصری هستند که مدیریت صحیح آنها منجر به مدیریت عملکرد سازمانی در راه نیل به اهداف می‌گردد. چنانچه سازمانی سودای موفقیت را در سر دارد می‌بایست این عناصر را مدیریت کند. هر چند تاریخچه مباحث مدیریت و مدیریت عملکرد، در گذشته نشانگر تمرکز مدیران و طراحان سیستمها روی یکی از این عناصر بوده است، ولی نتایج تحقیقات حاضر بیانگر آن است که روی تک تک عناصر مذکور باید تمرکز نمود. در نتیجه هنگامی که سخن از مدیریت عملکرد به میان می‌آید باید تمام عواملی را که به نوعی در عملکرد تاثیر گذار هستند مدیریت نمود.

از زمان مطرح شدن اصول کیفیت، مباحث مدیریت کیفیت جامع^۲، کارایی^۳، اثربخشی^۴ و بهره‌وری^۵، مدلها و ابزارهای گوناگونی برای سنجش، مشاهده، ارزیابی و مدیریت عملکرد معرفی و پیشنهاد شده‌اند که هیچ یک به تنهایی الگوی کاملی نبوده و نسخه‌ای از پیش تعیین شده برای سازمانها نمی‌باشند؛ لیکن هر سازمان به فراخور فرهنگ و شرایط خود باید اصول و مفاهیم برخی از آنها و یا ترکیبی از آنها را به کار گیرد.

در این کتاب در صدد آن هستیم تا با تشریح روشها و الزامات نظامهای مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد سازمانها را در دست‌یابی به اهدافشان یاری نماییم.

فصل اول

بیان کلیات و مفاهیم پایه

مقدمه

برداشتهای مختلف از یک هستی یا حقیقت در سازمان ممکن است موجب اختلال در تصمیم گیری و به هدر دادن منابع سازمانی شود. هنگامیکه مدیران ارشد و طراحان سیستم و حتی کارکنان عملیاتی در یک سازمان بر روی برخی مفاهیم اتفاق نظر نداشته باشند و برداشتهای مختلفی از یک هستی داشته باشند، هم افزایشی میان فعالیتهای آنها کم شده و موجب هدر رفتن منبع کمیابی چون زمان می گردد.

بنابراین برای دست یابی به یک ادبیات مشترک در این کتاب و در حیطه فعالیت سازمان سعی خواهیم کرد که تعریف واحدی از مفاهیم بنیادین مرتبط با موضوع کتاب را ارائه دهیم.

عملکرد سازمانی

یکی از اهداف مدیریت این است که جریان مستمری از ارزش را در سازمان ایجاد کند، بنابراین برای اینکه مدیران بتوانند عملکرد را پیش بینی نمایند ارائه یک تعریف برای عملکرد مهم است. (نیلی^۱ ۲۰۰۷) در این بخش سعی داریم به یک تعریف جامع از عملکرد دست پیدا کنیم تا خوانندگان با سطوح دانش متفاوت و جایگاه سازمانی مختلف برداشت یکسانی از آن داشته باشند. فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان "تحقق، اجرا، انجام، و اتمام هر کار معین یا پذیرفته شده" و فرهنگ فارسی معین عملکرد را به عنوان "کارکرد و نتیجه کار" تعریف می کند.

هم چنین دیکشنری کسب و کار^۲ در سایت خود عملکرد را انجام کارهای معین بر اساس استانداردهای از پیش تعیین شده تعریف می کند.

آرمسترانگ^۳ بیان می کند که عملکرد را هم باید به عنوان نتایج و هم فرایندهایی که آن نتایج را پدید می آورند توجه کرد. نیلی^۴ (۲۰۰۷) عملکرد را به عنوان انجام اقدامات امروز برای تولید پیامدهای قابل اندازه گیری با ارزش در فردا تعریف می کند. وی به نقل از لباس و ایساک^۴ یک مدل علی و منطقی را تحت عنوان درخت عملکرد برای تشریح اجزای عملکرد بیان می کند که از سه قسمت عمده تشکیل شده است:

• پیامدها (اغلب در حد خروجی ها و نتایج تقلیل یافته است)

• فرایندها

• و ریشه ها

تشکیل شده است. در این مدل نشان داده شده است که چگونه فرایندها نتایج، خروجی ها و پیامدهای سازمانی را پدید می آورند. خروجی ها، همان میوه های درخت می باشد. ویژگیهای محصولات عواملی هستند که برای مشتریان ارزش خلق می کنند که شامل چهار دسته مرسوم می باشند: قیمت، در دسترس بودن، ارائه خدمت و کیفیت. البته آنها شامل بخشهای دیگری همچون شرایط کاری، نوآوری و انعطاف پذیری نیز می شوند. این ویژگیها مبنای رضایت مشتریان هستند به علاوه اینکه از اصول رضایت ذینفعان می باشند. ویژگیهای مذکور نتایج فرایندهای کسب و کار هستند که تنه درخت عملکرد را شامل می شود. هزینه ها صرفاً سایه فرایندها و ویژگیهای محصولات خلق شده هستند. هزینه ها مهم هستند اما در تولید نتایج دومین متغیر مهم تلقی می گردند.

بر اساس این مدل کیفیت فرایندها به عناصری که در خاک از آنها تغذیه می کنند بستگی دارد. این عناصر شامل مواردی مانند شایستگیهای سازمانی، اعتبار برند سازمان، سیاستهای نگهداری، ساختار مذاکرات موجود، مشارکت با مشتریان و تامین کنندگان و ساختار مسئولیتهای سازمانی هستند.

1) Neely

2) Business Dictionary

3) Armstrong

4) Lebas & Esuke