

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۷ - پاییز ۱۳۹۵

صص ۱۲۱ - ۱۰۵

ارائه تکنیکی ترکیبی در بهبود نظام مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی ایران مبتنی بر نقشه راه اصلاح نظام اداری

محمدعلی ترابنده*، علاءالدین رفیع‌زاده**

چکیده

نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور که در ۸ برنامه تدوین شده است، مبتنی بر رؤس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری است و ثمره غایی آن محقق‌شدن نظام اداری بهره‌ور بر پایه ارزش‌های اسلامی است. در این پژوهش ابتدا با توجه به نقشه استراتژی که شالوده‌ای برای کارت امتیازی متوازن (BSC) تلقی می‌شود، به چیدن اهداف استراتژیک مبتنی بر ۸ برنامه نقشه راه اصلاح نظام اداری در ابعاد کارت امتیازی متوازن پرداخته می‌شود؛ سپس برای تعیین ارتباطات علی و معلولی هر یک از این اهداف در نقشه استراتژی از تکنیک دیمتل فازی (FDEMATEL) استفاده می‌شود و تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین اهداف تعیین و بر اساس آن وزن اهداف محاسبه می‌شوند. در مرحله بعد، شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی که ذیل هر یک از اهداف تعریف می‌شوند بر اساس تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) با به‌کارگیری نرم‌افزار Super Decisions امتیازدهی می‌شوند؛ بنابراین نظامی برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی تدوین می‌شود که در آن امتیازدهی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف استراتژیک نقشه راه اصلاح نظام اداری صورت می‌گیرد.

کلیدواژه‌ها: نقشه راه اصلاح نظام اداری؛ تکنیک دیمتل؛ تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی؛
منطق فازی؛ کارت امتیازی متوازن. *انسانی و مطالعات فرهنگی*

پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۳/۷.

* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: m.a.torabandeh@gmail.com

** دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

۱. مقدمه

نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور دارد، یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود که بی‌توجهی به آن موجب آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و غیره می‌شود.

با ابلاغ سیاست‌های بیست‌وشش‌گانه اصلاح نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری، این امید به وجود آمد که می‌توان با تکیه بر این سیاست‌ها و تدوین راه‌حل‌های صحیح در اصلاح سیستم یادشده، اقداماتی انجام داد. هدف از ابلاغ این سیاست‌ها به دستگاه‌های ذی‌ربط این بود که به‌عنوان یک برنامه استراتژیک سرلوحه فعالیت‌ها قرار گیرد. بدیهی است هر برنامه‌ای نیاز به نظارت دارد و در این برنامه توجه به نتایج سبب می‌شود تا ارزیابی درستی از وظایف و کارکردهای افراد و دستگاه‌ها به عمل آید و با اقدامات بهنگام از اتلاف منابع و امکانات جامعه جلوگیری شود (میرمحمدی و ایزدخواه، ۱۳۹۱).

با توجه به ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری و تأکید دولت مبنی بر اولویت اصلاح نظام اداری در برنامه‌ها، می‌توان به خلق ارزش‌های مشترک میان تمامی فعالان نظام اداری پرداخت و به‌واسطه سازوکارهای پیوندی، زمینه انجام اصلاحات عمیق در نظام اداری، به‌عنوان بستر و زیرساخت توسعه کشور، را فراهم کرد؛ به همین دلیل، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور با بهره‌گیری از تجربه‌ها و مطالعات پیشین، اسناد بالادستی، مبانی نظری و تجربه‌های سایر کشورها به تبیین عناصر مؤثر در نظام مدیریت کشور پرداخته است و بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری، عناوین اصلی در قالب ۸ برنامه مهندسی و ساختار دولت؛ توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری؛ خدمات عمومی در فضای رقابتی؛ مدیریت سرمایه انسانی؛ فناوری‌های مدیریتی؛ توسعه فرهنگ سازمانی؛ صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری و نظارت و ارزیابی تعیین شده است (نقشه راه اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۳). در این نقشه ذیل هر یک از این ۸ برنامه، اهداف استراتژیک مشخص شده‌اند. متناسب با ۸ برنامه یادشده، برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۳ در قالب تصویب‌نامه شورای عالی اداری شکل گرفت که مطابق با بند ۳ این تصویب‌نامه، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور مکلف است ضمن نظارت بر اجرای برنامه عملیاتی و اعمال نتایج پیشرفت در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها، گزارش عملکرد اجرای برنامه را هر چهار ماه یک‌بار به رییس‌جمهور و شورای عالی اداری ارائه کند؛ سپس به‌منظور ارزیابی عملکرد، این برنامه عملیاتی به شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی که هر یک دارای استاندارد و امتیازی هستند، ترجمه شد. احصای کامل هر یک از این شاخص‌ها دارای امتیازی است که بنا بر بخش‌نامه شماره

۲۰۰۹/۹۲/۲۱۰۸۱ تاریخ ۱۳۹۲/۱۲/۲۶ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه رییس‌جمهور، باید مجموع امتیاز آن‌ها ۱۰۰۰ شود؛ بنابراین منطقی است که امتیازدهی آن‌ها نیز باید بنا بر دغدغه‌ها و ضرورت‌های اهداف استراتژیک این ۸ برنامه با لحاظ کردن اهمیت و روابط این اهداف صورت گیرد. مسئله‌ای که هم‌اکنون وجود دارد این است که در حال حاضر ضریب اهمیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد با در نظر گرفتن اهداف استراتژیک، به صورت تجربی و کارشناسی انجام می‌شود؛ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال این است که چارچوبی برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و نحوه اعمال ضرایب اهمیت شاخص‌ها ارائه دهد که در آن روابط علی و معلولی اهداف استراتژیک نقشه اصلاح نظام اداری و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در قالب یک روش علمی-تجربی از طریق تعیین میزان تأثیرپذیری یا تأثیرگذاری این اهداف تبیین شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظام اداری و ارزیابی عملکرد. نظام اداری دربرگیرنده دستگاه‌های اجرایی کشور است و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی نیز بر مبنای مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری صورت می‌گیرد. ماده ۸۱ این قانون بیان‌کننده استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در سه سطح سازمان، مدیریت و کارمندان است و دستگاه‌ها مکلف هستند برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود اجرا کنند و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور گزارش دهند (رونق، ۱۳۹۰).

بر اساس ماده ۸۲ این قانون، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور، موظف به پیگیری استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح کلیه دستگاه‌های اجرایی است و باید هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزیابی آن‌ها در ابعاد شاخص‌های اختصاصی و عمومی به رییس‌جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه کند. شاخص‌های عمومی، شاخص‌های مشترک بین دستگاه‌های اجرایی و شاخص‌های اختصاصی، ویژه هر دستگاه هستند (رونق، ۱۳۹۰). شاخص‌هایی که در این پژوهش بررسی و امتیازبندی خواهند شد، شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی هستند که در اجرای بند (الف) ماده ۳ آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری (موضوع مصوبه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ هیئت وزیران) و به‌منظور سنجش میزان موفقیت دستگاه‌ها در راستای تحقق اهداف و وظایف محول شده و نیز تکالیف تعیین شده در قانون مدیریت خدمات کشوری و برنامه اصلاحات نظام اداری مبنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، تدوین و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود.

در ذیل هر یک از ۸ برنامه نقشه راه اصلاح نظام اداری، اهداف استراتژیک (A_1 تا A_8)، و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد ذیل هر هدف نیز قابل‌شناسایی هستند (Q_1 تا Q_{42}) که عبارت‌اند از (نقشه راه اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۳):

A_1) تبیین نقش مناسب فعالان توسعه کشور و دستیابی به ساختاری تسهیل‌گر، چابک، متناسب و غیرمتمرکز برای دولت در تعامل با سایر فعالان: Q_1 = تهیه و اجرای برنامه واگذاری تصدی‌ها. Q_2 = تهیه و اجرای برنامه ظرفیت‌سازی و توانمندسازی بخش غیردولتی برای اجرای تصدی‌ها. Q_3 = واگذاری حداقل ۱۰ درصد از خدمات و واحدهای عملیاتی. Q_4 = انجام اصلاحات در ساختار سازمانی مطابق با ضوابط مصوب. Q_5 = پیشنهاد تعیین سقف پست‌های سازمانی با رعایت راهبردهای فصل دوم قانون مدیریت خدمات کشوری.

A_2) تسهیل و دسترسی مردم، بنگاه‌ها، کارکنان و دستگاه‌های اجرایی به خدمات دولتی فارغ از زمان و مکان: Q_6 = مستندسازی و اصلاح تمامی فرایندهای اختصاصی و مشترک موردعمل. Q_7 = الکترونیکی کردن فرایند مشترک. Q_8 = واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان. Q_9 = ایجاد پایگاه اطلاعات داده اختصاصی. Q_{10} = ارائه خدمات به صورت الکترونیکی (تراکنشی). Q_{11} = ارائه فرم‌های موردنیاز برای انجام خدمات از طریق الکترونیکی (تعاملی). Q_{12} = اطلاع‌رسانی الکترونیکی درخصوص شیوه ارائه خدمات. Q_{13} = احصا و اولویت‌بندی خدمات قابل ارائه از طریق الکترونیکی.

A_3) ارائه خدمات عمومی با کیفیت برتر، قیمت مناسب و زمان کوتاه در فضای رقابتی: Q_{14} = تحقق برنامه مدیریت سبز. Q_{15} = هدف تطبیق فضاهای اداری دستگاه با دستورالعمل ماده ۳۹ ق.م.خ.ک. Q_{16} = تدوین استاندارد ارائه خدمات. Q_{17} = اداره حداقل ۵ درصد واحدها بر اساس نظام قیمت تمام‌شده. Q_{18} = محاسبه هزینه تمام‌شده یا قیمت تمام‌شده فعالیت‌ها و خدمات واحدها.

A_4) جذب نیروی انسانی متناسب با نیازها، تعالی سرمایه انسانی و استفاده بهره‌ور از آن‌ها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور: Q_{19} = انتخاب و انتصاب مدیران. Q_{20} = رعایت ضوابط و شرایط ارتقای کارکنان در طبقات و رتبه‌های شغلی. Q_{21} = ساماندهی فعالیت‌های پشتیبانی در قالب شرکت‌های پیمان‌کاری. Q_{22} = کاهش دو درصد نیروی انسانی با اولویت کارکنان غیرتخصصی. Q_{23} = کاهش ۱۵ درصد کارکنان قراردادی مازاد بر سقف.

Q_{24} = انجام فرایندهای مربوط به استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی در بستر کارمند ایران.
 Q_{25} = رعایت عدالت استخدامی در فضای رقابتی. Q_{26} = تدوین برنامه ساماندهی نیروی انسانی.

A₅ رشد و ارتقای نظام‌مند تمامی عناصر نظام‌های مدیریتی کشور مبتنی بر مبانی ارزشی، نظری و منطبق با اسناد فرادست: Q_{27} = ارائه آمار و اطلاعات نیروی انسانی در بستر الکترونیکی. Q_{28} = اصلاح و بازنگری شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاه. Q_{29} = اجرا و ارزشیابی آموزشی. Q_{30} = نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی.

A₆ نهادینه‌سازی فرهنگ خودکنترلی و امانت‌داری، تعلق و تعهد سازمانی، انضباط اداری، اجتماعی و مالی و خدمات‌دهی بی‌منت به مردم: Q_{31} = استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز. Q_{32} = اجرای طرح تکریم ارباب‌رجوع.

A₇ حفظ و صیانت از حقوق مردم، افزایش پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و اعتماد عمومی، ارتقای سلامت اداری و کاهش فساد: Q_{33} = میزان ارتقای سلامت و کاهش فساد اداری در دستگاه. Q_{34} = ارتباطات مردم و دولت در بستر سامد. Q_{35} = رسیدگی به شکایات مردمی در بستر سامد. Q_{36} = میزان ارتقای رضایت مردم. Q_{37} = نحوه اجرای قانون رسیدگی به تخلفات اداری در دستگاه. Q_{38} = اجرای تکالیف قانونی سلامت اداری. Q_{39} = سنجش میزان سلامت و فساد اداری بر اساس شاخص‌های مربوط.

A₈ کسب اطمینان از صحت فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت اجرای برنامه‌ها در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز: Q_{40} = انجام ارزیابی عملکرد دستگاه (با در نظر گرفتن سازمان‌ها، مؤسسه‌ها و شرکت‌های وابسته و واحدهای استانی). Q_{41} = تهیه و تدوین گزارش تحلیلی و آسیب‌شناسی و ارائه گزارش خودارزیابی. Q_{42} = اجرای دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان.

کارت امتیازی متوازن^۱ (BSC). کاپلان و نورتون، اندیشه ارزیابی متوازن را نخستین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی در مجله Harvard Business Review مطرح کردند. چشم‌انداز آینده سازمان هسته اصلی فعالیت‌های BSC است. BSC رسالت و استراتژی را به اهداف و معیارها ترجمه می‌کند و از چهار وجه: مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد نیروی انسانی

1. Balanced Score Card

به این مهم می‌پردازد (رفیع‌زاده، ۱۳۹۲). BSC ارائه‌کننده قدمی اول در تفکر جامع با شناسایی وجود و اهمیت ابعاد عملیاتی محسوس کسب‌وکار و ایده اندازه‌گیری قابلیت آینده است. BSC وسیله‌ای را برای نگهداری تعادل بین اندازه‌گیری مالی و غیرمالی و پیوند استانداردهای استراتژیک و عملیاتی پیشنهاد می‌دهد (Sundharam et al, 2013). با وجود اینکه BSC اطلاعات چهار بُعد متفاوت معرفی شده را برای مدیران فراهم می‌کند، این مدل عملیات متنوع سازمانی را در نظر می‌گیرد و به‌طور هم‌زمان اطلاعات انباشته را با محدود کردن تعداد مقیاس‌های اندازه‌گیری استفاده‌شده، کم می‌کند. تاکنون شرکت‌های زیادی مدل BSC را برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی خود به‌کار گرفته‌اند و تجربه اولیه این شرکت‌ها در استفاده از کارت امتیازی متوازن تشریح‌کننده این بوده است که به‌کارگیری آن نیازهای مدیریتی متعددی را ارضا می‌کند؛ بدین معنا که در درجه اول کارت ارزیابی متوازن، بسیاری از اجزایی را که در طرح رقابتی یک سازمان به نظر جدا از هم هستند، همانند تمرکز بر مشتری، زمان پاسخگویی، کیفیت محصول، فرایند کاری، دوره زمانی تولید محصول جدید در یک گزارش مدیریتی واحد گرد هم می‌آورد؛ دوم اینکه کارت امتیازی متوازن از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند؛ در واقع با الزام مدیران برای در نظر گرفتن تمامی مقیاس‌های عملیاتی اندازه‌گیری مهم در کنار هم، کارت ارزیابی متوازن به آن‌ها اجازه می‌دهد تا ملاحظه کنند که آیا بهبود در یک حیطة به قیمت ازدست‌دادن حیطة‌های دیگر به‌دست می‌آید یا خیر؟ و نشان دهد که حتی بهترین هدف نیز می‌تواند در یک شیوه نامطلوب به‌دست آید (Wu & Chen, 2014).

استراتژی. استراتژی یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان ارزش‌آفرینی کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴). استراتژی شامل تصمیم‌گیری در این باره است که مقصد کجاست و رسیدن به آن چگونه خواهد بود؟ استراتژی همان بیان نیت (قصد) است: استراتژی یعنی آنچه دوست داریم انجام دهیم و اینکه قصد داریم چگونه آن را به انجام برسانیم. استراتژی‌ها اهداف بلندمدت را تعریف می‌کنند؛ ولی عمدتاً تأکید آن‌ها بر چگونگی تحقق این اهداف است. استراتژی وسیله ایجاد ارزش است (آرمسترانگ، ۱۳۸۹).

نقشه استراتژی. نقشه استراتژی، توصیف شیوه خلق ارزش در سازمان است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴). شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را نقشه استراتژی تشکیل می‌دهد که به گفته کاپلان و نورتون (۱۳۸۴)، اجرای موفقیت‌آمیز کارت امتیازی متوازن مبتنی بر آن است؛ یعنی ترسیم دقیق روابط علی و معلولی بین اهداف استراتژیک سازمان در چند بُعد؛ به عبارتی این

نقشه، فرایند تبدیل دارایی‌های نامشهود را به نتایج مشهود تشریح می‌کند (میرمحمدی و ایزدخواه، ۱۳۹۱).

معماری عمومی BSC می‌تواند به بهترین نحو، متناسب با ماهیت سازمان، مخصوصاً اگر در یک سازمان عمومی یا بخش‌هایی که مأموریت آن‌ها صرفاً سودآوری نیستف تغییر یابد و منطبق شود. این مدل می‌تواند به‌عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک در قالب نقشه‌های استراتژی اجرا شود. وظیفه نقشه استراتژیک ترجمه اقلام BSC به روابط علی و معلولی مستقیم است؛ به‌گونه‌ای که نتایج به محرک‌های آن‌ها پیوند بخورد و باید به سازمان در دنبال کردن چشم‌انداز استراتژیک خود کمک کند (Cugini et al, 2014). با توجه به قابلیت‌های کارت امتیازی متوازن و ویژگی‌های نقشه استراتژی، در این پژوهش تصمیم گرفته شد که اهداف استراتژیک ۸ برنامه نقشه راه اصلاح نظام اداری کشوری در قالب نقشه استراتژی در چهار بُعد شهروندان، مالی، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری چیدمان گردند. هرچند BSC باعث می‌شود، ارزیابی عملکرد به‌جای تمرکز صرف بر معیارهای مالی، به‌صورت چندبعدی انجام شود؛ اما مواردی مانند حجم انبوه اطلاعات موردنیاز و قضاوت‌های تعصبی باعث پیچیده‌شدن فرایند ارزیابی عملکرد می‌شود. برای غلبه بر پیچیدگی ارزیابی عملکرد به روش BSC و تصمیم‌گیری، تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره ابزار مناسبی خواهد بود (لیالستانی و همکاران، ۱۳۹۲)

تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP)^۱. تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، یک تکنیک ساختاریافته برای سازمان‌دهی و تحلیل تصمیم‌های پیچیده بر اساس مقایسات زوجی پروژه‌ها و معیارها تلقی می‌شود. نقطه قوت AHP در توانایی آن در سازمان‌دهی مسائل پیچیده، چندشاخصه و چنددوره‌ای به‌صورت سلسله‌مراتبی است؛ از این رو این تکنیک در موقعیت‌های تصمیم‌گیری متنوع در زمینه‌هایی مثل برنامه‌ریزی تجاری، تخصیص منابع، تدوین اولویت‌ها و انتخاب میان گزینه‌ها موردبحث قرار می‌گیرد (Cho & Lee, 2013). یک مدل تصمیم‌گیری مطلوب به این دلیل که فازی بودن و ابهام، ویژگی‌های رایج در بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری است، نیاز به متحمل شدن ابهام دارد (Shverdi et al, 2014). فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) نخستین بار توسط ساعتی (۱۹۸۰)، پیشنهاد شد. در این تکنیک، دیدگاه‌ها و ارزیابی‌های خبرگان تلفیق و اصلاح می‌شوند و یک سیستم تصمیم‌گیری به یک سیستم سلسله‌مراتبی ساده مبدل می‌شود. (Ghandehary et al, 2014). AHP در تجزیه و تحلیل BSC مفید است. BSC با وجود در نظر گرفتن ابعاد مرتبط متعدد در عملکرد سازمانی، به‌طور رسمی چگونگی وزن‌دهی اهمیت آن‌ها را در یک چارچوب جامع توضیح نمی‌دهد. البته در عمل

چشم‌اندازها و معیارها به‌ندرت دارای اهمیت یکسانی هستند. AHP به‌عنوان یک ابزار مفید در اولویت‌بندی و یکسان‌کردن مقیاس‌های عملکرد بر مبنای معیارهای چندگانه، می‌تواند یک سازوکار پیشنهادی به‌منظور کمک بر غلبه بر محدودیت‌های BSC باشد (Bentes et al, 2012)؛ اما مسئله مهمی که در تدوین نقشه استراتژی وجود دارد در نظر گرفتن تأثیر و تأثرات اجزای این نقشه است که بر اساس آن‌ها اهمیت اجزا روشن می‌شود و BSC ضابطه‌ای مشخص برای نمایش این روابط علی و معلولی ارائه نمی‌دهد؛ درحالی‌که AHP تنها به بررسی اولویت‌ها با مقایسات زوجی می‌پردازد؛ بنابراین به تکنیکی مکمل نیاز است که این نقطه‌ضعف را برطرف کند که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

تکنیک دیمتل فازی. روش امتحان تصمیم‌گیری و آزمایشگاه ارزیابی (DEMATEL)^۱ در سال ۱۹۷۳ به‌عنوان یک نوع رویکرد مدل‌سازی ساختاری پیرامون یک مسئله ارائه شد. این رویکرد قادر به دیدن واضح روابط علی و معلولی معیارها در زمان اندازه‌گیری یک مسئله است. روش دیمتل، دانش تجمیعی را برای محاسبه روابط علی میان معیارهای استراتژیک فراهم می‌کند. این مدل به‌خصوص برای تصویرسازی ساختار روابط پیچیده با استفاده از ماتریس‌ها یا دیاگرام‌ها مفید است. ماتریس‌ها یا دیاگرام‌ها یک رابطه ضابطه‌مند را بین اجزای سیستم به تصویر می‌کشند؛ به‌طوری‌که مقیاس‌های عددی نمایان‌گر شدت تأثیر این روابط هستند (Jassbi et al, 2011). فرهنگ و همکاران (۱۳۹۲)، عنوان کردند که به نظر می‌رسد متناسب با چارچوب مبدعان کارت امتیازی متوازن، سازمان‌های مختلف اغلب بدون توجه به روابط علت و معلولی میان اهداف استراتژیک و تنها از طریق اتفاق نظر مدیران ارشد و کارکنان باتجربه سازمان و طی جلسه‌های متعدد مدیریتی، مناظر نقشه استراتژی و اهداف استراتژیک مندرج در آن را انتخاب و اولویت‌بندی می‌کنند. با توجه به پژوهش‌های صورت‌گرفته، معیار و راهکاری مشخص برای تعیین ساختار اهداف و سنجه‌های کلیدی سازمان و برقراری رابطه علت و معلولی بین آن‌ها در قالب نقشه استراتژی و در نتیجه تدوین این نقشه معرفی نشده است. جاسبی و همکاران (۲۰۱۱)، و سیدحسینی و همکاران (۲۰۱۱)، با به‌کارگیری روش دیمتل تا حدودی توانستند به رفع این مشکل بپردازند؛ البته علی‌رغم وجود سطوح رضایت‌بخش در ابعاد ادراکی و نظریه مدل کارت امتیازی متوازن، این روش هنوز نواقص و کمبودهایی در اجرا دارد. برای حل این مشکلات، کلینتون و همکاران (۲۰۰۲)، استوارت و محمد (۲۰۰۳)، سون و همکاران (۲۰۰۳)، بونکر و همکاران (۲۰۰۴)، راوی و همکاران (۲۰۰۵)، وو و همکاران (۲۰۰۹)، اوه و همکاران (۲۰۰۹)، لی و همکاران (۲۰۰۸) و چیانگ (۲۰۰۵)، با به‌کارگیری روش‌های تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره سعی

1. Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

بر کمی‌سازی روابط سیستم ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن داشتند؛ زیرا یک مدل ارزیابی عملکرد مطلوب باید توانایی اولویت‌بندی سطوح مختلف سنجش عملکرد را داشته باشد؛ اما به نظر می‌رسد در این مطالعات بدون در نظر گرفتن روابط علی و معلولی نقشه استراتژی به توسعه مدل ارزیابی عملکرد، به‌خصوص سطوح وزن‌ها، پرداخته شده است (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ بنابراین تکنیک دیمتل قادر است روابط علی و معلولی اهداف استراتژیک موجود در نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن را به‌طور ضابطه‌مند شناسایی کند؛ همچنین برای وزن‌دهی شاخص‌های مبتنی بر اهداف استراتژیک به‌کارگیری تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی کارا خواهد بود. با توجه به اینکه برای استفاده از روش دیمتل به نظر کارشناسان نیاز است و این نظرها در بردارنده عبارات کلامی مبهم و دوپهلو هستند، به‌منظور یکپارچه‌سازی و رفع ابهام آن‌ها بهتر است این عبارات به اعداد فازی تبدیل شوند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲). به‌طور کلی بهتر است گفته شود که مجموعه‌های فازی می‌توانند به‌طور مناسب‌تری در گفتار و توصیفات مبهم انسانی استفاده شوند و باید در دنیای واقعی با بهره‌گیری از مجموعه‌های فازی تصمیم‌گیری شود. (Sarfraz et al, 2014).

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر را می‌توان در گروه پژوهش‌های کاربردی قرار داد؛ زیرا با عملی‌کردن دانش موجود پیرامون BSC, FDEMATEL و FAHP روابط علی و معلولی اهداف استراتژیک نقشه اصلاح نظام اداری را معین و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی را با در نظر گرفتن این اهداف امتیازبندی می‌کند. این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها در گروه تحقیق‌های توصیفی / پیمایشی قرار می‌گیرد؛ زیرا در نظام مدیریت عملکرد دولت که شامل تعداد زیادی از دستگاه‌های اجرایی و متغیرهای بسیار است به بررسی ۸ هدف استراتژیک و شاخص‌های ذیل هر هدف می‌پردازد. در این پژوهش از سه پرسشنامه استفاده شد که از ۵ نفر از خبرگان (چهار نفر از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور و یک نفر از استادان دانشگاهی) درخواست شد که این پرسشنامه‌ها را تکمیل کنند. روایی پرسشنامه‌ها به تأیید خبرگان رسید. در پرسشنامه شماره ۱، از خبرگان درخواست شد که تعیین کنند هر یک از این ۸ هدف استراتژیک نقشه راه اصلاح نظام اداری به‌عنوان اهداف استراتژیک در کدام یک از ابعاد اصلی کارت امتیازی متوازن (شهروندمداری، مالی، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری) قرار می‌گیرند؛ سپس در پرسشنامه شماره ۲، به‌عنوان اجرای تکنیک دیمتل درخواست شد که تأثیر هر یک از این ۸ هدف استراتژیک بر یکدیگر با استفاده از مقیاس‌های فازی تعیین شود؛ در واقع علاوه بر چینش معیارهای اصلی در نقشه استراتژی، تأثیر و تأثرات آن‌ها نیز درون نقش مشخص می‌شوند. گام‌های تکنیک دیمتل فازی عبارت‌اند از (Lin & Wu, 2008):

۱. تدوین هدف تصمیم‌گیری و تشکیل یک کمیته (جمع‌آوری داده‌ها، گزینه‌ها و غیره)، در این پژوهش منظور از معیارها، اهداف استراتژیک نقشه راه اصلاح نظام اداری (مبتنی بر ۸ برنامه) هستند که به صورت رابطه ۱، نمایش داده شده‌اند؛

$$A = \{A_i | i = 1, 2, \dots, n\} \quad \text{رابطه (۱)}$$

۲. توسعه معیارهای ارزیابی و طراحی مقیاس زبانی فازی؛ ۳. جذب تخمین‌های تصمیم‌گیرندگان؛ ۴. محاسبه ماتریس فازی روابط مستقیم نرمالیزه شده؛ ۵. تدوین و تحلیل مدل ساختاری. در این مرحله ماتریس فازی روابط کل \bar{T} محاسبه می‌شود؛ سپس به منظور تعیین عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر و تعاملات آن‌ها و رسم مختصات آن‌ها نکات ذیل مورد توجه قرار می‌گیرند (آقابراهیمی و صدر لاهیجانی، ۱۳۸۷): اگر در ماتریس \bar{T} ، \bar{R}_i را جمع سطری و \bar{J}_i را جمع ستونی بنامیم و مجموع $(\bar{R}_i + \bar{J}_i)$ و تفاضل $(\bar{R}_i - \bar{J}_i)$ محاسبه شود، مقدار \bar{R}_i برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عوامل سیستم، و مقدار \bar{J}_i متناظر با آن نشان‌دهنده شدت تأثیرپذیری عامل مذکور از سایر عوامل سیستم است. بنابراین $(\bar{R}_i + \bar{J}_i)$ مشخص‌کننده مجموع تأثیر و تأثر عامل مورد نظر در سیستم است؛ بنابراین پس از دی‌فازی‌سازی (تبدیل ماتریس \bar{T} به T)، عامل دارنده بیشترین مقدار $(R_i + J_i)$ دارای بیشترین تعامل با سایر عوامل سیستم است. مقدار نهایی تأثر (فقط اثرگذاری) هر عامل بر مجموعه دیگر عوامل سیستم نیز از تفاضل $(R_i - J_i)$ حاصل می‌شود؛ به گونه ای که:

$$\left\{ \begin{array}{l} R_i > J_i \rightarrow R_i - J_i > 0 \rightarrow \text{عامل یک تأثیرگذار قطعی است} \\ R_i < J_i \rightarrow R_i - J_i < 0 \rightarrow \text{عامل یک تأثیرپذیر قطعی است} \end{array} \right. \quad \text{رابطه (۲)}$$

در ادامه با در نظر گرفتن روش پیشنهادی دلالت و همکاران (۲۰۱۱)، به منظور کسب وزن هر یک از اهداف، اگر در ماتریس T ، R_i را جمع سطری و J_i را جمع ستونی بنامیم، خواهیم داشت (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲):

$$W_i = \sqrt{((R_i + J_i)^2 + (R_i - J_i)^2)} \quad \text{رابطه (۳)}$$

در صورت در نظر گرفتن نقشه راهبردی به عنوان دیاگرام اولیه تکنیک دیمتل فازی و نظرسنجی از گروه خبره در خصوص شدت ارتباطات اهداف استراتژیک در اجزای نقشه راهبردی،

ماتریس W_i به دست آمده از رابطه ۱۷ ماتریس موزون اهداف استراتژیک خواهد بود؛ بنابراین وزن‌های به دست آمده برای ۸ هدف استراتژیک، با لحاظ کردن تأثیر و تأثرات آن‌ها بر یکدیگر در نقشه استراتژی لحاظ شده است؛ سپس وزن‌های به دست آمده به صورت امتیازی برای هر محور (هر یک از ۸ هدف) از ۱۰۰۰ بدین علت که باید مجموع تمامی امتیازات ۱۰۰۰ شود محاسبه می‌شود. پس از تعیین وزن اهداف استراتژیک و تعیین جایگاه آن‌ها در نقشه استراتژی و تعیین تأثیر و تأثرات آن‌ها، شاخص‌های ذیل هر یک از این اهداف با استفاده از پرسشنامه شماره ۳، یعنی تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی وزن‌دهی می‌شوند؛ در واقع با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی گروهی به وزن‌دهی شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد که ذیل هر یک از این محورها قرار دارند، پرداخته می‌شود؛ بنابراین پس از تکمیل پرسشنامه‌های مقایسات زوجی شاخص‌ها توسط خبرگان، اعداد فازی هر یک از این مقایسات استخراج می‌شوند. در فرایند تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی گروهی، از اعداد فازی شاخص‌ها که ذیل هر یک از محورها با توجه به دیدگاه خبرگان به دست آمده است، میانگین هندسی گرفته می‌شود. پس از به دست آمدن میانگین نظرهای خبرگان، اعداد فازی میانگین گرفته شده، دی‌فازی می‌شوند. ادامه کار با استفاده از نرم‌افزار Super Decisions (تصمیم‌گیری پیشرفته) صورت می‌گیرد؛ بنابراین در فرایند ورود اطلاعات در نرم‌افزار Super Decisions از اعداد قطعی استفاده می‌شود. در این نرم‌افزار فرایند AHP برای هر محور به صورت جداگانه انجام می‌شود. نرم‌افزار Super Decisions، نرم‌افزاری قدرتمند در تصمیم‌گیری است. از جمله قابلیت‌های این نرم‌افزار، امکان انجام تحلیل‌های غیرخطی است (محمدی لرد، ۱۳۸۸). خروجی این نرم‌افزار وزن‌های نهایی شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد که در ذیل هدف استراتژیک مربوط قرار دارند است؛ سپس بر اساس اهمیت هر یک از این شاخص‌ها، امتیاز مربوط به هر هدف استراتژیک که با استفاده از تکنیک دیمتل فازی از ۱۰۰۰ به دست آمده بودند در میان شاخص‌ها توزیع می‌شود.

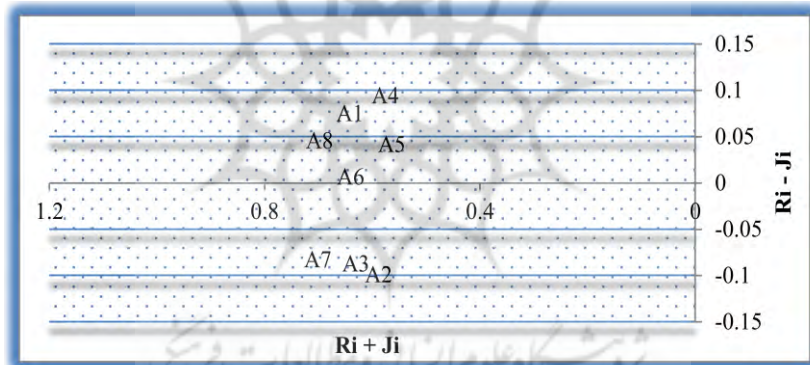
۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

جدول ۳ از خروجی ماتریس روابط کل \bar{T} در تکنیک دیمتل فازی به دست آمده است که \bar{R}_i جمع سطری و \bar{I}_i جمع ستونی را نشان می‌دهد. در جدول ۴، اعداد دی‌فازی شده جدول ۳، نمایش داده شده‌اند که در نهایت وزن هر یک از ۸ محور با استفاده از رابطه ۳، به دست آمده است.

جدول ۱. محاسبات دی‌فازی‌شده مبتنی بر ماتریس روابط کل

وزن اهداف از ۱۰۰۰	W_i	$(\bar{R}_i - \bar{J}_i)^{def}$	$(\bar{R}_i + \bar{J}_i)^{def}$	هدف ۸ راهبردی
۱۲۸/۹۷۲۶۸۶۲	۰/۷۰۷۲۸۵	۰/۰۷۶۱۶۱	۰/۷۰۳۱۷۲	A_1
۱۱۹/۸۹۹۶۷۱۱	۰/۶۵۷۵۲۸	-۰/۰۹۷۹۳	۰/۶۵۰۱۹۵	A_2
۱۲۷/۲۱۶۴۷۴۵	۰/۶۹۷۶۵۴	-۰/۰۸۶۱۸	۰/۶۹۲۳۱۱	A_3
۱۱۷/۵۸۹۱۵۵۵	۰/۶۴۴۸۵۷	۰/۰۹۵۳۲۱	۰/۶۳۷۷۷۴	A_4
۱۱۴/۳۶۱۶۳۵	۰/۶۳۷۱۵۸	۰/۰۴۲۸۱۷	۰/۶۲۵۶۹۴	A_5
۱۱۳/۱۷۸۰۹۴۱	۰/۶۲۰۶۶۷	۰/۰۰۷۶۵۵	۰/۶۲۰۶۲	A_6
۱۳۹/۹۴۶۸۱۵	۰/۷۶۷۴۶۷	-۰/۰۸۱۷	۰/۷۶۳۱۰۵	A_7
۱۳۸/۸۲۵۴۶۸۶	۰/۷۶۱۳۷۲	۰/۰۴۶۶۵۷	۰/۷۵۹۹۴۱	A_8

به‌منظور تفسیر واضح‌تر از تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری محورها (اهداف استراتژیک) مختصات $(\bar{R}_i + \bar{J}_i)^{def}$ و $(\bar{R}_i - \bar{J}_i)^{def}$ (که معادل $(R_i + J_i)$ و $(R_i - J_i)$ هستند) برای هر محور در نمودار ۱، ترسیم می‌شود و مطابق با رابطه ۱۶، در جدول ۵، تفسیر صورت می‌گیرد. در جدول ۵، خروجی پرسشنامه شماره ۱ که نظر خبرگان را در مورد جایگاه هر یک از این ۸ محور در ابعاد کارت امتیازی متوازن بر اساس بیشترین فراوانی نظرها نشان می‌دهد، نمایش داده شده است.

نمودار ۱. ترسیم مختصات $(\bar{R}_i + \bar{J}_i)^{def}$ و $(\bar{R}_i - \bar{J}_i)^{def}$ برای هر هدف استراتژیک

در نمودار ۱، میزان $(R_i + J_i)$ برای A_7 از سایر اهداف بیشتر است که نشان می‌دهد هدف یادشده بیشترین تعامل را با سایر اهداف دارد.

جدول ۲. جایگاه ۸ هدف استراتژیک در کارت امتیازی متوازن و تعیین روابط علی و معلولی هر یک بر یکدیگر

هدف استراتژیک	بُعد کارت امتیازی متوازن	علامت R-I	تعامل برنامه یادشده با سایر برنامه‌ها
A ₁	شهروندمداری و فرایندهای داخلی	مثبت	یک تأثیرگذار قطعی است
A ₂	شهروندمداری و فرایندهای داخلی	منفی	یک تأثیرپذیر قطعی است
A ₃	شهروندمداری	منفی	یک تأثیرپذیر قطعی است
A ₄	فرایندهای داخلی	مثبت	یک تأثیرگذار قطعی است
A ₅	رشد و یادگیری	مثبت	یک تأثیرگذار قطعی است
A ₆	فرایندهای داخلی	مثبت	یک تأثیرگذار قطعی است
A ₇	شهروندمداری	منفی	یک تأثیرپذیر قطعی است و دارای بیشترین تعامل با سایر برنامه‌ها است
A ₈	فرایندهای داخلی	مثبت	یک تأثیرگذار قطعی است و دارای تعامل زیاد با سایر برنامه‌ها است

پس از پایان یافتن فرایند تکنیک دیمتل فازی و امتیازدهی اهداف استراتژیک جای گرفته در ابعاد کارت امتیازی متوازن، به وزن‌دهی هر یک از شاخص‌ها ذیل هر هدف استراتژیک با استفاده از نرم‌افزار Super Decisions پرداخته می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که ضریب ناسازگاری برای تمامی مقایسات باید کمتر از ۰/۱ باشد تا قضاوت صورت گرفته صحیح باشد که این مورد در تمام ۸ مجموعه مورد مقایسه در ذیل هر هدف رعایت شده بود. نتیجه تمامی این مقایسات تا دو رقم اعشار در جدول ۳، نشان داده شده است. با توجه به وزن شاخص‌ها در ذیل هر محور، امتیاز نهایی هر شاخص متناسب با توزیع امتیاز هر محور تعیین می‌شود.

جدول ۳. وزن و امتیاز نهایی هر یک از شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد در ذیل هر یک از ۸ هدف استراتژیک

نام شاخص	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆	Q ₇	Q ₈	Q ₉	Q ₁₀	Q ₁₁	Q ₁₂	Q ₁₃	Q ₁₄
وزن نهایی نرم‌افزار	۰/۴۵۶	۰/۲۶۵	۰/۰۸۸	۰/۱۵۵	۰/۰۳۴	۰/۲۰۲	۰/۱۹۴	۰/۱۳۷	۰/۰۹۱	۰/۰۸۶	۰/۰۸۴	۰/۰۷۲	۰/۱۱۱	۰/۱۲۷
امتیاز نهایی از ۱۰۰۰	۵۸/۹۲	۳۴/۲۶	۱۱/۳۷	۲۰/۰۳	۴/۳۹	۳۴/۴۳	۳۳/۳۵	۱۶/۴۹	۱۰/۹۵	۱۰/۴۵	۱۰/۱۱	۹/۹۹	۱۴/۲۰	۱۶/۲۰

ادامه جدول ۳. وزن و امتیاز نهایی هریک از شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد در ذیل هریک از ۸ هدف استراتژیک

نام شاخص	وزن	امتیاز نهایی از ۱۰۰۰
Q ₁₅	۰/۳۴۴	۴۳/۸۹
Q ₁₆	۰/۱۵۱	۱۹/۲۶
Q ₁₇	۰/۲۸۲	۳۵/۹۸
Q ₁₈	۰/۰۹۳	۱۱/۸۶
Q ₁₉	۰/۰۴۲	۴/۹۵
Q ₂₀	۰/۱۵۸	۱۸/۶۵
Q ₂₁	۰/۳۹۹	۴۷/۱۰
Q ₂₂	۰/۰۶۶	۷/۱۹
Q ₂₃	۰/۱۱۸	۱۳/۹۳
Q ₂₄	۰/۰۷۶	۸/۹۷
Q ₂₅	۰/۰۶۹	۸/۱۴
Q ₂₆	۰/۰۶۸	۸/۰۲
Q ₂₇	۰/۲۶۵	۳۰/۳۶
Q ₂₈	۰/۳۵	۴۰/۱۰

ادامه جدول ۳. وزن و امتیاز نهایی هریک از شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد در ذیل هریک از ۸ هدف استراتژیک

نام شاخص	وزن	امتیاز نهایی از ۱۰۰۰
Q ₂₉	۰/۱۱۲	۱۲/۸۳
Q ₃₀	۰/۳۷۱	۳۱/۰۵
Q ₃₁	۰/۳۷۱	۷۷/۳۷
Q ₃₂	۰/۳۱۶	۳۵/۸۰
Q ₃₃	۰/۱۷۶	۲۴/۱۰
Q ₃₄	۰/۳۳۱	۳۳/۴۲
Q ₃₅	۰/۰۷۴	۱۰/۳۸
Q ₃₆	۰/۱۳۸	۱۹/۳۷
Q ₃₇	۰/۱۵۷	۲۲/۰۳
Q ₃₈	۰/۱۰۲	۱۴/۳۱
Q ₃₉	۰/۱۱۹	۱۶/۱۰
Q ₄₀	۰/۲۱۷	۳۰/۱۸
Q ₄₁	۰/۴۶۶	۶۶/۲۱
Q ₄₂	۰/۳۰۵	۴۲/۴۲

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سیاست‌های کلی نظام اداری در قالب ۸ برنامه راهبردی، به منظور اجرای مطلوب، نیازمند تدوین چارچوبی هستند تا موفقیت اجرای آن‌ها را تضمین کند. موفقیت اجرای این سیاست‌ها در گرو اولویت‌بندی صحیح اهداف و شناخت درست ارتباطات آن‌ها است. سیاست‌های کلی نظام اداری ایجادکننده نقشه راهی هستند که سبب رشد و تکامل دستگاه‌های اجرایی کشور می‌شوند؛ بنابراین آنچه اهمیت دارد این است که دستگاه‌های اجرایی جهت‌گیری‌های عملکردی خود و اولویت‌بندی آن‌ها را متناسب با این سیاست‌ها شکل دهند. در این پژوهش به کارگیری تکنیک دیمتل فازی سبب شد تا ارتباطات علی و معلولی اهداف استراتژیک برگرفته از این سیاست‌ها در نقشه استراتژی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای دستگاه‌های اجرایی ملموس و روشن‌تر شوند. تکنیک دیمتل فازی چارچوبی را فراهم می‌کند که به برنامه‌ریزان نشان دهد که چه چیزی

با توجه به تعاملات با سایر اجزاء، اهمیت بیشتری دارد و تأثیر و تأثرات اهداف در نقشه استراتژی ضابطه‌مند می‌شوند. پس از روشن شدن اهمیت و امتیاز اهداف در نقشه استراتژی، شاخص‌های ارزیابی ذیل هر هدف نیز باید اولویت‌بندی شوند که به‌کارگیری نرم‌افزار تصمیم‌گیری پیشرفته که بر مبنای تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره بنا شده است سبب اجرای کارای این امر شد؛ سپس ۱۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده برای مجموع امتیاز تمامی محورهای شاخص‌های عمومی، با توجه به وزن اهمیت محورها که با استفاده از تکنیک دیمتل محاسبه شده بود، در میان آن‌ها توزیع و امتیاز هر محور با توجه به ضریب اهمیتی که شاخص‌های ذیل آن‌ها با به‌کارگیری AHP فازی در نرم‌افزار کسب کرده بودند، تقسیم شد. با توجه به اینکه در این پژوهش امتیازهای محورهای استراتژیک مورد ارزیابی دستگاه‌ها و سپس امتیازهای شاخص‌های عمومی ذیل هر محور تدوین شد، برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود با تدوین استاندارد عملکردی که برای هر شاخص عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه برای سال مدنظر قرار می‌گیرد با توجه به امتیازی که در این پژوهش برای هر شاخص عمومی تدوین شده است، نمره ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در پایان دوره ارزیابی محاسبه شود و بر اساس آن دستگاه‌ها رتبه‌بندی شوند. در این پژوهش شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور که بین تمامی دستگاه‌ها مشترک هستند بر اساس روابط علی و معلولی اهداف استراتژیک برگرفته از سیاست‌های کلی نظام اداری امتیازبندی شدند؛ درحالی‌که ارزیابی دستگاه‌های اجرایی تنها مبتنی بر شاخص‌های عمومی صورت نمی‌گیرد و شاخص‌های اختصاصی که ویژه هر دستگاه است نیز بنا بر ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری باید در ارزیابی سالانه آن‌ها توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور لحاظ شوند. شاخص‌های اختصاصی برگرفته از بسته اجرایی دستگاه‌های اجرایی که بنا بر ماده ۲۱۷ قانون برنامه پنجم توسعه شامل برنامه‌های اجرایی و عملیاتی آن‌ها هستند، تدوین می‌شوند (رونق، ۱۳۹۰). بسته اجرایی دستگاه‌های اجرایی نیز بر اساس قانون برنامه پنجم توسعه استخراج می‌شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی نقشه استراتژی مبتنی بر اهداف ۵ سال توسعه ویژه هر دستگاه و روابط علی و معلولی اهداف و امتیازبندی آن‌ها و سپس امتیازبندی شاخص‌های اختصاصی ذیل هر هدف با استفاده از تکنیک ترکیبی معرفی شده در این پژوهش برای دستگاه مربوطه تدوین شوند.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل*. ترجمه اعرابی، م. و مهدیه، ا. (چاپ اول). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. آقا ابراهیمی، سامان؛ ماکویی، احمد؛ صدر لاهیجانی، محمدهمایون. (۱۳۸۷). ارزیابی چالش‌های شرکت‌های ایرانی در پروژه‌های نفت و گاز به روش DEMATEL. *مجله علمی پژوهشی شریف*، ۴۵، ۱۳۹-۱۲۱.
۳. رفیع‌زاده، علاء‌الدین (۱۳۹۲). *مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی - کاربردی* (چاپ اول). تهران: انتشارات فرمنش.
۴. رونق، یوسف (۱۳۸۹). *قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه* (چاپ اول). تهران: انتشارات فرمنش.
۵. رونق، یوسف. (۱۳۹۰). *قانون مدیریت خدمات کشوری* (چاپ اول). تهران: انتشارات فرمنش.
۶. فرهنگی، علی‌اکبر؛ سلطانی‌فر، محمد؛ محمدرضا، علی‌اصغر؛ دانایی، ابوالفضل (۱۳۹۲). معرفی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نقشه راهبردی (مطالعه موردی: روزنامه همشهری). *نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، ۱۷۵-۲۰۰، ۴/۵.
۷. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۴). *نقشه استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود* (چاپ اول). ترجمه اکبری، ج. سلطانی، م. ملکی، ا. تهران: انتشارات آسیا.
۸. میرمحمدی، سیدمحمد؛ ایزدخواه، محمدمهدی. (۱۳۹۱). به‌کارگیری مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) در ارزیابی اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری. *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۱، ۱۵-۳۱.
۹. محمدی لرد، عبدالمحمود (۱۳۸۸). *فرایندهای تحلیل سلسله شبکه‌ای (ANP) و سلسله‌مراتبی (AHP)* (چاپ اول). تهران: انتشارات البرز فردانش.
۱۰. لیالستانی، میرفیض؛ راجی، معصومه؛ خواجه‌پور، محمود (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد ترکیبی BSC، AHP و TOPSIS. *نشریه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران*، ۱/۵، ۸۱-۱۰۰.
۱۱. نقشه راه اصلاح نظام اداری مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری مقام معظم رهبری (۱۳۹۳). تهران، خانه نشر.
12. Bentes, A., Carneiro, J., Silva, J., & Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65, 1790-1799.
13. Cho, J., Lee, J. (2013). Development of a new technology product evaluation model for assessing commercialization opportunities using Delphi method and fuzzy AHP approach, *Expert systems with applications*, 40, 5314-5330.
14. Cugini, A., Michelon, G., & Pilonato, S. (2014). In search of academic excellence with the strategy map: analysis of an Italian case study. *International journal of business performance management*, 15(1), 1-22.
15. Ghandehary, M., Harati, H., & Khzaei, J. (2014). Identifying and ranking the effective factors on customer values. *Education, Business and Society*, 7(1), 57-74.

16. Jassbi, J., Mohamadnejad, F., & Nasrollahzadeh, H. (2011). A fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map. *Expert systems with applications*, 38, 5967-5973.
17. Lin, Ch., & Wu, W. (2008). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert systems with applications*, 34, 205-213.
18. Sarfaraz, A., Jenab, K., Suwanvaraboon, A. (2014). Using fuzzy AHP for warranty management improvement. *International journal of industrial and systems engineering*, 17(1), 34-53.
19. Shaverdi, M., Hashemi, M., & Ramezani, I. (2014). Application of Fuzzy AHP approach for financial performance evaluation of Iranian petrochemical sector. *Procedia computer science*, 31, 995-1004.
20. Sundharam, V.N., Sharma, V., & Thangaiah, I.S. (2013). An integration of BSC and AHP for sustainable growth of manufacturing industries. *International journal of business excellence*, 6(1), 77-92.
21. Wang, W., Lin, Y., Lin, Ch., Chung, Ch., & Lee, M. (2012). DEMATEL-based model to improve the performance in a matrix organization. *Expert systems with applications*, 39, 4978-4986.
22. Wu, Ing-Long, Chen, Jian-Liang. (2014). A stage based diffusion of IT innovation and BSC performance impact: A moderator of technology-organization-environment. *Technological forecasting & social change*, 88, 76-90.

