

به نام یزدان پاک

عنوان :

مدیریت عملکرد استراتژیک

استاد : جناب آقای دکتر فرزین فرحبد
ارائه دهنده : الیاس عسکری لاسکی

سنجش عملکرد و پیشرفت برنامه استراتژیک

مقدمه :

بدون یک برنامه استراتژیک دقیق، هیچ گونه تناسبی بین تلاش های صرف شده و اهداف تحقق یافته وجود نخواهد داشت. سنجش استراتژیک، بخش جدایی ناپذیر مدیریت استراتژیک است. قبل از کامل شدن برنامه استراتژیک، باید معیارهای اندازه گیری استراتژیک شناسایی و تدوین گردد.

ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با مدیریت کیفیت

- در مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک با تلاش های مدیریت کیفیت ادغام می شود.
- تاکید بر رضایت مشتری، مشارکت کارکنان و کار گروهی، استفاده از سنجش عملکرد و تمرکز بر نتایج، جمع آوری و تفسیر اطلاعات، حمایت بر مبنای حقیقت، تخصیص اثربخش و کارآمد منابع و تاکید بر بهبود مستمر (نه تاکید بر تغییر یک باره) از ویژگی های مشترک مدیریت کیفیت و مدیریت استراتژیک است.

نقش اهداف سازمانی در تشریح جایگاه سازمان ها

تعیین مسیر حرکت سازمان ها بر عهده اهداف سازمانی است. اهداف برنامه ها و زیربرنامه ها نیز به بررسی مسیر استراتژیک می پردازند. اهداف، مسیری روشن را برای سازمان، برنامه ها و زیر برنامه ها مشخص می سازند ولی استراتژی خاصی را نشان نمی دهند. مقاصد کوتاه مدت و برنامه های عملیاتی این نقش را بر عهده دارند. اهداف به بررسی شکاف موجود میان سطوح رایه خدمات فعلی و خدمات مورد نظر می پردازد.

- بنابراین نمی توان موارد زیر را به عنوان هدف نام برد:
- تداوم رایه خدمات به مشتریان (چالش آفرین نیست)
- پردازش پرونده های ثبت نام (مبهم، متناسب با برنامه عملیاتی و مقاصد است)
- ثبت سه هزار سابقه تا سال 1999

لازم به تذکر است اهداف در مقایسه با رسالت، اختصاصی تر هستند و آن قدر کلی و عمومی هستند که منجر به تقویت خلاقیت و نوآوری می شوند.

چرا عملکرد اندازه گیری می شود؟

عملکرد، اندازه گیری می شود زیرا:

- در برابر نتایج ایجاد پاسخ گویی می کند.
- امکان شناسایی اقدامات بهبود دهنده کیفیت و کاهش هزینه را بوجود می آورد.
- هر آنچه ارزیابی میشود تحقق می یابد.

انتخاب شاخص های سنجش عملکرد

یکی از مهمترین نکات فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، انتخاب شاخص های سنجش عملکرد برای ارزیابی پیشرفت و موفقیت برنامه هاست.

قبل از آن، لازم است با انواع شاخص های سنجش عملکرد آشنا شویم.

انواع شاخص های سنجش عملکرد

شاخص های سنجش عملکرد به 5 دسته تقسیم می شود:

- ورودی (Input)،
- خروجی (Output)،
- نتیجه (Outcom)،
- کارایی،
- کیفیت

هردسته از این شاخص ها به منظور پاسخ گویی به سوال متفاوتی طراحی شده است و اغلب به صورت ترکیبی مورد استفاده قرار می گیرد تا نتایج عملکرد سازمان، برنامه و زیر برنامه را تجزیه تحلیل نماید.

کارکرد مدیریت عملکرد استراتژیک

اگر مدیریت استراتژیک در سازمانها را به مثابه یک سیستم بنگریم، شاید اولین رکنی که باید در این سیستم بلوغ پیدا کند سیستم مدیریت عملکرد است، زیرا همواره آن چیزی را می توان مدیریت نمود که قابل اندازه گیری باشد.

مدیریت عملکرد استراتژیک به سازمانها کمک می کند تا به طور هوشمندانه چگونه تحقق استراتژی خود را مورد پایش قرار دهند و انحرافات و مغایرتها را شناسایی کرده و علل انحرافات را ریشه یابی نمایند و نهایتاً برنامه های بهبودی جهت پیشینه سازی تحقق استراتژی ها پی ریزی نمایند.

نقش معماری عملکرد مطلوب

معماری عملکرد مطلوب مرجعی است که تشریح می کند که عملکرد مطلوب چیست و در واقع ابعاد عملکرد مطلوب از منظر سازمان را مشخص می نماید. وجود چنین مرجع تعریف کننده ای به مثابه وجود سنگ محک در سازمان می باشد.

لذا مهم ترین اصل در نظام مدیریت عملکرد استراتژیک ایجاد معماری عملکرد مطلوب برای هر بخش است به گونه ای که بر روی این معماری اتفاق و اجماع وجود داشته باشد. این نقطه، دقیقاً آن نقطه ای است که استراتژی با عملکرد پیوند می خورد. زیرا استخوان بندی معماری عملکرد مطلوب از استراتژی و برنامه های جاری سازی سازمان نشأت می گیرد.

سطح بلوغ سازمان و سیاست مدیریت عملکرد

برای ایجاد نظام مدیریت استراتژیک به معنای واقعی آن در سازمانها لازم است تا میزان بلوغ سازمان از جنبه های مختلف توسعه یابد. یکی از این جنبه ها میزان بلوغ سازمان در نگرش سیستمی و توانایی ایجاد چرخه برنامه ریزی تا بهبود می باشد که تابع سه مولفه در بخش های مختلف سازمان می باشد.

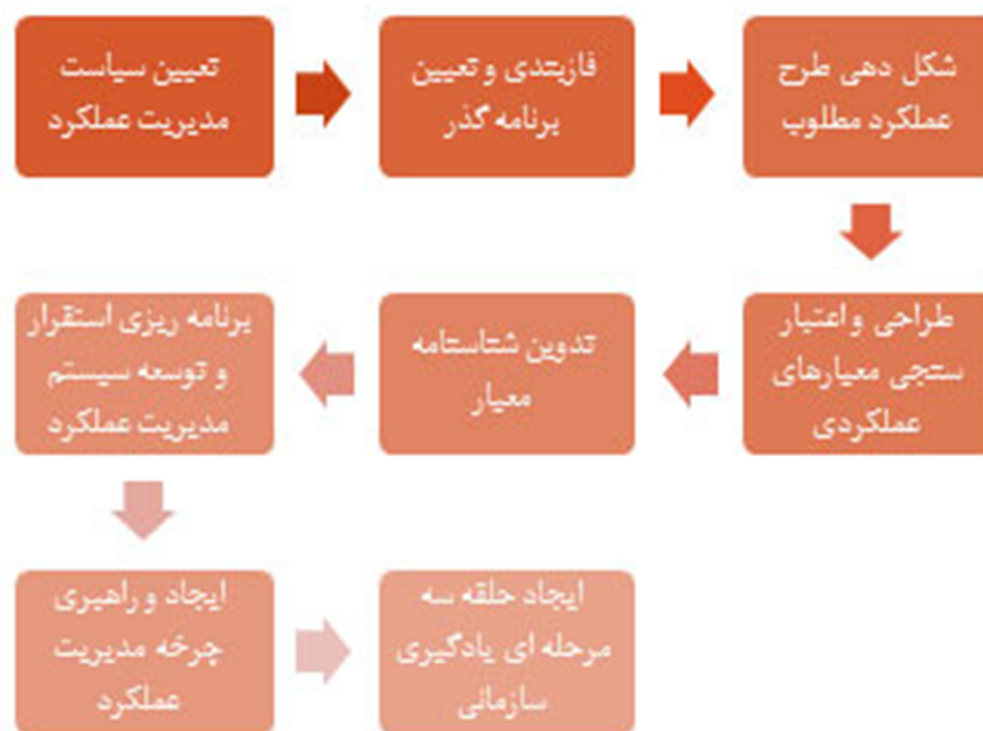
- مولفه اول درجه پاسخگویی سازمان در قبال عملکرد است که بیانگر این واقعیت است که در سازمان هر فرد یا واحد سازمانی تا چه میزان نسبت نتایجی که رغم می زند متعهد بوده و مسئولیت آنرا احساس می نماید.

- مولفه دوم درجه برنامه محوری است که نشان دهنده این است که تا چه میزان در سازمان اعتقاد به وجود برنامه به عنوان پیوند دهنده و اتصال دهنده فعالیت ها و اقدامات وجود دارد و تا چه میزان افراد نسبت به بی برنامهگی حساس هستند.

■ مولفه سوم درجه استراتژی محوری است که معین می کند که تا چه حد در سازمان وجود تصمیمات استراتژیک در سطح کلان سازمان اهمیت دارد و بخش های سازمان تا چه حد نسبت به همسویی و هم جهت بودن برنامه های خود با جهت کلان سازمان اهمیت می دهند.

■ لذا بر اساس میزان بلوغ سازمان در نگرش سیستمی و توانایی ایجاد چرخه برنامه ریزی تا بهبود است که سازمان باید شکل و چگونگی سیستم مدیریت عملکرد خود را پی ریزی نماید.

فرآیند ایجاد نظام مدیریت عملکرد



از طریق سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک سازمان ها قادر خواهند بود که به طور هوشمندانه چگونگی تحقق استراتژی ها و برنامه های خود را پایش نموده و از صحت تحقق نتایج استراتژیک مراقبت نمایند.

مدیریت استراتژیک چیست؟

مجموعه تصمیم ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می کند.

مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد.

مراحل مدیریت استراتژیک چیست؟

فرآیند مدیریت استراتژیک در بر گیرنده سه مرحله می شود:

- تدوین استراتژی ها
- اجرای استراتژی ها
- ارزیابی استراتژی ها

مقصود از تدوین استراتژی، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت.

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آید.

بدان سبب باید استراتژیهای را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می شود، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود.

مزایای مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند.

این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد

ویژگی های مدیریت استراتژیک چیست؟

- ۱- **قبل از هر چیز مدیریت استراتژیک یک وظیفه مدیریتی عالی (بلند پایه) است:** مدیریت استراتژیک چون بطور کامل مربوط به متوجه آینده سازمان بوده و سعی در مشخص کردن راستا و جهت برای آن دارد، بدان جهت وظیفه اصلی مدیران بلند پایه است.
- ۲- **معطوف به آینده بوده و به هدفهای بلند مدت سازمان مربوط است:** به این می اندیشد که در افق زمانی مشخص شده سازمان چه خواهد شد و برای گرفتن این نتایج چه کارهایی را باید انجام داد.
- ۳- **مدیریت استراتژیک سازمان را بصورت یک سیستم باز می نگرد:** سازمانها با محیطی که در آن قرار دارند در داخل هم بستگی و تعامل می باشند. در محیط هر تغییری صورت می گیرد سازمان نیز از آن تاثیر خواهد پذیرفت. بدین سبب مدیریت استراتژیک محیط را از نزدیک تعقیب می کند.
- ۴- **مدیریت استراتژیک مدیران رده پایین را راهنمایی می کند:** به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک اهداف، تصمیم و فعالیتهایی را که مشخص می کند در داخل سازمان تا پایین ترین سطوح برای هر کس نقطه شروع حرکت را تعیین می کند

تأثیر مدیریت استراتژیک بر عملکرد

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان هایی که به مدیریت استراتژیک می پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان هاست. دست یابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرایندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. برای اثربخش و مؤثر بودن، همیشه لازم نیست که مدیریت در قالب فرایندی رسمی به اجرا درآید. شرکت های کوچک، در عمل، ممکن است به شکل غیر رسمی و به طور نامرتب برنامه ریزی کنند. مدیر عامل و گروهی از مدیران ارشد ممکن است به طور اتفاقی دور هم جمع شوند تا به حل مسائل استراتژیک بپردازند و قدم های بعدی را برنامه ریزی کنند.

نحوه تکامل مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک طی چهار مرحله تکامل می یابد :

مرحله ۱: برنامه ریزی مالی اساسی: با هدف اهمال کنترل عملیاتی بهتر از طریق تلاش برای تأمین بودجه ها.

مرحله ۲: برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی : با هدف برنامه ریزی مؤثرتر به منظور کمک به رشد سازمان از طریق تلاش برای پیش بینی آینده فراتر از سال بعد.

مرحله ۳: برنامه ریزی با تأکید بر محیط خارجی سازمان (برنامه ریزی استراتژیک : با هدف تأمین خواسته ها، نیازها و سلايق بازارها و موفقیت در رقابت از طریق تلاش برای جا انداختن و اعمال تفکر استراتژیک.

مرحله ۴: مدیریت استراتژیک: با هدف کسب مزیت رقابتی و آینده ای موفق از طریق مدیریت تمام منابع

منابع

طبیعی سید جمال الدین . برنامه ریزی استراتژیک و سنجش
عملکرد، تهران. ترجمه:

ملکی محمد رضا؛ یزد . دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی

<http://tablighcity.com>

<http://vista.ir>

با تشکر از حوصله شما