طهشششه یلسهش

درس:مدیریت استراتژیک پیشرفته

ارزیابی عملکرد استراتژیها و برنامه های اجرایی

گرد آورنده : سبک روح

مقدمه

- برای ارزیابی استراتژی و عملکرد تحقق آنها باید چارچوبی تهیه کرد که با استفاده از آن تامین هدفهای سالانه
- و بلند مدت تسهیل گردد. اگر ارزیابی به شیوه ای اثربخش انجام شود ، سازمان می تواند از نقاط قوت داخلی
- و از فرصت های خارجی بهره برداری نموده، تهدیدات را شناسایی کرده ودر برابر آنها از خود دفاع نماید و پیش از
- انکه نقاط ضعف داخلی زیان بار شوند ، از نیروهای انها بکاهد .در یک سازمان موفق ، برنامه ریزان ، وقت زیادی
- صرف تدوین و اجرای راهبردها و برنامه ها می نمایند و بعد به صورتی منظم و با روش های خردمندانه و اگاهانه
- آنها را ارزیابی می کنند .
- ارزیابی راهبردها و برنامه های اجرایی ، به مدیران سازمان این امکان را میدهد که آینده خود را بر اساس اهداف
- و شاخص های پیش بینی شده و کنترل و میزان حرکت در مسیر اصلاح یا انحراف را تشخیص و به موقع چاره جویی
- نمایند و برای بهبود سازمان مسیرو آینده را مستمرا تعیین کنند.
- اگر چه مدیریت استراتژیک ،نمی تواند موفقیت سازمان را تضمین کند ولی برای مدیران سازمان این امکان را به وجود
- می آورد که به شیوهای اثر بخش ، تصمیم های بلند مدت را اتخاذ نماید و این تصمیم ها را با کار ارایی راندمان بالا
- به اجرا در آورند و برای حصول اطمینان از موفقیت ، هر گاه انحرافی مشاهده شد اقدامات اصلاحی به عمل آورند.
- در این راستا شبکه های رایانه ای و سیستم های اطلاعاتی ،این امکان را به وجود می آورند که فعالیت های

- مدیریت استراتژیک هماهنگ شده و به سازمان این اطمینان را بدهند که تصمیمات بر مبنای اطلاعات خوب اتخاذ
- شوند ، استفاده همزمان از تجزیه و تحلیل های علمی و قضاوت های شهودی ، کلید موفقیت فرایند ارزیابی
- استراتژی و مدیریت موفقیت آمیز است –در مدیریت استراتژیک "
- ، برنامه ریزی و استمرار آن از برنامه مکتوب(فقط برای یک بار) بسیار مهم تر است به این معنی که مدیر ،
- به صورت پیوسته و دائم در حال برنامه ریزی است یعنی فرایند برنامه ریزی متوقف نخواهد شد اگر مدیر به
- صورت دائم برنامه ریزی نکند یعنی عمل ، برنامه ریزی ، اندازه گیری عملکردها ، و تجدید نظر در فرایند آن به
- صورت دائم انجام ندهد ، برنامه می تواند درست در همان روزی که کامل میگردد منسوخ شود .
- یاد آور میگردد کلیه موسسات ، سازمان ها و شرکت های خصوصی و دولتی ملزم به پاسخگویی به مشتریان
- و ارباب رجوه ودر مجموع ذینفان خود هستند که سنجش موفقیت آنها در تامین خواسته ها و اهداف ذینفان
- از طریق ارزیابی عملکرد حاصل می گردد .
- ارزیابی عملکرد به عنوان مجموعه ای از اقدامات است که براساس آن می توان ، میزان کار آیی و اثر بخشی
- چگونگی فعالیت ها و وظایف را مورد قضاوت قرار داد .

تعاریف ارزیابی عملکرد

- ارزیابی عملکرد ،فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری ، ارزش گزاری و قضاوت درباره عملکرد در دوره ای معین می پردازد

در این رابطه تعاریف زیادی وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می شود:

- ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی :
- معمولا مترادف اثر بخشی فعالیت هاست . منظور از اثر بخشی ، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها ، با ویژگی کارا بودن فعالیتها و عملیات است

- ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع :

در قالب شاخص های کار آیی بیان می شود اگر در ساده ترین تعریف ، نسبت داده به ستاده را کارآیی بدانیم نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد .

دیدگاه های موثر در ارزیابی عملکرد :

دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد

دیدگاه نو

آموزش ، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده ، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن ،ارایه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان ، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن شناسایی نفاط ضعف و قوت وتعالی سازمان است خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک ها و روش های مدرن توسعه پیدا می کند حوزه تحت پوشش اندازه گیری عملکرد می تواند سطح کلان یک سازمان ، یک واحد یک فرایند و کارکنان باشد

دیدگاه سنتی

قضاوت و یاد آوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد این دید گاه صرفا معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته

ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد :

- بهبود مستمر عملکرد سازمانها ، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیان برنامه
- رشدو توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود .دولت ها و سازمان ها و موسسات ،تلاش فراوانی را در
- این مورد اعمال می کنند . بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی
- چالشهای پیش رو ی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرا سباست های تدوین شده و شناسایی مواردی
- که به بهبود جدی نیاز دارند ، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیدی وارزیابی امکان پذیر نیست
- لرد کلوین فیزیک دان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری می گوید : ((هر گاه توانستیم آنچه در باره آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان کنیم ، می توانیم ادعا کنیم در باره موضوع مورد بحث ، چیزهایی می دانیم در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید))
- علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را نتوانیم اندازه گیری کنیم ، نمی توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود
- عملکرد ، موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی می باشد و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمانب بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی باشد .

انواع ارزیابی عملکرد :

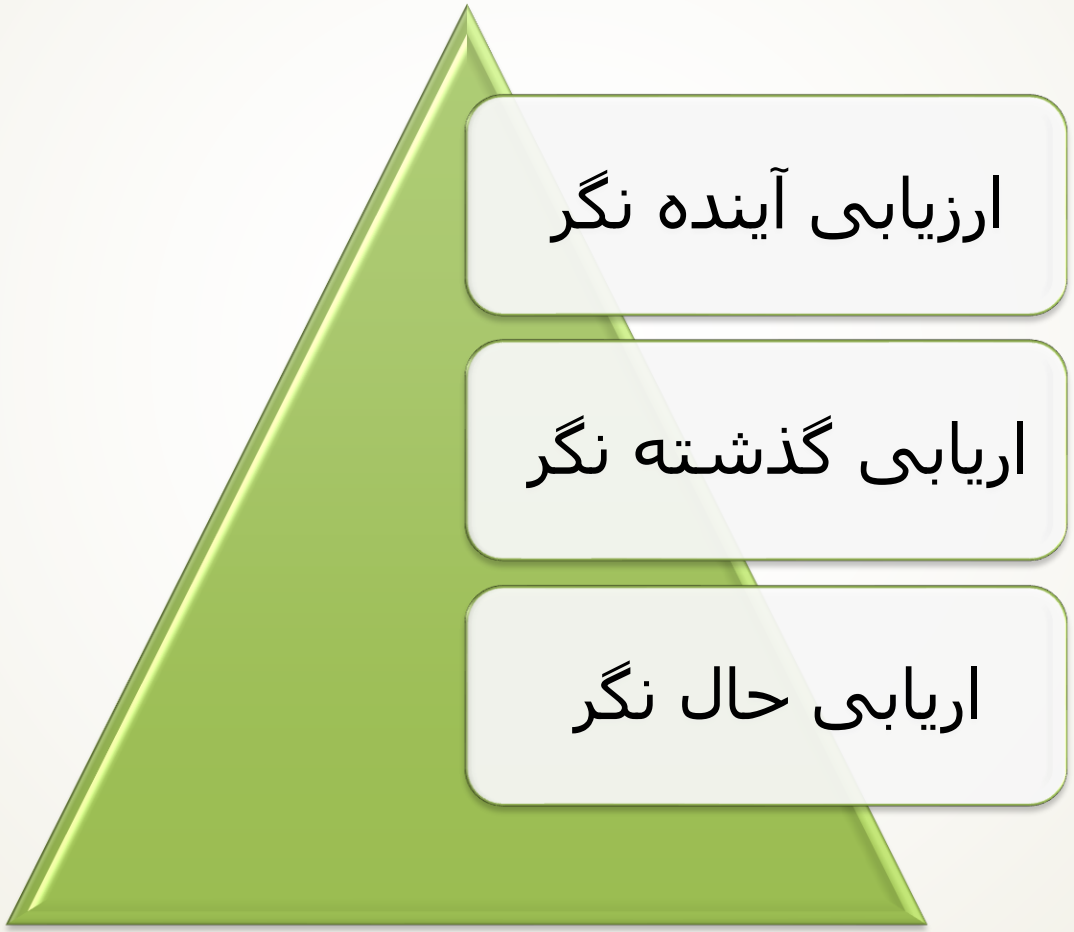
- ارزیابی را از دو بعد می توان مورد توجه قرار داد

محتوایی

زمانی

ارزیابی از نظر زمانی :

- ارزیابی بر اساس نحوه نگاه به زمان به سه نوع طبقه بندی می شوند



- ارزیابی آینده نگر :

نوعی ارزیابی قبل از تهیه برنامه است و برای تعیین منطقی بودن و یا حقانیت ایجاد برنامه صورت میگیرد
بنابراین یک ارزیابی آینده نگر مشخص می کند که آیا مسئله یا نیازی وجود دارد که ضرورت برنامه ریزی برای حل آن مسئله یا تامین آن نیاز را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ دهد که در صورت عدم اجرای برنامه مورد بحث ، جامعه با چه پیامد های منفی مواجه می گردد ؟
در پاسخ به این سوالات است که یک سازمان در مورد پایه ریزی برنامه مورد نیاز تصمیم میگیرد .

- ارزیابی گذشته نگر :

- بر خلاف ارزیابنامه انجام و ی آینده نگر ، این نوع ارزیابی ، پس از اجرا و تکمبل یک برنامه انجام و به دو دسته ارزیابی تکوینی و ارزیابی تجمیعی طبقه بندی می شود :ارزیابی تکوینی در مراحل اولیه اجرای یک برنامه انجام می شود و فرایند ها و مدیریت برنامه را از ابعاد کار ایی ، رفع نیازهای مشتریان و بکارگیری صحیح منابع برای نتایج پیش بینی شده مورد بررسی قرار می دهد ولی ارزیابی تجمی در مراحل نهایی برنامه ، یعنی بعد از اتمام مدت زمان مناسب ،در فاصله زمانی مراحل اولیه اجرای برنامه تا زمانارزیابی آن انجام میگیرد این فاصله زمانی ،مدت زمان کافی جهت تحقق نتایج مورد انتظار برنامه را به وجود می آورد غیر از موضوعاتیکه ارزیابی تکوینی بر ان ها متمرکز است ، ارزیابی تجمیعی ، موضوعاتی نظیر اثر بخشی در تحقق اهداف برنامه و خط و مشی های دولتی مربوط را نیز در بر می گیرد بنابراین ارزیابی از یک برنامه در حال ، اجرا میتواند تمام یا هریک از موضوعات مورد بحث را بررسی نماید .

- ارزیابی حال نگر :

ارزیابی است که حین اجرای کار و برنامه به طور مستمر ارزیابی انجام می شود که این نوع اریابی ، نیازمند تجهیزات ، منابع و شبکه های اطلاعاتی on line است .

ارزیابی از نظر محتوایی :

- ارزیابی امکان سنجی فنی مالی ،مکانی ،قانونی ،سیاسی و اجتماعی
- ارزیابی هزینه - فایده
- ارزیابی کار آیی

- ارزیابی اثر بخشی
- ارزیابی استفاده اقتصادی از منابع
- ارزیابی کارآمدی

- ✓ ارزیابی عدالت محوری

1- ارزیابی امکان سنجی فنی ، مالی ، مکانی ، قانونی ،سیاسی و اجتماعی :

- در این نوع ارزیابی ، امکان سنجی برنامه ها از نظر توان فنی مورد نیاز جهت اجرای آنها ، کفایت و امکان تامین منابع مالی ، شرایط مکانی و جغرافیایی ، امکان پذیری و تطابق باقوانین و مقررات و یا در صورت عدم تطبیق قوانین ، تمهیدات مورد نیاز برای اصلاح قوانین و مقررات و بااخره امکان پذیری و پذیرش سیاسی و اجتماعی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد.در مورد امکان پذیری سیاسی و اجتماعی ، لازم به ذکر است که اتخاز هر سیاست یا اجرای هر برنامه ای ، احتمالا باعث ایجاد اثراتی در گروه یا گروه هایی شده و نیز گروه هایی از این سیاست ها و برنامه ها ، منتفع و برخی نیز از آن متضرر خواهد شد . اذا قبل از انجام برنامه ریزی، می باید به میزان پذیرش اجتماعی و سیاسی و اثرات آن توجه لازم و کافی به عمل اید .

- **2**-ارزیابی هزینه – فایده:

در این نوع ارزیابی ، هزینه های اجرای برنامه و سیاست های اتخاذ شدهو نیز منافع احتمالی آنها مورد بررسی قرار گرفته و برنامهای مثبت ارزیابی خواهد شد که فایده آن (اقتصادی ، اجتماعی و سیاسی)برای جامعه ، بیش از هزینه آن بوده و انجام برنامه ریزی ، منجر به تعالی سطح توسعه شود .

3- ارزیابی کار آیی :

منابع در ارایه ستاده ها و خدمات به صورت کاراتری می باشد . البته کا رایی یک مهوم نسبی است و این مفهوم نسبی ، زمانی که نتوان کارابودن یک برنامه یا سیاست را نتیجه گرفت ، مفهومی نامناسب است . اندازه گیری کارایی ، برمبنای مقایسه ای ، قابل انجام است و بیشتر محتوای کمی دارد .

4-ارزیابی اثر بخشی :

ارزیابی اثر بخشی ،بر این دلالت دارد که که ایاستاده های تولیدی و خدماتی ارایه شده، نتایج حاصل از اهداف تصریح شده را بر آورده ساخته است

ارزیابی اثر بخشی ،به بررسی و توضیح یک دسته از عوامل تاثیر گذار نسبت به سایر عوامل تاثیر گذار می پردازد . به بیان دیگر اثر بخشی نشان می دهد که تا چه میزان از تلاش های انجام شده ، نتایج مورد نظر را حاصل کرده است و کارهای درست را درست انجام دادن است که بیشتر مفهوم کیفی دارد .

به طور خلاصه ارزیابی اثر بخشی موارد زیر را مشخص می کند

-هزینه نیل به نتایج مورد نظر چقدر اثر بخشی داشته (اثر بخشی هزینه) و آیا گزینه دیگری وجود دارد که همان نتیجه را با هزینه کمتری به دست آورد

-تعیین میزان تحقق اهداف مورد نظر

-تعیین این که چه میزان از نتایج طرح ریزی شده ، میتواند مربوط به برنامه باشد

-تعیین نتایج ناخواسته که در جهت مخالف دستیابی به نتایج مورد نظر عمل کرده و باعث کاهش رفاه مشتریان هدف شده اند

-آیا نیاز مبرمی به ادامه برنامه وجود دارد . بدین معنا که شرایطی که باعث ایجاد برنامه شده اند . ممکن است زیاد دوام نیاورد و اینکه از اهمیت انها ، کاسته شده باشد.

-قبل از شروع برنامه ، برای اطمینان از گستردگی و عمق اجرا و اهمیت نیاز به رفع مشکل باید نیاز ها شناسایی شود .

- به صورت ادواری ، در طول اجرای برنامه، همسویی و ارتباط برنامه ها ، با اهداف و خط مشی و تغییرات احتمالی سنجیده و بررسی شود .

- 5-ارزیابی استفاده اقتصادی از منابع :

ارریابی کارآیی تعیین میکند که آیامنابع ، بدون اتلاف مصرف شده اند و هزینه های تولید سطح مشخصی از ستاده هاو نتایج ، حد اقل و یا مینیمم شده اند ؟

میزان سرمایه گذاری های انجام شده و برگشت آنها بر اساس برنامه زماتی ، در حال انجام است یا خیر ؟

آیا پیش بینی های منابع و مصارف یا آنچه در حال حاضر اتفاق می افتد هماهنگی دارد یا خیر ؟

6- ارزیابی کارآمدی :

ارزیابی کارآمدی ، مربوط به ارزیابی مرتبط بودن برنامه یا مناسب بودن آن است . ارزیابی مرتبط بودن برنامه ، قضاوت پیرامون تداوم برنامه است . لیکن این سوال وجود دارد که آیا اندازه برنامه متناسب با اندازه مشکلات و نیازهایی که برنامه آنها را مطرح می سازد می باشد ؟

7-ارزیابی عدالت محوری :

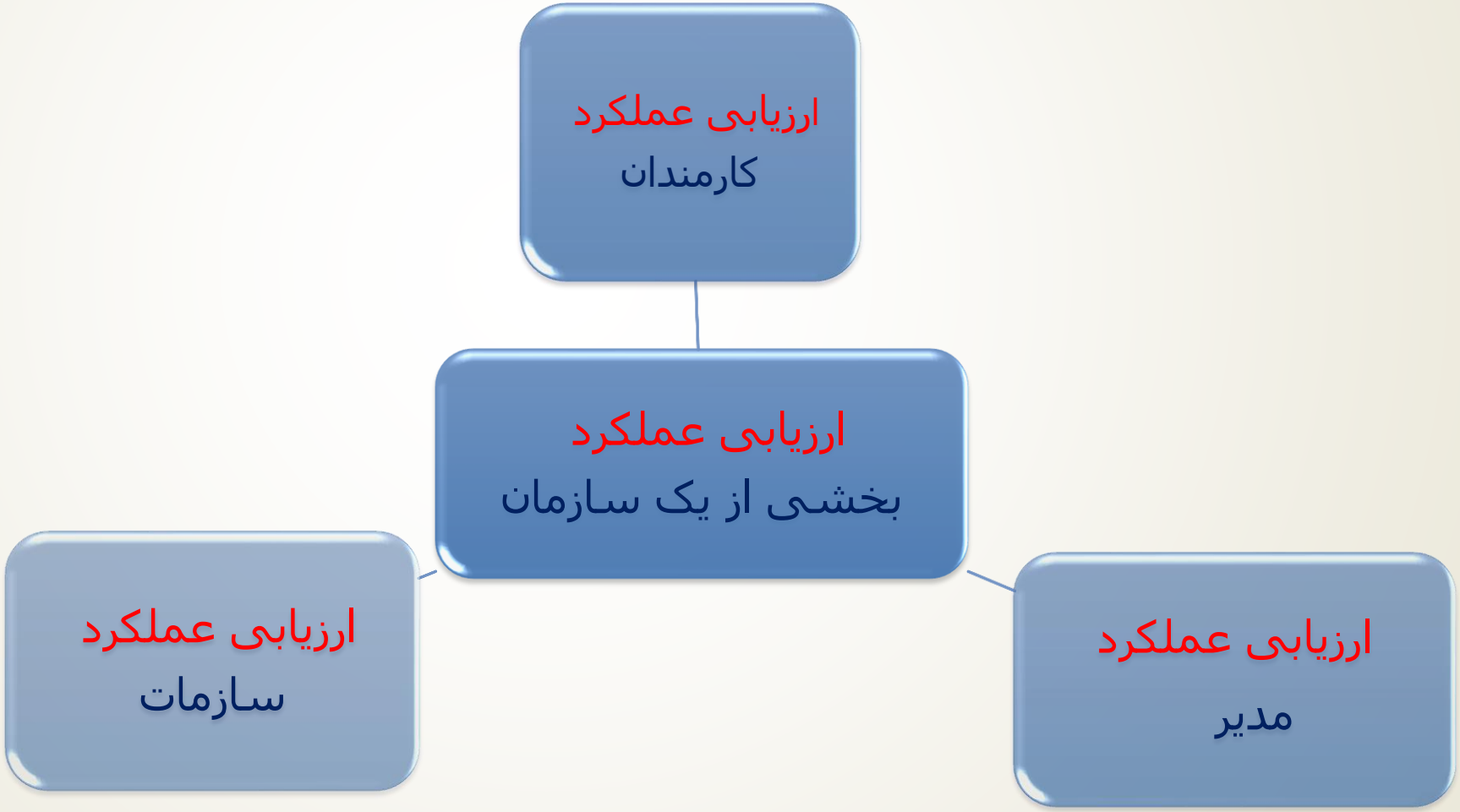
ارزیابی عدالت محوری ،یعنی سطحی که برنامه و خدمات آن برای تمامی مردم جامعه ، عادلانه و مناسب است و نشان دهنده سطح توزیع منافع برنامه به صورت عادلانه و مناسب در میان مردم است

با عنایت به مطالب فوق جهت بررسی امکان پذیری و اثر بخشی و کارآمدی برنامه ها در سه مرحله ، مورد ارزیابی قرار می گیرند .

1. ارزیابی پیش از اجرا (امکان سنجی برنامه ها)
2. ارزیابی حین اجرا
3. -ارزیابی پس از اجرا (ارزشیابی)

سطوح و ابعاد ارزیابی عملکرد :

برای ارزیابی یک نهاد ،انجام آن در چهار سطوح ضروری است .



ارزیابی عملکرد کارمندان :

این نوع ارزیابی ، ارزیابی کوچکترین واحد یک سازمان میباشد . ادبیات موجود در این حوزه مدل های بسیاری

برای ارزیابی عملکرد کارکنان مطرح کرده است و هرکدام از الگوی های ارایه شده با تکیه بر شاخص هایی که

برای ارزیابی معرفی کرده اند به ارایه شیوه ای برای سنجش عملکرد کارکنان اقدام می کنند .

ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان :.

ارزیابی به عنوان زیر مجموعه ای از ارزیابی سازمانی شناخته می شود . از انجا که یک سازمان ، متشکل از زیر مجموعه ها یا

ش های مختلف می باشد . لذا برای ارزیابی عملکرد سازمان ، ارزیابی عملکرد این زیر مجموعه ها بر مبنای شاخص ها و

ارهای ارزیابی آنها ضروری است .در این نوع ارزیابی ،ابتدا اهداف و ماموریت های یک بخش در راستای اهداف و ماموریت های

ستگاه مشخص شده و سپس شاخص های ارزیابی آنها تعریف و به محاسبه شاخص ها و سپس ارزیابی نتایج شاخص ها اقدام می شود .

ارزیابی عملکرد مدیر :

جا که در هر سازمان ، نقش مدیر به عنوان یکی از عوامل مهم راهبردی و هدایت سازمان ، غیر قابل اغماض می باشد

ارزیابی عملکرد مدیر برای آگاهی از میزان موفقیت در انجام نقش راهبردی خود برای دستیابی به نتایج صحیح ارزیابی عملکرد

زمان از اهمیت خاصی برخوردار است .در ادبیات مدیریت ، نظرات مختلفی برای ارزیابی عملکرد مدیر یک سازمان بیان شده است که هر کدام از

نظریات ، با معرفی کردن نوع نگاه به مدیریت یک سازمان و نیز شاخص ها و معیارهایی به ارایه شیوه ای برای ارزیابی مدیر می پردازد . به عنوان مثال می توان به

یاتی همچون الف) مدل های رفتاری رهبری ب) نظریه های اقتضایی رهبری ج) نظریه های بهره وری ... اشاره کرد که عرکدام رویکرد خاص به معرفی شاخصهای ارزیابی مدیر اقدام نموده اند.

ارزیابی عملکرد سازمان:

زمان به عنوان مجموعه هماهنگ و هدف دار از اجزا که برای دستیابی به هدف و یا اهداف با هم پیوند خورده و تشکیل یک سازمان را داده اند ، یکی از مهم ترین نیاز هایی است که امروزه به
ورت وجود آن تاکید شده است . همچنین به دلیل نقش موثر سازمان ها و ضرورت توجه به عملکرد و اثرات انها ارزیابی عملکرد یک سازمان در حوزه فعالیت ان امری حیاتی است برای ارزیابی یک
زمان ، استفاده از نتایج ارزیابی کارکنان و بخش های مختلف آن ضروری است .

فرایند ارزیابی عملکرد :

هرفرایند، شامل مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می باشد در فرایند ارزیابی عملکرد ، هر مدل یا الگویی که انتخاب شود ، انجام مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت های همچون تدوین شاخص ها و تعیین وزن شاخص ها ضروری می باشد .

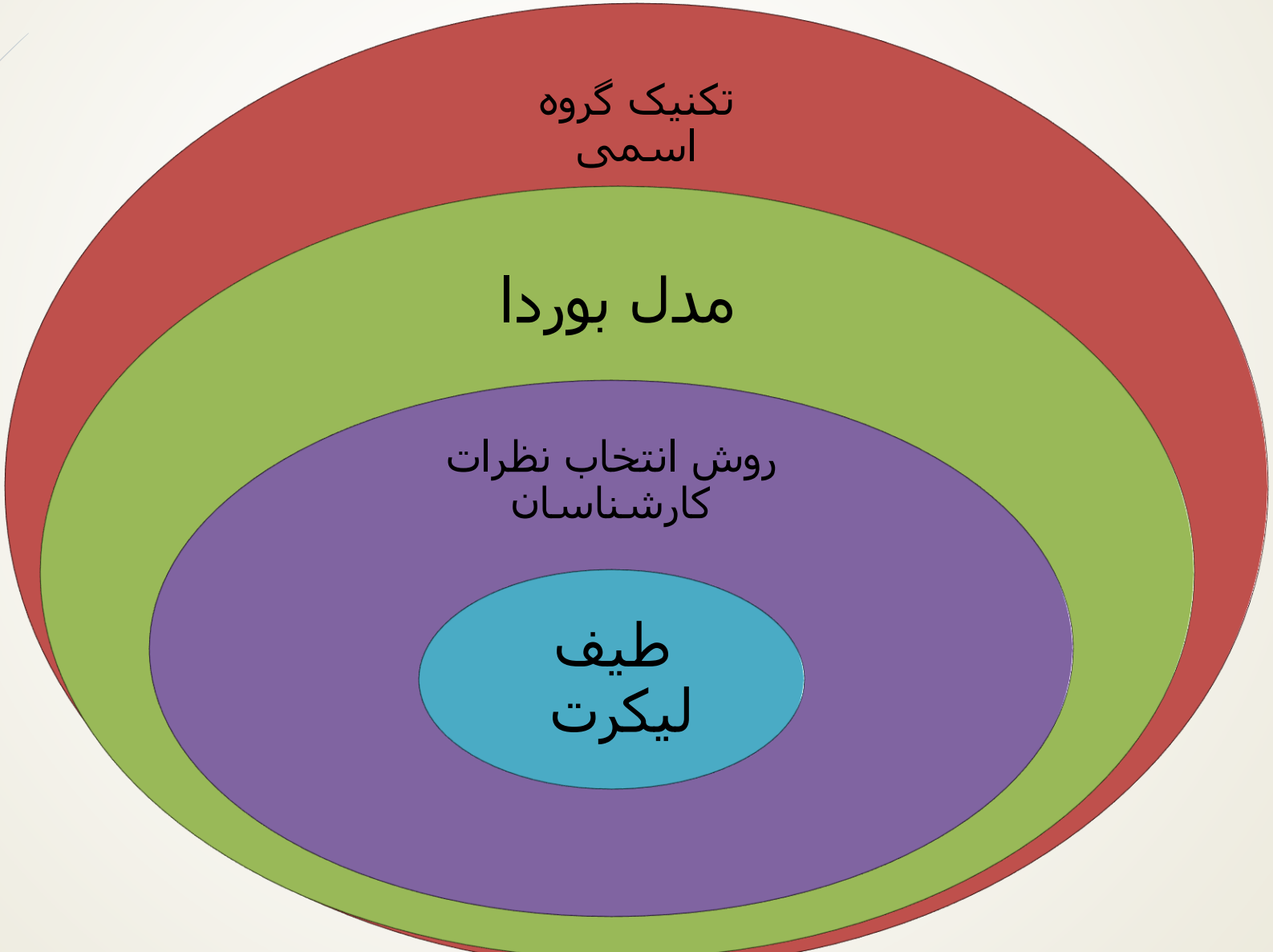
تدوین شاخص ها :

شاخص ها،مسیر حرکت سازمانها را برای رسیدن به اهداف مشخص می کند .نگاه اول در شاخص ها ، متوجه چشم انداز و ماموریت و اهداف کلان راهبردهای بلند مدت ، و کوتاه مدت و برنامه های عملیاتی و به فعالیت های اصلی متمرکز می شود منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد، سازمانهای دولتی ،قوانین ، مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه های توسعه اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و همچنین چشم انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور می باشد . در بخش غیر دولتی اساسنامه و برنامه های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می باشد ملاک قرار می گیرد. برای شرکت ها و گروه های صنعتی که چندین شرکت اقماری تحت پوشش دارند ، یا به تعبیری شرکت های مادر تخصصی می توان شاخص هایی را در ابعاد عممی مشترک و در ابعاد اختصاصی هریک از انها با توجه به وظایف ، فعالیت ف تکنولوژی ، محصول ، منابع م مسئولیتی که دارند تدوین نمود .

اگر سازمانها را به لحاظ استراتژی و نحوه تصمیم گیری با هم مقایسه شوند ، استراتژی و تصمیم گیری کدام اثر بخش است ؟- سازمانی که به جوهر استراتژی یعنی به ابعاد تحول آفرین فصت رقابتی تاکید و عمل می کند ، در مقایسه با سازمانی که استراتژی را در اشکال برنامه و فرایند می بیند ، دارای استراتژی اثر بخش تری است . لذا سازمانی که سبک تصمیم گیری آن دارای نگرش جستجو گرانه باشد ، نه جانبدارانه و مشارکت کنندگان آن نقش منتقد داشته ، نه نقش سخنگو و آن سازمان اثر بخش تر است .شاخص های ارزیابی عملکرد تدوین شده ، باید ویژگی یک سیستم smart را داشته باشد .مخصوص ،معین ، و مشخص باشد . یعنی شاخص ، جامع و مانع ، شفاف ، ساده ،واضح و رسا و صریح باشد به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید .قابل اندازه گیری بوده یعنی علاوه بر عملکرد کمی عملکرد کیفی نیز داشته باشد قابل دستیابی باشد، واقع گرایانه.

تعیین وزن شاخص ها و اهمیت آنها:

برای تعیین وزن شاخص ها و ضرایب آن 4 روش ذیل را می توان نام برد .



طیف لیکرت :

- هدف این طیف ، اندازه گیری گرایش به یک موضوع ، براساس ارزش های جامعه است و کاربرد این طیف ، بررسی گرایش ها، نسبت به ، مسئله سیاسی ، اجتماعی و اقتصادی است در سطح ترتیبی نیز مورد سنجش قرار می گیرد .اطلاعات جمع آوری شده در پرسشنامه ها بر اساس پنج فاصله و بین درجات هم اندازه ، تقسیم می شود . مثلا خیلی ضعیف ، ضعیف ، متوسط ، خوب ، عالی ،اشکال این طیف بندی در این است که فاصله بین درجات ، کاملا یک اند ازه است . یعنی فاصله بین کاملا موافق تا موافق یا فاصله خوب تا عالی و متوسط تا خوب ، یک اندازه منظور گردیده است تفاوت گرایشات ، پس از پاسخ پرسشگران به هر کدام از طیف ها عملا ، یکسان است .

روش انتخاب نظرات کارشناسان :

این روش ، بهره گیری از دانش ، تخصص و تجربیات افرادی است که در حوزه تحقیق و مسئله مورد نظر ، صاحب ایده و شناخت هستند و می توانند در مطالعات کارشناسی اولیه ، آسیب شناسی ، بررسی مشکلات و ارایه راهکارها ، نسبت به نظرات آنها ، اعتماد و اطمینان را داشت دعوت از آنها در یک جلسه کارشناسی و دریافت دیدگا ههای آنها از طریق کار گروهی و مشارکتی در تبیین و ارایه راهکارهای مسئله مورد نظر کاملا تاثیرگذار است

مدل بوردا (Borda):

ازجمله مدلهای بررسی های اقتصادی و اجتماعی است که در حوزه های مختلف ودر ارزیابی عملکرد می توان از آن استفاده کرد این مدل ، از جنگ جهانی دوم ، مورد توجه جدی ریاضی دانان و مدیران قرار گرفت . تاکید اصلی ، مدل های کلاسیک بهینه سازی ، داشتن یک معیار سنجش (یا یک تابع هدف) است اما توجه محققین به توسعه مدل های تصمیم گیری دولتی در دو دهه اخیر ، در حل مسایل مدیریت مشارکتی معطوف گردیده است در این تصمیم گیریها ، به جای استفاده از یک تابع هدف ، به تعداد ذینفعان دارای تابع هدف و مطلوبیت توجه می شود .این روش ، مبتنی بر انتخاب اجتماعی یا رای گیری استکه فقط نیازمن رتبه هر طرح از دیدگاه هر ذینفع است ودر نهایت ،رتبه نسبی طرح را به صورت کلی ارایه می نماید

تکنیک گروه اسمی:

- تکنیک گروه اسمی فرایند گروهی سازمان یافتهای برای خلق ایده ها ست که برای تولید ایده هاف اولویت ها و رساندن اجماع تیم به یک جلسه
- کاملا ساختاری مورد استفاده قرار میگیرد این تکنیک متوسط (a.delbecq) و (a.van devan) در سال 1968، طراحی شده است از کلمه
- ((اسمی))بین علت استفاده شده است که در این تکنیک ، افراد مجاز نیستند که لفظی و شفاهیرد با یکدیگر تماس برقرار کنند و ((گروه))
- به معنی واقعی کلمه ، فقط اسما و ظاهرا وجود دارد .

ازاین تکنیک می توان برای از بین بردن تاثیر و نفوذ یک شخص مقتدر بر نتایج فرایند خلق ایده گروه (خواه منشاء این تاثیر ، یک مقام رسمی باشد و خواه یک شخص) استفاده کرد تکنیک گروه اسمی از طریق فرایندی که اظهار نظرهای فرد را به توضیحات مختصر محدود می سازد و از یک برگ رای مخفی برای انتخاب ایده ها از بین ایده های حاصل از توفان فکری ، استفاده می کند: به این هدف نایل میشود . برای اینکه تکنیک موثر واقع شود ، شرکت کنندگان باید بپذیرند که تصمیم گروه ، لازم الاجرا ست .

موارد استفاده از تکنیک گروه اسمی :

1)- شناسایی متغیر های مهم در یک وضعیت مسئله خاص "

2)- شناسایی اجزای اصلی برنامه ای که برای اجرای راه حل خاص بعضی از مسائل ، طراحی می شود

3) –تعیین اولویت ها با توجه به مسائلی که باید مورد رسیدگی قرار گیرد و اهدافی که قرار است به ان دست یافته شود و همچنین وضعیت نهایی مطلوب و ...

مراحل استفاده از تکنیک گروه اسمی :

فرایند و گام های تصمیم گیری تکنیک گروه اسمی

گام اول : خلق ایده ها

گام دوم: ثبت ایده ها

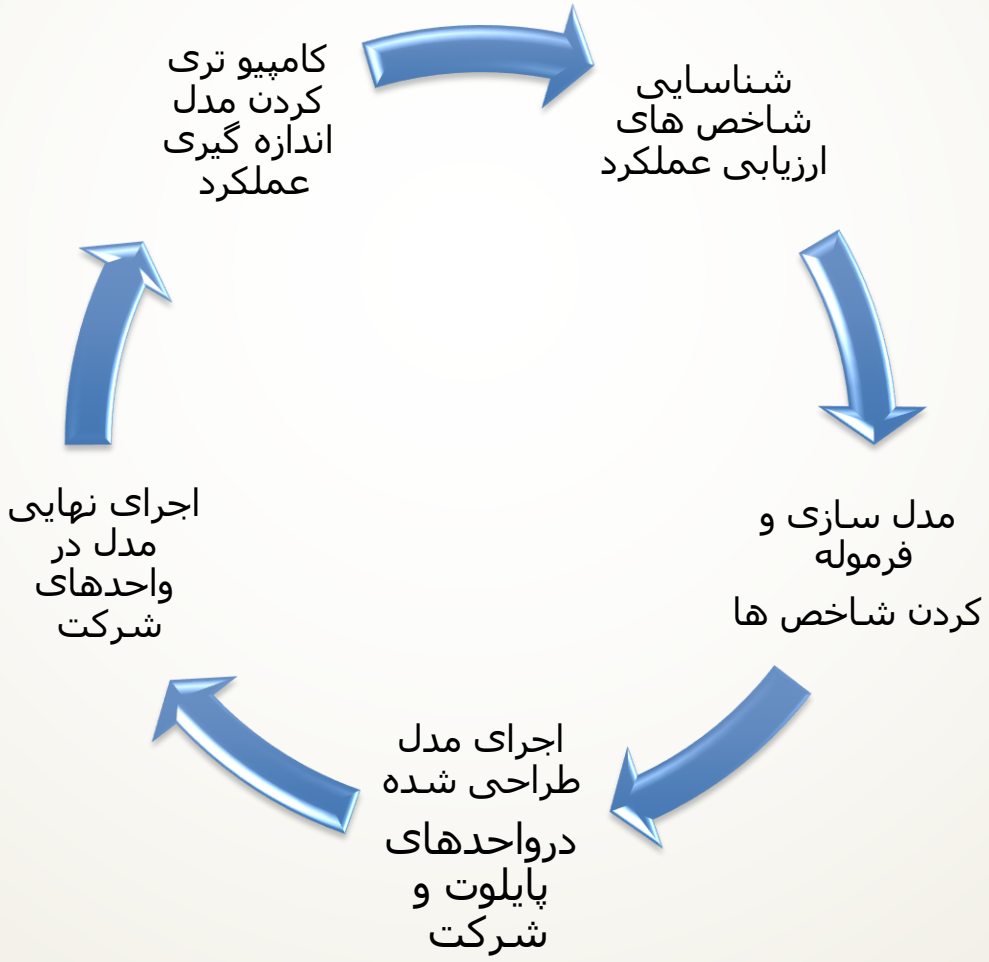
گام سوم : تصریح ایده ها

گام چهارم :رای گیری ایده ها

هدف ارزیابی عملکرد:

یکی از مفاهیم بنیادین در اندازه گیری عملکرد ، تبیین هدف و منظور از انجام این کار است پاسخ به این سوال که چرا و با چه هدفی اندازه گیری عملکرد باید انجام شود بسار مهم و تعیین کننده است.در این مورد نقش مدیریت ارشد به عنوان مشتری اصلی این پروژه حساس ومهم است ، از این رو ،تبیین دقیق هدف و منظور از اجرای پروژه اندازه گیری عملکرد توسط مدیریت ارشد ، حائز اهمیت است .

- مراحل ارزیابی عملکرد :



طبقه بندی ارزیابی عملکرد دولت :

- الف)-ارزیابی عملکرد در سطح بنگاه یا شرکت (واحد کسب و کار)
- ب)-ارزیابی عملکرد در سطح دستگاه های اجرایی
- ج)-ارزیابی عملکرد در بخش های اقتصادی
- د)-ارزیابی عملکرد در سطح ملی (کلان)

الف) – در سطح اول ،که سطح بنگاه می باشد ، بنگاه های اقتصادی دولت (که غالبا شرکت های دولتی می باشند) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و عملکرد انها متناسب با اهداف و وظایف انها مورد ارزیابی قرار میگیرد ، نتیجه این سطح ارزیابی تعیین کارامدی بنکاه های اقتصادی می باشد

ب)- در سطح دوم ، ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی ،زیر مجموعه دولت مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد . در این سطح ارزیابی ، دستگاه های اجرایی در زیر مجموعه دولت متناسب ، با اهداف و کارکردهای تعریف و تعیین شده برای انها در حوزه تخصصی مربوطه مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد . در این سطح ارزیابی ، شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی مد نظر بوده و متناسب با انها عملکرد دستگاه ها مورد برسی قرار می گیرند .

ج)-در سطح سوم ، ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی و سازمانهای دولتی در بخش های مختلف اقتصادی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد . در این سطح وضعیت شاخص های بخشی ، مبین نحوه عملکرد و میزان کارامدی دستگاههای دولتی در بخش مربوطه می باشددر این سطح دستگاه های عمومی متناسب با بخش مربوطه و میزان کار ایی و نحوه عملکرد در این بخش ، مورد ارزیابی قرار می گیرند . به عنوان نمونه در این سطح عملکرد وزارت صنایع و معادن علاوه بر سطح دستگاهی در سطح بخش صنعت و معدن نیز مورد ارزیابی قرار می گیرد .

د)- در سطح چهارم ،ارزیابی عملکرد دستگاههای دولتی در سطح ملی و نقش و جایگاه انها در توسعه ملی مورد بررسی و ارزیابی قرلر می گیرد ،در این سطح ، شاخص های عملکرد در رابطه با منافع ملی و توسعه ملی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی قرار میگیرد شاخص های تعریف و تعیین شده در این بخش ، عمدتا به شاخص های ارزیابی عملکرد دولت در راستای توسعه ملی و نیز شاخص های استراتژیک ارزیابی دولت معروف می باشند .این سطح ارزیابی از این بابت است که دستگاه های اجرایی زیر محموعه دولت ، علاوه بر دارا بودن وظیفه در حوزه مربوطه خود در سطح ملی نیز وظیفه توسعه ملی را برعهده دارند . لذا عملکرد دستگاهی در این سطح ، مطلوب ارزیابی خواهد شد که در توسعه ملی کشور نقش و اثر مطلوبی داشته باشد .بر اساس طبقه بندی مذکور ، عملکرد یک دستگاه دولتی در چهار سطح مذکور مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و عملکرد دستگاهی مطلوب ارزیابی خواهد شد که وضعیت مطلوبی ناشی از ارزیابی در چهار سطح مذکور کسب نماید .

هدف ارزیابی عملکرد در بخش دولت :

ارزیابی عملکرد دولت با این هدف صورت می گیرد که فرایند هدف گذاری صحیح و فرایند بهبود دایمی توسعه و تقویت یافته ، مدیریت امورو توسعه مدیریت علمی بهبود یابد ، استفاده بهینه از منابع به خصوص منابع انسانی (که امروزه مهمترین سرمایه تاثیر گذار در فرایند توسعه است)و ارتقاء توان دستیابی به اهداف و در نتیجه اثر بخشی انها میسر شده ، تصمیم گیریها دقیق تر و مشارکت جامعه با مجموعه دولت و دستگاه های اجرایی افزایش یافته و در نهایت پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه دولت نهادینه گردد .

با تشکر از حسن توجه شما
عزیزان