

# ارزیابی عملکرد



## سازمان دلخواه مدیران

✚ منعطف برای ارائه واکنش سریع به شرایط محیطی

✚ چابک و جمع و جور برای ارائه خدمات مطلوب

✚ خلاق برای ارائه خدمات با فن آوری برتر

✚ متعهد برای ارائه بهترین کیفیت به مشتریان متوقع



## تفاوت جوامع موفق و ناموفق؟

### قدمت و سابقه

مثال: مصر بیش از ۳۰۰۰ سال تاریخ مکتوب دارد و فقیر است!  
اما کشورهای نوظهوری مانند کانادا، نیوزیلند، استرالیا که ۱۵۰ سال پیش وضعیت قابل توجهی نداشتند اکنون کشورهایی توسعه یافته و ثروتمند هستند.

### منابع و استحصال ثروت‌های طبیعی

ژاپن کشوری با سرزمین محدود دارد با ۸۰ درصد کوه‌هایی که مناسب کشاورزی و دامداری نیست اما با اقتصادی قدرتمند. این کشور مانند یک کارخانه پهناور و شناوری می‌باشد که مواد خام را از همه جهان وارد کرده و به صورت محصولات پیشرفته صادر می‌کند.

سوئیس، کشوری که اصلاً کاکائو در آن به عمل نمی‌آید اما بهترین شکلات‌های جهان را تولید و صادر می‌کند. در سرزمین کوچک و سرد سوئیس که تنها در چهار ماه سال می‌توان کشاورزی و دامداری انجام داد، بهترین لبنیات (پنیر) دنیا نیز تولید می‌شود.

سوئیس کشوری است که به امنیت، نظم و سخت‌کوشی مشهور است و به همین خاطر به گاوصندوق دنیا مشهور شده‌است (بانک‌های سوئیس).



علت موفق و ناموفق بودن کشورها، صرفاً در نظام **ارزیابی عملکرد** آنها نیز خلاصه نمی شود؟

چرا که ارزیابی عملکرد یک موضوع جدیدی نیست همه کشورهایی که عنوان شد هر کدام به نحوی برخوردار از سیستم ارزیابی عملکرد بوده اند اما نتیجه مشابهی نداشته است!



## تجربه جوامع موفق نشان می دهد:

- تعیین اهداف استراتژیک عملکرد،
- سنجش عملکرد،
- جمع آوری و آنالیز داده های عملکرد و
- بکارگیری این داده ها در جهت بهبود عملکرد سازمان / کشور

### با رویکردی سیستماتیک

این را می توان **مدیریت عملکرد** در سطح خرد و کلان دانست.



# ارزیابی عملکرد



## عملکرد چیست؟

- مروری بر فرهنگ‌های لغات نشان دهنده تنوع معانی واژه عملکرد است. به نظر می‌رسد منطقی است که ابتدا برگزیده ای از تمام این معانی ضمنی ارائه شود و از تجميع آنها بتوان يك تعريف قابل استفاده برای عملکرد ارائه داد:

- عملکرد، نتیجه يك عمل است (ارزش قابل اندازه‌گیری ایجاد می‌شود).  
عملکرد، مقایسه نتایج با چند الگو یا مرجع انتخاب شده یا تحمیل شده داخلی یا خارجی است.  
عملکرد، نتایج مقایسه با انتظارات است.  
عملکرد، نیل به دستاوردها توسط فرد، تیم، سازمان یا فرآیند است.



## اندازه گیری عملکرد



اندازه گیری عملکرد فرآیند کمی سازی اثر بخشی و کارایی فعالیت های گذشته می باشد.

## ارزیابی عملکرد

- ارزیابی عملکرد فرایندی است که به **سنجش** و **اندازه‌گیری**، **ارزش‌گذاری** و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد.

- ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق **مقایسه** وضع موجود با وضع مطلوب براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد.

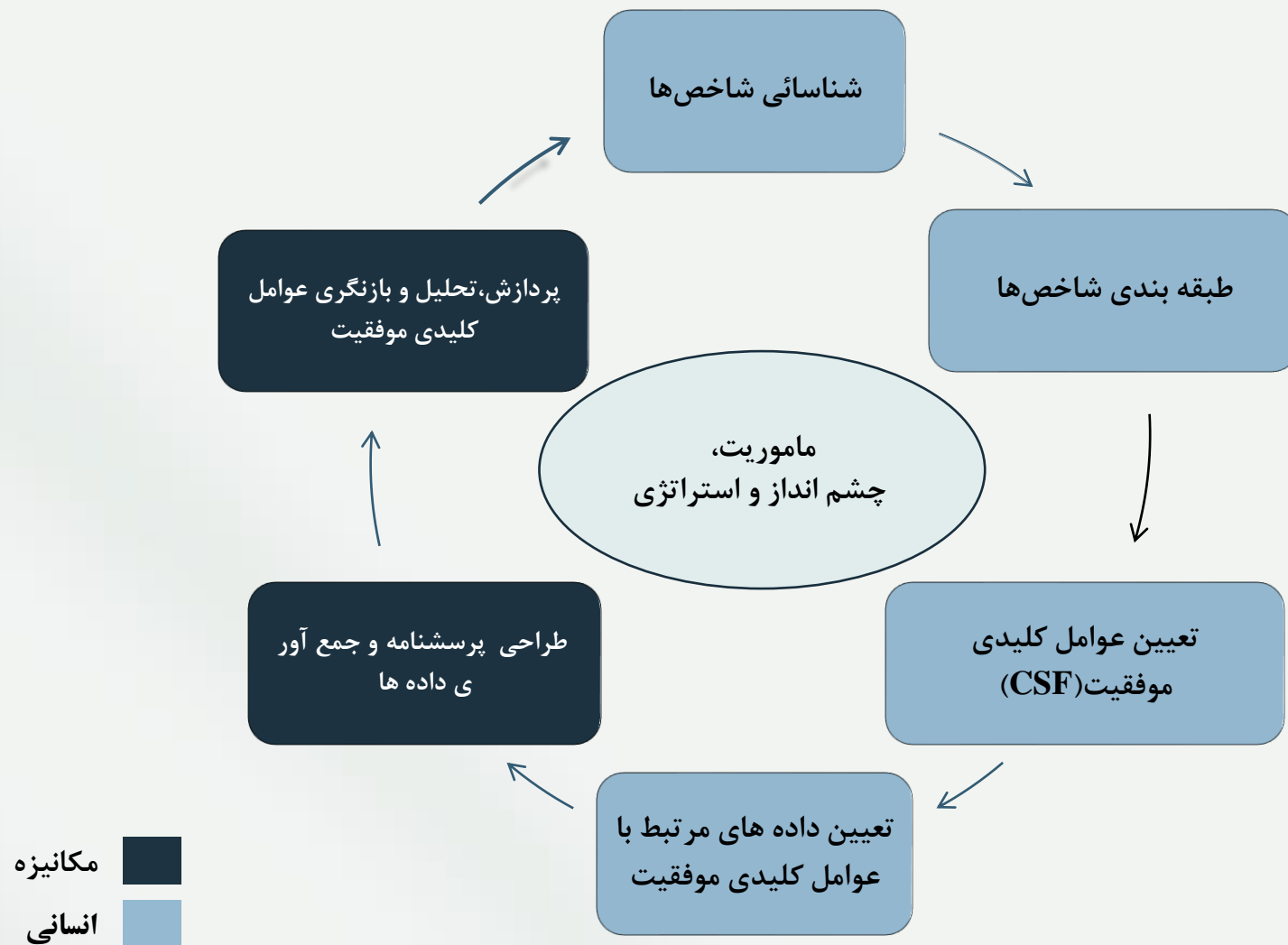
# چرا اندازه گیری عملکرد؟

- ۱- بررسی میزان تحقق اهداف و استراتژی ها
- ۲- بررسی موثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی
- ۳- کنترل فعالیت ها
- ۴- انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم گیری
- ۵- دقیق بودن استنباط های مورد نظر در سازمان بر اساس شواهد آماری

# چرا اندازه گیری عملکرد؟

- ۶- مقایسه درونی وضعیت سازمان با دوره های گذشته
- ۷- بازده عملکرد مدیران و دست اندرکاران
- ۸- تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت ها و ضعف های عملکرد
- ۹- زمینه سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان
- ۱۰- آگاهی یافتن مدیران از اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی
- ۱۱- زمینه سازی برای تخصیص و کنترل بودجه

# چرخه (فرایند) اندازه گیری عملکرد سازمان

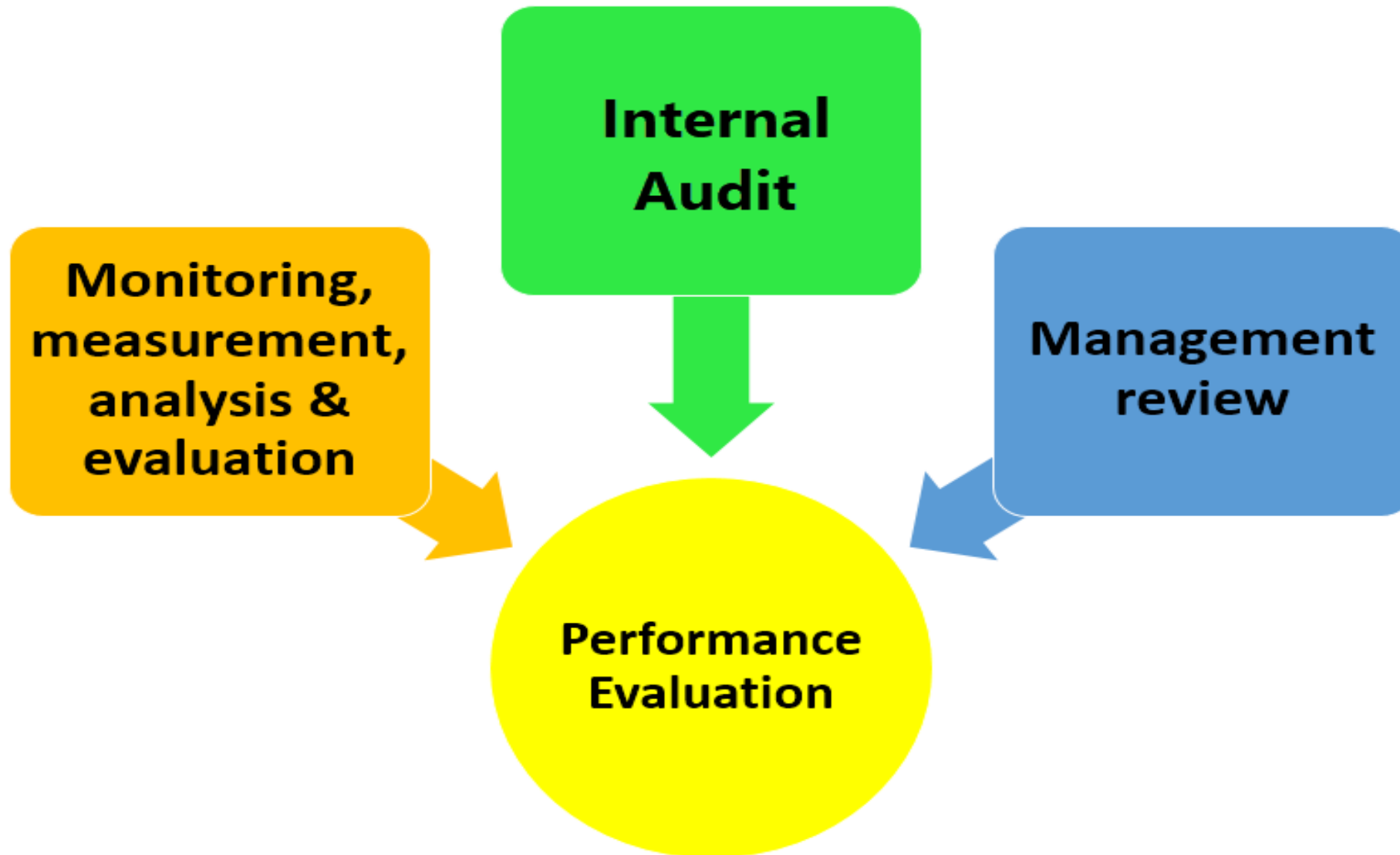




# چالش‌های پیش رو در نظام‌های ارزیابی عملکرد

- تعداد زیاد شاخص‌ها
- شاخص‌های نامرتبط با اهداف سازمانی
- وجود شاخص‌های مبهم
- عدم همسویی سیستم‌های پاداش و شاخص‌های عملکرد

# ارزیابی عملکرد در سیستم مدیریت کیفیت ISO9001:2015



## بند ۹ استاندارد:

سازمان می بایست موارد زیر را تعیین نماید:

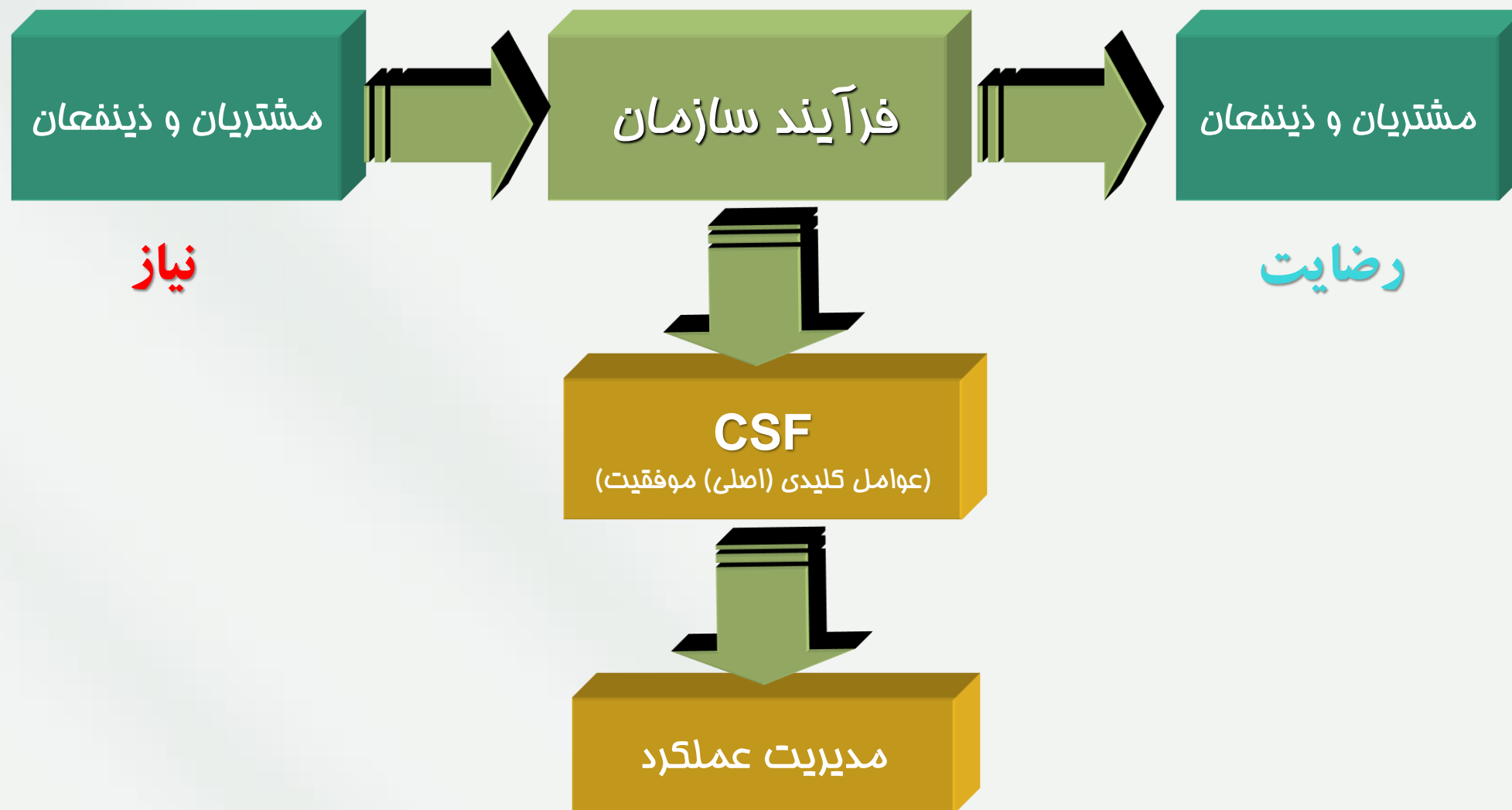
- چه چیزی نیاز به پایش و اندازه گیری دارد؟
- روش های پایش، اندازه گیری، آنالیز و ارزیابی مورد نیاز جهت تضمین نتایج صحیح
- پایش و اندازه گیری چه زمانی می بایست انجام شود.
- نتایج پایش و اندازه گیری چه زمانی می بایست آنالیز ارزیابی شود.
- ارزیابی و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت



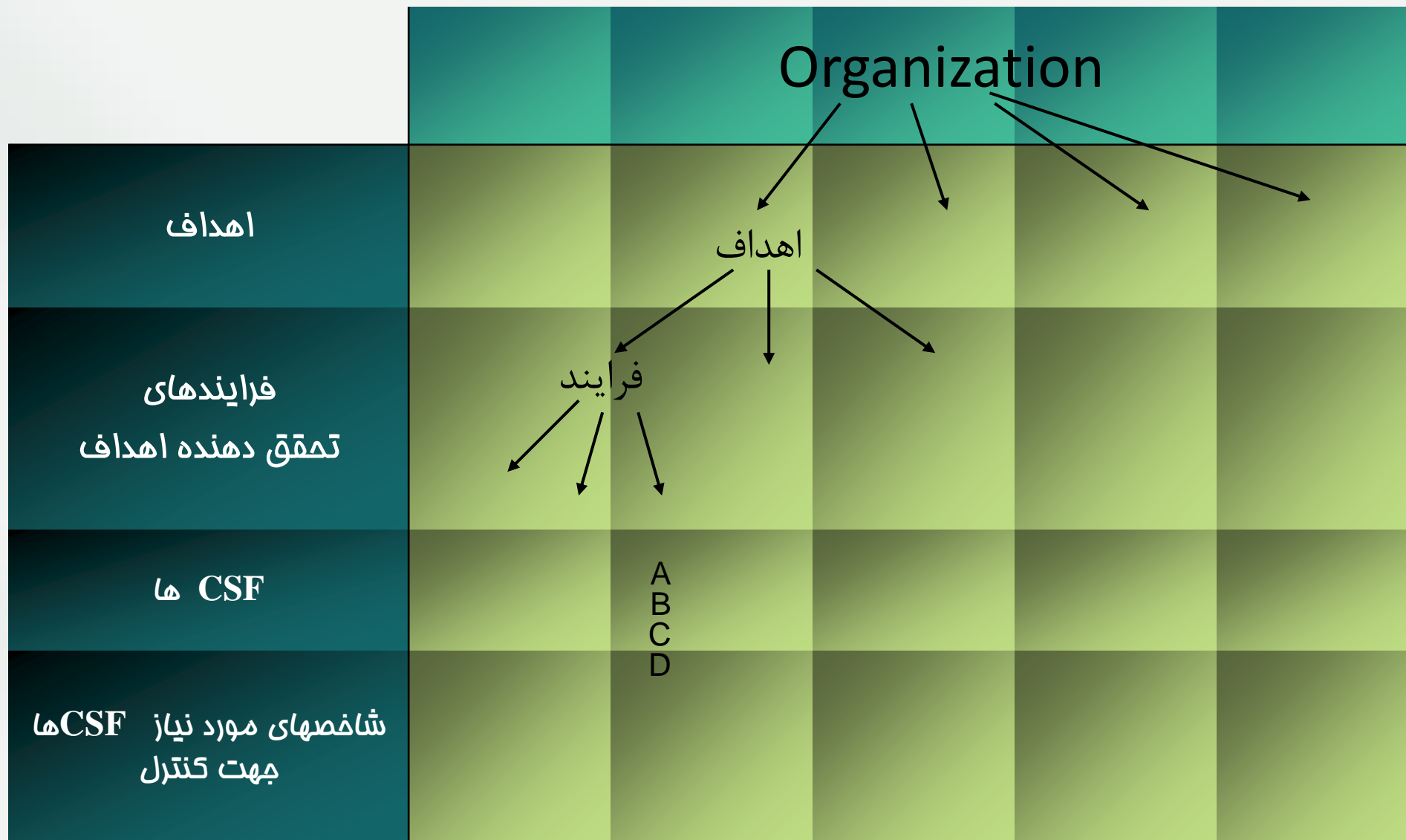
سیستم مدیریت عملکرد به دنبال ایجاد  
شرایطی برای اطمینان از دستیابی سازمان  
به موفقیت است.



# ارتباط بین سازمان و ارزیابی عملکرد



# ارتباط بین سازمان، اهداف، فرآیندها و CSF ها





# کارگاه

تدوین اهداف، فرآیندها، CSF ها و شاخص ها

# نکات مورد توجه در طراحی و جاری سازی نظام ارزیابی عملکرد

- ۱- انتخاب شاخص‌های عملکرد توسط کاربران شاخص‌ها
- ۲- عدم استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی عریض و طویل (پیچیده)
- ۳- توسعه شاخص‌های عملکرد توسط داده‌هایی که بر اساس رویه‌های فرایندی تهیه شده‌اند.

## نکات مورد توجه در طراحی و جاری سازی نظام ارزیابی عملکرد

۴- بازخورد اطلاعات به پائین ترین سطوح اجرایی

۵- شناسائی شرایط خاصی از سازمان که می تواند به موفقیت سیستم اندازه گیری کمک نماید (مانند

ایجاد واحدهای مسئول که در چارچوب پروژه ها و قراردادهای داخلی عمل می نمایند)

## نکات مورد توجه در طراحی و جاری سازی نظام ارزیابی عملکرد

۶- تدوین رسالت، استراتژی ها و اهدافی شفاف.

۷- درگیر نمودن استفاده کنندگان کلیدی در فرآیند توسعه و طراحی نظام ارزیابی عملکرد.

۸- طراحی ساختار عملیاتی نظام اندازه گیری و تحلیل عملکرد به عنوان پیش زمینه اندازه گیری به

صورتی عقلایی.

## نکات مورد توجه در طراحی و جاری سازی نظام ارزیابی عملکرد

۹- در نظر گرفتن استفاده کنندگان سیستم اندازه گیری و نیازهای ایشان در تمامی طول فرآیند.

۱۰- طراحی سیستم اندازه گیری به صورتی که برای هر یک از بهره برداران، جزئیات کافی برای ایجاد تصویری روشن ارائه کند.





# نکات مورد توجه در طراحی و جاری سازی نظام ارزیابی عملکرد

- ۱۱- بازنگری و اصلاح سیستم اندازه گیری به طور ادواری
- ۱۲- جلب موافقت کلیه افراد ذیربط با اندازه گیری عملکرد .
- ۱۳- سبک مدیریت حاکم بر سازمان را بشناسید.

## نکات مورد توجه در طراحی و جاری سازی نظام ارزیابی عملکرد

۱۴- نوع و سطح تکنولوژی های مورد استفاده در سازمان را مد نظر قرار دهید.

۱۵- دوره زمانی چرخه فرآیند اندازه گیری در سازمان را مشخص نمایید.

۱۶- سطح شایستگی (آگاهی و دانش) بهره‌برداران سیستم را شناسایی و سیستم اندازه گیری را با

توجه به آنها استقرار نمایید.



# بحث گروهی:

انتظارات از نظام ارزیابی عملکرد چیست؟



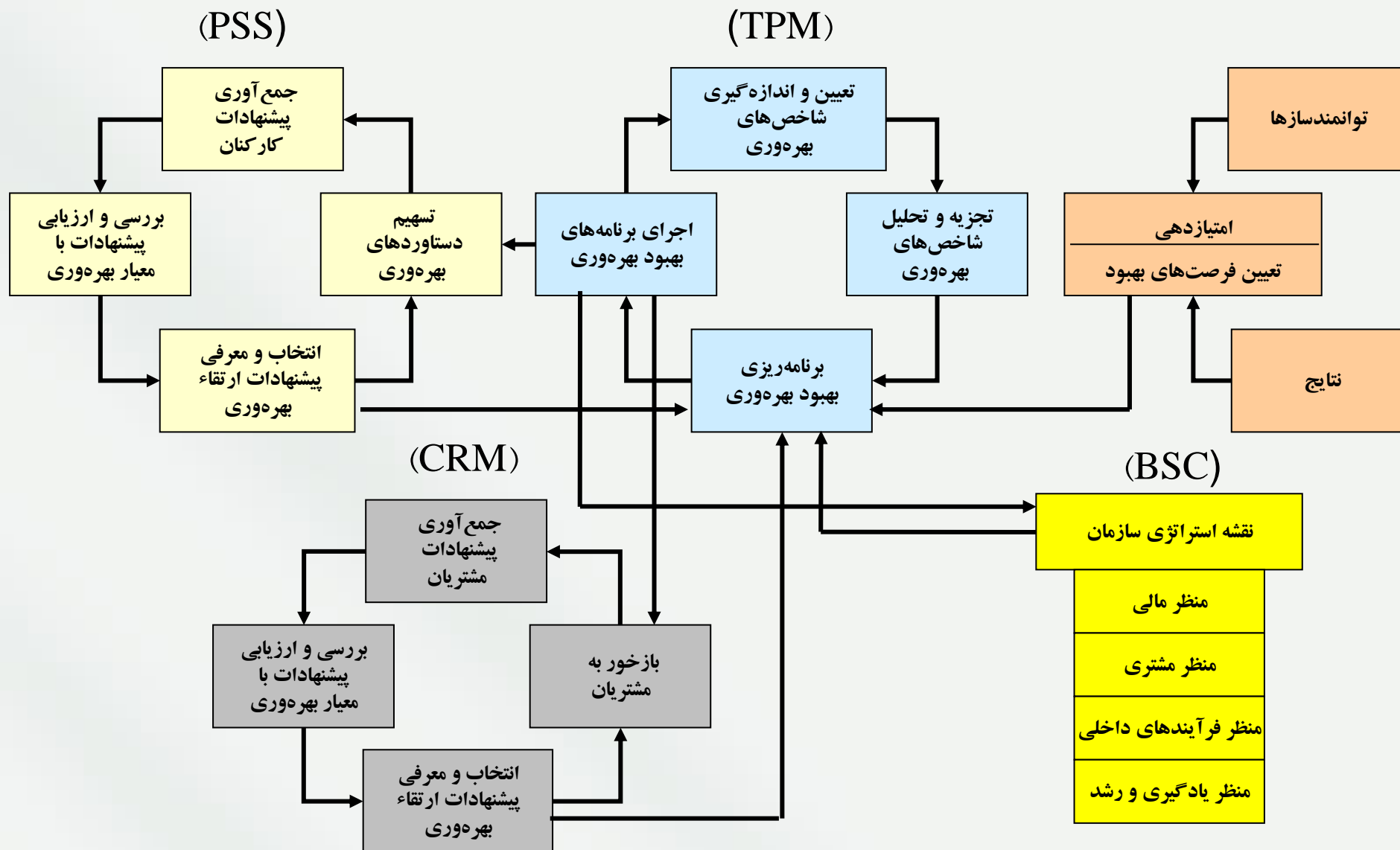
# مدلهایی از ارزیابی عملکرد

• مدل EFQM

• مدل مالکوم بالدريج

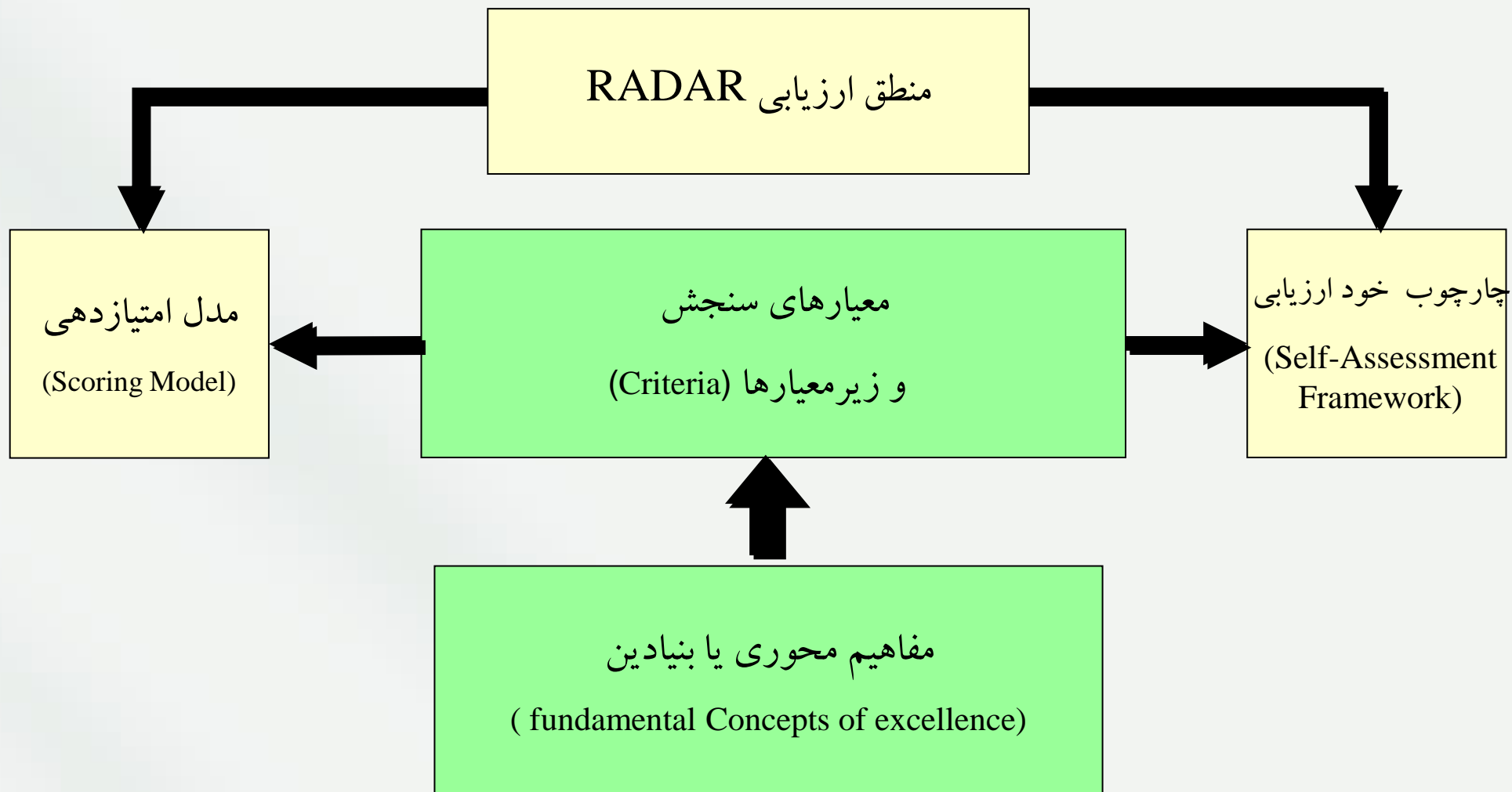
• مدل BSC

# نمونه‌ای از ارتباط و یکپارچگی سیستم‌های مدیریت

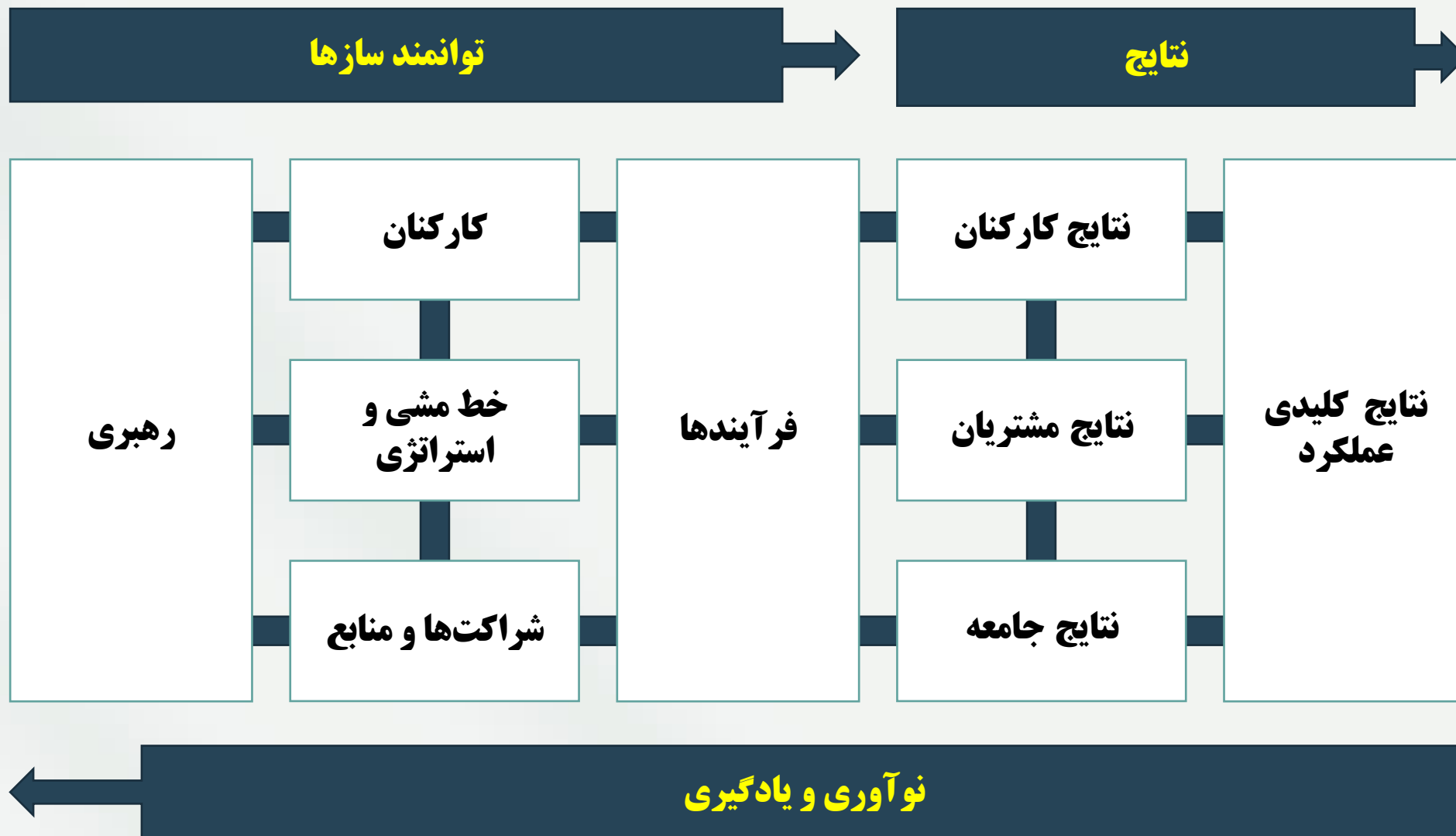


مدل‌های تعالی (EFQM)

# کلیات مدل EFQM



# مدل شماتیک EFQM-1988



# مدل شماتیک EFQM-2020







# معیارها - جهت گیری

## معیار ۱: مقصود، چشم انداز و استراتژی

یک سازمان برجسته مقاصد الهام بخش، چشم اندازی که آرزویش است و استراتژیک را ارائه می نماید.

۱-۱- تعیین مقاصد و چشم انداز

۱-۲- شناسایی و درک نیازهای ذی نفعان

۱-۳- درک اکوسیستم، قابلیت ها و چالش های اساسی

۱-۴- توسعه استراتژی

۱-۵- طراحی و استقرار چارچوب حاکمیتی و عملکرد سیستم مدیریت



# معیارها - جهت گیری

## معیار ۲: فرهنگ سازمانی و رهبری

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای خاص از ارزش‌ها و قاعده‌هایی است که توسط کارکنان سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود که به مرور زمان، بر نحوه رفتار آن‌ها با یکدیگر و با سهامداران کلیدی خارج از سازمان تأثیر می‌گذارد.

رهبری سازمان جهت‌گیری‌هایی از بالا به فرد یا تیم ارائه می‌نماید

۱-۲- هدایت فرهنگ و ارزش‌ها در سازمان

۲-۲- ایجاد شرایط برای تحقق نمودن تغییر

۳-۲- توانمند سازی خلاقیت و نوآوری

۴-۲- متحد شدن و مشارکت در مقاصد ، چشم‌انداز و استراتژی‌ها



# معیارها - اجرا

## معیار ۳: مشارکت ذی‌نفعان

۳-۱- مشتری : ایجاد روابط پایدار

۳-۲- کارکنان: جذب، مشارکت، توسعه و حفظ

۳-۳- کسب و کار و حکمرانی ذی‌نفعان - امن و حمایت از پشتیبانی مداوم

۳-۴- جامعه : توسعه همکاری‌ها، تندرستی و موفقیت

۴-۵- شرکا و تأمین‌کنندگان: ایجاد ارتباطات و اطمینان از پشتیبانی برای ایجاد ارزش پایدار



# معیارها - اجرا

## معیار ۴: خلق ارزش پایدار

سازمان برجسته می‌داند که ایجاد ارزش **پایدار** برای موفقیت پایدار و توانایی مالی بسیار مهم است.

سطوح عملکرد موردنیاز را برای موفقیت امروز هدایت می‌کند و در زمان یکسان پیشرفت و تحول را برای موفقیت در آینده به همراه دارد.

۱-۴- طراحی ارزش و چگونگی ایجاد آن

۲-۴- ارتباط و پیشنهاد فروش ارزش

۳-۴- تحویل ارزش

۴-۴- تعریف و استقرار تجارب کلی

## معیار ۵: محرک عملکرد و تحول

حال و آینده یک سازمان باید بتواند دو نیاز مهم محرک عملکرد و تحول را هم‌زمان برآورده نماید تا موفق بماند.

۱-۵- هدایت عملکرد و اداره نمودن ریسک

۲-۵- تغییر برای آینده سازمان

۳-۵- هدایت نوآوری و به کارگیری فناوری

۴-۵- قدرت نفوذ داده، اطلاعات و دانش

۵-۵- اداره نمودن سرمایه و منابع



# معیارها - نتایج

## معیار ۶: برداشت‌های ذی‌نفعان

این معیار، برداشت‌هایی از نتایج مبتنی بر بازخورد از ذی‌نفعان کلیدی درباره تجارب شخصی در برخورد با سازمان است. مثال‌هایی از نتایج برداشت‌های ذی‌نفعان البته به این موضوعات محدود نیست.

- نتایج برداشت‌های مشتریان
- نتایج برداشت‌های کارکنان
- نتایج برداشت‌های کسب‌وکار و حاکمیت سازمانی
- نتایج برداشت‌های ذی‌نفعان
- نتایج برداشت‌های جامعه
- نتایج برداشت‌های شرکا و تأمین‌کنندگان



# معیارها - نتایج

## معیار ۷: نتایج استراتژیک و عملکرد عملیاتی

این معیار، نتایج مرتبط با عملکرد سازمان از نظر توانایی تحقق مقاصد، ارائه استراتژی و ایجاد ارزش پایدار و تناسب آن با آینده است.

مثال‌هایی از شاخص‌های استراتژیک و بهبود عملکرد البته محدود به این‌ها نیست:

دستیابی به تحقق مقاصد و ایجاد ارزش پایدار

- عملکرد مالی
- تحقق انتظارات ذی‌نفعان
- دستیابی به اهداف استراتژیک
- دستیابی به عملکرد
- دستیابی به تحول
- اقدام پیش‌گویانه برای آینده



# معیارها - نتایج

## معیار ۷: نتایج استراتژیک و عملکرد عملیاتی

این معیار، نتایج مرتبط با عملکرد سازمان از نظر توانایی تحقق مقاصد، ارائه استراتژی و ایجاد ارزش پایدار و تناسب آن با آینده است.

مثال‌هایی از شاخص‌های استراتژیک و بهبود عملکرد البته محدود به این‌ها نیست :

دستیابی به تحقق مقاصد و ایجاد ارزش پایدار

- عملکرد مالی
- تحقق انتظارات ذی‌نفعان
- دستیابی به اهداف استراتژیک
- دستیابی به عملکرد
- دستیابی به تحول
- اقدام پیش‌گویانه برای آینده



# امتیازات در معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM 2020

معیار ۱: مقصود، چشم انداز و استراتژی - ۱۰۰ امتیاز

معیار ۲: فرهنگ سازمانی و رهبری - ۱۰۰ امتیاز

معیار ۳: مشارکت ذی نفعان - ۱۰۰ امتیاز

معیار ۴: خلق ارزش پایدار - ۲۰۰ امتیاز

معیار ۵: محرک عملکرد و تحول - ۱۰۰ امتیاز

معیار ۶: برداشت های ذی نفعان - ۲۰۰ امتیاز

معیار ۷: نتایج استراتژیک و عملکرد عملیاتی - ۲۰۰ امتیاز





# عناصر منطق رادار : RADAR

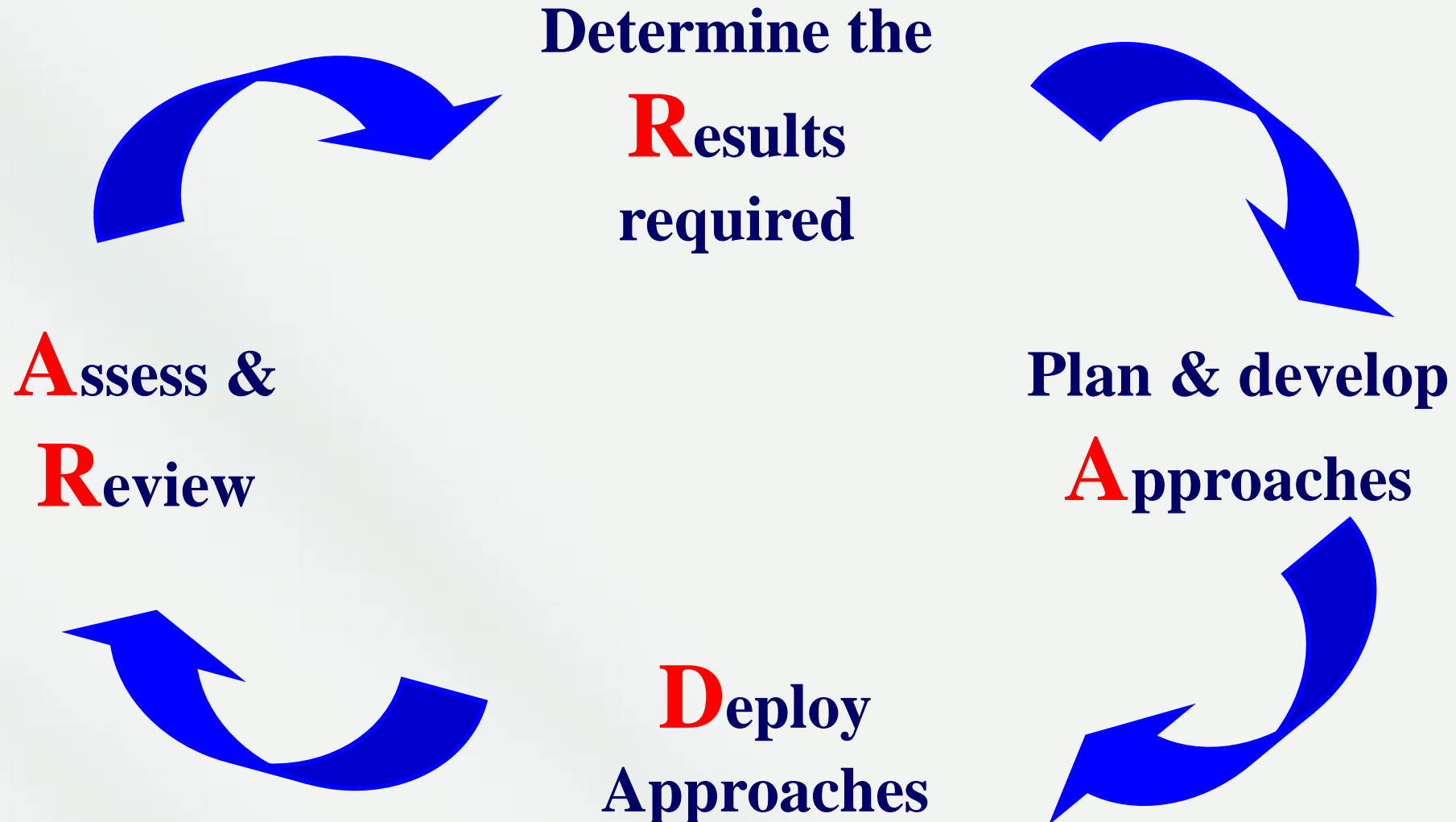
نتایج Results : **R**

رویکرد Approach : **A**

جاری سازی Deployment : **D**

ارزیابی و اصلاح Assessment & Refinement : **A & R**

# منطق رادار RADAR



## منطق رادار : RADAR

در واقع منطق RADAR رادار در مدل EFQM بیان می کند که سازمان نیاز دارد:

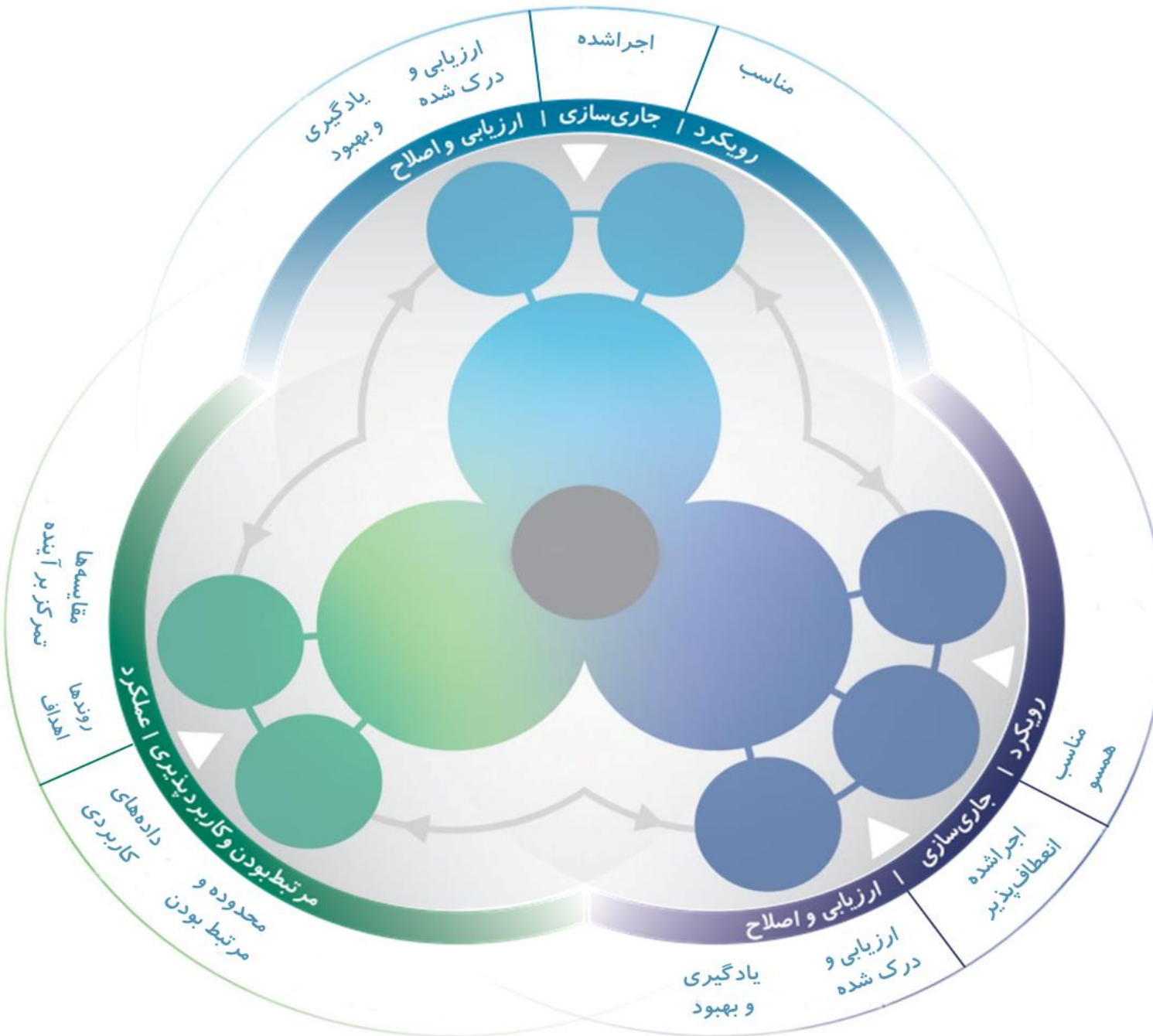
به عنوان عنوان بخشی از استراتژی خود نتایجی را که می خواهند به آن دست یابند را تعیین نماید.

برای دستیابی به نتایج مورد نظر در حال و آینده، مجموعه ای از رویکردهای مناسب را برنامه ریزی و ایجاد نماید.

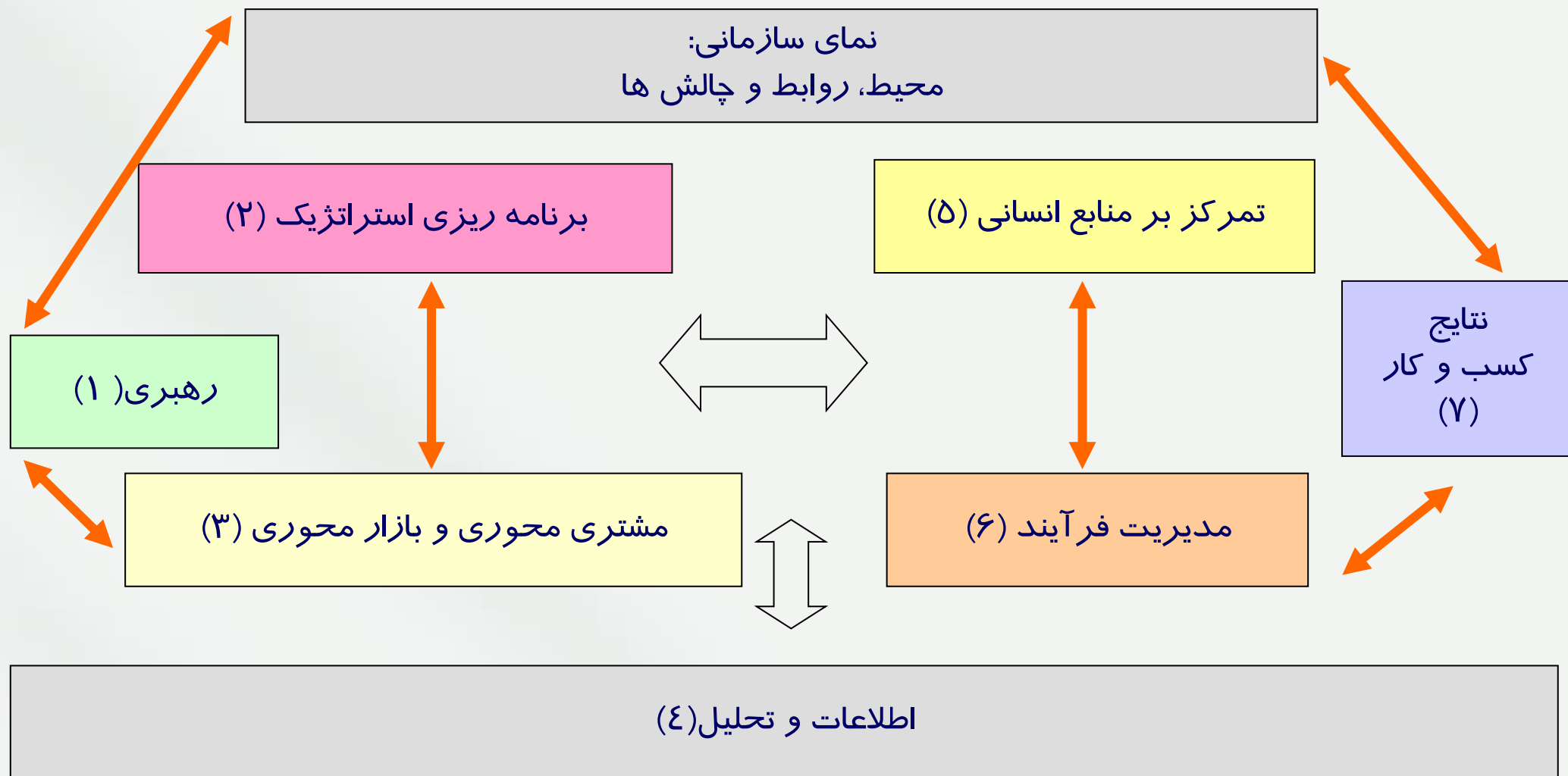
برای اطمینان از اجرای رویکردها، آنها را به روش نظام مندی جاری نماید .

رویکردهای جاری شده را براساس پایش و تحلیل نتایج حاصله و فعالیتهای یادگیری مستمر، ارزیابی و اصلاح نماید .

# منطق رادار : RADAR

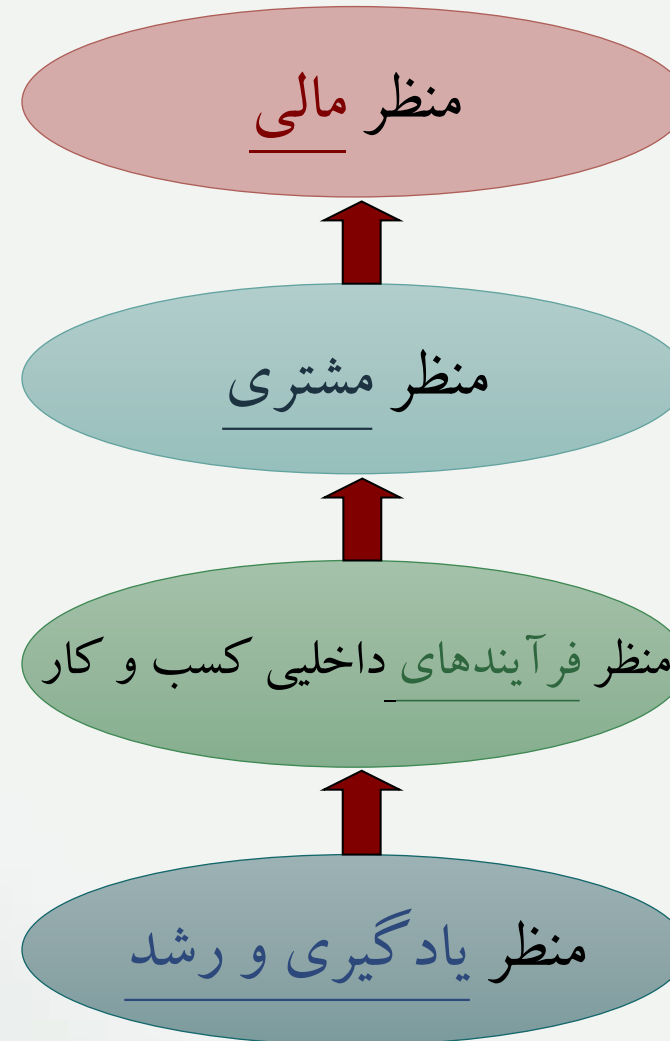


# مدل مالکوم بالدريج





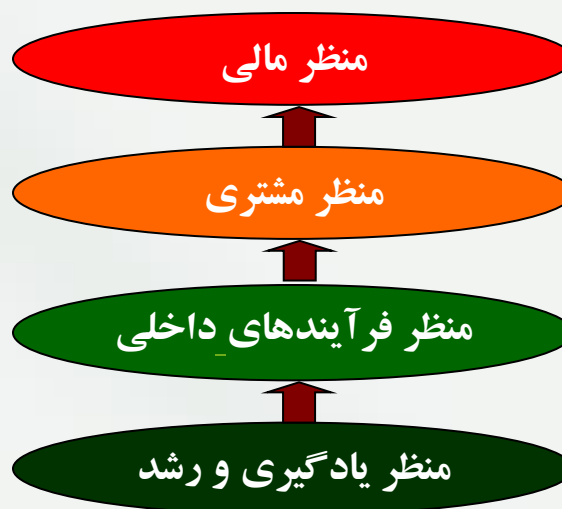
# کارت امتیازی متوازن ( BSC-1992 ) چیست؟



## ایده اولیه کارت امتیازی متوازن

به منظور رفع نارسائی سیستم‌های سنجش عملکرد مبتنی بر شاخص‌های **صرفاً مالی**، رابرت کاپلان و دیوید نورتون در سال ۱۹۹۲ ایده کارت امتیازی متوازن را معرفی نمودند.

آنها در تحقیقات خود دریافتند که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به شاخص‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از چهار منظر مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند:





## نارسائی سیستم‌های سنجش عملکرد مالی

در اواخر دهه ۱۹۸۰ مقالات متعددی در نشریات مدیریتی اروپا و امریکا در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌ها منتشر می‌شد.

در سال ۱۹۸۷ تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران امریکا نشان داد که ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ مدیر اجرایی شرکت‌های امریکائی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خود ناراضی هستند، چراکه از نظر آنها سیستم ارزیابی عملکرد عمدتاً متکی بر شاخص‌های مالی می‌باشد.



## نارسایی سیستم‌های سنجش عملکرد مالی (ادامه)

شاخص‌های مالی نشان دهنده **رویدادهای تاریخی** و **گذشته** اند.

ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت اختصاص می‌دهد.

صورت‌های مالی معمولاً قادر به انعکاس اثرات ناشی از همکاری‌های بین واحدهای و فرایندهای مختلف نیستند.

در اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت‌های ارزش آفرین سازمان‌ها فقط متکی بر دارایی‌های مشهود آنها **نیست**.

## کارت امتیازی متوازن

آنها معتقد بودند که چهار منظر فوق دیدگاهی متوازن در هر سازمان بوجود می‌آورد و با ایجاد شاخص‌هایی تحت هر یک از این چهار منظر، می‌توان اطمینان یافت که هیچ حوزه کاری مهمی نادیده نخواهد ماند.

**نکته:** کارت امتیازی متوازن فقط یک چارچوب است و اطلاعاتی در خصوص این که شاخص‌های اختصاصی هر سازمان چه باید باشند، به ما ارائه نمی‌دهد. تصمیم در این مورد بر عهده افراد داخل سازمان است و مجموعه شاخص‌ها برای هر سازمان متفاوت خواهد بود.



نتایج



## Financial

افزایش در آمد، افزایش سود و بهبود نتایج مالی

منظر مالی

## Customer

ایجاد ارزش برای مشتریان با ارائه محصولات و خدمات مورد نظر  
با قیمت مناسب

منظر مشتری

## Internal Processes

بهبود در فرایندهای عملیاتی به منظور  
ارتقاء کیفیت و ایجاد تمایز در محصولات و خدمات

منظر فرایندهای داخلی

## Learning and Growth

ایجاد فضای مناسب برای نوآوری و خلاقیت

منظر رشد و یادگیری

توانمند سازها





## منظر مالی

منظر مالی می گوید، چگونه باید خود را به سهامداران عرضه کنیم تا آنها ما را از نظر مالی موفق ارزیابی کرده و سازمان را جذاب برای سرمایه گذاری بدانند:

### شاخص‌های متداول منظر مالی

- گسترش منابع جدید تامین مالی
- ارزش افزوده اقتصادی
- کاهش هزینه‌ها

## منظر مشتری

این منظر به ما می گوید، چه ارزش هایی را باید برای مشتریان خود ایجاد کنیم تا انتظارات آنها را برآورده کرده و آنها نیازهای آتی خود را نیز از ما تامین کنند.

(رضایت-اعتماد-شف) ← وفاداری

### شاخص های متداول منظر مشتری

- رضایت مشتری
- نرخ پاسخگویی اثربخش به شکایات مشتریان



## منظر فرآیندهای داخلی

این منظر به این نکته اشاره دارد که برای تحقق ارزش‌های مدنظر (مشتریان-اهداف مالی) به کدامیک از فرایندها باید توجه کنیم.

### شاخص‌های متداول منظر فرآیندهای داخلی

- افزایش ظرفیت زیرساخت‌ها
- درصد دوباره کاری
- زمان ارائه خدمات

## منظر یادگیری و رشد

منظر یادگیری و رشد قابلیت‌ها و زیرساخت‌هایی را شناسائی می‌کند که سازمان برای رشد و بهبود در درازمدت باید آنها ایجاد کند.

### شاخص‌های متداول منظر یادگیری و رشد

- نرخ جابجایی شغلی
- نرخ ترک کارکنان
- سرانه هزینه آموزش و توسعه شایستگی
- نرخ غیبت کارکنان
- بهره‌وری کارکنان
- نرخ رضایت کارکنان





## نقشه استراتژی بانک جهانی

استراتژی: تامین بیشترین ارزش در خدمات جاری و آتی جهت حمایت از اهداف هزاره توسعه بانک جهانی

ماموریت: کاهش فقر و بهبود استانداردهای زندگی در کشورهای در حال توسعه جهان

منظر مالی

چشم انداز: سازمانی فعال در زمینه پاسخگویی به  
نیازهای مشتریان از طریق ارائه خدمات ارزشمند و  
راه حل های خلاقانه

خدمات مقرون به صرفه

مدیریت ارتباطات

منظر مشتری

خدماتی جهت برآورده سازی  
استانداردهاتجربیات مثبت و مفید  
بخش خدمات عمومیراه حل ها و توصیه های  
تخصصی

منظر فرآیندهای داخلی

سرآمدی عملیاتی

تامین خدماتی کارا و مقرون  
به صرفه

مدیریت ارتباط با مشتری

هماهنگی و ارتباطات داخلی

نوآوری در ارائه خدمات

ایجاد و بکارگیری ابزار های  
خود خدمت

منظر یادگیری و رشد

زیر ساخت

مشارکت با پیمانکاران

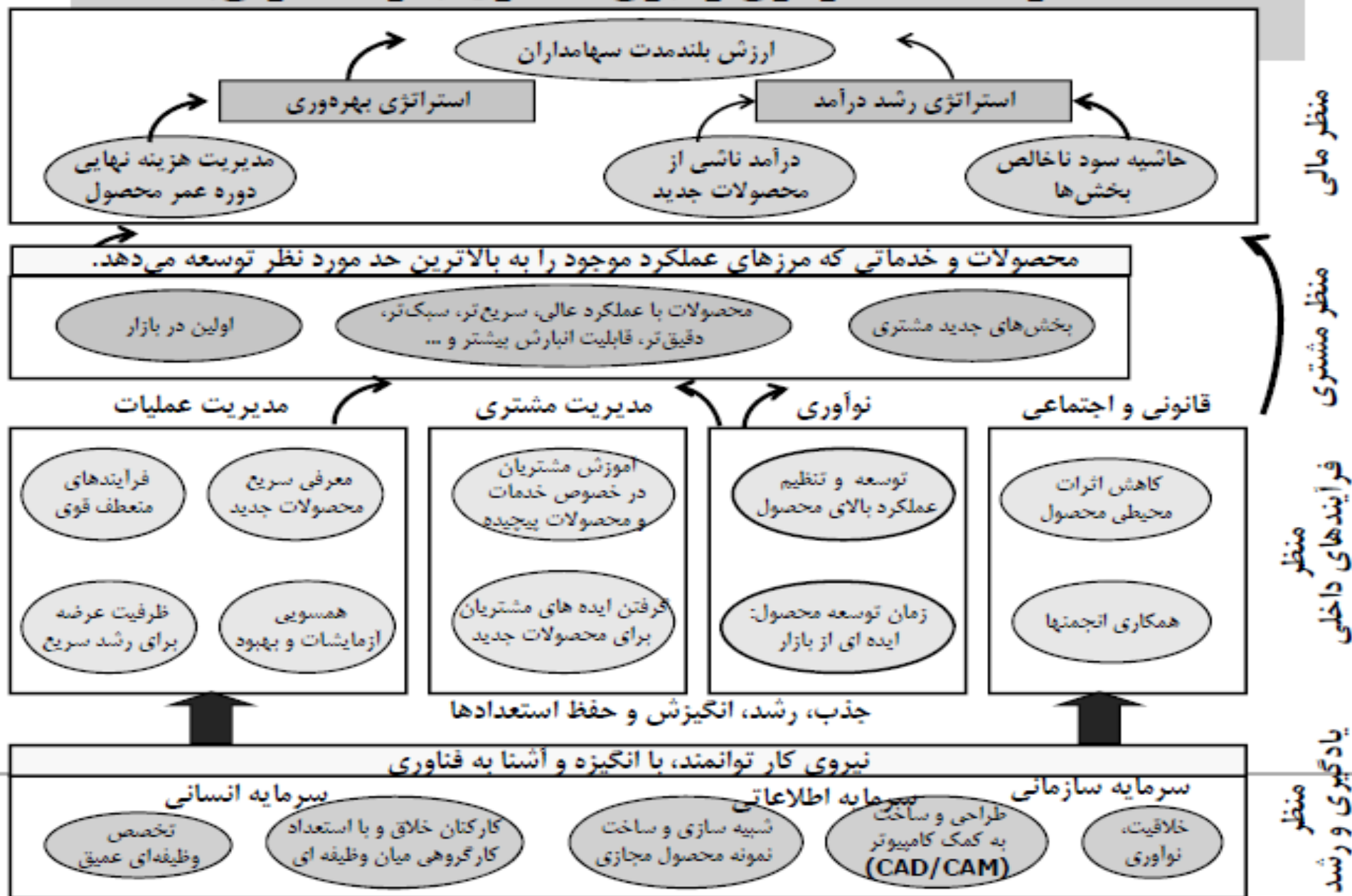
کارکنان

نیروی کار، پاسخگو، متعهد  
و ماهر

فرهنگ

ارائه خدمات متعالی که به طور  
مستمر بهبود می یابند.

# نمونه نقشه استراتژی رهبری محصول (شرکت سونی)



# نقشه استراتژیک شرکت پتروشیمی امیرکبیر در افق ۱۴۰۰



منظر  
مالی

منظر  
مشتری

منظر  
فرایندهای  
داخلی

منظر رشد  
و یادگیری

رشد

سود آوری پایدار  
رشد درآمد عملیاتی

پیشینه کردن  
بازده حقوق  
صاحبان سهام

بهره وری

افزایش کارایی داری ها  
بهبود ساختار هزینه ها

کیفیت پایدار

تحويل به موقع

قیمت رقابتی

خدمات پس از فروش

تولید مسئولانه

مشتری مداری

نوآوری عملیاتی

تعالی عملیاتی

توسعه ارتباط و افزایش مسئولیت پذیری نسبت  
به ذینفعان  
پایبندی به الزامات زیست محیطی  
مدیریت بهینه منابع انرژی  
افزایش سطح ایمن محیط کار و سلامت کارکنان

توسعه روابط با مشتری  
تولید منطبق با نیاز بازار  
توسعه فعالیت های بازاریابی  
توسعه بازار

توسعه و تنوع سپد محصولات  
توسعه و تقویت برند  
کاهش شکاف تکنولوژی  
مدیریت پروژه های توسعه ای

تولید با کیفیت و کم هزینه محصول  
تولید پایدار و ایمن  
مدیریت ریسک  
مدیریت عرضه و تحويل محصول  
تامین پایدار خوراک  
مدیریت بهینه تامین کالا و مواد

سرمایه انسانی



توسعه شایستگی کارکنان کلیدی  
توسعه دانش و مهارت کارکنان  
بهبود رضایت کارکنان

سرمایه اطلاعاتی



یکپارچه سازی و چابک سازی فرآیندها  
(ERP)  
مدیریت امنیت داده ها و فرآیندها

سرمایه سازمانی



بهبود فرهنگ سازمانی  
تقویت مکانیزم های حاکمیت سازمانی  
ترویج و تقویت خلاقیت و نوآوری



# بررسی منتقدانه:

تدوین نقشه استراتژی براساس منظرهای BSC



# بررسی تطبیقی

## نقاط قوت

ایجاد زبان مشترک و چارچوبی مفهومی برای مدیریت بهبود مداوم

توجه به توسعه مهارت‌های مدیریتی نیروی انسانی

ارتباط مستحکم میان معیارها

ارزیابی سازمان به روشی منسجم و منطقی در کلیه سطوح

توجه به مشارکت و مسئولیت‌پذیری پرسنل در فعالیتهای بهبود

کمک به طراحی و تدوین معیارهای مناسب برای انگیزش نیروی انسانی

# EFQM

## نقاط قوت

امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان

ایجاد زمینه‌ای برای مقایسه تطبیقی فرآیندهای شرکت با سایرین

دارا بودن اصول و معیارهای مشخص و تعریف شده مشتری مداری

کمی کردن ارزیابی بودن معیارها

توجه به تمامی ذینفعان سازمان

توجه به شواهد عینی و مبتنی بر واقعیت بودن

امکان‌پذیری و عملیاتی بودن





# EFQM

## نقاط ضعف

صرف زمان زیاد جهت پیاده سازی

عدم قابلیت تجزیه و تحلیل عمیق اطلاعات

توجه به عملکرد جاری سازمان به جای عملکرد آتی

ناتوانی در اولویت بندی فعالیت های بهبود

امکان وجود برداشت های مختلف در سازمان های مختلف

اولویت دادن بیشتر به فرایندهای جاری سازمان و توجه کمتر به بروندها و نتایج کلی (راهبردی) سازمان



# BSC

## نقاط قوت

یادگیری مستمر از عملکرد سازمان برای ارزیابی و بازنگری نظام مند اهداف

ایجاد اختیار برای سازمان در جهت انتخاب وجوه موثر در کارت‌های امتیازی موردنظر

برقراری ارتباط بین ارزیابی‌های عملکرد و اهداف عملیاتی در سطوح موردنظر

ترجمه استراتژی به واژه‌های قابل اندازه‌گیری، دقیق و عملیاتی

برقراری ارتباط شفاف بین استراتژی واحدهای تجاری/عملیاتی و همکاری برای ایجاد پایداری استراتژیک

تعریف چارچوبی برای برقراری اولویت‌بندی‌های استراتژیک

ارائه ابزاری برای تیم‌ها و افراد به منظور چگونگی مشارکت آنها در اجرای موفق استراتژی



# BSC

نقاط قوت
امکان اولویت بندی پروژه های بهبود
شفاف سازی استراتژی ها
برقراری ارتباط بین استراتژی ها و عملیات
برقراری ارتباط بین اهداف از طریق نقشه استراتژی
ایجاد امکانی برای مشارکت سهامداران در تدوین خط مشی ها
تصویر سازی نسبتاً متوازن
توجه به آینده
ابزاری (موثر) برای پیاده سازی استراتژی



# BSC

## نقاط ضعف

نیاز به استراتژی و چشم انداز در سازمان جهت پیاده سازی

ناتوانی در مقایسه تطبیقی فرآیندهای سازمان با سایرین

فقدان اصول و معیارهای مشخص و تعریف شده

عدم توجه به رقبا به عنوان گروهی از ذینفعان

ابزاری کنترلی و نظارتی بدون توجه به بهبود

ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی بدون در نظر گرفتن سطوح عملیاتی



با تشکر از توجه شما!



info@caspian.team



caspian.team



www.caspian.team

راه‌های ارتباطی با ما