

«بسم نام خالق آرامش»

نام کتاب: استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد

نام نویسنده: دکتر سودابه وطن خواه، دکتر رزیتا فاطمه، دکتر عدلرضا میرزا صادقی

تعداد صفحات: ۸۸ صفحه

تاریخ انتشار: آذر سال ۱۳۸۶



کافئین بوکلی

CaffeineBookly.com



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
معاونت توسعه مدیریت، منابع و امور مجلس

دستورالعمل علمی - اجرایی
استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد

مؤسسه تحقیق و توسعه پژوهشگران سلامت

گروه مشاوره: TÜV Academy

آذر ماه ۱۳۸۱

مردآوردگان:

دکتر علیرضا میرزا صادقی
دکتر سودابه وطنخواه
دکتر رزینا فاطمی

تخلیص:

میوه بیات
زقینه خلیل نژاد
بهناز صالحی

بانشکر از آقایان:

دکتر محمدرضا ملکی
دکتر فرشید علاءالدینی
دکتر علیرضا ملکی



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

مقدمه مؤلفین

تأثیرات بالقوه مدیریت مبتنی بر عملکرد در سرعت پیشیدن به فرایندها و نیز کاهش هزینه‌های سازمانی از این رویکرد مدیریتی ابزار توانمندی ساخته است که توانسته است بطور روزافزونی توجه سازمانهای مختلف را به سمت خود جلب نماید.

مدیریت مبتنی بر عملکرد با بکارگیری هدفمند از ابزارهای شناخته شده دیگری همچون برنامه‌ریزی استراتژیک، اجزاء سنجش عملکرد، روشهای مختلف جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، شیوه‌های متنوع بهبود سازمانی همچون ترازبندی، مدیریت کیفیت و... این امکان را فراهم می‌کند که سازمان در جهان پر از رقابت بازار کنار امروز هر چه موفق‌تر حضور پیدا کند، از آگاهی که در این نظام به مقوله پاسخگویی مفهوم عمیق‌تری پیشیده شده است، زمینه مشارکت هر چه بیشتر سطوح مختلف سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی خواهد آمد.

کتاب حاضر که چارچوب خود را از یک مجموعه شش جلدی منتشر شده توسط دیپارتمان انرژی ایالات متحده آمریکا دارد، خلاصه‌ای سودمند از نکات مهم و نحوه استقرار این شیوه نوین مدیریت در سازمانهای مختلف را در اختیار می‌گذارد. برای مطالعه بیشتر در این خصوص توصیه می‌شود که به مجموعه هفت جلدی روینکوردی نوین در مدیریت منابع انسانی: مدیریت مبتنی بر عملکرد از انتشارات معاونت توسعه مدیریت منابع و امور مجلس وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی مراجعه نمایید.

مؤلفین
آذر ماه
۱۳۸۱



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

	مقدمه مولفین	
	فهرست مطالب	
۱	مقدمه	۰
۱	کلیات	-۰
۱	۱-۱-۰ عوامل مؤثر بر عملکرد	
۲	کارکنان	
	۲-۱-۰ تعریف نظام مدیریت	
	مبتنی بر عملکرد	
۲	اساس مدیریت مبتنی بر عملکرد	-۰
۲	۱-۲-۰ مدیریت مبتنی بر عملکرد	
۳	و PDCA	
۳	۲-۲-۰ مدیریت مبتنی بر عملکرد	
	و سنجش عملکرد	
	۳-۲-۰ مدیریت مبتنی بر عملکرد	
	و مدیریت بر مبنای هدف	
۴	فواید مدیریت مبتنی بر عملکرد	-۰
۴	چگونگی استقرار یک برنامه	-۰
۵	۱ تعیین مأموریت سازمانی و اهداف استراتژیک عملکرد	۱
۵	۵-۱-۰ منبذومات یک برنامه استراتژیک	-۱
۶	۶-۱-۰ برنامه ریزی پیشرفته و	-۱
۶	۶-۱-۰ ارزیابی محیطی	-۱
۶	۱-۳-۱ جمع آوری اطلاعات	
۷	زمان‌بندی شده و کامل	
۷	۲-۳-۱ دیدهبانی محیط	
۷	۱-۲-۳-۱ دیدهبانی محیط خارج	
	۲-۲-۳-۱ دیدهبانی محیط داخل	
۷	۷-۱-۰ تنظیم جهت‌گیریهای استراتژیک	-۱
۷	۱-۴-۱ بیانیه مأموریت	
۷	۲-۴-۱ چشم‌انداز	
۷	۳-۴-۱ بیانیه ارزشها و اصول	
۸	اخلاقی	
۸	۴-۴-۱ توضیحات	
	۵-۴-۱ استراتژیها	



۸	اجرای کردن برنامه	-۱
۸	۱-۵-۱ طرح ریزی کارها	
۸	۲-۵-۱ طرح ریزی بودجه	
۸	۳-۵-۱ توانمندسازی سازمان	
۸	ارزیابی و گزارش دهی عملکرد	-۱
۹	وزای طرح استراتژیک	-۱
۱۰	۱-۷-۱ طرحهای عملکرد	
۱۰	۲-۷-۱ توافقنامه عملکرد	
۱۱	استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد	۲
۱۱	استقرار نظام هماهنگ سنجش	-۲
۱۱	۱-۱-۲ ضرورت استقرار نظام	
۱۲	سنجش عملکرد	
۱۳	۲-۱-۲ اجزاء مهم نظام	
۱۴	یکپارچه سنجش	
	۳-۱-۲ یکپارچه کردن شاخصهای	
	عملکرد	
	۴-۱-۲ تعیین تعهد سازمانی	
۱۵	قالب یا چارچوب سنجش عملکرد	-۲
۱۵	۱-۲-۲ تعدیل شاخصها: یک	
۱۵	منهوم	
۱۵	۲-۲-۲ تعدیل شاخصها: چند	
۱۶	قالب	
۱۷	الف) امتیازدهی (کارت	
۱۷	امتیاز) تعدیل شده	
	ب) چند شاخص حیاتی	
	ن) صفحه نمایش عملکرد	
	ث) جایزه ملی کیفیت	
۱۸	تعیین شاخصهای عملکرد	-۲
۱۸	۱-۳-۲ تشکیل تیم سنجش عملکرد	
۱۸	۲-۳-۲ برقراری زبان مشترک	
۱۸	ملاحظات،	
۱۹	۳-۳-۲ امتحان شاخصها	
۱۹	۵-۳-۲ نگاه به چگونگی سنجش	
	عملکرد در دیگر سازمانها	
۲۰	حفظ و نگهداری از نظام سنجش	-۲
۲۰	۱-۴-۲ بازدید شماره ۱- اجزاء	
۲۰	نظام سنجش	

- ۲۰-۴-۲ بازدید شماره ۲-۲ تیم
- ۲۱ سنجش
- ۲۱-۴-۲ بازدید شماره ۳-۲ ملاحظات و موارد قانونی جدید
- ۲-۴-۲ بازدید شماره ۴-۴
- ۲-۴-۲ بازدید شماره ۵-۴ فن آوریها و پدیده های جدید
- ۲-۴-۲ بازدید شماره ۵-۴

پسخوراند!

۲ استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد

- ۲۲-۳ درک مفهوم پاسخگویی
- ۲۲ ۱-۱-۳ مفهوم پاسخگویی
- ۲۲ ۲-۱-۳ جنبه های مهم پاسخگویی
- ۲۳ ۳-۱-۳ سطوح پاسخگویی
- ۲۳-۳ استقرار پاسخگویی در برابر
- ۲۲ ۱-۲-۳ تعریف محیط پاسخگویی
- ۲۴ ۲-۲-۳ ملزومات یک محیط پاسخگو
- ۲۴ ۳-۲-۳ موانع محیط پاسخگویی
- ۲۵ ۴-۲-۳ استقرار چهارچوبی برای پاسخگویی
- ۲۵-۳ ابزارهای پاسخگویی
- ۲۵ ۱-۳-۳ طرح های استراتژیک
- ۲۵ ۲-۳-۳ طرح های عملکردی
- ۲۶ ۳-۳-۳ توافقنامه های عملکرد
- ۲۶ ۴-۳-۳ گزارشات پاسخگویی
- ۲۶ ۵-۳-۳ قراردادهای مبتنی بر عملکرد
- ۲۶ ۶-۳-۳ خودسنجی
- ۲۷ ۷-۳-۳ بازنگری عملکرد
- ۲۷ ۸-۳-۳ کنترل مدیریت
- ۲۸ ۹-۳-۳ پیمانیه برابری
- ۲۸-۳-۳ جلسات پاسخگویی

۴ استقرار نظام / فرآیند جمع آوری داده های عملکرد

- ۲۹-۴ تعیین داده های مورد نیاز
- ۲۹ ۱-۱-۴ مراحل تعیین داده های موردنیاز
- ۲۹
- ۳۰ ۲-۱-۴ چهار اصل مهم در جمع آوری بهترین داده ها
- ۳-۱-۴ کیفیت داده ها

۳۱	طرح جمع‌آوری داده‌ها	-۴
۳۱	۱-۲-۴ اجزای طرح جمع‌آوری داده‌ها	
۳۲	۲-۲-۴ اجرای آزمایشی	
۳۳	۳-۲-۴ حصول اطمینان از کیفیت داده‌ها	
۳۳	۴-۲-۴ سیستمها و نرم‌افزارهای جمع‌آوری داده‌ها	
۳۴	ملاحظات قابل توجه در جمع‌آوری	-۴
۳۶	روش‌های جمع‌آوری داده‌ها	-۴
۳۶	۱-۴-۴ ثبتیات سازمان و بزننامه‌ها	
۳۷	۲-۴-۴ بازدید	
۳۷	۳-۴-۴ یکبارگزی تجهیزات و ابزارهای فر	
۳۷	۴-۴-۴ مطالعات پرسشگری (پیمایش)	
۳۸	۵-۴-۴ استفاده از منابع اطلاعاتی خارجی	
۳۸	۶-۴-۴ ارزیابی نوگان	
۳۹	۷-۴-۴ روشهای کمی برای فعالیتهای تحلیلی و توسعه	
۴۰	۸-۴-۴ روشهای اقتصادی	
۴۰	۹-۴-۴ مطالعات هزینه-فایده / هزینه اثرگذاری	
	۱۰-۴-۴ مطالعات موردی	
	۱۱-۴-۴ بازننگری محتوا	
	۱۲-۴-۴ بازننگری پرونده	
	۱۳-۴-۴ گروه‌های مرکز	
۴۱	برقراری نظام / فرآیند تحلیل، بررسی و گزارشدهی داده‌های عملکرد	۰
۴۱	کلیات	-۰
۴۱	۱-۱-۰ هدف از تحلیل و بررسی	
۴۲	داده‌ها	
۴۲	۲-۱-۰ اجزاء فرآیند تحلیل	
۴۲	آموزش سازمان در مهارت‌های ایجاد اطلاعات مفید	-۰
۴۲	۱-۳-۰ مرور پرسش‌ها	-۰
۴۳		

- ۲-۳-۵ جمع‌آوری و سازماندهی
- ۱۴ اطلاعات
- ۱-۲-۳-۵ رسیدگی به
- ۱۶ کیفیت داده‌ها
- ۲-۲-۳-۵ سازماندهی
- ۱۶ ترکیب و به هم پیوستن
- ۱۷ داده‌ها
- ۳-۳-۵ تجزیه و تحلیل داده‌ها
- ۱-۲-۳-۵ ابزارهای
- تحلیل
- ۲-۲-۳-۵ روشهای تحلیل
- ۳-۳-۳-۵ مقایسه
- عملکرد واقعی با اهداف
- از پیش تعیین شده
- ۱-۳-۳-۵ بررسی علت
- مغایرت و تعیین لزوم
- اقدام اصلاحی
- ۵-۲-۳-۵ قوانین تفسیر
- داده‌ها و جمع‌بندی نتایج
- ۱-۳-۵ ارائه داده‌ها
- ۱-۱-۳-۵ کلیات
- ۲-۱-۳-۵ نکات مورد
- توجه در طراحی نمودار
- ۳-۱-۳-۵ نحوه گزارش‌دهی
- ۵-۱-۳-۵ ساده‌سازی تهیه
- نمودار / گزارش

**۶ برقراری نظام / فرآیند
استفاده از اطلاعات عملکرد در
هیود سازمان**

- ۵۳ استفاده از اطلاعات عملکرد در
- ۱-۱-۱ ارائه داده‌ها
- ۲-۱-۱ معماری اطلاعات عملکرد
- الف) شاخصهای هدایتی
- ب) شاخصهای مکانیکی
- پ) هشداردهنده‌ها
- (چراغهای خطر)
- ۳-۱-۱ مقایسه عملکرد
- ۱-۱-۱ سایر دستگاه‌های مدیریتی
- ۵-۱-۱ نمایش داده‌ها
- ۶-۱-۱ انواع داده‌ها
- ۷-۱-۱ بازنگری‌های مدیریتی

۵۵ ۸-۱-۶ واکنش به اطلاعات

۵۶ ۹-۱-۶ تمهید نتایج با مشتریان

و پاسخ خواهان

۱۰-۱-۶ استفاده از اطلاعات

عملکرد در شناسایی فرصتها

۵۶ -۶ ترازیابی

۵۶ ۱-۲-۶ مفهوم ترازیابی

۵۷ ۲-۲-۶ انواع ترازیابی

۵۷ ۳-۲-۶ موارد استفاده و عدم

استفاده ترازیابی

۵۸ ۴-۲-۶ هزینه‌های انجام

ترازیابی

۶۰ ۵-۲-۶ عوامل حیاتی در موفقیت

ترازیابی

۶۱ ۶-۲-۶ تعیین آنچه باید

ترازیابی شود

۶۱ ۷-۲-۶ چگونگی اجرای عملیات

ترازیابی

۶۲ ۱-۷-۲-۶ فاز طرح‌ریزی

۶۲ ۲-۷-۲-۶ فاز جمع‌آوری

۶۲ ۳-۷-۲-۶ فاز شناسایی و

انتخاب شرکا. ترازیابی

۶۲ ۴-۷-۲-۶ فاز تجزیه و

تحلیل

۶۲ ۸-۲-۶ پذیرش تغییرات برای

همسازی سیستم: مشکل‌ترین قدم

۶۴ -۶ مهندسی مجدد

۶۴ ۱-۳-۶ تعریف

۶۴ ۲-۳-۶ هزینه‌های اجرای

۶۴ ۳-۳-۶ مراحل مهندسی مجدد

۶۴ ۴-۳-۶ آموخته‌هایی از مهندسی

مجدد

۶۵ -۶ بهبود مستمر

۶۵ ۱-۴-۶ چگونگی انجام بهبود

۶۶ مستمر

۶۶ ۲-۴-۶ هزینه‌های اجرای

۶۶ ۳-۴-۶ عوامل حیاتی در

دستیابی به موفقیت

۶۶ -۶ بهبود فرآیند

۶۶ ۱-۵-۶ تعریف



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۶۷	۲-۵-۶	برقراری توافق	
۶۷	۳-۵-۶	تعمیم‌گیری برای	
۶۷		فرآیندهای هدف	
	۴-۵-۶	مراحل بهبود فرآیندها	
۶۹	V	حفظ و نگهداری برنامه مدیریت	
		مبتنی بر عملکرد	
	-۷	نگهداری روزمره و جاری	
۶۹	۱-۱-۷	زمینی	
۶۹	۲-۱-۷	تعهد	
۶۹	۳-۱-۷	درگیر بودن	
۶۹	۴-۱-۷	اطلاعرسانی	
۷۰	۵-۱-۷	بازخورد یا پیخوواند	
۷۰	۶-۱-۷	منابع	
۷۰	۷-۱-۷	شناسایی مشتری	
۷۰	۸-۱-۷	پادگویی و رشد	
۷۰	۹-۱-۷	دیده‌بانی محیط اطراف	
۷۰	۱۰-۱-۷	اجتناب از روزمرگی	
۷۰	۱۱-۱-۷	ظرفیت سازمان	
۷۱	-۷	نگهداری گام به گام	
۷۱	۱-۲-۷	نگهداری گام اول (تعیین	
		مسئوریت و اهداف استراتژیک	
		عملکرد)	
۷۲	۲-۲-۷	نگهداری گام دوم	
		(استقرار نظام یکپارچه سنجش	
		عملکرد)	
۷۳	۳-۲-۷	نگهداری گام سوم	
		(استقرار پاسخگویی در مقابل	
		عملکرد)	
۷۴	۴-۲-۷	نگهداری گام چهارم	
		(استقرار فرآیند/نظام جمع‌آوری	
		داده‌ها به منظور ارزیابی	
		عملکرد)	
	۵-۲-۷	نگهداری گام پنجم	
		(استقرار فرآیند / نظام	
		پروازش، بررسی و گزارش‌دهی	
		داده‌های عملکرد)	
	۶-۲-۷	نگهداری گام ششم	
		(استقرار فرآیند / نظام	
		یکپارگویی اطلاعات عملکرد در	
		بهبود)	

مدیریت مبتنی بر عملکرد (PBM) را می‌توان در یک محیط با حداقل پیش زمینه‌های لازم به اجرا درآورد در نتیجه در بیشتر سازمانها قابل پیاده کردن است. این سیستم، روشی نظام‌مند است که با طراحی مناسب نتایج را در حداقل زمان ممکن ارائه می‌کند. تاکیه بر پاسخگویی تک تک اجزاء فرآیندها، حذف کردن نهر مستریمان و پاسخ خواناتر در برنامه‌ها و اهداف سازمان و به طور کلی درگیری همه این افراد در بهبود کیفیت سازمان و انقاي روح عدالت و شایسته سالاری در کل تشکیلات از جمله ویژگیهای متمایزکننده این روش نوین مدیریتی از سایر روشهای مرسوم و پیشین می‌باشد. این امپنارات مدیریت مبتنی بر عملکرد باعث شده که طی دو دهه اخیر در کشورهایی همچون ایالات متحده آمریکا و انگلستان به سرعت موقعیت خود را به عنوان ابزار کارآمد در راهبري سازمانها پیدا کرده و استقرار بخشد.

۱-۱-۰ عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان عقیده کلی بر این است که عملکرد کارکنان حاصل تعامل سه جزء «انگیزش»، «تواناییهای مهارتی و فکری افراد» و «منابع در دسترس» است. مواضع مدیریت نوین بر این واقعیت تاکیه دارند که «عملکرد کارکنان بیش از این که به خود آنها مربوط شود به سازمان آنها وابسته است» و (به جز موارد معدود) چنانچه در بخش یا در تمام تشکیلات علانم رگود فعالیت مشاهده شود علت آن را



باید در مدیریت سازمانی جستجو کرد نه در افراد.

۲-۱-۱۱ تعریف نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد

مدیریت مبتنی بر عملکرد رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرآیندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد؛ سنجش عملکرد؛ جمع‌آوری و آنالیز داده‌های عملکرد؛ بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و یکپارچگی این داده‌ها، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد.

فرآیند مدیریت عملکرد یک چرخه مستمر است یا سه رکن اساسی:



طرح‌ریزی

طرح‌ریزی جوهره مدیریت را تشکیل می‌دهد. برای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در نظر گرفتن یک استراتژی صحیح برای سازمان و طراحی مناسب‌ترین برنامه اولین و زیربنایی‌ترین اقدام را تشکیل می‌دهد.

موبینگ

موبینگ بز پایه نظم و برنامه‌ریزی می‌تواند جهت حرکت سازمان را به سمت اهداف تعیین‌کننده این نوع از رهبری شامل موبینگ غیر رسمی و بررسی دوره‌ای پیشرفت در پاسخگویی شغلی و رفتارها می‌باشد.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

بازنگری و ارزشیابی

کارکنان و مدیران در مورد آنچه انجام داده‌اند بازنگری کرده و نحوه پاسخگویی و رفتارهای سازمانی را بررسی کرده، با ارائه پیشنهادات اصلاحی در توسعه برنامه‌های سازمان مشارکت می‌کنند.

۱-۱-۱ اساس مدیریت مبتنی بر عملکرد

۱-۲-۱ مدیریت مبتنی بر عملکرد و PDCA اصول کلی مدیریت مبتنی بر عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می‌کند. PDCA یک تفکر سیستماتیک است که در دهه ۱۹۳۰ مطرح شد. در مقایسه PDCA یا PBM می‌توان نقاط اشتراك زیر را برشود:

<u>PDCA</u>	<u>مدیریت مبتنی بر عملکرد</u>
تعیین مأموریت سازمان و اهداف عملکرد	= برنامه‌ریزی
انتقال شاخص‌های عملکرد	= انجام
جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و بازنگری و گزارش‌دهی	= چک کردن
بکارگیری گزارشات حاصله در بهبود عملکرد	= اقدام (عمل)

۱-۲-۲ مدیریت مبتنی بر عملکرد و سنجش عملکرد

برخی به اشتباه مدیریت عملکرد را با سنجش و ارزشیابی عملکرد یکسان دانسته‌اند. سنجش عملکرد مقایسه سطوح واقعی عملکرد با سطوح قبل از استقرار اصلاحاتی است که بنا بر مبدی خاص تعیین شده‌اند. به طور کلی یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد از معیارهای سنجش عملکرد استفاده می‌کند تا نشان دهد که تاکنون چه اقداماتی در جهت اهداف استراتژیک سازمان به انجام رسیده است.

۲-۲-۰۰ مدیریت مبتنی بر عملکرد و مدیریت بر مبنای هدف
در هر یک از این روشهای مدیریتی تمرکز بر هدف با استفاده از رویکردهای مسئولیت پذیری، پاسخگویی و عملکرد وجود دارد.

۰۱- فواید مدیریت مبتنی بر عملکرد

- با استفاده از یک رویکرد سازمان یافته، همه اجزاء تشکیلات را بر اهداف عملکرد سازمان متمرکز میکند.
- مکانیسمی را فراهم میکند که به بهترین شکل به پاسخ خواهان و مدیریت سطوح بالاتر گزارش داد شود.
- امکان افسای نقش را برای کلیه طرفین (مشتریان، کارکنان، پاسخ خواهان و مدیران) علاقمند در برنامه ریزی سازمان و ارزیابی نتایج آن فراهم میکند.
- مکانیسمی برای ارتباط عملکرد و بودجه مصروف ایجاد میکند.
- روح عدالت و شایسته سالاری را در سازمان مینماید.
- بر پاسخگویی تاکید داشته و برای آن بهترین چارچوب را فراهم میکند.
- مسئولیت بهبود کیفیت بین همه افراد و گروهها تقسیم میشود.

۰۲- چگونگی استقرار یک برنامه

مدیریت مبتنی بر عملکرد در شش گام اساسی قابل پیاده سازی است که به شرح ذیل میباشد:
گام اول: تعیین مأموریت سازمانی و اهداف استراتژی عملکرد
گام دوم: استقرار نظام هماهنگ سنجش عملکرد



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

گام سوم: استقرار پاسخگویی در مقابل
عملکرد
گام چهارم: استقرار نظام (یا فرآیند)
هم‌آوری داده‌های عملکرد
گام پنجم: استقرار نظام (یا فرآیند)
تحلیل، بازنگری و گزارش‌دهی داده‌های
عملکرد
گام ششم: استقرار نظام (یا فرآیند)
استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود
سازمان
گام هفتم: حفظ و نگهداری برنامه
مدیریت مبتنی بر عملکرد



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

تعیین مأموریت سازمانی و اهداف استراتژیک عملکرد

برنامه ریزی جوهره مدیریت است و اولین گام در استقرار یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد را تعیین مأموریت سازمانی و اهداف استراتژی عملکرد تشکیل می‌دهد. این گام تحت عنوان گام برنامه ریزی یا طرح ریزی استراتژیک نامیده می‌شود.

برنامه ریزی استراتژیک با محوریت مشتری برنامه ریزی استراتژیک فرآیندها مستعد و نظام‌مندی است که:

- به اعضاء سازمان کمک می‌کند تا در تعیین اهدافی که به آینده مربوط می‌شود، هر چه بهتر تصمیم‌گیری کنند.
- چگونگی رسیدن به این اهداف را مشخص کند.
- میزان حصول به این نشانی را مشخص کند.

۱- ملزومات یک برنامه استراتژیک

- مدیران ارشد باید در تمام جنبه‌های برنامه ریزی درگیر شوند.
- مدیران اجرایی شخصاً باید در بیان دیدگاه‌های برنامه‌ها، به سطوح پایین‌تر و مشتریان سهمی شوند.
- مدیران رده بالا نیز باید مأموریت، جهت‌گیری‌های استراتژیک و دیدگاه‌های موجود را به سطوح پایین‌تر منتقل کنند.
- احساس فوریت کار را باید در سازمان القا کرد.
- رهبری موفق نه تنها به توان و اختصاص زمان و انرژی کلیه مدیران نیازمند است بلکه لازم است که برای موفقیت آنان نیز چارچوب‌های مشخصی تعیین شود.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- حفظ ارتباط با مشتریان خارجی بست ضرورت اجتنابناپذیر است.
- اطلاع‌رسانی داخل سازمان از عوامل مهم موفقیت است.

۱- برنامه‌ریزی پیشرفته و آماده‌سازی

- در فرآیند برنامه‌ریزی نکات کلیدی که لازم است مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:
- ۱-۲-۱-۱ صاحب فرآیند و میزان تعهد او برای اجرای فرآیند
 - ۱-۲-۱-۲ مجری فرآیند برنامه‌ریزی
 - ۱-۲-۱-۳ نقش مشتریان و پاسخ خواهان و فرآیند برنامه‌ریزی
 - ۱-۲-۱-۴ چشم‌انداز آتی کار و برنامه‌ریزی استراتژیک
 - ۱-۲-۱-۵ اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی استراتژیک و مسئول جمع‌آوری و اداره اطلاعات
 - ۱-۲-۱-۶ هدف از انجام برنامه استراتژیک
 - ۱-۲-۱-۷ مفهوم موفقیت در برنامه و چگونگی آگاهی از حصول آن
 - ۱-۲-۱-۸ مسئول آرایش نیروها و عملکرد آنان
 - ۱-۲-۱-۹ منابع در دسترس برای اجرای برنامه اعم از منابع مالی و انسانی

۱- ارزیابی محیط

- ۱-۳-۱-۱ جمع‌آوری اطلاعات زمان‌بندی شده و کامل
- این بخش اساس برنامه‌ریزی استراتژیک را تشکیل می‌دهد و برای اجرای آن بایسته موارد ذیل در نظر گرفته شود:
- دریافت مستمر و مداوم اطلاعات از محیط برای انجام واکنش‌های متناسب با تغییرات محیط
 - دریافت اطلاعات لازم درخصوص نیاز و توقعات مشتریان. تکنولوژی‌های جدید و نوسانات بازار



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- دریافت هر نوع اطلاعات دیگری که ممکن است به خوبی در استراتژیها تأثیرگذار باشد.

۶-۳-۲ دیدهبانی محیط

اقداماتی که برای رسیدن به بالاترین سطح اهداف سازمان صورت میگیرد با عنوان کنی دیده بانی محیط نامیده شده و شامل موارد زیر است:

- شناسایی کلیه منابع اطلاعاتی (در داخل و خارج سازمان)

- جمع آوری داده‌ها

- آنالیز داده‌ها

- تولید اطلاعات مفیدی که دیدگاه مدیریت را در زمینه مشتریان، محیط، سازمان و آینده آن وسعت خواهد بخشید.

۶-۳-۳ دیدهبانی محیط خارج شامل زیرنظر گرفتن و دریافت مستمر اطلاعات از افشایی است که سازمان به سمت آن در حرکت است.

۶-۳-۴ دیدهبانی محیط داخلی ارزیابی مستمر داده‌های درون سازمانی است به نحوی که بتوان در هر خطه به نقاط ضعف و قوت آن پی برد.

۱- تنظیم جهت‌گیریهای استراتژیک

اجزای مهم جهت‌گیریهای استراتژیک که با توجه به ارزیابی‌های محیطی و شناخت نیاز مشتریان سمت و سوی حرکت سازمان را تعیین میکنند عبارتند از:

۱-۴-۱ بیانیه مأموریت که به دلیل نقش محوری خود و نیز ماهیت ابهام برانگیز آن باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

۱-۴-۲ چشم‌اندازی که سازمان در مورد آینده خود و جایگاه خود نسبت به دیگران ترسیم میکند.

۱-۴-۳ بیانیه ارزشها و اصول اخلاقی که افراد سازمان ملزم به رعایت آن



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

مرباشند که ممکن است ناشی از منطق، قانون و یا حتی سننهای جاری باشند. ۴-۴-۶ فرضیه‌هایی در مورد شرایط محیط پیرامون سازمان - ۴-۴-۶ استراتژیهای انجام کار که بصورت برنامه‌های عملیاتی ارائه میشوند.

۱- اجرای کردن برنامه

اجرای کردن برنامه‌های استراتژیک به معنای برگردان جهت‌گیریهای استراتژیک سازمان به فعالیتها بوده و شامل سه مرحله است:

۱-۵-۶ طرح‌ریزی کارها شامل سطوح «واحدهای کاری پائینتر» میشود که شامل مراحل ذیل است:

- تعریف استراتژیها توسط واحدها -
- تهیه طرحها و پروژه‌ها (تحت عنوان زیر استراتژیها) و توجیه انجام این طرحها
- ذکر جداول زمان‌بندی شده و منابع مورد نیاز برای طرحها
- ۶-۵-۶ طرح‌ریزی بودجه نیز مثل مرحله قبل برای کلیه واحدهای کاری باید انجام پذیرد.
- ۶-۵-۶ توانمندسازی سازمان که با انجام اقدامات زیر صورت می‌گیرد:
- توانمند کردن افراد با صلاح دانش علمی، مهارت کاری و ابزار مورد نیاز.
- توانمند کردن فرآیندها و کوشش برای استخراج مشکلات و حل آنها با یک رویکرد تیمی.

۱- ارزیابی و گزارش دهی عملکرد

ارزیابی و گزارش‌دهی عملکرد به عنوان گام دوم مراحل استقرار مدیریت مبتنی بر عملکرد به طور کامل توضیح داده خواهد شد.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

این ارزیابی می‌تواند به سادگی تهیه یک لیست از کارهای انجام شده باشد، یا به قدری پیچیده باشد که خود شامل یک طرح عملیاتی با گامهای زمان بندی شده و بودجه مشخص باشد. در تمام مراحل باید در جستجوی این سؤال بود که فعالیتهای انجام شده تا چه حد در پیشبرد اهداف سازمانی موفق بوده‌اند.

نکاتی که برای اجرای موفقیت‌آمیز هر شکلی از برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار می‌گیرد:

- مسئولیت برنامه‌ریزی استراتژیک هر قسمت باید بر عهده کسی باشد که پاسخگوی انجام آن کار است.
- مدیران کلیدی (رده عالی) درگیر باید به برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک جزء اساسی کار و وظیفه خود نگاه کرده و برای اجرای هر چه بهتر برنامه مصمم به تخصیص حداکثر وقت، توان و منابع در اختیار خود باشند.
- آینده با آنچه پیش‌بینی می‌شود، متفاوت خواهد بود.
- لازم است که متناسب با پیشرفت طرح‌ریزی، بودجه‌بندی و ارزیابی برنامه، به طور مداوم تفکر استراتژیک را در تصمیم‌گیری تزییعی کند. در غیر این صورت عملکرد مدیریتی در سازمان حالت بحران زده‌ای را به خود می‌گیرد که کل اقدامات را تهدید می‌کند.
- از جمله مسائل مهم در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک این است که رده کلیدی مدیران صف خواهند (و قادر باشند) تا گزارشاتی برتایج از اولویتهای، جراهای جاری و نمایلات رهبران سازمان ارائه کنند.
- بعد از مدتی بسیاری از افراد درگیر در برنامه‌ها ممکن است فرآیندها را مهمتر از نتایج بدانند.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۶- وړای طرح استراتژیک

در نتیجه طراحی استراتژیک دو محصول تولید می‌شوند که بعداً اهداف عملکرد سازمان و یا افراد را تعیین می‌کنند. این دو محصول نقش مهمی در ایجاد نظام سنجش عملکرد دارند و عبارتند از:

۶-۷-۱) طرحهای عملکرد

که مشخص‌کننده موارد ذیل است:

- نتایج مورد انتظار از واحدها، بخشها و افراد مختلف
- تعهدات هر بخش (یا فرد) در مقابل منابع (منابع مالی یا انسانی) که در اختیار می‌گیرد.
- کارهایی که با بودجه تخصیص یافته انجام خواهد شد.

۶-۷-۲) توافقنامه عملکرد

- که توسط مدیران و افرادی که واقعاً ملزم به انجام کار هستند طراحی می‌شود و مشخص‌کننده موارد ذیل است:
- فرآیندی که در طی آن سنجش عملکرد و متعاقباً پاسخگویی صورت می‌گیرد.
 - توقعات هر یک از طرفین امضاءکننده قرارداد نسبت به یکدیگر
 - روابط مشتریان و پاسخ خواهان در مقابل سازمان



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد

پیش نیاز هر نظام سنجش عملکردی این است که بر روی اهداف برنامه‌ها و چگونگی رسیدن به این اهداف اتفاق نظر حاصل شود. نظام سنجش وقتی ممدقی پیسده می‌کند که نقطه نظرات برای اهداف و چگونگی رسیدن به آنها همسو شده باشند. آنگاه می‌توان دریافت که چه معیارهایی می‌توانند برای مدیریت عملکرد مجموعه مفید باشند. چه عملکردی مطلوب محسوب می‌شود و تاکنون چه عملکردی به انجام رسیده است.

۲- استقرار نظام هماهنگ سنجش عملکرد

۱-۱-۲ ضرورت استقرار نظام سنجش عملکرد

الف) مهمترین دستاوردها

- همسویی شاخصهای عملکرد با استراتژیهای سازمان
- انتقال توجه و جهت‌گیریهای استراتژی سازمان به مشتریان داخلی و خارجی توسط مدیران رده بالا
- ب) اهمیت شاخصهای عملکرد
 - شاخصهای عملکرد به کارکنان نشان می‌دهد که هر یک تا چه حد در پیشبرد اهداف سازمان سهمیه بوده‌اند.
 - هماهنگی شاخصهای عملکرد این امکان را می‌دهد که کارکنان در جهت ایجاد تغییرات و بهبود سازمان سهمیه باشند.
 - شاخصها نتایج فعالیتها را به صورت کمی درمی‌آورد.
 - شاخصهای عینی باعث تسهیل مقایسه آنها با اهداف سازمان و ایجاد بهبود در کارها و بازخورد



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

بهبود به کارکنان و نهایتاً ایجاد انگیزش در کارکنان می‌شوند.
- شاخص‌های نامتناسب و پراکنده معمولاً حصول روشهایی است که بیشتر بر احتمالات و تعادلات هستند.

- ۲-۱-۲ اجزاء مهم نظام یکپارچه سنجش الف) پاسخگویی در مقابل شاخصها در واقع مدیران و کارکنان هر کدام باید متناسب با شرایط، مسئولیت‌های خود را شناخته و به آنها عمل کنند.
ب) طرح استراتژیک طرح استراتژیک زیربنای اصلی فرآیند سنجش عملکرد را تشکیل می‌دهد. این طرح در طراحی سیستم سنجش عملکرد و انتخاب شاخص‌های عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد.
پ) فرآیندهای کلیدی
- تعیین فرآیندهای کلیدی در سازمان
 - تمرکز ارزیابی روی آنها
 - برقراری تعادل در شاخصها

نکته:

اگر تعداد شاخصها کم باشند؛ مدیریت از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مربوطه محروم می‌شود.
اگر تعداد شاخصها زیاد باشند؛ کل روند ارزیابی را با مشکل مواجه می‌کند.

ت) نیازهای طرفین پاسخ‌خواه پاسخ‌خواهان یا ذینفعان شامل افرادی هستند که هر یک به نوعی در موفقیت‌های سازمان شریکند. شناخت دقیق این گروه و نیازها و توقعات آنها بسیار مهم است. به طور کلی پاسخ‌خواهان شامل مجلس، نهادهای نظارتی و قانونگذاری.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

بخشهای خصوصی بزرگتر، سهامداران، اتحادیه‌ها و میزبانند.

ث) درگیر شدن مدیران رده بالا در برنامه

به طور کلی تعهد مدیران در ایجاد و استفاده از شاخصهای عملکرد از عناصر حیاتی موفقیت نظام سنجش عملکرد محسوب میشود.

ج) درگیر کردن کارکنان در ایجاد نظام هم‌انگ سنجش عملکرد که موجب تغییرات ذیل میشود:

- ایجاد فرهنگ مثبت سازمانی

- کاهش مقاومت در برابر تغییر

شکل و چگونگی درگیری کارکنان عمدتاً به اندازه و ساختار سازمان و ویژگیهای مدیران بستگی دارد.

ج) چارچوب مفهومی

قابلیت‌های مفهومی در تشریح این موضوع که «اصولاً چه چیزی باید مورد سنجش قرار بگیرد» بسیار کمک‌کننده خواهند بود.

- انتخاب بهترین شاخصهای عملکرد

که منعکس‌کننده استراتژی سازمان است.

- تهیه شاخصهای تعدیل شده برای

بررسی جامع از وضعیت سازمان

ج) ارتباطات و اطلاع‌رسانی

ارتباطات و انتقال اطلاعات پایه مهم‌جانبه بوده و کلیه سطوح (از بالا به پایین، از پایین به بالا و به شکل افقی) را در برگیرد.

ج) القای حس ضرورت و فوریت در سازمان

۲-۱-۳ یکپارچه کردن شاخصهای عملکرد

الف) یکپارچه کردن **طول** شاخصها هم‌زمان با طرح‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد و با همسو کردن عملکرد کارکنان با اهداف سازمان و برنامه‌های آن، باعث بهبود عملکرد و افزایش انگیزه‌ها میشود.

ب) یکپارچه کردن **عرضی** به بهبود عملکرد در تمام جنبه‌های سازمان نظر دارد. این



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

شاخص‌های عملکرد بر حوال محور مشتری متمرکزند و توانایی فرآیند را در برآوردن نیازها و توقعات مشتریان و مصرف‌کنندگان خدمات ارزیابی میکنند.

۲-۱-۴ تعیین تعهد سازمانی

این اقدام را میتوان با یکبارچگی اجزای کلیدی نظام سنجش عملکرد (رجوع شود به ۲-۱-۲) و با فر به نام توپ‌گیری انجام داد.

الف) تعریف فن توپ‌گیری

در این تکنیک هر یک از پاسخ‌خواهان، مشتریان، مدیران ارشد و کارکنان؛ نظرات، نیازها و توقعات و استراتژیهای مورد قبول یکدیگر را دریافت کرده و پس از اعمال نظرات خود آن را به دیگری منتقل میکنند. در این روش با گردش این نیازها و استراتژیهای مورد قبول در سازمان، در نهایت نظر هر یک از طرفین اصلی ثابت میشود و این منجر به اجماع و مشارکت هر چه بیشتر این طرفین در برنامه‌ها میشود.

ب) مراحل تکنیک توپ‌گیری

- تیم رهبری سازمان اهداف اصلی را در اختیار شاخه‌ها و بخشهای اصلی سازمان قرار میدهد.
- این بخشها اهداف را به تیمهای متعددی برنامه‌ها و فرآیندها می‌سپارند.
- تیم‌ها اهداف را ارزیابی میکنند.
- با توجه به این اهداف برای خود اهداف تیسری تعیین میکنند.
- این اهداف را هم‌راه با نظرات و تعدیلهای خود مجدداً به شاخه‌های اصلی تحویل میدهند.
- تیم سنجش عددی تشکیل میشود.
- این تسبیم نظرات خود را در مورد اهداف (و تعدیلهای منظور شده توسط تیم فرآیند / برنامه) ابراز میکنند.
- رهبری سازمان این مجموعه را دریافت کرده و تصمیم نهایی را می‌گیرد.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- آن تصمیم را به اطلاع همه رسانند.

۲- قالب یا چارچوب سنجش عملکرد

به هنگام ایجاد یا روزآمدسازی شاخصهای عملکرد باید یک چارچوب مفهومی تعیین کرد که فواید آن عبارتند از:

- استخراج شاخصهای مورد نیاز
- سازماندهی افکار
- ایجاد زبان مشترک
- تضمین پوشش مناسب توسط نظام سنجش عملکرد

۲-۲-۱ تعدیل شاخصها: یک مفهوم

ریشه مفهوم «تعدیل» شاخصهای عملکرد به سال ۱۹۹۲ برمیگردد که کاپلان و نورتن برای اولین بار «امتیازدهی (بنا کارت امتیاز) تعدیل شده» را مطرح کردند. به زبان ساده با توجه به ماموریت و چشم‌اندازی که سازمان از آینده خود دارد شاخصهای حیاتی و با اهمیت خود را تعدیل و تعیین میکنند.

۲-۲-۲ تعدیل شاخصها: چند قالب

چهار قالب که از رویکرد تعدیل شاخصهای عملکرد در چارچوب سنجش عملکرد تبعیت میکنند عبارتند از:

الف) امتیازدهی (کارت امتیاز) تعدیل شده:

این مفهوم رویکرد نظام‌مندی است که به بررسی نتایج داخلی سازمان، در مقایسه با رخدادهای واقعیتهای محیط خارج میپردازد. از این مقایسه میتوان به میزان موفقیت در کار پی برد و در واقع شیوه‌ایست که بیش از همه بر نینل به موفقیت تأکید دارد تا حصول نتایج. در این شیوه، نتایج فرآیندها از دیدگاه عملکرد کلی سازمان مورد توجه قرار میگیرد و باعث میشود از بروز رقابتهای منفی (مثل زیر آبزنی و تحریک یکدیگر) جلوگیری شود.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

مدیران را ملزم سرکنند که شاخصهای مورد استفاده را به تعدادی مشخص و با اهمیت محدود نمایند. از سوی دیگر به مدیران اجازه میدهد که بهبود حاصل شده در یک قسمت را بررسی کنند تا به قیمت افول بخش دیگری تمام نشده باشد. این مدل سؤالاتی را در مورد ۱ جنبه جدا از یکدیگر (ولی مرتبط هم) مطرح میکنند که عبارتند از:

- جنبه مالی: برای موفقیت در این جنبه باید دید که تا به پاسخ خواهران سازمان چگونه مینگریم؟

- مشتریان: تا چه اندازه در تامین رضایت مشتریان داخلی و خارجی موفق بوده ایم؟

- فرآیند کاری داخلی سازمان: جریان فرآیندهای کاری کلیدی در سازمان تا چه اندازه قابل قبول است؟

- یادگیری و رشد: آیا ما قادریم که نوآوری، بهبود مستمر و اصلاحات خود را همچنان حفظ کنیم؟ اهداف عملکرد سازمان به واسطه استراتژیهای اتخاذ شده سازمان به شاخص منتج شده از جنبه های فوق مرتبط میشوند.

ب) چند شاخص حیاتی

چند شاخص حیاتی نام یک مفهوم دیگر است که از نظر طبقه بندی جزو قالبهای تعادلی قرار میگیرد. در نظر گرفتن تعداد زیادی شاخص باعث میشود که مدیران ارشد از تمرکز روی آن دسته از شاخصها که اهمیت بحرانی دارند، بازمانند. برای دستیابی به چند شاخص حیاتی باید بین ملزومات داخلی و خارج سازمان و نیز عوامل مالی و غیرمالی تعادل برقرار کرد.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

بیشتر سازمانهای موفق ۳ تا ۱۵ شاخص حیاتی را در هر یک از سطوح سازمانی تعیین کرده‌اند. در این مدل، استراتژیهای سازمان، محور تمرکز اهداف و شاخصهای عملکرد محسوب می‌شوند.

ت) صفحه نمایش عملکرد

صفحه نمایش عملکرد نظام اطلاعاتی است که از شاخصهای مالی و غیرمالی برای تعیین معیارهای موفقیت سازمان استفاده می‌کند و عوامل کلیدی موفقیت در سازمان را در جهت ارتقاء عملکرد سیستم مورد استفاده قرار می‌دهد. بسیاری از صفحات نمایش شاخصهای محدودی هستند که بر اساس بسیاری از معیارها یا ورودیها درجه‌بندی شده‌اند و سازمان با نمره دادن به هر یک از این معیارها می‌تواند میزان موفقیت خود را در ارتقاء جنبه‌های مختلف سازمانی بسنجد.

ث) جایزه ملی کیفیت

معیار مورد استفاده در جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA) نیز می‌تواند بعنوان یک قالب در تعیین شاخصهای عملکرد مورد استفاده قرار گیرد.

در سال ۱۹۸۸ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج با هدف ارتقاء مدیریت جامع کیفیت (TQM) پایه‌گذاری شد.

- استانداردهای تعادلی مالکوم بالدريج از سه فاکتور منشاء می‌گیرد:

رضایت مشتری
رضایت کارکنان
نتایج کار

- معیار این جایزه بر سه عامل تأکید دارد:

رویکرد سازمان؛
فرآیندهای تعریف شده
برای سازمان
اجزای میزان موفقیت
سازمان در اجزای این
فرآیندها



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

نتایج: پیامد رویکرد های سازمان و اجرای فرایندها - این جایزه با توجه به موارد فوق سازمان را از هفت جنبه مختلف مورد بررسی قرار داده و به هر یک امتیاز برده است (مقیاس امتیاز ۱۰۰۰ است): رهبری سازمان طرح ریزی استراتژیک بازار مشتری محوری اطلاعات و تحلیل داده ها مدیریت فرایند نتایج کار

۲- تعیین شاخصهای عملکرد سازماندهی

قالب سنجش عملکرد مشخص کننده این است که به هنگام تعریف شاخصهای عملکرد بر چه استراتژیهایی باید تاکید کرد. علیرغم این قبل از شروع هر کار لازم است که تشکیلات «خود را سازماندهی کند». برای این سازماندهی از گامهای اختصاصی زیر میتوان بهره جست:

۲-۱ تشکیل تیم سنجش عملکرد

اعضای تیم عبارتند از:

- افرادی که واقعاً درگیر کار (کاری که قرار است مورد سنجش قرار گیرد) هستند
- افرادی که با کار بسیار آشنا هستند.

۲-۲ برقراری زبان مشترک

فراگرفتن واژه های تخصصی سنجش عملکرد و ایجاد یک زبان مشترک بین اعضاء تیم بسیار ضروری است.

۲-۳ ملاحظات.

- تا حد امکان تعداد شاخصها را به حداقل برسانید.
- به هنگام تعیین اهداف و شاخصهای عملکرد آنها را هر چه



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

واضح‌تر و قابل فهم‌تر تعریف کنید.

- ارزش در اختیار گرفتن نیرو شاخص را با بهایی که برای آن پرداخت می‌شود مقایسه کنید (هزینه‌های مادی، زمان و سایر منابع را لحاظ کنید).

- در نظر داشته باشید که اگر بخواهید در کار یک درجه بهبود ایجاد کنید چقدر هزینه دربرخواهید داشت، (البته اگر این کار امکان‌پذیر باشد).

- مطمئن شوید که شاخص جامع باشد.

- تاثیر شاخصهای عملکرد متناقض را در نظر داشته باشید.

- شاخصهای عملکرد پایداری را تعریف کنید که کار گروهی را تقویت کند.

۴-۲-۴ امتحان شاخصها

بعد از تعریف شاخصهای عملکرد لازم است که کارایی (کامل بودن، مفید بودن، مقبولیت) آنها را مورد امتحان قرار داد. این امتحان به تیم کمک می‌کند تا از همان ابتدا شاخصهای کارآمد و مفیدی را انتخاب کنند.

۴-۳-۵ نگاه به چگونگی سنجش عملکرد در دیگر سازمانها

با استفاده از نتایج راهی که دیگران زفته‌اند و با کمترین هزینه، مسئولان بیشترین سود را برد.

یافتن سازمان دیگری با حداکثر شیاعت با تشکیلات خود که بتوان در این زمینه بیشترین اطلاعات را تبادل کرد نیازمند شانس، پیگیری مناسب و روابط عمومی خوب است.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۲- حفظ و نگهداری از نظام سنجش

برای آنان که یک نظام سنجش عملکرد را در سازمان مستقر کرده‌اند، مهمترین مساله نگهداری از این نظام است. چرا که این نظام نیز درست مثل سایر سیستم‌ها نیاز به بازدید دوره‌ای و برنامه‌ریزی شده دارد. در نظام سنجش عملکرد نقاط مهم برای این بازبده دوره‌ای از این قرارند:

۲-۴-۱ بازدید شماره ۱- اجزاء نظام سنجش

مجموعه ذکر شده در بند ۲-۱-۲ باید به طور دوره‌ای (معمولاً سالانه)، از نظر احتمال تغییرات اصلاحی، مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد.

۲-۴-۲ بازدید شماره ۲- تیم سنجش (رجوع شود به ۱-۳-۲)

در مورد این تیم بررسی دوره‌ای موارد ذیل ضروری است:

- تغییراتی که لازم است در اثر عوامل مختلف در آرایش تیم اعمال شود. مثلاً عزل و نصبهایی که منجر به تغییر شرح وظایف افراد شده و در نتیجه باعث می‌شود که افراد دیگر برای عضویت در تیم واجد شرایط نباشند و یا برعکس.

- ممکن است به مرور زمان برخی از افراد تیم در اثر رکود در کار یا نقش‌ها و مسئولیت‌های تکراری و بنا بر دلایل دیگر دچار غسستگی و فرسودگی شوند. اتخاذ برخی از تدابیر (مثلاً مسئولیت‌های دوره‌ای) تا حدود زیادی از این شرایط پیشگیری می‌کند.

- درک درست و پساپوش وظایف و مسئولیت‌ها توسط هر یک از اعضای تیم نیز نقطه کلیدی دیگری است که بایسته مورد بررسی دوره‌ای قرار گیرد.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۲-۴-۲ بازدید شماره ۲- ملاحظات و موارد قانونی جدید

- مطرح شدن هر گونه بحثنامه، قانون یا اصلاحیه قانون مستواند تائیرات کمزده ای را بر ماموریت‌های سازمان اعمال کند.

- در بیشتر موارد تبعیت از این قوانین اختیاری نبوده و به سازمان تحمیل میشود.

- لازم است هر تشکیلاتی به طور مداوم در جستجوی قوانین جدید بوده و آنها را در ماموریتها و اهداف خود لحاظ کند.

- برای توجیه هر چه بیشتر کارکنان و متولیان، این قوانین و ملاحظات جدید به بهترین نحو اطلاع‌رسانی شود.

۲-۴-۴ بازدید شماره ۴- فن‌آوریها و پدیده‌های جدید

هنگام بکارگیری این ابزارها لازم است که این عوامل در نظر گرفته شوند:

- تائیرات مثبت و منفی این ابزارهای جدید بر سازمان مشخص شود.

- ارزش افزوده‌ای که از بکارگیری این ابزارها عاید سازمان میشود تعیین شود.

- هزینه‌هایی که برای آن پرداخته میشود در نظر گرفته شود.

۲-۴-۵ بازدید شماره ۵- پیخوراند!

مهمترین بخش بازدید از نظام سنجش عملکرد توجه به پس‌خوراندها و واکنشهایی است که در جریان برنامه تولید میشود. پیخوراندها مستواند در قالب نقطه نظرات، واکنشها و انتقادات و تشویق‌های رسمی باشد. با استفاده از این پس‌خوراندها که از مشتریان و پاسخ‌خواهان کمب شده مستوان دریافت کرد که سازمان تحت تائیر قرار گرفته و به کس قراپندها و فعالیتها حیات میدهد.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد

در حقیقت گام سوم جزء لاینفک از گام مزاحل دیگر و قلب گام استقرار مدیریت مبتنی بر عملکرد می‌باشد.

۲- درک مفهوم پاسخگویی

۱-۱-۲ مفهوم پاسخگویی

پاسخگویی الزام افرادی، گروهها و سازمان به این امر است که اختیارات خود را به فعل درآورده و با مسئولیت‌های واگذار شده را به انجام برسانند. دلایل اهمیت این الزام عبارتند از:

- جوابگویی و توضیح کارها و دلیل انجام آنها در رابطه با اختیارات و مسئولیت‌ها
- گزارش‌دهی نتایج اقدامات انجام شده
- تقبل عواقب ناشی از پیامد اقدامات.

۱-۲-۲ جنبه‌های مهم پاسخگویی

پنج نکته تهنه در پاسخگویی عبارتند از:

- پاسخگویی يك رابطه دوطرفه است. در پاسخگویی طرفین هر دو باید پاسخگویی تعهدات خود باشند.
- پاسخگویی به نتایج منکس است. امروزه تاکید اصلی به جای بیرون‌داد و بیرون‌داد، بر نتایج می‌باشد.
- پاسخگویی مستلزم گزارش‌دهی است. این گزارش‌دهی باید مداوم و در مورد هر نکته مبهم و تعارضی صورت بگیرد.
- پاسخگویی بدون عواقب کار کاملاً بی‌معنی است. الزام در پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری یعنی پذیرش عواقب کار

• پاسخگویی صددرصد باعث بهبود عملکرد میشود. پاسخگویی به دنبال یافتن مقصر نیست بلکه دلیل آن، تعیین نقطه شروع حل مشکل، در مواجهه با مشکلات و شناسایی موانع عملکرد مطلوب میباشد. به همین دلیل موجب بهبود عملکرد میگردد.

۳-۱-۲ سطوح پاسخگویی

پاسخگویی در پنج سطح تعریف شده است که عبارتند از:

الف) پاسخگویی شخصی

ب) پاسخگویی فردی

پ) پاسخگویی گروهی

ت) پاسخگویی سازمانی

- پاسخگویی درون سازمانی

- پاسخگویی برون سازمانی

ث) پاسخگویی ذینفعان (پاسخ خواهان)

۳-۲ استقرار پاسخگویی در برابر

استقرار پاسخگویی نیازمند ایجاد محیط و چارچوب پاسخگویی میباشد. محیط باعث میشود پاسخگویی جزء یکپارچه نظام سنجش عملکرد گردد و چهارچوب، اجزای آن را تعیین میکند.

۳-۲-۱ تعریف محیط پاسخگویی

محیط پاسخگویی شرایطی است که باعث رشد و تثبیت پاسخگویی افراد میشود که عموماً از رهبریت سازمان شروع شده. تعریف و مستقر میگردد. این محیط باینه شرایط زیر را برای کارکنان ایجاد کند:

- انگیزه کافی جهت انجام مسئولیتها و بالفعل درآوردن اختیارات

- ترغیب افراد برای انجام کار و نیل به اهداف

- تمایل گزارندهی در افراد

- تقبل عواقب نتایج کار خود.

۳-۲-۲ ملزومات یک محیط پاسخگو

الف) رهبری سازمانی: جزء اصلی محیط و نقطه شروع ایجاد و استقرار محیط



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

ب) دوجانبه بودن پاسخگویی: ارتباط دوجانبه منجر به وضوح اهداف، مأموریتها و شفافسازی مواضع میگردد.

پ) پراپری: هر کس باید به تناسب جایگاه خود پاسخگو باشد.

ت) اعتماد: عدالت ایجاد اعتماد میکند و عدم اعتماد نشاندهنده عدم وجود شفافیت در سازمان میباشد.

ث) شفافیت: عنصر پایدار نظام پاسخگو، شفافیت و سیاست کاملاً باز یعنی پرهیز از هر گونه خدعه و فریب است.

ج) وضوح: یعنی وضوح در اختیارات، مأموریت سازمانی، نقشها و مسئولیتها، انتظارات از عملکرد و گزارشدهی عملکرد.

ح) تعادل: برقراری تعادل بین اختیارات و پاسخگویی، انتظارات و ظرفیتها، پرداختها و عملکرد

خ) احساس مالکیت: القاء حس مالکیت فعالیتها و کارها در افراد و در نتیجه ایجاد تعصب و علاقه به نتایج کار

ط) پیامدها: پاسخگویی یعنی پذیرش عواقب کار و مسئولیتپذیری. عواقب خوب شامل امتیازات مادی و غیرمادی و عواقب بد شامل محرومیتها (عدم پیشرفت شغل) میشوند.

د) انسجام و یکپارچگی: اعمال سیاستها، منابع و عواقب کار باید یکپارچه باشند تا مالکیت افراد را تقویت و تعهد آنها را بالا ببرد.

ذ) پیگیری: یعنی بازنگری منطقی و اصلاح نقطه ضعفها بر اساس گزارشدهیهای عملکرد. پاسخگویی بدون اقدامات اصلاحی، ناقص بوده و باعث بهبود عملکرد نمیشود.

۳-۲-۳ موانع عمیق پاسخگویی

- نفوذهای پنهانی
- عملکرد سلیقه‌ای
- فقدان رهبری مناسب
- فقدان منابع



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- نیجه تمام کار کردن

- اہمات

- دادہ‌ہای غلط

۴-۲-۴ استقرار چہارجویی برای

پاسخگویی

استقرار چہارجویی اصلی پاسخگویی شامل مراحل زیر است:

مرحلہ ۱: تعیین پاسخگویی و اہداف قابل سنجش

مرحلہ ۲: طرح ریزی ملزومات دستیابی بہ اہداف

مرحلہ ۳: انجام کارما و نظارت بر پیشرفت کارما

مرحلہ ۴: گزارشہی نتایج

مرحلہ ۵: ارزیابی نتایج و ارائه بازخورد و تعدیل طرح بعدی براساس بازخوردها

۲- ابزارہای پاسخگویی

بہ دلیل شاکید پاسخگویی بر گزارشہی، ابزارہای پاسخگویی نیز حول محور گزارشہی سرگردند کہ شامل موارد زیر ہستند:

۴-۳-۱ طرحہای استراتژیک

طرح استراتژیک جہت حرکت سازمان برای نیل بہ اہداف و ماموریت سازمان را مشخص می‌کند و زیربنای تمام برنامه ریزیہا، بودجہ بندی‌ہا، اجراء، نظارت و کنٹرول می‌باشد.

طرح استراتژیک از طریق ایجاد شرایط توافق طرفین در مورد اہداف و الویتهای سازمان، خط پایہ کنٹرول پیامدها را ایجاد کردہ و بہ سنجش عملکرد کمک می‌کند.

۴-۳-۲ طرحہای عملکردی

طرح‌هایی کہ حاوی جنبہ عملیاتی و عملکردی برنامه ریزی استراتژیک می‌باشند و مشخص کننده حدود تعہدات سازمان برای نیل بہ نتیجہ خاص و در حقیقت



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

انتظار انجام کار خاص در مقابل صرف بودجه مشخص هستند.

۳-۳-۳ توافقنامه‌های عملکرد

بین مدیران و افراد مسئول کار امضا شده و فرآیند سنجش عملکرد و برقراری نظام پاسخگویی را مطرح میکنند. به دلیل افزایش اطلاعات مشتریان و پاسخ خواهان از جریان کار، شفافسازی داخل سازمان را افزایش میدهند.

۳-۳-۴ گزارشات پاسخگویی

عبارتست از گزارشات رسمی یا نسوانی انتشار سالانه که شامل موارد زیر میباشد:

- برنامه‌ها
- اطلاعات مالی
- شاخص‌های نشان‌دهنده نقش فعالیت‌ها در پیشبرد اهداف سازمان

۳-۳-۵ قراردادهای مبتنی بر عملکرد

هدف این قراردادها، تعیین نیازها و توقعات در ابتدای کار و برنامه ریزی بنیادین آن و در نتیجه بالاتر بودن کیفیت با کاهش هزینه از طریق تعهد طرفین به پاسخگویی توقعات طرف مقابل میباشد.

۳-۳-۶ خودسنجی

به معنی ارزیابی سازمان در مورد عملکرد خود میباشد که در آن میزان نیل سازمان به اهداف خود، میزان فاصله، معیارها، و مطلوبیت روند بهبود و اصلاح فرآیندها بررسی میگردد.

۳-۳-۷ بازنگری عملکرد

شامل فرآیندهای مربوط به طرح ریزی و نظارت عملکرد است. در فواصل زمانی مشخص نتیجه کار با آنچه برنامه ریزی شده مقایسه میگردد و سپس نقاط قوت و ضعف تشخیص داده شده و تعدیلهای اعمال میشوند.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

بازنگری عملکرد امکان مستندسازی
کارکردها و زمینه رشد و توسعه
کارکنان را فراهم میکند.

۸-۳-۴ کنترل مدیریت

پاسخگویی مدیران در موارد زیر است:

- نحوه اجرا و کیفیت برنامه
- افزایش بهره‌وری
- کنترل هزینه‌ها
- کاهش عوارض عملکرد نامطلوب سازمان
- حصول اطمینان از یکپارچگی و همسویی
کل برنامه‌ها
- پاسخگویی مدیران تنها از طریق کنترل
مدیریت در موارد زیر امکان‌پذیر است:
الف) تعیین میزان دستیابی اهداف و
نتایج مورد نظر
- ب) تأیید یکبارگی منابع در جهت
ماموریت‌های سازمان
- پ) محافظت شدن برنامه‌ها و منابع از
سوءاستفاده و سوء مدیریت
- ت) رعایت قوانین و اصلاحیه‌های قانون
- ث) تأیید اطلاعات کسب شده از لحاظ
اعتبار و روزآمدسازی و نگهداری و
گزارش‌دهی مناسب اطلاعات

۹-۳-۴ بیانیه برابری

بیانیه‌های برابری باید موارد زیر را
روشن سازند:

- افراد سود برنده از اطلاعات (در
درازدت و کوتاه مدت)
- تقویت‌کنندگان هزینه و خطر برنامه‌ها
- دلیل پذیرش این خطر و هزینه
- پاسخگویی افراد در مقابل دیگران
(پاسخگویی در برابر چه کسی و برای چه
کاری و در مقابل چه گروهی می‌باشد)

۱۰-۳-۴ جلسات پاسخگویی

هدایت جلسات پاسخگویی، با سرگروه‌ها،
مدیران، ناظران و (پاسخگویان کار
دیگران) می‌باشد که در آنها عملکرد آن‌ها



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

با درسهایی از گذشته و درک محدودیت‌های
فعلی بدون پیشینه آشنا شود.



۴- تعیین داده‌های مورد نیاز

نکته:

پیش از جمع‌آوری داده‌ها باید بررسی برای جمع‌آوری داده‌ها آماده شود (رجوع شود به ۴-۲) و در آن موارد زیر مشخص گردد:

- اطلاعات و داده‌هایی که برای یک‌سازگاری در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاریها مورد نیاز است.
- داده‌های مورد نیاز در دسترس و داده‌هایی که نیازمند تلاش مضاعف جهت دستیابی به آنها وجود دارد.

۴-۱-۱ مراحل تعیین داده‌های مورد نیاز برای جمع‌آوری

- الف) تعیین طرح استراتژیک و فهرست اهداف عملکرد
- ب) تعیین مشخصات نظام سنجش عملکرد و شاخص‌های منعکس‌کننده اهداف عملکرد
- پ) تعیین یکپارچگی در انتخاب داده‌های عملکرد در بین واحدها و زیرمجموعه‌ها و سازمان‌های وابسته
- ت) تعیین داده‌های مورد نیاز و ضروری بر اساس موارد فوق

۴-۱-۲ چهار اصل مهم در جمع‌آوری بهترین داده‌های عملکرد

- **تمرکز:** داده‌ها باید بر عوامل بهبوددهنده سازمان، که در ارزیابی‌ها مشخص می‌گردند متمرکز باشند.
- **انعطاف:** داده‌ها باید دارای انعطاف لازم باشند تا بتوان از مناسبترین و مقرون به

صرفه‌ترین منابع و روش‌های دریافت اطلاعات بهره گرفت.

- **سادگی:** داده‌ها باید ساده، واضح و همسوی با نیازهای سازمان باشند.
- **یکپارچگی:** داده‌ها باید یکپارچه و قابل مقایسه با یکدیگر باشند و تبدیل آنها به یکدیگر امکان‌پذیر باشد.

۳-۶-۴ کیفیت داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل و یکپارگی داده‌ها در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها باید از میزان **تایید و اعتبار** داده‌ها اطمینان حاصل شود. جهت ارتقاء کیفیت داده‌ها رعایت نکات زیر ضروری است:

- **القاء** تعهد و ظرفیت سازمان را در رابطه با کیفیت داده‌ها تقویت کنید:
- مطلع ساختن امکان از حمایت سازمان و میزان ارزش داده‌ها برای سازمان
- **بازنگری** فعالیت‌ها و ظرفیت‌های موجود جهت جمع‌آوری داده‌ها
- **تسهیل** مأموریت‌ها و همکاری‌های درون سازمانی
- **تعیین** مسئول برای جنبه‌های مختلف داده‌ها
- **آموزش** دانش و مهارت‌های لازم به پرسنل مسئول
- **ب) کیفیت** داده‌های موجود را بسنجید:
- **تعیین** فرآیندهایی همچون بازنگری و یا نظارت و بازرسی داده‌ها برای اطلاع و اطمینان از کیفیت داده‌ها
- **استفاده** از نرم‌افزارهای کامپیوتری برای امتحان یا ویرایش داده‌ها
- **استفاده** از نقطه نظرات و پیشنهادها یا پاسخ‌خواهان و استفاده‌کنندگان داده‌ها
- **مقایسه** داده‌ها با منابع مشابه
- **تائید** داده‌ها از سوی طرفین مستقل



- ب) در رابطه با محدودیت‌های موجود در زمینه داده‌ها اقدام کنید:
- گزارش محدودیت‌های جمع‌آوری داده‌ها و ضرورت اصلاح آنها
 - تعدیل یا تکمیل داده‌های مشکل‌زا
 - استفاده از منابع مختلف
 - بهبود شاخص‌ها از طریق منابع اطلاعاتی جدید و روش‌های سنجش جدید
- د) توجه به کیفیت را از زمان شکل‌گیری داده‌های عملکرد شروع کنید:
- تعیین متغیرهای معرف عملکرد مورد سنجش بنا استفاده از مقالات و تحلیل‌های قبلی
 - توافق با پاسخ خواهان داخلی و خارجی در مورد داده‌های معتبر.
 - آموزش افراد درگیر جمع‌آوری داده‌ها و کنترل کیفی تمام مراحل جمع‌آوری داده‌ها.
 - انعکاس اشکالات کار افراد و عواقب اشکالات به آنها.
 - انتخاب مناسبترین روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به منابع داده‌ها و شاخص‌های گزارش شونده.

۴- طرح جمع‌آوری داده‌ها

جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز و سپس تجزیه و تحلیل و پردازش آنها برای تبدیل کردن به اطلاعات مدفمنند نیاز به تهیه طرحی جامع در این رابطه می‌باشد. نکته مورد توجه این است که کیفیت داده‌های عملکرد به میزان زیادی وابسته به یکپارچگی برنامه سنجش عملکرد است.

۴-۲-۱ اجزای طرح جمع‌آوری داده‌ها

موارد زیر باید در طرح جمع‌آوری داده‌ها مورد توجه قرار گرفته:

الف) بیان ملزومات اطلاعاتی برنامه سنجش عملکرد و تعیین داده‌های مورد استفاده برای هر شاخص

ب) تعیین منابع اطلاعاتی



عوامل مهم در انتخاب منابع اطلاعاتی:

- دسترسی به منابع
- هزینه منابع
- قابلیت اعتماد به داده‌ها
- تعیین منابع اطلاعاتی جایگزین
- (پ) تعریف چگونگی فرآیند دسترسی به اطلاعات و چگونگی جمع‌آوری، نگهداری و نوع تجزیه و تحلیل داده‌ها.
- (د) توانر جمع‌آوری اطلاعات و گزارش‌دهی عوامل مؤثر در تعیین فواصل زمانی و توانر این اقدام:
- نوع داده‌ها
- نیاز سیاستگذاران به روزآمدسازی داده‌ها
- نیاز مدیران به جمع‌آوری داده‌ها و گزارش‌دهی
- هزینه جمع‌آوری و گزارش‌دهی داده‌ها
- (ث) در نظر گرفتن هزینه‌های جمع‌آوری داده‌ها
- (ج) حفاظت داده‌ها

۲-۲-۴ اجرای آزمایشی

- منظومات اجرای آزمایشی روشهای جدید جمع‌آوری داده‌ها عبارتند از:
- (الف) اجرای آزمایشی روشهای جدید در جنبه‌های جدید نظام ستش عملکرد.
 - (ب) تشکیل گروه درگیر اجرای آزمایشی در نمایندگی از کلیه افراد گروهها.
 - (ج) اختصاص زمان کافی برای اجرای آزمایش

■ نکات مورد توجه در انتخاب شرکتهای مجریان اجرای آزمایشی با توجه به نوع ساختار و سازماندهی سازمان:

- انتخاب تعداد محدودی از مراکز اقماری سازمان در صورت وجود
- انتخاب تعداد محدودی از واحدهای کاری از بین واحدهای مختلف کاری
- انتخاب تعداد محدودی از گروهها از



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۳-۲-۴ حصول اطمینان از کیفیت داده‌ها
از آنجا که داده‌های نادرست یا ناقص به گزارش‌های غرواقعی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و اتلاف وقت و منابع تشکیلات منجر می‌شوند باید از کیفیت داده‌ها اطمینان حاصل گردد.
۳-۲-۴-۱ چهار جنبه مورد بررسی در کیفیت داده‌ها:

- الف) دقت داده‌ها
- ب) کامل بودن
- ج) یکپارچگی
- د) روزآمدی داده‌ها

۳-۲-۴-۲ با استفاده از **نظام تضمین کیفی داده‌ها** می‌توان همیشه از کیفیت داده‌ها (تا حد امکان) اطمینان حاصل نمود و نظامی بویا برای سنجش، تجزیه و تحلیل و ارتقاء کیفی داده‌ها است.

۳-۲-۴-۳ **سیستمها و نرم‌افزارهای جمع‌آوری داده‌ها**

در روشهای سنتی، داده‌ها از طریق فرم‌ها و دسته‌بندی آنها و در نهایت تهیه گزارش‌های مختلف، به اطلاع مدیران و سیاستگذاران می‌رسید. امروزه نرم‌افزارهای پیشرفته و جدید نام مراحل نظام جمع‌آوری داده‌ها را به بهترین و سهل‌ترین شکل ممکن به اجرا درمی‌آورند.

۴- ملاحظات قابل توجه در جمع‌آوری

قبل از انتخاب روش جمع‌آوری داده‌ها (رجوع شود به ۳-۴) نکاتی را باید مورد توجه قرار داد که مهمترین آنها بقرار زیر است:

الف) **طبقه‌بندی داده‌ها:** در بسیاری از موارد داده‌های گروه‌بندی شده به مراتب سودمندتر از داده‌های پراکنده خواهند بود. از این رو طبقه‌بندی داده‌ها



برای مقایسه عملکرد گروههای مختلف با یکدیگر و تشخیص موارد رضایت مشتریان لازم است.
(ب) **نمونه‌گیری:** برای ایجاد قابلیت تعمیم‌پذیری داده‌های جمع‌آوری شده به کل جمعیت لازم است.

• روشهای نمونه‌گیری:

- نمونه‌گیری تصادفی
- نمونه‌گیری خوشه‌ای
- نمونه‌گیری سیستماتیک

(ب) **تسوروش‌های اطلاعاتی:** قابلیت تعمیم‌پذیری داده‌ها را محدود کرده و موجب می‌شوند که نمونه، منعکس‌کننده خصوصیات جمعیت هدف نباشد. امکان کاهش تسوروش از طریق نمونه‌گیری تصادفی و افزایش حجم نمونه وجود دارد.
(ت) **هزینه‌ها:** در هنگام انتخاب روش مناسب جمع‌آوری داده‌ها باید عواملی همچون دقت، اعتبار مورد نیاز داده‌ها، اهمیت نتایج حاصله و هزینه را در کنار یکدیگر مورد توجه قرار داد.

• روشهای کسب هزینه برای جمع‌آوری داده‌ها عبارتند از:

- دستیاران بی‌سهمه دفاتر، پایگانه‌ها و سایر عملیات ثبت اطلاعات سازمان
- استفاده از گزارش‌ها و تحلیل‌های قبلی
- مورچلسات
- ارسال پرسشنامه از طریق پست
- بررسیهای تلفنی

(ث) قابلیت اعتماد (پایایی) داده‌ها: با تکرارپذیری به این معنی است که استفاده تحلیلگران متفاوت از یک روش



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

آنها را به داده‌های یکسان و قابل مقایسه رهنمون سازد.

ج) اعتبار (روایی) داده‌ها: درستی و دقت داده‌ها را نشان می‌دهد و چون داده‌ها به طور مطلق نمی‌توانند بدون نقص و معترض باشند، درجه اعتبار داده‌ها میزان دقت داده‌ها را در سنجش متغیرها نشان می‌دهد.

ح) تنوع جمعیت هدف: در برنامه‌ریزی مناسب باید جنبه‌های ناممکن جامعه هدف از لحاظ تعداد، دیدگاهها و آرمان‌ها و را مورد توجه قرار داد.

خ) ناممکنی جغرافیایی: انتخاب وسعت مناسب جغرافیایی در نمونه‌گیریها مانع از کاهش سرعت کار و صرف هزینه‌های بالا می‌شود. در موارد اجتنابناپذیر، استفاده از روشهای بررسی مستندات، پرسشنامه‌های پستی و تلفنی مناسبتر است.

ح) سطح تفکیک داده‌ها: داده‌های کلی (اطلاعات خشن) در مقایسه با داده‌های متمرکز بر موضوع و اهداف خاص (اطلاعات ظریف) از دقت کمتری برخوردار هستند.

د) سطح جزئیات: برنامه‌ریزان باید میزان جزئیات موردنیاز و مناسب را برای کار خود مشخص سازند و تعیین کنند سطح مورد نظر جزئیات با چه روشی بهتر از سایر روشها تامین می‌گردد.

ذ) نسبت پاسخ‌دهی: نسبت پرسشنامه‌های تکمیل و عودت داده شده است به تعداد کل پرسشنامه‌ها در مطالعات پرسشگری است. هر چه میزان پاسخگویی کمتر باشد، نتایج مطالعه اعتبار کمتری خواهند داشت. بین میزان پاسخ‌دهی و آموزش در اطلاعات، ارتباط مستقیم وجود دارد.

ر) سرعت: مدیران باید فوریت دسترسی به داده‌های مورد نیاز خود را تعیین کرده و روشی را متناسب با سرعت مورد نظر فراهم سازند.

ز) توقعات پاسخ‌خواهان: نظرات پاسخ‌خواهان از طریق مطالعات پرسشگری، بحثهای غیر رسمی و نشست‌های رسمی قابل



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

جمع‌آوری است و می‌تواند در موارد زیر قابل استفاده باشد:

- نحوه ساختار و عملکرد برنامه‌ها
- نوع شاخصها
- منابع و نوع داده‌های مورد نیاز
- فرصت‌هایی برای بهبود برنامه‌ها

۴- روش‌های جمع‌آوری داده‌ها

با توجه به ملاحظات ذکر شده در بند پیشین و در نظر گرفتن ضرورت‌ها و نیازهای برنامه‌ساز، سنجش عملکرد و خصوصیات روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، می‌توان مناسبترین روش را انتخاب نمود. در ذیل انواع روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و ویژگی‌های آنها به اختصار توضیح داده می‌شود:

۴-۴-۱ **ثبتیات سازمان و برنامه‌ها**
بطور معمول و بصورت داده‌ها و اطلاعات طبقه‌بندی شده و نشده در سازمان موجود است. شایع‌ترین روش کسب این داده‌ها عملکرد است. اطلاعات مفیدی در مورد بیرون داده‌ها (کم و کیف خدمات و تولیدات) و درون داده‌های سازمان (بودجه و مقدار کار صرف شده) فراهم می‌سازد.

۴-۴-۲ **بازدید**
بصورت بازدید از محل یا حضور فیزیکی بازرس یا مدیر است که روش سنتی و متداول می‌باشد. بعلاوه اهمیت ذهن روش و ایستگی به نظرات شخصی ارزیاب، حداکثر تورش را دارد. تصویر دقیق از وضعیت موجود ارائه نداده و با کلی‌گویی همراه است. با آموزش مناسب ارزیابان و بررسی‌های دوره‌ای می‌تواند به عنوان مهم‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات و ارتقا کیفیت عملکرد باشد.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۳-۴-۴ بکارگیری تجهیزات و ابزارهای فنی متداولترین این ابزارها، دستگاههای الکترونیکی حضور و غیاب و ساعت کارکرد کارکنان میباشد.

۴-۴-۴ مطالعات پرسشگری (پیمایش) روش مناسب دریافت اطلاعات از مشتریان و پاسخ خواهان است. این مطالعات بصورتی حضور، تلفن و پستی اجرا میشود که هر یک ویژگی خاص خود را از نظر هزینه، سرعت، روایی و پایایی دارند.

۵-۴-۴ استفاده از منابع اطلاعاتی خارجی میتواند دادههایی از منابع خارجی را پس از تحلیل آماری در تصمیمگیریهای سازمان به کار برد مثل مقایسه نتایج سازمانهای دیگر با نتایج داخلی سازمانی.

۶-۴-۴ ارزیابی خیرگان در این حالت کار و عملکرد افراد توسط کارشناسان خیره همان کار از نظر علمی، اجرایی و نتایج (کیلیت کار) مورد بررسی قرار میگردد. این روش یکی از راههای مرسوم بررسی برنامههای تحقیق و توسعه میباشد.

۷-۴-۴ روشهای کمی برای فعالیتهای تحقیق و توسعه
با استفاده از معیارهای درون داد (بودجه و منابع انسانی) و بیرون داد (تشریحات، امتیازنامه ها و بهره وری و کارایی برنامه های تحقیقاتی سازمان را تعیین میکند.

نکته:

کاربرد اصلی معیارهای کمی در ارزیابی تحقیقات کاربردی و برنامه های بلندمدت است.

- نمونه ای از این معیارهای کمی عبارتند از تعداد تشریحات، تعداد امتیازنامه ها، تعداد موارد ارجاع و

۸-۴-۴ روشهای اقتصادی

به معنی بررسی میزان سودمند بودن (مادی و غیرمادی) فعالیتهای تحقیق و توسعه در سازمان می‌باشد.

۹-۴-۴ مطالعات هزینه- فایده / هزینه اثر بخشی

۱-۹-۴-۴ مطالعات هزینه- فایده، هزینه انجام برنامه‌ها را با سود آنها مقایسه می‌کند. در این مطالعات منابع مصرفی و سود آنها به واحد پولی تبدیل می‌شوند. (ارزشهای عینی)

۲-۹-۴-۴ مطالعات هزینه اثر بخشی نوعی مطالعه هزینه- فایده است که در موارد خصوصی استفاده می‌شود.

در هر یک از انواع مطالعات فوق موارد زیر باید در نظر گرفته شود:

الف) چهارچوب زمانی مطالعه بزرگ است:

- چرخه حیاتی- در نظر گرفتن کسب هزینه و سود برنامه در یک دوره زمانی

- چارچوب آینده‌نگر- بررسی سود و هزینه آتی برنامه

- چارچوب گذشته‌نگر- بررسی سود و هزینه برنامه در گذشته

ب) ارزشدهی به سودها

برخی از سودهای حاصل از برنامه‌ها را نمی‌توان با واحد پولی همایه کرد؛ در این حالت باید از طریق روشهای مختلف، نتیجه فعالیتها را به شاخصهای مالی تبدیل کرد و این سودها را ارزشگذاری نمود.

پ) تبدیل هزینه‌ها و سودها به ارزشهای فعلی

همایه سود و هزینه آینده و تبدیل آن به نرخ روز. نتایج این همایات به صورت ارزش فعلی خالص، نرخ سود بر هزینه، و برگشت سرمایه بیان می‌شود.



۴-۱۰ مطالعات موردی

مطالعاتی هستند که موضوعی پیچیده را در زمینه و بستر وقوع آن از لحاظ نقاط ضعف و قوت، کارایی و اثربخشی نقد و بررسی می‌کنند.

الف) ویژگیهای یک مطالعه موردی خوب عبارتند از:

- استخراج مشکلات داخل برنامه
- آزمون راه‌ها و تئوری‌های خاص
- تعیین ارتباط بین اهداف و برنامه و محدودیت‌های واقعی آن
- تعیین عناصر اصلی برنامه برای مقایسه و مطالعه بعدی
- گردآوری داده‌های جامع و مهم برنامه
- هم‌آوری مدارک و شواهد تعدیل شده جهت استفاده در برنامه‌های دیگر
- ب) انواع مطالعات موردی:
تأثیر برنامه‌ها: بررسی نتیجه برخی عملیات خاص
نمایشی (مصور): توصیف جزئیات برخی جنبه‌های خاص
اکتشافی: اطلاع‌رسانی و سنجش نتایج برنامه
مثال حیاتی: بررسی جنبه منحصر به فرد برنامه و آزمون مسائلی همچون فرضیه‌ها، اشتراک‌ها و مشکلات آن.
اجرای برنامه: کمک به اجرای طبیع‌تر عملیات از طریق تحلیف و تفحص
تجربی: بکارگیری تجربیاتی یافته‌های چند مطالعه موردی برای یافتن پاسخ به سؤالات جدید.

۴-۱۱ بازنگری هتوا

بازنگری هتوا به تحلیل و گدبندی داده‌های کیفی گفته می‌شود و بنا طبقه‌بندی منابع به درک بهتر داده‌های کیفی کمک می‌کند. این روش بر نتایج گزارش‌های مکتوب بدون هدوش شدن پیام آن تأکید دارد.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

• دو اصل مهم در بازنگري
محتوا عبارتند از:
- جمع‌بندي مطالبه شگفتی مطالب
به کوچکترین واحد قابل فهم و
جامع
- طبقه‌بندي مطالبه دسته‌بندي
و سازماندهي نتايج

۴-۴-۱۲ بازنگري پرونده

عبارت است از بازنگري داده‌هاي جمع‌آوري
شده در پرونده‌ها که با هدف به حداقل
رساندن نیاز به اطلاعات اضافه و
هزینه‌هاي جمع‌آوري داده‌ها، گردآوری
شده‌اند.

**الف) انواع مدارك پرونده‌هاي مورد
استفاده در این روش:**

- قوانین حاکم، توابیح محلی و
اوامر قانونگذاران
- مدارك مربوط به تیصره‌هاي
اجزایی قانونی
- مدارك مربوط به بودجه و
مدارك اداری و صورتحسابات
- داده‌هایی که توسط
شرکت‌کنندگان برنامه جمع‌آوري
شده‌اند.

**ب) موارد استفاده بازنگري پرونده‌ها
بیشتر به اطلاعات دموگرافیک
شرکت‌کنندگان برنامه‌ها مربوط می‌شود.
مثل محل، تعداد و نوع شرکت‌کنندگان بنا
نوع و تواتر خدمات ارائه شده در
برنامه.**

۴-۴-۱۳ گروه‌هاي تجرکز

گروه‌هاي کوچکی هستند که در جلسات
هدایت شده توسط يك طرف سوم، درصد
دستیابی سریع به انواعی از اطلاعات
خاص می‌باشند. ماحصل کار گروه‌هاي تجرکز
می‌تواند موارد زیر باشد:
الف. دریافت اطلاعات پایه‌اي در مورد
مباحث موردنظر سازمان



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

ب. ایجاد فرضیه‌های تحقیقاتی
ج. تحریک افکار در جهت خلاقیت و ارائه
ایده‌های جدید
د. تشخیص عوامل بالقوه مشکل‌زا در
برنامه‌ها، خدمات و تولیدات جدید
ه. تأییدگذاری در ارتقاء تولیدات،
خدمات و بخش‌های سازمان
و. تفسیر نتایج کمی قبلی
ز. دعوت به مشارکت پاسخ‌خواهان و
جمع‌آوری اطلاعات مفید از نقطه نظرات
آنها



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۵- کلیات

تجزیه و تحلیل داده‌ها یکی از مهم‌ترین گام‌های مدیریت مبتنی بر عملکرد است که اغلب مورد بی‌توجهی قرار گرفته است و سازمان‌ها از این‌رو زیان‌های بسیاری متحمل شده‌اند. برنامه‌های نرم‌افزاری دارای صفحات گسترده و بانک‌های اطلاعاتی می‌توانند با صرف هزینه کم کاربردهای فراوانی داشته باشند.

۵-۱-۱ هدف از تحلیل و بررسی داده‌ها

- جهت حرکت سازمان
- میزان انطباق کارها با خواست و نیاز برنامه‌ها
- دلایل انحراف از پیش‌بینی‌ها و انتظارات و تعیین امکان اصلاح و بهبود آنها
- اقدامات اصلاحی مورد نیاز
- ایجاد دید صحیح از ساعتار فرآیندهای سازمان و میزان کارایی آنها
- افزایش دانش مدیران از طریق جمع‌بندی و تفسیر اطلاعات ناشی از تحلیل داده‌ها
- تبدیل داده‌های خام به اطلاعات و دانش
- بکارگیری دانش حاصل شده در سازمان.

• مواردی که وجود تحلیل در آنها حیاتی می‌باشد: وضع اهداف و مقاصد جدید
ارزیابی میزان پیشرفت سازمان در اهداف و مقاصد خود
تأیید اعتبار شاخص‌ها و فرآیندها
سنجش



دریافت دلیل رخدادهای مثبت و منفی در سازمان

۵-۱-۲ اجزاء فرآیند تحلیل چهار جزء فرآیند تحلیل عبارتند از:
الف) فرمولبندی دقیق سؤالات
ب) جمع‌بندی و سازماندهی داده‌های مربوط به این سؤالات
ج) تحلیل داده‌ها برای تعیین پاسخ‌های مثبت بر واقعیت
د) ارائه داده‌ها جهت جوابگویی روشن سؤالات

۵- آموزش سازمان در مهارت‌های

آموزش و بکارگیری مهارت‌های تحلیلگری می‌تواند بر حسب اندازه و نیاز سازمان به دو صورت باشد:

- **متمرکز:** مسئولیت سنجش و تحلیل تنها در اختیار یک گروه ماهر و آموزش دیده است.
- **غرمتمرکز:** تکنیک‌های سنجش و تحلیل داده‌ها توسط کارکنان در گروه‌های مختلف کاری بکار گرفته می‌شود.

یکی از روش‌های مناسب و مقرون به صرفه آموزش مهارت‌های تحلیلگری در سازمان‌های نسبتاً بزرگ، فرار دادن کارکنان در کنار پیمانکاران خبره‌ای است که در زمینه مربوطه از تجربه کافی برخوردارند.

۵- ایجاد اطلاعات مفید

۵-۳-۱ مرور پرسش‌ها
گام اول در ایجاد اطلاعات مفید طرح‌ریزی و مرور پرسش‌هایی که باید در آن ارتباط میان بیان مسأله مربوطه، پاسخ‌های موجود و نوع تحلیل‌های مورد نیاز مشخص شود.

اولین اقدام در تحلیل و بررسی، مراجعه به مستندات موجود در رابطه با طرح استراتژیک سازمان است که باید موارد زیر را روشن سازد:

- عملکرد سازمان و/یا کارکنان
- طرح مورد نیاز برای جمع آوری و تحلیل داده‌ها

- خطمشی و چارچوب گزارشی
این طرح تحلیل داده، ضمن مشخص کردن نیاز سازمان به داده‌های خاص، تعیین میکند که جمع آوری داده، چه چیزهایی را، در کجا، چگونه و توسط چه کسانی درگیر میکند.

این طرح در واقع نمای کلی از آن چیزی است که باید انجام شود و نیازمند انعطاف کافی میباشد.

۲-۳-۵ جمع آوری و سازماندهی اطلاعات
طرح اولیه تجزیه و تحلیل داده باید مشخص کند که چه داده‌هایی باید جمع آوری شوند و از چه منابعی استخراج شوند.

۱-۲-۳-۵ رسیدگی به کیفیت داده‌ها
پیش از جمع آوری داده‌ها باید معیارهای افزایش کیفیت داده‌ها و منابع آنها تعیین گردند. این معیارها عبارتند از:
الف- صحت داده‌ها

- تطبیق و مقایسه اطلاعات در گزارش‌های مختلف

- ارزیابی میزان منطقی و معقول بودن اطلاعات

- توجه به مستندات، جزئیات و یکپارچگی اطلاعات و
ب- کسب‌کننده منطقی

- تطبیق دو یا چند مورد جداگانه از داده‌های ثبت شده (کراس چک یا بازبینی متقاطع)

- جدول‌بندی
- تنظیم جداول احتمالات
- ترسیم نمودار پراکنندگی

پ- تورش و سوگري در فرآيند جمع آوري

داده

ث- خطاي نمونه گيري

ث- قابل مقايسه بودن داده ها

متغيرهايي كه در قياس داده ها قابل استفاده هستند عبارتند از:

- نسبت ها

- ميانگين ها

- درصد ها

- امتيازبندي هاي رتبه اي

- شاخص هاي جمعي

ج- تحليل مثنوي

■ با وجود اهميت كيفيت داده ها، بابت هر چه سريعتر آناليز داده ها را شروع كرد زيرا يك چرخه خود تنظيم كننده با طي مراحل تحليل و گزارش اطلاعات، بطور خود به خود اطلاعات محدود و ناقص را مشخص و حذف خواهد كرد.

۲-۲-۵ سازماندهي، تركيب و به هم پيوستن داده ها

داده هاي خام قبل از تجزيه و تحليل بايد سازماندهي شوند. شاخص هاي عملکردي معمولاً بر اساس يك يا تعدادي داده خام ورودي تنظيم ميشوند كه زمينه سنجش عملکرد را فراهم ميكنند. نکته مهم اين كه داده ها پس از ذخيره و انباشته شدن تا حدي مضمون خود را از دست ميدهند از اينرو بايد پيش از سازماندهي آنها، به طور منفرد تجزيه و تحليل شوند.

• دستورالعمل هاي زير براي سازماندهي، توليد و ذخيره سازي داده هاي سازمان ارائه ميشود:
الف) استفاده از کارت امتياز تعديل شده:

این ابزار تمویز کلی از سلامت و نحوه عملکرد سازمان را ارائه می‌کند. جنبه‌های مورد توجه در این روش عبارتند از:

- بهره‌وری
- هزینه واحد
- پایبندی به برنامه
- پایبندی به بودجه
- رضایت مشتری
- رضایت کارکنان
- عوامل محیطی
- ایمنی
- کیفیت

روش کار: انتخاب ۶ یا ۷ بخش کلیدی و استفاده از یک شاخص به نمایندگی هر بخش

(ب) استفاده از قضاوت خبرگان

از تجارب و آگاهی افراد صاحب‌نظر می‌توان درباره ترکیب و توصیف داده‌های کیفی و یا نتایج یک خودسنجی و گاهی در مورد داده‌های کمی نیز استفاده کرد.

(پ) استفاده از متاآنالیز و سایر

ارزیابی‌های ترکیبی از جمع‌بندی نتایج کمی یا کیفی حاصل از چند روش به نتیجه‌ای برتر از نتیجه اولیه می‌رسند و نمای دقیق‌تری از یک موضوع خاص ترسیم می‌کنند.

(ت) استاندارد کردن

با استفاده از استاندارد کردن می‌توان معیارهای دو سازمان فرمشابه را با یکدیگر مقایسه کرد. عوامل در هنگام خارش خطاها و وقایع سازمانی به کار برده می‌شود.

(ث) معیارهای عملکرد

معیارهای عملکرد ابزارهای مدیریتی هستند که با تلفیق دسته‌های مختلف اطلاعات از نسوای جداگانه و با استفاده از مقایسه و شاخص‌های آماری



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

چگونگی تغییرات عملکرد را در طول زمان مشخص می‌سازند.

۲-۲-۵ تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱-۲-۲-۵ ابزارهای تحلیل

• ابزارهای اندازه‌گیری داده‌ها و سنجش عملکرد شامل:

- برگه بازدید
- نمودار عملیاتی
- تحلیل آماری
- کنترل آماری فرآیند / نمودار کنترل
- ماتریس، جداول احتمالات
- نمودار جریان یا فلوجارت
- درخت تصمیم‌گیری یا زمان‌بندی برنامه‌ها

- نمودار پراکنندگی

• ابزارهای ریشه‌یابی علت و وجود عملکرد (اصلاح فرآیندها) شامل:

- دیاگرام پیوستگی
- بارش افکار / تفکر خلاق
- دیاگرام علت و معلول
- تحلیل هزینه کیفیت
- تحلیل درجهٔ بحران
- تحلیل شکل و تاثیر ناکامی‌ها
- تحلیل شاخه‌ای قصور و کوتاهی‌ها
- هیستوگرام
- تحلیل پارتو
- تحلیل فاصله بین موقعیت فعلی و موقعیت موردنظر

۲-۲-۵ روشهای تحلیل

الف) تحلیل تک‌متغیری: بررسی و توصیف سطوح مختلف، درجه تغییرپذیری و تعیین پاسخ‌های فرعادی یک شاخص منفرد عملکرد با یک پرسش.

• تحلیل اطلاعات کمی با استفاده از:

- میانگین، میانه، نما
- حداقل و حداکثر
- دامنه



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- واریانس و انحراف معیار
- تحلیل اطلاعات کیفی با استفاده از:
 - مشاهده پاسخ‌های معمول
 - میزان تنوع پاسخ‌ها
 - پاسخ‌های غیرمعمول
- (ب) تحلیل چندمتغیری: بررسی چندین متغیر و مقایسه سطوح مشاهده شده با معیارهای قابل قبول با بررسی ارتباط متغیرهای مختلف مثل ارتباط بین برنامه عملیاتی و میزان پیشرفت حاصل شده. انتخاب روش تحلیل داده‌ها بستگی به اسی یا ژنیه‌ای بودن داده‌ها دارد و از دو نوع تکنیک برای این کار استفاده می‌شود که عبارتند از:
 - روش چسبی شامل:
 - جداول احتمالات
 - ماتریس‌ها
 - اعتلافاات درصد
 - نمودار پراکنندگی
 - روش آباری شامل:
 - آزمون Chi-squar
 - آزمون T
 - آنالیز واریانس
 - همبستگی و رگرسیون
- ۳-۲-۳-۵ مقایسه عملکرد واقعی با اهداف از پیش تعیین شده
الف) سنجش عملکرد فعلی نیازمند ملزومات زیر است:
 - آگاهی از عملکرد سابق
 - آگاهی از هدف و نتایج مورد انتظار عملکرد برنامه‌ها (استانداردها)
 - ترسیم تصویر کلی از تفسیر عملکرد
 - تعیین یک خط پایه، ارزش پایه، هدف و با ترازبسی در برخورد با هر معیار و یا شاخص عملکرد
- (ب) روش‌های مورد استفاده برای مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها و اهداف عبارتند از:
 - تحلیل روند

موجب درک مناسب از موقعیت سازمان، تغییرات، میزان ارتقاء و پیشگرمی از نوسانات اتفاق در عملکرد سازمان می-شود. برای نشان دادن روند تغییرات اهداف کیفی می-توان از دو روش استفاده کرد:

- روند تغییرات نمودارهای آماری کنترل فرآیندها
- استفاده از نظر خبرگان و اطلاع از برداشت کیفی آنان از میزان موفقیت در نتایج
- کنترل فرآیند آماری ساده-ترین ابزار در تعیین روند تغییرات است. متغیرهای یک نمودار کنترل عبارتند از:
 - داده‌های عملکرد
 - خط متوسط (یا مرکز) تنظیم شده یا میانگین (متوسط حسابی) داده‌ها
 - حد کنترل فوقانی = میانگین به اضافه سه انحراف معیار
 - حد پایینی کنترل = میانگین منهای سه انحراف معیار

■ انواع نمودارهای کنترل عبارتند از:
P-chart: مورد استفاده برای داده‌های دو ارزشی مانند وضعیت بله / خیر
C-chart: قابل استفاده برای شمارش متغیرهای وابسته یا موفقیت‌های اتفاق
U-chart: قابل استفاده در شمارش تقابلی و در مواردی که اندازه نمونه‌های گروهی جداگانه متفاوت است.
X-chart: نمودار کنترل تمام در حالی که از شرایط فوق

۴-۳-۵ بررسی علت مفایرت و تعیین

لزوم اقدام اصلاحی

مهم‌ترین انواع تحلیل و ابزارهای مورد استفاده در بررسی مفایرت‌ها عبارتند از:

الف) تحلیل عوامل مؤثر

- علل شایع (یکپوشاخت)

- علل ویژه (غریبخواخت)

ب) تجزیه و تحلیل با استفاده از

هیستوگرام (برای داده‌های عددی)

ج) تجزیه و تحلیل با استفاده از نمودار

پارتو (برای داده‌های غیر عددی)

۴-۳-۵ قوانین تفسیر داده‌ها و جمع‌بندی

نتایج

هدف نهایی توصیه‌ها یاری دادن سازمان در مسیر پیشرفت و دستیابی به اهداف آن می‌باشد. در حقیقت توصیه‌ها برگردان گزارش‌های حاصل از ارزیابی به اهداف عملیاتی است.

■ ویژگی‌های یک توصیه خوب

عبارتند از:

الف) به موقع بودن بعنوان مهم‌ترین

ویژگی

ب) واقع‌گرایانه بودن

پ) ارائه به فرد یا نهاد مناسب

ت) جامع و فراگیر بودن

ث) اختصاصی بودن

• در صورت وجود شرایط زیر لازم است

در توصیه‌ها امکان انتخاب چند راه یا

جایگزین فراهم شود:

عدم ارجحیت سواره نسبت به

یکدیگر

علائمی مخاطب به چند انتخاب

جایگزین

نیازمندی تصمیم نهایی به بحث و

مناظره در مورد آن

تفخیر در مالکیت‌ها و مسئولیت

برحسب مورد انتخابی

۴-۳-۵ ارائه داده‌ها

۱-۴-۳-۵ کلیات



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- الف) باید قبل از هر نوع اقدام جهت ارائه اطلاعات به این موارد توجه شود:
- تعیین مخاطبان
 - تعیین مقصود و هدف بکارگري داده‌ها (استفاده در تصمیم‌گريها یا فقط برای نظارت)
 - تعیین پیام اصلی از نمایش داده‌ها (میزان عملکرد، بیان وضعیت و ...)
 - تعیین قالب ارائه داده‌ها
 - تعیین ماهیت زمینه‌اي داده‌ها و فرضیات
 - ب) در ارائه اطلاعات مربوط به تصمیم‌گريها به صورت گرافیکی باید توضیحاتی شامل موارد زیر را به نمودارها اضافه کرد:
 - بیان ارزش و معنی و مفهوم آمار و ارقام برای سازمان
 - مقایسه آمار و ارقام با سوابق عملکردی سازمان
 - تعیین عوامل تأثیرگذار (عوامل ماهیتی، تغییرات فصلی، اینکوارات مدیریتی و ...)
 - مقایسه نتایج با اهداف عملکرد
 - توضیح کماش یا افزایش قابل توجه
- ۳-۴-۵ نکات مورد توجه در طراحی نمودار
- اجتناب از نمایش تعداد سری‌های زیاد در یک نمودار (مخصوصاً در نمودارهای خطی)
 - متمایز کردن گروه‌های ستونی برای نمایش روابط
 - پرهیز از کاربرد نمودارهای سه‌بعدی
 - استفاده از حداقل تعداد خطوط و ابعاد به صورت شبکه
 - انتخاب دقیق رنگ‌ها و پرهیز از تداخل رنگ‌ها
 - محدودسازی تنوع حروف
 - استفاده از حروف عنوانی
 - انتخاب هم‌زمینه و نوشته‌های متناسب



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- رعایت اعتدال در استفاده از طرح‌ها
- ۳-۴-۵ نحوه گزارشی‌دهی
- مهم‌ترین هدف در نحوه گزارشی‌دهی، درک صحیح مخاطب از نتایج، دلالت‌های نتایج، اقدامات مورد نیاز، تعیین بهترین روش رسیدن به اقدامات و پیگیری عواقب و پیامدها می‌باشد.
- انواع شیوه‌های گزارشی‌دهی عبارتند از:
 - الف) گزارش یا عوریت اقدامات
 - مجموعه‌ای از چند گزارش است که هر کدام بر یک موضوع یا شخص خاص متمرکز دارد و هر گزارش دارای خلاصه اجرایی و فهرست مطالب است. در ابتدا مهم‌ترین بخش عرضه می‌شود و در صورت درخواست اطلاعات اضافی ارائه می‌گردد.
 - ب) توجیه و خلاصه‌گویی
 - در این شیوه که منتخب مدیران است، ارائه گزارش مختصر و مؤثر می‌باشد.
- معایب
 - امکان انتقال تکامل پیام
 - نادرست پیام گزارش به واسطه ضعف ارائه دهنده وجود دارد.
 - در انتخاب موضوعات دقت زیاد مورد نیاز است.
 - انتقال پیام در زمان کوتاه دشوار است.
 - نتایج مورد انتظار از رونه ارائه گزارش تأثیر می‌پذیرد.
- مزیت این روش ایجاد امکان بحث بر روی موضوعات و حرکت گروهی برای انجام اقدامات است.
- ج) سایر روشها
 - تهیه و توزیع پیش‌نویس گزارشها
 - نامه فوری داخلی
 - گزارش پیشرفت کار در فواصل کار
 - جوابگویی در جلسات پرسش و پاسخ
 - متن سخنرانی
 - انتشار در مطبوعات
- ۳-۴-۵ ساده‌سازی تهیه نمودار / گزارش

با استفاده از نرم افزارهای صفحات
گسترده و بانکهای اطلاعاتی میتوان تهیه
نمودارها و دیاگرامها را تسهیل کرد.
انتخاب نرم افزار مناسب با توجه به
موارد استفاده و امکانات موجود صورت
میگیرد.



۶-۱-۱ برقراری نظام / فرآیند استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان

- اطلاعات عملکرد در سه حیثه قابل استفاده اند:
 - بهبود عملکرد
 - ترازبایی
 - تغییر فرآیندهای مدیریت از طریق:
 - مهندسی مجدد
 - بهبود مستمر
 - بهبود فرآیند

۶-۱-۲ استفاده از اطلاعات عملکرد در

۶-۱-۱ ارائه داده‌ها
فعالیت‌های نیازمند توسعه و بهبود با روشن‌فای سنجش عملکرد مشخص می‌شوند. با این حال بعلمت گستردگی حجم داده‌های حاصله باید از طریق استراتژی مشخص به آنها نظم داد. اطلاعات سنجش عملکرد وضعیت حال و گذشته، چشم‌انداز آینده و میزان دستیابی به اهداف را مشخص می‌سازند. در عین حال مدیریت سازمان باید روش مناسب جهت بکارگیری اطلاعات کلیدی برای نیل به اهداف و مأموریت سازمان، اتخاذ نماید.

۶-۱-۲ معیاری اطلاعات عملکرد
اهداف سازمانی در سازمانهای سلسله مراتبی از بالا و به پائین، و به صورت اهداف پیوسته خطی و در نظامهای فاقد سلسله مراتب، از طریق سازگاری و توافق به همه افراد و سطوح تسری می‌یابد. در هر سطح افرادی بعنوان رهبر یا مکان دار وجود دارند که از طریق ابزارهای سنجشی (که معمولاً از ۲۰ مورد تجاوز نمی‌کند) تشکیلات خود را هدایت می‌کنند:

الف) شاخص‌های هدایت: برای هدایت و مدیریت مجموعه
ب) شاخص‌های مکانیکی: برای اجرا و انجام کارها
پ) هشداردهنده‌ها (چراغهای خطر): بر روی معیارهای خاص تنظیم شده‌اند و در صورت نزول از مرز تعیین شده، اختلال را گوشزد می‌کنند.

■ نکات مهم:

- هر سازمان در تنها نیاز به کنترل نشانگرهای هدایت و چراغهای خطر دارد. در واقع چراغهای خطر، رنگ اختلال شاخص‌های مکانیکی هستند.
- شاخص‌های هر سطح برای سطوح بالاتر به عنوان شاخص هدایت، و برای سطح بالاتر به عنوان معیارهای مکانیکی محسوب می‌شوند.
- مدیریت هر سطح علاوه بر شاخص‌های سطح خود، باید شاخص‌های عملکرد سطوح بالاتر از خود را نیز کنترل کند.

۶-۱-۳ مقایسه عملکرد

تنها راه تعیین کیفیت پیشرفت‌ها مقایسه و تطابق آن با سایرین است و امتیازدهی تنها در یک زمینه مقایسه‌ای معنی‌سریابند. از اینرو معیارهای عملکردی باید شامل معیارهای تطبیقی باشند که موقعیت سازمان را در مقایسه با رقبا نشان دهند.

۶-۱-۴ سایر دغدغه‌های مدیریتی

الف) مدیریت باید از درست بودن شاخص‌های مورد استفاده اطمینان حاصل کند.
ب) مدیریت باید بر شاخص‌های کلنگر تمرکز کند و از شاخص‌هایی که موجب بهینه‌سازی موضعی می‌شود، بپرهیزد.
پ) مدیریت باید تبلیغ‌ها را برای کوتاه‌مدت و معیاری و شاخص عملکرد را برای میان مدت ارائه کند.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۶-۱-۶ نمایش داده‌ها

منتخبی از داده‌ها و اطلاعات عملکرد باید در اختیار سطوح مختلف داخلی و خارج سازمانی قرار گیرد. شاخص‌های سازمانی نیز باید به اطلاع بخش‌ها و واحدها برسد تا از کشف ارتباط بین شاخص‌ها و حاصل کار، افراد انگیزه شده و پویایی و ارتقاء عملکرد صورت گیرد.

۶-۱-۶ انواع داده‌ها

داده‌های کمی: عددی و قابل اندازه‌گیری هستند.

داده‌های کیفی: علاوه بر سنجش، ارزیابی و بررسی نیازمند تفسیر نتایج و مهارت‌های تحلیلی می‌باشند.

۶-۱-۷ بازنگری‌های مدیریتی

فرآیند سازمانی باید اهداف، طرح‌های ساختاری، فوریت‌های محیطی و را به طور مکرر و با تواتر بررسی کند تا پیش از زوال شاخص‌ها واکنش مناسب جهت رفع عیب انجام دهد.

۶-۱-۸ واکنش به اطلاعات

اطلاعات ارائه شده به سازمان در مورد عملکرد، نحوه عملکرد سازمان را مشخص می‌کنند.

۶-۱-۹ تسهیم نتایج با مشتریان و پاسخ

خواهان

سازمانها برای کاهش هزینه‌ها و بقا در بازارهای رقابتی، مهندسی مجدد و بهبود فرآیندها نیاز به یکپارچه ساختن فرآیندها با فروشندگان، مشتریان و سایر پاسخ‌خواهان دارند و هر چه این وابستگی و نیاز بیشتر می‌شود، باید این گروه‌ها را بیشتر در فرآیندها و نتایج آنها درگیر ساخت.



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۶-۱۰ استفاده از اطلاعات عملکرد در شناسایی فرصت‌ها
شناسایی فواصل عملکردی بین شرایط موجود و ایده‌آل سازمان، فرصت‌های ارتقاء و بهبود را نشان خواهد داد.

۶- ترازیبایی

ترازیبایی به ما امکان مرده‌ها را برای قابلیت‌های ذهن درگیر شده در آن، از طریق مقایسه خود با سایر سازمان‌ها، راه‌حل‌هایی برای مشکلات خود بیابیم. دلایل انجام ترازیبایی عبارتند از:

- امکان مدیریت تغییرات از طریق ترازیبایی
- بهبود عملکرد کمی
- حداقل زمان‌بندی جهت تغییرات
- کمک به استقرار اهداف و سنجش

هر روزی

- ترغیب کلنگری
- تاکید بر نیازهای مشتریان
- تاکید بر رقابت و پویایی در بازار کار
- تلقین حسن فوریت و ضرورت جهت بهبود فرآیندها
- ترغیب بکارگویی بهترین ابزارها در فرآیندها

۶-۲-۱ مفهوم ترازیبایی

تعاریف کاربردی ترازیبایی عبارت است از:

- جستجو برای بهترین اقداماتی که به ارائه یک عملکرد برتر در سازمان منتهی می‌شود.
- یک فرآیند مستمر در جهت سنجش عملیات، خدمات و فعالیت‌ها در برابر رقبای تجاری و سازمان‌های پیشرو در موارد مشابه.
- فرآیندی برای سنجش واقعی عملکرد سازمان، در مقایسه با شرکت‌های پیش‌تر



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

در تسوع خود و استفاده از تجزیه و تحلیلها برای پیشی گرفتن از این رقبا،

۶-۲-۶ انواع ترازیابی

هدف شیوه مقایسه با هدف بهبود عبارتهای از:

- ترازیابی داخلی: مقایسه عملکردهای مشابه بخشهای مختلف یک سازمان

- ترازیابی رقابتی: مقایسه با رقبا در مورد یک خدمت یا محصول

- ترازیابی کارکردی: مقایسه کارکردهای مشابه در یک صنعت یا بخش تجاری مشابه

- ترازیابی عمومی: مقایسه فرآیندها با دید کلی و صرفنظر از صنعت یا حرفه خاص

- ترازیابی فرآیندی: تمرکز بر فرآیندهای کاری و سیستمهای عملیاتی و تعیین حد پایه نتایج مطلوب

- ترازیابی عملکردی: تمرکز بر محصولات و خدمات سازمان (از نظر هزینه، کیفیت، سرعت ارائه و ...)

- ترازیابی استراتژیک: تاکید بر چگونگی رقابت شرکتهای تعیین استراتژیهای موفقیت کمپانیها

۶-۲-۶ موارد استفاده و عدم استفاده ترازیابی

این موارد بر ترازیابی فرآیندهای تمرکز دارد.

الف) موارد استفاده:

- حیاتی بودن نقش فرآیند در موفقیت سازمان

- عدم عرضه عملکرد سازمان در قالب رقابتی

- وجود فرصت برای پیشرفت و احتمال از دست دادن این موقعیت

- وجود درک مناسبی از فرآیندها و شاخصهای عملکردی سازمان

- تعهد صاحبان فرآیند به تغییرات ریشه‌ای



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- حضور بناسخ خوانان در تیم تراژیابی
- (ب) موارد عدم استفاده:
 - عدم هدفگذاری فرآیندها
 - عدم اطمینان در مورد چگونگی مقایسه فرآیندها با رقیبمان
 - مشخص نبودن توقعات مشتریان
 - عدم ترسیم فرآیندها
 - وجود مقاومت شدید در سازمان برای تغییر فرآیندها
 - عدم مشارکت تمام افراد و گروههای دیگر در مطالعه
- ۴-۲-۶ هزینه‌های انجام تراژیابی برعکس هزینه‌های احتمالی (مستقیم و غیرمستقیم) تراژیابی عبارتند از:
 - حیل الزمته مستقیم اعضای تیم تراژیابی
 - جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات
 - تحقیق برای یافتن شرکاء تراژیابی
 - انتشار و توزیع گزارش‌های
 - آموزش مهارتها و ابزارهای مخصوص
 - هزینه‌های فاکس و تماسهای تلفن راه دور
 - هزینه‌های سفر
 - مخارج دریافت مشاوره از افراد غیره در امر تراژیابی
 - هزینه‌های اجرای کار
- ۵-۲-۶ عوامل حیاتی در موفقیت تراژیابی

الف) جلب حمایت مدیریت

 - تاکید و تمرکز بر فرآیندهای حیاتی سازمان
 - بکارگیری تراژیابی نسوام بنا برنامهریزی استراتژیک
 - انتقادپذیری در مورد عملکرد سازمان
 - پذیرش ایده‌های جدید

- تعهد برای تامین منابع و کاستن مقاومت در برابر اصلاحات
- تشکیل تیم با صلاحیت برای ترازبایی
- داشتن درک درست از ترازبایی
- اطلاع رسانی اهداف و انتظارات پروژه ترازبایی در سازمان
- عزم راسخ جهت تغییر و اصلاح (ب) غلبه بر موانع
- بی اعتقادی به هدف تعیین شده به عنوان عنصر حیاتی پیشرفت
- ترس از تسهیم اطلاعات با شرکاء ترازبایی
- عدم کفایت منابع برای برنامه
- پیش فرضهای غلط در مورد ترازبایی
- ضروریات قبل از اجرای ترازبایی
- ترازبایی سازمان به جای یک فرآیند
- مقاومت و عدم تمایل به تغییر
- انتخاب شرکاء ترازبایی به طور نامناسب
- فقدان طرح مناسب اصلاحی و پیگیری
- عدم مشارکت پاسخ خوامان در پروژه ترازبایی
- توقعات بیجا در مورد رسیدن به نتایج
- (پ) شناخت فرآیند مورد نظر سازمان، پیش از ترازبایی دیگران با استفاده از:
 - ابزارهای ترسیم فرآیندها
 - تعیین انتظارات مشتریان از فرآیند
 - تعیین کارایی عملکرد در فرآیندها از نظر زمان، نواقص و هزینه
 - تعیین علل برگشتی فرآیندها
 - تعریف اهداف ترازبایی
- (ت) در نظر گرفتن قابلیت انطباق سازمان باید پیش از انجام ترازبایی مشخص کند که تا چه حد با شرایط و امور جدید قابلیت انطباق دارد.
- (ث) صدآرایی اهداف استراتژیک

قبل از ترازبایی باید ضرورت و الوییت اهداف استراتژیک مشخص شود و عملیات ترازبایی در راستای آنها هدفگذاری گردد.

ج) بسط دادن و تضمین اعتماد در مورد صلاحیت افراد

ج) درک وضعیت نامناسب سازمان از نظر رقابتی و ضرورت تغییرات توسط تیم ارزیاب

۶-۲-۶ تعیین آنچه باید ترازبایی شود
اهداف عملیاتی ترازبایی با توجه به فرآیندهای کلیدی و هتل سازمان تعیین میشوند. معیارهای زیر به تعیین این فرآیندها کمک میکنند:

- اهمیت استراتژیک فرآیند انتخابی
- میزان تاثیر بهبود فرآیند در بهبود رضایت مشتری، کیفیت، هزینه و چرخه زمانی
- وجود توان بالقوه برای دستیابی به موفقیت در سازمان

۶-۲-۷ چگونگی اجرای عملیات ترازبایی
۶-۲-۷-۱ فاز طرحریزی

این فاز بسیار حساس و پرکار است و اگر خوب طراحی نشود اجرای از مسیر منحرف میگردد. نکات قابل توجه در طراحی عبارتند از:

- الف) تشکیل و آموزش تیم ارزیابی
 - ب) تجزیه و تحلیل و مکتوبسازی فرآیندهای موجود
 - پ) تعیین محدوده مرکز تیم ترازبایی
 - ت) تعیین مهمترین مشتریان
 - ث) تعیین زیرفرآیندها به خصوص در محدوده های مشکلدار
 - ج) تعیین عوامل اصلی موفقیت در محدوده مورد نظر و ایجاد شاخص عملکردی برای این عوامل
 - چ) معرفی میدان مطالعه ترازبایی
 - ح) تنظیم بیانیه ای درخصوص هدف فعالیتها
-



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

ج) تعیین معیارهای تعیین و ارزیابی شرکت ترازیابی
د) تعیین هدف برای انتخاب شرکت ترازیابی
ذ) تعیین طرحی برای جمع آوری، استفاده و اداره و توزیع داده‌ها
ر) تعیین نحوه استقرار و اعمال اصلاحات در فرآیندهای سازمان
ز) انجام پیمایش خودسنجی برای مشخص ساختن نقاط قوت و ضعف اجرای فرآیند ترازیابی در سازمان
۲-۷-۲-۶ فاز جمع آوری
شامل آماده سازی سؤالات، جمع آوری نتایج و پیگیری نتایج است و در دو بخش اجرا می‌شود:
الف) جمع آوری اطلاعات ثانویه: داده‌هایی مناسب در مورد سازمان‌های مشابه برای انتخاب شریک ترازیابی
ب) جمع آوری داده‌های اولیه: داده‌های کمپ شده برای استفاده در مقایسه و بهبود سازمان
۲-۷-۲-۶ فاز شناسایی و انتخاب شرکت ترازیابی
شامل تجزیه و تحلیل شکاف‌های عملکرد و تعیین بهترین فعالیت‌ها و روش‌ها است. نکته مهم در انتخاب شرکت این است که در ترازیابی باید بر فرآیندها تکیه کرد نه سازمانها. یعنی اثر ماله‌ای ناشی از شهرت یک سازمان نباید باعث شود هدف اصلی فراموش شود.
۲-۷-۲-۶ فاز تجزیه و تحلیل عبارت است از تطبیق با شرایط جدید و ایجاد بهبود، شامل انتشار یافته‌ها و طراحی برنامه عملیات پیشرفت و اجرای برنامه. اقدامات لازم جهت تکمیل این مرحله عبارتند از:
الف) پردازش اطلاعات و داده‌های عملکرد موجود با عملکرد شریک ترازیابی از طریق:
مقایسه شاخص‌های عملکرد فرآیند بازرگاری اهداف خود



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

نمونه گزارشی از تجزیه و تحلیل شکاف‌های موجود

(ب) تعیین عوامل مؤثر در عملکرد مطلوب قابل اجرا و مناسب برای سازمان

(پ) ترسیم تصویری از فرآیند اصلاح فرس و طرح دستیابی به آن

(ت) تعیین وظائف، منابع و زمان‌بندی جهت استقرار فرآیندهای تعدیل یافته.

(ث) تعیین مسئولین اجرایی فرآیندهای تعدیل یافته

(ج) اجرای عملکرد فرآیند و اطلاع‌رسانی نتایج

۸-۲-۶ پذیرش تغییرات برای همسازی سیستم: مشکل‌ترین قدم برای پذیرش تغییرات از طرف سازمان باید:

- در اجرای طرح، اهداف واقع‌بینانه همسازی را در نظر گرفته و حمایت مدیران ارشد و کارکنان جلب شود.
- بر عملیات نظارت شود و نتایج پیشرفت گزارش گردند.
- مطالعه مستند شود و نتایج حاصل از آن به اطلاع افراد داخل سازمان و شرکاء ترازیبی برسد.
- بهبود مستمر از طریق ترازیبی‌های جدید و تعیین اهداف جدید طرح‌ریزی شود.

۶- مهندسی مجدد

■ مزایا و نکات مثبت

- کاهش هزینه‌ها بین ۲۰ تا ۴۰ درصد در صورت اجرای صحیح
- کوتاه‌مدت‌سازی چرخه زمانی فرآیندها
- افزایش رضایت مشتریان
- ساده‌سازی فرآیندهای پیچیده و قابل فهم کردن آنها
- افزایش و بهبود کیفیت زندگی حرفه‌ای



- افزایش رضایت و انگیزش کارکنان
 - افزایش انعطاف سازمان در مقابله و رایج محیط‌های فزاینده پیشین
 - بهبود مسئولیت‌پذیری در مقابل مشتریان و پاسخ‌خواهان

۶-۳-۶ تعریف

مهندسی مجدد عبارت است از طراحی دوباره فرآیندهای درون سازمانی به منظور کاهش هزینه و زمان آنها که در نهایت به افزایش رضایت مشتری منجر می‌گردد.

۶-۳-۶ هزینه‌های اجرایی

- هزینه‌های مستقیم تعمیم و استقرار طرح
 - هزینه‌های مشاوره
 - هزینه‌های ناشی از اختلال در سازمان

۶-۳-۶ مراحل مهندسی مجدد

الف) سازماندهی

- تعیین فرآیندهای هدف
 - تشکیل تیم عملیاتی به تعداد فرآیندها
 - سازماندهی تیم‌ها بر اساس ترکیب مهارتی

- تعیین رهبری قوی و هدایت تیم

- توجیه و آموزش افراد در زمینه اهداف و حیطه کار

ب) تجزیه و تحلیل وضع موجود

o سرعت در مهندسی مجدد بسیار مهم است و باید تعادل میان سرعت کار و جزئیات را مدنظر قرار داد.

o افراد مخالف تغییر به دنبال حفظ وضعیت موجود هستند.

o هدف اصلی مهندسی مجدد تجدیدنظر و اصلاح فرآیند به منظور ارائه خدمت بهتر به مشتری است.

پ) طرح مفاهیم نو



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

در مهندسی مجدد باید جهت اصلاح اساسی، گامی زاویه دید و چهارچوب‌های فعلی را تغییر داده و مفاهیم جدیدی ایجاد کرد.

د) حرکت از سازمان فعلی به سمت الگوی جدید

پس از تدوین الگوی جدید و تعیین استراتژی برای گسترش و تعریف مفاهیم جدید، باید ابتدا آن را پیش‌آزمایی کرد و سپس به کل سازمان تعمیم داد. اجرای مهندسی مجدد به دلیل مقاومت زیاد در برابر آن، باید اثرات مثبت را نشان دهد.

۴-۲-۶ آموخته‌هایی از مهندسی مجدد
۶-۴-۱ چهار محدوده که باید برای پیاده‌سازی موفق مهندسی مجدد مورد توجه قرار گیرد:

الف) رهبری

رهبری و هدایت هوشمندانه در طرح مهندسی مجدد یک ضرورت است. وظیفه مهم رهبری اطلاع‌رسانی در زمینه پیامدهای مطلوب برنامه، وظایف افراد و جلب مشارکت اجزاء می‌باشد.

ب) محیط

مدیریت باید شناخت کافی از مشتریان، پیامخ خواهان و خواسته‌های آنان داشته باشد.

پ) سیستم‌های فنی

مدیریت باید منابع مناسب طرح را فراهم کند و به دنبال فرآیندهای با تأثیرات اثبات شده و طرح اجرایی برای سرتاسر فرآیند باشد.

ت) سیستم‌های انسانی

منابع انسانی باید در تمام سطوح در طرح درگیر شده، آموزش ببینند و قدرت و اختیار لازم به آنها تفویض شود.

■ دلایل دشوار بودن پیاده‌سازی مهندسی مجدد عبارت است از:
- پیچیده بودن طرح
- درگیری گروه وسیعی از



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

افراد
 - نیازمندی به صرف وقت،
 انرژی و هزینه زیاد
 - مقاومت در برابر آن

۶- بهبود مستمر

بهبود مستمر یعنی تلاش برای بهسازی
 برپایان یک فرآیند بر اساس تحلیل و
 سنجش دائمی نتایج حاصل از آن و
 بکارگیری این تحلیل‌ها در جهت تعدیل و
 اصلاح فرآیند مربوطه. به نامهای دیگری
 مثل "چرخه بهبود مستمر" یا "چرخه
 شوارت" نیز نامیده میشود.

■ مزایا

- صرفه‌جویی در زمان و هزینه
 - افزایش کاراییها
 - جلوگیری از بی‌سرت منابع و
 بخشهای مؤثر فرآیند

۶-۴-۶ چگونگی انجام بهبود مستمر

حدود ۸۵ درصد مشکلات سازمان ناشی از
 سیستم‌های آن است و سیستم‌ها باید توسط
 مدیریت سازمان کنترل شوند. در عین حال
 چون سیستم‌ها توسط افراد پیاده میشوند
 بهبود مستمر هم باید توسط آنها صورت
 گیرد.

شایع‌ترین تکنیک بهبود مستمر PDCA
 (چرخه شوارت) است؛ شامل مراحل زیر:

Plan	طراحی
Do	اجرا
Check	کنترل
Action	اقدام

۶-۴-۶ هزینه‌های اجرایی

هزینه‌های اجرای بهبود مستمر که بسیار
 کمتر از سود حاصل از نتایج آن در کمتر
 یک سال میباشد عبارت است از:
 - هزینه‌های اولیه آموزش

- هزینه قرار دادن اجزا در جای خود
- ۶-۴-۲ عوامل حیاتی در دستیابی به موفقیت
- الف) جلب حمایت مشتاقانه رهبران ارشد سازمان (مهم‌ترین عامل)
- ب) روشن‌سازی فرآیندهای هدف و تعیین مسئولیت‌ها و انتظارات افراد
- پ) فراهم‌سازی منابع مورد نیاز
- ت) تنظیم شاخص‌ها و اهداف بسط یافته متناسب با جهت‌گیری جدید سازمان
- ث) اعطای پاداش به حامیان برنامه

• حتی بسیاری فرآیندهایی که بنظر سررسد خوب کار می‌کنند نیز امکان ارتقا و بهبود مستمر وجود دارند!

۶- بهبود فرآیند

فرآیند سلسله‌ای متوالی، مداوم و نظام یافته از فعالیت‌ها و عملیات است که از یک درون‌داد، محصول می‌آفریند که باید رضایت مشتریان را تأمین کند. این دگرگونی، ارزش افزایی نیز نامیده می‌شود.

۶-۵-۶ تعریف
مجموعه‌ای از فنون مدیریتی برای کنترل و ارتقا اثر بخشی و کارایی فرآیندها است. فرآیند مورد نظر جهت بهبود باید:

- تکراری
- قابل کنترل
- دارای قابلیت اندازه‌گیری برونداد و درون‌داد، باشد.
- در حقیقت بهبود فرآیند، نتیجه اعمال بهبود در چرخه بازنگری‌های مستمر فرآیند به طور دورهای و مستمر است و ابزاری کارآمد جهت کاهش مشکلات مرتبط با کیفیت (که تا ۸۵ درصد مربوط به سیاستگذاری‌ها و عملکرد مدیریت هستند) می‌باشد.

• مهم‌ترین عامل موفقیت برنامه بهبود فرآیندها، تلاش و تعهد مدیران ارشد می‌باشد.

۶-۵-۶ برقراری توافق

بعنوان نقطه شروع برنامه تلقی می‌شود و نباید در موارد زیر توافق وجود داشته باشد:

الف) توفیق در نتایج یعنی رضایت مشتریان

ب) مدیریت فرآیندها بر اساس واقعیت

پ) اصل بقای سازمان، بهبود مستعد باشد

ت) مسئولیت و پاسخگویی هر فرد در مقابل کار خود

۶-۵-۶ تصمیم‌گیری برای فرآیندهای هدف

ابتدا باید مهم‌ترین فرآیندهای مسئله‌ای مورد بررسی و بهبود قرار گیرد. ویژگی‌های تعیین مهم‌ترین فرآیندها عبارتند از:

- مشتری و اهداف مشتری

- اولویت فرآیندها

- میزان بهبود مورد نیاز

- خط پایه سطح عملکرد کنونی

۶-۵-۶ مراحل بهبود فرآیندها

۶-۴-۵-۶ سازماندهی گروه

۶-۴-۵-۶ تحلیل فرآیند فعلی

۶-۴-۵-۶ ساده‌سازی فرآیند

۶-۴-۵-۶ تعیین نشانگرهای برای حصول نتیجه

۶-۴-۵-۶ تعیین پایداری فرآیند

۶-۴-۵-۶ تعیین قابلیت فرآیند

۶-۴-۵-۶ تعیین حداکثر توان برای بهبود

و بررسی امکان ادامه بیشتر بهبود فرآیند



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

۷- نگهداری روزمره و جاری

محدوده‌هایی که نیاز به نگهداری و مراقبت پایدار دارد و نکاتی که باید مستعراً مورد توجه قرار گیرند:

۱-۱-۷ رهبری

رهبری باید ۲۴ ساعت در روز و هفت روز هفته در خدمت برنامه باشد.

۲-۱-۷ تعهد

تعهد باید مستمر و بدون وقفه باشد نه این‌که فرد تنها در دوره‌های زمانی به خصوص منظم به انجام وظایف باشد. تعهد لغزنده و ناپایدار موجب فرسودگی برنامه می‌شود.

۳-۱-۷ درگیر بودن

همواره همه چیزها و کسب‌وکار را که به نوعی با سازمان شما درگیر هستند مدنظر قرار دهید.

۴-۱-۷ اطلاع‌رسانی

اطلاع‌رسانی باید مستمر و مداوم باشد. موارد زیر در مورد آنچه طرح‌ریزی می‌شود باید به اطلاع افرادی که با موضوع ارتباط دارند برسد:

- وقایعی که مورد انتظار است.
- آنچه رخ می‌دهد.
- اصلاحاتی که در واکنش به نتایج اعمال می‌گردد.

■ همه افراد به هنگام انجام فعالیت‌های خود بایست طرح اولیه و یا برنامه را پیش‌رو داشته و طبق آن عمل کنند.



۷-۱-۵ بازخورد یا پیخوراند
بازخورد باعث می‌شود برنامه‌ها همواره
کارآمد باقی مانده و با اهداف سازمان
همسو باشند.
جستجوی فعال برای دریافت و بکارگیری
نظرات پاسخ‌خواهان، مشتریان و
کارکنان، در قالب پیخوراند برنامه‌ها
به ایشان این باور را القاء می‌کند که
نظرانشان با ارزش بوده و در فرآیندها
تأثیرگذار است.

۷-۱-۶ منابع

- منابع انسانی
- منابع مالی و اعتباری
- لوازم، تجهیزات و فضای فیزیکی

۷-۱-۷ شناسایی مشتری

۷-۱-۷-۸ یادگیری و رشد

مدیریت می‌تواند عملگردهای فرآیندها
ایستا و راکد نیست و نیاز به یادگیری
و رشد دارد. سازمان باید جایی برای
پدیدار شدن فن‌آوری و روندهای روبه
پیشرفت را در نظر داشته باشد.

۷-۱-۷-۹ دیده‌بانی محیط اطراف

هم محیط داخلی و هم محیط خارج سازمان
باید بطور مداوم تحت نظر باشد. با
دیده‌بانی مناسب می‌توان «تهدیدها» را
تبدیل به «فرصتها» کرد.

۷-۱-۷-۱۰ اجتناب از روزمرگی

برای اجتناب از روزمرگی سازمان باید
یک مفهوم و حس هدف‌گرایی را نسبت به
برنامه مدیریت عملگردها در مجموعه حفظ
کند.

۷-۱-۷-۱۱ ظرفیت سازمان

یکی از جنبه‌های ظرفیت سازمان، تعهد
افراد به ایده‌آلهای سازمان است. تمرکز
بر تعهد افراد تأکید مهمی است بر
ابزاری به نام «مدیریت فرآیندها»، به
عنوان روشی برای اطمینان از این که
فرآیندهای تاکارآمد، با از بین بردن



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

تعهد افراد، سد راه موفقیت‌ها نخواهد شد.

۷- نگهداری گام به گام

استفاده دوره‌ای از این روش احتمال دستیابی سازمان به اهدافش را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد. قسمتهایی از سیستم مدیریت سازمان نیز وجود دارند که محتاج بازبینی مستمر و دوره‌ای هستند.

۷-۱ نگهداری گام اول (تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد)

محدوده‌هایی از گام اول که باید در مراحل نگهداری برنامه کنترل و رسیدگی شود و سؤالاتی که در مورد این محدوده مطرح می‌شوند عبارتند از:

الف) جهت‌گیری استراتژیک

- آیا جهت‌گیری استراتژیک سازمان تغییرات محیط بیرونی را در نظر گرفته است؟

- آیا فرضیه‌هایی در مورد تغییرات آتی محیط بیرونی سازمان ارائه شده است؟

- آیا مأموریت و چشم‌انداز سازمان متناسب با محیط فعلی و آتی است؟

ب) طرح‌ریزی کاری

- آیا واحدهای کاری و استراتژی‌های خود آنها در راستای جهت‌گیری استراتژیک سازمان است؟

- آیا زمینه مناسب برای چرخه برنامه‌ریزی کاری فراهم شده است؟

پ) طرح‌ریزی بودجه

- آیا منابع مالی و اعتبارات لازم برای استراتژی‌های طراحی شده فراهم است؟

- آیا منابع مالی جدید برای سازمان مورد کشف و بررسی قرار گرفته است؟

د) ظرفیت‌سازی سازمان

- آیا تمرکز کافی بر ظرفیت‌سازی سازمانی وجود دارد؟



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- آیا کارکنان سازمان دانش، مهارت و لوازم مورد نیاز برای حصول به موفقیت را در اختیار دارند؟

ن) طرح‌ها / توافق نامه‌های عملکرد

- آیا آموخته‌های حاصل از طراحی و استقرار طرح‌ها / توافق نامه‌های عملکردی گذشته در بهبود طرح‌ها / توافق نامه‌های عملکرد فعلی مورد استفاده قرار گرفته است؟

- آیا تغییراتی که در جهت گری استراتژیک سازمان (و متعاقباً در طرح‌ریزی‌ها) ایجاد می‌شود و طرح‌ها / توافق نامه‌های عملکردی لحاظ شده است؟

۷-۲-۲) نگهداری گام دوم (استقرار نظام یکپارچه سنچس عملکرد)

محدوده‌هایی از گام دوم که باید در مراحل نگهداری برنامه کنترل و رسیدگی شود و سؤالات مربوطه شامل موارد زیر است:

الف) سنچس اجزای سیستم

- آیا اجزای کلیدی نظام سنچس مورد بازبینی قرار گرفته است تا هر تغییری که ممکن است سیستم را تحت تأثیر قرار دهد شناسایی شود؟

ب) تیم سنچس عملکرد

- آیا تغییراتی که برای بازسازی تیم لازم است (مثل تعویض افراد، بکارگیری مجدد افراد، دعوت افراد جدید و ...) در نظر گرفته شده است؟

- آیا اعضای تیم از این دیدگاه‌گاه که به مسئولیت‌ها به عنوان کارهای خسته‌کننده و تکراری نگاه کنند، خود را رهایی داده‌اند؟

- آیا اعضای تیم اختیارات / مسئولیت‌ها و وظایف خود را به خوبی درک کرده‌اند؟

پ) موضوعات / نیازهای قانونی جدید

- آیا به توسعه‌های قانونی سازمان به اندازه کافی توجه شده است و آیا



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

ملزوماتی که در این رابطه وجود دارد در نظام سنجش عملکرد لحاظ شده است؟

- آیا سازمان این ملزومات را با کارکنان و پاسخ‌خواهان در میان گذاشته است؟

۵) فن‌آوری / پیشرفت جدید

- آیا سازمان از آخرین موضوعات (تئوریها، روشها و ...) و یا جدیدترین فناوری‌های روز در زمینه سنجش عملکرد مطلع است؟

- آیا سازمان در حد توان و امکانات خود، فناوریها و پیشرفتهای نوین را وارد سیستم میکند؟

۲-۲-۷) نگهداری گام سوم (استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد)

محدوده‌هایی از گام سوم که باید در مراحل نگهداری برنامه بازبینی شود و سؤالات مربوطه از این قرار است:

الف) دوجانبه بودن پاسخگویی

- آیا رهبری سازمان مفهوم پاسخگویی دوجانبه را در عمل پیاده میکند؟

ب) برابری / اعتماد

- آیا سازمان در فضایی که در آن برابری و اعتماد حکمفرماست فعالیت میکند؟

پ) شفافیت

- آیا سازمان و رهبری آن توانسته‌اند که با اجرای سیاست باز، یک فضای شفاف را ایجاد کنند؟

ت) وضوح

- آیا برای اجزاء سازمان، پاسخ‌خواهان و مشتریان، تصویر روشنی از ماهوریت، انتظارات عملکرد، و گزارشات عملکرد ترسیم شده است؟

- آیا کارکنان تصویر روشنی از اختیارات، مسئولیتها و وظایف دارند؟

ث) تعادل

- آیا میان پاسخگویی و اختیارات تعادل مناسب وجود دارد؟



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- همچنین میان انتظارات و ظرفیت‌ها؟
 - و پرداخت و عملکرد؟
 - ج) مالکیت**
 - آیا احساس مالکیت به کارکنان القاء شده است؟
 - ج) پیامد**
 - آیا پاداش متناسب با عملکرد عالی در نظر گرفته شده است؟
 - آیا پیامد متناسب متوجه عملکرد ضعیف می‌شود؟
 - ج) یکپارچگی**
 - آیا مقررات، منابع و یا / پیامد عملکردها برای همه یکسان بوده و از یکپارچگی لازم برخوردار است؟
 - خ) پیگیری**
 - آیا سازمان از گزارش‌دهی اطلاعات عملکرد در ایجاد بهبودی، پاداش و اصلاح عملکرد استفاده می‌کند؟
 - د) ابزار**
 - آیا سازمان به میزان کافی از ابزارهای پاسخگویی استفاده می‌کند؟
 - آیا تعداد کافی از ابزارها را به کار می‌برد؟
 - ۴-۲-۷- نگهداری گام چهارم (استقرار فرآیند/نظام هم‌آوری داده‌ها به منظور ارزیابی عملکرد)
 - محدوده‌هایی از گام چهارم که باید در مراحل نگهداری برنامه با این سوالات مورد بازدید قرار گیرد عبارتند از:
 - الف) داده‌های مورد نیاز**
 - آیا تغییراتی که در نیاز سازمان نسبت به داده‌های مختلف ایجاد می‌شود در نظر گرفته شده است؟
 - آیا داده‌های مورد نیاز فعلی تامین می‌شوند؟
 - آیا سازمان به طور منظم داده‌های مورد نیاز را ارزیابی می‌کند؟
 - ب) طرح هم‌آوری داده**
-



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- آیا نیازهای اطلاعاتی برنامه منجمد عملکرد، به خوبی توسط برنامه جمع آوری داده‌ها تامین می‌شود؟
 - آیا طرح جمع آوری داده منابع خاصی را برای هر منبع اطلاعاتی معین در نظر گرفته است؟
 - آیا طرح جمع آوری داده‌ها روشهای دریافت داده‌ها را برای هر یک از متغیرها مشخص کرده است؟
 - آیا طرح جمع آوری داده به طور منظم مورد بررسی و بازبینی قرار می‌گیرد؟
 - آیا طرح جمع آوری داده نیاز به هنگام سازی دارد؟
 - ب) فرآیند جمع آوری داده**
 - آیا تناوب جمع آوری داده نیازهای سازمان را تامین می‌کند؟
 - آیا تکنیک‌های جمع آوری داده‌ها به طور شایسته‌ای به کار می‌روند؟
 - ت) کیفیت داده**
 - آیا سازمان سیستمی برای کیفیت داده در نظر گرفته است؟
 - آیا سیستم کیفیت داده به طور منظم بررسی می‌شود؟
 - آیا این سیستم نیاز به هنگام سازی دارد؟
- ۷-۲-۵- نگهداری گام پنج (استقرار فرآیند / نظام پردازش، بررسی و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد)
- محدوده‌هایی از گام پنجم که در مراحل نگهداری برنامه باید کنترل شود و سؤالات مربوطه از این فراترند:
- الف) آموزش**
- آیا افرادی که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظر گرفته شده‌اند آموزشهای لازم را دیده‌اند؟
 - آیا سازمان امکان ارائه آموزشهای تکمیلی و توسعه‌ای را پیش‌بینی کرده است؟
- ب) طرح تحلیل داده**
-



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly

- آیا سازمان طرحی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها دارد؟
- اگر دارد، آیا نیاز امروز سازمان را برآورده می‌کند؟
- آیا نیاز به بهنگام‌سازی دارد؟
- (ب) سازماندهی داده**
- آیا داده‌ها برای ارائه به صورت اطلاعات معهودار سازماندهی شده، ترکیب و انبوه‌سازی می‌شوند؟
- (ت) تحلیل داده**
- آیا تجزیه و تحلیل داده‌ها نیاز سازمان را موثف می‌کند؟
- آیا در پردازش داده‌ها از روشها و ابزارهای موجود و پذیرفته شده استفاده می‌شود؟
- (ث) ارائه داده**
- آیا ارائه و نمایش داده‌ها به استفاده از روشهای قابل درک صورت می‌گیرد؟
- آیا داده‌های به نمایش درآمده مورد استفاده مدیریت قرار می‌گیرد؟
- آیا داده‌های ارائه شده به طور دقیق عملکرد سازمان را منعکس می‌کند؟
- ۶-۲-۷ نگهداری گام ششم (استقرار فرآیند / نظام بکارگیری اطلاعات عملکرد در بهبود)**
- هموده‌ای از گام ششم که باید در مراحل نگهداری برنامه بازبینی شود و سؤالات مربوطه از این قرار است:
- * بکارگیری اطلاعات عملکرد**
- آیا مدیریت سازمان داده‌های عملکرد را بطور منظم بررسی می‌کند؟
- آیا از این داده‌ها برای تصمیم‌گیری و تعیین هموده‌هایی جهت بهبودی استفاده می‌کند؟
- آیا نتایج را به مشتریان و پاسخ عوامان درمیان می‌گذارد؟

- آیا اطلاعات عملکرد به اطلاع افراد داخل سازمان می‌رسد؟
- آیا این تبادلات منظم است؟
- آیا تصمیماتی که سازمان بر اساس اطلاعات عملکرد می‌گیرد در داخل سازمان اطلاع‌رسانی می‌شود؟
- آیا این تبادلات منظم است؟
- آیا سازمان برای موفقیت‌ها به اندازه کافی ارزش قائل است (و در صورت لزوم آنها را جشن می‌گیرد؟)
- در داخل و با افراد سازمان؟
- آیا این اقدامات منظم است؟
- آیا در بهبود فرآیندهای سازمانی از روشهایی مثل ترازبانی، مهندسی مجدد، بهبود مستمر و / یا بهبود فرآیند استفاده می‌شود؟



@caffeinebookly



caffeinebookly



@caffeinebookly



caffeinebookly



t.me/caffeinebookly