

الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی

* دکتر سید مهدی الوانی

** دکتر تورج مجیبی

*** دکتر مجتبی طبری

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۵/۱۲/۲۸

کد مقاله: ۱۵۶

چکیده

ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی و دقت آن نقش کلیدی در موفقیت سازمان های دولتی دارد. اگر سیستم ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی مناسب دستگاه های دولتی نباشد، اهداف و رفتارهای انحرافی و فرهنگ نامناسب را در اجرای عملکرد سازمان های دولتی به وجود خواهد آورد. سوال اساسی پژوهش حاضر این است که عملکرد سازمان های دولتی چگونه ارزیابی شود؟

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، با توجه به این که به دنبال نتایج ملموس و عملی است، یک پژوهش کاربردی است و از منظر گردآوری داده ها یک پژوهش توصیفی نیز می باشد، چون قصد بر آن است تا برخی از متغیرهای وضع موجود را، همان گونه که هستند گزارش نماید. پژوهش حاضر از نظر روش، یک پژوهش زمینه یابی (پیمایشی) مقطعی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و معاونین سازمان های دولتی استان مازندران به تعداد ۱۵۵ نفر می باشد.

در این پژوهش، از میان مدل های جامع ارزیابی عملکرد، مدل امتیازات متوازن به عنوان مدل تحقیق برای ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی مناسب تر تشخیص داده شد. پس از مطالعات نظری و مصاحبه های اکتشافی، مسئولیت اجتماعی به عنوان حوزه جدیدی به مدل امتیازات متوازن اضافه گردید و شاخص های مورد نظر در حوزه های مالی، شهروندان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری و مسئولیت اجتماعی مورد شناسایی قرار گرفته و فرضیه های تحقیق مورد آزمون و تأیید قرار گرفت. پس از ارائه مدل، میزان اهمیت یا وزن حوزه ها و شاخص ها تعیین گردید. در نهایت این که، با توجه به نتایج به دست آمده، مدل جامع پیشنهادی این پژوهش می تواند برای ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدل امتیازات متوازن، حوزه مالی، حوزه مشتری، حوزه فرآیندهای داخلی، حوزه رشد و یادگیری، مسئولیت اجتماعی.

مقدمه

«نظام ارزیابی» سال های متمادی است که در بخش دولتی اغلب کشورهای جهان پیشرفته و برخی از کشورهای درحال توسعه مرسوم گردیده است. در این کشورها تصویب قوانین خاص ارزیابی عملکرد جزء الزامات محسوب می شود. علاوه بر پایگاه قانونی ارزیابی عملکرد در کشورها و صرف نظراز حد و مرزی که بابت آن در نظر گرفته می شود، ضرورت ارزیابی عملکرد و تصمیمات مدیران و عملکرد دستگاه ها در شرایطی که به دلیل محدودیت امکانات، خواسته ها و تقاضاهای درحال افزایش اقتصادی و اجتماعی از سوی آحاد مختلف جامعه در برابر دولت ها قرار دارد، شرط پاسخگویی به نیازهای مطرح شده و دستیابی به هدف های پیشرفت و برقراری نوعی تعادل بین تقاضا و استفاده از منابع از طریق ارزیابی و نظارت مستمر و جامع قلمداد می شود (سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲، صص ۳-۱).

افزایش روزافزون هزینه ها در بخش دولتی به منظور ارائه خدمات و کالاهای متعدد و تهیه و تأمین این هزینه ها از منابع عمومی که روز به روز محدودتر و کم تر می شود، و کاهش میزان اثربخشی در سازمان های دولتی، دولت ها را به این تفکر واداشته است که دستیابی به اهداف در بخش دولتی را پیش از پیش مورد توجه و امان نظر قرار دهند. بر این اساس، توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولاتی که در بخش دولتی ارائه می گردد، و نیز تأمین رضایت شهروندان،... توجه به عملکرد مدیریت و ارزیابی برنامه ها را الزامی نموده است (صدی، ۱۳۸۲، ص ۱۰۲).

هدف از ارزیابی، تولید اطلاعات به منظور بررسی و بازمیانی خط مشی ها و برنامه ها توسط سازمان های دولتی است. به طور کلی منظور از ارزیابی عبارت است از سنجش، ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد دستگاه های اجرایی کشور براساس قوانین و مقررات مصوب، معیارهای اثربخشی، کارآیی اقتصادی و اخلاقی به منظور ارتقاء کیفیت خدمات دولتی.

با عنایت به موارد یاد شده، ارائه مدلی جامع به منظور ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی ضروری است. در ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی باید اقدامات و عملیاتی را که

برنامه ها به اهداف موردنظر باید مدل مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی ارائه نمود. بدون وجود چنین مدلی سازمان های دولتی در مسیری تاریک و مبهم به حرکت در خواهند آمد.

بیان مسأله

همه سازمان ها، چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و اثربخش نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرآیندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند در یک نظام اداری کارآ تنها به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی شود، بلکه از این داده ها برای بهبود نظام اداری و تحقق خط مشی ها و اجرای برنامه ها استفاده می شود. به عبارتی دیگر، امروزه مدیریت عملکرد را جایگزین ارزیابی عملکرد قرار داده اند (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۴).

دولت ها خط مشی ها و برنامه های کلان خود را با هدف به اجرا در آوردن تدوین یا تهیه می نمایند. اما بررسی های عملی پیرامون اجرای برنامه ها نشان داده است که گاهی اوقات برنامه های ساده هم در اجرا با شکست روبرو می شوند (Hamilton, 2000, p. 12). بنابراین وجود یک سیستم ارزیابی متناسب با اجرای برنامه ها می تواند بازخورد لازم را برای انجام اقدامات لازم توسط برنامه ریزان و خط مشی گذاران فراهم نماید.

مسأله اصلی پژوهش حاضرین است که ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی چگونه انجام شود؟ تا از این طریق بتوان به فرآیند اجرا در جهت اصلاح و بهبود برنامه ها و خط مشی ها کمک کرد و تعادل و توازن مناسبی در اجرای برنامه ها ایجاد نمود. براین اساس، در این پژوهش سعی شده است شاخص های مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی، شناسایی شده تا از این طریق به مدلی دست یافت که به وسیله آن بتوان نقاط قوت و ضعف عملکرد سازمان های دولتی را تعیین نموده و به اصلاح عملیات و اقدامات، حذف و یا در صورت لزوم اضافه نمودن فعالیت هایی در اجرای برنامه ها کمک نمود.

ضرورت انجام تحقیق

دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد سازمان های دولتی مستلزم داشتن مدلی مناسب برای ارزیابی عملکرد است. زیرا تحقق اهداف سازمان های دولتی بدون وجود یک مدل جامع به منظور ارزیابی و بازنگری برنامه ها امکان پذیر نبوده و سازمان ها نمی توانند بدون توجه به واقعیت ها و نتایج حاصل از فعالیت ها مدیریت مؤثر خود را بر اجرای برنامه ها اعمال نمایند. پژوهش حاضر تلاشی در جهت تحقق بخشیدن به چنین هدفی انجام شده است.

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی عملکرد را اجتناب ناپذیر نموده است. به گونه ای که فقدان ارزیابی عملکرد در ابعاد مختلف سازمان ها اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی ها، به عنوان یکی از علائم بیماری های سازمان ها قلمداد می شود. فقدان وجود نظام ارزیابی عملکرد در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون سازمان تلقی می گردد که پیامد آن کهنوت و نهایتاً مرگ سازمان است. سنجش و ارزیابی عملکرد به خاطر ارتباط اش با تصمیم های مربوط به منابع انسانی متعدد و مختلف دارای اهمیت است. هم چنین ارزیابی عملکرد، به عنوان ابزار یا روشی برای اندازه گیری میزان شخصیت و سازگاری با برنامه های عملکردی و فنون عملیاتی تعیین شده برای حمایت و تقویت کارآیی و اثربخشی سازمان، یک اطلاعات مهم و حیاتی به شمار می آید (فرزیناتور، ۱۳۷۹، ص ۱۰۹).

بدیهی است که ارائه و به کارگیری چنین مدلی می تواند عملکرد سازمان های دولتی را جهت دار و دارای چشم اندازها و افق های روشن و علمی نماید و در نهایت از پراکندگی، قضاوت و اعمال نظر شخصی و سلیقه ای جلوگیری نماید.

اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی و رابطه آن با توسعه، ضرورت به کارگیری یک مدل علمی- کاربردی، همخوانی تئوری های مدیریت دولتی نوین با موضوع، فقر تحقیقاتی در زمینه ارائه مدل ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی از جمله

با عنایت به موارد یاد شده، در راستای اجرای خط مشی ها و عملکرد سازمان های دولتی باید نتایج آن را در عمل مورد ارزیابی قرار داد تا اطمینان حاصل شود که اهداف و رسالت های تصمیمات موردنظر تحقق یافته است. براین اساس، چنان چه ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی به طور صحیح و مستمر انجام پذیرد، می تواند به بهبود عملکرد سازمان های دولتی کمک کرده و فرآیند آن را دائماً از طریق یادگیری اصلاح نماید.

اهداف پژوهشی

- هدف اصلی پژوهش حاضر ساختن ابزاری به منظور ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی است. برای دستیابی به این هدف لازم است تا اقدامات زیر صورت پذیرد:
- ۱- شناسایی هریک از حوزه ها یا ابعاد عملکرد سازمان های دولتی.
 - ۲- شناسایی هریک از شاخص های عملکرد سازمان های دولتی در درون هر حوزه.
 - ۳- تعیین میزان اهمیت و وزن هریک از حوزه ها.
 - ۴- تعیین میزان اهمیت و وزن هریک از شاخص ها.
 - ۵- ارائه الگویی جامع برای ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی.

مبانی نظری پژوهش

روش های متفاوتی برای ارزیابی عملکرد سازمان ها وجود دارد که هر کدام مزایا و معایب خاص خود را دارند. اگر بتوان مدل مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی به اجرا گذاشت، در این صورت امکان مقایسه نسبی بین سازمان ها در جهت تحقق اهداف برنامه ها فراهم خواهد شد. این رویکرد باید نگاهی سیستمی و جامع به تمامی حوزه های اصلی عملکرد یک سازمان داشته باشد. اگر این روش در سطح بین المللی نیز شناخته شده باشد این امکان نیز فراهم می شود که نتایج حاصل از یک سازمان با نتایج سایر سازمان های معتبر جهانی مورد مقایسه قرار گرفته و الگو برداری از بهترین فعالیت ها^۱ و بهینه کاوی^۲ به منظور تصحیح عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده تسهیل گردد.

به دلیل ضعف و نارسایی های سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی، سیستم های جدید ارزیابی و سنجش عملکرد از دهه ۱۹۸۰ توسط اکثر سازمان های آمریکایی، اروپایی، ژاپنی و ... به کار گرفته شد. بر اساس مطالعات انجام شده در ادبیات سیستم های ارزیابی و سنجش عملکرد، محققین سیستم های مختلفی را ارائه کرده اند و هر کدام سیستم خود را به عنوان بهترین مدل برای سنجش و ارزیابی می دانند. مهم ترین مدل های جامع ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- ۱- جایزه دمینگ (DP)^۱
 - ۲- ارزیابی عملکرد در موسسه ملی استانداردها و تکنولوژی (جایزه مالکوم بالدريج) (NIST)^۲
 - ۳- جایزه کیفیت اروپایی (EFQM)^۳
 - ۴- محک زنی (ارزیابی) رقبا^۴
 - ۵- تحلیل اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی (SMART)^۵
 - ۶- سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی (PMS For WCM)^۶
 - ۷- سیستم اندازه گیری عملکرد یکپارچه پویا (IDPMS)^۷
 - ۸- اندازه گیری عملکرد رویکرد شبکه اروپایی برای مطالعات پیشرفته (ENAPS)^۸
 - ۹- منشور عملکرد یا نگرش ذینفع ها (ASC)^۹
 - ۱۰- مدل امتیازات متوازن (BSC)^{۱۰}
- ابن الرسول در تحقیق خود نشان داد که مدل امتیازات متوازن با توجه به شاخص های مقایسه ای، ملموس ترین و مناسب ترین مدل برای ارزیابی و سنجش عملکرد در سازمان های ایران می باشد (ابن الرسول، ۱۳۸۳، ص ۱۶۵).

۱- Deming Prize

۲- National Institute of standards and technology

۳- European Foundation for Quality management

۴- Benchmarking

۵- Strategic measurement Analysis and Reporting Technique

مدل امتیازات متوازن توسط مدوری و استیبل در مقاله ای تحت عنوان «چارچوبهای ارزیابی سیستم اندازه گیری عملکرد» به عنوان یکی از چارچوب های مهم اندازه گیری عملکرد شناخته شده است (Medori, 2000, p.520-533). صاحب نظرانی هم چون براون، دلوین، رولستاداس و آندرسون مدل امتیازات متوازن را به عنوان یکی از سیستم های مدرن اندازه گیری عملکرد برای تولید کنندگان جهان تراز معرفی نموده اند. مدل امتیازات متوازن یکی از مدل های اندازه گیری و سنجش عملکرد درکنار سیستم هایی مثل تحلیل اندازه گیری استراتژیک می باشد (Bititci, 2000, p.692-704). مدل امتیازات متوازن را می توان یکی از معروف ترین سیستم های اندازه گیری و سنجش عملکرد در آمریکا و اروپا شناخت (Lonnqvist, 2000, p.1-8).

مدل امتیازات متوازن به عنوان سیستمی فراگیر در سازمان های مختلف تولیدی، خدماتی، دولتی و عام المنفعه و... به کارگرفته شده است (Kaplan-Norton, 1997, p.5-10).

مدل امتیازات متوازن چیست؟

امروزه، سازمان ها نیازمند این هستند که هم از نظر راهبردی و هم عملیاتی در سطح مناسبی قرار گیرند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند و چالش های آینده را پشت سر بگذارند. یکی از راه هایی که کمک می کند تا سازمان ها بتوانند بین فعالیت ها و استراتژی ها توازن برقرار کنند به کارگیری مدل امتیازات متوازن می باشد.

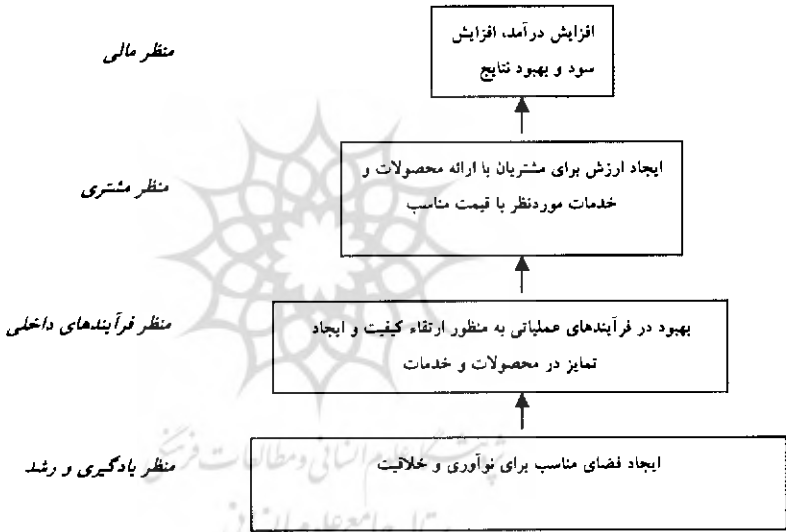
مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک را به شاخص های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار می کند. به عبارتی براساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید برحوزه های اصلی متمرکز شد که عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری (لوانس، ۱۳۸۲، ص ۱۰).

مدل امتیازات متوازن یک شیوه برای بیان آشکار استراتژی به کارکنان و سپس ارزیابی پیشرفت از طریق این اهداف می باشد. مدل امتیازات متوازن استراتژی بلند مدت سازمان را در قالب اهداف کاملاً مشخص و قابل اندازه گیری در همه ابعاد سازمانی تعیین

خیلی سریع اما جامع و کامل سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند و توازن واقعی را در ارزیابی بین اهداف کوتاه مدت و اهداف بلند مدت، بین شاخص های اصلی و فرعی و بین عملکرد داخلی و خارجی ایجاد نمایند. در واقع مدل امتیازات متوازن به سازمان ها کمک می کند استراتژی خود را به اهداف عملیاتی تبدیل نموده و از این طریق رفتار مناسب و عملکرد بهتر را فراهم نمایند (ریبی، ۱۳۸۳، ص ۳۳).

روند شکل گیری و توسعه مفهوم مدل امتیازات متوازن BSC

در اوائل دهه ی ۱۹۹۰، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به مؤسسه مشاوره‌ای بود، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش های ارزیابی عملکرد در این شرکت ها آغاز کردند. حاصل این تحقیق در مقاله‌ای تحت عنوان (شاخص هایی که محرکه های عملکرداند)^۱، در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه *Harvard Business Review* منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکت های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به شاخص های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی، و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می دهند. به این ترتیب، کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا منظر مورد ارزیابی قرار گیرد: ۱- حوزه مالی^۲ - ۲- حوزه مشتری^۳ - ۳- حوزه فرآیندهای داخلی^۴ - ۴- حوزه یادگیری و رشد^۵. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و شاخص های این چهار منظر نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آن ها را به یکدیگر ارتباط می دهد. نمودار شماره (۱) رابطه علت و معلولی موجود در این چهار منظر را نشان می دهد (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۳، ص ۱۴).



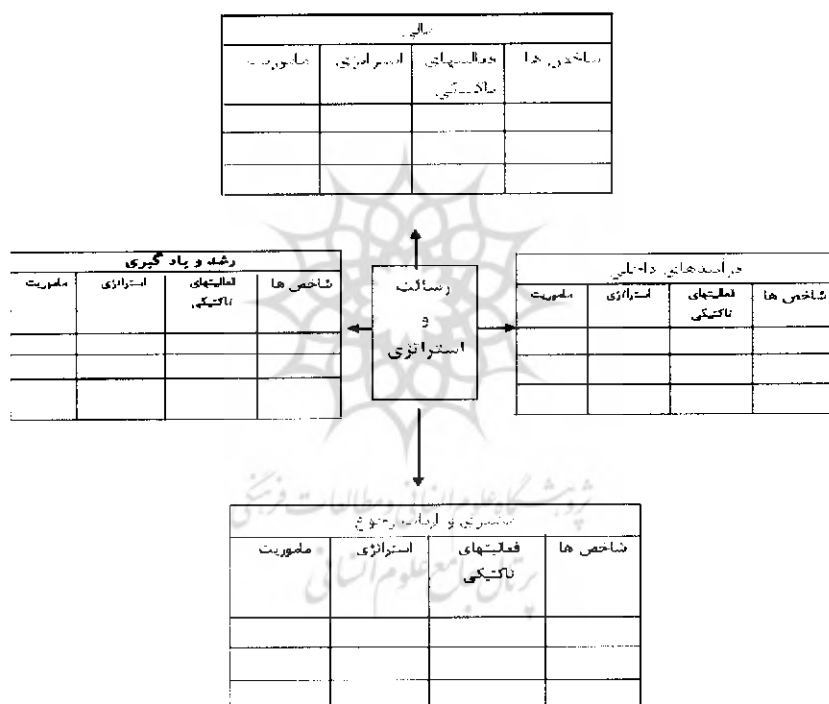
نمودار شماره ۱: رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن

کاپلان و نورتون این روش ارزیابی عملکرد را روش ارزیابی متوازن نامیدند. طی چهار سال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه، تعدادی از سازمان ها و شرکت ها، روش ارزیابی متوازن را با استفاده از کمک های مشورتی کاپلان و نورتون پیاده کردند و به نتایج موفقیت آمیز سریعی دست یافتند. این سازمان ها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژی های خود، استفاده کردند (سازمان منبع، ص ۱۶).

مدل و ساختار سنجش متوازن

همان گونه که عنوان شد، مدل امتیازات متوازن معمولاً چهار حوزه کلان را در بر می گیرد که عبارتند از: عملکرد مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری. هر یک از این ابعاد به دو تا پنج شاخص تقسیم می شود. مثلاً اگر استراتژی سازمان افزایش سهم بازار و کاهش هزینه های عملیاتی است: شاخص ممکن است در

برگرفته سهم بازار، هزینه هر واحد باشد. نمودار شماره ۲) سهم تقسیم استراتژی سازمان



مدل امتیازات متوازن

The Balanced Scorecard . Available at <http://www.balancedscorecard.org/bscit/franet/bsc1.html>

نمودار شماره ۲: مدل امتیازات متوازن و نحوه تقسیم بندی ساختار سازمان

در بعد مالی، توجه به شیوه هزینه کردن منابع مالی سازمان معطوف است. هرچند مدل امتیازات متوازن در هر دو بخش خصوصی و دولتی به کار گرفته شده است. اما باید توجه داشت که در حیطه دولت بعد مالی، متفاوت با بخش خصوصی است. بخش خصوصی با فعالیت کاملاً تجاری اهداف بلندمدتی را برای بعد مالی به تصویر می کشد تا با استفاده از این منبع به حداکثر سود و درآمد دست یابد. به عبارتی، کارآیی هزینه های انجام شده مدنظر قرار می گیرد. اما تصور اهداف بلند مدت مالی برای بخش دولتی کم تر امکان پذیر است. چرا که با اهداف متعدد و بعضاً متناقض روبرو می شود که در بسیاری از موارد، اثربخشی هزینه ها و جلب رضایت مشتریان و شهروندان موجب بی توجهی به تخصیص هزینه نمودن کارآمد منابع مالی می شود.

در مدل امتیازات متوازن توجه به مشتری از اهمیت ویژه ای برخوردار است، جلب رضایت مشتری از طریق توزیع کارآ و بهبود کیفیت کالاها به دست می آید. بخش خصوصی با استفاده از مفروضات مدل بهبود مستمر^۱ و مدیریت کیفیت جامع^۲ به سوی مشتری گرایی حرکت کرده است. البته باید توجه داشت که مشتریان شرکت ها و مؤسسات خصوصی به دقت قابل تعریف بوده و طیف عمده آن ها در بیرون از سازمان به عنوان مصرف کنندگان کالاها و خدمات سازمان و یا عرضه کنندگان مواد اولیه آن هستند، در صورتی که مشتریان بخش عمومی به راحتی قابل تفکیک و تعریف نیستند. ذینفع ها، شهروندان، دولت مردان و کارکنان دولت از جمله کسانی هستند که به عنوان مشتری مطرح می باشند و هرکدام از این گروه ها دارای ترجیحات و انتظاراتی از سازمان می باشند. از این رو، در استفاده از مدل امتیازات متوازن باید طیف های مختلف مشتریان را در نظر داشت.

بعد سوم در مدل امتیازات متوازن، توجه به «فرآیندهای داخلی سازمان» است که موجب تقویت دو بعد قبلی می شود. برای حصول به هدف و جلب رضایت مشتری، سازمان باید نقاط استراتژیک را شناسایی و فرآیندهایی را که می توانند در آن ها بهترین باشد شناسایی کند. به عبارت دیگر، سازمان از فرآیندهای مختلف تشکیل شده است که با توجه به اهداف سازمان، برخی از آن ها در اولویت قرار می گیرند، و همان ها هستند که باید مورد شناسایی قرار گیرند.

بعد «رشد و یادگیری» بر توان مندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می پردازد. فرآیندهای بعد سوم (بعد قبلی) زمانی موفق خواهند بود که سازمان دارای کارکنان ماهر و با انگیزه باشند و اطلاعات صحیح و به موقع ارائه دهند (الوانی، ۱۳۸۲، صص ۱۲-۱۱).

مزایا و معایب مدل امتیازات متوازن

به طور کلی، مدل امتیازات متوازن به عنوان رویکردی نوین برای ارزیابی عملکرد سازمان ها با تاکید بر حوزه های چند گانه یاد شده دارای مزایایی است

که در مدل های سنتی چندان مورد التفات قرارنگرفته اند. یکی از مزایای این مدل ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان است. هم چنین این مدل قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به اهداف قابل اندازه گیری و محسوس تبدیل نماید. مزایای دیگر این مدل به شرح زیر می باشد:

- ۱- قابلیت انعطاف و سازگار با هرگونه سازمان.
- ۲- تمرکز بر تعداد معدودی معیار مهم و کنارگذاشتن اطلاعات غیرمرتبط.
- ۳- تمرکز بر بازار و مشتری.
- ۴- یادگیری و به کارگیری آسان مدل.

مدل امتیازات متوازن یکی از بهترین مدل هایی است که برای سنجش و مدیریت عملکرد در بخش دولتی کاربرد دارد. این مدل با تمرکز بر استراتژی های سازمان قادر به اندازه گیری بهره وری در محیط های بسیار پیچیده و سیاسی دولتی است (Johnsen, 2001, p.6).

علی رغم نقاط قوت ذکر شده معایبی براین مدل متصور است که برخی از آن ها عبارتند از:

- ۱- مدل امتیازات متوازن تنها یک مدل مفهومی است و به راحتی قابل تبدیل به یک مدل اندازه گیری نمی باشد.
- ۲- ارتباط مقابل میان حوزه ها به وضوح قابل مشاهده نیست.
- ۳- یک رویکرد جامع به سازمان ندارد بلکه در چهارحوزه کلان به کار می آید.
- ۴- تنها برنتایج متمرکز است.
- ۵- اساساً بر اندازه گیری عملکرد بالا به پایین متمرکز است.
- ۶- نقش جامعه را در محیطی که سازمان در آن کار می کند، در نظر نمی گیرد (Kanji, Moura, 2002, p.13).

در هر صورت به نظر می رسد برای ارزیابی عملکرد در مدیریت دولتی نوین که با مفروضاتی از قبیل انعقاد قراردادهای کارگزاری مناسب برای دخل و خرج صحیح و کارآمد منابع مالی - تمرکز بر ارباب رجوع و مشتری - انطباق بورکراسی

سازمان شناخته می‌شوند، استفاده از مدل امتیازات متوازن مناسب باشد. زیرا این مدل با ارزیابی جامع و چند بعدی امکان تحقق اثربخشی سازمان را بهتر از هر مدل دیگری فراهم می‌سازد (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۱۶).

با این وجود، جدایی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول شدن مدیران به اهداف سازمان بدون توجه به مسئولیت اجتماعی لزوماً به رشد و بهسازی اجتماعی منجر نخواهد گردید. امروزه دیگر نمی‌توان جامعه سربلند و کشوری سرفراز داشت در حالی که مدیران و سازمان‌های آن هر کدام به دنبال اهداف سازمانی خود بوده و منافع کلی را مدنظر نداشته باشند. باید بین سازمان‌ها و اهداف شان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی اهداف اجتماعی سرلوحه امور قرارگیرد. رشد اقتصادی و توسعه و بهبود اجتماعی دو وجه یک واقعیت‌اند و سازمان‌ها می‌بایست برای نیل به هر دو اهتمام ورزند. سازمان‌ها اگر به اهداف اجتماعی حرمت نهند آلودگی محیط، فقر و بیماری، تبعیض و نابسامانی محیط شان را فرا خواهد گرفت و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه بنگریم، این مشکلات آخرالامر گریبان خودشان را خواهد گرفت. امروزه در اطراف ما شاهد انهدام محیط طبیعی، نابسامانی در محیط کار، نشت مواد آلوده به محیط زیست، تبعیض‌های ناروا در برخی از طبقات و گروه‌های اجتماعی، زوال و انحطاط محیط شهری و... هستیم. و این مسأله دولت‌ها را به تفکر در مورد مهار کردن سازمان‌ها واداشته است. فلسفه امروز مدیریت، مسئولیت در مقابل جامعه و مردم را بخش مهمی از منشور هر سازمان دانسته و توجه به آن را ضروری شناخته است. اگر تاکنون مدیران را بر اساس توفیق شان در سودآوری ارزیابی می‌کردند از این پس آنان را با شاخصی جامع تر از صرف سودآوری مورد سنجش قرار می‌دهند. مدیران برای این که از بوته این ارزیابی سرفراز بیرون آیند باید جزء نگری را فراموش کرده و از مرزهای سازمان خود فراتر رفته و مسائل اجتماعی را در نظر داشته باشند (الوانی، ۱۳۷۶، صص ۳۲۲-۳۱۵).

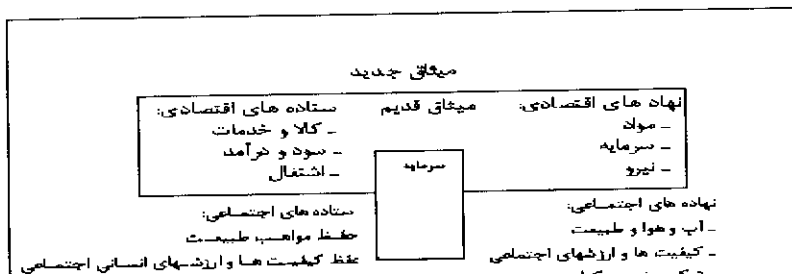
با توجه به موارد یادشده می‌توان دریافت که مدل امتیازات متوازن نیز

بخشی، عملی و مفیدبودن از ارکان اساسی آن ها به شمار می رود و شاخص اعتبار آن محسوب می شود. علی رغم این توفیقات ظاهری دیدی ژرفانگر به خوبی تشخیص می دهد که مدل های مذکور با منطقی ابزاری که در میثاق قدیم مورد توجه بوده است به سازمان می نگرند.

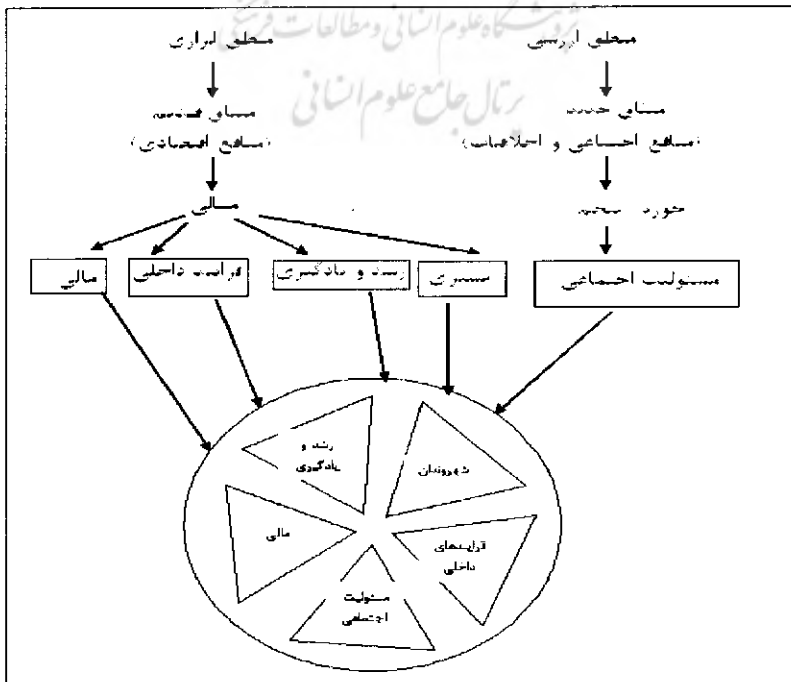
میثاق جدید و قدیم سازمان با محیط

در میثاق قدیم میان سازمان و محیط رابطه ای صرفاً اقتصادی و مادی برقرار بود و نهاده های اقتصادی چون موادخام، نیروی انسانی و سرمایه تبدیل به کالا و خدمات سودآور و درآمد می گردید و اگر این رابطه به خوبی عمل می کرد سازمان را موفق قلمداد می کردیم اما اکنون باید سازمان ها با محیط پیمانی جدید و فراگیرتر بیندند و نهاده های اجتماعی از قبیل کیفیت ها و ارزش های اجتماعی و انسانی، ترکیب نیروی کار، طبیعت و آب و هوای محیط را آن چنان به کارگیرند که ستاده های چون آلودگی، تبعیض، به هم ریختگی و تشتت به وجود نیاورند. بلکه با حفظ مواهب طبیعی و کیفیت های اجتماعی تعادل و عدالت در اشتغال را فراهم سازند. جامعه نمی تواند هزینه های غیر مستقیم تولید سازمان ها را تحمل کند و برای درآمد زاشدن آن ها خود را فقیر سازد. البته پیمان جدید میثاق و رابطه قدیمی را برهم نمی ریزد بلکه آن را تکمیل کرده و جوه جدیدی را به آن می افزاید. به عبارت دیگر همان طور که در نمودار شماره (۳) ملاحظه می شود میثاق جدید در برگیرنده میثاق قدیم بوده و محدوده گسترده تر را ارائه

می نماید (Buchholz 1982, p.144).



در میثاق جدید مدیریت، دانشمندانی هم چون کارل مانهایم^۱، یورگن هابرماس^۲، اریک و گلین^۳ و بوخولز^۴ هرکدام به گونه ای فقدان تعقل جوهری و ارزشی^۵ و رعایت اصول اخلاقی در زندگی انسان را بیان داشته و لزوم ارائه نظریه های علوم انسانی بر پایه تعقل جوهری و ارزشی را گوشزد کرده اند. براین اساس، در این پژوهش تلاش شده است تا با تحلیل منطقی و ارائه یک چارچوب مفهومی که در نمودار شماره (۴) نشان داده شده است با توسعه مدل امتیازات متوازن و اضافه نمودن حوزه مسئولیت اجتماعی به آن، مبادرت گردد.



نمودار ۸: چارچوب مفهومی

نمودار شماره ۴: چارچوب مفهومی

روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، با توجه به این که به دنبال نتایج ملموس و عملی است، یک پژوهش کاربردی است و از منظر گردآوری داده ها یک پژوهش توصیفی نیز می باشد، چون قصد بر آن است تا برخی از متغیرهای وضع موجود را، همان گونه که هستند گزارش نماید. پژوهش حاضر از نظر روش، یک پژوهش زمینه یابی (پیمایشی) مقطعی است.

مهم ترین ابزار در تحقیق پیمایشی استفاده از مصاحبه و پرسشنامه است که در این تحقیق نیز از این دو ابزار استفاده شده است. هم چنین در برخی از موارد با توجه به ماهیت شاخص ها از بررسی و مطالعه اسناد و مدارک مربوط اطلاعات لازم جمع آوری شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و معاونین سازمان های دولتی استان مازندران به تعداد ۱۵۵ نفر می باشد. با توجه به حجم جامعه آماری و مراجعه به جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۱۰ نفر از جامعه آماری تعریف شده با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردید.

برای آزمون فرضیه های پژوهش با توجه به نوع متغیر، مقیاس اندازه گیری، ارتباط یا استقلال نمونه ها و دو یا چند وجهی بودن هر یک از متغیرها از روش های آماری مرتبط و از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است.

برای آزمون فرضیه های شماره ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ از آزمون فریدمن و آزمون دلبوی کندانال استفاده شده است. از این روش های آماری زمانی استفاده می شود که هدف از آزمون، تعیین اختلاف بین اندازه های سه یا چند نمونه وابسته در متغیرهای کیفی که دارای مقیاس اندازه گیری ترتیبی هستند باشد (سیگل، ۱۳۷۲، ص ۲۸۷).

برای آزمون فرضیه شماره ۶ از آزمون نشانه (علامت) و آزمون ویلکاکسون استفاده شده است. از این روش های آماری زمانی استفاده می شود که هدف از آزمون، تعیین اختلاف بین اندازه های دو نمونه وابسته در متغیرهای کیفی که دارای مقیاس اندازه گیری ترتیبی

برای تعیین میزان اهمیت هریک از حوزه ها و شاخص ها از روش های مقایسات زوجی، مجموع ساده وزین^۱، مجموع وزین رده بندی شده^۲، مقادیر بردار ویژه و میانگین هندسی استفاده شده است.

فرضیه های پژوهشی

فرضیه اول: بین میزان اهمیت هریک از حوزه ها در ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی اختلاف معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین میزان اهمیت شاخص های مربوط به حوزه شهروندان اختلاف معنی داری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین میزان اهمیت شاخص های مربوط به حوزه مسئولیت اجتماعی اختلاف معنی داری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین میزان اهمیت شاخص های مربوط به حوزه فرآیند های داخلی اختلاف معنی داری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین میزان اهمیت شاخص های مربوط به حوزه رشد و یادگیری اختلاف معنی داری وجود دارد.

فرضیه ششم: بین میزان اهمیت شاخص های مربوط به حوزه مالی اختلاف معنی داری وجود دارد.

آزمون فرضیه ها

بر اساس اولین فرضیه پژوهش، اعتقاد بر این است که بین میزان اهمیت هریک از حوزه ها در ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی اختلاف معنی داری وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از دو آزمون دیلوی کندال و آزمون فریدمن و با سطح معنی داری ۰/۵ استفاده شده است. جدول شماره (۱) نشان دهنده میانگین و میانگین رتبه های مربوط به اهمیت هریک از این حوزه ها می باشد.

جدول شماره ۱: میانگین و میانگین رتبه های مربوط به اهمیت هر یک از این حوزه ها

میانگین رتبه ها	میانگین	شاخص
۳/۶۳	۴/۱۵	شهروندان
۳/۷۵	۳/۸۰	مسئولیت اجتماعی
۲/۸۶	۳/۵۰	فراوندهای داخلی
۲/۷۱	۳/۴۱	رشد و یادگیری
۲/۵۵	۳/۱۲	مالی

نتایج حاصل از دو آزمون دیپلوی کندال و فریدمن بیانگر این مطلب است که در سطح معنی داری ۰/۵ بین میزان اهمیت هر یک از حوزه ها در ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی اختلاف معنی داری وجود دارد.

برای فرضیه های ۳، ۲، ۴ و ۵ نیز که با استفاده از دو روش آزمون دیپلوی کندال و فریدمن به عمل آمد مشخص گردید که بین میزان اهمیت هر یک از شاخص های حوزه های شهروندان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، مالی و حوزه مسئولیت اجتماعی نیز رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین هر یک از فرضیه های یاد شده مورد تایید قرار گرفتند.

بر اساس ششمین فرضیه پژوهش، اعتقاد بر این است که بین میزان اهمیت شاخص های مربوط به حوزه مالی اختلاف معنی داری وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از آزمون ناپارامتری نشانه (علامت) و آزمون ویلکاکسون و با سطح معنی داری ۰/۵ استفاده شده است. آماره های حاصل از پردازش داده ها بر اساس جدول شماره (۲) نشان دهنده میانگین و میانگین رتبه های هر یک از شاخص های مربوط به مالی می باشد.

جدول شماره ۲: میانگین و میانگین رتبه های هر یک از شاخص های مربوط به مالی

میانگین	شاخص
۳/۷۷	نسبت آبی = بدهی جاری / دارایی آبی
۳/۴۵	نسبت هزینه جاری = کل مخارج / هزینه جاری

نتایج حاصل از دو آزمون نشانه (علامت) و آزمون ویلکاکسون بیانگر این مطلب است که در سطح معنی داری ۰.۰۵ بین میزان اهمیت شاخص های مربوط به حوزه مالی اختلاف معنی داری وجود دارد. بنا براین فرضیه ششم نیز مورد تأیید قرار گرفت.

تعیین میزان اهمیت یا وزن حوزه ها و شاخص های ارزیابی عملکرد

تعیین میزان اهمیت شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با نظر جوئی از خبرگان و استفاده از مقایسات زوجی، روش مجموع ساده وزین (SAW) و روش مجموع وزین و رده بندی شده صورت پذیرفت و به همین دلیل از نمونه گیری قضاوتی استفاده گردید. برای مقایسات زوجی و نیز محاسبه نرخ سازگاری و تعیین میزان اهمیت هریک از حوزه ها و شاخص ها از نرم افزار EC استفاده گردید که یک نمونه از این مقایسات زوجی در جدول شماره (۳) به همراه ضریب اهمیت هر حوزه و تصویر گرافیکی از آن نشان داده شده است.

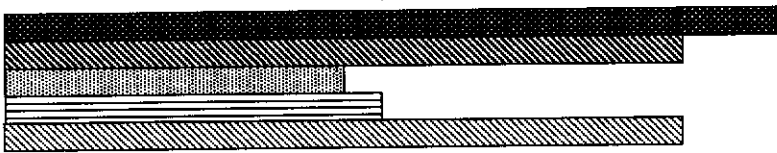
جدول شماره ۳: مقایسات زوجی جهت تعیین میزان اهمیت و وزن حوزه های مختلف

Relative IMPORTANCE with respect to: GOAL compared to...				
مخفف (abbreviation)	SOCIAL.RES	FINANCE	PROCESS	GROWTH
Citizen	1	5	3	1
SOCIAL.RES		3	3	1
FINANCE			1	(3.0)
PROCESS				(3.0)

element is time more than column element unless enclosed in Row

مخفف (abbreviation)	شرح
Goal	
Citizen	شهروندان و ارباب رجوع
SOCIAL.RES	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری سازمان
FINANCE	شاخص های مالی
PROCESS	فراآیندهای داخلی
GROWTHING	رشد و یادگیری

Inconsistency Ratio = 0.01



محاسبه میانگین هندسی میزان اهمیت یا وزن حوزه های مختلف ارزیابی عملکرد

برای محاسبه میانگین هندسی میزان اهمیت یا وزن حوزه ها و شاخص های مختلف ارزیابی عملکرد، با استفاده از تکنیک دلفی و نظرسنجی گروهی از خبرگان و متخصصان از آن ها خواسته شد تا به هر عامل در پرسشنامه مربوطه امتیازی بدهند و سپس با جمع آوری پرسشنامه ها، ابتدا با استفاده از میانگین هندسی طبق فرمول شماره ۱، امتیازات یا ضریب اهمیت هر حوزه محاسبه گردید. بر اساس فرمول شماره ۱ که برای محاسبه میانگین هندسی مورد استفاده قرار گرفت (aij) مؤلفه مربوط به شخص (k) ام برای مقایسه عامل (i) به عامل (j) بوده و میانگین هندسی برای تمامی مؤلفه های متناظر، با استفاده از فرمول زیر

$$a_{ij} = \left(\prod_{k=1}^n a_{ij}^{(k)} \right)^{1/n}$$

محاسبه گردید: فرمول شماره ۱:

پس از محاسبه میانگین هندسی برای تمامی مؤلفه های متناظر، برای تعیین اولویت از مفهوم نرمال سازی طبق فرمول شماره ۲ استفاده گردید که یک نمونه از آن در جدول

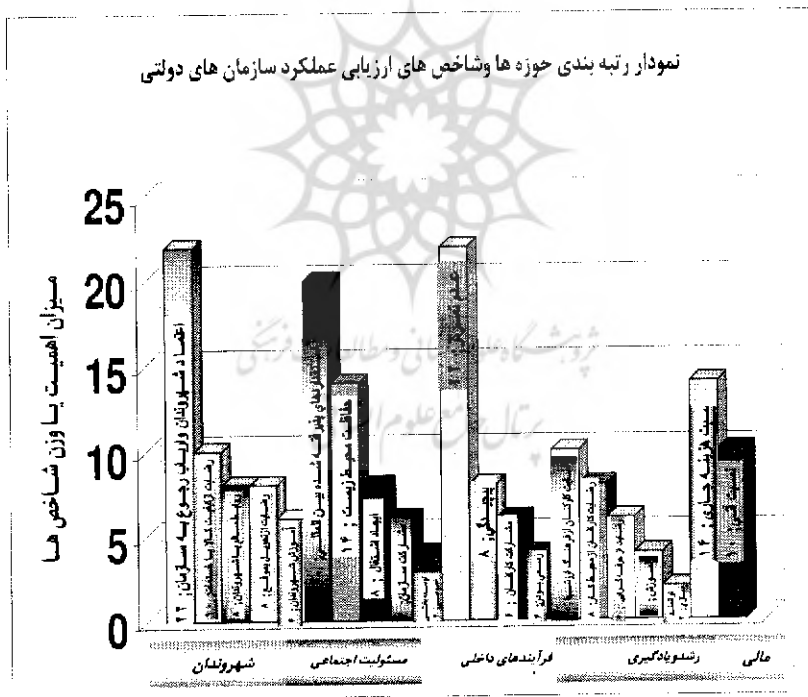
$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}}$$

شماره (۴) نشان داده شده است. فرمول شماره ۲:

جدول شماره ۴: میانگین هندسی میزان اهمیت حوزه های مختلف

ردیف	نام حوزه	میانگین هندسی میزان اهمیت حوزه ها	میزان اهمیت پس از نرمالیزه شدن
۱	شهروندان و ارباب رجوع	۰/۲۲	$\frac{0/22}{0/802} \cong 0/27$
۲	مسئولیت اجتماعی	۰/۲۰۵	$\frac{0/205}{0/802} \cong 0/26$
۳	مالی	۰/۰۹۳	$\frac{0/093}{0/802} \cong 0/12$
۴	فرآیندهای داخلی	۰/۱۵۴	$\frac{0/154}{0/802} \cong 0/19$

درنهایت، با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات، وزن شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی مطابق نمودار شماره (۵) حاصل شده است.



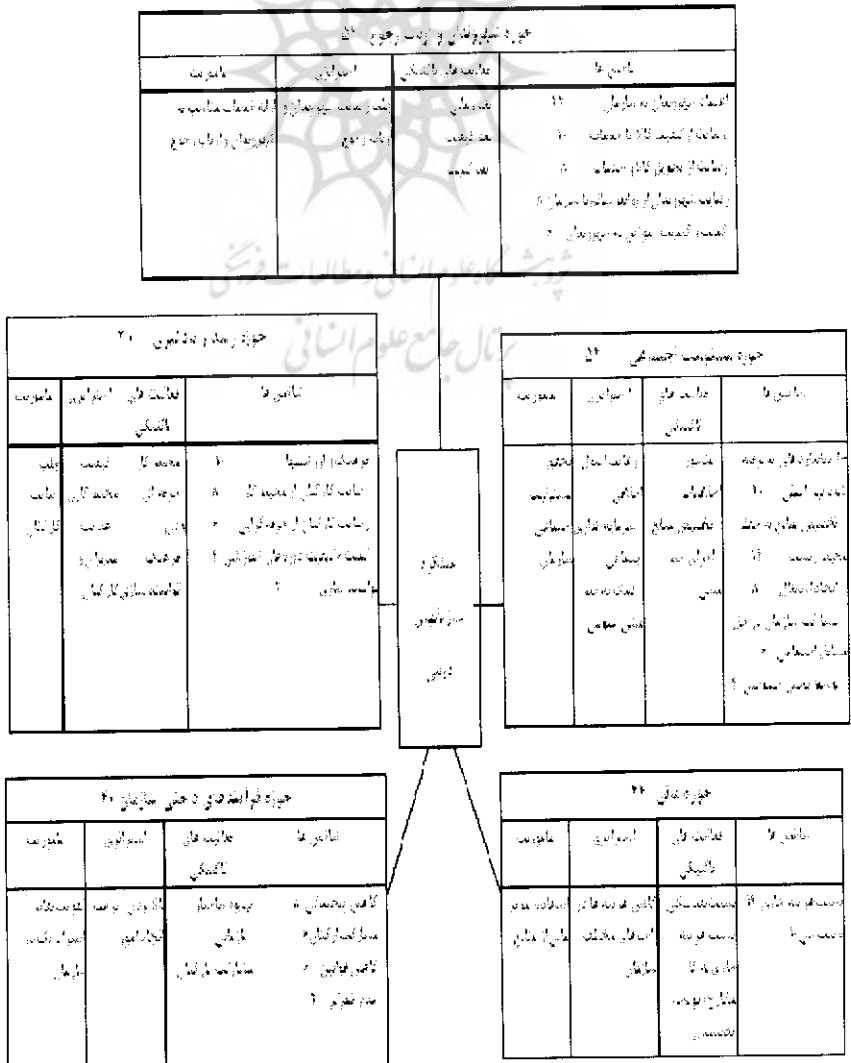
نمودار شماره ۵: رتبه بندی و ارزیابی عملکرد سازمانی

نتیجه گیری

در این پژوهش، از میان مدل های جامع ارزیابی عملکرد، مدل امتیازات متوازن به عنوان مدل پژوهش برای ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی مناسب تر تشخیص داده شد. پس از مطالعات نظری و مصاحبه های اکتشافی مسئولیت اجتماعی به عنوان حوزه جدیدی به مدل امتیازات متوازن اضافه گردید و شاخص های موردنظر در حوزه های مالی، شهروندان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و مسئولیت اجتماعی مورد شناسایی قرار گرفته و فرضیه های پژوهش مورد آزمون و تایید گرفت. پس از ارائه مدل، میزان اهمیت یا وزن حوزه ها و شاخص ها تعیین گردید و درنهایت، با توجه به نتایج

به دست آمده، مدل جامع نهایی این پژوهش که می تواند برای ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی مورد استفاده قرار گیرد به صورت نمودار شماره (۶) می باشد.

نمودار ۱۰ مدل پیشنهادی



منابع

- ۱- ابن رسول، سید اصغر، توسعه سیستم کارت امتیازی متوازن برای سیستم های مدیریت تحقیقات، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علم و صنعت، ۱۳۷۸.
- ۲- اصغرپور، جواد، تصمیم گیری های چند معیاره، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۷.
- ۳- الوانی، سید مهدی و دیگری، مدل امتیازات متوازن (التکوی) برای سنجش عملکرد در بخش دولتی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره های ۳۸-۳۷، ۱۳۸۲.
- ۴- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۶.
- ۵- ربیعی، منوچهر، محمد رضا، بررسی و تبیین الگوی چند معیاره ارزیابی عملکرد در شرکت های منتخب دولتی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۳.
- ۶- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مصوبات برنامه های تحول اداری، جلد اول تا هفتم، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲.
- ۷- صدیقی، عباس، آراکه مدل مناسب تحول اداری سازمان های دولتی ایران، رساله دکتری، تهران: دانشکده حماهداری و مدیریت علامه طباطبائی، ۱۳۸۲.
- ۸- فرزین پور، فرشته، مکتبیم کنترل ارزیابی عملکرد مجموعه فعالیت دومین همایش بررسی ایجاد ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، ۱۳۷۹.
- ۹- کاپلان، رابرت و دیگران، سازمان استراتژی محور، ترجمه: پرویز بهناییاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
- 10- Bititci, U.S., Turner, T., and Begemann, Dynamics of Performance Measurement System. *International of Operation and Production Management*, Vol. 20, 692, 2000.
- 11- Buchholz, R.A., *Business Environment and Public Policy Implications for Management*, N.J: Prentice- Hall, 1982.
- 12- Hamilton, Lan.L., *A Review of Policy Implementation and International Treaty Implementation Literature*, 2000.
- 13- Johnsen, A., *Balance Score Card: Theoretical Perspectives Public Management*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 6, 2001.
- 14- Kanji, G. K and Moura, F., *Kanji's Business Score Card, Total Quality Management*, Vol. 13, 2002.
- 15- Kaplan, R. S and Norton, David, P., *Why does Business Needs a Balance Score Card?*. *Journal of Cost Management*, 1997.
- 16- Lonnqvist, A., *Business Performance Measurement for Intensive Organizations*, 2002. <http://www.Pmteam.Tut.Fi/Seminari/Esityk Set/ Hk. Pdf>, 1-8.
- 17- Medori, D. and Steep, A., *A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement System*, *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 20, 2000.
- 18- *The Balance Score Card*, 2004. Available at: <http://www.Balance Score Card. Org/Bscit/Intranet/Bsc1.Html>