

محک زنی برای نظام اداری برتر

نویسنده دکتر فرج‌الله رملورد

چکیده

نیل به سطح عملکرد بهتر در دنیای رقابتی امروز، نیازی بنیادین تلقی می‌شود. عملکرد بهتر، سازمانها را قادر می‌سازد تا در برابر بهترینها به رقابت بپردازند. بدون شک سازمانهای بخش دولتی ایران در استفاده از منابع انسانی، زیر ساختهای اقتصادی، و کارایی صنعتی به ضعف رقابتی گرفتارند. اگر سازمانها عملکرد بهتری می‌داشتند، شکاف موجود بین عملکرد سازمانهای بخش دولتی ایران و سازمانهای موفق بخش دولتی در کشورهای دیگر به این اندازه نبود. منطق حکم می‌کند که به کمک مجموعه‌ای از ابزارها، تکنیکها، خط‌مشی‌ها و تمرینها، تمرین این شکاف عملکرد را هدف قرار دهیم. این مقاله احیای مجدد محک زنی را با تأکید بر جنبه‌های اجرایی آن در رسیدن به نظام اداری برتر مورد تأکید قرار می‌دهد. روشی که می‌تواند در ارتقای یادگیری سازمانی بخش دولتی نیز نقش مؤثری داشته باشد.

مقدمه

ارزشیابی، ابزار اساسی در مدیریت برنامه‌های دولت است. با افزایش حساسیت نسبت به سرمایه‌گذارهای دولتی و با افزایش مشکلاتی مردم و زیر سؤال بردن برنامه‌های دولتی و مدیریت آنها، ارزشیابی می‌تواند شناخت عمیقی از اهداف برنامه‌ها، چگونگی استفاده از منابع آنها، و آثار اقتصادی و اجتماعی برنامه‌ها فراهم سازد.

راهبرد ارزشیابی می‌تواند بخشی تفکیک‌ناپذیر از اصلاحات بخش دولتی به شمار آید. هدف این اصطلاحات، بهبود کارایی، اثربخشی، و مناسب برنامه‌های دولتی است. این اصلاحات نه تنها اجازه می‌دهد مدیریت بهتر مدیریت کنند، بلکه از آنها می‌خواهد بدین گونه عمل

حکومت و ... حوزه خود جایگیری و گزارش دهی در

بخش دولتی را محکم می‌بخشد.

در بخش دولتی ایران عموماً ارزشیابی در مفهوم

محدودی به کار گرفته می‌شود و نگرش داخلی یعنی

ارزشیابی بر مبنای اهداف برنامه سازمان بیشتر متداول

است. محکم‌ترین دلیل این امکان را فراهم می‌سازد که

تغییرات در سازمان به هم در داخل و هم در خارج سازمان

انتخاب شوند. معیارهایی که صرفاً هدف برنامه با سازمان

نیستند و می‌توانند کلیه جنبه‌های یک فرایند، راهبرد،

روش کار و مانند آنها را دربر بگیرند. بنابراین، ضرورت

کاربرد عقلی محک زنی در بخش دولتی، اجباب می‌کند که

جنبه‌های مختلف این نگرش نه چندان جدید را مورد

بررسی دقیق قرار دهیم.

محک زنی

آیا محک زنی، تکنیک جانشین برای ارزشیابی است؟ جواب قطعاً مثبت نیست. بجای آنکه جایگزین ارزشیابی شود، محک‌زنی درحقیقت شکل خاصی از ارزشیابی است که برای بهبود در سطح فرایند به کار می‌رود. به عنوان شکلی از ارزشیابی، محک‌زنی برای استفاده در ارزیابی و ارتقای اثربخشی و کارایی برنامه‌ها و سازمانها بسیار مناسب است. این به خاطر تمرکز آن بر روی فرایندهایی است که از طریق آنها ورودیها به خروجیها تبدیل می‌شود. محک زنی اساساً روش ارزشیابی برای تعیین عمل برتر^(۱) محسوب می‌شود (شارپ، ۱۹۹۲). به عبارت دیگر، محک‌زنی روش پیدا کردن و اجرای برترین عمل است (کمپ، ۱۹۸۹). اینکه «برترین» چیست، خود جای بحث دارد، اما محک‌زنی نیرویی است که مکمل عملیات ارزشیابی است. فرایند محک‌زنی ما را در امتداد مسیر مدیریت کیفی و ارزشیابی یک قدم به جلو می‌برد. به‌طورکلی، محک‌زنی به مدیریت فرایند تغییر در سازمانها اشاره دارد که با استفاده از معیارها به مقایسه بین سازمان مورد مطالعه و سازمان نماینده «برترین عمل» می‌پردازد (شارپ، ۱۹۹۲). به عبارت دیگر، محک‌زنی فرایند مقایسه و اندازه‌گیری مستمر و منظم است تا بتوان اطلاعاتی را برای بهبود عملکرد سازمان به دست آورد. داده‌های کمی که از طریق مقایسه به دست می‌آید، این امکان را می‌دهد که براساس آن سازمانی درخصوص عملکرد خود قضاوت کند. قضاوتی که کیفیت، کارایی، و اثربخشی خدمات آن سازمان را دربر می‌گیرد. وقتی سازمانها با استفاده از این تکنیک (محک‌زنی) به تشخیص مسائل و مشکلات خود می‌پردازند، خود در مسیر یادگیری سازمانی قدم برمی‌دارند، زیرا یادگیری سازمانی در اصل کشف و اصلاح خطاست (آجریس، ۱۹۹۲).

محک‌زنی مفهوم جدیدی نیست، اما خیلی از مدیران بخش دولتی تصور روشنی از آن ندارند. آنها نمی‌دانند تحت عنوان محک‌زنی واقعاً چه کاری باید انجام دهند؟ بنابراین برای شفاف سازی موضوع، نخست این سؤال را مطرح می‌کنیم که «محک‌زنی» چیست؟ در محک‌زنی هرچند مقایسه کردن ضروری است، اما تنها به مقایسه کردن محدود نمی‌شود. در محک‌زنی هرچند اندازه‌گیری و سنجش نقش مهمی دارد، اما چیزی بیش از اندازه‌گیری و سنجش است. در محک‌زنی هرچند الگوبرداری از بهترینها مطرح می‌شود (علاقیند، ۱۳۷۷)، اما صرفاً الگوبرداری و کپی برداری نیست. محک‌زنی مجموعه‌ای است از همه اینها. محک‌زنی راهی است برای یادگیری از بهترینها. محک‌زنی مطالعه موفقیت دیگران و اقتباس از آنهاست. محک‌زنی فرایند یادگیری مستمر است که به بهبود سازمانی منجر می‌شود. محک‌زنی، درماتی برای تمام مسائل و مشکلات مدیران بخش دولتی نیست با این حال می‌تواند قدم‌های مهمی در بهبود کیفیت، کارایی، و اثربخشی خدمات سازمانهای دولتی بردارد. ایده اصلی در محک‌زنی ساده است. سازمانی را که در زمینه مورد نظر بهترین است بیابید و آن را به دقت مطالعه کنید که چگونه به این مهم دست یافته است، برنامه‌ای را برای ارتقای عملکرد خود به سطح مزبور تنظیم کنید، برنامه را اجرا و نتایج آن را ارزیابی کنید.

برای اینکه تعریف مناسبی از محک‌زنی ارائه دهیم، نخست لازم است مفهوم «محک» را روشن سازیم. ژلیری (۱۹۹۶)، ص ۳۵) محک را شامل موارد زیر می‌داند: (۱) هر چیزی که به عنوان شاخص مقایسه یا مرجع در نظر گرفته شود؛ (۲) چیزی که به عنوان استاندارد انتخاب شود؛ و (۳) هر چیزی که از نظر مقایسه‌ای قابل اندازه‌گیری باشد. بنابراین، محک‌زنی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:

می‌تواند در عملکرد سازمانی جنبشهایی ایجاد کند که با تکنیکهای مدیریت حاصل نمی‌شود (سجویک، ۱۹۹۵). محک‌زنی گاتالیوری قوی برای ثنویت فرهنگ بهبود مستمر است. شرکت‌های موفق نظیر فورد، آی‌بی‌ام، و موتورولا، محک‌زنی را به عنوان یک سازوکار استاندارد برای بهبود مستمر به کار می‌برند (سین، ۱۹۹۲). برای بخش دولتی ممکن است محک‌زنی مفهومی جدید باشد، اما یک قدم مهمی در بهبود چهارچوب مدیریتی محسوب می‌شود. محک‌زنی می‌تواند نیروی مثبت برای تغییر نیز باشد به شرط آنکه مدیران و کارکنان را تشویق کند. سؤالاتی را در مورد عملکرد خدمات سازمانی مطرح و برای رسیدن به عملکرد بهتر تلاش کنند. بنابراین سازمانهای بخش دولتی و بخش سوم (سازمانهای غیرانتفاعی) می‌توانند با استفاده از محک‌زنی به ارزشهای مشترک عملکرد خود بپردازند.

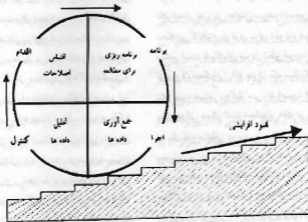
فرایند محک‌زنی

طبق مصطلحات اوتسون، (۱۹۹۳) چهار مرحله محک‌زنی فرایند محک‌زنی را نشان می‌دهد. این چهار مرحله که در جدول مرحله چرخه دمینگ (Deming Cycle) برای محک‌زنی در بخش دولتی عبارت‌اند از:

۱. روشن‌سازی و درجه محک‌زنی؛
 ۲. جمع‌آوری داده‌های لازم؛
 ۳. تحلیل و استخراج برآورد ناکام عملکرد؛
 ۴. بهبود از طریق اقتباس فرایند.
- توجه به این نکته بسیار مهم است که باید گفت پروژۀ محک‌زنی در بخش دولتی از نظر فرایند پیوسته است تا نگرشی یکباره. در سطح مقدماتی و قابل‌تجزیه‌پذیری به حساب آید. برحسب هر یک از چهار مرحله، معرف تحلیل شکاف است که بر مبنای آن عملکرد برای بهبود و اصلاح اشاره دارد. به هر حال، اوتسون (۱۹۹۳) برای تعمیم مطالعات محک‌زنی، رویه‌های زیر را پیشنهاد می‌کند:

تغییر اثربخش استند (تیرول، ۱۹۹۱). به عبارت دیگر، محک‌زنی روشی است برای بهبود مستمر که از طریق ارزشیابی منظم و اقتباس برترین فرایندها، خدمات، و محصولات خارجی به دست می‌آید (مکنیل و همکاران، ۱۹۹۳). سازمان، از طریق محک‌زنی به اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد خودش با سازمانهای دیگر می‌پردازد. این امر سازمان را قادر می‌سازد عملکرد خود را به عملکرد سطح جهانی نزدیکتر سازد. محک‌زنی نه تنها داده‌های مربوط به بهترین عملکرد بلکه اقدامات و عملیات رسیدن به این عملکرد را نشان می‌دهد. به تعبیر سجویک (۱۹۹۵) محک‌زنی فنی است برای مقایسه فرایندهای مورد استفاده سازمان در ارائه محصولات و خدمات آن با فرایندهای مشابه در جای دیگر، خواه در بخش خصوصی یا دولتی. این تعریف به طور وضوح بر جنبه‌های زیر تأکید دارد: (۱) شناخت فرایندهای سازمان؛ (۲) شناخت فرایندهایی که در تحقق اهداف نقش کلیدی دارند؛ (۳) وضع شاخصهای مرتبط برای آن فرایندها؛ (۴) پیدا کردن سازمانهایی با فرایندهای مشابه که بر حسب شاخصهای مزبور عملکرد بهتری دارند؛ و (۵) اقتباس بهترین این عملیات برای سازمان.

محک‌زنی تنها درباره کاهش هزینه‌ها و ورودیها نیست، بلکه به عنوان ابزاری برای بهبود کیفیت نیز به کار گرفته می‌شود. یک برنامه کیفیت نظیر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می‌تواند در ارتباط تنگاتنگ با محک‌زنی مطرح شود. محک‌زنی شکاف عملکرد را تشخیص می‌دهد و برنامه کیفیت، روش برگردن این شکاف را فراهم می‌سازد. به عبارت دیگر، محک‌زنی می‌تواند مکمل و متمم فرایند بهبود کیفیت فراگیر نیز باشد که وظیفه آن تشخیص بهترین عمل و اجرای آن عملیات به منظور بهبود عملکرد واقعی سازمان است (لو، ۱۹۹۷). تجربه محک‌زنی نشان می‌دهد که وقتی این تکنیک به طور خلاق به کار گرفته شود،



نمودار شماره ۱. مدل فرایند محک‌گزینی مبتنی بر بهبود افزایش مستمر

Source: Adapted from Watson, G.H., *Strategic Benchmarking*, Toronto: John Wiley & Sons, 1993.

- تمام پروژه‌های محک‌گزینی را باید یک تیم اجرایی یا عضوی لرشد از واحد عملیاتی تصویب کند.
- تمام مطالعات محک‌گزینی باید از نظر ریسک‌پذیری حقوقی (اقداماتی که در مرحله مطالعات محک‌گزینی ممکن است پیامدهای حقوقی خاصی را به وجود بیاورند) بررسی شوند.
- تمام تیمهای محک‌گزینی باید در دوره‌های آموزش محک‌گزینی که کمیته هدایت محک‌گزینی تصویب کرده است شرکت کنند.
- تیمهای محک‌گزینی باید برای مستندسازی فرایند خودشان اقدام کنند (مدیریت بر مبنای حقیقت).
- در پی تکمیل طرح جمع‌آوری داده‌ها، تیمهای محک‌گزینی اطلاعات خود را برای کاهش هزینه‌های مطالعات بعدی به کتابخانه سازمان منتقل کنند.
- بعد از اتمام مطالعه، تیم محک‌گزینی خلاصه‌ای از گزارش خود را در تابلو اعلانات نصب کنند و گزارش خود را به کمیته هدایت محک‌گزینی ارجاع دهند.
- تمام پروژه‌های محک‌گزینی باید فعالیت‌های خود را در سه گزارش زیر مستندسازی کنند:
 ۱. طرح مطالعه محک‌گزینی؛
 ۲. طرح جمع‌آوری داده‌ها؛
 ۳. خلاصه گزارش محک‌گزینی.
- البته فرایند محک‌گزینی با تفصیل بیشتری نیز تدوین شده است. مثلاً، به زعم مک‌نیل و همکاران (۱۹۹۳)، قدم‌های منطقی در این فرایند به شرح زیر است:
 - اهداف راهبردی سازمان و عوامل بحرانی توفیق (۴) را (که در تحقق اهداف سازمان نقش بحرانی دارند و توفیق اهداف در گروه تأمین آنهاست) مشخص کنید.
 - تمام کارکنان را برای پذیرش تغییرات آماده کنید و تیمهای محک‌گزینی را تشکیل دهید.
 - عملکردها و فرایندهای فعلی سازمان را از طریق مشارکت کارکنان تحلیل کنید و در راستای تحقق راهبردهای

آغاز می‌شود.

سطوح محک‌زنی

محک‌زنی می‌تواند در سطوح مختلفی اتفاق بیفتد. اندازه و هزینه‌های پروژه محک‌زنی همراه با افزایش سطح آن، افزایش می‌یابد اما مزایای حاصل از اجرائی چنین پروژه‌هایی بدون استثنا هزینه‌های مربوط را توجیه می‌کند. به‌طورکلی سطوح محک‌زنی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- یادگیری از موفقیت‌های گذشته؛
- استانداردهای صنعت خاص؛
- بهترین در سطح سازمان؛
- بهترین در سطح صنعت؛
- بهترین در سطح کشور؛
- بهترین در سطح جهانی.

زمینه‌های محک‌زنی

در محک‌زنی (۱۹۹۶) در معرفی نگرش عمل‌گرا به مدیریت اشاره می‌کنند که می‌توان از آنها به عنوان زمینه‌های محک‌زنی در صنعت به‌کار برد. به‌همین ترتیب، در مقاله «مدیریت نگرش جامع» به هم پیوسته و حاصلگر است برای پیوند مستمر همه جنبه‌های یک سازمان صنعتی، یعنی از رفتاری، برنامه‌ریزی، افراد، ساختار، تولید و عرضه خدمات یا محصولات. این جنبه‌ها در هر سازمانی هم مرتبط شوند می‌توان انتظار داشت که در سطوحی، کیفیت، خدمات مشتری، تصادفات، هزینه‌ها، ایمنی و رقابت‌جویی به بازده پایداری منجر شوند. عناصر عمل‌گرا (نمودار شماره ۲) که از طریق محک‌زنی می‌توان به پیوند مستمر آنها اقدام و توان یادگیری سازمانی را افزایش داد عبارت‌اند از:

سازمانی فرایندهایی را برای محک‌زنی انتخاب کنید
 • منابع عمل برتر، یا سازمانهایی را که به خاطر مزیت و عملکرد برتر در زمینه خاص به عنوان منبع مورد نظر برای مطالعه انتخاب می‌شوند، مشخص و روابط لازم را با آنها برقرار کنید.

- روشهای جمع‌آوری داده‌ها را تعیین و استاندارد کنید.
- داده‌ها را جمع‌آوری کنید (از سازمانهای مورد نظر دیدن کنید و به اندازه‌گیری و مستندسازی عملکرد آنها بپردازید).
- از طریق تحلیل داده‌ها، شکاف عملکرد را معین و روشهای اصلاحی را تشخیص دهید.
- یافته‌های محک‌زنی را به تمام کارکنان در تمام سطوح انتقال دهید.

- اهداف و وظیفه‌های و طرحهای اجرایی را تعیین کنید.
- منابع لازم را به دست آورید و اقدامات اجرایی خاص را به کار بندید.
- پیشرفت کار را ارزیابی و گزارشهای لازم را بر مبنای اهداف عمل برتر تهیه کنید.
- در معیارهای محک‌زنی برای حرکت رو به بالا تجدید نظر کنید.
- بازده‌های محک‌زنی را در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی ادغام کنید.

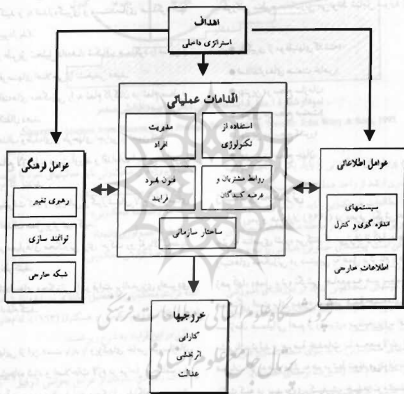
مدلهایی از این دست باید با ویژگیهای خاص هر سازمان تطبیق داده شود و اصلاحات لازم در مراحل مختلف به عمل آید. به هر حال، فرایند محک‌زنی با نگاهی به هر سازمان آغاز می‌شود. سپس عمل برتر در خارج از سازمان جستجو و داده‌های لازم جمع‌آوری می‌شود. آنکه بر مبنای یادگیریهای درون سازمانی، اقدامات اصلاحی برای اتفاق آن با شرایط درون سازمانی به عمل می‌آید. سرانجام فرایند از طریق انتخاب اهداف و راهبردهای جدید از نو

۱. راهبرد

راهبرد طرحی است برای موفقیت سازمان در آینده. در میان متغیرهایی که بر راهبرد حاکم هستند می‌توان به اختیار، خلاقیت، مهارت، و تجربه افراد درگیر در طرح‌ریزی راهبردی، منابع قابل تشخیص، ماهیت بازار و فرصتها، و وضعیت مالی و تاریخی سازمان اشاره کرد.

۲. ساختار

ساختار سازمانی معرف نظام واگذاری و اجرایی کارها و گزارش‌دهی در سازمان است. در محک‌زنی عموماً ساختارهایی مبتنی بر تیمهای کاری مسوده تاکید قرار می‌گیرد تا مشخص شود که تا چه حد کار تیمی تشویق می‌شود و آیا تیمهای دایمی وجود دارند. یا نه.



نمودار شماره ۲.۲ اجرای عملی برتر

۳. تکنولوژی

سرمايه‌گذاری در تکنولوژی پیشرفته و اطلاعات از به کارگیری موزون از طریق آموزش مستقیم و تجربه عنوان جنبه‌های اصلی برای توسعه هستند.

۴. بهبود فرایند

بهبود فرایند به مفهوم بهبود فعالیتهاست که توجه به مشتریان و بهبود کیفیت خدمات و محصولات را در اولویت قرار می‌دهد. بعضی سازمانها توجه چندانی به مشتریان و کیفیت ندارند درحالی که دیگران به سختی کار می‌کنند تا به‌طور مستمر به بهبود فرایندها و عملیاتی بپردازند که کارایی و رضایت مشتریان داخلی و خارجی را افزایش می‌دهد.

۵. سیستمهای کنترل و اندازه‌گیری

سیستمهای کنترل و اندازه‌گیری در سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات و استفاده از آن برای حمایت از عملیاتی به کار گرفته می‌شوند.

۶. مدیریت افراد

مدیریت افراد به تمام جنبه‌های مدیریت کارکنان اشاره می‌کند. خط‌مشی‌های مدیریت افراد شامل استخدام، فرصتهای مساری، برنامه‌ریزی شغلی، آموزش، سیستمهای پرداخت، امنیت و بهداشت شغلی، و استراحت اتحادیه‌هاست. همچنین ساختارهای مدیریت افراد بر ارتباطات و مشاوره، هدایت مذاکرات و مانند اینها تأکید دارد و بالاخره راهبردهای مدیریت افراد روش‌های منابع انسانی برای رسیدن به اهداف راهبردی را مشخص می‌کنند.

۷. روابط خارجی

روابط خارجی به روابط بین اعضای سازمانها یا موجودیتهای خارج از سازمان چه به صورت رسمی یا

غیررسمی اشاره دارد. روابط خارجی می‌تواند شامل روابط با اجتمه‌های کارفرمایان، اتحادیه‌ها، سازمانهای خصوصی و دولتی، رقبا، مشاورین، مؤسسات آموزشی، و دیگران باشد.

۸. رهبری تغییر

رهبری تغییر به افرادی اشاره دارد که مسئولیت برنامه‌ریزی، کنترل و تقویت تغییرات مطلوب را برعهده دارند. قطعاً رهبری تغییر منحصر به تعهد مدیریت ارشد نیست. باید افراد در سطوح مختلف سازمان، مسئولیتهای متفاوتی را در این خصوص برعهده گیرند. بنابراین در محک‌زنی، توجه به افراد دیگر در رهبری تغییر و اینکه تا چه حد این تغییرات به‌طور مستمر دنبال می‌شود، حیاتی است.

۹. توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی به حدود قدرت‌دهی به کارکنان اطلاق می‌شود که بر واگذاری مسئولیت تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی انجام کارها تأکید دارد. مشارکت و همکاری در تصمیم‌گیری توانمندسازی هستند، اما توجه به روحیه مشارکت در کارهای روزمره اهمیت بیشتری دارد.

۱۰. هدایت محک‌زنی

هدف محک‌زنی بهبود مستمر فرایندهای کاری است. هدف از هدایت محک‌زنی مشخص عمل برتر است. برای نیل به این هدف، مسئولان در تعیین فعالیتها محک‌زنی به مقصدی مشخص و هدایت محک‌زنی به شرح زیر محول می‌شود.

۱۱. هدایت ارزیابی

هدایت ارزیابی مسئولیت بهبود و هماهنگی فرایند موزون و کارآمد محک‌زنی در سراسر سازمان را برعهده دارد. مهم‌ترین وظایف مسئولان ارزیابیها

عبارت‌انداز:

- ترویج استفاده از محک‌زنی در بین واحدهای سازمان؛
- هماهنگی و تسهیل فعالیتهای محک‌زنی واحدهای عملیاتی؛
- تأمین اطمینان از به کارگیری تکنیکهای برجسته و پیشگام^(۴۰)؛
- بررسی طرحهای جمع‌آوری داده‌ها و فرایم آوردن حمایتهای پژوهشی ثانوی؛
- انجام تمهیدات لازم برای استفاده از مشاوران خارجی؛
- طراحی و اجرای آموزش محک‌زنی؛
- تأمین محلی برای نگهداری اطلاعات مربوط به مطالعات محک‌زنی؛
- ایجاد ارتباط بین فعالیتهای محک‌زنی و گزارش یافته‌های مطالعاتی به تمام اعضای مربوط؛
- هدایت مطالعات محک‌زنی راهبردی برای حمایت از ابتکارات و طرحهای مدیریت.

ب- کمیته هدایت محک‌زنی

- این کمیته که مدیریت ارشد آن را منصوب می‌کند مسئول انجام وظایف زیر است:
- طراحی راهبرد محک‌زنی سه ساله برای حمایت از طرحهای راهبردی سازمانها؛
 - شناسایی سازمانهای معتبر که بتوانند به عنوان الگوی محک‌زنی در مطالعات بلندمدت به کار گرفته شوند؛
 - بررسی حقوقی دوخصوص مطالعات محک‌زنی؛
 - بررسی و تصویب تمام درخواستهای مربوط به مطالعات محک‌زنی خارجی؛
 - حصول اطمینان از بهبود مستمر در مطالعات محک‌زنی از طریق ارزیابی شواهد معتبر؛
 - وضع خط‌مشی‌های کلی برای حمایت از داراییهای هوشمند و اطلاعات سازمانی؛
 - طراحی و ایجاد برنامه جامع محک‌زنی برای سازمان؛

● حصول اطمینان از تخصص منابع کافی.

انواع محک‌زنی

محک‌زنی به عنوان فرایند مستمر مقایسه عملیات با بهترین عملکرد، می‌تواند هم کمی و هم کیفی باشد. محک‌زنی کمی شامل مقایسه کمی^(۴۱) نتایج در برابر معیارهای جهانی از نظر هزینه، کیفیت، خدمات، و زمان است. محک‌زنی کیفی^(۴۲) در جستجوی مقایسه عملیات جاری (و نه نتایج) با اقداماتی است که سازمانهای پیشگام انجام می‌دهند علاوه بر طبقه‌بندی محک‌زنی بر مبنای کمی و کیفی، باید بین دو نوع محک‌زنی بر مبنای نتایج^(۴۳) و محک‌زنی بر مبنای فرایند^(۴۴) قیاس گذاشته شود. هر دو نگرش می‌تواند در محک‌زنی به کار گرفته شوند، اما در عمل ممکن است سازمانها متناسب با نیازهای خود بر یکی از آن دو تأکید بیشتری داشته باشند.

۱. محک‌زنی عملکرد بر این حالت، محک‌زنی روی فرایندهای عملکرد می‌شود که برای تبدیل ورودیها به خروجیها به کار گرفته می‌شوند.
۲. محک‌زنی نتایج بر این حالت، محک‌زنی روی فرایند مستمر می‌شود، بلکه بیشتر نتایج و بازدهیها مدنظر قرار می‌گیرد و برای تعیین اثربخشی و کارایی مقایسه‌ای در نظر گرفته می‌شوند.
- در طبقه‌بندی دیگر، واسون (۱۹۹۳) پنج نوع محک‌زنی را به شرح زیر از هم تمیز می‌دهد:

 ۱. محک‌زنی وظیفه‌ای^(۴۵): در این نوع محک‌زنی یک وظیفه خاص کاری در دو یا چند سازمان مقایسه می‌شود.
 ۲. محک‌زنی عام^(۴۶): در این نوع محک‌زنی، یک وظیفه خاص در دو یا چند سازمان بدون توجه به منابع خاص آنها مقایسه می‌شود.
 ۳. محک‌زنی رقابتی^(۴۷): در این نوع محک‌زنی، عملکرد سازمان در مقایسه با سازمانهای رقیب ارزیابی

شناسایی بهترین اقدامات در درون سازمان کمک می‌کند، خصوصاً کم هزینه‌تر است، و وقت کمتری را می‌گیرد.

محک‌زنی نظام اداری

در سطح بین‌المللی، محک‌زنی در بخش دولتی، بخش خصوصی، و بخش سوم (سازمانهای غیرانتفاعی) به طور وسیع به کار گرفته می‌شود. در اغلبی با چنین روندی، محک‌زنی برای اصلاحات در تمام لایه‌های دولتی اهمیت خاص خود را دارد. راهبردهای محک‌زنی می‌تواند بخش‌هایی را پذیرد از برنامه‌های تحول و اصلاحات در بخش دولتی باشد. محک‌زنی منظم عناصر نظام اداری، می‌تواند در ارتقای یادگیری سازمانی و بهبود مستمر نظام اداری نقش بسزایی داشته باشد و به عنوان ابزاری برای ساختن نظام اداری پیش‌مورد نظر قرار گیرد. بنابراین، تشخیص صحیح عناصر نظام اداری برای تمرکز محک‌زنی روی این بخش ضروری است. عناصر نظام اداری به طور سنتی در ایران به چهار مقولهٔ تشکیلات، قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و روشها تقسیم می‌شود (اصلاحی، ۱۳۷۸؛ تصاری، ۱۳۷۸). برای محک‌زنی، این‌گونه تقسیم‌بندی کلی، کمک چندانی نمی‌کند؛ آنچه در محک‌زنی مورد نیاز است توجه چیزی‌تر بر عناصر نظام اداری است تا امکان مقایسه آنها با بهترین نمونه‌های موفق در جهان فراهم شود.

به استناد نگارنده، با اقتباس از مدل هفت ۵ مک‌کینزی^{۱۵} (ویسونسکی، ۱۹۹۶) می‌توان جزئیات بیشتری از نظام اداری ایران را نشان داد. این مدل، ابزار تشخیصی مناسبی است که شرکت مشاورهٔ مک‌کینزی طراحی کرده است (شمارهٔ ۳). این چهارچوب، هفت جنبهٔ بین‌المللی را می‌پیمود اداری؛ ساختار اداری؛ سبکهای اداری؛ فرهنگ اداری؛ سیستمهای اداری؛ مهارتها؛ و نیروی انسانی؛ و نشان می‌دهد که بر چگونگی عملکرد و آنچه که

می‌شود. این ارزیابی می‌تواند مربوط به طراحان محصولی خاص، قابلیت‌های فرایندهای کاری، و یا روشهای اداری باشد.

۴. محک‌زنی داخلی^{۱۶}: در این نوع محک‌زنی، عملکرد واحدهای کاری مشابه با فرایندهای کاری مشابه در درون یک سازمان مقایسه می‌شود.

۵. محک‌زنی راهبردی^{۱۷}: در این نوع محک‌زنی، راهبردهای موفق در سازمانهای دیگر بررسی و اقتباس می‌شوند.

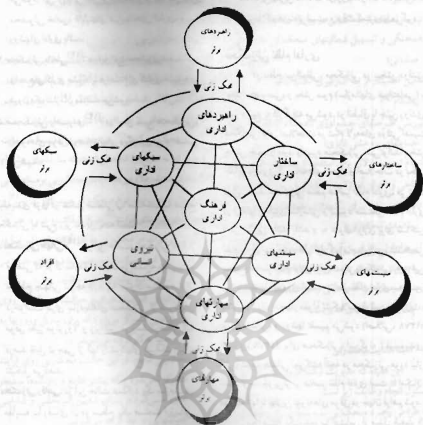
طبقه‌بندی فوق در شکل مستطی‌تو، متناسب با سطح محک‌زنی به شرح زیر تعدیل یافته است:

۱. محک‌زنی جهانی^{۱۸}: در این حالت، محک‌زنی تابع از صنعتی که در آن سازمان فعالیت می‌کند، به بهترین سطح جهانی توجه دارد. به عنوان مثال، سازمان درخواست برای بازدهی‌های محک‌زنی از شرکتهای موفق نظیر موتورولا و زیباکس می‌رسد. زمانی که درصد قابل توجهی از آنها را شرکتهای غیرالکترونیک تشکیل می‌دهند.

۲. محک‌زنی زمانی^{۱۹}: در این حالت عملکرد یک سازمان در مقایسه با رقبای آن در سطح یک صنعت ارزیابی می‌شود. مهم‌ترین مسئله در این محک‌زنی آن است که رقبا ممکن است برای سهیب شدن در اطلاعات ترویج کنند و امکان دسترسی به اطلاعات گش و کشفی بسیار مشکل شود.

۳. محک‌زنی داخلی^{۲۰}: در این حالت، واحدهای مشابه در سطح یک سازمان مقایسه می‌شوند. این روش زمانی مؤثر است که سازمان دارای واحدهای مشابه باشد یا واحدهایی با وظایف یکسان در مناطق مختلف جغرافیایی فعالیت کنند. به عنوان مثال، سازمانی که دارای چندین انبار است، ممکن است آنها را باید یکدیگر مقایسه کند. مزیت محک‌زنی داخلی آن است که به

۱۵- عناصر تشکیل‌دهنده مدل هفت ۵ مک‌کینزی عبارتند از: ۱) ساختار (Structure)، ۲) سبک (Style)، ۳) کارکنان (Staff)، ۴) سیستمها (Systems)، ۵) مهارتها (Skills)، و ۶) پیش‌بینی مشترک (Shared Vision).



نمودار شماره ۳: محک‌زنی برای نظام اداری برتر

Source: Adapted from N. Obolensky, *Practical Business Re-engineering: Tools and Techniques for Achieving Effective Change*, (London: Kogan Page, 1996).

همزمان از محک‌زنی و اجرای تغییر به‌طور قابل‌توجهی هزینه‌های تغییر را کاهش می‌دهد. محک‌زنی با تکیه بر عناصر نظام اداری می‌تواند راههای استفاده بهتر از منابع کم‌باز و برای ارائه خدمات کارآمدتر در بخش دولتی ایران پیدا کند. سازمانهای بخش دولتی با استفاده و راهبردی از محک‌زنی می‌توانند استانداردهای برنامه‌ریزی و عملکرد

باعث موفقیت یا شکست می‌شود، اثر می‌گذارند. شناخت هر متغیر و راه تأثیرشان بر همدیگر و کل نظام اداری، می‌تواند دید منحصر به فردی را فراهم سازد که دیگر مدلها چنین قابلیت را ندارند.

محک‌زنی عناصر نظام اداری به ارتقای برنامه‌های تغییر کمک می‌کند. به‌علاوه، هم‌افزایی حاصل از استفاده

خصوصی می‌باشد. همانطور که در نمودار شماره ۳ نشان داده شد بخشی از تکنیک محک‌زنی تجزیه نتایج و فرایندها به عناصری است که می‌توانند با انواع مختلفی از سازمانها مقایسه شوند.

همانطور که ذکر شد، محک‌زنی می‌تواند در سطوح مختلف به اجرا درآید. انواع مختلفی از محک‌زنی نظیر محک‌زنی وظیفه‌ای، عام، راهبردی، داخلی، و رقابتی تشخیص داده شده است که می‌توان آنها را به دو گروه عمده محک‌زنی برحسب فرایند و محک‌زنی برحسب نتایج تقسیم کرد. محک‌زنی می‌تواند در زمینه‌های مختلفی نظیر تکنولوژی، توانمندی‌سازی کارکنان، و ساختار صورت گیرد تا در مجموع

کارایی، اثربخشی، و عدالت در نظام اداری ارتقا پیدا کند.

محک‌زنی از فرایندی حلقوی (۱) برنامه‌ریزی برای مطالعه (۲) جمع‌آوری اطلاعات (۳) تحلیل داده‌ها و (۴) اقتباس و به‌کارگیری نسبت می‌کند. اجرای این چرخه محک‌زنی، مستلزم حمایت‌های محک‌زنی است. یعنی باید قبل از اقدام به سؤالات زیر پاسخ داد: (۱) چرا باید محک‌زنی و انتخاب کرد؟ (۲) چه وقت باید محک‌زنی کرد؟ و (۳) چه چیزی (معیاری) را باید برای محک‌زنی برگزید؟

در پاسخ به اینکه چرا باید محک‌زنی را برای نظام اداری انتخاب کرد باید گفت: (۱) برنامه‌های دولتی به‌طور روزافزونی مورد اعتراض واقع می‌شوند و دولت‌ها مایل هستند گزینه‌های جدیدی را در نظر گیرند؛ (۲) سازمانهای دولتی برای عملکرد معین در قبال استفاده از منابع، پاسخگو هستند؛ (۳) کمبود منابع، استفاده بیش از منابع را ضروری می‌سازد تا افزایش بهره‌وری را در پی داشته باشد؛ و (۴) تأمین رضایت مشتریان، استفاده از ابزارهای مناسب مدیریتی را ایجاد می‌کند. پس شک فشارهای رقابتی بین‌المللی نیز مدیران سازمانهای بخش دولتی را متوجه

خود را ارتقا دهد و فرایندهای خود را با یکدیگر یا با سازمانهای بخش خصوصی و با سازمانهای اداری بخشهای دولتی دیگر کشورها محک‌زنی کند.

همانطور که در نمودار شماره ۴ دیده می‌شود عناصر نظام اداری مثلاً راهبردهای اداری می‌توانند در برابر راهبردهای اداری برتر مقایسه شوند. از طریق این مقایسه باید داده‌هایی جمع‌آوری شود که اقدامات برتر این قبیل عناصر را نشان دهند. اجرای این اقدامات متناسب با مقتضیات محیطی ایران و ارزیابی مجدد آنها راهی است که به بهبود مستمر و تغییر افزایشی نظام اداری ایران می‌انجامد.

بحث و نتیجه‌گیری

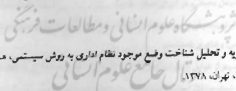
محک‌زنی ابزار مهمی در تجهیز فنون بهبود مدیریت در بخش دولتی محسوب می‌شود. سازمانهای بخش دولتی ایران باید به استفاده راهبردی از محک‌زنی برای ارتقای عملکرد خود روی بیاورند. محک‌زنی وقتی به عنوان ابزار تشخیص به کار گرفته شود، بهترین نتیجه را به دست می‌دهد. برای اثربخشی، محک‌زنی باید به عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از فرایند برنامه‌ریزی سازمان درآید. محک‌زنی شامل جمع‌آوری داده‌ها در مورد چگونگی عملکرد یک سازمان در مقایسه با یک سازمان برتر در زمینه‌های خاص است. معمولاً تیمهای کوچک، برای یادگیری در مورد فرایندهای برتر در دیگر سازمانها پژوهش میدانی را شروع می‌کنند.

محک‌زنی این امکان را فراهم می‌سازد که یادگیری متقابل میان سازمانهای بخش دولتی و بخش خصوصی ایران شکل بگیرد. محک‌زنی، چارچوب جدیدی را برای بهبود فراهم می‌سازد. تمام سازمانهای بخش دولتی می‌توانند از به‌کارگیری مناسب محک‌زنی منتفع شوند و برای مقایسه نیاز ندارند که حتماً هردهف خود را در بخش دولتی یا

پی نوشتها

(۱). برای Benchmarking معادلهای فارسی همچون «مقایسه‌پردازی»، «مقیاس‌گذاری»، و «الگو برداری کلی» پیشنهاد شده است، اما به نظر نگارنده و محک‌زنی، معادل مناسب‌تری است. دلیل نخست برای چنین ترجیحی آن است که این واژه در فرهنگ انگلیسی - فارسی هامون وارد شده است. بعلاوه، در فرهنگ فارسی دانش (آموزگار) و لغت‌نامه دهخدا، محک‌زنی به معنی آزمودن، امتحان کردن و سنجیدن آمده و محک به عنوان معیار یا وسیله‌ای تعریف شده که برای تعیین کیفیت یا اصالت چیزی (فرهنگ زبان فارسی، رضوی) بکار می‌رود و این همان مفهومی است که در کلمه Benchmarking نیز نهفته است.

- (2). Best Practice
- (3). Critical Success Factors
- (4). Leading Edge
- (5). Quantitative Benchmarking
- (6). Qualitative Benchmarking
- (7). Result Benchmarking
- (8). Process Benchmarking
- (9). Functional Benchmarking
- (10). Generic Benchmarking
- (11). Competitive Benchmarking
- (12). Internal Benchmarking
- (13). Strategic Benchmarking
- (14). Universal Benchmarking



شرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

منابع

۱. اصلی، رشید، بررسی و تجزیه و تحلیل شناخت وضع موجود نظام اداری به روش سیستمس، همایش نظام اداری و توسعه، ۱۷-۱۸ مرداد ۱۳۷۸، تهران، ۱۳۷۸.
۲. انصاری، محمداسماعیل، عوامل ایجاد تحول در نظام اجرایی، همایش نظام اداری و توسعه، ۱۷-۱۸ مرداد ۱۳۷۸، تهران، ۱۳۷۸.
۳. علاقتدواد، مجتبی، الگو برداری از بهترین‌ها، تدبیر، شماره ۸۲، خرداد ۱۳۷۷، صفحات ۲۵-۲۲.

4. Argris, C., *On Organizational Learning*, Oxford, Blackwell, 1992.

5. Camp, R. C., *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.

6. Lob, M., *Re-engineering at Work*, England: Gower, 1997.
7. Macneil, J., Texti, J., Cupples, J., & Rimmer, M., *Benchmarking Australia*, Melbourne: Longman, 1993.
8. Main, J., How to Steal the Best Ideas Around, *Fortune*, October 1992, pp. 102-106.
9. Martin, J., and Amos, M., *Focusing Your Evaluation: Appropriateness, Efficiency, and Effectiveness*. In Department of Finance, *Doing Evaluations: A Practical Guide*, Canberra, 1994.
10. Obolensky, N., *Practical Business Re-engineering: Tools and Techniques for Achieving Effective Change*, London: Kogan Page, 1996.
11. Rimmer, M., Macneil, J., Chenhall, R., Langfield-Smith, K., and Watts, L., *Reinventing Competitiveness: Achieving Best Practice in Australia*, Melbourne: Pitman Publishing, 1996.
12. Sedgwick, S., Benchmarking and Best Practice: Promise and Performance, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 54, No. 3, September 1995, pp. 401-407.
13. Sharp, C. A., *Benchmarking: Pros and Cons for Evaluation*, WA Branch Conference, Australian Evaluation Society, September 1994.
14. Thriwell, J., *BIIP Wire Products*, Benchmarking and Goal Setting Seminar, AGISM, 16 October, 1991.
15. Watson, G.H., *Strategic Benchmarking*, John Wiley & Sons, Inc., Toronto, 1993.
16. Zairi, M., *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning through Sustainable Innovation*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

شهرستان مشهد
 پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رمال جامع علوم انسانی