

بسم الله الرحمن الرحيم

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 مشاور: TÜV Academy

آذر ماه ۱۳۸۱



گردآورندگان:

دکتر علیرضا میرزا صادقی
دکتر سودابه وطنخواه
دکتر رزیتا فاطمی

تخلیص:

محبوبه بیات
رقیه خلیل نژاد
بهناز صالحی

باتشکر از آقایان:

دکتر محمد رضا ملکی
دکتر فرشید علاء الدینی
دکتر علیرضا ملکی

مقدمه مؤلفین

تاثیرات بالقوه مدیریت مبتنی بر عملکرد در سرعت بخشیدن 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 ترازبانی، مدیریت کیفیت و...، این امکان را فراهم می‌کند که سازمان در جهان پر از رقابت بازار کار امروز هر چه موفق‌تر حضور پیدا کند. از آنجایی که در این نظام به مقوله پاسخگویی مفهوم عینی‌تری بخشیده 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 دپارتمان انرژی ایالات متحده امریکا دارد، خلاصه‌ای سودمند از نکات مهم و نحوه استقرار این شیوه نوین مدیریتی در سازمانهای مختلف را در اختیار می‌گذارد. برای مطالعه بیشتر در این خصوص توصیه میشود که به مجموعه هفت جلدی "رویکردی 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



λ

مقدمه مولفین	
قدردانی	
۱	مقدمه
۱	کلیات
۱	۱-۱-۰ عوامل مؤثر بر عملکرد
۲	کارکنان
	۲-۱-۰ تعریف نظام مدیریت
	مبتهی بر عملکرد
۳	اساس مدیریت مبتنی بر عملکرد
۳	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
۴	چگونگی استقرار یک برنامه
۱	تعیین ماموریت سازمانی و اهداف استراتژیک عملکرد
۵	ملزومات یک برنامه استراتژیک
۶	برنامه ریزی پیشرفته و
۶	ارزیابی محیطی
۶	۱-۳-۱ جمع آوری اطلاعات
۷	زمان بندی شده و کامل
۷	۲-۳-۱ دیده بانی محیط
۷	۱-۲-۳-۱ دیده بانی محیط خارج
	۲-۲-۳-۱ دیده بانی محیط داخل
۷	تنظیم جهت گیریهای استراتژیک
۷	۱-۴-۱ بیانیه ماموریت
۷	۲-۴-۱ چشم انداز
۷	۳-۴-۱ بیانیه ارزشها و اصول
۸	اخلاقی
۸	۴-۴-۱ فرضیات
	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 توانمندی سازی سازمان	
۸	ارزیابی و گزارش دهی عملکرد	-۱
۹	ورای 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 تضمین تعهد سازمانی	
۱۵	قالب یا چارچوب سنجش عملکرد	-۲
۱۵	۱-۲-۲ تعدیل شاخصها: یک	
۱۵	مفهوم	
۱۵	۲-۲-۲ تعدیل شاخصها: چند	
۱۶	قالب	
۱۷	الف) امتیازدهی (کارت	
۱۷	امتیاز) تعدیل شده	
	ب) چند شاخص حیاتی	
	ت) 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	۳-۳-۲ ملاحظات.	
۱۹	۴-۳-۲ امتحان شاخصها	
۱۹	۵-۳-۲ نگاهی 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	

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

۳ استقرار پاسخگویی در مقابل ۲۲ عملکرد

- ۲۲ درک مفهوم پاسخگویی -۳
- ۲۲ ۱-۱-۳ مفهوم پاسخگویی
- ۲۲ ۲-۱-۳ جنبه های مهم پاسخگویی
- ۲۳ ۳-۱-۳ سطوح پاسخگویی
- ۲۳ استقرار پاسخگویی در برابر -۳
- ۲۳ 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 ابزارهای پاسخگویی -۳
- 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 بیانیه برابری
- ۱۰-۳-۳ جلسات پاسخگویی

۴ استقرار نظام / فرآیند ۲۹ جمع آوری داده های عملکرد

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

۳۱	طرح جمع آوری داده ها	-۴
۳۱	۱-۲-۴ اجزای طرح جمع آوری داده ها	
۳۲	۲-۲-۴ اجرای آزمایشی	
۳۳	۳-۲-۴ حصول اطمینان از کیفیت داده ها	
۳۳	۴-۲-۴ سیستمها و نرم افزارهای جمع آوری داده ها	
۳۳	ملاحظات قابل توجه در جمع آوری	-۴
۳۶	روشهای جمع آوری داده ها	-۴
۳۶	۱-۴-۴ ثبیتات سازمان و برنامه ها	
۳۶	۲-۴-۴ بازدید	
۳۷	۳-۴-۴ بکارگیری تجهیزات و ابزارهای فنی	
۳۷	۴-۴-۴ مطالعات پرسشگری (پیمایش)	
۳۸	۵-۴-۴ استفاده از منابع اطلاعاتی خارجی	
۳۸	۶-۴-۴ ارزیابی خبرگان	
۳۹	۷-۴-۴ روشهای کمی برای فعالیتهای تحقیق و توسعه	
۴۰	۸-۴-۴ روشهای اقتصادی	
۴۰	۹-۴-۴ مطالعات هزینه- فایده / هزینه اثربخشی	
	۱۰-۴-۴ مطالعات موردی	
	۱۱-۴-۴ بازنگری محتوا	
	۱۲-۴-۴ بازنگری پرونده	
	۱۳-۴-۴ گروه های تمرکز	
۴۱	برقراری نظام / فرآیند تحلیل، بررسی و گزارشدهی داده های عملکرد	۵
۴۱	کلیات	-۵
۴۱	۱-۱-۵ هدف از تحلیل و بررسی داده ها	
۴۲	۲-۱-۵ اجزاء فرآیند تحلیل	
۴۲	آموزش سازمان در مهارتهای	-۵
۴۲	ایجاد اطلاعات مفید	-۵
۴۲	۱-۳-۵ مرور پرسشها	
۴۳		

- ۴۳ ۲-۳-۵ جمع آوري و سازماندهي
- ۴۴ اطلاعات
- ۴۵ ۱-۲-۳-۵ رسيدگي به
- ۴۶ ۲-۲-۳-۵ كيفيت داده ها
- ۴۶ ۲-۲-۳-۵ سازماندهي،
- ۴۶ تركيب و به هم پيوستن
- ۴۷ داده ها
- ۴۸ ۳-۳-۵ تجزيه و تحليل داده ها
- ۴۹ ۱-۳-۳-۵ ابزارهاي
- ۴۹ تحليل
- ۴۹ ۲-۳-۳-۵ روشهاي تحليل
- ۵۰ ۳-۳-۳-۵ مقايسه
- ۵۰ عملکرد واقعي با اهداف
- ۵۰ از پيش تعيين شده
- ۵۰ ۴-۳-۳-۵ بررسي علت
- ۵۰ مغايرت و تعيين لزوم
- ۵۱ اقدام اصلاحي
- ۵۲ ۵-۳-۳-۵ قوانين تفسير
- ۵۲ داده ها و جمع بندي نتايج
- ۵۳ ۴-۳-۵ ارائه داده ها
- ۵۳ ۱-۴-۳-۵ كلييات
- ۵۳ ۲-۴-۳-۵ نکات مورد
- ۵۳ توجه در طراحي نمودار
- ۵۳ ۳-۴-۳-۵ نحوه گزارش دهی
- ۵۳ ۵-۴-۳-۵ ساده سازي تهيه
- ۵۳ نمودار / گزارش

۶ برقراري نظام / فرآيند ۵۳ استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان

- ۵۳ -۶ استفاده از اطلاعات عملکرد در
- ۵۳ ۱-۱-۶ ارائه داده ها
- ۵۳ ۲-۱-۶ معماری اطلاعات عملکرد
- ۵۴ الف) شاخصهاي هدایتي
- ۵۴ ب) شاخصهاي مکانیکی
- ۵۴ پ) هشداردهنده ها
- ۵۴ (چراغهاي خطر)
- ۵۴ ۳-۱-۶ مقایسه عملکرد
- ۵۵ ۴-۱-۶ سایر دغدغه هاي مدیریتی
- ۵۵ ۵-۱-۶ نمایش داده ها
- ۵۵ ۶-۱-۶ انواع داده ها
- ۵۵ ۷-۱-۶ بازنگري هاي مدیریتی

۵۵	۸-۱-۶	واکنش به اطلاعات
۵۶	۹-۱-۶	تسهیم نتایج با مشتریان
		و پاسخ خواهان
	۱۰-۱-۶	استفاده از اطلاعات
		عملکرد در شناسایی فرصت‌ها
۵۶		ترازیابی
۵۶	۱-۲-۶	مفهوم ترازیابی
۵۷	۲-۲-۶	انواع ترازیابی
۵۷	۳-۲-۶	موارد استفاده و عدم
۵۸		استفاده ترازیابی
۵۸	۴-۲-۶	هزینه‌های انجام
۶۰		ترازیابی
۶۰	۵-۲-۶	عوامل حیاتی در موفقیت
۶۰		ترازیابی
۶۱	۶-۲-۶	تعیین آنچه باید
۶۱		ترازیابی شود
	۷-۲-۶	چگونگی اجرای عملیات
۶۱		ترازیابی
۶۲	۱-۷-۲-۶	فاز طراحی
	۲-۷-۲-۶	فاز جمع‌آوری
	۳-۷-۲-۶	فاز شناسایی و
		انتخاب شرکاء ترازیابی
	۴-۷-۲-۶	فاز تجزیه و
		تحلیل
	۸-۲-۶	پذیرش تغییرات برای
		بهسازی سیستم: مشکل‌ترین قدم
۶۲		مهندسی مجدد
۶۳	۱-۳-۶	تعریف
۶۳	۲-۳-۶	هزینه‌های اجرایی
۶۳	۳-۳-۶	مراحل مهندسی مجدد
۶۴	۴-۳-۶	آموخته‌هایی از مهندسی
		مجدد
۶۵		بهبود مستمر
۶۵	۱-۴-۶	چگونگی انجام بهبود
۶۶		مستمر
۶۶	۲-۴-۶	هزینه‌های اجرایی
	۳-۴-۶	عوامل حیاتی در
		دستیابی به موفقیت
۶۶		بهبود فرآیند
۶۶	۱-۵-۶	تعریف

۶۷	۲-۵-۶ برقراري توافق	
۶۷	۳-۵-۶ تصميم گيري براي	
۶۷	فرآيندهاي هدف	
	۴-۵-۶ مراحل بهبود فرآيندها	
۶۹	۷ حفظ و نگهداري برنامه مديريت	۷
	مبتي بر عملکرد	
۶۹	نگهداري روزمره و جاري	-۷
۶۹	۱-۱-۷ رهبري	
۶۹	۲-۱-۷ تعهد	
۶۹	۳-۱-۷ درگير بودن	
۶۹	۴-۱-۷ اطلاع رساني	
۷۰	۵-۱-۷ بازخورد يا پسخوراند	
۷۰	۶-۱-۷ منابع	
۷۰	۷-۱-۷ شناسايي مشتري	
۷۰	۸-۱-۷ يادگيري و رشد	
۷۰	۹-۱-۷ ديده باني محيط اطراف	
۷۰	۱۰-۱-۷ اجتناب از روزمرگي	
۷۰	۱۱-۱-۷ ظرفيت سازمان	
۷۱	نگهداري گام به گام	-۷
۷۱	۱-۲-۷ نگهداري گام اول (تعيين	
	ماموريت و اهداف استراتژيك	
۷۲	عملکرد)	
	۲-۲-۷ نگهداري گام دوم	
۷۲	(استقرار نظام يکپارچه سنجش	
	عملکرد)	
۷۴	۳-۲-۷ نگهداري گام سوم	
	(استقرار پاسخگويي در مقابل	
۷۵	عملکرد)	
	۴-۲-۷ نگهداري گام چهارم	
۷۶	(استقرار فرآيند/نظام جمع آوري	
	داده ها به منظور ارزيابي	
	عملکرد)	
	۵-۲-۷ نگهداري گام پنج	
	(استقرار فرآيند / نظام	
	پردازش، بررسي و گزارشدهي	
	داده هاي عملکرد)	
	۶-۲-۷ نگهداري گام ششم	
	(استقرار فرآيند / نظام	
	بکارگيري اطلاعات عملکرد در	
	بهبود)	



۰- کلیات

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.

تاکید بر پاسخگویی تک‌تک اجزاء فرآیندها، لحاظ کردن نظر مشتریان و پاسخ خواهان در برنامه‌ها و اهداف سازمان و به طور کلی درگیری همه این افراد در بهبود کیفیت سازمان و القای روح عدالت و شایسته سالاری در کل تشکیلات از جمله ویژگیهای متمایزکننده این روش نوین مدیریتی از سایر روشهای مرسوم و پیشین می‌باشد. این امتیازات مدیریت مبتنی بر عملکرد باعث شده که طی دو دهه اخیر در کشورهای همچون ایالات متحده آمریکا و انگلستان به سرعت موقعیت خود را به عنوان ابزاری کارآمد در راهبري سازمانها پیدا کرده و استقرار بخشد.

۰-۱-۱ عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان

عقیده کلی بر این است که عملکرد کارکنان حاصل تعامل سه جزء «انگیزش»، «توانائیهای مهارتی و فکری افراد» و «منابع در دسترس» است. مواضع مدیریت نوین بر این واقعیت تاکید دارند که «عملکرد کارکنان بیش از این که به خود آنها مربوط شود به سازمان آنها وابسته است» و (به جز موارد محدود) چنانچه در بخش یا در تمام تشکیلات علائم رکود فعالیت مشاهده شود علت آن را

باید در مدیریت سازمانی جستجو کرد نه در افراد.

۲-۱-۰ 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 بکارگیری این داده‌ها، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد.

فرآیند مدیریت عملکرد یک چرخه مستمر است با 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 اولی و زیربنایی‌ترین اقدام را تشکیل می‌دهد.

مربیگری

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

بازنگري و ارزشيابي

كاركنان و مديران در مورد آنچه انجام داده اند بازنگري کرده و نحوه پاسخگويي و رفتارهاي سازمانی را بررسی کرده، با ارائه پيشنهادهای اصلاحی در توسعه برنامه های سازمان مشارکت می کنند.

۰- اساس مدیریت مبتنی بر عملکرد

۱-۲-۰ مدیریت مبتنی بر عملکرد و PDCA

اصول کلی مدیریت مبتنی بر عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می کند. PDCA یک تفکر سیستماتیک است که در دهه ۱۹۳۰ مطرح شد. در مقایسه PDCA با PBM می توان نقاط اشتراك زیر را برشرد:

<i>PDCA</i>	مدیریت مبتنی بر عملکرد
برنامه ریزی	تعیین مأموریت سازمان و اهداف عملکرد
انجام	استقرار شاخص های عملکرد
چك کردن	جمع آوری داده ها، تحلیل، بازنگري و گزارش دهی
اقدام (عمل)	بکارگيري گزارشات حاصله در بهبود عملکرد

۲-۲-۰ مدیریت مبتنی بر عملکرد و سنجش

عملکرد

برخی به اشتباه مدیریت عملکرد را با سنجش و ارزیابی عملکرد یکسان دانسته اند. سنجش عملکرد مقایسه سطوح واقعی عملکرد با سطوح قبل از استقرار اصلاحاتی است که با هدفی خاص تبیین شده اند. به طور کلی یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد از معیارهای سنجش عملکرد استفاده می کند تا نشان دهد که تاکنون چه اقداماتی در جهت اهداف استراتژیک سازمان به انجام رسیده است.

۳-۲-۰ مدیریت مبتنی بر عملکرد و مدیریت بر مبنای هدف

در هر يك از این روشهاي مدیریتی تمرکز بر هدف با استفاده از رویکردهاي مسئولیت پذیری، پاسخگویی و عملکرد وجود دارد.

۰- فواید مدیریت مبتنی بر عملکرد

- با استفاده از يك 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 ایفای نقش را برای کلیه طرفین (مشتریان، کارکنان، پاسخ خواهان و مدیران) علاقمند در برنامه‌ریزی سازمان و ارزیابی نتایج آن فراهم می‌کند.
- مکانیسمی برای ارتباط عملکرد و بودجه مصرفی ایجاد می‌کند.
- روح عدالت و شایسته‌سالاری را در سازمان می‌دمد.
- بر پاسخگویی تاکید داشته و برای آن بهترین چارچوب را فراهم می‌کند.
- مسئولیت بهبود کیفیت بین همه افراد و گروهها تقسیم می‌شود.

۰- چگونگی استقرار يك برنامه

مدیریت مبتنی بر عملکرد در شش گام اساسی قابل پیاده‌سازی است که به شرح ذیل می‌باشد:

گام اول: تعیین ماموریت سازمانی و اهداف استراتژی عملکرد

گام دوم: استقرار نظام هماهنگ سنجش عملکرد

گام سوم: استقرار پاسخگویی در مقابل
عملکرد
گام چهارم: استقرار نظام (یا فرآیند)
جمع‌آوری 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

۱ تعیین ماموریت سازمانی و اهداف استراتژیک عملکرد

برنامه ریزی جوهره مدیریت است و اولین گام در استقرار یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد را تعیین ماموریت 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 فرآیند مستمر 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 نتایج 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 سهمیم شوند.
- مدیران رده بالا نیز باید ماموریت، 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.

- حفظ ارتباط با مشتریان خارجی یک 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 صاحب فرآیند و میزان تعهد او برای اجرای فرآیند
 - ۱-۲-۲ مجری فرآیند برنامه‌ریزی
 - ۱-۲-۳ نقش مشتریان و پاسخ خواهان و فرآیند برنامه‌ریزی
 - ۱-۲-۴ چشم انداز آتی کار و برنامه‌ریزی استراتژیک
 - ۱-۲-۵ اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی استراتژیک و مسئول جمع‌آوری و اداره اطلاعات
 - ۱-۲-۶ هدف از انجام برنامه استراتژیک
 - ۱-۲-۷ مفهوم موفقیت در برنامه و چگونگی آگاهی از حصول آن
 - ۱-۲-۸ مسئول آرایش نیروها و عملکرد آنان
 - ۱-۲-۹ منابع در دسترس برای اجرای برنامه اعم از منابع مالی و انسانی

۱- ارزیابی محیطی

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

- دریافت هر نوع اطلاعات دیگری که ممکن است به نحوی در استراتژیها تاثیرگذار باشد.

۱-۳-۲ دیده‌بانی محیط

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

- شناسایی کلیه منابع اطلاعاتی (در داخل و خارج سازمان)
- جمع‌آوری داده‌ها
- آنالیز داده‌ها
- تولید اطلاعات مفیدی که دیدگاه مدیریت را در زمینه مشتریان، محیط، سازمان و آینده آن وسعت خواهد بخشید.

۱-۲-۳-۱ دیده‌بانی محیط خارج شامل

زیرنظر گرفتن و دریافت مستمر اطلاعات از افق‌هایی است که سازمان به سمت آن در حرکت است.

۱-۲-۳-۱ دیده‌بانی محیط داخل ارزیابی

مستمر داده‌های درون سازمانی است به نحوی که بتوان در هر لحظه 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

می‌باشند که ممکن است ناشی از منطق، قانون و یا حتی سنت‌های جاری باشند.

۴-۴-۱) فرضیاتی در مورد شرایط محیط پیرامون سازمان .

۵-۴-۱) 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:

۱-۵-۱) 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

۲-۵-۱) طرح‌ریزی بودجه نیز مثل مرحله قبل برای کلیه واحدهای کاری باید انجام پذیرد.

۳-۵-۱) توانمندسازی سازمان که با انجام اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

- توانمند کردن افراد با سلاح 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.

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 تزیق کرد. 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 بخواهند (و قادر باشند) تا گزارشاتی بی‌تأثیر از اولویتهای، بحرانهای جاری و تمایلات رهبران سازمان ارائه کنند.
- بعد از مدتی بسیاری از افراد درگیر در برنامه‌ها ممکن است فرآیندها را مهمتر از نتایج بدانند.

۱- وراي طرح استراتژيك

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:

۱-۷-۱ طرح‌های عملکرد

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

۱-۷-۲ 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 می‌پذیرد.
 - توقعات هر یک از طرفین امضاءکننده قرارداد نسبت به یکدیگر
 - روابط مشتریان و پاسخ خواهان در مقابل سازمان

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 مصداق پیدا 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 توجیه و جهت گیریهای 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 سهم بوده‌اند.
- هماهنگی شاخصهای عملکرد این امکان را می‌دهد که کارکنان در جهت ایجاد تغییرات و بهبود سازمان سهم 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

بهبود به کارکنان و نهایتاً ایجاد انگیزش در کارکنان می‌شوند.

- شاخص‌های نامتناسب و پراکنده معمولاً محصول روش‌هایی است که مبتنی بر احتمالات و تصادفات 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 پاسخ خواه
پاسخ‌خواهان یا ذینفعان شامل افرادی هستند که هر یک به نوعی در موقعیت‌های سازمان شریکند. شناخت دقیق این گروه و نیازها و توقعات آنها بسیار مهم است. به طور کلی پاسخ خواهان شامل مجلس، نهادهای نظارتی و قانونگذاری،

بخش‌های خصوصی بزرگتر، سهامداران، اتحادیه‌ها و... می‌باشند.

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 هماهنگ 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.

چ) چارچوب مفهومی

قالب‌های 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

ح) ارتباطات و اطلاع‌رسانی

ارتباطات و انتقال اطلاعات باید همه‌جانبه بوده و کلیه سطوح (از بالا به پائین، از پائین به بالا و به شکل افقی) را در برگیرد.

خ) القای حس ضرورت و فوریت در سازمان

۲-۱-۳ یکپارچه کردن شاخص‌های عملکرد

الف) یکپارچه کردن طوی 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

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

۲-۱-۴ تضمین تعهد سازمانی

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

الف) تعریف فن توپ‌گیری

در این تکنیک هر یک از پاسخ خواهان، 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 تامین 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 متصدی برنامه‌ها و فرآیندها می‌سپارند.
- تیم‌ها اهداف را ارزیابی می‌کنند.
- با توجه به این اهداف برای خود اهداف تیمی تعیین می‌کنند.
- این اهداف را همراه با نظرات و تعدیلهای خود مجدداً به شاخه‌های اصلی تحویل می‌دهند.
- تیم سنجش عددي تشکیل می‌شود.
- این تیم نظرات خود را در مورد اهداف (و تعدیلهای منظور شده توسط تیم فرآیند / برنامه) ابراز می‌کند.
- رهبری سازمان این مجموعه را دریافت کرده و تصمیم نهایی را می‌گیرد.

- آن تصمیم را به اطلاع همه می‌رساند.

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 (یا کارت امتیاز) تعدیل شده» را مطرح کردند. به زبان ساده با توجه به مأموریت 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 داخل سازمان، در مقایسه با رخدادهای واقعیتهای محیط خارج می‌پردازد. از این مقایسه می‌توان به میزان موفقیت در کار پی‌برد و در واقع شیوه‌ایست که بیش از همه بر نیل 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 تخریب یکدیگر) جلوگیری شود.

مدیران را ملزم می‌کند که شاخصهای مورد استفاده را به تعدادی مشخص ولی 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 جنبه جدا از یکدیگر (ولی مرتبط بهم) مطرح می‌کند که عبارتند از:

- جنبه مالی؛ برای موفقیت در این جنبه باید دید که ما به پاسخ خواهان سازمان چگونه می‌نگریم؟

- مشتریان؛ تا چه اندازه در تمامی رضایت مشتریان داخلی و خارجی موفق بوده ایم؟

- فرآیند کاری داخل 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 جنبه‌های فوق مرتبط می‌شوند.

(ب) چند شاخص حیاتی

چند شاخص حیاتی نام یک مفهوم دیگر است که از نظر طبقه‌بندی 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، باز بمانند. برای دستیابی به چند شاخص حیاتی باید بین ملزومات داخل و خارج سازمان و نیز عوامل مالی و غیرمالی تعادل برقرار کرد.

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 معدودی هستند که براساس 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 مالکولم بالدریج (MBNQA) نیز می‌تواند بعنوان یک قالب در تعیین شاخصهای عملکرد مورد استفاده قرار گیرد.

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

- استانداردهای تعادلی مالکولم بالدریج از سه فاکتور منشاء می‌گیرد:

رضایت مشتری

رضایت کارکنان

نتایج کار

- معیار این جایزه بر سه عامل تأکید دارد:

رویکرد سازمان:

فرایندهای تعریف شده

برای سازمان

اجرا: میزان موفقیت

سازمان در اجرای این

فرایندها

نتایج: پیامد رویکردهای 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 می‌دهد (سقف امتیاز ۱۰۰۰ است): رهبری سازمان طرح‌ریزی استراتژیک بازار مشتری محوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها مدیریت فرایند نتایج کار

۲- تعیین شاخصهای عملکرد - سازماندهی

قالب سنجش عملکرد مشخص‌کننده این است که به هنگام تعریف شاخصهای عملکرد بر چه استراتژی‌هایی باید تأکید 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:

۲-۳-۱ 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.

۲-۳-۲ برقراری زبان مشترک

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

۲-۳-۳ ملاحظات.

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

واضح‌تر و قابل فهم‌تر تعریف کنید.

- ارزش در اختیار گرفتن هر 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 دربرخواهد 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 کارگروهی را تقویت کند.

۲-۳-۴ 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.

۲-۳-۵ نگاهی به چگونگی سنجش عملکرد در دیگر سازمانها

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

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

۲- حفظ و نگهداری از نظام سنجش

برای آنان که یک نظام سنجش عملکرد را در سازمان مستقر کرده اند، مهمترین مسأله 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 بازدید 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 ۲-۳-۱)

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 یا دلایل دیگر دچار خستگی و فرسودگی شوند. اتخاذ برخی از تدابیر (مثلاً مسئولیتهای دوره‌ای) تا حدود زیادی از این شرایط پیشگیری می‌کند.

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

۲-۴-۳ بازدید شماره ۳- ملاحظات و موارد قانونی جدید

- مطرح شدن هر گونه جشننامه، قانون یا اصلاحیه قانون می‌تواند تاثرات گسترده‌ای 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:

- تاثرات 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- پس‌خوراند!

مهمترین بخش بازدید از نظام سنجش عملکرد توجه به پس‌خوراندها و واکنشهایی است که در جریان برنامه تولید می‌شود. پس‌خوراندها می‌تواند در قالب نقطه نظرات، واکنشها و انتقادات و تشویق‌های رسمی باشد. با استفاده از این پس‌خوراندها که از مشتریان و پاسخ‌خواهان کسب شده می‌توان دریافت که سازمان تحت تاثر قرار گرفته و به کل فرآیندها و فعالیتها حیات می‌بخشد.

در حقیقت گام سوم جزء لاینفکی از تمام مراحل دیگر و قلب ۶ گام استقرار مدیریت مبتنی بر عملکرد می‌باشد.

۳- درک مفهوم پاسخگویی

۳-۱-۱ مفهوم پاسخگویی

پاسخگویی الزام افراد، گروه‌ها و سازمان به این امر است که اختیارات خود را به فعل درآورده و یا 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.

۳-۱-۲ جنبه‌های مهم پاسخگویی

پنج نکته نهفته در پاسخگویی عبارتند از:

- پاسخگویی یک رابطه دوطرفه است. در پاسخگویی طرفین هر دو باید پاسخگویی تعهدات خود باشند.
- پاسخگویی به نتایج متکی است. امروزه تاکید اصلی به جای برون‌داد و درون‌داد، 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 ایجاب کرده و مسئولیت‌پذیری یعنی پذیرش عواقب کار

• پاسخگویی صد درصد 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.

۳-۱-۳ 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- 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، اجرای آن را تضمین 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 باید 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 گزارش‌دهی 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

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

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

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

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

۳-۲-۳ موانع محیط پاسخگویی

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

- نیمه تمام کار کردن

- ابهامات

- داده‌های غلط

۴-۲-۳ استقرار چهارچوبی برای پاسخگویی

استقرار چهارچوب اصلی پاسخگویی شامل مراحل زیر است:

مرحله ۱: تعیین پاسخگویی و اهداف قابل سنجش

مرحله ۲: طرح ریزی ملزومات دستیابی به اهداف

مرحله ۳: انجام کارها و نظارت بر پیشرفت کارها

مرحله ۴: گزارش‌دهی نتایج

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

۳-۳ ابزارهای پاسخگویی

به دلیل تاکید پاسخگویی بر گزارش‌دهی، ابزارهای پاسخگویی نیز حول محور گزارش‌دهی می‌گردند که شامل موارد زیر هستند:

۱-۳-۳ طرح‌های استراتژیک

طرح استراتژیک جهت حرکت سازمان برای نیل به اهداف و مأموریت سازمان را مشخص می‌کند و زیربنای تمام برنامه‌ریزیها، بودجه‌بندی‌ها، اجرا، نظارت و کنترل می‌باشد.

طرح استراتژیک از طریق ایجاد شرایط توافق طرفین در مورد اهداف و الویتهای سازمان، خط پایه کنترل پیامدها را ایجاد کرده و به سنجش عملکرد کمک می‌کند.

۲-۳-۳ طرح‌های عملکردی

طرح‌هایی که حاوی جنبه عملیاتی و عملکردی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشند و مشخص‌کننده حدود تعهدات سازمان برای نیل به نتیجه خاص و در حقیقت

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.

۴-۳-۳ گزارشات پاسخگویی

عبارتست از گزارشات رسمی با تواتر انتشار سالانه که شامل موارد زیر می‌باشد:

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

۵-۳-۳ قراردادهای مبتنی بر عملکرد

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

۶-۳-۳ 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.

۷-۳-۳ بازنگری عملکرد

شامل فرآیندهای مربوط به طرح‌ریزی و نظارت عملکرد است.

در فواصل زمانی مشخص نتیجه کار با آنچه برنامه‌ریزی شده مقایسه می‌گردد و سپس نقاط قوت و ضعف تشخیص داده شده و تعدیلهای اعمال می‌شوند.

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

۸-۳-۳ 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)** تائید بکارگیری منابع در جهت ماموریت‌های سازمان
- پ)** محافظت شدن برنامه‌ها و منابع از سوءاستفاده و سوء مدیریت
- ت)** رعایت قوانین و اصلاحیه‌های قانون
- ث)** تائید اطلاعات کسب شده از لحاظ اعتبار و روزآمدسازی و نگهداری و گزارش‌دهی مناسب اطلاعات

۹-۳-۳ بیانیه برابری

بیانیه‌های برابری باید موارد زیر را روشن سازند:

- افراد سود برنده از اطلاعات (در درازمدت و کوتاه مدت)
- تقبل‌کنندگان 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)

۱۰-۳-۳ جلسات پاسخگویی

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

با درسهایی از گذشته و درک محدودیتهای
فعلي بهبود بخشیده می‌شود.

۴- تعیین داده‌های مورد نیاز

نکته:

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

- اطلاعات و داده‌هایی که برای بکارگیری 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) تضمین یکپارچگی در انتخاب داده‌های عملکرد در بین واحدها و زیرمجموعه‌ها و سازمان‌های وابسته

ت) تعیین داده‌های مورد نیاز و ضروری براساس 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 همسو با نیازهای سازمان باشند.

• **یکپارچگی:** داده‌ها باید یکپارچه و قابل مقایسه با یکدیگر باشند و تبدیل آنها به یکدیگر امکان‌پذیر باشد.

۴-۱-۳ کیفیت داده‌ها

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

الف) تعهد و ظرفیت سازمان را در رابطه با کیفیت داده‌ها تقویت کنید:

- مطلع ساختن همگان از حمایت سازمان و میزان ارزش داده‌ها برای سازمان

- بازرنگری فعالیت‌ها و ظرفیت‌های موجود جهت جمع‌آوری داده‌ها

- تسهیل هماهنگی‌ها و همکاری‌های درون سازمانی

- تعیین مسئول برای جنبه‌های مختلف داده‌ها

- آموزش دانش و مهارت‌های لازم به پرسنل مسئول

ب) کیفیت داده‌های موجود را بسنجید:

- تعبیه فرآیندهایی همچون بازرنگری 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 پس‌خوراندهای پاسخ‌خواهان و استفاده‌کنندگان داده‌ها

- مقایسه داده‌ها با منابع مشابه

- تأیید داده‌ها از سوی طرفین مستقل

- پ)** 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
- ت)** توجه به کیفیت را از زمان شکل‌گیری داده‌های عملکرد شروع کنید:
- تعیین متغیرهای معرف عملکرد مورد سنجش با استفاده از مطالعات 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 هدفمند 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 گیرند:

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.
- ت)** تواتر جمع‌آوری اطلاعات و گزارش‌دهی عوامل مؤثر در تعیین فواصل زمانی و تواتر 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

۴-۲-۲ اجرای آزمایشی

- ملزومات اجرای آزمایشی روش‌های جدید جمع‌آوری داده‌ها عبارتند از:
- الف)** اجرای آزمایشی روش‌های جدید در جنبه‌های جدید نظام سنجش 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 شرکت‌کنندگان اجرای آزمایش 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

۴-۲-۳-۳ حصول اطمینان از کیفیت داده‌ها

از آنجا که داده‌های نادرست یا ناقص به گزارش‌های غیرواقعی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و اتلاف وقت و منابع تشکیلات منجر می‌شوند باید از کیفیت داده‌ها اطمینان حاصل گردد.

۴-۲-۳-۴ چهار جنبه مورد بررسی در کیفیت داده‌ها:

(الف) دقت داده‌ها

(ب) کامل بودن

(ج) یکپارچگی

(د) روزآمدی داده‌ها

۴-۲-۳-۴ با استفاده از **نظام تضمین**

کیفیت داده‌ها می‌توان همیشه از کیفیت داده‌ها (تا حد امکان) اطمینان حاصل نمود و نظامی پویا برای سنجش، تجزیه و تحلیل و ارتقاء کیفی داده‌ها است.

۴-۲-۴ 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 تمام 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 ۴-۴) 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 خواهد 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

پ) تشریح‌های اطلاعاتی: قابلیت تعمیم‌پذیری داده‌ها را محدود کرده و موجب می‌شوند که نمونه، منعکس‌کننده خصوصیات جمعیت هدف نباشد. امکان کاهش تورش 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 کم‌هزینه برای جمع‌آوری داده‌ها عبارتند از:
 - دستیابی به دفاتر، بایگانی‌ها و سایر محل‌های ثبت اطلاعات سازمان
 - استفاده از گزارش‌ها و تحلیل‌های قبلی
 - صورتجلسات
 - ارسال پرسشنامه از طریق پست
 - بررسی‌های تلفنی

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

آنها را به داده‌هایی 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 معتبر باشند، درجه اعتبار داده‌ها میزان دقت داده‌ها را در سنجش متغیرها نشان می‌دهد.

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

ج) ناهمگونی 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.

خ) 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 خواهد داشت. بین میزان پاسخ‌دهی و تورش 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

جمع آوری 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 برنامه‌سنجش 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 ثبیتات سازمان و برنامه‌ها

بطور معمول و بصورت داده‌ها و اطلاعات طبقه‌بندی شده و نشده در سازمان موجود است. شایع‌ترین روش تامین داده‌های عملکرد است. اطلاعات مفیدی در مورد برون 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 با حضور فیزیکی بازرس یا مدیر است که روشی سنتی و متداول می‌باشد. بعلاوه ماهیت ذهنی روش و وابستگی به نظرات شخصی ارزیاب، حداکثر تورش را دارد. تصویر دقیقی از وضعیت موجود ارائه نداد و با کلی‌گویی همراه است. با آموزش مناسب ارزیابان و بررسی‌های دوره‌ای می‌تواند به عنوان مهم‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات و ارتقا کیفیت عملکرد باشد.

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

۴-۴-۴ مطالعات پرسشگری (پیمایش)
روش مناسب دریافت اطلاعات از مشتریان و
پاسخ خواهان است. این مطالعات
بصورت‌های حضوری، تلفنی و پستی اجرا می-
شود که هر یک ویژگی خاص خود را از
نظر هزینه، سرعت، روایی و پایایی
دارند.

۵-۴-۴ استفاده از منابع اطلاعاتی خارجی

می‌توان داده‌هایی از منابع خارجی را
پس از تحلیل آماری در تصمیم‌گیریهای
سازمان به کار برد مثل مقایسه نتایج
سازمان‌های دیگر با نتایج داخل
سازمانی.

۶-۴-۴ ارزیابی خبرگان
در این حالت کار و عملکرد افراد توسط
کارشناسان خبره همان کار از نظر علمی،
اجرایی و نتایج (کیفیت کار) مورد
بررسی قرار می‌گیرد. 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
(نشریات، امتیازنامه‌ها و...) بهره‌وری و
کارایی برنامه‌های تحقیقاتی سازمان را
تعیین می‌کند.

نکته:

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

• نمونه‌ای از این معیارهای کمی
عبارتند از تعداد نشریات، تعداد
امتیازنامه‌ها، 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 اثربخشی

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 - اثربخشی نوعی مطالعه هزینه-فایده است که در موارد خصوصی استفاده می‌شود.

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

الف) چهارچوب زمانی مطالعه بر اساس:
- چرخه حیاتی- در نظر گرفتن کل 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 محاسبه 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

محاسبه سود و هزینه آینده و تبدیل آن به نرخ روز. نتایج این محاسبات بصورت ارزش فعلی خالص، نرخ سود بر هزینه، و برگشت سرمایه بیان می‌شود.

۴-۴-۱۰ 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 راه‌بردها 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

- جمع‌آوری 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 طبیعی‌تر عملیات از طریق تحقیق و تفحص

تجمعی: بکارگیری جمع‌بندی یافته‌های چند مطالعه موردی برای یافتن پاسخ به سؤالات جدید.

۴-۴-۱۱ بازنگری محتوا

بازنگری محتوا به تحلیل و کدبندی داده‌های کیفی گفته می‌شود و با طبقه‌بندی منابع به درک بهتر داده‌های کیفی کمک می‌کند این روش بر نتایج گزارش‌های مکتوب بدون محدودش شدن پیام آن تأکید دارد.

- دو اصل مهم در بازننگري محتوا عبارتند از:
 - جمع بندي مطالب: شگستن مطالب به كوچكترين واحد قابل فهم و جامع
 - طبقه بندي مطالب: دسته بندي و سازماندهي نتايج

۴-۴-۱۲ بازننگري پرونده

عبارت است از بازننگري داده هاي جمع آوري شده در پرونده ها كه با هدف به حداقل رساندن نياز به اطلاعات اضافه و هزينه هاي جمع آوري داده ها، گردآوري شده اند.

الف) انواع مدارك پرونده هاي مورد استفاده در اين روش:

- قوانين حاكم، لوايح مجلس و اوامر قانونگذاران
- مدارك مربوط به تبصره هاي اجرايي قانوني
- مدارك مربوط به بودجه و مدارك اداري و صورتجلسات
- داده هايي كه توسط شركتكنندگان برنامه جمع آوري شده اند.

ب) موارد استفاده بازننگري پرونده ها بيشتري به اطلاعات دموگرافيك شركتكنندگان برنامه ها مربوط مي شود. مثل محل، تعداد و نوع شركتكنندگان يا نوع و تواتر خدمات ارائه شده در برنامه.

۴-۴-۱۳ گروه هاي تركز

گروههاي كوچكي هستند كه در جلسات هدايت شده توسط يك طرف سوم، درصد دستيابي سريع به انواعي از اطلاعات خاص مي باشند. ماحصل كار گروههاي تركز مي تواند موارد زير باشد:

الف. دريافت اطلاعات پايه اي در مورد مباحث موردنظر سازمان

- 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
- ذ. تاثیرگذاری در ارتقاء تولیدات، خدمات و بخش‌های سازمان
- ر. تفسیر نتایج کمی قبلی
- ز. دعوت به مشارکت پاسخ‌خواهان و جمع‌آوری اطلاعات مفید از نقطه نظرات آنها

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 ساختار 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.

• مواردي که وجود تحليل در آنها حیاتی می‌باشد: وضع اهداف و مقاصد جدید
ارزیابی میزان پیشرفت سازمان در اهداف و مقاصد خود
تائید اعتبار شاخص‌ها و فرآیند
سنجش

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 مبتنی بر واقعیت
- د) ارائه داده‌ها جهت جوابگویی روشن سؤالات

۵- آموزش سازمان در مهارت‌های

آموزش و بکارگیری مهارت‌های تحلیلی 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.
 - **غیرمتمرکز:** تکنیک‌های سنجش و تحلیل داده‌ها توسط کارکنان در گروه‌های مختلف کاری بکار گرفته می‌شود.
- یکی از روش‌های مناسب و مقرون به صرفه آموزش مهارت‌های تحلیلی در سازمان‌های نسبتاً بزرگ، قرار 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 هدفمند طرح‌ریزی و مرور پرسش‌هایی که باید در آن ارتباط میان بیان مسئله 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 گزارش‌دهی
این طرح تحلیل داده، ضمن مشخص کردن نیاز سازمان به داده‌های خاص، تعیین می‌کند که جمع‌آوری داده، چه چیزهایی را، در کجا، چگونه و توسطی چه کسانی درگیر می‌کند.

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

۲-۳-۵ جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات

طرح اولیه تجزیه و تحلیل داده باید مشخص کند که چه داده‌هایی باید جمع‌آوری شوند و از چه منابعی استخراج شوند.

۱-۲-۳-۵ رسیدگی به کیفیت داده‌ها
پیش از جمع‌آوری 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- گسیختگی منطقی

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

- جدول‌بندی

- تنظیم جداول احتمالات

- ترسیم نمودار پراکنندگی

پ- تورش و سوگیری در فرآیند جمع آوری

داده

ت- خطای نمونه‌گیری

ث- قابل مقایسه بودن داده‌ها

متغیرهایی که در قیاس داده‌ها قابل استفاده هستند عبارتند از:

- نسبت‌ها

- میانگین‌ها

- درصدها

- امتیازبندی‌های رتبه‌ای

- شاخص‌های تجمعی

ج- تحلیل محتوی

■ با وجود اهمیت کیفیت داده‌ها، باید هر چه سریع‌تر آنالیز داده‌ها را شروع کرد زیرا یک چرخه خود تنظیم کننده با طی مراحل تحلیل و گزارش اطلاعات، بطور خود به خود اطلاعات محدود و ناقص را مشخص و حذف خواهد کرد.

۵-۳-۲- سازماندهی، ترکیب و به هم

پیوستن داده‌ها

داده‌های خام قبل از تجزیه و تحلیل باید سازماندهی شوند. شاخص‌های عملکردی معمولاً براساس یک یا تعدادی داده خام ورودی تنظیم می‌شوند که زمینه سنجش عملکرد را فراهم می‌کنند. نکته مهم این که داده‌ها پس از ذخیره و انباشته شدن تا حدی مضمون خود را از دست می‌دهند از اینرو باید پیش از سازماندهی آنها، به طور منفرد تجزیه و تحلیل شوند.

• دست‌تورالعمل‌های زیر برای سازماندهی، تولید و ذخیره‌سازی داده‌های سازمان ارائه می‌شود:

الف) استفاده از کارت امتیاز تعدیل شده:

این ابزار تصویر 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 دقیقی از یک موضوع خاص ترسیم می‌کنند.

ت) استاندارد کردن

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

ث) معیارهای عملکرد

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

چگونگی تغییرات عملکرد را در طول زمان
مشخص می‌سازند.

۳-۳-۵ تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱-۳-۳-۵ 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 فلرچارت
- درخت تصمیم‌گیری یا زمان‌بندی
برنامه‌ها
- نمودار پراکنندگی
- ابزارهای ریشه‌یابی علل و بهبود
عملکرد (اصلاح فرآیندها) شامل:
- دیاگرام پیوستگی
- بارش افکار / تفکر خلاق
- دیاگرام علت و معلولی
- تحلیل هزینه کیفیت
- تحلیل درجه بحران
- تحلیل شکل و تاثیر ناکامی‌ها
- تحلیل شاخه‌ای قصور و کوتاهی‌ها
- هیستوگرام
- تحلیل پارتو
- تحلیل فاصله بین موقعیت فعلی و
موقعیت موردنظر

۲-۳-۳-۵ روشهای تحلیل

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

- تحلیل اطلاعات کمی با استفاده از:
- میانگین، میانه، نما
- حداقل و حداکثر
- دامنه

- 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 یا بررسی ارتباط متغیرهای مختلف مثل ارتباط بین برنامه عملیاتی و میزان پیشرفت حاصل شده. انتخاب روش تحلیل داده‌ها بستگی به اسمی یا رتبه‌ای بودن داده‌ها دارد و از دو نوع تکنیک برای این کار استفاده می‌شود که عبارتند از:
 - روش چشمی شامل:
 - جداول احتمالات
 - ماتریس‌ها
 - اختلافات درصد
 - نمودار پراکنندگی
 - روش آماری شامل:
 - آزمون Chi-squar
 - آزمون T
 - آنالیز واریانس
 - همبستگی و رگرسیون
- ۳-۳-۳-۵ 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 یا ترازبانی 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 درك مناسب از موقعیت سازمان، تغییرات، میزان ارتقاء و پیشگیری از نوسانات اتفاقی 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 ساده‌ترین ابزار در تعیین روند تغییرات است. متغیرهای یک نمودار کنترل عبارتند از:
 - داده‌های عملکرد
 - خط متوسط (یا مرکز) تنظیم شده با میانگین (متوسط حسابی) داده‌ها
 - حد کنترل فوقانی = میانگین به اضافه سه انحراف معیار
 - حد پائینی کنترل = میانگین منهای سه انحراف معیار

■ انواع نمودارهای کنترل عبارتند از:
P-chart: مورد استفاده برای داده‌های دو اسمی مانند وضعیت بله / خیر
C-chart: قابل استفاده برای شمارش متغیرهای وابسته یا موفقیت‌های اتفاقی
U-chart: قابل استفاده در شمارش نقایص و در مواردی که اندازه نمونه‌های گروه‌های جداگانه متفاوت است.
X-chart: نمودار کنترل عام (در حالتی غیر از شرایط فوق)

ه-۳-۳-۴ بررسی علت مغایرت و تعیین

لزوم اقدام اصلاحی

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

الف) تحلیل عوامل مؤثر

- علل شایع (یکنواخت)

- علل ویژه (غیریکنواخت)

ب) تجزیه و تحلیل با استفاده از

هیستوگرام (برای داده‌های عددی)

ج) تجزیه و تحلیل با استفاده از نمودار

پارتو (برای داده‌های غیر عددی)

ه-۳-۳-۵ 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 موارد نسبت به یکدیگر

علاقه‌مندی مخاطب به چند انتخاب جایگزین

نیازمندی تصمیم نهایی به بحث و مناظره در مورد آن

تغییر در مالکیت‌ها و مسئولیت برحسب مورد انتخابی

ه-۳-۳-۴ ارائه داده‌ها

ه-۳-۳-۱ کلیات

- الف)** باید قبل از هر نوع اقدام جهت ارائه اطلاعات به این موارد توجه شود:
- تعیین مخاطبان
 - تعیین مقصود و هدف بکارگیری داده‌ها (استفاده در تصمیم‌گیریها یا فقط برای نظارت)
 - تعیین پیام اصلی از نمایش داده‌ها (میزان عملکرد، بیان وضعیت و...)
 - تعیین قالب ارائه داده‌ها
 - تعیین ماهیت زمینه‌ای داده‌ها و فرضیات
- ب)** در ارائه اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیریها 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 تاثیرگذار (عوامل ماهیتی، تغییرات فصلی، ابتکارات مدیریتی و...)
 - مقایسه نتایج با اهداف عملکرد
 - توضیح کاهش یا افزایش قابل توجه
- ۵-۳-۴-۲ نکات مورد توجه در طراحی نمودار**
- اجتناب از نمایش تعداد سری‌های زیاد در یک نمودار بخصوص در نمودارهای خطی
 - متمایز کردن گروه‌های ستونی برای نمایش روابط
 - پرهیز از کاربرد نمودارهای سه‌بعدی
 - استفاده از حداقل تعداد خطوط راهنما به صورت شبکه
 - انتخاب دقیق رنگ‌ها و پرهیز از تداخل رنگ‌ها
 - محدودسازی تنوع حرف
 - استفاده از حروف خوانا
 - انتخاب پس‌زمینه و نوشته‌های متناسب

- رعایت اعتدال در استفاده از طرح‌ها
۳-۴-۳-۵ نحوه گزارش‌دهی
مهم‌ترین هدف در نحوه گزارش‌دهی، درک صحیح مخاطب از نتایج، دلالت‌های نتایج، اقدامات مورد نیاز، تعیین بهترین روش رسیدن به اقدامات و پیگیری عواقب و پیامدها می‌باشد.

انواع شیوه‌های گزارش‌دهی عبارتند از:

الف) گزارش با محوریت اقدامات

مجموعه‌ای از چند گزارش است که هر کدام بر یک موضوع یا شخص خاص تمرکز 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 ناکامل یا

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 روند

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 غیررسمی داخلی

- گزارش پیشرفت کار در فواصل کار

- جوابگویی در جلسات پرسش و پاسخ

- متن سخنرانی

- انتشار در مطبوعات

۳-۴-۳-۵ ساده‌سازی تهیه نمودار / گزارش

با استفاده از نرم افزارهاي صفحات
گسترده و بانكهاي اطلاعاتي مي توان تهيه
نمودارها و دياگرام ها را تسهيل كرد.
انتخاب نرم افزار مناسب با توجه به
موارد استفاده و امكانات موجود صورت
مي گيرد.

- اطلاعات عملکرد در سه حيطه قابل استفاده اند:
 - بهبود عملکرد
 - ترازياي
 - تغيير فرآيندهاي مديريت از طريق:
 - مهندسي مجدد
 - بهبود مستمر
 - بهبود فرآيند

۶- استفاده از اطلاعات عملکرد در

۶-۱-۱ ارائه داده‌ها

فعاليت‌هاي نيازمند توسعه و بهبود با روش‌هاي سنجش عملکرد مشخص مي‌شوند. با اين حال بعلت گستردگي حجم داده‌هاي حاصله بايد از طريق استراتژي مشخصي به آنها نظم داد. اطلاعات سنجش عملکرد وضعيت حال و گذشته، چشم انداز آينده و ميزان دستيابي به اهداف را مشخص مي‌سازند. در عين حال مديريت سازمان بايد روش مناسبي جهت بكارگيري اطلاعات كليدي براي نيل به اهداف و ماموريت سازمان، اتخاذ نمايد.

۶-۱-۲ معماری اطلاعات عملکرد

اهداف سازماني در سازمانهاي سلسله مراتبي از بالا و به پائين، و به صورت اهداف پيوسته خطي و در نظامهاي فاقد سلسله مراتب، از طريق سازگاري و توافق به همه افراد و سطوح تسري مي‌يابد. در هر سطح افراي بعنوان رهبر يا سکان دار وجود دارند که از طريق ابزارهاي سنجشي (که معمولا از ۲۰ مورد تجاوز نمي‌کند) تشکيلات خود را هدايت مي‌کنند:

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

■ نکات مهم:

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

۶-۱-۳ مقایسه عملکرد

تنها راه تعیین کفایت پیشرفت‌ها مقایسه و تطابق آن با سایرین است و امتیازدهی تنها در یک زمینه مقایسه‌ای معنی می‌یابد. از اینرو معیارهای عملکردی باید شامل معیارهای تطبیقی باشند که موقعیت سازمان را در مقایسه با رقبای 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 تحلیل‌ها را برای کوتاه‌مدت و معماری و شاخص عملکرد را برای میان مدت ارائه کند.

۶-۱-۵ نمایش داده‌ها

منتخبي از داده‌ها و اطلاعات عملکرد باید در اختیار سطوح مختلف داخل 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

هر سازمانی باید اهداف، طرح‌های ساختاری، فوریت‌های محیطی و... را به طور مکرر و با تواتر بررسی کند تا پیش از زوال شاخص‌ها واکنش مناسبی 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 پاسخ خواهان دارند و هر چه این وابستگی و نیاز بیشتر می‌شود، باید این گروه‌ها را بیشتر در فرآیندها و نتایج آنها درگیر ساخت.

۶-۱-۱۰ 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- ترازیابی

ترازیابی به ما امکان می‌دهد تا وراي قالب‌های ذهنی درگیر شده در آن، از طریق مقایسه خود با سایر سازمان‌ها، راه‌حلهایی برای مشکلات خود بیابیم. دلایل انجام ترازیابی عبارتند از:

- امکان مدیریت تغییرات از طریق ترازیابی
- بهبود عملکرد کمی
- حداقل زمان‌بندی جهت تغییرات
- کمک به استقرار اهداف و سنجش بهره‌وری
- ترغیب کلنگری
- تاکید بر نیازهای مشتریان
- تاکید بر رقابت و پویایی در بازار کار
- تلقین حسن فوریت و ضرورت جهت بهبود فرآیندها
- ترغیب بکارگیری بهترین ابزارها در فرآیندها

۶-۲-۱ مفهوم ترازیابی

تعاریف کاربردی ترازیابی عبارت است از:

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

در نوع خود و استفاده از تجزیه و تحلیلها برای پیشی گرفتن از این رقبا.

۲-۲-۶ انواع ترازیبی

هفت شیوه مقایسه با هدف بهبود عبارتند از:

- ترازیبی داخلی: مقایسه عملکردهای مشابه بخشهای مختلف یک سازمان
 - ترازیبی رقابتی: مقایسه با رقبا در مورد یک خدمت یا محصول
 - ترازیبی کارکردی: مقایسه کارکردهای مشابه در یک صنعت یا بخش تجاری مشابه
 - ترازیبی عمومی: مقایسه فرآیندها با دید کلی و صرفنظر از صنعت یا حرفه خاص
 - ترازیبی فرآیندی: تمرکز بر فرآیندهای کاری و سیستمهای عملیاتی و تعیین حد پایه نتایج مطلوب
 - ترازیبی عملکردی: تمرکز بر محصولات و خدمات سازمان (از نظر هزینه، کیفیت، سرعت ارائه و...)
 - ترازیبی استراتژیک: تاکید بر چگونگی رقابت شرکتها و تعیین استراتژیهای موفقیت کمپانیها
- ۲-۲-۶ موارد استفاده و عدم استفاده ترازیبی
- این موارد بر ترازیبی فرآیندها تمرکز دارد.

الف) موارد استفاده:

- حیاتی بودن نقش فرآیند در موفقیت سازمان
- عدم عرضه عملکرد سازمان در قالب رقابتی
- وجود فرصتی برای پیشرفت و احتمال از دست دادن این موقعیت
- وجود درک مناسبی از فرآیندها و شاخصهای عملکردی سازمان
- تعهد صاحبان فرآیند به تغییرات ریشه ای

- حضور پاسخ خواهان در تیم ترازیبی
- (ب) موارد عدم استفاده:**
- عدم هدفگذاری فرآیندها
- عدم اطمینان در مورد چگونگی مقایسه فرآیندها با رقیبان
- مشخص نبودن توقعات مشتریان
- عدم ترسیم فرآیندها
- وجود مقاومت شدید در سازمان برای تغییر فرآیندها
- عدم مشارکت تمام افراد و گروههای درگیر در مطالعه

۶-۲-۴ هزینه‌های انجام ترازیبی

- برخی هزینه‌های احتمالی (مستقیم و غیرمستقیم) ترازیبی عبارتند از:
- حق‌الزحمه مستقیم اعضای تیم ترازیبی
 - جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات
 - تحقیق برای یافتن شرکاء ترازیبی
 - انتشار و توزیع گزارش نهایی
 - آموزش مهارتها و ابزارهای مخصوص
 - هزینه فاکس و تماسهای تلفنی راه دور
 - هزینه‌های سفر
 - مخارج دریافت مشاوره از افراد خبره در امر ترازیبی
 - هزینه‌های اجرایی کار

۶-۲-۵ عوامل حیاتی در موفقیت ترازیبی

- (الف) جلب حمایت مدیریت**
- تاکید و تمرکز بر فرآیندهای حیاتی سازمان
 - بکارگیری ترازیبی توأم با برنامه‌ریزی استراتژیک
 - انتقادپذیری در مورد عملکرد سازمان
 - پذیرش ایده‌های جدید

- تعهد براي تامین منابع و کاستن مقاومت در برابر اصلاحات
- تشکیل تیم با صلاحیت برای ترازیابی
- داشتن درک درست از ترازیابی
- اطلاع رسانی اهداف و انتظارات پروژه ترازیابی 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 ترازیابی
- عدم کفایت منابع برای برنامه
- پیش فرضهای غلط در مورد ترازیابی
- ضروریات قبل از اجرای ترازیابی
- ترازیابی سازمان به جای یک فرآیند
- مقاومت و عدم تمایل به تغییر
- انتخاب شرکاء ترازیابی به طور نامناسب
- فقدان طرح مناسب اصلاحی و پیگیری
- عدم مشارکت پاسخ خواهان در پروژه ترازیابی
- توقعات بی جا در مورد رسیدن به نتایج
- (پ)** شناخت فرآیند مورد نظر سازمان، پیش از ترازیابی 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 بی کفایتی فرآیندها
- تعریف اهداف ترازیابی
- (ت)** در نظر گرفتن قابلیت انطباق سازمان باید پیش از انجام ترازیابی مشخص کند که تا چه حد با شرایط و امور جدید قابلیت انطباق دارد.
- (ث)** صف آرایی اهداف استراتژیک

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

ج) بسط دادن و تضمین اعتماد در مورد صلاحیت افراد

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

۶-۲-۶ تعیین آنچه باید ترازیابی شود

اهداف عملیاتی ترازیابی با توجه به فرآیندهای کلیدی و مختل 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 ترازیابی

۶-۲-۷-۱ فاز طرح‌ریزی

این فاز بسیار حساس و پرکار است و اگر خوب طراحی نشود بر راحتی 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 تمرکز تیم ترازیاب
ت) تعیین مهم‌ترین مشتریان
ث) تعیین زیرفرآیندها به خصوص در محدوده‌های مشکل‌دار

ج) تعیین عوامل اصلی موفقیت در محدوده مورد نظر و ایجاد شاخص عملکردی برای این عوامل

چ) تعریف میدان مطالعه ترازیابی
ح) تنظیم بیانیه‌ای در خصوص هدف فعالیتها

خ) تعیین معیارهای تعیین و ارزیابی شرکاء ترازیابی

د) تعیین هدف برای انتخاب شرکاء 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: داده‌هایی کسب شده برای استفاده در مقایسه و بهبود سازمان

۲-۷-۲-۶ فاز شناسایی و انتخاب شرکاء ترازیابی شامل تجزیه و تحلیل شکاف‌های عملکرد و تعیین بهترین فعالیت‌ها و روش‌ها است. نکته مهم در انتخاب شرکاء این است که در ترازیابی باید بر فرآیندها تکیه کرد نه سازمانها. یعنی اثر هاله‌ای ناشی از شهرت یک سازمان نباید باعث شود هدف اصلی فراموش شود.

۲-۷-۲-۶-۴ 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 بازنگري اهداف خود

تهیه 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 فرضی و طرح دستیابی به آن

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

ث) تعیین مسئولین اجرای فرآیندهای تعدیل یافته

ج) اجرای عملکرد فرآیند و اطلاع‌رسانی نتایج

۶-۲-۸ پذیرش تغییرات برای بهسازی سیستم: مشکل‌ترین قدم

برای پذیرش تغییرات از طرف سازمان باید:

- در اجرای طرح، اهداف واقع‌بینانه بهسازی 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 ۹۰ درصد در صورت اجرای صحیح
- کوتاه‌سازی 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 مقابل وقایع محیطی غیرقابل پیش‌بینی
- بهبود مسئولیت‌پذیری در مقابل مشتریان و پاسخ‌خواهان

۶-۳-۱ 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 می‌انجامد.

۶-۳-۲ هزینه‌های اجرایی

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

۶-۳-۳ مراحل مهندسی مجدد

الف) سازماندهی

- تعیین فرآیندهای هدف
- تشکیل تیم عملیاتی به تعداد فرآیندها
- سازماندهی تیم‌ها براساس ترکیب مهارتی
- تضمین 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

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

۶-۳-۴ آموخته‌هایی از مهندسی مجدد

۶-۳-۴-۱ چهار محدوده که باید برای پیاده‌سازی موفق مهندسی مجدد مورد توجه قرار گیرند:

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، پاسخ خواهان و خواسته‌های آنان داشته باشد.

پ) سیستم‌های فنی

مدیریت باید منابع توفیق طرح را فراهم کند و به دنبال فرآیندی 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

افراد

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

۶- بهبود مستمر

بهبود مستمر یعنی تلاش برای بهسازی بی‌پایان یک فرآیند براساس 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 پرت منابع و بخش‌های مؤثر فرآیند

۶-۴-۱ 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

۶-۴-۲ هزینه‌های اجرایی

هزینه‌های اجرای بهبود مستمر که بسیار کمتر از سود حاصل از تأثیرات آن در کمتر یک سال می‌باشد عبارت است از:

- هزینه‌های اولیه آموزش

- هزینه قرار دادن اجزا در جای خود
- ۶-۴-۳ 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 برای فرآیندهایی که بنظر می‌رسد خوب کار می‌کنند نیز امکان ارتقا و بهبود مستمر وجود دارد!

۶- بهبود فرآیند

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

۶-۵-۱ تعریف

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

- تکراری
- قابل کنترل
- و 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.

۶-۵-۲ برقراری توافق

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

الف) توفیق در نتایج یعنی رضایت مشتریان

ب) مدیریت فرآیندها براساس واقعیت
پ) اصل بقای سازمان، بهبود مستمر باشد
ت) مسئولیت و پاسخگویی هر فرد در مقابل کار خود

۶-۵-۳ تصمیم‌گیری برای فرآیندهای هدف

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

- مشتری و اهداف مشتری

- اولویت فرآیندها

- میزان بهبود مورد نیاز

- خط پایه سطح عملکرد کنونی

۶-۵-۴ مراحل بهبود فرآیندها

۶-۵-۴-۱ سازماندهی گروه

۶-۵-۴-۲ تحلیل فرآیند فعلی

۶-۵-۴-۳ ساده‌سازی فرآیند

۶-۵-۴-۴ تعیین نشانگرهایی برای حصول

نتیجه

۶-۵-۴-۵ تعیین پایداری فرآیند

۶-۵-۴-۶ تعیین قابلیت فرآیند

۶-۵-۴-۷ تعیین حداکثر توان برای بهبود

و بررسی امکان ادامه بیشتر بهبود فرآیند

۷- نگهداری روزمره و جاری

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

۷-۱-۱ رهبری

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

۷-۱-۲ تعهد

تعهد باید مستمر و بدون وقفه باشد نه این که فرد تنها در دوره‌های زمانی به خصوصی ملزم به انجام وظایف باشد. تعهد لغزنده و ناپایدار موجب فرسودگی برنامه می‌شود.

۷-۱-۳ درگیر بودن

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

۷-۱-۴ 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 باید طرح اولیه و یا برنامه را پیش رو داشته و طبق آن عمل کنند.

۷-۱-۵ بازخورد یا پس‌خوراند

بازخورد باعث می‌شود برنامه‌ها همواره کارآمد باقی‌مانده و با اهداف سازمان همسو باشند.

جستجوی فعال برای دریافت و بکارگیری نظرات پاسخ‌خواهان، مشتریان و کارکنان، در قالب پس‌خوراند برنامه‌ها به ایشان این باور را القاء می‌کند که نظراتشان با ارزش بوده و در فرآیندها تاثیرگذار است.

۷-۱-۶ منابع

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

۷-۱-۷ شناسایی مشتری

۷-۱-۸ یادگیری و رشد

مدیریت مبتنی بر عملکرد یک فرآیند ایستا و راکد نیست و نیاز به یادگیری و رشد دارد. سازمان باید جایی برای پدیدار شدن فن‌آوری و روندهای رو به پیشرفت را در نظر داشته باشد.

۷-۱-۹ 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.

۷-۱-۱۰ اجتناب از روزمرگی

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

۷-۱-۱۱ ظرفیت سازمان

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

تعهد افراد، سد راه موفقیت‌ها نخواهد شد.

۷- نگهداری گام به گام

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

۷-۲-۱ 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 خرد 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؟

ت) ظرفیت‌سازی سازمان

- آیا تمرکز کافی بر ظرفیت سازمانی وجود دارد؟

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

ث) 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 جهت‌گیری 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 سنجش عملکرد)

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

الف) سنجش اجزای سیستم

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

ب) تیم سنجش 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 دیدگاه 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

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

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

ت) فن آوري / پیشرفت جدید

- آیا سازمان از آخرین موضوعات (تئوریهها، 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؟

۷-۲-۳ نگهداري گام سوم (استقرار پاسخگويي در مقابل عملکرد)

محدوده هایی از گام سوم که باید در مراحل نگهداري برنامه بازديد شود و سؤالات مربوطه از این قرار است:

الف) دوجانبه بودن پاسخگويي

- آیا رهبري سازمان مفهوم پاسخگويي دوجانبه را در عمل پیاده میکند؟

ب) برابري / اعتماد

- آیا سازمان در فضايي که در آن برابري و اعتماد حکمفرماست فعالیت میکند؟

پ) شفافيت

- آیا سازمان و رهبري آن توانسته اند که با اجرائي سياست باز، يك فضاي شفاف را ایجاد کنند؟

ت) وضوح

- آیا براي اجزاء سازمان، پاسخ خواهان و مشتریان، تصویر روشني از ماموريت، انتظارات عملکرد، و گزارشات عملکرد ترسيم شده است؟

- آیا کارکنان تصویر روشني از اختيارات، مسئوليتها و وظايف دارند؟

ث) تعادل

- آیا میان پاسخگويي و اختيارات تعادل مناسبي وجود دارد؟

- 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 متناسبی متوجه عملکرد ضعیف می‌شود؟
- ح) 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؟
- ۷-۲-۴ نگهداری گام چهارم (استقرار فرآیند/نظام جمع‌آوری داده‌ها به منظور ارزیابی عملکرد)**
- محدوده‌هایی از گام چهارم که باید در مراحل نگهداری برنامه با این سؤالات مورد بازدید قرار گیرند 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 جمع‌آوری داده**

- آیا نیازهای اطلاعاتی برنامه سنجش عملکرد، به خوبی توسط برنامه جمع آوری داده‌ها تامین می‌شود؟

- آیا طرح جمع آوری داده منابع خاصی را برای هر متغیر 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 بهنگام‌سازی دارد؟

پ) 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 بهنگام‌سازی 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 قرارند:

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

- آیا سازمان طرحی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها دارد؟
- اگر دارد، آیا نیاز امروز سازمان را برآورده می‌کند؟
- آیا نیاز به بهنگام‌سازی دارد؟
- (پ) سازماندهی داده**
- آیا داده‌ها برای ارائه به صورت اطلاعات معنی‌دار سازماندهی شده، ترکیب و انبوه‌سازی می‌شوند؟
- (ت) تحلیل داده**
- آیا تجزیه و تحلیل داده‌ها نیاز سازمان را مرتفع می‌کند؟
- آیا در پردازش داده‌ها از روشها و ابزارهای موجود و پذیرفته شده استفاده می‌شود؟
- (ث) ارائه داده**
- آیا ارائه و نمایش داده‌ها با 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)**
- محدوده‌ای از گام ششم که باید در مراحل نگهداری برنامه بازدید 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 محدوده‌هایی جهت بهبودی استفاده می‌کند؟
- آیا نتایج را با مشتریان و پاسخ‌خواهان درمیان می‌گذارد؟

- آیا اطلاعات عملکرد به اطلاع افراد داخل سازمان می‌رسد؟
- آیا این تبادلات منظم است؟
- آیا تصمیماتی که سازمان براساس 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 ترازیابی، مهندسی مجدد، بهبود مستمر و / یا بهبود فرآیند استفاده می‌شود؟