

چکلیست ارزیابی استراتژی سازمان

ابزار خودارزیابی برای مدیرعامل و هیئت مدیره

حوزه ۲۵۰ سؤال • امتیاز نهایی از ۵۰

هدف این چکلیست، ارائه یک تصویر سریع از وضعیت استراتژی و اجرای آن در سازمان است. بهتر است مدیرعامل، اعضای منتخب هیئت مدیره و مدیران کلیدی فرم را ابتدا به صورت مستقل تکمیل کنند و سپس اختلاف پاسخها را در یک جلسه مشترک بررسی کنند.

راهنمای امتیازدهی

- امتیاز: پاسخ روشن، داده معتبر یا سازوکار مشخصی وجود ندارد.
- امتیاز: موضوع وجود دارد اما ناقص، قدیمی، غیرمنسجم یا بدون پیگیری است ۱.
- امتیاز: موضوع روشن، مستند، به روز و در تصمیمگیری مورد استفاده است ۲.

نکته: این ابزار برای غربالگری اولیه طراحی شده و جایگزین ارزیابی حرفه ای یا ممیزی رسمی استراتژی نیست.

1. بازار و مشتری

اعتبار فرضیات بازار، مشتری، رقبا و جذابیت بخش های مختلف بازار

شماره	سؤال ارزیابی	امتیاز
1	آیا تعریف بازار هدف سازمان هنوز با واقعیت فعلی بازار همخوان است؟	۰ □ ۱ □ ۲ □
2	آیا نیازها، معیارهای خرید و رفتار مشتریان کلیدی طی ۱۲ تا ۲۴ ماه اخیر دوباره بررسی شده اند؟	۰ □ ۱ □ ۲ □
3	آیا ورود رقباي جدید، تغییر موقعیت رقبا و راهکارهای جایگزین در تصمیم های استراتژیک لحاظ شده است؟	۰ □ ۱ □ ۲ □
4	آیا سازمان می داند کدام بخش های بازار بیشترین جذابیت و کدام بخش ها کمترین بازده را ایجاد می کنند؟	۰ □ ۱ □ ۲ □
5	آیا فرضیات مربوط به اندازه بازار، رشد، قیمت، تقاضا و رفتار مشتری با داده های جدید اعتبارسنجی شده اند؟	۰ □ ۱ □ ۲ □

امتیاز بخش
بازار و
مشتری:
از ۱۰

جهت‌گیری و انتخاب‌های استراتژیک 2.

شفافیت اولویت‌ها، انتخاب‌های کلان و تمرکز منابع

امتیاز	سوال ارزیابی	شماره
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند سه اولویت اصلی سازمان را تقریباً مشابه بیان کنند؟	6
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا بین چشم‌انداز، اهداف کلان و انتخاب‌های استراتژیک ارتباط روشنی وجود دارد؟	7
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا مشخص شده است سازمان روی کدام بازارها، مشتریان، محصولات و قابلیت‌ها بیشتر سرمایه‌گذاری خواهد کرد؟	8
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا مشخص است چه فرصت‌ها یا پروژه‌هایی به دلیل عدم تناسب با استراتژی پذیرفته نمی‌شوند؟	9
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا انتخاب‌های استراتژیک بر اساس نتایج واقعی و تغییرات بازار به‌صورت دوره‌ای بازنگری می‌شوند؟	10

امتیاز بخش جهت‌گیری و انتخاب‌های استراتژیک: از ۱۰

منابع و قابلیت‌های سازمان 3.

تناسب بودجه، مهارت، فناوری و ظرفیت اجرایی با استراتژی

امتیاز	سوال ارزیابی	شماره
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا بودجه و منابع مالی با اولویت‌های استراتژیک سازمان هم‌راستا هستند؟	11
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا مهارت‌ها و قابلیت‌های کلیدی موردنیاز برای اجرای استراتژی مشخص شده‌اند؟	12
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا برای شکاف میان قابلیت‌های فعلی و قابلیت‌های موردنیاز برنامه مشخصی وجود دارد؟	13

14	آیا تعداد اهداف و پروژه‌های استراتژیک با ظرفیت واقعی مدیران و تیم‌ها متناسب است؟	☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲
15	آیا فناوری، داده و فرآیندهای فعلی از جهت‌گیری استراتژیک پشتیبانی می‌کنند؟	☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲

امتیاز بخش منابع و قابلیت‌های سازمان: از ۱۰

ساختار و حاکمیت استراتژی 4.

مالکیت اهداف، حدود اختیار و سازوکار تصمیم‌گیری

امتیاز	سؤال ارزیابی	شماره
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا برای هر اولویت استراتژیک مالک مشخص و پاسخگو تعیین شده است؟	16
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا حدود اختیار مدیران در تصمیم‌های مرتبط با اجرای استراتژی روشن است؟	17
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا ساختار فعلی همکاری بین واحدهای درگیر در اولویت‌های استراتژیک را تسهیل می‌کند؟	18
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا جلسات دوره‌ای مشخصی برای بررسی پیشرفت و تصمیم درباره انحرافات وجود دارد؟	19
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا هیئت‌مدیره علاوه بر گزارش‌های مالی، ریسک‌ها و پیشرفت اولویت‌های استراتژیک را بررسی می‌کند؟	20

امتیاز بخش ساختار و حاکمیت استراتژی: از ۱۰

شاخص‌ها، پروژه‌ها و کنترل استراتژیک 5.

اتصال اهداف به شاخص‌ها، پروژه‌ها و تصمیم‌های اصلاحی

امتیاز	سؤال ارزیابی	شماره
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	آیا هر هدف استراتژیک معیار نتیجه مشخص و قابل اندازه‌گیری دارد؟	21
☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲	های نتیجه‌ای، شاخص‌های پیشرو نیز پایش می‌شوند؟ KPI آیا علاوه بر	22

23	آیا هر پروژه کلیدی به یک هدف یا اولویت استراتژیک مشخص متصل است؟	☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲
24	آیا پروژه‌های استراتژیک از نظر اثر، هزینه، پیشرفت و ریسک به‌صورت دوره‌ای بازبینی می‌شوند؟	☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲
25	آیا نتایج جلسات بازنگری به تصمیم مشخص درباره اصلاح هدف، تخصیص منابع یا توقف/ادامه پروژه‌ها منجر می‌شوند؟	☐ ۰ ☐ ۱ ☐ ۲

امتیاز بخش شاخص‌ها، پروژه‌ها و کنترل استراتژیک: از ۱۰

داشبورد نتیجه ارزیابی

امتیاز شما	حداکثر	حوزه ارزیابی
.....	۱۰	بازار و مشتری
.....	۱۰	جهت‌گیری و انتخاب‌های استراتژیک
.....	۱۰	منابع و قابلیت‌های سازمان
.....	۱۰	ساختار و حاکمیت استراتژی
.....	۱۰	شاخص‌ها، پروژه‌ها و کنترل استراتژیک
.....	۵۰	امتیاز نهایی

تفسیر امتیاز نهایی

۴۰ تا ۵۰	وضعیت نسبتاً منسجم اجزای اصلی استراتژی و اجرا هم‌راستایی مناسبی دارند. تمرکز بر نقاط کم‌امتیاز و بازنگری دوره‌ای باشد.
۳۰ تا ۳۹	نیاز به بازنگری هدفمند زیرساخت استراتژیک وجود دارد، اما یک یا چند حوزه دارای شکاف قابل توجه هستند.

تا ۲۹ ۲۰

شکاف جدی میان برنامه و اجرا

انتخاب‌ها، منابع، ساختار یا نظام اجرا نیازمند بررسی عمیق‌تر هستند

کمتر از ۲۰

نیاز به ارزیابی جامع

یا پروژه احتمالاً کافی نیست و استراتژی و معماری اجرای آن باید KPI اصلاح چند
یکپارچه بررسی شوند

سه سؤال برای جلسه مدیرعامل و هیئت‌مدیره

1

کدام حوزه کمترین امتیاز را گرفته است؟

2

بیشترین اختلاف نظر مدیران روی کدام سؤال بوده است؟

3

کدام ضعف بیشترین اثر اقتصادی، رقابتی یا اجرایی را دارد؟

برنامه اقدام پس از ارزیابی

سه اولویت اصلی اصلاح را انتخاب کنید. بهتر است هر اقدام یک مالک، زمان بازبینی و معیار نتیجه مشخص داشته باشد.

اولویت	اقدام اصلاحی	مالک	زمان بازبینی	معیار نتیجه
1				
2				
3				

یادآوری مدیریتی

عدد نهایی فقط نقطه شروع است. مهمترین خروجی این چکلیست، شناسایی حوزه‌های ضعیف و اختلاف دیدگاه مدیران درباره وضعیت واقعی سازمان است.