

## مدلی برای سنجش اثربخشی خدمات عمومی (آزمونی در بیمارستان‌های دولتی)

حسین رحمان سرشت\*، زهره موسوی کاشی\*\*

### چکیده

با توجه به آثار مثبت سنجش اثربخشی در بخش دولتی، نیاز به سامانه‌ای برای اندازه‌گیری اثربخشی در سازمان‌های دولتی ایران انکارناپذیر است. سازمان‌های دولتی مجموعه متنوعی از خدمات را به گروه‌های متعددی از شهروندان، با انتظارات و توقعاتی متفاوت، عرضه می‌کنند. تعدد و تنوع خدمات و تفاوت دیدگاه‌های خدمت‌گیرندگان باعث می‌شود که اندازه‌گیری اثربخشی به‌راحتی امکان‌پذیر نباشد. هدف این پژوهش ارائه مدلی برای سنجش اثربخشی در بخش خدمات دولتی است. برای سنجش اثربخشی چهار بُعد: خدمات عرضه‌شده به جامعه و شهروندان، برداشت ذهنی و رضایتمندی ارباب‌رجوع یا شهروندان، بهبود و ارتقاء شرایط جامعه، نتایج ناخواسته و منفی حاصل از عرضه خدمات سازمان اندازه‌گیری و با استفاده از روش دلفی شاخص‌های چهار بُعد اثربخشی تعیین شده است. از طریق تحلیل سلسله‌مراتبی ضریب اهمیت و میزان اولویت هر شاخص نسبت به شاخص دیگر تعیین و مدل سنجش اثربخشی در سازمان‌های دولتی تدوین شده است. مدل بالا در بیمارستان‌های دولتی عملیاتی و شاخص‌های سنجش اثربخشی و ضرایب آن تعیین شده است. اولویت و اهمیت هر شاخص با توجه به چهار بُعد اثربخشی در بیمارستان‌های دولتی مشخص و درنهایت مدلی برای سنجش اثربخشی در بیمارستان‌های دولتی شکل گرفته است. از آنجاکه عناصر تشکیل‌دهنده این مدل تاکنون با جامعیتی که در این مقاله عرضه شده است، بررسی و ارزیابی نشده‌اند، خروجی این پژوهش را باید سهم مقاله در توسعه مدیریت دولتی به‌شمار آورد.

**کلیدواژه‌ها:** اثربخشی خدمات عمومی؛ رضایتمندی شهروندان؛ روش دلفی؛ تحلیل سلسله‌مراتبی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۲/۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۶/۸

\* استاد دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

جامعه ایران در طول چند دهه اخیر شاهد تغییرات شگرفی در عرصه‌های مختلف بوده است. این دگرگونی‌ها از نظر گستردگی، پیچیدگی، شدت و سرعت در عصر انفجار اطلاعات، دولت‌ها را تحت تأثیر قرار داده و فشار فزاینده‌ای برای اثربخشی بیشتر بر آن‌ها وارد کرده است. اثربخشی در بخش دولتی حتی بیش از اثربخشی در بخش خصوصی مهم است. تورنهییل، (۲۰۰۶) سه دلیل اصلی این اهمیت را مطرح می‌کند: بخش دولتی کارفرمای اصلی است؛ همچنین بخش دولتی ارائه‌دهنده اصلی خدمات در اقتصاد به‌ویژه کسب‌وکار و خدمات اجتماعی است و درنهایت بخش دولتی مصرف‌کننده منابع مالیاتی است که باید در قبال آن پاسخگو باشد. تغییرات در اثربخشی بخش دولتی می‌تواند پیامدهایی مهم برای اقتصاد در بر داشته باشد (Thornhill, 2006).

اثربخشی و رشد آن آثاری مهم بر آحاد جامعه دارد. اثربخشی علاوه بر افزایش کیفیت زندگی منجر به استفاده بهتر از زمان، اوقات فراغت بیشتر و پیشرفت سازمان‌ها می‌شود و درنهایت افزایش رضایت کارکنان را در پی دارد (Halachmi, 2002; behn, 2003). برخی اندیشمندان بر نقش اندازه‌گیری اثربخشی در افزایش شفافیت دولت تأکید دارند و برخی دیگر بر این باور هستند که گردآوری داده‌های کلیدی، ارتقا آن در بخش دولتی و عرضه آن‌ها به اتخاذکنندگان خط‌مشی‌های دولتی، مجریان و کارگزاران می‌تواند تصمیم‌گیری را بهبود بخشد (Kelly & Swindell, 2000; Kelly, 2002).

سازمان‌های دولتی در اثربخشی باید کمیت، کیفیت، شهروندمحوری و همچنین عدالت اجتماعی را مدنظر قرار دهند؛ زیرا تعدد و تنوع خدمات و تفاوت دیدگاه‌های خدمت‌گیرندگان باعث می‌شود که اندازه‌گیری به‌راحتی امکان‌پذیر نباشد (Lonnqvist & Laihonon, 2012). ارزیابی اثربخشی نیاز به رویکردی چندگانه دارد. در سنجش اثربخشی اندازه‌گیری پاسخگویی سازمان‌های دولتی به نیازهای شهروندان مطرح است. این پاسخگویی دو بُعد کمی و کیفی را دربر می‌گیرد. اثربخشی به میزان رعایت استانداردها توجه خاصی دارد، این توجه دربرگیرنده افق زمانی و استانداردهای کیفیت کار انجام‌شده است. اندازه‌گیری نتایج خدمات عرضه‌شده به شهروندان نیز از نظر آثار و تبعاتی که بر جامعه دارد، بسیار مهم است. با توجه به اینکه هدف نهایی کوشش‌های بهبود سازمان، بهبود کیفیت زندگی شهروندان است؛ شهروندان خود باید در برنامه بهبود اثربخشی سهیم باشند. اندازه‌گیری ادراک شهروندان نقش عمده در سنجش اثربخشی دارد (Pekkola, 2013; Laihonon et al., 2014).

اندازه‌گیری اثربخشی در سازمان می‌تواند موارد زیر را بهبود بخشد:

- برنامه‌ریزی‌های راهبردی و برنامه‌ریزی عملیاتی

- تخصیص بودجه و منابع سازمانی؛
- مدیریت برنامه‌ها و کیفیت خدمات؛
- تعیین انتظارات شهروندان (Friedman, 1997)؛
- مشخص ساختن فرصت‌ها برای بهبود (به‌ویژه بهبود کیفیت) و مشخص کردن فعالیت‌هایی که نیاز به تغییر دارند (Liang, 1995)؛
- مقایسه افراد، واحدها، سازمان‌ها و صنایع به‌منظور کمک به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی (Clark, 1991).

امروزه دولت‌ها تمام تلاش خود را به‌کار می‌گیرند تا به‌طور مرتب نشان دهند تا چه حد از مالیات به‌صورت کارا و اثربخش استفاده شده و چطور منابع و هزینه‌های مصرف‌شده بر زندگی شهروندان اثر گذاشته است (Callahan & Holzer, 1999)؛ در نتیجه ضرورت وجود یک سیستم اندازه‌گیری اثربخشی در بخش دولتی مطرح است، در این پژوهش مدلی برای سنجش اثربخشی در سازمان‌های دولتی ایران مبتنی بر مدل اپشتاین صورت‌بندی شده است. اپشتاین، چهار دسته ابزار اندازه‌گیری مفید برای سنجش اثربخشی مطرح کرده است. ابزار مطرح‌شده شامل: اندازه‌گیری بهبود و ارتقاء شرایط جامعه، اندازه‌گیری خدمات ارائه‌شده به جامعه و مشتریان سازمان، اندازه‌گیری ادراکات و رضایتمندی ارباب‌رجوع یا شهروندان و اندازه‌گیری نتایج ناخواسته و منفی حاصل از خدمات سازمان است (Berman, 1998).

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در ارزیابی عملکرد بر دو شاخص کارایی و اثربخشی تأکید می‌شود. ممکن است این دو واژه برای مدیران، فروشندگان و سرمایه‌گذاران مترادف به نظر آید؛ اما هر یک معنای متفاوتی دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که اطلاعات مربوط به کارایی، داده‌هایی متفاوت در مقایسه با اطلاعات اثربخشی ارائه می‌دهد.

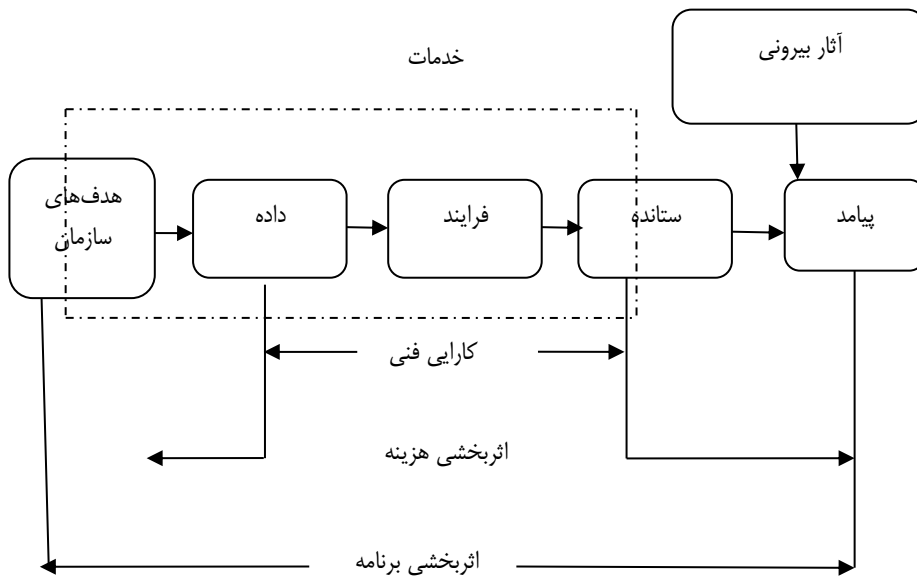
سازمان‌ها با محوریت اثربخشی به خروجی، فروش، کیفیت، خلق ارزش افزوده، نوآوری و کاهش هزینه اهمیت می‌دهند. اثربخشی به اندازه‌گیری درجه و میزانی می‌پردازد که به‌موجب آن یک سازمان به هدف‌های خود دست می‌یابد و نیز به روش تعامل با محیط اقتصادی و اجتماعی توجه دارد. اثربخشی سازمان به ارزیابی پیشرفت سازمان به سوی مأموریت و دستیابی به اهداف می‌پردازد (Heilman & Kennedy, 2011).

عملکرد در دولت به دو معنا به کار می‌رود: نخست به معنای فعالیت‌هایی که در سازمان‌ها و بخش‌های دولتی انجام می‌پذیرد؛ دوم به معنای نتایج عینی و ذهنی است که در جریان فعالیت‌ها

و برنامه‌های دولتی به دست می‌آید (Nietsche, 1998). هنگامی که نتایج عینی مدنظر باشد اندازه‌گیری اثربخشی باید موارد زیر را در بر گیرد:

۱. داده‌ها: منابعی است که برای تولید خدمات به کار می‌رود؛ ۲. ستانده‌ها: محصول یا خدمات نهایی است که انتظار می‌رود سازمان را به سمت پیامدهای مطلوب هدایت کند و ۳. پیامدها که نتایج ستانده‌ها است. اغلب اندازه‌گیری پیامدها پیچیده‌تر است؛ زیرا شامل پیامدهای میان‌مدت و پیامدهای نهایی است و در نهایت فرایندها که حلقه اتصال بین داده، ستانده‌ها و پیامدها است. طبق نمودار ۱، پیامدها نه تنها به خروجی برنامه‌ها، بلکه به اثرات خارجی نیز وابسته است. خروجی‌ها بر ورودی‌های دیگر نیز مؤثر است. برای مثال: در سطح افراد، پیامدها ممکن است روزهایی باشد که فرد در بیمارستان برای یک دوره خاص بستری شده است. دوره بهبودی و سلامت فرد «ورودی» در نظر گرفته می‌شود که تا حدی خارج از کنترل بیمارستان است؛ اما هزینه دوره بستری شدن و نیز مدت بستری شدن در بیمارستان باید مورد توجه قرار گیرد. اگر پزشکی در روز ده بیمار ویزیت کند؛ می‌تواند هر بیمار را بهتر معاینه کند و تصمیم‌گیری بهتری داشته باشد. در سنجش اثربخشی باید اندازه‌گیری شود که چگونه اقدامات پزشکان و پرستاران به نفع سلامت بیمار افزایش یافته است - به جای اینکه تعداد اعمال جراحی انجام شده اندازه‌گیری شود. این فرایند اندازه‌گیری اثربخشی را بسیار پیچیده می‌کند.

اثربخشی به‌عنوان سطح پیامد نیز تعریف شده است (Berman, 1998)، برای اندازه‌گیری اثربخشی باید بازده‌های طولانی‌مدت و ستانده‌ها از یکدیگر تشخیص داده شود. پیامدها بلندمدت هدف نهایی سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. چنین اهدافی دوره‌های زمانی سه تا پنج‌ساله و گاهی بیشتر را در بر می‌گیرد. ستانده به‌عنوان بازده‌های مستقیمی تعریف شده است که نتایج فوری استراتژی را نشان می‌دهد و «پیامدهای کوتاه‌مدت» نامیده می‌شود. اولین مشکل در اندازه‌گیری اثربخشی، مشخص کردن پیامدها و ستانده‌های کلیدی است (Poister, 1992) پیامدهای برنامه‌ها معمولاً شفاف نیست. مدیران در زمان تصدی مسئولیتی جدید از طریق پرسش‌هایی از کارکنان و ذی‌نفعان، می‌توانند پیامدهای مهم سازمان را مشخص کنند و مشتریان خاص نقش کلیدی در شناسایی پیامدهای سازمان دارند (Sillanpaa, 2013)؛ اهمیت پیامدها و ستانده‌های مختلف بر طبق نیاز مشتریان و ارباب‌رجوع از این طریق مشخص می‌شود. دومین مسئله این است که گاهی اندازه‌گیری پیامدها بسیار مشکل است. استراتژی معمول در این موارد ابتدا تمرکز بر روی پیامدهایی است که می‌تواند اندازه‌گیری شود و سپس به کارگیری ارزیابی ذهنی مشتریان و شهروندان برای جمع‌آوری داده‌ها در مورد این نوع از اندازه‌گیری پیامد است (Scrgsp, 2010).



نمودار ۱. گزارشی از چارچوب خدمات دولتی

مدیریت عملکرد از طریق بهبود خدمات سازمان در افزایش اثربخشی اثر دارد (Walker et al, 2011). در بهبود عملکرد نقش سهام‌داران، وضوح اهداف، حمایت رهبری، توانایی مدیر و فرهنگ نوآوری در سازمان مطرح است (Sanger, 2013). رضایت کارکنان و تعهد آن‌ها نیز در اثربخشی سازمان مؤثر است (ALDamoe et al, 2012).

هر نوع سیستم اندازه‌گیری اثربخشی باید نیازها، انتظارات مشتریان و رضایت آن‌ها را در نظر گیرد. رضایت، حالتی روان‌شناختی است که با ارضای نیازها، دستیابی به یک میل و یا دوری از یک انزجار یا بی‌رغبتی، برآورده شدن انتظارات، ادای یک دین و یا انجام تعهد و الزام در انسان ایجاد می‌شود (پرچمی، ۱۳۹۰). راهبردهای مشتری‌مداری، محور هر برنامه اثربخشی است و در این راهبردها سعی می‌شود، کیفیت خدمات بتواند نیازها و انتظارات شهروندان را برآورده سازد؛ بدین ترتیب اثربخشی درجه پاسخگویی و واکنش سازمان‌ها نسبت به نیازها و خواسته‌های جامعه، شهروندان و استفاده‌کنندگان از خدمات دولتی است. رضایت شهروندان زمانی حاصل می‌شود که بتوانند نقشی فعال‌تر در فرایند بهبود کیفیت سازمان ایفا کنند (Andrews & Van de Walle, 2013; Saatweber, 2009).

به این منظور بعضی از دولت‌ها شروع به اندازه‌گیری گسترده شاخص‌های تعریف‌شده از قبیل بازده در بخش خدمات دولتی کرده‌اند (Swain & Holler, 2003).

در جامعه باید شاخص‌های توسعه به‌کار گرفته شود تا پی آمدهای خطامشی را به‌خوبی نشان دهد. به این منظور سه نوع شاخص مطرح است:

۱. شاخص‌های عملکرد سامانه (سیستم): که می‌تواند اطلاعاتی برای دولت در جهت سلامت کلی جامعه فراهم کند؛
۲. اندازه‌گیری خطامشی و برنامه: این شاخص‌ها بازخوری برای سیاست‌گزاران درباره نحوه اجرای برنامه‌ها و خطامشی‌ها فراهم می‌کند؛
۳. شاخص‌های بازخور سریع: این شاخص‌ها به افراد و بخش‌های درون سازمانی کمک می‌کند تا بتوانند تصمیم‌های مناسب و به‌روز اتخاذ کنند (Lyon, Navis, Reilly, 2006).

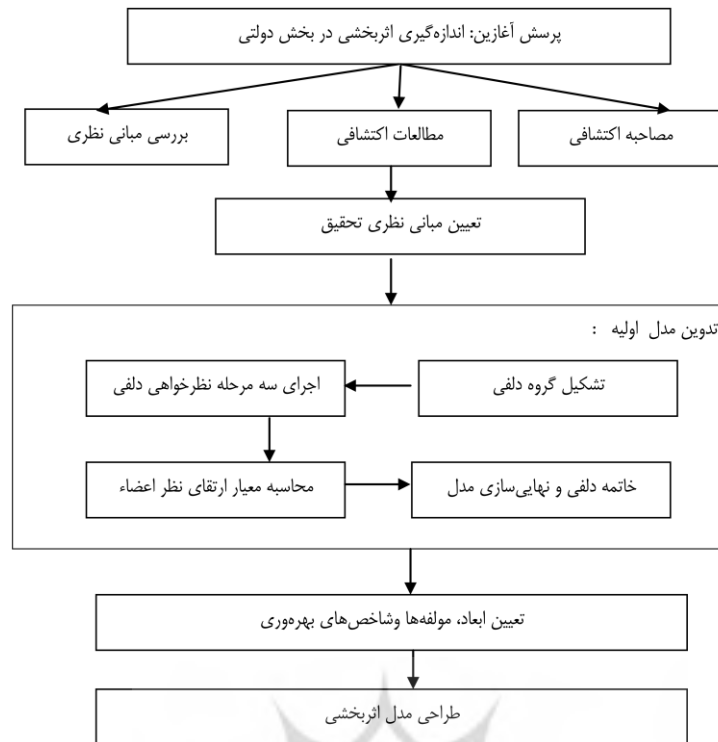
### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پس از انجام مطالعات اکتشافی و مصاحبه عمیق با صاحب‌نظران بهره‌وری در بخش دولت مشخصات و ویژگی‌های گروه اولیه برای انجام روش دلفی تعیین شد. روش دلفی بر فرایند گردآوری منظم اطلاعات و دانش مجموعه‌ای از متخصصان و صاحب‌نظران تأکید دارد که با استفاده از توزیع مجموعه کنترل‌شده‌ای از پرسشنامه‌ها بین آن‌ها و بازخور کنترل‌شده عقاید و نظرهای آنان با یکدیگر صورت می‌گیرد (Adler, 2010).

در مرحله مدل‌سازی تلاش شده تا از نظرها و دیدگاه‌های خبرگان، استادان و متخصصان آگاه در زمینه بهره‌وری با روش اکتشافی استفاده شود. با توجه به نقش مهم اعضای گروه و با در نظر گرفتن این امر که روش‌های نمونه‌گیری آماری جاری برای زمانی که نیاز به دسترسی به عقاید خبرگان است، مناسب نیستند؛ از روش نمونه‌گیری «گلوله برفی» استفاده می‌شود. ابتدا به‌صورت قضاوتی نامزدهای اولیه انتخاب و سپس به‌صورت زنجیره‌ای افراد بعدی گروه دلفی انتخاب شد. گروه اول شامل ۶ نفر و گروه دوم شامل ۹ نفر است که در مجموع ۱۵ نفر اعضای گروه دلفی را تشکیل می‌دهند. در مرحله اول دلفی نظرهای اعضای گروه درباره میزان مناسبت (اهمیت) شاخص‌های مطرح و میزان اولویت هر شاخص با توجه به چهار بُعد سنجش اثربخشی با استفاده از پرسشنامه سنجیده می‌شود. در پرسشنامه مربوط از پاسخگویان درخواست شد تا در صورت امکان شاخص‌هایی دیگر که برای سنجش ابعاد ذکر شده

مهم به نظر می‌رسد؛ ولی در پرسشنامه به آن توجه نشده است را ذکر و میزان اهمیت آن‌ها را نیز مشخص کنند. در مرحله دوم پرسشنامه پس از پردازش پاسخ‌های اعضای گروه، میانگین پاسخ‌های نظرهای افراد گروه دلفی و انحراف معیار پاسخ‌ها تنظیم شد. میانگین، انحراف معیار پاسخ‌های گروه و نظر قبلی هر عضو درباره میزان اهمیت شاخص‌ها به‌طور جداگانه (برای یادآوری پاسخ قبلی هر عضو) به‌صورت پرسشنامه‌های جداگانه‌ای در اختیار هر عضو قرار گرفت و در مرحله سوم در بخش اول پرسشنامه مجموعه‌ای از شاخص‌ها که در دور دوم به تأیید اعضای گروه رسیده و دارای اهمیت زیاد ارزیابی شده بود در جدول خلاصه‌شده‌ای برای یادآوری در اختیار اعضای گروه قرار گرفت. در بخش دوم پرسشنامه اولویت مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی شده در مرحله دوم با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)<sup>۱</sup> سنجیده شد. با سه دور رفت‌و برگشت پرسشنامه اجماع بین نظرهای صورت گرفت و در نهایت مدل سنجش اثربخشی تدوین شد. با در نظر گرفتن اینکه مدل به‌دست آمده، مدلی عام برای سنجش اثربخشی در بخش خدمات دولتی است، در بخش بیمارستان‌های دولتی برای آزمون مدل و تشخیص اهمیت و اولویت شاخص‌ها بررسی خواهد شد. نمای مراحل پژوهش به شرح شکل ۲ است.





شکل ۲. مراحل فرایند پژوهش

**تشریح مدل.** برای سنجش اثربخشی مدل «پشتاین» به‌عنوان مدل مرجع

انتخاب‌شده، در این مدل چهار بُعد اندازه‌گیری شده است:

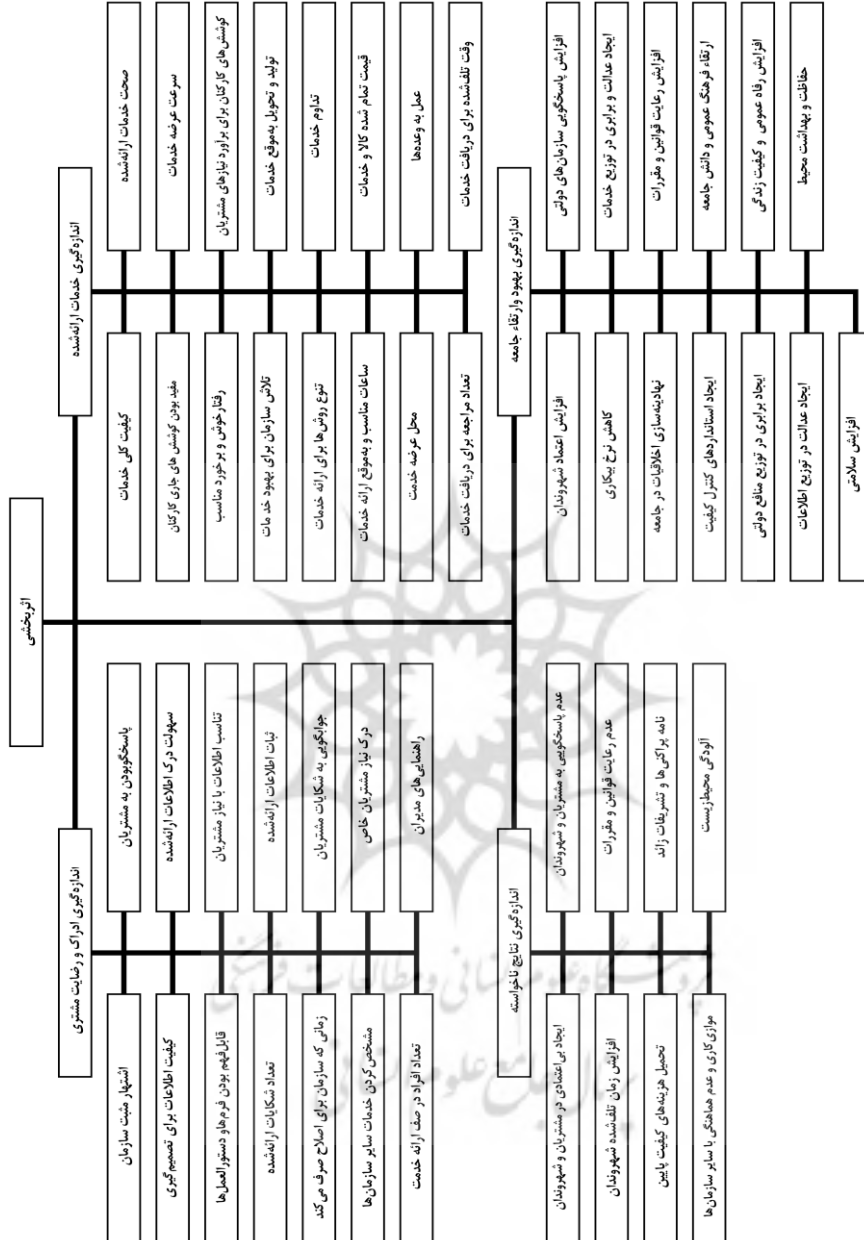
۱. اندازه‌گیری خدمات عرضه‌شده به جامعه و مشتریان سازمان؛
۲. اندازه‌گیری برداشت ذهنی و رضایتمندی ارباب‌رجوع یا شهروندان؛
۳. اندازه‌گیری بهبود و ارتقای شرایط جامعه؛
۴. اندازه‌گیری نتایج ناخواسته و منفی حاصل از عرضه خدمات سازمان.

با استفاده از روش دلفی شاخص‌های هر بُعد تعیین شده و با آزمون آماری اثر چهار بُعد ذکرشده بر اثربخشی با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است؛ سپس با آزمون مجدد آماری اثر کلیه شاخص‌های مطرح‌شده بر اثربخشی با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است؛ درنهایت با تحلیل سلسله‌مراتبی ضریب اهمیت شاخص‌ها به‌دست آمده است.

مدل اثربخشی ارائه‌شده مدلی اقتضایی است که مطابق شرایط سازمان‌های دولتی ایران صورت‌بندی شده و برای سازمان‌های خدماتی مناسب است. معیارها و شاخص‌ها برای مقایسه سازمان‌های خدماتی با مدل مطلوب اولویت‌بندی شده است. این مدل



قابلیت اجرای مجدد در دوره‌های مختلف زمانی به‌عنوان ابزاری مناسب برای تعیین اثربخشی را دارد. ابعاد و شاخص‌های نهایی شده مدل سنجش اثربخشی در نمودار ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۳. مدل سنجش اثربخشی در بخش خدمات دولتی

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

ابتدا با مراجعه به «وزارت بهداشت» مصاحبه‌ای با چند تن از کارشناسان این وزارتخانه انجام گرفت بعد از توضیحات اولیه در مورد هدف پژوهش و نحوه جمع‌آوری اطلاعات، کارشناسان این وزارتخانه بخش ستادی، یعنی افراد مستقر در وزارتخانه را در زمینه جمع‌آوری اطلاعات مناسب ندانستند و مدیران بیمارستان‌ها و مدیران داخلی و سوپروایزرها را به دلیل نوع کار و برخورد با ارباب‌رجوع افرادی مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات توصیه کردند؛ در نهایت ۳۸ نفر از مدیران و سوپروایزرها حاضر به همکاری شدند که فرایند آزمون مدل در سه مرحله انجام پذیرفت.

**مرحله اول:** در مصاحبه حضوری اطلاعات لازم در مورد پژوهش و مراحل جمع‌آوری اطلاعات در اختیار افراد گروه قرار داده شد؛ سپس شاخص‌های به‌دست‌آمده از مدل پژوهش به‌صورت پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت و گردآوری نظرهای اعضا در مورد میزان تناسب شاخص‌ها و در نهایت اهمیت هر شاخص در هر بُعد توسط اعضا صورت گرفت.

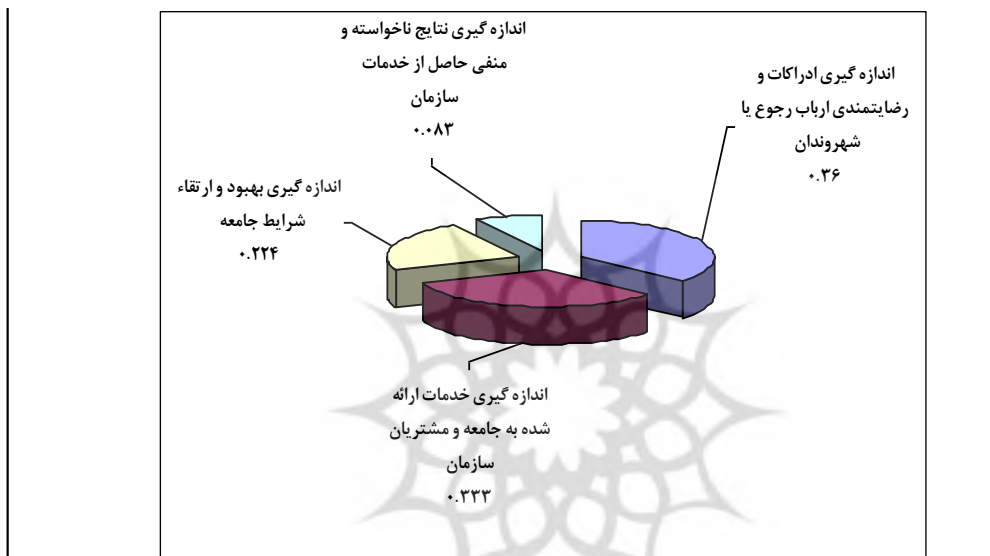
**مرحله دوم:** در ملاقات حضوری در مورد پراکندگی پاسخ‌ها به اعضا گروه توضیحاتی داده شد و سپس میانگین، انحراف معیار پاسخ‌های گروه و نظر قبلی هر عضو درباره میزان اهمیت شاخص‌ها به‌طور جداگانه (برای یادآوری پاسخ قبلی هر عضو) به‌صورت پرسشنامه‌های جداگانه‌ای در اختیار هر عضو قرار گرفت. ارائه بازخور به اعضا شامل: ارائه میانگین پاسخ‌ها، انحراف معیار و نتیجه آزمون بای‌نومینال پرسشنامه مرحله اول و گردآوری نظرهای اعضا در خصوص تعیین مجدد اهمیت هر شاخص صورت گرفت.

**مرحله سوم:** در این مرحله، حذف و پالایش شاخص‌ها بر مبنای پاسخ‌های دور دوم صورت گرفت و ارائه پرسشنامه سوم به‌صورت تحلیل زوجی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی شده دور دوم انجام گرفت و از طریق تحلیل سلسله‌مراتبی نظرهای اعضا به‌صورت تحلیل زوجی مقایسه شد.

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

طراحی سازمانی که از نظر اثربخشی در زمینه‌های مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی، عملکرد قابل‌قبولی داشته باشد، مورد پیچیده‌ای است و نیازمند یک رویکرد مدیریتی جدید است. تنها راه رسیدن به اثربخشی پایدار این است که سازمان‌ها چندوجهی طراحی شوند. سازمان‌های خدماتی در ایران نیز رشد قابل‌ملاحظه‌ای داشته‌اند. گسترش بخش خدمات، به این معنا است که عملکرد آن، اثری بسزا و روزافزون بر اقتصاد خواهد داشت. رشد ضعیف اثربخشی در این بخش، اثربخشی اقتصاد در سطح کلان را به‌طور اجتناب‌ناپذیری تنزل می‌بخشد؛ علاوه بر این، فقدان یک بخش خدماتی کارآمد که دانش و فناوری بالایی داشته باشد، تلاش‌های خردگرایانه

در بخش تولید را ضعیف خواهد کرد؛ بنابراین، لازم است مسئولان و سیاست‌گزاران اقتصادی کشور به بخش خدمات توجه بیشتری کنند و بهبود اثربخشی در این بخش را در اولویت قرار دهند. مدل سنجش اثربخشی، چارچوبی برای سیستم اندازه‌گیری اثربخشی در بخش خدمات دولتی ایجاد می‌کند. مدل ارائه‌شده می‌تواند در طیف وسیعی از سازمان‌های خدماتی، به کار گرفته شود در اجرای این مدل ابتدا باید مدیران سازمان در رابطه با مؤلفه‌ها و شاخص‌ها آگاهی یابند؛ سپس این سامانه (سیستم) باید با برنامه راهبردی (استراتژیک) سازمان هماهنگ شود. در این سامانه باید به چهار ناحیه مهم شامل: هزینه، کیفیت، زمان و نوآوری توجه خاصی شود. تلاش سازمان باید در راستای کاهش هزینه، افزایش کیفیت، پاسخگویی سریع‌تر و نوآوری بیشتر باشد. تحلیل‌های سلسله‌مراتبی در این مدل در نمودار ۴ نشان داده شده است.



نمودار ۴. اولویت مؤلفه‌های اثربخشی

بُعد اندازه‌گیری ادراک و رضایت‌مندی ارباب‌رجوع با ضریب اهمیت ۳۶ درصد از کل نسبت به سه بُعد دیگر دارای اولویت اول است. امروزه بخش دولتی نیز مانند بخش خصوصی باید در جهت رضایت شهروندان گام بردارد و شهروندمحور باشد. پژوهش‌ها در بسیاری از کشورها نیز مؤید این نکته است که سازمان‌های مقید به اثربخشی بالاتر تمرکز فزاینده‌ای بر رضایت شهروندان دارند و شهروندمحوری را سرلوحه عملکرد خود قرار می‌دهند (Sureshaudar, 2002).

رضایت شهروندان می‌تواند از طریق تبلور آن در هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان، یافتن دانش لازم در مورد نیازهای آنان، تعهد سازمان و به‌کارگیری بازخورد نظر مشتریان حاصل شود. برای سنجش شاخص‌های ذکرشده در این بُعد باید قدم‌های زیر برداشته شود:

۱. پرسشنامه‌های مناسب بر مبنای شاخص‌های یادشده طراحی شود؛
۲. روش‌های مناسب برای نظارت بر رضایت مشتری یا ارباب‌رجوع سازمان طراحی شود؛
۳. ارزیابی پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده از طریق روش‌های آماری مناسب با توجه به چهار ناحیه مهم: سطح اهمیت، سطح رضایت، نوع مشتری و نوع روش ارائه خدمات ارزیابی شود؛
۴. اجرای سامانه‌هایی برای جمع‌آوری شکایات شهروندان، مانند شکایاتی که در مراجعه حضوری یا از طریق تلفن و یا پست الکترونیکی انجام می‌شود؛
۵. گرفتن بازخورد از شهروندان از راه‌های مختلفی امکان‌پذیر است، مانند مصاحبه با مشتریان یا ارباب‌رجوع سازمان‌ها (این روش در کشورهای مختلفی استفاده می‌شود و برای به‌دست‌آوردن اطلاعات دقیق‌تر کاربرد ویژه‌ای دارد)، پیمایش از طریق وبسایت‌ها و غیره؛
۶. در صورتی که بررسی نظرهای کلیه شهروندان میسر نباشد و یا هزینه بالایی را به سازمان تحمیل کند، باید از نظرهای گروه‌های کانونی استفاده شود.

بُعد اندازه‌گیری خدمات عرضه‌شده به جامعه و مشتریان سازمان با ضریب اهمیت ۳۳ درصد، اولویت دوم را دارا است. خدمات ارائه‌شده و رضایت مشتریان ارتباطی نزدیک با یکدیگر دارد؛ به‌طوری‌که افزایش یکی می‌تواند افزایش دیگری را به دنبال داشته باشد. برای اندازه‌گیری این بُعد اثربخشی ابتدا باید معیارهای سنجش مشخص شود و به بُعد زمان، هزینه و بُعد خطا توجه خاصی شود. بُعد زمان شامل زمان انتظار و زمان خدمت‌رسانی و زمان تأخیر است. بُعد هزینه، تعیین هزینه خدمت ارائه‌شده به شهروندان است و بُعد خطا، میزان خطا، ماهیت خطا، زمان و هزینه تصحیح خطا را در بر می‌گیرد.

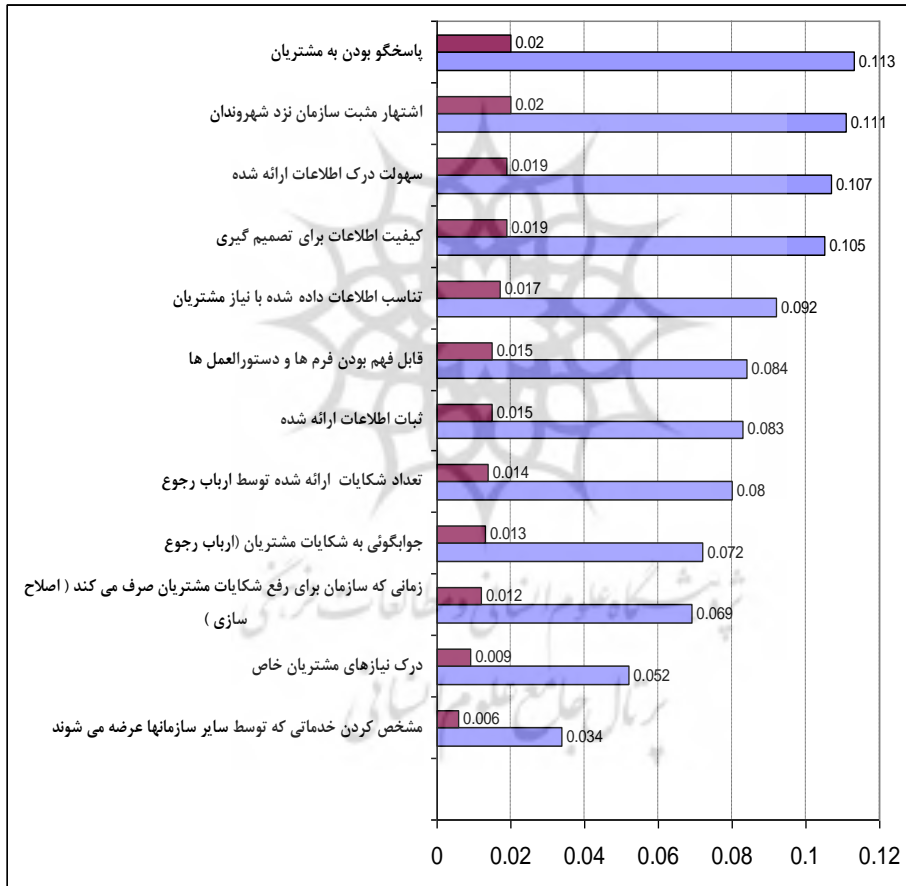
بُعد اندازه‌گیری بهبود و ارتقای شرایط جامعه با ضریب اهمیت ۲۲ درصد دارای اولویت سوم است. در این بخش سازمان برای سنجش اثربخشی، شرایط جامعه را از نظر مأموریت‌های خود بررسی می‌کند. با توجه به نقش مهم سازمان‌ها در رشد و

ارتقای شرایط جامعه تمام تلاش سازمان‌ها باید در راستای به‌کارگیری شاخص‌های ذکرشده در این بخش باشد.

بُعد اندازه‌گیری نتایج ناخواسته و منفی حاصل از عرضه خدمات سازمان با ضریب اهمیت ۸ درصد از کل دارای اولویت چهارم است. با توجه به سعی سازمان‌ها در راستای کاهش نتایج ناخواسته و نامطلوب این بُعد اهمیت کمتری نسبت به سایر ابعاد اثربخشی دارد.

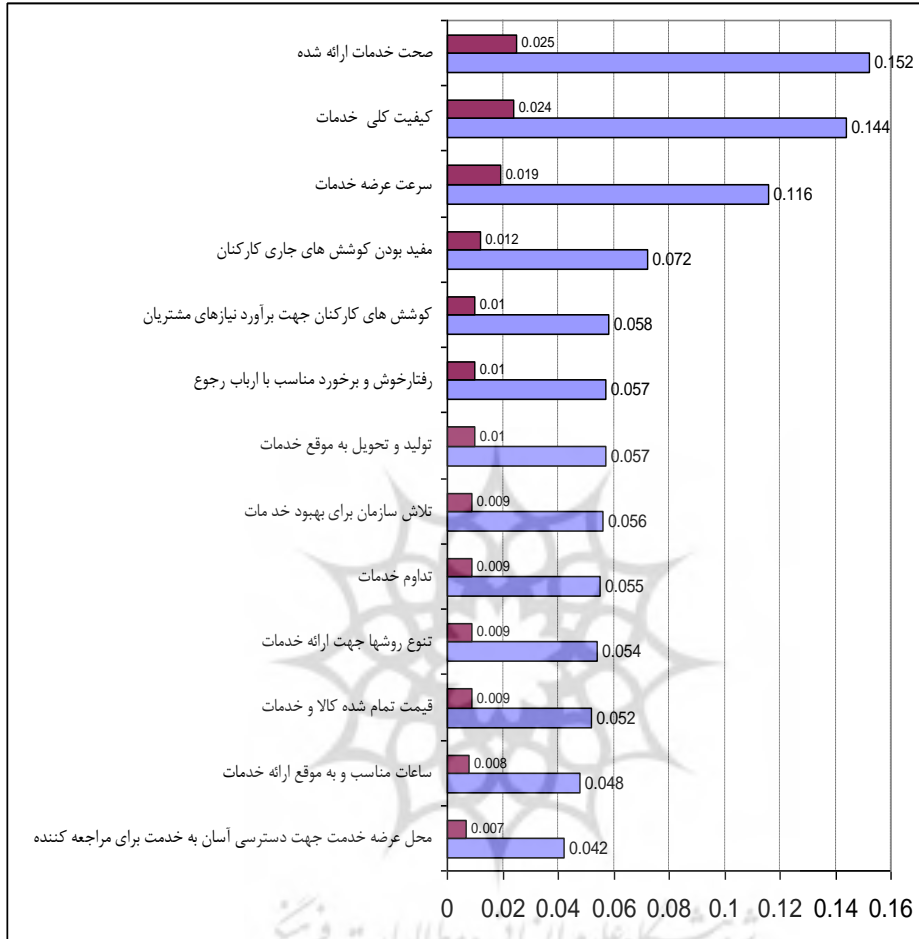
بر اساس تحلیل‌های سلسله‌مراتبی در بُعد اندازه‌گیری ادراک و رضایتمندی شهروندان دو شاخص‌های پاسخگوبودن و اشتهار مثبت سازمان دارای درجه اهمیت بسیار زیاد و شاخص‌های سهولت درک اطلاعات، کیفیت اطلاعات و تناسب اطلاعات، قابل‌فهم‌بودن فرم‌ها و شاخص ثبات دارای درجه اهمیت زیاد است (جدول ۱).

جدول ۱. اولویت شاخص‌ها و ضرایب اهمیت در بعد اندازه‌گیری برداشت ذهنی و رضایتمندی ارباب‌رجوع یا شهروندان



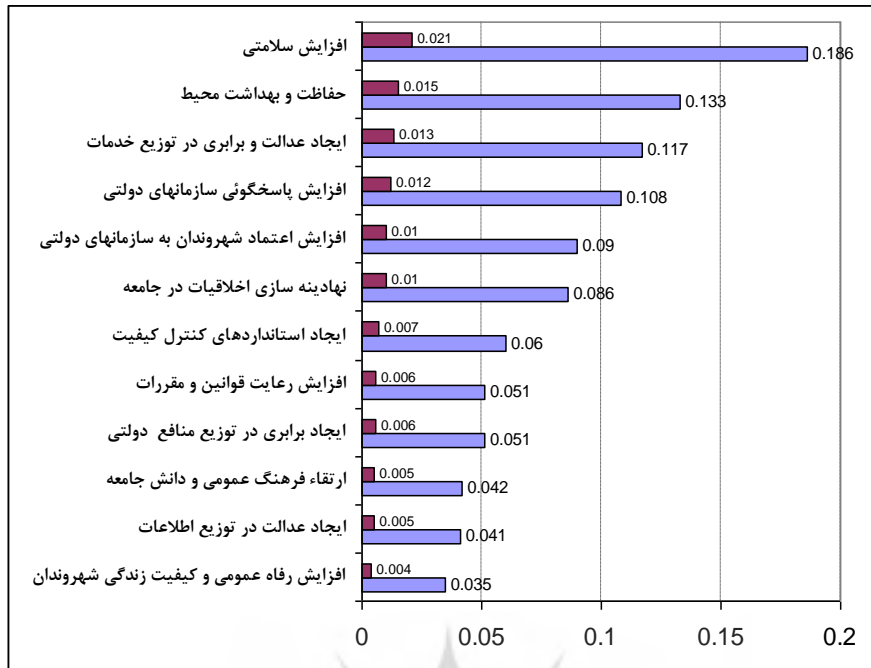
در بُعد اندازه‌گیری خدمات عرضه‌شده شاخص‌های صحت خدمات، کیفیت و سرعت خدمات و مفیدبودن کوشش‌های جاری کارکنان جزو اولویت‌های مهم هستند که درجه اهمیت بسیار زیاد را به خود اختصاص داده‌اند (جدول ۲).

جدول ۲. اولویت شاخص‌ها و ضرایب اهمیت در بُعد اندازه‌گیری خدمات عرضه‌شده به جامعه و مشتریان سازمان



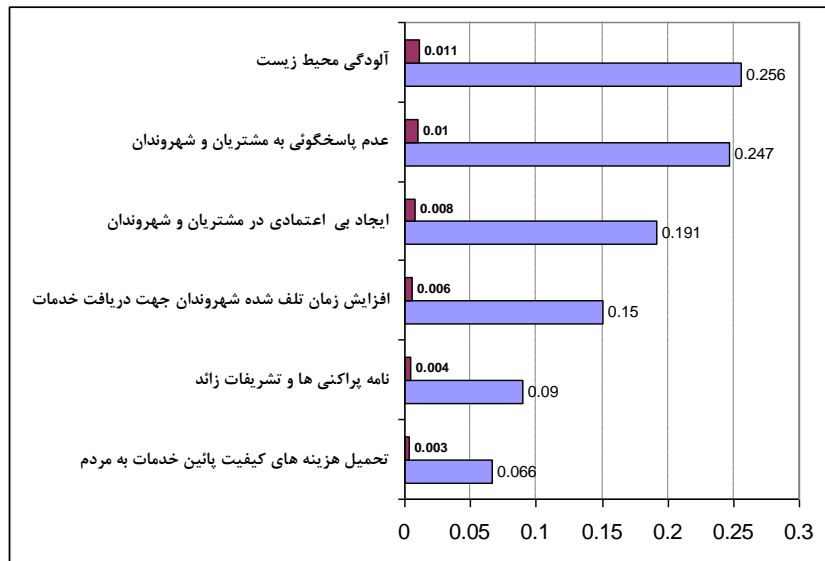
در بُعد اندازه‌گیری بهبود و ارتقای شرایط جامعه شاخص‌های افزایش سلامتی، حفاظت و بهداشت محیط و برابری در توزیع خدمات دولتی دارای اهمیت بسیار زیاد هستند (جدول ۳).

جدول ۳. اولویت شاخص‌ها و ضرایب اهمیت در بُعد اندازه‌گیری بهبود و ارتقای شرایط جامعه



در بُعد نتایج ناخواسته دو شاخص: آلودگی محیط‌زیست و عدم پاسخگویی به شهروندان دارای اهمیت بسیار زیاد است (جدول ۴).

جدول ۰۴. اولویت شاخص‌ها و ضرایب اهمیت در بُعد اندازه‌گیری بهبود و ارتقای شرایط جامعه





## منابع

۱. پرچمی داود (۱۳۹۱). سنجش رضایت از یک سازمان (بررسی موردی: سازمان حج و زیارت). فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۰، ۱۵۱-۱۸۶.
2. Adler, M. (2010). Atkinson Report on Measuring Government Output and Productivity Published Today, Online page: [www.Statistics.Gov.uk/pdf/ir/nsrt203pdf](http://www.Statistics.Gov.uk/pdf/ir/nsrt203pdf)
3. ALDamoe, A. M. F. Yazam, M. & Ahmed, B. K (2012). The mediating effect of hrm outcomes (employee retention) on the relationship between hrm practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies.*, 2(1), 2162-3058.
4. Andrews, R. & Van de Walle S. (2013). New Public Management and citizens perceptions of efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), 762-783.
5. Behn, R.D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measure. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
6. Callahan, K. and Holzer, M. (1999). Results-Oriented Government: Citizen Involvement in Performance Measurement. In A. Halachmi (ed.) *Performance & Quality Measurement in Government*. Issues and Experiences (51-64) Chatelaine Press: Burke, VA.
7. Epstein, P. D. (1992). *Measuring The Performance of P.S.* Public Productivity Handbook, edited by: Holzer, united state.
8. Friedman, M. A. (1997). Guide to developing and using performance measures in results-based budgeting. Online: <http://www.financeproject.org/measures.html>
9. Halachmi. A. (2002). Performance Measurement Accountability, and Improved Performance. *Performance & Management Review*, 25(4), 370-374.
10. Heilman, S. & Kennedy, p, L. (2011). Making Assessment Easier with the Organizational Effectiveness Model describe a comprehensive, step-by-step, mixed-methods assessment model. *Published online by American College Personnel Association and Wiley Periodicals, Inc.* 15(6), 29° 32.
11. Kelly, J.M. (2002). If You Only Knew How Well We Are Performing, You d be Highly Satisfied with the Quality of Our Service. *National Civic Review*, 91(3), 283-292.
12. Kelly, J.M& Swindell, D (2000). Service Quality Variation across Urban Space: First Steps toward a Model of Satisfaction. *Journal of Urban Affairs*, 24(3), 271-288.
13. Laihonon, H., & Sillanpaa, V. (2014). What is the Role of Knowledge Management in Establishing the Effectiveness of Public Welfare Services?, *Knowledge and Process Management*, 21(2), 112° 121.
14. Liang, Ch. Y., (1995). The Productivity Growth in the Asian NICs: A Case Study of R.O.C.1961-93. *APO Productivity Journal*, 17-40.
15. Lonqvist A, Laihonon H. (2012). Welfare service system productivity: the concept and its application. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 128° 141.

16. Nietsche, F (1998). Performance Measurement in Public Administration, Online page: [http://www.adb.org/Documents/manuals/chapter\\_18.pdf](http://www.adb.org/Documents/manuals/chapter_18.pdf)
17. North Carolina State Agency Performance (2003). Online page: <http://www.dol.state.nc.us>
18. Pekkola, S. (2013). Managing a network by utilizing performance measurement information. *Measuring Business Excellence*, 17(1), 72° 79.
19. Saatweber (2009). The common Assessment Framework, Online page: [www.caf.netzwerk.de](http://www.caf.netzwerk.de)
20. Sanger, M.B. (2013). Does measuring performance lead to better performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(1), 185-203.
21. Scrgsp (Steering Committee for the Review of Government Service Provision) (2010). Report on Government Services 2006, Productivity Commission, Canberra.
22. Sillanpaa, V. (2013). Measuring the impacts of welfare service innovations. *International Journal of Productivity and Performance*, 62(5), 474° 489.
23. Sureshaudar, G.S. Rajendran, C. & Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between management s perception of total quality service and customer perception of service quality. *Total quality management*, 13(1), 64-88.
24. Swain, D & Hollar, D. (2003). Measuring Progress: Community Indicators and the Quality of Life. *International Journal of Public Administration*, 26(7), 789-814.
25. Thornhill, D. (2006). Productivity attainment in a diverse public sector. *paper presented at the Institute of Public Administration Seminar on Promoting Productivity in a Diverse Public Sector*, Dublin, 21 April.
26. Walker, R.M., Damanpour, F. and Devece, C.E. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), p: 367-386.
27. Weller, P. Gardner, M. Ryan, N & Stevens, B. (1993). The role of the public sector: Implications for the Australian public service, *Canberra Bulletin of public Administration*, 72, 1-23.
28. Wholey, J., Hatry, H., & Newcomer, K. (Eds.), (1994). *Handbook of practical program evaluation*, San Francisco: Jossey-Bass.