



عنوان مقاله :

مدیریت عملکرد و توسعه یافتگی سازمان ها

(مطالعه موردی و تجربه عملی)

علاءالدین رفیع زاده

ارائه شده در سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد (دی ماه ۱۳۸۵)

عنوان مقاله: مدیریت عملکرد و توسعه یافتگی سازمان ها

(مطالعه موردی و تجربه عملی)

علاءالدین (فیروززاده)

۱- چکیده:

هر سازمان و به طور عام هر دولتی صرف نظر از نحوه فعالیت، اندازه و ساختار خود در تلاش است تا عملکرد خود را در حد مطلوبی بهبود دهد، تا بتواند موجودیت خود را حفظ نمایند. شرایط رقابتی سخت و پیچیده دنیای امروز، حرکت سازمانها به سوی مدل‌های تعالی جوی و کمال طلبی را ناگزیر ساخته است و به تعبیری راز بقا در محیط رقابتی جدید، پیروی از اصول نظام‌های نوین مدیریتی است. در چنین شرایطی علم مدیریت بسیار زود دریافت که سازمانها برای ورود و ماندن در عرصه رقابت باید خود را ارتقا دهد و به تعالی برسند. و این مهم بدون در نظر گرفتن نظام های نوین مدیریت عملکرد امکان پذیر نیست.

در این مقاله ابتدا بصورت کوتاه به مفاهیم مرتبط با بحث مدیریت عملکرد اشاره می کنیم و یک مدل عمومی را در این زمینه معرفی می نماییم. در ادامه بحث یک تجربه عملی را که نگارنده در یکی از موسسات، (در قالب یک گروهی علمی و اجرایی) اجرا کرده است را بصورت گام به گام در قالب case study ارائه می کنیم. لذا هدف اصلی در این مقاله ارائه یک مورد عملی استقرار مدیریت عملکرد می باشد که سعی شده است، ابزارها و مدل‌های استفاده شده در این "مورد" بصورت اجرایی معرفی گردد.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت عملکرد^۱، ارزیابی عملکرد^۲، سنجش عملکرد^۳

1- Performance Management
2- performance Evaluation
3- performance measurement

۲- مقدمه:

مسیر توسعه با تکامل خواسته‌ها، نیازها و علایق و آمال بشر همراه است، اگر چه سازمان‌ها در طول زمان ایفا کننده نقش‌ها و مأموریت‌های مختلفی بوده‌اند ولی در دوره معاصر کارکرد آنها بسیار گسترده شده و انتظارات از آنها بطور مداوم رو به تزاید است توفیق در پاسخگویی به این انتظارات نیازمند ایجاد ارتباطی تنگاتنگ، مستمر و موثر فرآیندهای سازمانی و انتظارات گفته شده است از سوی دیگر در دنیای رقابتی امروز سازمانها در هر محیطی که فعالیت نمایند، دائماً نیازمند بهبود عملکرد بوده و باید تمام تلاش خود را جهت دستیابی تعالی عملکرد به کار گیرند.

" بردرآپ" (۱۹۹۵) عناصر عملکرد را برنامه‌ریزی، اجرا و بکارگیری ارزیابی می‌داند. برنامه‌ریزی با توجه به ارزیابی‌های گذشته و نیازمندی‌های عوامل خارج از عناصر عملکرد (همچون سهامداران، مشتریان، خریداران و دیدگاه بلند مدت سازمان) برای عملکرد دوره آتی به عمل می‌آید با توجه به دو اصل توالی روند توسعه و بهبود فعالیت‌ها و مهندسی مجدد این فرآیند و با عنایت بر ارزیابی‌های عملکرد گذشته، فعالیت‌ها به اجرا در می‌آیند، به نظر "بردرآپ" این تحلیل برای کلیه سطوح سازمان کاربرد دارد. اکثر اوقات افراد مختلفی در وظیفه برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد را انجام می‌دهند، لیکن برای اینکه هر دو وظیفه بطور موثر انجام شوند، برقراری ارتباط میان ایندو ضروری می‌نماید از اینروست که کونتز، ادائل و وایسیریک (۱۹۹۴) برنامه‌ریزی و کنترل را به دو تیغه یک قیچی تشبیه می‌کند. این همان چیزی است که به نظر می‌رسد نیازمند توجه بیشتری می‌باشد.

دراین مقاله سعی شده است ضمن اشاره به تعاریف و مفاهیم مربوط و ارایه یک مدل عمومی برای آشنایی با کلیات این مفهوم، یک تجربه عملی را ارئه نماییم که می تواند در سازمانها و موسسات مختلف به عنوان الگو مورد استفاده قرار بگیرد.

۳- تعاریف:

ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد عبارتست از فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (Hingoft:2000 & paddock:1997)

سنجش عملکرد:

سنجش و اندازه‌گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است. (Halachmi: 1999)

مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد عبارتست از ممیزی بینش، دانش و توانایی بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای استراتژی سازمان و تعالی افراد جامعه. (میرسپاسی ۱۳۸۰:۲۲۱) در تعریف فوق مدیریت عملکرد با رویکرد بهبود منابع انسانی در راستای تحقق استراتژی‌های سازمان در نظر گرفته شده است. کمیته مشاوره مدیریتی استرالیا در قالب یک چارچوب ارایه شده بیان می‌نماید. (APS: 1999) در این گزارش آمده است مدیریت عملکرد عبارتست از استفاده از استراتژی‌ها و فعالیت‌های مشترک، در راستای بهبود عملکرد فردی گروهی و سازمانی. این کمیته مدیریت عملکرد را یکی از مؤلفه‌های مورد نیاز برای تشکیل یک چارچوب حکومت مشارکتی می‌داند.

۴- اهمیت و ضرورت:

توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. قبل از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش؛ ارزیابی و ارایه عملکرد خود است.¹

مدیریت عملکرد ابراز بهبود عملکرد سازمانی را از طریق ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌آورد علاوه بر آن ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور براساس نتایج ارزیابی است. (APS:1999)

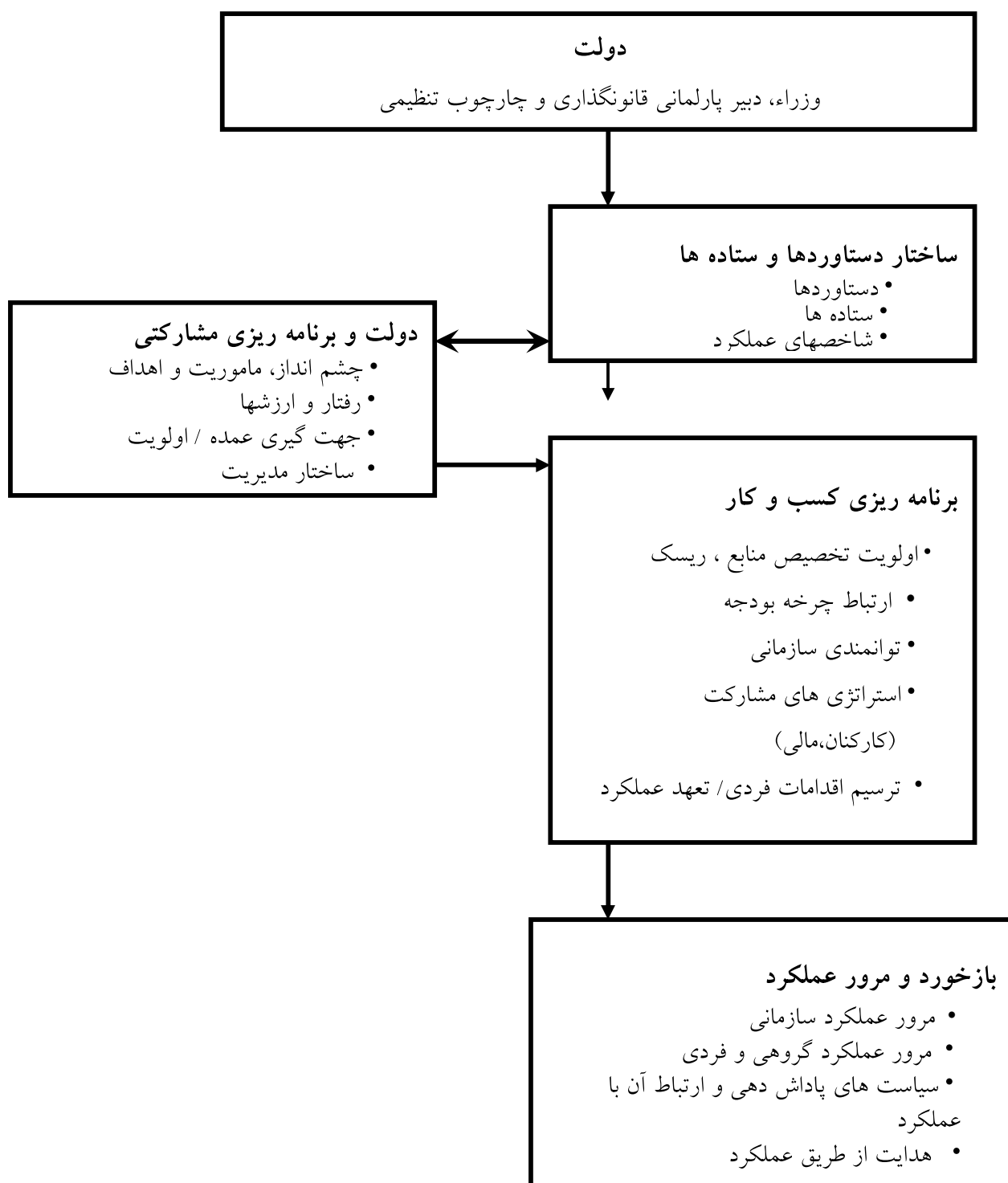
مدیریت عملکرد مؤثر نیازمند یک چارچوب ترکیب شده از برنامه‌ریزی و عملکرد سازمانی، بازرگانی، تجارت و فردی است که می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

- تشریح اهداف عملکرد (شامل وظایف، دستاوردها، رفتار، سیستم ارزیابی و ترکیبی از اینها) و ارتباط آن با برنامه‌های کسب و کار سازمانی
- ارزیابی دوره‌ای عملکرد افراد و تیم‌ها در مقابل دستیابی به اهداف
- اخذ بازخورد از این ارزیابی
- شناسایی یا تشویق عملکرد شامل پرداخت بر مبنای عملکرد، حقوق تصاعدی بر مبنای عملکرد یا سیستم‌های پرداخت پاداش
- توسعه فردی و گروهی و ارتقاء توانایی‌های آنان
- مشاوره یا انجام اقدامات دیگر در مورد عملکرد پایین
- ایجاد و برقراری ارتباط بین توسعه توانمندی‌ها با برنامه‌ریزی کسب و کار سازمانی
- ارزیابی همکاری عملکرد فردی، تیمی و سازمانی

1- WWW.Isnar.cgiar.org/Publication

چارچوب عمومی مدیریت عملکرد در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

شکل شماره ۱ چارچوب مدیریت عملکرد



۵- تجربه عملی

۱- مقدمه:

آنچه که در ادامه ملاحظه می کنید فرایند اجرا و نتایج حاصل از استقرار مدیریت عملکرد می باشد که در یک سازمان اجرا شده است، با این توضیح که مدل مورد استفاده مدل EFQM بوده و علاوه بر ارایه امتیاز، هریک از حوزه‌ها مورد تجزیه و تحلیل و عارضه یابی قرار گرفته و پیشنهادهای اجرایی نیز داده شده است فرض بر آن است که حوزه‌های:

- رهبری و فرهنگ سازمانی
 - خط مشی و راهبرد
 - منابع انسانی
 - فرآیندها، ساختار و سیستم
 - و حوزه منابع و زنجیره تأمین
- گروه توانمندسازها را تشکیل می‌دهند و بیان‌کننده نوع فعالیت‌های سازمان و چگونگی انجام آنها هستند و چهار حوزه باقیمانده گروه نتایج را تشکیل می‌دهند و خواسته‌هایی را مشخص می‌کند که سازمان باید با اجرای توانمندسازها به آنها دست یابند. که این حوزه‌ها نیز عبارتند از:

- حوزه نتایج کلیدی عملکرد
- حوزه نتایج برای مشتری
- حوزه نتایج برای جامعه
- حوزه نتایج برای کارکنان

۲- روش اجرا:

ساختار کلی و اجرایی مدل برای پیش فرض استوار شده که دستیابی به نتایج مورد نظر از فعالیت‌ها در سازمان، در رابطه با عملکرد مشتریان، کارکنان، جامعه از طریق تحقق رهبری و فرهنگ سازمانی، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی، سایر منابع (مالی، تجهیزات، مواد و...) و زنجیره تأمین سازمان امکان‌پذیر است.

به عبارت دیگر "نتایج" حاصل "توانمندسازها" هستند به این معنا که حوزه‌های نتایج آنچه را سازمان در اثر فعالیت‌های خود به دست می‌آورد و حوزه‌های توانمندسازها، آنچه را سازمان در جریان فعالیت‌های انجام می‌دهد پوشش می‌دهند به بیان دیگر نتایج سازمان متغییر وابسته بوده و توانمندسازها متغییرهای مستقل هستند.

روش و مراحل اجرا در این پروژه به این صورت بوده که ابتدا هریک از حوزه‌های نتایج با توجه به شاخص‌های مطرح شده در مدل (EFQM) توسط تیم مشاور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با یک ارزیابی کلی عوارض و مشکلات موجود در حوزه‌ها لیست شده است. و پس از نمره‌دهی به این حوزه‌ها، میزان نمرات از دست رفته نیز مشخص شده است. سپس با تجزیه و تحلیل و نمره‌دهی به حوزه‌های توانمندسازها، ارتباط بین عوارض موجود در این حوزه‌ها و میزان تأثیر و ارتباط و همبستگی آنها با نتایج و عملکرد سازمان طی ماتریسی ارایه می‌شود و بدین ترتیب با مشخص شدن علت‌های اصلی در هریک از حوزه‌های توانمندسازها ابتدا راهکارهای مادر ارایه شده و در مرحله بعد روش‌ها و مراحل اجرای راهکارهای مادر طی زمان‌بندی‌های مشخص ارایه می‌شود.

بدین ترتیب راهکارها با توجه به مشکلات استخراج شده در پنج حوزه توانمندسازها طی دو مرحله و سه دوره ارایه شد. بدین معنی که ابتدا راهکارهای مادر در راستای حل مشکلات و عوارض استخراج شده و هدایت سازمان به سوی تعالی و رشد ارایه شده سپس در مرحله دوم روش اجرایی راهکارهای مادر در سه مرحله کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تشریح شد.

۳- قبل از بررسی حوزه های نه گانه عناوین زیر در سازمان بررسی شد:

- معرفی سازمان
- تاریخچه
- ساختار سازمانی
- محصولات
- مطالعه و تحلیل محیط عملیاتی سازمان
- مطالعه بازار
- مطالعه در خصوص رقبا
- مطالعه در خصوص تأمین کنندگان
- مطالعه در خصوص مشتریان
- ترکیب کارکنان

۴- تحلیل حوزه های نتایج

۴-۱ : نتایج برای کارکنان

- ارزیابی کلی

بطور کلی سازمان مورد نظر بدلیل ضعف هایی که در زمینه تدوین استراتژی کلان خود و به تبع آن استراتژی اجرایی مربوط به نتایج کارکنان دارد در حال حاضر در وضعیت مطلوبی به لحاظ استفاده از کارکنان و همراستا کردن اهداف سازمانی با اهداف فردی کارکنان ، قرار ندارد. ارزیابی کلی این حوزه در جدول ذیل آورده شده است.

ارزیابی کلی نتایج کارکنان

منابع و مأخذ	ارزیابی کلی نتایج کارکنان	
	شاخص مربوطه	نشانه‌ها
- مصاحبه با مدیران و کارکنان - ارزیابی گزارش‌های پرسنلی - مشاهده شرایط کاری	- رضایت کارکنان	- ضعف در ارزشیابی عملکرد
	- انگیزش کارکنان	- ضعف سیستم پاداش‌دهی و انگیزش
	- انگیزش کارکنان	- ضعف در مشارکت کارکنان
	- شاخص‌های عملکرد	- ضعف برنامه‌ریزی آموزش

امتیاز مربوط به حوزه کارکنان

درصد امتیاز	معیار	نتایج برای کارکنان
۱۵	مقیاس‌های استنباطی	1A
۱۰	- ایجاد انگیزه و حرکت	
۵	- رضایتمندی	
۳۰	شاخص‌های عملکرد	۱B
۵	- دستاوردها	
۱۰	- انگیزه و مشارکت	
۵	- رضایتمندی	
۱۰	- خدمات مهیا شده کارکنان	
$۱۵ \times (۰/۷۵) + ۳۰(۰/۲۵) = ۱۸/۷۵$		امتیاز

۴-۲- نتایج برای مشتریان

- ارزیابی کلی

سازمان مورد نظر بطور کلی در مورد تجزیه و تحلیل نتایج مشتریان بدلیل نداشتن سیستم مناسب، اطلاعات و آمار دقیق نداشته و بصورت تجربی عمل می‌کند. علیرغم اینکه در این حوزه تقریباً موفق

عمل کرده است اما با توجه به تحولات محیطی و افزایش رقبا و پیشرفت تکنولوژی و تغییر کردن نگرشهای مشتریان انتظار بیشتری از این سازمان می رود.

بطور کلی، ارزیابی و نشانه های استخراج شده به شرح جدول ذیل است:

ارزیابی کلی نتایج مشتری

ارزیابی کلی نتایج برای مشتری	
نشانها	شاخص مربوطه
- ضعف در جمع آوری اطلاعات و آمارهای دقیق	- سهم بازار
- ضعف در سیستم مربوطه	- رضایت مشتری
- ضعف در آموزش های مورد نیاز برای تمام سطوح کارکنان	- رضایت مشتری و نتایج مشتری

امتیاز مربوطه به حوزه مشتریان

نتایج برای مشتریان	معیار	درصد امتیاز
2A	مقیاس های استنباطی	۷۰
	- تصورات کلی	۱۰
	- محصولات و خدمات	۲۵
	- پشتیبانی ضمن و بعد از فروش	۲۰
	- وفاداری	۱۵
۲B	شاخص های عملکرد	۶۰
	- تصور کلی	۵
	- محصولات یا خدمات	۲۰
	- شاخص های تدارکاتی	۵
	- پشتیبانی های ضمن و بعد از فروش	۱۰
	- وفاداری	۲۰
امتیاز		$70 \times (0/75) + 60 \times (0/25) = 67/5$

۳-۴- نتایج برای جامعه

- ارزیابی کلی

بطور کلی سازمان مورد نظر در ارتباط با جامعه صنعتی و تخصصی خود حضور فعالی داشته است و توانسته است اطلاعات مورد نیاز آنها را فراهم کرده و در اختیار آنها قرار بدهد و تعامل نزدیکی از لحاظ تخصصی با آنها برقرار کرده است. این سازمان تأثیر زیادی بر روی اقتصاد ملی و محلی دارد.

ارزیابی کلی این حوزه در جدول ذیل ارائه شده است:

ارزیابی کلی نتایج جامعه

ارزیابی کلی نتایج برای جامعه	
شاخص مربوطه	نشانه ها
همه شاخصها	- عدم وجود سیستم مناسب
همه شاخصها	- عدم وجود اطلاعات مستند

امتیاز مربوط به حوزه نتایج برای جامعه

درصد امتیاز	معیار	نتایج برای جامعه
۷۰	<u>مقیاسهای استنباطی</u>	۳A
۲۰	- عملکرد بعنوان یک شهروند مسئول	
۱۰	- مشارکت با انجمنها و گروههای محلی	
۳۰	- فعالیتهای اجرایی جهت کاهش و جلوگیری از صدمات	
۱۰	- اعلام فعالیتهای زیست محیطی و نگهداری منابع	
۴۰	<u>شاخصهای عملکرد</u>	۳B
۲۰	- اداره امور مرتبط با تغییرات کارکنان	
۵	- پوشش خبری	
۱۵	- رفتار متناسب با مسئولین و سازمانهای مختلف	
۰	- تقدیر نامه و جوایز دریافتی	
$70 \times (0/25) + 40 \times (0/75) = 47/5$		امتیاز

۴-۴- نتایج عملکردهای کلیدی

- نسبت های نقدینگی:

نسبت های نقدینگی بیانگر توان سازمان برای ایفای تعهدات جاری خود از محل دارائیهای جاری می باشد. نسبت های نقدینگی شامل نسبت های جاری و آتی می باشد که نوسانات آن در طول سه سال گذشته به شرح ذیل است:

نسبت های نقدینگی

شرح	سال ۷۹	سال ۸۰	سال ۸۱
نسبت های جاری	٪۱۶	٪۱۳	٪۰۶
نسبت های سریع	٪۱۰	٪۳۵	٪۲۹

- نسبت های اهرمی

نوسانات نسبت های اهرمی در طی سه سال گذشته به شرح ذیل می باشد:

نسبت های اهرمی

شرح	سال ۷۹	سال ۸۰	سال ۸۱
نسبت بدهی	٪۵۹	٪۶۶	٪۷۵
ارزش ویژه	۱/۹۸	۲/۸۶	۲/۸۴
حاشیه سود ناخالص	٪۳۲	٪۳۶	٪۲۶
حاشیه سود خالص	٪۴۸	٪۱۱	٪۰۲
نسبت سود به فروش	۳/۵	۹/۰۷	۱/۳۹
در صد قیمت تمام شده به فروش	۶۰/۶۸	۵۸/۳۱	۶۵/۵۷
بازده مجموع دارائیهها	۴۳/۳۸	۸۷/۰۵	۲۲/۸۱
بازده ارزش ویژه	۲۰/۸	۴۰/۷۳	۱۰/۸۴

- نسبت های فعالیت

این نسبت ها چگونگی بکارگیری دارائیهای سازمان برای ایجاد درآمد فروش را مد نظر قرار می دهد . این نسبت ها در طول سه سال به شرح ذیل می باشد.

نسبت های فعالیت

سال ۸۱	سال ۸۰	سال ۷۹	شرح
۱۸	۹/۵	۱۶/۷۹	گردش موجودی کالا
۲۸/۸۶	۱۶/۳۲	۲۷/۶۷	
%۴۵	%۶۷	%۶۱	میانگین وصول مطالبات
%۱	%۱	%۱	نرخ ضایعات
%۱۳	%۱۰	%۱۳	نرخ برگشتی

- نسبت های بهره وری

نوسانات نسبت های بهره وری طی سه سال گذشته به شرح جدول ذیل می باشد:

نسبت های بهره وری

سال ۸۱	سال ۸۰	سال ۷۹	شرح
۶۸۲۳۲۶۳۸	۵۰۹۰۶۳۹۱	۵۵۰۷۴۶۸۸	سرانه تولید
۱۹۸۷۷۲۹	۸۳۳۵۱۸۱	۳۹۹۳۷۰۸	سرانه درآمد
۱۴۹۸۸۱۸	۷۸۷۵۰۳۰	۳۳۶۷۷۵۰	سرانه سود
۵۶۱۷۳۴۹۰	۵۰۹۰۶۳۹۱	۴۵۲۳۸۴۳۶	سرانه هزینه

- ارزیابی کلی

اصلی ترین و مهمترین نقاط ضعف در امور مالی سازمان عدم وجود ساختار مالی بر مبنای اصولی و علمی بوده و نداشتن پرسنل تحصیلکرده در بخش مالی موجب عدم ارائه آمار و ارقام تعریف شده متداول مالی حسابداری گردیده است. استفاده از کدگذاری و تعاریف و مفاهیم مالی حسابداری به علت ضعف دانش در این بخش کم رنگ بوده که باعث عدم تجزیه و تحلیل صحیح فرایندهای آنها می باشد. از طرف دیگر سازمان فاقد بودجه و برنامه ریزی بوده و از برنامه ریزی ضعیفی برای فروش و نقدینگی و اهرم مالی برخوردار است. ارزیابی کلی این حوزه به شرح ذیل می باشد:

ارزیابی حوزه نتایج کلیدی عملکرد

ارزیابی حوزه نتایج کلیدی عملکرد	
نشانه ها	شاخصهای مربوط
- ضعف در نسبت های جاری - ضعف در ایفای تعهدات - افزایش نسبت های بدهی - ضعف در فرایند مالی - بالا بودن نسبت برگشتی	- نسبت های نقدینگی - نسبت های نقدینگی - نسبت های اهرمی - کلیه شاخصها - نسبت های فعالیت

امتیاز مربوط به حوزه عملکردهای کلیدی

نتایج کلیدی عملکرد	معیار	درصد امتیاز
۴A	بروندادهای عملکردهای کلیدی	۴۰
	- دستاوردهای مالی	۱۵
	- دستاوردهای غیر مالی	۲۵
۴B	شاخصهای عملکرد کلیدی	۵۰
	- فرایندها	۱۵
	- منابع خارج از جمله شرکاتها	۵
	- مالی	۵
	- ساختمانها، تجهیزات و مواد	۱۰
	- تکنولوژی	۵
اطلاعات و دانش		۱۰
امتیاز		$40 \times (0/50) + 50 \times (0/50) = 45$

۵- تحلیل اطلاعات حوزه‌های توانمندسازها

۵-۱- راهبری و فرهنگ سازمانی

- ارزیابی کلی:

بطور کلی شیوه رهبری در این سازمان بدلیل جو حاکم و مسائل کارگری بوجود آمده بصورت عامرانه بوده اما دیدگاههای مشارکت جویانه در کادر مدیریتی مشهود می باشد و سیستم تدوین شده‌ای در این زمینه وجود ندارد.

اقدامات انجام گرفته جهت شناخت نیازها و خواسته های مشتریان بیشتر بصورت ذهنی و تجربی انجام می گیرد که بیشتر در سطوح مدیریت عالی مطرح می باشد. و همچنین مکانیزم خاصی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان تدوین نشده است.

ارزیابی کلی این حوزه در جدول ذیل خلاصه شده است:

ارزیابی کلی رهبری و فرهنگ

ارزیابی کلی رهبری و فرهنگ	
نشانها	شاخصهای مرتبط
- جو متعارض بین پرسنل سازمان - ضعف در ایجاد انگیزه - ضعف در ارتباطات داخلی	- ارزشهای سازمانی - مشارکت رهبران در ایجاد انگیزه - ارزیابی کلی

امتیاز مربوط به حوزه رهبری و فرهنگ سازمانی

رهبری و فرهنگ	معیار	درصد امتیاز
۱A	ایجاد الگو فرهنگ برتری ، آرمانها و ارزشهای سازمان توسط رهبران	۵۰
۱B	ایجاد و توسعه و بکار گیری سیستمهای مدیریت و بهبود مستمر آنها	۳۰
۱C	تماس رهبران با مشتریان و شرکاء و نمایندگان جامعه	۸۰
۱D	ایجاد انگیزه و حمایت از کارکنان سازمان	۲۰
جمع		۱۸۰
امتیاز اختصاص یافته		۴۵

۲-۵: خط مشی و راهبرد

- ارزیابی کلی:

شاید مهمترین مشکل این سازمان مشخص نبودن مأموریت و استراتژی کلان و یا حداقل مدون نبودن آن باشد چرا که سازمان فعالیت های فنی و تخصصی خود را انجام می دهد اما نبود این مهم باعث شده است که کارهای انجام گرفته اولاً بدون آینده نگری باشد بدلیل اینکه اطلاعات مربوط به پیشرفت برنامه ها تجزیه و تحلیل دقیق علمی نشده و مغایرت ها به درستی استخراج نمی شود و از این طریق از مزایای باز خور برخوردار نیست . ثانیاً هماهنگی بین استراتژیهای اجرایی در فرایندهای مختلف کسب و کار در راستای استراتژی کلان مختل شده و فعالیتها در جهت تحقق اهداف کلان هدایت نمی شود.

به عبارت دیگر هر یک از بخشها و فرایندهای کاری فعالیت خود را به نوعی انجام می دهند، اما عامل پیوند دهنده و هدایت کننده همه این فعالیتها به سمت اهداف کلان (برنامه های راهبردی) وجود ندارد به همین دلیل مشکلات بسیار زیادی را در هر یک از بخشها بوجود آورده است و حلقه های زنجیر فعالیت های سازمان از هم تفکیک شده است.

مهمترین نشانه های موجود در این حوزه در جدول زیر خلاصه شده است.

ارزیابی کلی خط مشی و راهبرد		
نشانه ها	شاخص های مرتبط	شواهد
- عدم تدوین مأموریت و آرمان و برنامه راهبری	- مأموریت و آرمان	
- ضعف در سیستم شناخت نیازها و جلب رضایت مشتری	- مأموریت و آرمان	
- ضعف در تدوین اهداف عملیاتی در راستای اهداف کلان	- مأموریت و آرمان	
- ضعف در ترکیب استراتژی ها	- هماهنگی فرایندها	
- ضعف در ارزیابی استراتژی ها	- هماهنگی فرایندها	

امتیاز مربوط به حوزه خط مشی و راهبرد

خط مشی و راهبرد	معیار	درصد امتیاز
۲A	ایجاد خط مشی و راهبرد بر اساس نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان	۵۰
۲B	ایجاد خط مشی و راهبرد بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد یادگیری و خلاقیت های کاری	۵۰
۲C	به روز در آوزدن خط مشی و راهبرد و بازنگری آن	۲۰
۲D	بکارگیری خط مشی و راهبرد از طریق چارچوب فرایندهای کلیدی	۲۰
۲E	بکارگیری خط مشی و راهبرد	۴۰
جمع		۱۸۰
امتیاز اختصاص یافته		۳۶

۳-۵: منابع و زنجیره تأمین

- ارزیابی کلی

بطور کلی سازمان فوق اطلاعات مستند و جامعی از تأمین کنندگان خود ندارد. مدیران عالی سازمان دیدگاه مطلوبی در مورد تکنولوژی آینده دارند اما هنوز تبدیل به برنامه اجرایی مدونی نشده است .

ارزیابی کلی این حوزه در جدول ذیل آورده شده است.

ارزیابی کلی منابع و زنجیره تأمین	
نشانه ها	شاخصهای مرتبط
- ضعف در اطلاعات جامع تأمین کنندگان	- مدیریت بر اطلاعات و دانش
- ضعف در مستندسازی	- تمام شاخصها
- عدم وجود میزان و ظرفیت تولیدی	- مدیریت تجهیزات و مواد
- ضعف در ارزیابی تکنولوژیهای جایگزین	- مدیریت تکنولوژی

امتیاز مربوط به حوزه منابع و زنجیره تأمین

منابع و زنجیره تأمین	معیار	درصد امتیاز
۳A	مدیریت بر مشارکت خارجی	۵۰
۳B	مدیریت بر منابع مالی	۵۰
۳C	مدیریت بر ساختمانها و تجهیزات و مواد	۴۵
۳D	مدیریت تکنولوژی	۶۰
۳E	مدیریت بر اطلاعات و دانش	۳۵
جمع		۲۴۰
امتیاز اختصاص یافته		۴۸

۴-۵- حوزه منابع انسانی

- ارزیابی کلی

بطور کلی تصمیم مدیریت عالی سازمان مبنی بر تعدیل نیرو و باز خرید کردن یک سری از کارکنان، عملکرد این حوزه را تحت تأثیر قرار داده و جو موجود در بین کارکنان را به یک حالت نامتعادلی تبدیل کرده است که اجرای برنامه های مربوط به حوزه منابع انسانی را تحت الشعاع قرار داده است. و نیازمند تصمیم گیری سریع و دقیق می باشد. بطور خلاصه عملکرد سازمان در این حوزه بسیار ضعیف ارزیابی می شود و به عنوان مهمترین بازوی اجرایی سازمان، کمتر توجه می شود.

ارزیابی کلی این حوزه به شرح جدول ذیل می باشد.

ارزیابی کلی حوزه منابع انسانی	
نشانه ها	شاخصهای مرتبط
- ضعف در استراتژی منابع انسانی	برنامه ریزی، مدیریت و توسعه منابع انسانی
- ضعف سیستم ارزشیابی	شناسایی، توسعه و حفظ دانش و شایستگی های منابع انسانی
- ضعف سیستم انگیزشی	شناسایی، توسعه و حفظ دانش و شایستگی های منابع انسانی
- ضعف سیستم آموزشی	شناسایی، توسعه و حفظ دانش و شایستگی های منابع انسانی
- ضعف سیستم پیشنهادات	مشارکت و تقویت کارکنان و قدر شناسی و پاداش دهی
- ارتباطات عمودی	ارتباطات کارکنان با سازمان

امتیاز مربوط به حوزه منابع انسانی

درصد امتیاز	معیار	۴- منابع انسانی
۳۰	برنامه ریزی و بهبود منابع انسانی	۴A
۳۰	شناسایی شایستگی کارکنان و توسعه و پشتیبانی آنها	۴B
۲۰	مشارکت دادن و توان افزایی کارکنان	۴C
۲۰	ارتباط سازمانی	۴D
۳۰	شناسایی و قدردانی از کارکنان	۴E
۱۳۰	جمع	
۲۶	امتیاز اختصاص یافته	

۵-۵- فرایندها، ساختار و سیستم

- ارزیابی کلی

در یک ارزیابی کلی می توان گفت یکی از بزرگترین مشکلات سازمان موجود در فرایندهای مختلف کاری است. فرایندهای کاری بطور مشخص از هم تفکیک نشده اند ارتباط بین فرایندها بسیار ضعیف است. مهمتر از همه اینکه به تبع نبود استراتژی کلان در سازمان ، استراتژی های اجرایی هر یک از فرایندها و سهمی که هر کدام می توانند در رساندن سازمان به اهداف خود داشته باشند، مشخص نشده است.

ورودیها، خروجها و ارتباطات بوضوح مشخص نشده است ، روشهای اجرایی و دستورالعملها ضعیف است ارزیابی عملکرد فرایندها مقدور نمی باشد . چون اهداف هریک از فرایندها مشخص نشده است. نقاط ضعف موجود در حوزه فرایندها، ساختار و سیستم در جدول زیر خلاصه شده است.

ارزیابی کلی حوزه فرایندها و ساختار	
نشانها	شاخص مربوط
- ضعف در استراتژیهای اجرایی	کلیه فرایندهای سازمان
- ضعف در دستورالعملهای اجرایی	کلیه فرایندهای سازمان
- ضعف در ارتباطات بین فرایندها	کلیه فرایندهای سازمان
- ضعف در تفکیک فرایندها	کلیه فرایندهای سازمان
- ضعف در مستند سازی و جمع آوری اطلاعات	کلیه فرایندهای سازمان
- ضعف در نگهداری و بکارگیری نیروی انسانی	فرایند منابع انسانی و اداری
- ضعف در سیستم پاداش و توسعه	فرایند منابع انسانی و اداری
- ضعف در اخذ نظرات مشتری و سیستم مربوطه	فرایند بازرگانی
- عدم وجود بانک اطلاعات مشتریان	فرایند بازرگانی
- عدم وجود بانک اطلاعات تأمین کنندگان	فرایند بازرگانی
- ضعف نقدینگی	فرایند مالی
- ضعف در ساختار مالی	فرایند مالی
- ساختار سازمانی و تشکیلاتی واحدها و فرایندها	ساختار سازمانی
- ضعف در ظرفیت سنجی و زمان سنجی	فرایند تولید و مهندسی ضایع
- ضعف در برنامه ریزی و کنترل مواد	فرایند طرح و برنامه
- ضعف در استانداردهای کیفی	فرایند کنترل کیفیت
- ضعف در نگهداری و ثبت وضعیت تجهیزات	فرایند تعمیرات و نگهداری

امتیاز مربوط به حوزه فرایندها , ساختار و سیستم

درصد امتیاز	معیار	۵- فرایندها، ساختار و سیستم
۲۰	طراحی و مدیریت فرایندها بصورت ساختار یافتی	۵A
۲۰	بهبود و نوآوری فرایندها با توجه به ضرورت ها	۵B
۷۵	توسعه محصولات بر اساس نیازها و توقعات مشتری	۵C
۷۰	تحویل و پشتیبانی از محصولات تولید شده	۵D
۶۰	ارتباطات با مشتری	۵E
۲۴۵		جمع
۴۹		امتیاز اختصاص یافته

۶- یافته های اصلی

۶-۱: تجزیه و تحلیل و نمره دهی

جمع بندی امتیازات: در مباحث قبل امتیازات هر یک از حوزه های نه گانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که در جداول زیر خلاصه شده است.

نتایج

شماره حوزه	۱	%	۲	%	۳	%	۴	%	جمع کل
معیار 1a	۱۵	(۰/۷۵)	۱۱/۲۵	۷۰	(۰/۷۵)	۵۲/۵	۱۷/۵	(۰/۲۵)	۱۰۱/۲۵
معیار 1b	۳۰	(۰/۲۵)	۷/۵	۶۰	(۰/۲۵)	۱۵	۴۰	(۰/۷۵)	۷۷/۵

امتیاز	۱۸/۷۵	۶۷/۵	۴۷/۵	۴۵	۱۷۸/۷۵
--------	-------	------	------	----	--------

توانمند سازها

شماره حوزه	۱	%	۲	%	۳	%	۴	%	۵	%
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

معیار	1a	۵۰	2a	۵۰	3a	۵۰	4a	۳۰	5a	۲۰
معیار	1b	۳۰	2b	۵۰	3b	۵۰	4b	۳۰	5b	۲۰
معیار	1c	۸۰	2c	۲۰	3c	۴۵	4c	۲۰	5c	۷۵
معیار	1d	۲۰	2d	۲۰	3d	۶۰	4d	۲۰	5d	۷۰
معیار			2e	۴۰	3e	۳۵	4e	۳۰	5e	۶۰
جمع		۱۸۰		۱۸۰		۲۴۰		۱۳۰		۲۴۵
		÷۴		÷۵		÷۵		÷۵		÷۵
امتیاز		۴۵		۳۶		۴۸		۲۶		۴۹

جدول مربوط جمع امتیازات

نمره اصلی از حوزه	وزنها	امتیاز	حوزه
۱۶/۸۷	۰/۹	۱۸/۷۵	نتایج برای کارکنان
۱۳۵	۲/۰	۶۷/۵	نتایج برای مشتری
۲۸/۵	۰/۶	۴۷/۵	نتایج برای جامعه
۶۷/۵	۱/۵	۴۵	نتایج عملکردهای کلیدی
۴۵	۱/۰	۴۵	حوزه رهبری و فرهنگ
۲۸/۸	۰/۸	۳۶	خط مشی و راهبرد
۴۳/۲	۰/۹	۴۸	منابع و زنجیره تأمین
۲۳/۴	۰/۹	۲۶	حوزه منابع انسانی
۶۸/۶	۱/۴	۴۹	حوزه فرایندها و ساختارها
۴۵۶/۸۷۵	۱۰	۳۸۲/۷۵	جمع کل نمره

۲-۶: تعیین روابط علت و معلول

در این قسمت به تجزیه و تحلیل روابط علت و معلولی بین عارضه های پیدا شده و نتایج سازمان می پردازم. فرض بر آن است که عارضه های کشف شده در حوزه های چهارگانه نتایج سازمان متغیرهای وابسته هستند که علت اصل آنها در عارضه های حوزه ای پنجگانه توانمند سازها به عنوان متغیرهای مستقل، مستقر می باشد. لذا کاهش امتیازات نتایج سازمان بدلیل پائین بودن امتیازات حوزه های توانمند سازها و نقاط ضعف مربوطه میباشد.

در این بخش ارتباط بین این متغیرها طی ماتریس ارائه شده تجزیه و تحلیل می شود.

جدول ماتریس علت و معلولی

ماتریس ارتباطات بین عوارض و مشکلات با توجه به امتیاز کسر شده									
حوزه های نتایج									مشکلات موجود در حوزه های توانمند سازها
نتایج کلیدی عملکرد		نتایج جامعه		نتایج مشتری		نتایج کارکنان		معیارهای EFQM	
شاخصهای عملکرد کلیدی	برقراری عملکردهای کلیدی	شاخصهای عملکرد	مقیاسهای استنباطی	شاخصهای عملکرد	مقایسه های استنباطی	شاخصهای عملکرد	مقایسه های استنباطی	کل کسری کسرشده	
۲۵	۴۰	۴۵	۷/۵	۱۰	۲۲/۵	۱۷/۵	۶۳/۷۵	۴۴/۲۵	۱- حوزه رهبری و فرهنگ
۱	۱	۴	۱	۱	۱/۵	۲	۵/۵	۱۷	جو متعارض بین پرسنل
۴	۵		—	۱	۱	۱	۳	۱۵	ضعف در ایجاد انگیزه
—	۰/۲۵	۳	۱	۱	۱	۳	۳	۱۲/۲۵	ضعف در ارتباطات داخلی
								۳۵/۴	۲- حوزه خط مشی و راهبرد
۲	۴	۱	۱	۳	۲	۲	۵	۲۰	عدم تدوین مأموریت و آرمان
	۱			۱	۱		۲	۵	ضعف در سیستم شناخت نیازها و جلب رضایت مشتریان
۱	۱					۱	۱	۴	ضعف در تدوین اهداف عملیاتی در راستای اهداف کلان
۱	۱	۰/۵		۰/۵				۳	ضعف در ترکیب استراتژیها
۰/۴	۱						۲	۳/۴	ضعف در ارزیابی استراتژی ها
								۳۹/۸۲۵	۳- حوزه منابع و زنجیره تأمین
	۱/۸۲۵	۳						۵/۸۲۵	ضعف در اطلاعات جامع تأمین کنندگان
۳	۳	۲	۱	۱	۳	۱	۶	۲۰	ضعف در مستند سازی
۱	۱/۵	۲		۱/۵		۱	۳	۱۰	عدم وجود اطلاعات دقیق در مورد ظرفیت تولیدی
۱	۱	۱			۱			۴	ضعف در ارزیابی تکنولوژیهای جایگزین
								۳۹/۸۲۵	۴- حوزه منابع انسانی
۱	۲	۱	۱		۱	۱	۸	۱۵	ضعف در استراتژی منابع انسانی

ماتریس ارتباطات بین عوارض و مشکلات با توجه به امتیاز کسر شده								
حوزه های نتایج								مشکلات موجود در حوزه های توانمند سازها
نتایج کلیدی عملکرد		نتایج جامعه		نتایج مشتری		نتایج کارکنان		
شاخصهای عملکرد کلیدی	برقراری عملکردهای کلیدی	شاخصهای عملکرد	مقیاسهای استنباطی	شاخصهای عملکرد	مقایسه های استنباطی	شاخصهای عملکرد	مقیاسهای استنباطی	
۲۵	۴۰	۴۵	۷/۵	۱۰	۲۲/۵	۱۷/۵	۶۳/۷۵	
							کل کسری	
							کسرشده	
								ضعف در سیستم انگیزشی
								ضعف در سیستم آموزشی
								ضعف در سیستم پیشنهادات
								ارتباطات عمودی
								۵- حوزه فرایندها و ساختار سیستم
								ضعف استراتژی اجرایی
								ضعف در دستورالعملهای اجرایی
								ضعف در ارتباطات بین فرایندها
								ضعف در تفکیک فرایندها
								ضعف در مستند سازی و جمع آوری اطلاعات
								ضعف در نگهداری و بکارگیری نیروی انسانی
								ضعف در سیستم پاداش و توسعه
								ضعف در اخذ نظرات مشتری و سیستم مربوطه
								عدم وجود بانک اطلاعات جامع مشتریان
								ضعف نقدینگی
								ضعف در ساختار سازمانی و تشکیلاتی
								ضعف در ظرفیت سنجیها و زمان سنجیها
								ضعف در برنامه ریزی و کنترل مواد
								ضعف در استانداردهای کیفی
								ضعف در نگهداری و ثبت وضعیت تجهیزات

۳-۶: راهکارهای پیشنهادی مادر به تفکیک هر یک از حوزه ها

راهکارهای اجرایی در قالب پنج حوزه توانمند سازها با توجه به عوارض و مشکلات محرز شده ، ابتدا بصورت راهکارهای مادر و پروژه های اجرایی آنها در سه مرحله زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تشریح می شود.

لازم به ذکر است که برنامه های کوتاه مدت د ۳ تا ۴ ماهه اول و برنامه های میان مدت د ۶ تا ۸ ماهه انجام می شود همچنین برنامه های بلند مدت برنامه هایی را شامل می شود که زمان اجرای آنها بیش از یکسال می باشد.

۱-۳-۶: راهکارهای مادر مربوط به خط مشی و راهبرد

۱-۳-۶-۱: تعریف و تدوین مأموریت (Mission) و آرمان سازمان و ابلاغ آن به ذینفعان داخلی و

خارجی سازمان

۲-۳-۶-۱: تدوین استراتژی کلان با در نظر گرفتن مأموریت تدوین شده

۳-۳-۶-۱: تدوین استراتژیهای اجرایی هر یک از فرایندها در راستای استراتژی کلان تدوین شده

۴-۳-۶-۱: طراحی و ایجاد مکانیزم مناسب جهت ترکیب نتایج استراتژی های اجرایی در راستای

استراتژی کلان تدوین شده

۵-۳-۶-۱: تدوین برنامه زمانبندی دقیق و معیارهای مناسب جهت ارزیابی استراتژیهای اجرایی و در

نهایت استراتژی کلان

۲-۳-۶: راهکارهای مادر مربوط به رهبری و فرهنگ

۱-۳-۶-۲: تصمیم گیری در مورد برنامه های تحول و نحوه اجرای آن

۲-۳-۶-۲: اجرای طرح طبقه بندی مشاغل

۳-۳-۶-۲: استفاده از سیستم مدیریت مشارکتی

۶-۳-۳: راهکارهای مادر مربوط به منابع انسانی

۶-۳-۳-۱: اجرای استراتژی منابع انسانی تدوین شده جهت جذب ، آموزش و بهسازی ، نگهداری و بکارگیری نیروی انسانی

۶-۳-۳-۲: طراحی و اجرای سیستم ارزشیابی مناسب

۶-۳-۳-۳: طراحی و اجرای سیستم انگیزشی مناسب

۶-۳-۳-۴: طراحی و اجرای خط مشی آموزشی

۶-۳-۴: راهکارهای مادر فرایندها، ساختار و سیستم

۶-۳-۴-۱: استقرار سیستم مدیریت کیفیت و اخذ گواهینامه مربوطه

۶-۳-۴-۲: بازنگری در چیدمان تجهیزات تولید و بهینه کردن آن

۶-۳-۴-۳: تدوین دستورالعمل اجرایی زمان سنجی و کنترل کمی و کیفی در قالب فرایند برنامه ریزی و کنترل تولید و مواد.

۶-۳-۴-۴: تدوین و استقرار سیستم نگهداری و تعمیرات (P.M)

۶-۳-۴-۵: برنامه ریزی مناسب جهت استقرار مدیریت بازرگانی قوی و استفاده از سیستم ارزیابی مشتریان

۶-۳-۴-۶: طراحی سیستم یکپارچه حسابداری مدیریت و بازنگری در فرایند مربوطه

۶-۳-۵: راهکارهای مادر مربوط به منابع و زنجیره تأمین

۶-۳-۵-۱: طراحی و تدوین بانک اطلاعاتی تأمین کنندگان

۶-۳-۵-۲: بازنگری کلی در تجهیزات تولیدی و جایگزینی تکنولوژی جدید در صورت نیاز.

۶-۴: روشها و مراحل اجرایی راهکارهای مادر حوزه های پنج گانه

الف: راهکارهای کوتاه مدت

۱-۴-۶: الف: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به خط مشی و راهبرد

۱-۴-۶-۱: الف: اخذ قرارداد با یک تیم مشاور طرح ریزی مدیریت استراتژیک

۱-۴-۶-۲: الف: ایجاد موقعیت مناسب جهت برگزاری کلاسهای آموزشی در سطوح مدیران و آشنایی با مفاهیم مربوطه و حمایت کامل از آن توسط مدیریت عالی سازمان

۱-۴-۶-۳: الف: جمع آوری اطلاعات در زمینه تدوین مأموریت (Misson) سازمان با توجه ویژگیهای نه گانه: مشتریان، محصولات، بازارها، فناوری، توجه به بقا رشد و سودآوری، فلسفه، ویژگیهای ممتاز، توجه به تصور مردم و توجه به کارکنان، با تعامل نزدیک مدیران عالی سازمان، توسط تیم مشاور

۱-۴-۶-۴: الف: تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFE) و تشکیل ماتریس ارزیابی مربوطه

۱-۴-۶-۵: الف: تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFE) و تشکیل ماتریس ارزیابی مربوطه

۲-۴-۶: الف: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به رهبری و فرهنگ

۱-۴-۶-۲-۱: الف: تصمیم گیری مدیران عالی سازمان در مورد استفاده یا بازخرید نیروهای قدیمی سازمان

۲-۴-۶-۲-۲: الف: طراحی طبقه بندی مشاغل توسط مشاور تخصصی مربوطه با تعامل گروه مشاوران

مدیریت استراتژیک

۳-۴-۶-۲-۳: الف: طراحی سیستم مدیریت مشاوره ای منابع انسانی و طراحی سیستم های:

ارزشیابی عملکرد

سیستم انگیزشی مناسب

۲-۴-۶-۳-۲: الف: نیاز سنجی آموزشی در تمام فرآیندهای کاری و نهادینه کردن این موضوع در فواصل

زمانی معین

۴-۴-۶: الف: روشهای اجرایی راهکارهای ما در مربوط به فرآیندها ساختار و سیستم

۱-۴-۴-۶: الف: اخذ قرارداد با شرکت های مشاوره ای ارائه دهنده و برگزار کننده کلاسهای آموزشی در زمینه استقرار سیستم مدیریت کیفیت.

۲-۴-۴-۶: الف: تحلیل ورودی و خروجی هر یک از فرایندهای کاری سازمان و طراحی چیدمان مناسب.

۳-۴-۴-۶: الف: استقرار واحد کنترل تولید و مواد (طرح و برنامه) جهت برنامه ریزی کوتاه مدت میان مدت و بلند مدت (سالیانه) جهت منابع مصرفی (مواد اولیه ، نیروی انسانی و...) با در نظر گرفتن استراتژی های اجرایی سازمان.

۴-۴-۴-۶: الف: تدوین سیستم و تعمیرات (P.M) و روشهای اجرائی آن.

۵-۴-۴-۶: الف: جذب مدیر بازرگانی

۶-۴-۴-۶: الف: ایجاد سیستم ارزیابی مشتریان

۸-۴-۴-۶: الف: جذب نیروهای تحصیل کرده برای واحد مالی و انجام اصلاحاتی از قبیل:

رفع نارسائیهای موجود در فعالیت محاسبه بهای تمام شده

برقراری ارتباط الکترونیکی بین اطلاعات مالی و انبار

بازنگری و اصلاح دستور العملهای موجود

۵-۴-۶-۶: الف: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به منابع و زنجیره تأمین

۱-۴-۶-۶: الف: تدوین دستورالعمل مناسب جهت اخذ و نگهداری اطلاعات مربوط به تأمین کنندگان و

تشکیل بانک اطلاعاتی مربوط

۲-۴-۶-۶: الف: تشکیل تیم مهندسی قوی جهت ظرفیت سنجی و توان سنجی تجهیزات موجود و

تعیین توان تولیدی (کمی و کیفی) سازمان

۳-۴-۶-۶: الف: جمع آوری اطلاعات در مورد تکنولوژی موجود در بازارهای داخلی و خارجی در صنعت مربوط

ب: راهکارهای میان مدت

۱-۴-۶-۶: ب: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به خط مشی و راهبرد

۱-۴-۶-۱: تدوین مأموریت و بیانیه سازمان و ابلاغ آن به ذینفعان (با توجه به نتایج راهکار ۳-۱-۴-۶-۱)
(۶-الف)

۲-۴-۶-۱: تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت
(TOWS) با توجه به ارزیابی‌های انجام گرفته در راهکارهای ۴-۱-۴-۶-۱-الف و ۵-۱-۴-۶-۱-الف ۳-۱-۴-۶-۱-۴-۶-۱: تشکیل ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و تدوین برنامه استراتژیک سازمان
۴-۱-۴-۶-۱: تدوین استراتژی‌های اجرایی هر یک از فرایندها با توجه به راهکار شماره ۳-۱-۴-۶-۱-۴-۶-۲: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوطه به رهبری و فرهنگ

۱-۲-۴-۶-۲: طرح ریزی اجرایی برنامه تحول با توجه به نتیجه راهکار شماره ۱-۲-۴-۶-۲-الف

۲-۲-۴-۶-۲: استفاده از طرح طبقه بندی مشاغل در اجرای فرایندهای مختلف کاری

۳-۲-۴-۶-۲: اجرای سیستم مشارکتی طراحی شده در راهکار شماره ۳-۲-۴-۶-۲-الف

۳-۴-۶-۲: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به منابع انسانی

۱-۳-۴-۶-۲: اجرای سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان

۲-۳-۴-۶-۲: اجرای سیستم انگیزشی مناسب

۳-۳-۴-۶-۲: برگزاری آموزشهای لازم با توجه به نتایج راهکار شماره ۲-۳-۴-۶-۲-الف

۴-۴-۶-۲: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به فرایندها، ساختار و سیستم

۱-۴-۴-۶-۲: بکارگیری الزامات سیستم مدیریت کیفیت با توجه به راهکار شماره ۱-۴-۴-۶-۲-الف

۲-۴-۴-۶-۲: ارزیابی برنامه های تدوین شده در راهکار شماره ۳-۴-۴-۶-۲-الف و انجام اقدامات

اصلاحی لازم با توجه به مغایرت های آشکار شده

۳-۴-۴-۶-۲: اجرای سیستم P.M و ثبت نتایج در شناسنامه تجهیزات

۴-۴-۴-۶-۲: تدوین برنامه انگیزشی مناسب برای تیم بازرگانی

۵-۴-۴-۶-۲: تدوین بانک اطلاعاتی مشتریان و ارزیابی و نمره دهی به آنان

۵-۴-۶-ب: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به منابع و زنجیره تأمین

۱-۵-۴-۶-ب: مقایسه توان تولیدی (کمی و کیفی) بدست آمده از راهکار شماره

۲-۵-۴-۶-الف: با رقبا و نیاز بازار و تصمیم گیری در مورد ارتقا یا خرید تجهیزات جدید

ج: راهکارهای بلند مدت

۱-۴-۶-ج: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به خط مشی و راهبرد

۱-۱-۴-۶-ج: اجرای برنامه های تدوین شده در راهکار شماره ۴-۱-۴-۶-ب فرایندهای کاری

۲-۱-۴-۶-ج: تعیین برنامه زمانبندی دقیق جهت ارزیابی استراتژیهای استراتژیهای اجرایی و استراتژی

کلان و تعیین انحرافات و مغایرت ها و تصمیم گیری و هدایت آن به سمت تحقق اهداف تعیین شده در

برنامه کلان سازمان

۲-۴-۶-ج: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به رهبری و فرهنگ

۱-۲-۴-۶-ج: اجرای برنامه تحول با توجه به راهکار شماره ۱-۲-۴-۶-ب

۲-۲-۴-۶-ج: ارزیابی راهکار شماره ۳-۲-۴-۶-ب و انجام اصلاحات لازم و نهادینه کردن فرهنگ

جدید مشتری گرایی در سازمان توسط مدیریت عالی

۳-۴-۶-ج: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوطه به منابع انسانی

۱-۳-۴-۶-ج: اخذ باز خور از کارکنان در مورد اجرای برنامه و راهکارهای شماره های ۱-۳-۴-۶-ب

و ۲-۳-۴-۶-ب و انجام تغییرات لازم

۲-۳-۴-۶-ج: ارزیابی کارایی و اثر بخشی آموزشهای برگزار شده با توجه به راهکار شماره ۳-۳-۴-۶-

ب و اصلاح روشهای آموزشی در صورت نیاز

۴-۴-۶-ج: روشهای اجرایی راهکارهای مادر مربوط به فرایندها و ساختار سیستم

۱-۴-۴-۶-ج : استقرار واحد تضمین کیفیت با مدیریت قوی جهت ارزیابی فرایندها و الزامات تعیین

شده در سیستم مدیریت کیفیت و انجام تغییرات لازم

۲-۴-۴-۶-ج : نهادینه کردن بازنگری در فرایندهای کاری با توجه به تغییرات محیطی با استفاده از

مکانیزمهای از قبیل باز مهندسی فرایندها و مدیریت کیفیت فراگیر (R.E&TQM)

نتیجه گیری:

"مدیریت یک سازمان بدون اندازه‌گیری عملکرد مثل هدایت یک کشتی بدون ابزار ناوبری است"، آنچه مسلم است اینکه استقرار مدیریت عملکرد بصورت اجرایی و مطلوب از نیازهای اساسی سازمان‌های عصر حاضر می‌باشد در این مقاله سعی شد تا مراحل استقرار مدیریت عملکرد در قالب مدل EFQM با رویکرد عارضه‌یابی مطرح گردد. اما آنچه که قابل توجه است ایجاد ارتباط بین حوزه‌های توانمندسازها و نتایج است که به عنوان متغیرهای مستقل و وابسته بیان گردید و از طریق تحلیل‌های صورت گرفته نقاط ضعف عمده شناسایی شده و پروژه‌های مربوط به اصلاح نقاط آسیب‌پذیر ارایه گردید. امید است سازمانهای دولتی نیز بتواند گام مهمی در این زمینه برداشته و نسبت به استقرار عملکرد اقدام نمایند.

منابع و مآخذ:

- 1- Halachmi,Arie, mandated performance measurement : A help or a hindrance? National productivity Review, vol . 18 Issue 2.pp.59-61,ISSN: New York; Spring 1999
- 2- Hingoft, E.laine , “New Organization performance Test Uncover some Surprising Relation behavior’ Credit union times, v10,11,Issue 3 January, 2000, west palm beach

- 3- Paddock, Susan c, “benchmarks in management training” Public personal management. Vol. 26, Issue 4.pp.441-460. ISSN Washington. Winter 1991
- 4- Management advisory Committee, a strategic framework, performance management in the Australian public service (APS), Report 1999
- ۵- میرسیاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ نوزدهم، انتشارات میر ۱۳۸۰
- ۶- داریانی، محمدعلی و رفیع‌زاده، علاءالدین، بررسی تطبیق مدل‌های ارزیابی عملکرد، BSC, EFQM و ... ، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، اردیبهشت ۱۳۸۴