

عوامل موثر بر استقرار مدیریت استراتژیک در دولت‌های محلی

بسیاری از نظام‌های مدیریت استراتژیک بعلت ضعف در اجرا با شکست مواجه شده‌اند. اجرای این نظام در دولت‌های محلی با توجه به طیف وسیع زینفعان آنها، با مشکلات و دشواری‌های دوچندانی مواجه است. در این مقاله دوتن از استادان دانشگاه زاراگوزای^۱ اسپانیا به نام‌های لوردس تورس^۲ و ویسنه پینا^۳ با همکاری آنا یتانو^۴ از دانشگاه ناواری پامپلونا به بررسی مهمترین عوامل موثر بر استقرار مدیریت استراتژیک در دولت‌های محلی می‌پردازند. مولفین برای نیل به این هدف علاوه بر مرور وسیع ادبیات، از نتایج یک مطالعه بسیار بزرگ بر روی ۲۳ دولت محلی کشورهای مختلف دنیا استفاده کرده‌اند.

چکیده

در طول دو دهه گذشته شاهد جزیانی از ایده‌ها و ابتکارات جدید در زمینه مدیریت عمومی در کشورهای عضو شورای همکاری و توسعه اقتصادی اروپا بوده‌ایم. در نتیجه این امر، دولت‌ها تحولات عمده‌ای در شیوه مدیریت بخش عمومی ایجاد کرده‌اند تا در محدوده هزینه کردهای خود، نیازهای شهروندان را بهتر پاسخ‌گویند. دولت‌های آمریکای شمالی و شمال و مرکز اروپا تحت فشار زیادی قرار گرفته‌اند تا کارآمدی و اثربخشی خود را افزایش داده و ضمن حفظ کیفیت خدمات و وضعیت رفاهی جامعه، میزان مالیات‌ها را نیز کاهش دهند. این مقاله می‌کوشد با بررسی اجرای مدیریت استراتژیک در ۲۳ دولت محلی پیشرو در کشورهای استرالیا، کانادا، سوئد، ایالات متحده و بریتانیا، یعنی کشورهایی با سبک مدیریتی مختلف، به درک عمیق تری از اثرات عملی این ایده‌های جدید برسد. هدف اصلی، شناسایی عوامل موثر بر اجرای مدیریت استراتژیک و نیز مزایایی است که از این رهگذر عاید سازمان مجری می‌گردد. بدین منظور دیدگاه‌های کارشناسان در مورد اجرای نظام‌های مدیریت استراتژیک در دولت‌های محلی، با استفاده از روش دلفی^۵ مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته‌است. نتایج بدست آمده امکان دستیابی به دانش عمیق تری در مورد فرایند اجرای ایده‌آل و منافع مورد انتظار از مدیریت استراتژیک را فراهم خواهند ساخت.

مقدمه

در طول دو دهه گذشته شاهد جریانی از ایده‌ها و ابتکارات جدید در زمینه مدیریت عمومی در کشورهای عضو شورای همکاری و توسعه اقتصادی اروپا بوده‌ایم. در طی این فرایند، دولت‌ها عملکرد را مورد توجه بیشتری قرار داده‌اند و اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد اکنون به یکی از مولفه‌های اصلی آموزه مدیریت عمومی جدید تبدیل شده است [۱]. این اصلاحات با هدف انتقال نقطه تمرکز بودجه بندی، مدیریت و پاسخ‌گویی از ورودی‌ها بسوی نتایج صورت پذیرفته‌اند. اکنون به مدیران و سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری بیشتری اعطا می‌شود تا ضمن ارتقای عملکرد، در برابر خروجی‌ها و پیامدهای خود پاسخ‌گو باشند. تهیه اطلاعات عملکرد به تنهای کافی نیست، بلکه هدف اصلی از این کار پشتیبانی بهتر از فرایند تصمیم‌گیری سیاست‌مداران و خدمت‌گزاران دولتی، ارتقای عملکرد و پاسخ‌گویی و در نهایت نیل به دستاوردهای مثبت برای جامعه است. بنا به گزارش OECD، اطلاعات در دسترس مدیران و سیاست‌گذاران هم از نظر کیفی و هم از نظر کمی ارتقا یافته، به گونه‌ای که اکنون ۷۲٪ کشورهای عضو OECD در اسناد بودجه‌ای خود داده‌های عملکرد غیرمالی را ذکر می‌کنند و دو سوم آنها نیز عملکرد خود را به عموم جامعه گزارش می‌نمایند.

در سال‌های اخیر مطالعات زیادی بر روی اندازه‌گیری عملکرد در بخش عمومی انجام شده است [۲]. در حال حاضر تعداد محدودی از دولت‌ها درباره ضرورت افزایش کارآمدی و کاهش کسری بودجه و دیون، بهبود ارائه خدمات، افزایش کنترل بر برنامه‌ها، ارتقای پاسخ‌گویی و تمرکز مقامات دولتی کلیدی بر توسعه خطی مشی‌ها و مدیریت عملکرد، شک و تردید روا می‌دارند. لیکن طبق گفته توریس تمام کشورها از یک مسیر واحد تبعیت نکرده‌اند. در برخی از کشورها صاحب‌نظران مدل مدیریت عمومی نوین کشورهای آمریکای شمالی را با تردید زیادی می‌نگرند و آن را قابل تقلید در تمام نقاط جهان نمی‌دانند. بر طبق نظر کریستینسن و لاگرید^۷، نظام‌های مدیریت عملکرد در یک بستر سیاسی-اجرایی تصمیم‌سازی قابل تحقق هستند و اجرای عملی آنها از ترکیب پیچیده‌ای از عوامل محیطی، سنت‌های فرهنگی و علایق متنوع سازمانی تاثیر می‌پذیرد [۳]. پولیت^۸ تفاوت‌های موجود در مدیریت عملکرد را ناشی از تفاوت در ویژگی‌ها، سیاست‌ها، عوامل فرهنگی و شکل انجام وظایف می‌داند [۴]. در نتیجه، ترتیبات مدیریت عمومی از ویژگی‌های حکومتی و سبک مدیریت اجرایی عمومی در هر کشور تبعیت می‌کنند، بگونه‌ای که نوین‌سازی آنها بستگی کامل به این پس‌زمینه‌ها دارد. تجارب کشورهای OECD در زمینه اصلاحات نشان داده است که نظام مدیریت اجرایی عمومی، هم منعکس‌کننده ارزش‌های حکومتی است و هم بر آنها تاثیر می‌گذارد. بنابراین، در حالی که گرایشات جهانی بر تمامی حکومت‌ها تاثیر گذارند، هیچ دستورالعمل کلی برای مدیریت عمومی نمی‌توان تدوین کرد. تاریخچه، فرهنگ و توسعه، به حکومت‌ها ویژگی و اولویت‌های متفاوتی می‌بخشند. تفاوت در سبک‌های مدیریت اجرایی عمومی، در زمینه‌هایی مانند مدیریت استراتژیک خود را نشان می‌دهند. این تفاوت بین کشورهای مختلف نه تنها در عناصر مجزا وجود دارد، بلکه بین گروه‌های کشورهایی با میراث تاریخی مختلف نیز تفاوت‌های نظام یافته‌ای به چشم می‌خورد. این مقاله می‌کوشد با بررسی اجرای مدیریت استراتژیک در ۲۳ دولت محلی پیشرو در کشورهای استرالیا، کانادا، سوئد، ایالات متحده و بریتانیا، یعنی کشورهایی با سبک‌های مدیریتی مختلف، به درک عمیق‌تری از اثرات عملی این ایده‌های جدید برسد. بدین منظور دیدگاه‌های کارشناسان در مورد اجرای نظام‌های مدیریت استراتژیک در دولت‌های محلی، با استفاده از روش دلفی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. در مرحله اول، مصاحبه‌هایی با دانشگاہیان و کارشناسان برگزیده صورت گرفته و سپس در مرحله دوم با استفاده از نظرات آنان، پرسش‌نامه‌ای جهت ارسال به سایر دولت‌های محلی تدوین گردید. بدین ترتیب این پرسش‌نامه زمینه‌های عمده مورد توجه در اجرای یک نظام مدیریت استراتژیک را در بر می‌گرفت. مطالعه حاضر، بر دو ویژگی اجرای مدیریت استراتژیک تمرکز دارد:

(۱) چه عواملی دولت محلی را به اجرای نظام وادار می‌سازد؟

(۲) عوامل موثر بر فرایند اجرا کدامند؟

نتایج بدست آمده، امکان دستیابی به دانشی عمیق تر درباره فرایند اجرای ایده آل و منافع مورد انتظار از مدیریت استراتژیک را فراهم خواهند ساخت.

اندازه گیری عملکرد در زمینه تحولات نوین بخش عمومی

در طی دو دهه گذشته مدیریت عملکرد به موضوع عمده‌های برای حکومت‌ها سراسر دنیا تبدیل شده است. اداره محاسبات عمومی ایالات متحده اندازه گیری عملکرد را بصورت زیر تعریف می‌کند [۵]:

"فرایند تعریف شاخص‌های قابل اندازه گیری و قابل ردیابی برای ارزیابی میزان پیشرفت در نیل به اهداف از پیش تعیین شده"

برای ارزیابی تاثیر خط‌مشی‌های دولتی بر روی خدمات عمومی و تعیین موسسات و سازمان‌هایی که عملکردی مطابق انتظار یا کمتر از آن دارند، یک سری شاخص‌های اندازه گیری یا عبارتی شاخص‌های عملکردی برای گروه کاری نظارت بر عملکرد خدمات عمومی انجمن سلطنتی آمار، طراحی شده است^{۱۰}. برای این گروه کاری، پاسخ‌گویی وزیران در برابر عموم و استقامت آنان در مسیر ارائه خدمات عمومی از اهمیت یکسانی برخوردار است. بدین ترتیب دولت هم بر ارائه خدمات عمومی نظارت دارد و هم توسط شاخص‌های عملکردی تحت نظارت قرار می‌گیرد.

در مطالعاتی که بر روی ۲۳ کشور نامبرده انجام شده است، در بسیاری از اقداماتی که در سطح ملی و منطقه‌ای انجام شده، علاقه به اندازه گیری عملکرد کاملاً مشهود است. هالاکمی^{۱۱} دو دلیل عمده برای کاربرد اندازه گیری عملکرد بعنوان یک فعالیت منظم در سازمان‌های عمومی ذکر می‌کند. نخست، برای ایجاد پاسخ‌گویی بیشتر و بهتر و دوم، برای ارتقای عملکرد و بهره‌وری. به اعتقاد وی دو اصطلاح ارتقای پاسخ‌گویی و ارتقای عملکرد در ادبیات و قوانین اندازه گیری عملکرد اغلب بجای هم و به گونه‌ای غیر قابل تمایز برای تشریح منافع و مقاصد مورد نظر از اندازه گیری عملکرد بکار رفته است [۶].

لافلین^{۱۱} به وقوع یک تحول در شکل پاسخ‌گویی اجرایی معتقد است [۷]. اکنون مدیریت عملکرد پایه و اساس اشکال جدید پاسخ‌گویی در برابر عملکرد و نتایج را تشکیل می‌دهد. در رابطه با دولت‌های محلی، ضرورت فزاینده پاسخ‌گویی در برابر عملکرد و نتایج، محرک اولیه توسعه نظام‌های ارزشیابی بوده است. پژوهش‌های انجام شده در امریکای جنوبی این واقعیت را خاطر نشان می‌سازند که یک رویکرد برنامه‌ریزی گرای موثر به ارزیابی عملکرد می‌تواند به طور موثری بر پاسخ‌گویی در برابر مردم بیافزاید و تاییدی است بر این فرض که اگر مدیریت عملکرد با کارآمدی کافی انجام شود، امکان بهبود پاسخ‌گویی و نوین‌سازی مدیریت اجرایی کشور وجود خواهد داشت.

در سازمان‌های خدمت‌رسانی عمومی، فنون مدیریتی مختلفی از "بخش خصوصی" اقتباس شده که اجرای آنها خالی از انتقاد نبوده است. کارکنان، سیاستمداران و مشاورین بخش عمومی با توجه به پرسش‌هایی که در مورد قابلیت کاربرد رویکردهای بخش خصوصی در سازمان‌های بخش عمومی برانگیخته شده است، در مورد ارزش و اعتبار استفاده از اهداف عملکردی^{۱۲} مردد هستند. علاوه بر این، برخی شواهد حاصل از مطالعات موردی، حاکی از آن است که رویکردهای بخش خصوصی منجر به بهبود زیادی در بهره‌وری سازمان‌های عمومی نشده‌اند. از نظر جکسون، شاخص‌های پولی تنها بر اقتصاد و بازدهی متمرکزند و رضایت طیف وسیع ذی‌نفعان چندان مد نظر آنان نیست [۸].

مدیریت یکپارچه عملکرد

رویکردهای مدیریت استراتژیک در جستجوی یک رابطه سببی بین دستاوردهای نهایی سازمان، فرایندها و منابع تحت مدیریت آن هستند. گرچه مدیریت عملکرد در بخش دولتی هنوز به بلوغ نرسیده است، اما بواسطه اقدامات پیش‌تازانه‌ای که در بیشتر کشورها صورت گرفته، بتدریج یک رویکرد جهانی در حال شکل گرفتن است

که می‌کوشد تمامی جنبه‌های مدیریتی سهیم در عملکرد سازمانی را با یکدیگر ترکیب کند. این امر منجر به مدل‌های یکپارچه‌ای برای مدیریت عملکرد گشته است که با استفاده از تجارب نهادهای دولتی ساخته شده و اغلب بر پایه مدل مشهور ارزیابی متوازن^{۱۳} (BSC) کاپلان و نورتون قرار دارند. در مدیریت استراتژیک، یکپارچه سازی در دو راستای عمودی و افقی صورت می‌پذیرد. یکپارچه سازی عمودی بدین معناست که مقیاس‌های عملکردی در سطوح مختلف درون سازمان به گونه‌ای طراحی می‌شوند که مقیاس‌ها و اهداف یک سطح پایین‌تر، قابل اقتباس از سطوح بالاتر سازمان باشند. ایده یکپارچه سازی عمودی بر پایه این اصل کاپلان و نورتون قرار دارد که اهداف استراتژیک تمامی اجزای متشکله سازمان باید با یکدیگر همراستا باشند. علائم چنین همراستایی در اکثر مدل‌های مدیریت استراتژیک دیده می‌شود. این مدل‌ها سعی در بازتولید ویژگی‌های مدل به گونه‌ای دارند که قسمت‌های مختلف آن از بالای سازمان تا اجزای متشکله زیرین، با یکدیگر یکپارچه شده باشد. همراستایی افقی، سعی در حصول اطمینان از این امر دارد که اهداف عینی تعریف شده توسط سازمان، امکان به جریان افتادن کارها از میان مرزهای سازمان را می‌دهد. نقطه تمرکز مقیاس‌های عملکردی، بر مشتری می‌باشد و این مقیاس‌ها قابلیت سازمان در تولید ارزش از دیدگاه مشتری را نشان می‌دهند. یکپارچه‌گی افقی و عمودی اهداف منجر به همراستایی فرایندها و منابع سازمان به منظور تحقق استراتژی‌های سازمان می‌گردد.

سوابق پژوهشی

پژوهش‌های پیشین شامل موردکاوی‌های فرایند اجرا و مطالعات اجمالی است که میزان اشاعه فنون مدیریتی خاص و استقرار آنها را مورد تحلیل قرار داده‌اند.

ناشولد و دیلی^{۱۴} بر پایه موردکاوی‌های تطبیقی، گرایش مثبت و منفی متعددی به اصلاحات مدیریتی در تجارب حکومت‌های مختلف مشاهده کرده‌اند [۹]. این دو محقق شرایط دوام موفقیت اصلاحات دولت‌های محلی را نیز مورد بررسی قرار داده‌اند. در مقاله‌ای که پس از تحقیق مزبور بچاپ رسیده، این دو مولف نشان داده‌اند که حتی قابلیت‌های مدیریت استراتژیک در بین مجموعه‌های بزرگ از شهرهای مختلف جهان نیز بطور یکسان توسعه نیافته است. ناشولد و دیلی در دو مقاله مختلف، به تبیین چالش اصلی فراروی دولت محلی در انتقال به مدیریت استراتژیک و بازتعریف فصل مشترک بین مدیریت محلی و محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی خود پرداخته‌اند.

پویستر و استرایب^{۱۵} برای بررسی گستره یکپارچه‌گی اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت دولت محلی، یک مطالعه اجمالی انجام داده‌اند [۱۰]. نتایج مطالعه آنها نشان می‌دهد که بسیاری از دولت‌های محلی در ایالات متحده تعهد و التزام زیادی به استفاده موثر از معیارهای سنجش عملکرد دارند، گرچه در وضعیت فعلی برای عملی ساختن آنها محدودیت‌هایی به چشم می‌خورد. این مولفین در پژوهش جدیدی در سال ۲۰۰۵، کاربرد فرایندهای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را در شهرداری‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج بدست آمده، نشان دهنده گسترش استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک هستند و شواهدی نیز در مورد رشد تخصص و حرفه‌ای‌گری در بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک و پیوند یافتن آن با سایر فعالیت‌های مدیریتی و تصمیم‌سازی مشاهده شده است.

چان^{۱۶} مطالعه‌ای بر روی شهرداری‌های ایالات متحده و کانادا انجام داده که نشان از کاربرد محدود روش ارزیابی متوازن دارد [۱۱]. لیکن بیشتر شهرداری‌ها معیارهایی برای سنجش عملکرد مالی، رضایت مشتری، بازدهی عملیاتی، نوآوری و تحول و عملکرد کارکنان خود ابداع کرده‌اند. مدیرانی که در این نظرسنجی شرکت کرده بودند، درک مناسبی از روش ارزیابی متوازن داشته و اجرا کنندگان این روش نیز نظر مثبتی نسبت به تجارب خود داشته‌اند.

ضرورت نظارت بر تحولات، به منظور اجتناب از شکست، در مطالعات متعددی مورد تاکید قرار گرفته است. مطالعات پیشین نشان می‌دهند که مدیریت استراتژیک و مدل‌هایی مانند ارزیابی متوازن، هنوز استثنائاتی در محیط دولت‌های محلی بشمار می‌روند. در نتیجه برای تحلیل بهتر این مدل‌ها باید از نظرات کارشناسان استفاده نمود.

روش تحقیق

روش دلفی یک رویکرد نظام یافته به گردآوری نظرات کارشناسان است. این روش در شرکت رند^{۱۷} در اوایل دهه ۱۹۵۰ ابداع شد و پرستفاده‌ترین روش پیش‌بینی است. هنسی و هیکنز^{۱۸} روش دلفی را بصورت زیر تعریف کرده‌اند [۱۳]:

یک روش نظرسنجی تعاملی چندگانه که امکان پالایش نظام یافته نظرات کارشناسان را برای رسیدن به یک اجماع کلی فراهم می‌سازد.

ارزش روش دلفی در توانایی آن برای تولید ایده‌های جدید نهفته است. البته ممکن است در مورد برخی از این ایده‌ها امکان رسیدن به اجماع کلی وجود نداشته باشد. این روش از یکسری پرسش‌نامه که برای گروه‌های از پیش‌گزینه شده کارشناسان فرستاده می‌شود، استفاده می‌کند. این پرسش‌نامه‌ها با هدف واداشتن افراد به یافتن پاسخ برای مشکلات مطروحه، طراحی شده‌اند. ویژگی دیگر این پرسش‌نامه‌ها این است که همگام با پیشرفت کار گروهی و تطابق با وظایف تعیین شده، هر کدام از کارشناسان می‌توانند به پالایش نظرات خود اقدام کنند. در اینجا اعتقاد بر این است که نقطه نظرات گروه از طریق این فرایند همفکری جمعی به سوی بهترین پاسخ هم‌گرا خواهد شد. در هر دور متوالی، گستره پراکندگی پاسخ‌های شرکت‌کنندگان کاهش خواهد یافت و نقطه میانی بسوی آنچه پاسخ صحیح انگاشته می‌شود، جابجا می‌شود. از آنجایی که تعداد پاسخ‌دهندگان معمولاً کم است، روش دلفی، نتایج آماری بامعنی را تولید نمی‌کند (اصولاً برای این کار نیز ساخته نشده است). بنابراین نتایج بدست آمده از هر پانل، قادر به پیش‌بینی پاسخ یک جمعیت بزرگ‌تر یا حتی یک پانل دلفی دیگر نخواهد بود. این نتایج تنها معرف ترکیب نظرات یک گروه ویژه هستند. مولفینی همچون هلمر^{۱۹} بر این واقعیت تاکید می‌کند که روش دلفی برای پرداختن به مسائل پیش‌بینی، در مواردی که مدل‌های مناسبی در اختیار نیست و نیز برای پاسخ دادن به یک پرسش خاص و تک بعدی مناسب است [۱۴]. روش دلفی بطور وسیعی در بخش‌های خصوص و عمومی، ضمن اصلاحات و تفاسیر گوناگون بکار رفته است. بر طبق نشر مک‌کنا^{۲۰}، این روش در تعداد زیادی از رشته‌های علمی گسترش و کاربرد یافته است. استفاده گسترده از این روش بعلاوه قابلیت آن در دخالت دادن کارشناسانی از مناطق جغرافیایی مختلف و زمینه‌های علمی متفاوت است. عناصر اصلی روش دلفی عبارتند از یک پانل از کارشناسان، یک سری پرسش‌نامه، کاوش برای نیل به توافق جمعی، مشارکین گمنام و بازخورد بین مراحل متوالی. معمولاً این روش در سه دور متوالی انجام می‌شود. می‌توان تعداد دورها را افزایش داد، لیکن لازم است ارتقای مستمر نتایج، هزینه افزایش تعداد دورها و خستگی مشارکین مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد تا سود و ضرر آن تعیین شود.

در مطالعه حاضر کاربرد روش دلفی شامل مراحل زیر بوده است:

- ۱) انتخاب پانل کارشناسان (از دولت‌های محلی پیشرو) جهت مصاحبه
- ۲) طراحی دور اول مصاحبه‌های دلفی
- ۳) تحلیل پاسخ‌های دور اول
- ۴) آماده سازی دور دوم پرسش‌نامه‌ها
- ۵) تحلیل دور دوم پاسخ‌ها

۶) انجام سومین دور مصاحبه‌های دلفی

۷) تجزیه و ترکیب نتایج نهایی

کارشناسان اولین دور مصاحبه‌ها از میان اجراکنندگان موفق نظام‌های مدیریتی انتخاب شده بودند. مصاحبه با این کارشناسان به منظور نیل به اجماع کلی در مورد مسائل مهم مربوط به اجرا و فواید نظام‌های مدیریت استراتژیک انجام گردید. نتایج مصاحبه‌ها به ما امکان داد پرسش‌نامه‌های دور بعدی را طراحی کنیم. در دومین دور، نمونه‌ای از دولت‌های محلی که پیشرو در امر اجرای نظام‌های مدیریت استراتژیک بودند، جهت مشارکت در مطالعه دلفی دعوت شدند. پرسش‌نامه‌ها به ۵۷ دولت محلی که مجری این نظام‌ها بودند، ارسال گردید. نرخ پاسخ‌های معتبر ۴۰ درصد بود که با توجه به طول پرسش‌نامه مناسب بنظر می‌رسید.

در سومین دور، پرسش‌نامه جدیدی به مشارکین دور دوم همراه با نتایج و تحلیل‌های دورهای قبلی فرستاده شد. تمام پرسش‌هایی که بیانگر آمار و ارقام بودند (مانند سال اجرا) از پرسش‌نامه جدید حذف گردید. مابقی پرسش‌ها در بیشتر حالات بدون تغییر لحاظ شدند. لیکن به منظور تعیین میزان ارتقای سطح توافق جمعی توضیحاتی نیز به آنها افزوده شد. برای پردازش بهتر پاسخ‌ها و یا افزودن گزینه‌های پیشنهاد شده توسط پاسخ‌دهندگان، پنج پرسش تغییر داده شدند. پاسخ‌های سیزده دولت محلی در دور آخر بدست آمد. این پاسخ‌ها از استرالیا، اسپانیا، ایالات متحده و سوئد ارسال شده بودند. سازمان‌های پاسخ‌دهنده عبارت از دولت‌های محلی کوچک و متوسطی بودند که ویژگی‌های کاملاً مشترکی داشته و بطور کلی دارای فرهنگ همگن تری نسبت به دولت‌های محلی بزرگ و دولت‌های مرکزی و منطقه‌ای بودند.

با دانستن اینکه مراحل روش مطالعه دلفی در دور دوم توسط تمامی دولت‌های محلی کامل نشده بود، تنها پاسخ‌های دوازده دولت محلی بعنوان نتایج نهایی مطالعه در نظر گرفته شدند. تحت شرایط ایده‌آل، گروه‌هایی به کوچکی چهار عضو نیز بخوبی عمل می‌کنند. پاسخ‌های داده شده به پرسش‌نامه دور دوم تحت تحلیل آماری قرار گرفته و نتایج در جداول جداگانه پیوست A ارائه شده اند.

تحلیل نتایج

در مورد دلایلی که دولت‌های محلی را به اجرای یک نظام مدیریت استراتژیک رهنمون می‌شود و محرک‌های اصلی این فرایند هیچ اجماع کلی بدست نیامده است. مدیران و سیاستمداران در ۵۸٪ و ۴۲٪ موارد آغازگران این فرایند بوده اند.

از آنجایی که تنها دوازده دولت محلی پیشرو، فرایند دلفی را به اتمام رساندند، نتایج مصاحبه‌ها جدا از پرسش‌نامه‌های ارسالی به سایر واحدها مورد تحلیل قرار گرفت. ستون سوم جدول پیوست A نتایج پرسش‌نامه‌ها را برای نمونه کامل ۲۳ دولت محلی نشان می‌دهد. همچنانکه دیده می‌شود، نتایج دور اول و سوم مشابه یکدیگر هستند.

نتایج مطالعه دلفی، نظرات مصاحبه‌شوندگان را درباره تجارب آنها در زمینه نظام‌های مدیریت استراتژیک و انتظارات موجود از اجرای این نظام‌ها نشان می‌دهد.

۱) در اولین دور مصاحبه‌ها، سه دولت محلی پیشرو مورد نیاز بود تا مهم‌ترین ویژگی‌های نظام‌های مدیریت استراتژیک در رابطه با این پرسش‌های پژوهشی شناسایی گردد:

- نظام‌های مدیریت استراتژیک تا چه گستره‌ای از مدل BSC تبعیت می‌کنند؟
- اهداف مورد نظر از اجرای نظام مدیریت استراتژیک، فرایند اجرا و تطابق سازمان دولت محلی با نظام مدیریتی جدید چگونه است؟

۲) با استفاده از پاسخ‌های دور اول مصاحبه‌ها، فهرستی از موضوعات کلیدی مرتبط با اجرای

نظام‌های مدیریت استراتژیک تهیه گردید. ستون A از پیوست A، اقلام مزبور را بصورت طبقه بندی موضوعی نشان می‌دهد.

۳) آماده سازی دور دوم مصاحبه‌ها بر مبنای فهرست پیوست A انجام گردید. از مصاحبه شوندگان خواسته شد به هر موضوع بر حسب تناسب آن با توسعه موفق نظام‌های مدیریت استراتژیک نمره‌ای اختصاص دهند.

۴) ستون B از پیوست A نتایج دومین دور مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد که در آنها، دولت محلی پیشرو به هر موضوع بر حسب اهمیت آن در اجرای موفق نظام‌های مدیریت استراتژیک یک ارزش نسبت می‌دهد. در اینجا دولت محلی نظر خود را درباره "آنچه باید باشد" بیان کرده است. در پرسش‌هایی که گزینه‌های ۰ و ۱ دارند، اگر مقدار متوسط بین ۰.۳۴ و ۰.۶۵ باشد، بین دولت‌های محلی درباره اهمیت یا عدم اهمیت هر موضوع اجماع کلی حاصل شده است. در پرسش‌هایی که گزینه‌های ۰ تا ۵ دارند، اگر مقدار متوسط پاسخ‌ها بین ۰ و ۰.۳۴ یا بین ۰.۶۵ و ۱ باشد، دولت‌های محلی به توافق درباره اهمیت یا عدم اهمیت هر موضوع رسیده‌اند. در پرسش‌های با گزینه ۱ تا ۵ اگر مقدار متوسط بین ۰ و ۰.۳۴ یا بین ۰.۶۵ و ۳.۶۵ باشد، دولت‌های محلی به توافقی در مورد اهمیت یا عدم اهمیت موضوع مورد بحث رسیده‌اند. پاسخ‌های داده شده به دومین دور مصاحبه‌ها با مقدار میانگین بین ۰.۳۴ و ۰.۶۵ یا بین ۰.۳۴ و ۲.۳۴ که نشان دهنده عدم نیل به توافق جمعی است، جهت بازنگری به مصاحبه شوندگان عودت داده شدند.

۵) در پایان، پیرامون برخی پرسش‌ها در دور سوم توافق جمعی حاصل گردید (ستون C پیوست A). موضوعات مورد بحث در دور سوم می‌تواند بصورت موضوعاتی که اهمیت و سهم آنها در اجرای موفق نظام‌های مدیریت استراتژیک برای دولت‌های محلی کاملاً روشن نیست، تعبیر شود. فقدان توافق جمعی در موضوعات مربوط به اجرا، نشان دهنده دشواری‌های موجود در تصور مزایای مدیریت استراتژیک می‌باشد.

۶) حاصل تجزیه و ترکیب نتایج نهایی تحلیل دلفی به صورت زیر می‌باشد: نظام‌های مدیریت استراتژیک تا چه اندازه‌ای از مدل BSC تبعیت می‌کنند؟

روش ارزیابی متوازن را می‌توان بعنوان یک فن مدیریت استراتژیک که سازمان را بر اهداف استراتژیک خود متمرکز می‌کند، تعریف نمود. در ابتدا یک بیانیه ماموریت و چشم انداز تدوین شده و سپس سازمان به طراحی استراتژی‌های خود می‌پردازد. در مرحله بعد هر استراتژی به اهداف عینی^{۲۱} تفکیک می‌شود. این اهداف عینی به چهار دیدگاه مشتری، دیدگاه مالی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد تقسیم می‌شوند. هر هدف عینی دارای معیارهای سنجش، آماج‌ها و اقدامات عملی لازم برای تحقق می‌باشد.

دولت‌های محلی پیشرو وضعیتی را تحلیل کرده‌اند که در آن، اصول موضوعه BSC بر حسب تعاریف کاپلان و نورتون بعنوان معیار اجرای نظام‌های مدیریت استراتژیک پذیرفته شده و با ویژگی‌های فرهنگی و سازمان و سنت‌های آنان تطبیق یافته است. هم چنین در مورد ویژگی‌های اصلی ساختار نظام مدیریت استراتژیک نیز توافق حاصل شده است. این توافق باید بر مبنای ماموریت (که استراتژی و نظام اندازه گیری را به یکدیگر پیوند می‌دهد)، بر مبنای پیوند بین نظام‌های مدیریت استراتژیک و بر مبنای تفکیک به مقوله‌هایی نزدیک به مدل کاپلان و نورتون باشد. در بیشتر حالات، این مقوله‌ها با ویژگی‌های دولت محلی همچون شاخص‌های بازدهی، اثربخشی، کیفیت و پیامد، شاخص‌های بودجه‌ای یا برنامه‌ای و یا معیارهای رده بندی شده توسط اهداف استراتژیک، تطابق یافته‌اند. کارشناسان تبعیت نظام‌های مدیریت استراتژیک از مدل BSC را امری چندان ضروری نمی‌دانند.

فهرست منابع :

- 1.OECD (1997). Issues and developments in Public Management: Survey 196-1997. Paris OECD.
- 2.Pollitt, C 2005, Hospital Performance Indicators: How And Why Neighbours Facing Similar Problems Go Different Ways Paper to be presented to the workshop on Quality and Productivity in the Public Sector at the 2005. European Group for Public Administration Annual Conference, Bern, Switzerland, 31August - 3 September
- 3.Christensen, T. and P. L?greid (eds). 2001. New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice. Aldershot: Ashgate.
- 4.Pollitt, C 2005, Hospital Performance Indicators: How And Why Neighbours Facing Similar Problems Go Different Ways Paper to be presented to the workshop on Quality and Productivity in the Public Sector at the 2005. European Group for Public Administration Annual Conference, Bern, Switzerland, 31August - 3 Septembe
- 5.General Accounting Office (1998), Performance Measurement and Evaluation, Definitions and Relationships, GAO/GGD-98-26.
- 6.Halachmi, A. Performance measurement, accountability, and improved performance. Public Performance & Management Review 25(4), 370. 2002
- 7.Loughlin, M. 1994. The Constitutional Statues of Local Government, Research Report No. 3. London: Commission for Local Democracy.

اعداد بدست آمده از پرسش نامه تحت مطالعه، نشان می‌دهد که تقریباً همه اعضای نمونه، یعنی حدود ۸۲٪ آنها نظام مدیریت استراتژیک خود را بر مبنای ماموریت استوار کرده‌اند. ۳۳٪ آنها نیز نظام مدیریتی را با استراتژی پیوند داده و ۷۸٪ آن را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کنند که این امر نفوذ مدل BSC کاپلان و نورتون در اجرای مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد.

اهداف عینی اجرای مدیریت استراتژیک

از پاسخ‌های بدست آمده در دور اول، ۹ هدف اصلی اقتباس گردید. اهداف مزبور، مزایایی هستند که از استقرار مدیریت استراتژیک عاید سازمان خواهد شد و موضوعات اصلی مورد توجه سازمان مانند بازدهی و اثربخشی، رضایت مشتریان، پاسخ‌گویی و نیاز به ارتقای فرایند تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهند. کاهش هزینه‌ها نیز یک هدف اصلی بوده، لیکن توجه زیادی را بر بنیان‌گذاری شده است. اهمیت ارتقای پاسخ‌گویی نیز مورد شک کارشناسان شرکت کننده در این نظرسنجی بوده است.

فرایند استقرار

استقرار نظام‌های مدیریت استراتژیک معمولاً ماهیتی داوطلبانه دارد، لیکن برخی سازمان‌های دولتی با فرمانی که از سطوح بالاتر صادر می‌شود، ملزم به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گردند. این اقدام معمولاً توسط سیاست‌مداران یا مدیران ناحیه و یا بخشی که وظیفه ارائه خدمات به شهروندان را بر عهده دارد و یا گاهی اوقات توسط بخش کیفیت سازمان آغاز می‌گردد. متداول‌ترین دلیل استقرار مدیریت استراتژیک، تجربه مدیران اجرایی ارشد در سایر سازمان‌ها و یا انجام پژوهشی در مورد مدل استقرار است که سازمان را بسوی اقتباس آن هدایت می‌نماید. سایر دلایل عبارتند از انطباق با فرهنگ سازمان و اجبار از بالا برای استقرار نظام مدیریت عملکرد که به منظور درک بهتر عملکرد سازمان صورت می‌گیرد.

الف) سابقه سازمان: در مطالعه مورد بحث، در مورد نقطه شروع سازمان توافقی حاصل نگردیده است. در مورد سهم تجارب قبلی سازمان در اقدامات اصلاحی آن و میزان فایده استفاده از خدمات مشاوره‌ای پیمانکاران متخصص و انجام مطالعات اولیه قبل از استقرار نیز توافق جمعی وجود نداشته است.

ب) کارکنان: پاسخ‌های کارشناسان به نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که نقش کارکنان در فرایند استقرار در مورد سازمان‌های مختلف، با یکدیگر متفاوت می‌باشد. این کارشناسان دخالت دادن کارکنان را امری حیاتی برای استقرار موفق مدیریت استراتژیک نمی‌دانند، لیکن در مورد نقش مهم اجرای برنامه‌های آموزشی اساسی اتفاق نظر دارند.

پ) رهبری و میانجی‌گری: رهبری و میانجی‌گری مدیران، ویژگی مشترک سازمان‌های پیشرو در امر استقرار مدیریت استراتژیک می‌باشد. برای توانمندسازی کارکنان نیز باید اهمیت خاصی قائل شد. استقرار نظام‌های مدیریت استراتژیک نیاز به رهبرانی دارد که بتوانند موجب تحول گردند.

ت) همیاری خارجی: بنظر می‌رسد که بیشتر سازمان‌ها از نوعی همیاری خارجی برای استقرار نظام‌های مدیریتی استفاده می‌کنند. این همیاری می‌تواند از ناحیه مشاورین متخصص باشد. سازمان‌های دولتی معمولاً ۵ درصد بودجه خود را به استقرار مدیریت استراتژیک اختصاص می‌دهند.

ویژگی‌نامه



بهار ۱۳۸۷
شماره ۳

تطابق سازمان با نظام مدیریتی جدید

الف) توافق بر سر ماموریت و چشم انداز: در مورد دخالت دادن مدیران ارشد و کارمندان برگزیده در ایجاد بیانیه ماموریت و چشم انداز سازمان توافق زیادی بین کارشناسان وجود دارد. هم چنین این باور جمعی وجود دارد که اتحادیه‌ها، کارکنان، سازمان‌های دولتی و بازرسان دولتی را نباید در جریان توسعه بیانیه ماموریت و چشم انداز دخالت داد. در مورد نقش مدیران میانی اتفاق نظر وجود دارد.

ب) فرهنگ سازمانی: نیمی از سازمان‌های مورد مطالعه چنین گزارش کرده‌اند که در نتیجه استقرار مدیریت استراتژیک، تغییراتی در فرهنگ سازمان رخ داده است. لیکن توافق کلی در این مورد وجود ندارد.

پ) موانع استقرار: مهم‌ترین موانع و مشکلات موجود بر سر راه استقرار مدیریت استراتژیک طبق نظر کارشناسان عبارت بوده است از:

- نبود یک برنامه سازمانی برای استقرار
- حمایت و تعهد ناکافی از سوی مدیران ارشد
- فقدان توافق در میان ذی‌نفعان اصلی در مورد ماموریت و چشم انداز سازمان
- دسته دوم این موانع از اهمیت کمتری برخوردارند:
- ناسازگاری با سایر نظام‌های سازمان
- مقاومت کارکنان
- عدم ارتباط و تبادل اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان
- فقدان منابع

اثرات ناشی از اجرای نظام مدیریت استراتژیک

در مورد تاثیر کم مدیریت استراتژیک بر کاهش هزینه‌های ارائه خدمات، نوعی اجماع کلی وجود دارد. در عین حال کارشناسان معتقدند که مدیریت استراتژیک نقش مثبتی در تعیین اهداف با معنی برای سازمان دارد که یک موضوع کلیدی در ارتقای مدیریت در سازمان‌های عمومی بشمار می‌رود. در مورد نقش مثبت مدیریت استراتژیک بر هم‌راستاسازی سازمان با ماموریت خویش که هدف اصلی نظام‌های مدیریت استراتژیک است، تقریباً همگی کارشناسان توافق دارند. برخی از اهداف اصلی تحول حکومت مانند ارتقای بازدهی، رضایت مشتریان، فرایندهای تصمیم‌گیری، پاسخ‌گویی و تخصیص منابع لزوماً تحت تاثیر مدیریت استراتژیک واقع نمی‌شوند. حصول این اهداف نیاز به تحولاتی دارد که اجرای مدیریت استراتژیک به تنهایی جوابگوی آن نیست.

بحث و نتایج اختتامی

یکی از نظریاتی که در اغلب موارد برای تشریح اجرای مدیریت استراتژیک و اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های عمومی بکار می‌رود، نظریه کارگزاری^{۲۲} است. بر طبق این نظریه، اندازه‌گیری عملکرد در حالت‌هایی بکار می‌رود که اطلاعات موجود نامتقارن بوده و در مورد نظارت بر عملکرد مدیران و ارتباط آنان با اصول کاری سازمان، عدم قطعیت وجود دارد. بطریق مشابه، نظریه کلاسیک اقتضایی^{۲۳} بیان می‌دارد که سازمان‌های پیچیده از اندازه‌گیری عملکرد برای کاهش عدم قطعیت و افزایش

8. Jackson, P. (1994), Efficient local government finance: the never ending story. In Terry, F. (Ed), Towards Restructuring: the Dimensions of Change in Local Government, (CIPFA, London).
9. Naschold, F. and Daley, G. (1999, a) "Learning form the Pionners: Modernizing Local Government. Part One", International Public Management Journal, Vol. 2, No1, pp 25-51.
10. Poister, T.H. and Streib, G.D. (1999) "Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of Practice" Public Administration Review, Vol. 59, N? 4, pp 325-335.
11. Chan Y.L. (2002) "The benefits of balance: the balanced scorecard is not yet embraced by Canadian municipal
12. governments, but it could be exactly what they need", CMA Management, Vol. 76, N? 9, pp. 48-51.
13. Hennessy, D. and Hicks, C. (2003) "The Ideal Attributes of Chief Nurses in Europe: a Delphi Study", Journal of Advanced Nursing, Vol. 43, N?5, pp. 441-448.
14. Helmer, Olaf. (1983): Looking Forward: A Guide to Futures Resaerch, Beverly Hills: Sage.

ویژه‌نامه



بهار ۱۳۸۷
شماره ۳

پاورقی:

1. Zaragoza
2. Lourdes Torres
3. Vincente Pina
4. Ana Yetano
5. Delphi Method
6. New Public Management
7. Christensen and L'greid
8. Pollitt
9. <http://www.rss.org.uk/pdf/PerformanceMonitoringReport.pdf>
10. Halachmi
- 11.
12. performance targets
13. balanced scorecards
14. Naschold and Daley
15. Poister and Streib
16. Chan
17. Rand Corporation
18. Hennessey and Hicks
19. Helmer
20. McKenna
21. Objectives
22. agency theory
23. classical contingency theory
24. institutional theory
25. rational choice

مشروعیت خویش استفاده می‌کنند. از طرف دیگر، نظریه نهادی^{۲۴} بر آن است که سازمان‌ها در یک محیط نهادی که معرف و محدود کننده واقعیت اجتماعی آنهاست، موجودیت پیدا می‌کنند. با دانستن اینکه سازمان‌های بخش عمومی بیشتر از بقیه سازمان‌ها به مشروعیت و منابع مالی وابسته‌اند، اجرای رسمی ساختارهایی مانند مدیریت استراتژیک می‌تواند بعنوان نشانه‌ای از بازدهی و حاکمیت خوب بکار رود. بنابراین سازمان‌های عمومی به دلایل مختلفی اقدام به پذیرش مدیریت عملکرد، مدل ارزیابی متوازن و یا سایر ابتکارات مشابه می‌کنند که از آن جمله می‌توان به گزارش عملکرد به ذی‌نفعان ارشد (نظریه کارگزاری)، کاهش عدم قطعیت و کسب مشروعیت (نظریه اقتضایی) و بعنوان نمادی از کارآمدی در جهت تامین منابع مالی از محیط (نظریه نهادی) اشاره کرد. این سه نظریه بیانگر این واقعیت هستند که اقتباس پذیرش مدیریت استراتژیک در دولت‌های محلی می‌تواند به دلایلی غیر از ارتقای اثربخشی بکار رود. سه نظریه نامبرده بر این موضوع توافق دارند که تلاش برای کسب مشروعیت محرک اصلی پذیرش مدیریت استراتژیک در سطح دولت‌های محلی است.

بنا به گزارش OECD، کشورهای مختلف دنیا در مسیر رسمیت بخشیدن به نظام‌های مدیریتی خویش اهداف کلی زیر را در نظر دارند:

□ مدیریت کارآمد و موثر

□ ارتقای تصمیم‌سازی و شفافیت

□ ارتقای پاسخ‌گویی در برابر مجلس نمایندگان و عموم مردم

در کار مطالعاتی حاضر، بالاترین نمره‌ها به ارتقای اهداف کارآمدی و اثربخشی، رضایت مشتری، تصمیم‌سازی و برنامه ریزی استراتژیک، قرار دادن سازمان در راستای مأموریت خویش، تعیین اهداف معنی‌دار، ارتقای منابع و ارتقای پاسخ‌گویی داده شده است. نتایج بدست آمده از مطالعه اثرات اجرایی نظام‌های مدیریت استراتژیک، نشان می‌دهند که کارشناسان به توانایی مدیریت استراتژیک در تحقق اهداف از پیش تعیین شده، اطمینان کافی ندارند.

پاسخ‌های داده شده به پرسش‌نامه‌های دلفی نشان می‌دهند که دولت‌های محلی، مدل ارزیابی متوازن را بعنوان معیاری برای توسعه نظام‌های مدیریت خویش برگزیده‌اند، لیکن آن را با خصوصیات فرهنگی و سازمانی و سنت‌های مختلف خود تطابق داده‌اند که این امر در دیدگاه‌های متفاوت آنها به مسئله تحقق اهداف استراتژیک خود را نشان می‌دهد. بنابراین نظریه نوین انتخاب عقلانی^{۲۵} تصمیمات پیشین و یا سنت‌های اولیه ممکن است چنان شرایطی بر تصمیمات جاری اعمال کنند که هزینه جدا شدن از مسیرهای پیشین بسیار بالا بوده و سازمان‌ها را وادار به ماندن بر مسیر قبلی خود نماید. بنابراین ویژگی‌های مختلف اجرای نظام‌های مدیریت استراتژیک در دولت‌های محلی می‌تواند بعنوان تطابق ارزیابی متوازن با ساختارهای حقوقی و سازمانی مختلف که مسیر اصلاحات سازمانی را تعیین می‌کنند، توضیح داده شود. دلایل اجرای مدیریت استراتژیک از هیچ برنامه نهادی و یا هر نوع تمایلی فراگیر به آموزه‌های مدیریت عمومی نوین تبعیت نمی‌کنند. در عوض به نظر می‌رسد آنها بر مبنای ابتکارات فردی مانند تجارب قبلی مدیران اجرای ارشد یا تمایل فکری مقامات به مدل ارزیابی متوازن قرار دارند. در نتیجه اجرای این نظام‌ها از یک فرایند بالا به پایین که توسط مدیران ارشد ترویج می‌شود، تبعیت می‌کنند. دخالت کم مدیران میانی، کارکنان و شهروندان در تنظیم چشم‌انداز و مأموریت نظام مدیریتی و نیز نقش فرعی سیاست‌مداران از ویژگی‌های بارز این رویکرد است. علاقه اندک سیاست‌مداران به توسعه اندازه‌گیری عملکرد در گزارش OECD به سال ۲۰۰۵ خود را نشان داده است. بر طبق این گزارش سیاست‌مداران از اطلاعات عملکردی در تصمیم‌سازی چندان بهره نمی‌گیرند و در نتیجه کشورهایی که اصلاحات مدیریتی اتخاذ کرده‌اند، با چالش عمده‌ای در زمینه تغییر رفتار سیاست‌مداران مواجه هستند.

ویژه‌نامه

شهر
میراث
میراث

بهار ۱۳۸۷
شماره ۳

A(۲۴)	B	A (۱۲)	پیوست A
نظام های مدیریت استراتژیک تا چه اندازه ای از مدل BSC تبعیت می کنند؟			
۰.۸۷		۰.۹۲	۲ آیا نظام مدیریت عملکرد بر پایه مأموریت سازمان بنا شده است؟
۰.۷۴		۰.۷۵	۳ آیا سازمان نظام مدیریت عملکرد خود را با استراتژی هایش پیوند داده است؟ (بله=۱، خیر=۰)
۰.۷۸		۰.۸۳	۴ آیا سازمان گروه بندی مناسبی از مقیاس های عملکردی خود انجام داده است (بعنوان مثال: مقیاس های مربوط به کارکنان، فرایند مالی و مشتریان سازمان)؟ (بله=۱، خیر=۰)
۰.۶۵	۰.۵۸۳	۰.۶۷	۵ آیا نظام مدیریت عملکرد سازمان با تعاریف BSC انطباق دارد؟ (بله=۱، خیر=۰)
			۶ اهداف عینی موثر بر تصمیم به استقرار نظام مدیریت استراتژیک در سازمان کدامند؟ (گزینه های پاسخ: ۱=هیچکدام ۲=تا اندازه ای ۳=تاثیر متوسط ۴=تاثیر گسترده ۵=تاثیر بسیار گسترده)
۲.۹۶	۳.۲۵	۳.۰۰	الف) کاهش هزینه
۴.۲۲		۴.۰۸	ب) ارتقای کارآمدی و اثربخشی
۱.۰۴		۴.۰۸	پ) ارتقای رضایت مشتری
۴.۱۳		۲.۹۲	ت) ارتقای فرایند تصمیم گیری
۳.۹۱		۲.۹۲	ث) همراستا سازی سازمان با مأموریت خویش
۲.۹۶		۴.۱۷	ج) تعیین اهداف معنی دار
۴.۰۰		۴.۰۸	چ) برنامه ریزی استراتژیک
۳.۹۶		۳.۸۳	ح) تخصیص بهتر منابع
۳.۸۳	۳.۵۸	۳.۵۸	خ) ارتقای پاسخگویی
فرایند اجرا			
۰.۸۷		۰.۸۳	۱۱ قلمرو اجرا کدام است (۱=فراگیر، ۰=بخشی از سازمان)
وضعیت پیشین سازمان			
۰.۴۸		۰.۵۰	۸ آیا قبل از استقرار نظام مدیریت عملکرد، نظام دیگری در سازمان مستقر شده بود؟ (بله=۱، خیر=۰)
۲.۸۲	۳	۲.۶۷	۹ آیا وجود نظام های مدیریتی دیگر، بر تصمیم به استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان تاثیر می گذارد؟ (۱=قویاً موافق، ۲=موافق، ۳=بی‌تفاوت، ۴=مخالف، ۵=قویاً مخالف)
۰.۶۱		۰.۵۰	۱۲ آیا قبل از اجرای مدل جدید، یک تحلیل اولیه از نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای سازمان انجام شده است؟ (بله=۱، خیر=۰)
۲.۱۴	۲.۲	۲.۱۷	۱۳ میزان فایده تحلیل فوق چقدر بوده است؟ (۱=بسیار زیاد، ۲=زیاد، ۳=کمی، ۴=کمی فایده، ۵=بسیار بی فایده)
کارکنان			
۲.۷۰	۳.۰۰	۲.۶۷	۱۵ آیا به تمامی کارکنان در مورد نحوه تاثیر نظام مدیریت عملکرد بر کارهایشان، اطلاع کافی داده شده است؟
۲.۷۴	۳.۰۸	۳.۰۰	۱۶ آیا کارکنان در طراحی نظام مدیریت عملکرد دخالت داده شده اند؟ (۱=قویاً موافق، ۲=موافق، ۳=بی‌تفاوت، ۴=مخالف، ۵=قویاً مخالف)
۲.۲۲	۲.۱۷	۲.۲۵	۱۷ آیا هر فردی در سازمان دارای اختیار، مسئولیت ها و منابع کافی برای بهره گیری از بالاترین میزان توانایی های خود در انجام وظایفش می باشد؟ (۱=همواره، ۲=معمولاً، ۳=گاهی اوقات، ۴=ندرتاً، ۵=هرگز)
۲.۲۵	۲.۴۰	۲.۱۷	۱۸ آیا هر فردی در سازمان، مالک وظیفه و شغل خویش محسوب می شود؟ (۱=همواره، ۲=معمولاً، ۳=گاهی اوقات، ۴=ندرتاً، ۵=هرگز)
۰.۸۳		۰.۷۵	۱۹ آیا سازمان برای کارکنان خود، برنامه های آموزشی در رابطه با نظام جدید مدیریت عملکرد ترتیب داده است؟ (بله=۱، خیر=۰)
			۲۰ آیا در طی سه سال گذشته سازمان در جهت تحقق کارهای زیر، هزینه کرد منظم در رابطه با آموزش داشته است؟ (بله=۱، خیر=۰)

۰,۶۵	۰,۵۸	الف) هدایت برنامه ریزی استراتژیک
۰,۷۰	۰,۶۷	ب) تعیین اهداف عملکردی
۰,۷۴	۰,۷۵	پ) توسعه مقیاس های عملکردی
۰,۶۲	۰,۳۳	ت) اتخاذ تصمیمات برپایه اطلاعات عملکردی
۰,۶۱	۰,۴۲	ث) پیوند دادن عملکرد فعالیت ها با تحقق اهداف استراتژیک
		رهبری و میانجی گری
۱,۹۶	۲,۰۸	۲۱) آیا مدیران برای هدایت تحولاتی که در سازمان رخ می دهد، رهبری قدرتمندی اعمال می کنند؟ (۱=قویاً موافق، ۲=موافق، ۳=بدون نظر، ۴=مخالف، ۵=قویاً مخالف)
۲,۴۹	۲,۳۲	۲۲) مدیریت سازمان تا چه اندازه نسبت به نظام مدیریت عملکرد جدید از خود تعهد و التزام نشان می دهد؟ (پاسخ های ممکن از ۱ تا ۵ برترتیب تضعیف تعهد و التزام)
۲,۵۷	۲,۹۲	۲۳) مقامات تا چه میزان از استقرار نظام مدیریت عملکرد جدید حمایت می کنند؟ (پاسخ های ممکن از ۱ تا ۵ برترتیب تضعیف حمایت)
		همبازی خارجی
۰,۶۱	۰,۶۷	۲۹) آیا سازمان از همبازی خارجی سود می برد؟ (۱=بله، ۰=خیر)
۲,۰۰	۲,۴۴	۳۰) درجه سودمندی این همبازی ها چقدر بوده است؟ (۱=بسیار زیاد، ۲=زیاد، ۳=خنثی، ۴=کم، ۵=بسیار کمی فایده)
		منابع: پول و زمان
۰,۶۵	۰,۵۸	۳۲) آیا سازمان دارای منابع بودجه ای معین برای استقرار مدیریت عملکرد می باشد؟ (۱=بله، ۰=خیر)
۰,۹۶	۱,۰۰	۳۳) چه درصدی از کل بودجه سازمان به پروژه نظام مدیریت عملکرد اختصاص داده شده است؟ (۱=بین ۰ تا ۵٪، ۲=بین ۶٪ تا ۱۰٪، ۳=بین ۱۱٪ تا ۱۵٪، ۴=بین ۱۶٪ تا ۲۰٪، ۵=بیشتر از ۲۱٪)
۰,۵۹	۰,۵۸	۳۴) آیا سازمان برنامه مفصلی برای فرایند استقرار تدوین نموده است؟ (۱=بله، ۰=خیر)
		تطابق سازمان با نظام مدیریت جدید
		۱۴) هرکدام از گروه های زیر تا چه اندازه ای در شکل دادن به مأموریت سازمان مشارکت داشته اند؟ (۱=مشارکت نداشته اند، ۲=مشارکت کم، ۳=مشارکت متوسط، ۴=مشارکت زیاد، ۵=مشارکت بسیار زیاد)
۲,۱۷	۱,۸۲	الف) مقامات متعصب
۱,۵۷	۱,۶۷	ب) مدیریت ارتدو
۲,۶۵	۲,۷۵	ب) مدیریت میانی
۲,۷۴	۴,۰۰	ث) کارکنان خط مقدم
۲,۹۶	۴,۱۷	ث) اتحادیه ها
۳,۵۸	۴,۱۷	ج) شهروندان
	۴,۵۰	چ) کارگزاری های دولتی
	۴,۷۵	ح) ارزیاب های دولتی
		فرهنگ سازمانی
۲,۶۵	۲,۹۲	۲۷) آیا استقرار نظام مدیریت عملکرد جدید رفتار اعضای سازمان را تغییر داده است؟ (۱=قویاً موافق، ۲=موافق، ۳=بدون نظر، ۴=مخالف، ۵=قویاً مخالف)
۲,۶۵	۲,۷۵	۲۸) آیا سازمان بواسطه نظام جدید، قوانین و رویه های خود را تغییر داده است؟ (۱=قویاً موافق، ۲=موافق، ۳=بدون نظر، ۴=مخالف، ۵=قویاً مخالف)
		موانع اجرا
		۴-) موانع زیر تا چه اندازه بر اجرا تاثیر گذارند؟ (۱=تاثیری ندارند، ۲=تا اندازه ای مؤثرند، ۳=تاثیر متوسط دارند، ۴=تاثیر زیادی دارند، ۵=تاثیر بسیار زیادی دارند)
۳,۲۶	۳,۱۷	الف) مقاومت کارکنان در برابر تغییر

۴,۲۷		۴,۰۸	ب) نبود یک برنامه زمانی برای استقرار نظام
۳,۴۱	۳,۰۰	۳,۲۵	ب) فقدان منابع
۳,۶۸		۳,۹۲	ثا) نبود موافقت درباره ماموریت و چشم انداز سازمان بین ذینفعان مختلف
۳,۴۵	۳,۶۷	۳,۴۲	ث) فقدان مهارت، توانایی و دانش در کارکنان
۳,۸۶		۳,۸۳	ج) حمایت ناکافی و یا تعهد ناکافی از سوی مدیران ارشد
۴,۲۸	۳,۵۰	۴,۱۷	چ) حمایت ناکافی و یا تعهد ناکافی از سوی مقامات
۳,۰۵	۳,۰۸	۳,۰۰	ح) نبود ارتباط و تبادل اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان
۳,۴۱	۳,۴۲	۳,۰۹	خ) ناسازگاری یا فرهنگ سازمان
۳,۵۹	۳,۸۴	۳,۵۵	د) ناسازگاری یا سایر نظام های سازمانی
۳,۷۶	۳,۴۲	۳,۳۶	ذ) پیچیدگی مدل
۳,۸	۳,۰۹	۳,۳	ر) زمان ناکافی برای استقرار صحیح نظام
			اثرات ناشی از اجرای نظام
			۴۱ چه نتایجی (و تا چه گستره ای) از اجرای نظام دیده شده است؟ (گستره نتایج: ۱=ناچیز، ۲=خوب، ۳=متوسط، ۴=زیاد، ۵=بسیار زیاد)
۴,۰۵		۳,۹	الف) کاهش هزینه
۳,۳۸	۳,۲۷	۳,۲۷	ب) ارتقای کارآمدی و اثربخشی
۳,۲	۳,۳۶	۳,۱۸	پ) ارتقای رضایت مشتری
۳,۰۰	۳,۸۲	۳,۰۹	ت) ارتقای فرایند تصمیم گیری
۲,۹	۲,۴۲	۲,۷۳	ثا) همراستا سازی سازمان یا ماموریت خویش
۲,۴۸	۲,۲۷	۲,۶۴	ثب) تعیین اهداف معنی دار
۲,۶۷	۲,۵۴	۲,۸۲	ج) برنامه ریزی استراتژیک
۳,۳۵	۲,۹۱	۳,۲۷	چ) تخصیص بهتر منابع
۲,۹	۲,۹۱	۲,۹۱	ح) ارتقای پاسخگویی
			انتظار چه نتایجی در آینده می رود؟ (۰=هنوز نتیجه ای عاید نشده است، ۱=انتظار بهبود در آینده می رود، ۲=هم اکنون همگی اهداف محقق شده است)
۰,۶۰	۰,۸۳	۰,۷۰	الف) کاهش هزینه
۰,۷۵	۱,۱۷	۰,۸۰	ب) ارتقای کارآمدی و اثربخشی
۰,۸۵	۱,۱۸	۰,۸۰	پ) ارتقای رضایت مشتری
۰,۸۵	۱,۳۳	۰,۸۰	ت) ارتقای فرایند تصمیم گیری
۰,۸۵	۱,۴۲	۰,۸۰	ثا) همراستا سازی سازمان یا ماموریت خویش
۰,۹۰	۱,۴۲	۰,۸۰	ثب) تعیین اهداف معنی دار
۰,۸۵	۱,۵۰	۰,۸۰	ج) برنامه ریزی استراتژیک
۰,۷۵	۱,۱۷	۰,۸۰	چ) تخصیص بهتر منابع
۰,۸۰	۱,۱۷	۰,۹۰	ح) ارتقای پاسخگویی
			احساس فوریت و اولویت اقدام
۳,۸۷	۲,۵۰	۳,۰۰	۳۸ آیا بیشتر افراد سازمان حسی از فوریت در مورد استقرار موفق سیستم مدیریت عملکرد دارند؟ (۱=قویاً موافق، ۲=موافق، ۳=بدون نظر، ۴=مخالف، ۵=قویاً مخالف)
۳,۲۱	۲,۸۲	۳,۵	۳۹ آیا سیستم مدیریت عملکرد اولویت شماره یک ارتقای مدیریت محسوب می شود؟ (۱=قویاً موافق، ۲=موافق، ۳=بدون نظر، ۴=مخالف، ۵=قویاً مخالف)

ویژه نامه



بهار ۱۳۸۷
شماره ۳