

تبیین مدل ها و الگوهای ارزیابی عملکرد نهادهای مسؤل در اجرای سند چشم انداز

مدرضا حمیدی زاده^۱

□ چکیده

به منظور دستیابی به سامانه هوشمند در راهبری نهادهای مسؤل برای اجرای سند چشم انداز، برقرار نمودن ساختارهای باز خوردی جهت ارزیابی عملکرد آن ضرورتی اجتناب ناپذیر است. هر چند شناخت و هدایت محیط پیچیده فعالیت های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، نیازمند بهره مندی از نرم افزار و سخت افزارهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک است، اما تبیین مدل ها و الگوهای ارزیابی استراتژیک اثر بخش، کاربست تصمیمات راهبردی است، که محیط پیچیده آینده را هموار می کند. هدف این مقاله تدوین چارچوب، فرآیند و مدل ارزیابی عملکرد نهادها بر اساس شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد است. پس از بررسی و تحلیل معیارهای مذکور و تدوین فرآیند و الگوی ارزیابی عملکرد سه گروه از ارزیاب ها بر اساس فنون تجزیه و تحلیل استراتژیک، سنجش متوازن عملکرد و فنون سنجش اثر بخشی عملکرد ها ارائه می شوند. به هر حال، هدف دیگر مقاله، ارائه نقشه ارزیابی عملکرد نهادهای مسؤل بر اساس روش شناسی مدل ها، الگوها و فنون است؛ این نقشه در این مرحله جنبه ترسیم چشم اندازهای ارزیابی عملکردها را دارد.

□ واژه های کلیدی

معیارهای ارزیابی عملکرد، مدل ارزیابی استراتژی، فنون تجزیه و تحلیل استراتژیک، سنجش متوازن عملکرد، فنون کمی سنجش اثر بخشی و کارایی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

می توان گفت برنامه ریزی استراتژیک ارزیابی عملکرد نهادهای مسؤول در اجرای سند چشم انداز، یک فرآیند کلان کشوری است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین چشم اندازها، هدف ها، استراتژی ها، سیاست ها، منابع و موقعیت های متغیر و متزلزل محیط سازمان ها را بر عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار و عملیات نهادهای مسؤول به منظور دستیابی به رشد و کسب موفقیت رضایت بخش است.

نباید انتظار داشت که یک برنامه استراتژیک به طور خودکار اجرا شود و الزاماً خوشایند کلیه افراد باشد. برای افرادی که مسؤولیت اجرای برنامه ها را عهده دار می شوند، اجرای برنامه و استراتژی یک فعالیت جدید تجربه نشده، شامل عدم اطمینان و خطر شکست است؛ اما برای افرادی که مسؤول اجرای برنامه ها نیستند، نردبان ترقی است و موقعیت اجتماعی آن ها را تغییر می دهد. واقعیت های موجود معمولاً موجب بروز مقاومت شدید در مقابل اجرای برنامه های استراتژیک می شوند؛ اما تبیین پیامدهای مطبوع و دستاوردهای آینده متعالی و دستیابی به آرمان های توسعه ملی و پیشبرد اهداف تمدن بزرگ اسلامی، همگرایی نهادها و نیروها را با کاهش نیروهای بازدارنده به ارمغان می آورد.

□ زمینه و هدف ها

از آن جا که نهادهای مسؤول در اجرای سند چشم انداز در نقشه مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک کلان جامعه جای دارند، عملکرد آنها نتایج مهم و بلند مدتی را در دستیابی به اهداف توسعه ملی به بار می آورد. تصمیم های نادرست یا حتی نامناسب استراتژیک آن ها می تواند ضربه های شدید و خسارت های جبران ناپذیری بر فرآیند دستیابی به هدف های سند چشم انداز ایران ۱۴۰۰ وارد کند و نه تنها نهادهای مسؤول را با دردسرهای زیادی روبه رو سازد، بلکه تحقق هدف های سند چشم انداز را نیز خدشه دار کند.

ارزیابی به هنگام می تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلات دامنگیر نهادها آگاه سازد تا پیش از این که وضع وخیم شود، اقدامات اصلاحی به عمل آید. ارزیابی عملکرد نهادهای مسؤول را می توان شامل سه فعالیت پایه ای دانست. [ر. ک. به: ۱]

۱. بررسی مبانی اصلی استراتژی های نهادهای مسؤول؛
۲. مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی؛
۳. انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور کسب اطمینان از تطابق عملکردها با برنامه های پیش بینی شده؛

ارزیابی موفقیت آمیز استراتژی های سند چشم انداز بر پایه این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات نهادهای مسؤول در زمان مقرر طبق طرح و نقشه اولیه و به صورتی مناسب بر مبنای شاخصهای کلیدی موفقیت (CSF)¹ عملکرد هر نهاد ارائه گردد. ارزیابی عملکرد نهادها نمی تواند بهتر از اطلاعاتی باشد که بر آن اساس عمل شده است. ارزیابی استراتژی های اجرایی نهادها، کاری بسیار حساس و پیچیده است. تاکید بیش از حد بر ارزیابی عملکردها احتمالاً پرهزینه خواهد بود؛ زیرا گاهی همانند یک ضد حمله عمل می کند. به هر میزان سعی شود رفتار دیگران مورد ارزیابی قرار گیرد، میزان کنترل بر آن ها کم تر خواهد شد. از سوی دیگر، نبودن هیچ نوع ارزیابی موجب بروز مسایل بدتر خواهد شد. برای حصول اطمینان از انطباق عملیات نهاد های مسؤول در سند چشم انداز در مسیر تأمین هدف های سند، باید استراتژیها را ارزیابی کرد. [ر. ک. به: ۲۰۱]

نمی توان بیان داشت یک استراتژی ویژه به صورت منحصر به فرد، مطلوب است یا حتی تضمین نمود که کارساز خواهد بود. لیکن می توان برای شناسایی، نقاط ضعف اصلی آن را ارزیابی کرد. از این رو یکی از گام های فرآیند برنامه ریزی استراتژیک نهادهای مسؤول، شناسایی فنون تحلیل و سنجش عملکرد در مرحله تدوین و تنظیم برنامه ها و به کارگیری آن ها در مرحله پایانی فرآیند مذکور است که امکان ارزیابی، کنترل و بازخورد نتایج عملکرد را برای مقاطع تصمیم گیری فراهم می نماید. آشنایی مدیران و کارشناسان با روش ها و فنون ارزیابی عملکردهای نهادهای مسؤول، نه تنها باعث تقویت ابعاد و بنیان های تدوین و تنظیم برنامه ها می شود، بلکه موجب روشن شدن معیارهای سنجش هدف ها جهت سیاست ها و تدوین شاخص های ارزیابی و تبیین نظام ارزشیابی برنامه ای می شود. از سویی دیگر، مدیران و کارشناسان نهادهای مسؤول با معیارهای مذکور آشنایی کافی یافته و عملکرد خود را مطابق آنها هدایت کرده و گزارش می دهند.

□ معیارهای ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد از این روی که نهادهای مسؤول با محیط پویا رو به رو هستند، حایز اهمیت فراوان است. در این محیط اغلب، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی نهادها به سرعت و شدت تغییر می کنند. موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین کند. یک سازمان نباید روی موفقیت های کنونی در جا بزند. ارزیابی عملکرد

¹ critical success factor

از این بابت مشکل تر شده است که حالات زیر جلوه بارزتر و نقش حساس تری در پیشبرد هدف های استراتژیک یافته است. [ر. ک. به: ۳]

- افزایش سرسام آور پیچیدگی در عوامل متنوع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی محیطی؛

- مشکل تر شدن پیش بینی آینده و کم تر شدن صحت و دقت پیش بینی ها؛
 - افزایش تعداد متغیرها و تأثیرگذاری نقش تعاملی میان آن ها؛
 - افزایش رویدادهای تأثیرگذار داخلی و جهانی بر سازمان ها؛
 - کاهش دوره زمانی به اجرا در آوردن برنامه با هر سطحی از اطمینان؛
 - سرعت بسیار بالای منسوخ شدن برنامه ها و حتی بهترین آن ها؛
- بنابراین برای ارزیابی عملکرد از دیدگاه استراتژی، معیارهایی را می توان در یک جدول پیشنهاد کرد:



جدول (۱) معیارهای ارزیابی استراتژی و ویژگی های مربوط

معیارها	ویژگیها
سازگاری با اهداف و استراتژی های سند چشم انداز	<ul style="list-style-type: none"> • تطابق سلسله مراتبی هدف ها، سیاست ها و استراتژی های نهادهای با هدف ها، سیاست ها و استراتژی های سند چشم انداز؛ • تبعیت از خط مشی های استاندارد و شاخص های عملیاتی کلیدی؛
سازگاری با عوامل محیطی	<ul style="list-style-type: none"> • سازگاری استراتژی ها با هدف های کوتاه مدت و سیاست ها؛ • سازگاری استراتژی ها با نیروی انسانی؛ • سازگاری متوازن قایل شدن میان عملکرد واحدهای مختلف با نهادهای گوناگون؛
همانگی و ارتباطات موثر	<ul style="list-style-type: none"> • بررسی روندهای مختلف محیطی؛ • بهره گیری از روندها برای تطابق برنامه ها و انتظارات برنامه ها با آن ها؛ • مشخص کردن جلوه های واکنشی سازمان در برابر عوامل خارجی و تغییرات داخلی و برقراری شرایط هماهنگی؛
امکان پذیری	<ul style="list-style-type: none"> • قابلیت کنترل منابع برای جلوگیری از هز رفتن منابع؛ • بررسی امکان پذیری استراتژی در محدوده منابع مالی، انسانی و فیزیکی؛ • به نمایش درآوردن و به اثبات رساندن توانایی ها، شایستگی ها، مهارت ها و استعداد های لازم برای اجرای یک استراتژی؛
مزیت و توانمندی	<ul style="list-style-type: none"> • قابلیت ایجاد نوعی برتری رقابتی و حفظ آن در زمینه های منابع، مهارت، جایگاه فرآورده؛ • بررسی ماهیت مزیت های ناشی از جایگاه سازمان در محیط و ارتباط آن با استراتژی های مورد نظر؛
محتوی	<ul style="list-style-type: none"> • انطباق پذیری ماهیت و ثمره عملیات با اهداف و استراتژی ها؛ • سازگاری ماهیت و ثمره عملیات با شایستگی و کیفیت مورد انتظار محیط؛ • کسب سهم مناسب در پیشبرد اهداف سند چشم انداز در چارچوب مأموریت ها؛

منبع: [ر. ک. به: ۴، ۵] و [۷۸-۶۰: ۶]

مسئله اساسی در به کارگیری این نوع معیارها این است که سازمان ها باید از یک سو دارای انعطاف پذیری، نوآوری و خلاقیت باشند و از سوی دیگر با تبعیت از الگوهای سازمان های یادگیرنده به شیوه ای اثر بخش بر عملیات خود اعمال کنترل نمایند تا موجودیت و بقای سازمان ها به مخاطره نیافتد.

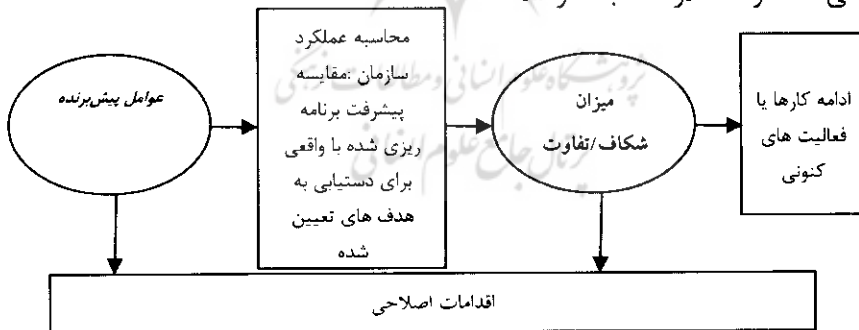
□ فرآیند ارزیابی استراتژی ها

برای ارزیابی استراتژی باید در مورد مفروضات و انتظارات، ارزش ها و هدف ها براساس پرسش هایی بررسی لازم صورت گیرد. صرف نظر از اندازه یا بزرگی سازمان،

در همه سطوح سازمانی در اجرای استراتژی، باید از مدیریت سر زدن به همه جا استفاده شود تا نسبت به ارزیابی موفقیت آمیز استراتژی ها اطمینان حاصل شود. این نوع ارزیابی ها باید جنبه دائمی داشته باشد و در حین اجرای استراتژی صورت پذیرد تا میزان پیشرفت ها مشخص شود و میزان دستیابی به هدف های مورد نظر و یا نزدیک شدن به آن ها ارزیابی گردد.

هر اندازه که میزان پیچیدگی، ناپایداری یا بی ثباتی محیط بالا رود، تکرار فعالیت هایی که برای ارزیابی استراتژی انجام می شود، افزایش می یابد و در مبانی عطفی، از تکرار چرخش عملیات ضروری جلوگیری به عمل می آید. از این رو استراتژی به طور دائم باید برای رسیدن به هدف های مورد نظر براساس شاخص های کلیدی موفقیت مورد ارزیابی واقع شود و در صورت نیاز اقدام های اصلاحی اجرا گردد. اگر مفروضات و انتظارات نسبت به آن چه پیش بینی شده، فاصله بگیرد، تجدید نظر در استراتژی ضروری است. به هر حال برای ارزیابی استراتژی لازم است از استراتژی های آماده سازی برنامه ها- که مشتمل بر استراتژی ترغیب، آموزش، سیاست و هدایت، و استراتژی های برنامه ریزی حاوی تعامل، بررسی و تحلیل، آزمون و بازنگری است- استفاده شود. [۵۱- ۵۰: ۷]

در شکل (۱) فرآیند ارزیابی استراتژی ترسیم شده است. در این شکل سه فعالیت اصلی مدنظر است [ر. ک. به: ۵ و ۱۵]



شکل ۱ مدل ارزیابی استراتژی

□ بررسی منابع استراتژی

برای بررسی مبانی اصلی استراتژی های سازمانی، می توان از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس عوامل داخلی استفاده کرد. تمرکز ماتریس مطلوب (تجدید نظر شده) ارزیابی عوامل داخلی با تغییراتی است که در نقاط قوت و ضعف مدیریت، ساختار سازمان، فرهنگ سازمان، منابع سازمان مشتمل بر بازاریابی، وضعیت مالی، تحقیق و توسعه، عملیات مدیریت منابع انسانی و سامانه های اطلاعاتی رخ داده است؛

در حالی که ماتریس مطلوب ارزیابی عوامل خارجی به استراتژی هایی می پردازد که سازمان به صورتی موفقیت آمیز در واکنش در برابر تهدیدات و فرصت های موجود عمل کرده است. در این زمینه محورهای بررسی می تواند به شرح زیر باشد:

بررسی منابع استراتژی	
تهیه ماتریس مطلوب ارزیابی عوامل خارجی	تهیه ماتریس مطلوب ارزیابی عوامل داخلی

- واکنش سازمان های همتا و همیار در برابر استراتژی سازمان؛
- نحوه تغییر استراتژی های سازمان های همتا و همیار؛
- بررسی چرایی تغییرات استراتژی های سازمان های همتا و همیار؛
- بررسی میزان موفقیت استراتژی های بعضی از سازمان ها و دلیل آن ها؛
- میزان دستیابی به موفقیت های بیشتر در سایر همکاری های با سازمان های همیار؛
- بررسی میزان رضایت سازمانهای همتا و همیار نسبت به جایگاه کنونی در محیط و میزان سودمندی آن ها.

عوامل بازدارنده داخلی و خارجی از دستیابی سازمان به هدف های سالانه و بلند مدت، عبارتند از اقدام های سازمان همتا و همیار، تغییر در تقاضا، تغییر در فناوری، تغییر در نظام اقتصادی، جا به جایی جمعیت و اقدامات دولت و مانند این ها. برای ایجاد تغییر باید همواره از فرصت ها و تهدیدات خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی- که مبنای استراتژی های کنونی است- آگاه شد.

برای ارزیابی استراتژی ها توجه به محوریت مؤلفه های زیر ضروری است [ر. ک. به: ۳]

- بررسی میزان دوام نقاط قوت داخلی؛
- مشخص کردن نقاط قوت جدید و عوامل افزایشده آن؛
- بررسی وضعیت استمرار نقاط ضعف داخلی؛
- بررسی وضعیت و نحوه استمرار تهدیدات و فرصت های خارجی؛
- مشخص کردن تهدیدات و فرصت های خارجی جدید و عوامل افزایشده آن؛

□ سنجش عملکرد سازمان ها

فعالیت متقارن با ارزیابی استراتژی، محاسبه عملکرد نهاد های مسؤول در اجرای سند چشم انداز است. پس از محاسبه عملکرد سازمان ها، عملکرد حاصل باید با عملکرد مورد انتظار مقایسه شود، انحراف از برنامه ها مشخص شوند و میزان اختلاف در عملکرد و انحراف احتمالی تعیین گردند. بر این اساس لازم است میزان پیشرفت در جهت تأمین هدف های بلندمدت مورد نظر مشخص شود. برای این کار بهتر است وضعیت دستیابی به هدف های بلند مدت سالانه مورد توجه قرار گرفته و ارزیابی شوند. شایان توجه است که شاخص هایی که بتوان بدان وسیله نتایج را پیش بینی کرد، در مقایسه با شاخص هایی که تعیین کننده رویداد هستند، اهمیت بیشتری دارند. برای تقویت سامانه کنترل اثر بخش، به پیش بینی دقیق نیاز است. [ر. ک. به: ۵] [۶۰-۷۸: ۶]

در صورتی که پیشرفت رضایت بخش در راستای دستیابی به هدف های بلند مدت یا هدف های سالانه صورت نگیرد، اقدامات اصلاحی باید به اجرا در آید. این عوامل ممکن است منجر به کند شدن آهنگ پیشرفت تأمین هدف های بلند مدت شوند و فرآیند را غیر اثر بخش کنند: سیاست های نامعقول به بازدهی های غیرمنتظره در نظام اقتصادی، تغییر نداشتن محیط بیرونی و یا حتی داخلی سازمان، جابه جایی افراد توانمند و کارآمد، انجام ندادن کارهای مناسب (نداشتن اثر بخشی) انجام دادن کارهای مناسب به شیوه ای ضعیف یا نامناسب (نداشتن کارایی) منجر می شود. ارزیابی استراتژی، باید براساس شاخص های کیفی و کمی انجام شوند. در تعیین شاخص های ارزیابی استراتژی لازم است به این عوامل توجه نمود: اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فعالیت یا صنعت سازمان، استراتژی و فلسفه مدیریت؛ برای مثال: سازمانی که در صدد اجرای استراتژی مبتنی بر تجدید سازمان و کاهش فعالیت ها برمی آید یا سازمانی که در صدد اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین است، برای ارزیابی عملکرد از شاخص های متفاوتی در مقایسه با سازمانی که استراتژی یکپارچگی افقی یا یکپارچگی عمودی به بالا را به اجرا در می آورد، استفاده خواهد کرد. معمولاً برای ارزیابی استراتژی از فنون تجزیه و تحلیل استراتژیک سنجش متوازن عملکرد، و فنون سنجش اثر بخشی عملکردها استفاده می شود. استراتژیست ها باید بکوشند بین سازمان ها سه نوع مقایسه به عمل آورند: ۱- مقایسه عملکرد نهاد های مسؤول در دوره های مختلف زمانی ۲- مقایسه عملکرد نهادهای مشابه

۳- مقایسه عملکرد نهادهای مسؤؤل با میانگین عملکرد نهادهای بخش یا صنعت [ر. ک. به: ۸ و ۹]

درباره ارزیابی استراتژی ها، محورهای زیر برای تعیین شاخص های ارزیابی دارای اهمیت هستند:

- وضعیت ثبات رویه استراتژی ها در درون سازمان ها؛
- میزان سازگاری استراتژی ها با شرایط محیط؛
- در دسترس بودن منابع لازم با توجه به استراتژی های مورد نظر؛
- قابلیت پذیرش هر ردیف از استراتژی های مورد نظر؛
- چارچوب زمانی استراتژی ها؛
- وضعیت سازگاری و هماهنگی و ارتباطات موثر استراتژی ها؛
- نحوه برقراری توازن و تعادل میان طرح های پرخطر و کم خطر؛
- نحوه برقراری توازن و تعادل میان طرح های بلند مدت و کوتاه مدت؛
- نحوه برقراری توازن و تعادل میان محیط هایی با رشد سریع و رشد کند؛
- نحوه برقراری توازن میان بخش ها و واحد ها در چارچوب بهره گیری از منابع مالی؛

- میزان توجه به مسؤولیت اجتماعی توسط استراتژی های گوناگون؛
- وضعیت ارتباطات میان عوامل استراتژیک در داخل و خارج از سازمان ها؛
- نوع واکنش سازمان ها در برابر استراتژیهای نهادهای مسؤؤل در اجرای سند چشم انداز؛ [ر. ک. به: ۵ و ۱۰]

□ فنون تجزیه و تحلیل استراتژیک

این فنون در کنار قضاوت های کارشناسی برای تجزیه و تحلیل استراتژیک عملکرد سازمان ها کاربرد دارند و استفاده درست از آن ها قابلیت و دقت تحلیل های استراتژیک را افزایش می دهد. ویژگی های مشترک آنها عبارتند از:

- توانایی تصویر سازی شرایط پیچیده دنیای واقعی و قابل لمس بودن مباحث مطرح شده در برنامه ریزی های استراتژیک؛
- توانایی سازماندهی شرایط و برقراری هماهنگی میان آن ها برای نیل به آثار استراتژیک؛
- توانمندی به کارگیری اطلاعات کمی و کیفی در تحلیل ها؛

- هدایت ارزیابی استراتژیک برای دستیابی به تعامل نسبی متناسب با حقایق؛
 - توانمندی تحلیل عوامل کلیدی و ترسیم روند ها و تحولات عمده در تعیین چشم اندازهای استراتژیک و تجزیه تحلیل های مرتبط با فرآیندهای تصمیم گیری.
- در برنامه ریزی استراتژیک از تحلیل استراتژیک برای برقراری تعادل بین توان بالفعل و هدف های نهادهای مورد نظر در سند استفاده می شود:

توان موجود + عملکرد آینده + هدف های آینده نگر = هدف های کلی و اساسی

شرح جدول شماره (۲) ویژگی های فنون تجزیه و تحلیل استراتژیک را نشان

می دهد:

فنون	ویژگی ها
تحلیل شکاف	<ul style="list-style-type: none"> • توجه به شکاف بین موارد برنامه ریزی شده ونتایج به دست آمده با توجه به انتظارات و واقعیات • استفاده از تحلیل چشم اندازها برای کاهش شکاف با تحلیل وضع هشدار دهنده موجود که شکاف بین برآوردهای متداول سازمان و عملکرد احتمالی آتی را نشان می دهد. • تحلیل رقابتی برای بهبود عملکرد سازمان از طریق بهبود استراتژی رقابتی در فضاهای صنعتی ذربط • تحلیل جامع استراتژیک برای مقایسه امکانات سازمان در فضاهای صنعتی متعدد با یکدیگر، تعیین اولویت ها و تخصیص منابع استراتژیک آتی برای آن ها • تحلیل تنوع پذیری برای تعیین و بررسی نارسایی های کلی سازمان و امکانات توسعه و تنوع فرآورده های جدید در فضاهای جدید
ماتریس محصول بازار (عملکرد محیط)	<ul style="list-style-type: none"> • ترسیم ارتباط بین فرآورده های عمده سازمان با بخش های مشخص از بازار و محیط • شناسایی رابطه بین فرآورده ها (عملکردها) با میزان جذب آن در محیط، نرخ رشد محیط و نرخ سودآوری در طول زمان های مختلف حال و آینده
تحلیل داراییهای سرمایه ای	<ul style="list-style-type: none"> • شناسایی و مقایسه ارتباط بین نرخ رشد محیط و سهم فعالیتی سازمان • شناسایی توان بالقوه سازمان، عملکرد آن، جهت و سوی روندها و تحولات آن ها در محیط
تحلیل چرخه عمر	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه تصویر روشنی از موقعیت رشد و توسعه سازمان • توان ارائه تجزیه و تحلیل وضعیت عملکرد محیط، فناوری ها، فرصت ها و موقعیت های پیش روی سازمان
ماتریس SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه چارچوب مفهومی برای تحلیل های شیوه سنجش عملکرد سازمان ها • قابلیت ارائه و ارزیابی وضعیت تنگناها تهدیدها و جنبه های آسیب زنده به

<ul style="list-style-type: none"> • سازمان ها و فرصت ها، تقاضاها و موقعیت های محیط بیرونی • قابلیت ارانه و ارزیابی وضعیت نقاط ضعف و قوت سازمان • بهره گیری از استراتژی های نقاط قوت و مثبت داخلی با فرصت های خارجی(محیط) • بهره گیری از استراتژی های نقاط قوت و ضعف داخلی با تهدیدها و تنگناهای خارجی(محیط) • بهره گیری از استراتژی های نقاط ضعف و آسیب پذیر داخلی با فرصت های خارجی(محیط) • بهره گیری از استراتژی های نقاط ضعف و آسیب پذیر داخلی با تهدید ها و تنگناهای خارجی(محیط) 	
---	--

منبع: [ر. ک. به: ۵ و ۱۰ و ۱۱]

□ سنجش متوازن عملکرد

از این تکنیک برای سنجش متوازن چشم انداز و استراتژیهای نهادهای مسؤول در سند چشم انداز مطابق عملکرد استفاده می شود. سنجش متوازن بر اساس پنج چشم انداز کلیدی است:

- هدفهای اقتصادی و مالی؛ چگونگی رفتار سازمان ها را نسبت به محیط و دستگاه های مسؤول بررسی می کند.
- چشم انداز مخاطبان؛ چگونگی نگرش به دریافت کنندگان خدمات را از سازمان مورد توجه قرار می دهد و این که سازمان چه میزان توان تأمین نیازهای آن ها را دارد.
- فرآیندهای درونی؛ نحوه به کارگیری از فرایندهای درونی سازمان برای دستیابی به کارایی و اثر بخشی.
- آموزش و رشد؛ شناسایی چگونگی یادگیری و توسعه سازمان و بررسی عملکرد آن ها در ارتباط با فرصت ها و چالش های آتی.
- کارکنان و توانمندی سازمان؛ توجه به دانش کارکنان و توانمندی های محوری آن ها در پیشبرد هدف ها و توانمندسازی سازمان در افزایش سطح عملکرد آن.

اجزای اصلی مدل سنجش متوازن عملکرد به شرح زیر است:

- اصول و پایه های اساسی فعالیت: شامل چشم انداز، مأموریت و ارزش های سازمان.
- برنامه ها: شامل ارتباطات، توسعه و به کارگیری و خودکارکردن فرایندها و برنامه های ارزیابی.

- استراتژی های فعالیت و نقشه های راهبردی: به کارگیری برای تعیین مراحل فعالیت ها و تعریف استراتژی های مربوط به هر یک از اجزای عملیاتی.
 - شاخص های ارزیابی: به کارگیری برای تعیین میزان انحراف عملکرد واقعی از عملکرد مورد انتظار.
 - نوآوری: بهره گیری برای آزمایش مفروضات راهبردی.
 - بودجه: بهره گیری از منابع برای فعالیت های جاری و نو آوری.
 - سنجش متوازن واحد پشتیبانی و عملیات: بهره گیری برای تبدیل چشم انداز سازمان به فعالیت های عملیاتی برای هر واحد و اداره.
 - رهبری و توسعه افراد: برای کسب اطمینان از کفایت دانش و مهارت ها و توانایی های افراد برای رسیدن به نیازهای شغلی آینده و رقابت با دیگران.
- در اجرای این تکنیک باید از گام های هفت مرحله ای تعریف چشم انداز، تعریف استراتژی، تعریف ابعاد و عوامل کلیدی موفقیت، تعریف شاخص های ارزیابی با سنجش و ارزیابی ایجاد برنامه های عملیاتی و مدیریت و پیگیری استفاده شود.
- ار.ک. به: ۴ و ۹ و ۱۲ و ۱۳]

□ فنون سنجش اثر بخشی عملکرد ها و راهکارها

این فنون متنوع هستند و بعد ریاضی و محاسباتی قوی دارند. منتخبی از این فنون که برای ارزیابی طرح ریزی استراتژیک، ارزیابی تصمیمات استراتژی و عملکردها استفاده می شود در جدول ۳ ارائه شده است.

شاخص بارز این فنون را می توان تحلیل پوششی داده ها نام برد که توانمندی هایی بدین شرح دارد:

تحلیل پوششی داده ها، روش برنامه ریزی ریاضی برای ارزیابی عملکرد واحدهای تصمیم گیرنده است. در این رویکرد هر واحد تصمیم گیرنده با بهترین واحد هم سنخ خود مقایسه و مورد ارزیابی قرار می گیرد. نکته اساسی در تحلیل پوششی داده ها، یافتن بهترین سازمان مجازی برای مقایسه واحد های سازمان واقعی با آن است. اگر واحد تصمیم گیرنده مجازی نسبت به واحد تصمیم گیرنده اصلی خروجی بیشتری با ورودی یکسان و یا خروجی یکسان با ورودی کم تری داشته باشد، این واحد تصمیم گیرنده کارا خواهد بود؛ در غیر این صورت ناکارا معرفی می شود. در تحلیل پوشش داده ها معمولاً چندین واحد تصمیم گیرنده وجود دارد و هر کدام از آن ها مجموعه ای از منابع ورودی (داده ها) را با فرایند پردازش به مجموعه ای از خروجی ها

(ستانده ها) تبدیل می کنند. هدف این تکنیک، سنجش کارایی بخش بنیادی دستیابی به نتیجه برای تصمیم گیرنده است.

جدول شماره (۳) فنون کمی سنجش اثر بخشی و کارایی عملکردها و راهکارها

فنون	ویژگیها
تحلیل پوششی داده ها	قابلیت افزایش ارزیابی عملکردهای واحد تصمیم گیرنده و مجری بر اساس ورودی ها و خروجی ها، با نگرش نظام مند به سازمان ها در چارچوب معیارهای کارایی؛
پویایی های سامانه	قابلیت سنجش وضعیت درک و شناخت انواع مشخصی از مسایل پیچیده در یک سامانه. توانمندی بالای برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد در سطح خود و کلان سازمان ها با افق های بلند مدت و کوتاه مدت، با لحاظ کردن مؤلفه های بسیار متنوع تاثیر گذار؛
امکان تجربه اساس نظریه وصف ارزیابی راهکارها	بهره گیری از مفروضات و مدل های متنوع نظریه صف برای ارزیابی اقتصادی، ارایه راهکارها و طرح ها براساس هدف ها و ارائه طرح های برتر؛
مسیریابی بهینه	قابلیت طرح ریزی بالا برای طرح های توسعه ای در چارچوب توالی عملیات و چارچوب زمانی و منابع؛
ترادف و زمان بندی	قابلیت بالا برای تعیین توالی انجام کارها در چارچوب های زمانی و اولویت های مطرح و شناسایی ترادف برای اجرای عملیات با کوتاه کردن وقفه ها و دیر کردها؛
نظریه بازی ها	قابلیت بالای تعیین منافع و زیان های انتخاب استراتژی ها و تعیین ترکیب بهینه استراتژی های مختلف در آرایش عملیات با سازمان های همتا و همیار؛
فن تحلیل سلسله مراتبی (AHP)	قابلیت قضاوت برای تعیین اولویت بندی استراتژی ها، هدف ها، مؤلفه ها و راهکارها؛
دیگر فنون نظیر (MCDM) (TOPSIS)	قابلیت بهره گیری از داده های کمی و اولویتهای ترتیبی، برای تعیین راهکارها یا استراتژی های برتر، با تدوین آرایشی از منابع و راهکارها؛
کاربرد توزیع نرمال برای تصمیم گیری	قابلیت ارائه ارزیابی های اقتصادی بر اساس منابع، مخارج، فرصت ها و اقتضانات برای راه کارها و طرح ها؛

منبع: [ار. ک. به: ۱۴ و ۱۵ و ۱۶]

□ نتیجه گیری

جنبه ای که شاید در سند چشم انداز مهم ترین بخش در فرآیند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک باشد، داشتن اطلاعات و تحلیل آن ها از عملکرد نهادهای مسؤول است. هدف این فعالیت ها شناخت روند و گرایش ها در نحوه پیشرفت عملکرد سازمان ها در دستیابی به اهداف سند چشم انداز است.

برای دستیابی به عملکرد موفق نهادهای مسؤول هر چند استراتژیست ها وقت بسیاری صرف تدوین و اجرای استراتژی می نمایند، اما بخش مهم تر، ارزیابی استراتژی ها به صورتی منظم و با روش هایی خردمندانه و یا آگاهانه از آنها است. اگرچه مدیریت استراتژیک نمی تواند موفقیت نهادهای مسؤول را تضمین کند، لیکن این امکان وجود دارد تا به شیوه ای اثر بخش تصمیمات بلند مدت اتخاذ شده، سپس مورد ارزیابی قرار گیرند. هدف این مقاله ارائه الگوها و روش ها و فنون ارزیابی سند چشم انداز بود. به هر حال، نباید گذاشت ضعف نظارت، ارزیابی و مدیریت پیگیری بر عملکرد نهاد های مسؤول سند چشم انداز عارض شود. تولید نرم افزار و سخت افزار نظارت و ارزیابی استراتژیک برای افزایش کارایی و اثربخشی چشم اندازها و استراتژی های توسعه ملی ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

□ منابع و مأخذ:

- 1-David, F. R., (2001), Strategic Management; Concepts and Cases, Network: Prentice Hall.
- 2-Thompson, A.A and Strickland, A.J, (2001), Strategic Management, Alabama, Mc Graw-Hill Co., Inc.
- 3-Hill, M.A., and et al, (2003), Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Southwestern Publishing Co. U. S. A.
- 4-Hopf, R. H., and et al, (2004), Guide to a Balanced Score Card Performance Management Methodology, New York, Mc Craw Hill Co., Inc.
- 5-Wells, D.L, (2006), Strategic Management Handbook for Senior Leaders, Virginia; Dept. of the Navy, Total Quality Leadership Office
- 6-Mintzberg, H, and et al, (1998), Strategy Safari, New York, The Free Press Porter, M.E, (1996), "What is Strategy?", HBR, Nov-Dec.
- 7- حمیدی زاده، محمد رضا، (۱۳۸۴)، برنامه ریزی استراتژیک، تهران، سمت، چاپ سوم.
- 8-Hill, C.W, and Jones, G.R, (1998), Strategic Management: An Integrated Approach, New York: Houghton, Mifflin Co.
- 9-Walters, B.A., and Tang, Zaiyong, (2006), IT- Enabled Strategic Management, Singapore: IDEA Group Publishing.
- 10- دیوید، فرد، آر، (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 11- بیلور، پاتریک ج. و هکارال، (۱۳۷۶)، راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کاظمی، تهران، نشر آروین.
- 12-E.R.M., (2001), Framework for Strategic Planning and Implementation, UK: Electronic Records Management, Public Record Office.
- 13- زنوزی، سید جعفر (۱۳۸۵)، کارت امتیازات متوازن: سنجش متوازن، تهران: نشر آزاد.
- 14- حمیدی زاده، محمد رضا، (۱۳۷۹)، بویانیهای سیستم، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- 15- فرنچ و همکاران، (۱۳۷۶)، متون تحقیق عملیات، ترجمه حمید ابریشمی و محمد رضا حمیدی زاده، تهران: دانشگاه تهران.
- 16- مومنی، منصور، (۱۳۸۵)، مباحث نوین تحقیق در عملیات، تهران، دانشگاه تهران.



پښتونستان د علومو او مطالعاتو فرانسې
پرتال جامع علوم انسانی