دانشگاه علامه طباطبائی

تقویت پیوند بین سنجش عملکرد و تصمیم‌گیری

(STRENGHTENING THE LINK BETWEEN PERFORMANCE MEASUREMENT AND DECISION MAKING)

مولف : ژانت تیلور (JEANNETTE TAYLOR)

مترجم : جلال نیک پیمان

(دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی– گرایش تحول)

آذر ماه ۱۳۹۱

www.Prozhe.com

تقویت پیوند بین سنجش عملکرد و تصمیم‌گیری

چکیده

در حال حاضر بسیاری از ساز مان‌های دولتی با فشار دوگانه برای مواجهه با خواسته‌های پاسخگویی خارجی از یک طرف و بهبود عملکرد داخلی خود از سوی دیگر رو به رو هستند. این موضوع مستلزم این پرسش است که آیا مطالبات به وجود آمده برای گزارش دهی خارجی سازمان‌های دولتی، بر کاربردی کردن شاخص‌های عملکرد برای بهبود داخلی دارای اثر محدودی است یا تاثیر گسترده ای دارد؟ این مقاله از طریق گروه کوچکی از سازمان‌های دولتی و مراجع پاسخگویی دولتی در استرالیا به این سوال پاسخ می‌دهد؛ همچنین عوامل اصلی اثرگذار بر استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری را بررسی می‌کند. شواهد نشان می‌دهد که استفاده ادارات از شاخص‌های عملکرد برای برآوردن الزامات گزارش خارجی بیشتر از بهبود داخلی است. محدودیت‌های مختلفی در استفاده از شاخص‌های عملکرد شناسایی سده‌اند که مشکلات عمدتا فنی و به میزان کمتر، مسایل سازمانی و سیاسی است.

مقدمه

علیرغم اینکه موضوع جدیدی نیست، سنجش عملکرد و گزارش دهی در جنبش " مدیریت دولتی نوین " برای رسیدگی به مسایل مربوط به پاسخگویی، اثربخشی و کارایی در بخش عمومی‌توسط دولت‌ها پذیرفته شد؛ تا حدی که بسیاری از سازمان‌های دولتی تحت اختیار قانونگذار یا مقام اجرایی ناگزیر از سنجش و گزارش دستاوردها و عملکرد خود به مقامات پاسخگویی دولتی به وسیله شاخص‌های عملکرد هستند. هرچند در سال‌های اخیر محققین و دست اندر کاران مدیریت دولتی مشاهده کرده‌اند که ایجاد یک سیستم سنجش و گزارش دهی عملکرد لزوما با استفاده موثر از اطلاعات عملکرد همراه نیست.

این امر دو موضوع را پیش می‌آورد. نخست، همانطور که خیلی از سازمان‌های دولتی در حال حاضر با فشار دوگانه برای مواجهه با خواسته‌های پاسخگویی خارجی از یک طرف و بهبود عملکرد داخلی خود از سوی دیگر رو به رو هستند. این موضوع مستلزم این پرسش است که آیا مطالبات به وجود آمده برای گزارش دهی خارجی سازمان‌های دولتی، بر کاربردی کردن شاخص‌های عملکرد برای بهبود داخلی دارای اثر محدودی است یا تاثیر گسترده ای دارد؟ برای مثال در استرالیا بسیاری از مقامات پاسخگویی، مانند اعضای بازرسی دولتی، ادارات بخش دولتی را به توسعه استفاده از شاخص‌های عملکرد در مدیریت داخلی ترغیب کرده‌اند (دفتر حسابرسی عمومی‌استرالیای غربی ۲۰۰۵؛ دفتر حسابرسی کوئینزلند ۲۰۰۵؛ دفتر حسابرسی نیو سوث ولز ۲۰۰۶). مهم این است که آیا ادارات بخش دولتی به این دعوت مقامات پاسخگویی برای استفاده از شاخص‌های عملکرد خود در جهت بهبود داخلی پاسخ می‌دهند یا خیر؟ دوم اینکه حضور شاخص‌های عملکرد همواره با کاربرد آن‌ها برای ارزشیابی عملکرد همراه نبوده است و این باعث ایجاد یک مرزبندی بین در دسترس بودن اطلاعات عملکرد و کاربرد آن توسط

www.Prozhe.com

برخی از مولفان شده است. حضور صرف شاخص‌های عملکرد ارزشیابی بهبود یافته را تضمین نمی‌کند. ممکن است که استفاده یا عدم استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری به وسیله پیشینه‌های مختلفی از جمله ظرفیت شاخص‌های عملکرد برای مواجهه با نیازهای اطلاعاتی کاربر شکل گرفته است.

این مقاله گروه کوچکی از ادارات دولتی و مقامات پاسخگویی استرالیا را برای بررسی موارد فوق هدف گرفته است. به طور خاص دو پرسش را بررسی می‌کند:

۱- آیا استفاده ادارات از شاخص‌های عملکرد بیشتر برای مواجهه با درخواست‌های گزارش دهی خارجی و کمتر برای تصمیم‌گیری داخلی استفاده می‌کنند؟

۲- فاکتورهای اصلی موثر بر استفاده از شاخص‌های عملکرد بر تصمیم‌گیری چه هستند؟

گزارش خارجی شاخص‌های عملکرد در ادارات به طور عمده دو گروه را درگیر می‌کند: ادارات دولتی و مقامات پاسخگویی دولتی. مقامات پاسخگویی دولتی، نهادهایی دولتی هستند که این قدرت را دارند که به طور معمول از طریق گزارش‌های سالانه و گزارش بودجه عملکرد ادارات را ارزیابی کنند.ادعا می‌شود که شاخص‌های عملکرد اطلاعات مفیدی برای حسابرسی ادارات دولتی به مقامات پاسخگویی و برای بهبود مدیریت داخلی به خود ادارات می‌دهند. اگر اطلاعات نتیجه گیری شده از شاخص‌های عملکرد بتواند مدیریت بخش دولتی را بهبود بخشد، این دو گروه بیشترین فایده را از کاربردی کردن چنین اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری حاصل می‌کنند.

این مقاله با پرداختن به سوالات فوق ظرفیت کمک به ادبیات اندازه‌گیری عملکرد و کاربرد آن در بخش دولتی را دارد. این مقاله پاسخی است به دعوت دیگران در متون گوناگون (مثلا : Wholey 1999, de Lancer Julnes & Holzer 2001)برای انجام مطالعات تجربی و عملی بیشتر روی تجزیه و تحلیل سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد در زمینه‌های مختلف. در حالیکه تعداد مطالعات عملی روی سنجش عملکرد در سال‌های اخیر رشد را نشان می‌دهد اما در مقایسه با کل مکتوبات این موضوع کم است و همچنین به کشورهایی چون انگلستان، امریکا و اروپا محدود شده است. این مطالعه به فهرست بین المللی در حال رشد مطالعات سنجش عملکرد خواهد افزود. به علاوه هرچند فرض شده است که ادارات دولتی و مقامات پاسخگویی هر دو، شاخص‌های عملکرد را برای کمک در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند اما مطالعات گذشته تمایل به تمرکز روی یکی از آن‌ها و نه هر دو داشته‌اند. این مقاله سعی دارد تا داده‌هایی از هر دو استفاده کننده – استفاده کننده‌های خارجی (مقامات پاسخگویی) و استفاده کننده‌های داخلی (ادارات)- برای ارزیابی تاثیر شاخص‌های عملکرد در تصمیم‌گیری به دست آورد. این یافته‌ها سهم بارزی در فهم و کاربرد شاخص‌های عملکرد برای عملکرد بهبود یافته بخش دولتی به خصوص در تقویت ارتباط بین استفاده سنجش عملکرد و اطلاعات عملکرد برای تصمیم‌گیری دارد.

سابقه و فرضیه

گزارش خارجی و استفاده داخلی

سیستم‌های سنجش عملکرد با این فرض پایه گذاری شده‌اند که انسان‌هامی‌توانند از اطلاعات برای تصمیم‌گیری بهتر استفاده کنند. هر چند همان طور که در بالا اشاره شد، با توجه به تئوری سازمانی، ادارات دولتی ممکن است سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد را برای مواجهه با نیازهای خارجی و برای ایجاد تصمیم‌گیری عقلایی و بهره‌وری بنا کنند، اما از این سیستم‌ها برای بهبود عملکرد داخلی استفاده نمی‌کنند. این مساله به این خاطر است که آن‌ها برای مشروعیت خود بیشتر بر حمایت ذینفعان خارجی تکیه دارند تا عملکرد خودشان. نورمان در مطالعه‌اش روی ۲۷ اداره دولتی نیوزیلند این نظریه رسمی‌را که " تولید اسناد از مدیریت و به دست آوردن نتایج واقعی مهم‌تر می‌شود" بیان کرد. گریگوری و لنتی در تحقیقشان روی ۵ اداره دولتی بیان می‌کنند که سنجش کیفیت خط مشی، که یک جزء مرکزی مدل مدیریت دولتی نیوزیلند است بیشتر از اینکه وسیله برای مطمئن سازی و پشتیبانی خط مشی باشد، یک اندازه‌گیری برای خودشان است. در امریکا، اینگراهام این نکته را اینگونه بیان می‌کند که اطلاعات عملکرد " به ندرت از مباحث سیاسی می‌گذرد تا پایه ای برای هسته تصمیمات سیاستگذاری شود". اولین فرض بر پایه شواهد عملی به شرح زیر می‌باشد:

H_1 : ادارات دولتی از شاخص‌های عملکرد بیشتر برای گزارش دهی خارجی استفاده می‌کنند تا مقاصد داخلی.

استفاده داخلی و سیستم شاخص عملکرد

این فرض که اطلاعات عملکرد می‌تواند تاثیر مثبتی روی تصمیم‌گیری داشته باشد از کجا آمده است؟ تصمیم‌گیری معمولا به وسیله مدل عقلایی جامع توضیح داده می‌شود. این مدل اصلی فرآیند تصمیم‌گیری را به صورت خطی ترسیم می‌کند؛ شناسایی مشکل / مساله با جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات همراه می‌شود تا بهترین تصمیم (بیشینه سازی) ممکن اتخاذ شود. بنابراین مدل عقلایی اطلاعات را مشکل محور و هدفمند در نظر می‌گیرد. "تعقل محدود" سایمون، دیدگاه عقلایی مجددا به این شکل فرمول بندی کرد که برای پویش اطلاعات و اختصاص منابع محدود به فعالیت‌های تحقیق باید محدودیت‌های فردی را با ظرفیت‌های خودشان به حساب بیاوریم. بوین و همکارانش در مطالعه مقامات محلی انگلستان دریافتند سهولت به عهده گرفتن برنامه ریزی توسط این مقامات با منابع سازمانی و تخصص تغییر می‌کند. اگر اطلاعات برای شناسایی یک مساله یا هدف جمع آوری شوند، دسترسی به این اطلاعات می‌تواند تاثیر مستقیمی‌روی تصمیم داشته باشد. اگر اطلاعات عملکرد برای ارزشیابی یا تصمیم‌گیری استفاده نشود آنگاه این موضوع به طور قابل بحثی به کمبود تناسب بین اطلاعات تهیه شده و اطلاعات مورد نیاز کاربر مربوط است. تیلور در بررسی خود روی مقامات پاسخگویی دولتی در سه کشور آسیای شرقی دریافت که استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد – که به وسیله ادارات برای تصمیم‌گیری در مورد عملکردشان به آن‌ها گزارش می‌شد– محتاطانه و محافظه کارانه است. این به خاطر درک مقامات از این موضوع بود که شاخص‌های عملکرد ادارات برای مواجهه با نیازهای اطلاعات عملکرد آن‌ها با شکست رو به رو شده‌اند.

این تاکید روی برآورده ساختن نیازهای اطلاعاتی کاربر نشان میدهد که سیستم شاخص عملکرد باید معیارهای خاصی چون اعتبار و قابل اعتماد بودن را داشته باشد. ویژگی‌هایی که می‌توان آن‌ها را روی خود شاخص‌های عملکرد اعمال کرد به شرح زیر هستند:

- ایجاد سطح معقول ومنطقی از توافق و هماهنگی بین شاخص‌های عملکرد و اهداف و مقاصد مشخصی از برنامه‌های سازمان که سنجش می‌شوند.

www.Prozhe.com

- استقرار اهدافی برای شاخص‌های عملکرد که به عنوان یک راهنمای شفاف عمل کرده و انگیزه‌ای برای کارکنان دولت باشد تا در راستای تحقق آن هدف‌ها کار کنند.
- ظرفیت شاخص‌های عملکرد برای اندازه‌گیری جنبه‌های کیفی عملکرد

این‌ها را همچنین برای عوامل سازمانی که سیستم شاخص عملکرد را پشتیبانی می‌کنند نیز می‌توان اعمال کرد. برای مثال کارکنان ادارات باید شاخص‌های عملکرد را به صورت زمان بندی شده تهیه کنند، مهارت‌های لازم جهت تحلیل و تفسیر اطلاعات بدست آمده از شاخص‌های عملکرد را داشته باشند و فعالیت‌هایی را اندازه‌گیری کنند که برای سازمان مهم هستند، نه اینکه سنجش را صرفا به دلیل در دسترس بودن داده‌ها انجام دهند.

تعدادی از مولفان دیدگاه‌های دیگری در استفاده یا عدم استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری به وجود آورده‌اند. مدل فرایند سازمانی، دولت را به عنوان مجموعه چندین سازمان که هر یک متشکل از رویه‌ها و برنامه‌های فعال استاندارد هستند می‌شناسد. این به این مفهوم است که سازمان‌های دولتی خود را کمتر درگیر جستجوی اطلاعات می‌کنند و بیشتر به قوانین، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها تکیه دارند. هنری در مطالعه خود از شرکت‌های کانادایی به وجود رابطه ای بین فرهنگ سازمانی و استفاده از شاخص‌های عملکرد پی برد و نتیجه گرفت که " مدیریت قبل از تلاش برای استفاده از سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد در یک مسیر خاص یا تطبیق فرایندهای سازمانی برای یک کاربرد خاص باید نسبت به ارزش‌هایی که سازمانشان به آن‌ها اتکا دارد آگاه باشد". از طرف دیگر تحلیلگران بوروکراتیک اعضای سازمان هستند و ناگزیر از ترویج و حفاظت از منافعی هستند که سازمانشان نمایندگی می‌کند. این اشاره‌ای است به مدل سیاسی اداری تصمیم‌گیری که استفاده از اطلاعات عملکرد را ذهنی، مملو از ارزش و وابسته به انگیزه‌ها و ظرفیت اجراکنندگان آن برای حمایت از اهداف سیاسی‌شان نشان می‌دهد. در قیاس با بخش خصوصی، نظارت عمومی‌در بخش دولتی مانند سیاست می‌تواند شدیدتر و فراگیرتر باشد. اگر مقامات بر این باور باشند که شاخص‌های عملکردمی‌توانند سیاسی شود و یا پوشش منفی رسانه‌ها را جذب کند، کمتر مایل به نگاه مثبت به شاخص‌های عملکرد هستند. اطلاعاتی که نیازهای آن‌ها را برآورده نکند، نادیده گرفته شده و یا دستکاری می‌شوند. به جای دادن شانس برابر به همه اطلاعات عملکرد، ادارات می‌توانند اطلاعات را به نفع موقعیت خود ارایه و استفاده کنند.

در نتیجه جدا از دیدگاه غالب عقلایی، توضیحات نظری دیگری برای استفاده یا عدم استفاده از اطلاعات عملکرد برای تصمیم‌گیری وجود دارد. با این بخش عمده ای از مطالعات تجربی بر روی شاخص‌های عملکرد تمایل به حمایت از دیدگاه عقلایی دارد که در آن نقایص فنی سیستم شاخص عملکرد (برای مثال ناتوانی شاخص‌های عملکرد در تصرف کیفیت) را تا حد زیادی تقصیر پیامدهای نامطلوب مانند عدم استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری، جا به جایی هدف و تقلب می‌داند. برای مثال بوین و همکارانش گزارش کردند که مشکلات برنامه ریزی که برای یک گروه از مقامات محلی انگلستان به وجود آمده است تا حد زیادی فنی و نه سیاسی بوده‌اند.این علاقه و تلاش صرف شده برای بهبود توسعه و پیاده سازی شاخص‌های عملکرد و سیستم شاخص عملکرد را بیان می‌کند. بر اساس حمایت تجربی نامتجانس، این فرضیه به وجود می‌آید که استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری تنها زمانی اتفاق خواهد افتاد که کاربران به ارزش اطلاعات واقف شده باشند. به عبارت دیگر:

www.Prozhe.com

H_2 : استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری به میزان قابل توجهی تحت تاثیر ظرفیت ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد برای مواجهه با نیازهای اطلاعاتی کاربر است.

از نقطه نظر سازمان‌ها این به معنی داشتن سیستم شاخص عملکرد مناسب، مانند آنچه در بالا بحث شد می‌باشد. به طور مشابه این احتمال وجود دارد که رضایت مقامات پاسخگویی از شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها به طور قابل توجهی بر استفاده آن‌ها از این شاخص‌های عملکرد در تصمیم‌گیری اثرگذار باشد.

روش

واحد تجزیه و تحلیل

نمونه مورد مطالعه شامل ۲ گروه از ۸ ایالت و منطقه استرالیا می‌باشد: ۲۴ سازمان دولتی و ۱۶ مقام پاسخگویی، به ویژه وزارت خزانه داری و امور مالی و دفتر حسابرسی دولت. تا آن‌جا که به سیستم شاخص عملکرد دولت مربوط می‌شود، این دو گروه یا به طور دقیق‌تر، مقامات آن‌ها استفاده کنندگان اولیه از شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها هستند؛ آن‌ها به عنوان بخشی از کار خود، ملزم به سروکار داشتن با شاخص‌های عملکرد هستند، به خصوص در فرایند اندازه‌گیری و گزارش عملکرد. بنابراین برای مطالعه روی شاخص‌های عملکرد آن‌ها مناسب ترین افراد برای مراجعه هستند. نخست وزیر و کابینه (برای ۶ ایالت) و رئیس الوزرا (برای ۲ منطقه)، به همراه وزارت خزانه‌داری و امور مالی و اداره حسابرسی نقش کلیدی در ایجاد و مدیریت سیستم شاخص عملکرد در ایالات دارند. علاوه بر تهیه دستورالعمل‌ها و اسناد برای هدایت سازمان‌ها در طراحی، پیاده سازی و گزارش شاخص‌های عملکرد، وزارت خزانه‌داری و امور مالی و اداره حسابرسی مسئول بازبینی شاخص‌های عملکرد ادارات در گزارشات سالیانه و / یا بودجه هستند. شهروندان در نمونه گنجانده نشده‌اند، زیرا علیرغم اهمیتشان، در مقایسه با اعضای سازمان‌های دولتی و مقامات پاسخگویی، نقش آن‌ها تا آن جا که مربوط به شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها می‌باشد، نقشی جزیی است. گفته می‌شود شهروندان علاقه کمتری به شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها دارند یا کمتر قادر به دسترسی به شاخص‌های عملکرد ادارات هستند.

این ۲۴ سازمان نتیجه انتخاب تصادفی ۳ سازمان از هر ایالت هستند که ارایه دهنده خدمات انسانی می‌باشند. ۱۶ مقام پاسخگویی مشتمل بر مقام حسابرسی دولتی و اداره خزانه‌داری و امور مالی از هر ایالت می‌باشند. در مجموع ۱۲ سازمان و ۷ مقام پاسخگویی جواب سوالات را دادند. با وجود اینکه برای حفظ گمنامی‌نامی‌از این ایالات آورده نمی‌شود، بیشتر پاسخ‌ها مربوط به ۴ ایالت است که دوتای آن‌ها از ایالات بزرگ می‌باشند. از آن جایی که تمرکز مطالعات روی رویکرد یا تجربه کلی سازمان در مورد اندازه‌گیری عملکرد بوده است و تمرکز کمتری روی تجربیات شخصی اعضا در سازمان داشته است، از هر سازمان انتظار ارایه فقط پاسخ بوده است. اکثر شرکت کنندگان مقامات ارشد سازمانشان بوده‌اند. شرکت کنندگان از سازمان‌ها عمدتا روسای اداره خود بوده‌اند (۴۲ درصد) و در سازمانشان برای مدت بیش از ۵ سال مشغول به کار بوده‌اند (۵۰ درصد). مقامات پاسخگویی شرکت کننده اکثرا مدیر (۴۳ درصد) یا مدیر ارشد (۴۳ درصد) بوده‌اند که حدود ۱۵ سال از خدمتشان را در سازمان خود کار کرده‌اند (۳۳ درصد).

جمع آوری داده‌ها و اندازه‌گیری

www.Prozhe.com

داده‌ها با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع آوری شدپرسشنامه برای ادارات به منظور بررسی رابطه بین : ۱) استفاده از شاخص‌های عملکرد برای گزارش‌دهی خارجی و استفاده از آن‌ها برای مقاصد داخلی؛ و ۲) ویژگی‌های سیستم شاخص عملکرد ادارات و استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد. داده‌ها از سازمان‌های متکی به ۳ متغیر اصلی زیر جمع آوری شده است. اولین آن‌ها متغیر سیستم شاخص عملکرد است که شامل ۱۱ مورد برای سنجش ویژگی‌های سیستم شاخص عملکرد می‌باشد. با توجه به ادبیات مروری که قبلا بحث شد، مشکلات سیستم شاخص عملکرد به طور عمده در دو حوزه قرار می‌گیرند: ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد و عوامل دیگری همچون تخصص کارکنان. بر این اساس، متغیر سیستم شاخص عملکرد به طور بسیط تر به دو زیر عامل ویژگی‌های شاخص عملکرد (شامل ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد) و سیستم پشتیبانی شاخص عملکرد (شامل عوامل حمایت کننده سیستم شاخص عملکرد) مشتق می‌شود.

سنجش دوم، متغیر استفاده خارجی از شاخص‌های عملکرد است. این یک معیار یک عامله جهانی برای اندازه‌گیری استفاده از شاخص‌های عملکرد برای اهداف پاسخگویی خارجی است. معیار سوم متغیر استفاده داخلی از شاخص‌های عملکرد است که شامل ۱۲ عامل اندازه‌گیری استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری داخلی است. هرجند بحث شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری بیشتر به موارد عمومی‌و کلی گرایش دارد، بعضی از مولفان استفاده از شاخص‌های عملکرد برای مقاصد خاصی مانند بودجه گذاری را بررسی کرده‌اند. بنابراین، این معیار ۸ عامل از مسایل تصمیم‌گیری عمومی(داخلی) و ۴ عامل از مسایل تصمیم‌گیری خاص (داخلی) را پوشش می‌دهند. دو معیار اخیر، استفاده خارجی از شاخص‌های عملکرد و استفاده داخلی از شاخص‌های عملکرد متغیرهای وابسته برای ادارات را تشکیل می‌دهند. یک مقیاس ۵ نقطه‌ای لیکرت برای پاسخ‌ها ارایه شده است : هرگز (۱) به ندرت (۲) برخی اوقات (۳) بیشتر اوقات (۴) همیشه (۵). در همه موارد امتیازات برای هر متغیر جمع شده و برای ایجاد یک شاخص منفرد که نشان دهنده قدرت اداره در آن متغیر است، میانگین گرفته شده است. جزییات بیشتر سنجش، شامل مقادیر آزمون آلفای کرونباخ در پیوست ۱ یافت خواهند شد.

پرسشنامه برای مقامات پاسخگویی،اساسا برای بررسی رابطه نیازهای آنان به اطلاعات عملکرد و استفاده‌ای که از شاخص‌های عملکرد در تصمیم‌گیری می‌کنند طراحی شده بود. به علاوه برای اندازه‌گیری استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد نیاز به سنجش انتظارات و دیدگاه‌های آن‌ها نسبت به شاخص‌های عملکرد و در آخر شامل رضایتمندی از شاخص‌های عملکرد بود. بنابراین ۵ معیار استفاده شدند:

۱) انتظارات بنگاه‌ها : ۷ مورد انتظارات ادارات در باره استفاده از شاخص‌های عملکرد برای مقاصد داخلی را می‌سنجند.

۲) انتظارات شاخص‌های عملکرد : ۱۳ مورد این را می‌سنجند که مقامات پاسخگویی دوست دارند چه اطلاعات عملکردی از سازمان‌ها دریافت کنند.

۳) جنبه‌های شاخص‌های عملکرد عملکرد دریافت شده : ۱۳ مورد این را می‌سنجند که مقامات در حقیقت چه اطلاعات عملکردی را از ادارات دریافت کرده‌اند.

۴) رضایتمندی از شاخص‌های عملکرد : ۷ آیتم میزان رضایت از شاخص‌های عملکرد دریافتی را می‌سنجند.

۵) استفاده از شاخص‌های عملکرد : ۷ مورد استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری را می‌سنجند.

آخرین معیار، متغیر وابسته برای مقامات پاسخگویی را شکل می‌دهد. مجددا امتیازات هر متغیر با هم جمع شده و برای تولید یک شاخص از آن‌ها میانگین گرفته می‌شود. جزییات بیشتر اندازه‌گیری‌ها، شامل مقادیر آزمون آلفای کرونباخ در پیوست ۲ یافت می‌شود. همبستگی متقابل و

www.Prozhe.com

تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی در مورد متغیرهای مورد مطالعه انجام شده‌اند. با توجه به حجم نمونه‌ای کوچک، صلیب جدول بندی آماری و روش دقیق (مناسب برای آزمایش نتایج مجانبی) از SPSS ویرایش ۱۶.۰ برای آزمون فرضیه استفاده شده‌اند.

همچنین این پرسشنامه شامل دو پرسش پایان–باز زیر بود :

۱) ناکامی‌های مشترک شما در رابطه با استفاده از شاخص‌های عملکرد در سازمانتان چیست؟

۲) چه عواملی شما را در استفاده بیشتر از شاخص‌های عملکرد در تصمیم‌گیری محدود میکنند؟

ماهیت نامشخص بودن سوال‌های پایان – باز به این معناست که شرکت کنندگان با هیچ تلاشی برای ذکر عوامل خاصی در پاسخ‌های خود رو به رو نبوده‌اند.

زیرمجموعه‌ای از گروه – دو اداره و دو مقامات پاسخگویی از یک ایالت – مورد مصاحبه قرار گرفتند. سوالات در یک مصاحبه نیمه ساختار یافته نفر به نفر پرسیده شدند و با مطالعه یکسان بودند اما مصاحبه‌ها اجازه کنکاش در پاسخ‌ها، مخصوصا در محدودیت‌های تصمیم‌گیری را می‌دادند.

یافته‌ها

این بخش با مقایسه بین میزان استفاده ادارات از شاخص‌های عملکرد برای اهداف پاسخگویی خارجی و میزان استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد برای اهداف داخلی شروع می‌شود. این به دلیل این است که مشخص شود ادارات شاخص‌های عملکرد را بیشتر برای نیاز به گزارش دهی خارجی استفاده می‌کنند یا برای بهبود داخلی؟ سپس رابطه بین ویژگی‌های سیستم شاخص عملکرد سازمان‌ها و استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد بررسی می‌شود. در ادامه بحثی درباره رضایتمندی مقامات پاسخگویی از شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها و کاربرد مربوط به این شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری بیان می‌شود. در نهایت، پاسخ سوالات پایان – باز در مورد ناکامی‌های رایج بررسی شده‌اند تا محدودیت‌های اصلی استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری را مشخص کنند.

استفاده ادارات از شاخص‌های عملکرد

جدول ۱ نمایی از سیستم شاخص عملکرد سازمان‌ها و استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد برای پاسخگویی خارجی و مقاصد داخلی را نشان می‌دهد. رابطه معناداری بین استفاده از شاخص‌های عملکرد برای مقاصد پاسخگویی خارجی و استفاده آن‌ها برای مقاصد داخلی یافت نشد. استفاده داخلی شامل هر سه متغیر استفاده داخلی، استفاده داخلی عمومی‌و استفاده داخلی خاص است. به علاوه مقایسه بین مقادیر میانگین نشان می‌دهد که سازمان‌های شرکت کننده از شاخص‌های عملکرد بیشتر برای مقاصد خارجی استفاده می‌کنند تا اهداف داخلی. به طور میانگین در مقایسه با استفاده "برخی اوقات" در اهداف داخلی، "بیشتر مواقع" از شاخص‌های عملکرد برای مقاصد خارجی استفاده می‌کنند. این طور به نظر می‌رسد که بیشتر ادارات متمایل به استفاده از شاخص‌های عملکرد در نیازهای پاسخگویی خارجی هستند تا استفاده در تصمیم‌گیری و مدیریت داخلی. یافته‌های مطالعه با توضیحات سازمان‌ها به شرح ذیل حمایت می‌شود:

www.Prozhe.com

- در پایان روز فقط به خاطر اینکه مجبوریم شاخص‌های عملکرد کلیدی (Key Performance Indicators) را گزارش می‌کنیم نه به خاطر اینکه تنها راه مدیریت کسب و کارمان است. ما گزارش می‌دهیم چون مجبوریم. این یک نیاز به انطباق است.
- ما از آن (شاخص‌های عملکرد) استفاده داخلی نمی‌کنیم. جز در مراحل بودجه بندی و گزارشات سالیانه به شاخص‌های عملکرد خود توجهی نمی‌کنیم.
- ما فرهنگ عملکرد سازمانی خوبی در سازمانمان نداریم. از بالا تا پایین همه با مهم بودن این مطلب موافقند اما این موضوع در اعمال ستاد نشان داده نمی‌شود. از زمانی که اهداف گزارش‌های قانونی بیان شده‌اند نگران این موضوع هستیم.
- مقامات پاسخگویی از اشتیاق ادارات به انطباق خارجی آگاه بودند.
- زمانی که آغاز کردیم، به مردم گفتیم باید فورا مدیریت برنامه را به مدیریت خروجی گرا تغییر دهید و یک تحول عظیم به وجود آمد. سرانجام به یک تطبیق ۱۰۰ درصد رسیدیم. همه گزینه‌ها را پر کردند. اما این به نظر من همان نقطه توقف بود. تمام آن در مورد تطبیق بود، نه درخواست داشتن یک گزارش واجد شرایط.
- یک محدودیت گسترده تر این است که وقتی شاخص‌های عملکرد به طور معمول جمع آوری می‌شوند، ندرتا پیش کی آید که این اطلاعات تجزیه و تحلیل شده و / یا به وسیله خود سازمان در مورد تصمیم‌گیری استفاده شود.

بنابر یافته‌ها اولین فرضیه، یعنی اینکه شاخص‌های عملکرد بیشتر برای مقاصد خارجی استفاده می‌شوند تا اصلاحات داخلی اثبات می‌شود.

جدول ۱ نشان می‌دهد که سیستم شاخص عملکرد سازمان‌های شرکت کننده تقریبا خوب بوده است. ادارات متوجه شده‌اند که سیستم شاخص عملکرد خاصیت اندازه‌گیری شده "بیشتر مواقع" را دارد.

از همه مهم تر اینکه علیرغم عدم وجود رابطه معنادار بین متغیر سیستم شاخص عملکرد و متغیر استفاده خارجی از سیستم شاخص عملکرد، فهمیده شد که متغیر سیستم شاخص عملکرد به طور معناداری با متغیرهای استفاده داخلی از شاخص‌های عملکرد و استفاده داخلی عمومی‌رابطه دارد. به طور مشابه، متغیر ویژگی‌های سیستم شاخص عملکرد نیز رابطه معناداری با استفاده داخلی عمومی‌دارد. به بیان دیگر، ویژگی سیستم شاخص عملکرد به خصوص ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد تاثیر زیادی روی استفاده از شاخص‌های عملکرد در داخل ادارات – به ویژه برای اهداف تصمیم‌گیری عمومی– دارند و روی گزارش دهی خارجی اثر چندانی ندارند. مصاحبه‌ها اهمیت یک سیستم شاخص عملکرد موثر و کارآ برای تصمیم‌گیری داخلی را تایید می‌کنند:

- در حال حاضر شاخص‌های عملکرد به طور وسیعی برای اهداف تصمیم‌گیری داخلی استفاده نمی‌شوند و این به خاطر کمبود فرآیندهای کارآی جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و گزارش دهی (به مدیریت) می‌باشد. ابزار جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل به طور وسیعی استفاده و توسعه داده نمی‌شوند. فرایند گزارش دهی به مدیریت ارشد برای اهداف تصمیم‌گیری اغلب ناکارآمد هستند یا وجود ندارند. شاخص‌ها زمانی به طور گسترده تر استفاده می‌شوند که این فرایندها کاملا توسعه بیابند.

www.Prozhe.com

جدول ۲ : نظر مقامات پاسخگویی در مورد شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها و استفاده از شاخص‌های عملکرد

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
انتظارات از شاخص‌های عملکرد	۶/۰۷	۰/۵۲				
نظرات در مورد شاخص‌های دریافتی	۳/۵۳	۱/۹۰	۰/۴۵			
رضایت از شاخص‌های عملکرد	۳/۰۸	۲/۲۵	۰/۳۱	**۰/۸۸		
انتظارات سازمان‌ها	۵/۷۹	۰/۵۱	*۰/۸۲	-۰/۰۷	-۰/۲۶	
استفاده از شاخص‌های عملکرد	۲/۹۵	۱/۹۳	۰/۲۸	۰/۶۶	*۰/۸۲	-۰/۲۷

یادداشت : سطح معناداری. p:*=< 0.05; **=< 0.01; ***=<0.001; حجم نمونه = v

نظرات مقامات پاسخگویی در مورد شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها

دیدگاه‌های مقامات پاسخگویی به شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها و استفاده آن‌ها از این شاخص‌های عملکرد برای صدور رای و تصمیم‌گیری در جدول ۲ دیده می‌شوند و ۴ ویژگی برجسته را نشان می‌دهند. اول اینکه اختلاف زیاد بین مقادیر میانگین انتظارات از شاخص‌های عملکرد و متغیرهای نظرات در مورد شاخص‌های عملکرد دریافتی بیان می‌کند که شکاف بزرگی بین آنچه که مقامات پاسخگویی دوست دارند دریافت کنند و آنچه واقعا دریافت می‌کنند وجود دارد. علیرغم اینکه آن‌ها معتقدند موارد فهرست شده در متغیر انتظارات از شاخص‌های عملکرد "مهم" بوده‌اند، این را تصدیق می‌کنند که شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها این ویژگی‌ها را در حد "کم و بیش" و "متوسط" دارا هستند. دوم اینکه ارتباط معناداری بین دو متغیر نظرات در مورد شاخص‌های عملکرد دریافتی و رضایت از شاخص‌های عملکرد وجود دارد. این بیان می‌کند که هر چه میزان اعتقاد مقامات پاسخگویی به اینکه شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها واجد شرایط فهرست شده در متغیر قبلی هستند، کمتر باشد میزان نارضایتی آن‌ها از شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها بیشتر است. مقدار میانگین پایین متغیر رضایت از شاخص‌های عملکرد حاکی از این است که آن‌ها از شاخص‌های عملکرد دریافتی "کمی‌ناراضی" هستند.

از یک طرف مقامات پاسخگویی مشکلاتی را که ادارات برای توسعه شاخص‌های عملکرد مرتبط با آن‌ها رو به رو هستند می‌شناسند و از طرف دیگر محدودیت‌هایی که ناکامل بودن اطلاعات دریافتی یا "نقصان یک تصویر جامع و شفاف از عملکرد بنگاه در ارایه درآمدهای دولتی" ایجاد می‌کند مشخص کرده‌اند.

- ما کیفیت اطلاعات را در حدی که انتظار داشتیم ندیدیم. کنار آمدن با این معیارها یا شاخص‌های کمی‌یک چالش است. ما نمی‌خواهیم پیچیدگی موارد را زیاد ساده کنیم.

- ادارات نسبت به استفاده از شاخص‌های عملکرد کلیدی وقتی که کنترل ۱۰۰ درصد روی اثراتش نداشته باشند بی میل هستند. و اینجاست که من فکر می‌کنم نیاز داریم تا آن‌ها را بیشتر آموزش دهیم. همه این‌ها در مورد نشان دادن تاثیری است که شما در نتیجه دارید. این یک نتیجه دلخواه دولت است. اگر شما تاثیری بر آن دارید به ما بگویید که چگونه آن را انجام دادید و در گزارش خود تمام نیروهای خارجی موثر بر آن را ذکر کنید. شما سهم خود را اندازه‌گیری کنید.

این باعث ویژگی سوم، مقدار کم میانگین برای متغیر استفاده از شاخص‌های عملکرد می‌شود. مقامات پاسخگویی اشاره کرده‌اند که به طور متوسط حد استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها برای قضاوت و تصمیم‌گیری "کمتر از بعضی وقت‌ها" بوده است. ویژگی چهارم جدول ۲ ارتباط معنا داری بین متغیر استفاده از شاخص‌های عملکرد و متغیر رضایت از شاخص‌های عملکرد نشان میدهد. این طور به نظر می‌رسد که هر چه رضایت مقامات از شاخص‌های عملکرد ادارات بیشتر باشد، آن‌ها بیشتر از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.

به طور خلاصه یافته‌ها بیان می‌کنند که استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری به طور معناداری تحت تاثیر ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد قرار دارد. ادارات و مقامات پاسخگویی هر چه بیشتر باور داشته باشند که شاخص‌های عملکرد واجد ویژگی‌های خاصی هستند، تمایل بیشتری به استفاده از شاخص‌های عملکرد در تصمیم‌گیری دارند. بنابراین فرضیه دوم هم اثبات می‌شود.

محدودیت‌های استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری

به غیر از ظرفیت شاخص‌های عملکرد برای مواجهه با نیازهای اطلاعاتی کاربر، آیا عوامل دیگری هم هستند که بر استفاده از شاخص‌های عملکرد در تصمیم‌گیری تاثیر بگذارند؟ سوالات پایان – باز علاوه بر مسایل فنی به محدودیت‌های بیان نشده اشاره کرده بودند. برخی از ادارات و مقامات به بیش از یک نوع از مشکلات اشاره کرده بودند. از بین ۱۲ سازمان، ۸ سازمان مشکلات مربوط به شاخص‌های عملکرد را شناسایی کردند. چهار سازمان فرآیندهای سازمانی و چهار سازمان محدودیت‌های سیاسی را بیان کرده‌اند. ۵ مقام از هفت مقام پاسخگویی شرکت کننده موارد مربوط به ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد و سه مقام موارد سیاسی را بیان کرده‌اند. یافته‌ها حاکی از آنند که هرچند مشکلات مربوط به شاخص‌های عملکرد یکی از دغدغه‌های بزرگ در بین سازمان‌های شرکت کننده می‌باشد، اما به نظر می‌رسد استفاده آن‌ها از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری از فرایندهای سازمانی و نیروهای سیاسی هم تاثیر می‌پذیرد.

سیستم شاخص عملکرد

محدودیت‌هایی که به وسیله ادارات در رابطه با شاخص‌های عملکرد بیان شد عموما روی مشکلات سنجش عملکرد متمرکز بودند؛ مشکلاتی مانند جداسازی اثرات خارجی از عملکرد آن‌ها.

- اندازه‌گیری چیزهایی که مهمترین هستند همیشه آسان نیست.
- مشکل در رها کردن نتیجه عملکرد سازمان در برابر سطوح دیگر دولت و مابقی عوامل

فرایندهای سازمانی

محدودیت‌های سازمانی شناسایی شده شامل فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر سنجش عملکرد، اولویت‌های سازمانی که با سیستم شاخص عملکرد در تعارضند (مانند تاکید روی روند بودجه بندی) و منابع محدود بودند. نظرات در زیر بیان شده‌اند:

www.Prozhe.com

- فرهنگ – هنووز بیشتر مردم می‌گویند که می‌توانند بدون رویه‌های رسمی‌کارشان را به همان خوبی مدیریت کنند. آن‌ها چارچوب ما را به عنوان یک فشار تحمیل شده به خود می‌بینند نه یک ابزار کمکی.
- علیرغم تمامی‌صحبت‌ها در مورد مدیریت به وسیله عملکرد، ما هنوز به وسیله بودجه مدیریت می‌کنیم. ما هوس‌های مدیریتی مختلفی داریم که در بستر زمان در بخش دولتی به اجرا در می‌آیند – مدیریت به وسیله شهود، اجازه به مدیر برای مدیریت، شاخص‌های عملکرد کلیدی – این‌ها نمونه چیزهایی هستند که در بخش دولتی به چشم می‌خورند. من نمی‌دانم آیا این‌ها تغییرات زیادی ایجاد می‌کنند یا خیر؟ بخش دولتی بسیار واکنش نشان دهنده است. فرهنگ بخش دولتی هنوز تا حد زیادی تحت تاثیر "آن کسی شما را کنترل می‌کند که دلارها را کنترل می‌کند" است.
- ما بهترین چیزی که می‌توانیم را تولید می‌کنیم، اما اگر بپرسید "آیا این بهترین شاخص عملکرد کلیدی است که می‌توانست تولید شود؟" می‌گویم به "هیچ وجه". ولی در اینجا باید واقع بین بود. احتمالا با توجه به منابعی که ما به عنوان ورودی داده‌ایم، بهترین کاری است که این سازمان می‌تواند انجام دهد. این همیشه یک کار تعادلی است. در برابر کاری که باید انجام دهید چه مقدار زمان صرف جمع آوری اطلاعات برای گزارش یک شاخص عملکرد کلیدی کرده‌اید؟ ما هرجایی که می‌توانیم سعی می‌کنیم به عنوان بخشی از فرایند خدمات دهی سیستمی‌برای جمع آوری داده ایجاد کنیم. چیزی که شما نمی‌خواهید انجام دهید داشتن مقدار زیادی منابع است که هیچ کاری جز تلاش برای اندازه‌گیری انجام نمی‌دهند.
- ما تنها یک درک ناقص از روش‌های پایه‌ای ریاضی و آماری داریم. ما نه تنها مهارت لازم را نداریم بلکه توانایی مالی استخدام افراد ماهر برای اطمینان از این که شاخص‌های عملکرد نتایج مناسب را بدهند نداریم.

نیروهای سیاسی

محدودیت‌های سیاسی در اینجا در مورد بی علاقگی سیاستمداران در مورد سنجش عملکرد و گرایش سازمان‌ها به اجتناب از "ریسک" و ارایه خودشان به صورت مطلوب (خلاف واقعیت) به کار می‌رود.

چندین مقامات پاسخگویی ذکر کرده‌اند که به آن اندازه‌ای که می‌خواستند مقامات سیاسی با سنجش عملکرد موافق نبوده‌اند.

- من نمی‌دانم که آیا سیاستمداران شاخص‌های عملکرد را جدی می‌گیرند یا خیر؟ می‌دانم که شاخص‌های عملکرد چه مکانیسم خوبی برای پاسخگویی هستند، اما هنوز متقاعد نشده‌ام که سیاستمداران هم همین طور فکر می‌کنند. ما سعی کردیم سیاستمداران را مطلع کنیم اما متاسفانه فکر می‌کنم سیاستمداران برنامه‌های دیگری در دستور کار خود دارند. دستور کار آن‌ها این است که مجددا انتخاب شوند و در دفتر کار خود باقی بمانند.
- سازمان‌ها اغلب گزیده چینی می‌کنند و تمایل به استفاده از شاخص‌های عملکرد کلیدی دارند که انعکاس مطلوبی داشته باشند، به جای این که تجزیه و تحلیل‌هایی ارایه دهند که ممکن است شامل عملکرد منفی باشد.
- یک محدودیت، مشکل در وادار کردن سازمان‌ها به انجام سنجش عملکردی است که ممکن است آن‌ها را پایین‌تر از حد مطلوب عملکرد نشان دهد.

www.Prozhe.com

- من فکر می‌کنم مشکل جامعیت است، نه اشاره به شاخص‌هایی که آن‌ها را در یک وضعیت خوب نمایش می‌دهد و تمام اجزای دستاوردهای آن‌ها را پوشش نمی‌دهد. برخی اوقات نتایج یک، دو یا سه جزء دارند و آن‌ها فقط برخی را گزارش می‌دهند نه همه را.

از طرف دیگر ادارات بیان می‌کنند که این تمرین استراتژیک در درجه اول از ترس ذینفعان مدعی و به خصوص پوشش بد رسانه‌ای است. به همین دلیل آن‌ها درگیر فعالیت‌های استراتژیک و دفاعی می‌شوند تا از ریسک اجتناب کنند.

- من تقریبا اندکی کمتر از زمانی را که در بخش خصوصی کار کرده‌ام در بخش دولتی هم بوده‌ام. اگر می‌خواستم کاری انجام دهم به خاطر اینکه بهترین نتیجه را برای سهامداران ایجاد کند آن کار را می‌کردم. در بخش دولتی شما مجبورید فکر کنید چگونه پیش بروید تا از روزنامه‌ها در امان باشید. آیا این ممکن است یک سوال مجلس باشد که وزیر را شرمسار کند؟
- ما اداره‌ای هستیم که حمایت از نخست وزیر و کابینه را فراهم می‌آورد. ارباب رجوع اصلی ما نخست وزیر است. پس چیزی که ما ارایه می‌دهیم آن چیزی است که نخست وزیر می‌خواهد. در حال حاضر بعضی از آن‌ها بسیار سیاسی هستند. سیاست ما کاملا در راستای سیاست مورد نیاز دولت وقت است. بخش دیگری از این سازمان همه دفاتر وزارتی هستند و حاضرند تا به وزیر خدمت رسانی کنند. گروه دیگری در این اداره دفاتر حوزه انتخابیه هستند که باز هم به شدت سیاسی است. اگر شما برای حمایت این گروه‌ها کار می‌کنید بهتر است یک چشمتان به سیستم سیاسی باشد.

این تمایل به اجتناب از ریسک سیاسی بیان می‌کند که کیفیت شاخص‌های عملکرد به دست آمده ممکن است برخی اوقات در درجه دوم بعد از سیاست قرار بگیرد.

بحث

مقاله پنج یافته کلیدی را ارایه می‌کند. اول از این موضوع که مطالعات عملی نشان می‌دهند ادارات بیشتر متمایلند تا از شاخص‌های عملکرد برای گزارش‌های خارجی استفاده کنند تا اصلاحات داخلی حمایت می‌کند. این یافته‌ها همچنین در خلاصه گزارش‌های سه ایالت استرالیایی ذکر شده‌اند. شرکت کنندگانی از هفت اداره نیوولز جنوبی تایید کرده‌اند که این تقاضای افراد خارجی برای اطلاعات عملکرد در قبال بودجه (در سطوح ایالتی و فدرال) بوده است که آن‌ها را برای جمع آوری اطلاعات خوب عملکرد برانگیخته است. بررسی شاخص‌های عملکرد تولید شده توسط ۱۲۹ اداره ایالت استرالیای غربی در سال ۲۰۰۶ نشان می‌دهد که ۳۰٪ آن‌ها از شاخص‌های عملکرد برای فرایند تصمیم‌گیری و به عنوان یک ابزار معمول مدیریت استفاده نمی‌کنند. اداره بازرسی کوینزلند در گزارش خود از ۱۱ اداره دولتی نتیجه گرفت که اکثر ادارات روی تطبیق با گزارش شاخص‌های عملکردهای خروجی تمرکز کرده‌اند. اگر بیشتر ادارات درگیر "انطباق دادن" شده اند باید پرسید که آیا ایجاد یک سیستم شاخص عملکرد و گزارش دهی سهمی‌در بهبود واقعی عملکرد ادارات داشته است؟

دوم اینکه استفاده ادارات از شاخص‌های عملکرد برای مقاصد پاسخگویی خارجی ارتباط معناداری با استفاده آن‌ها برای اهداف داخلی ندارد. می‌یر و روآن قبل تر در مورد فواید افتراق بحث کرده‌اند که در آن سازمان‌های رسمی‌می‌توانند بررسی‌های خود بر پایه عملکرد

www.Prozhe.com

فنی را به حداقل برسانند: "افتراق سازمان‌ها را قادر می‌کند تا ساختار قانونی و استاندارد خود را در حالی که فعالیت‌های خود را در پاسخ به ملاحظات عملی تغییر می‌دهند نگه دارند". پاور نیز به تشریفات سطحی شناخت در بازرسی‌ها اشاره کرده و می‌پرسد که آیا بازرسی‌ها دیدگاهی گمراه کننده از کنترل و شفافیت ارایه می‌دهد که تجسم خودساخته مدیران، قانونگذاران و سیاستمداران را ارضا می‌کند ولی اصلا به آن موثری و بی طرفی که معمولا تصور می‌شود نیستند. این طور به نظر می‌رسد که ایجاد یک سیستم شاخص عملکرد باعث برخی آثار جانی منفی در قالب افتراق در سازمان‌ها شده‌است.

سوم اینکه ویژگی‌های سیستم شاخص عملکرد سازمان‌ها به طور معناداری تحت تاثیر استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری قرار دارد. مخصوصا برای تصمیم‌گیری و نه گزارش خارجی. ظاهرا تقاضاهای گزارش دهی خارجی انگیزه اصلی ادارات برای بهبود وضعیت شاخص‌های عملکردشان نیست، بلکه یک راه برای بهبود یکپارچگی سازمان‌ها است. سیستم شاخص عملکرد مشوق ادارات برای استفاده از شاخص‌های عملکرد در اصلاحات داخلی است. توجه مقامات پاسخگویی به برانگیختن ادارات برای افزایش استفاده داخلی از شاخص‌های عملکرد گامی‌در مسیر درست است.

چهارم اینکه فهمیده شد سازمان‌ها و مقامات پاسخگویی وقتی متوجه شدند که شاخص‌های عملکرد نیازهای اطلاعاتی آن‌ها را پاسخ می‌دهند از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.این یافته، نتیجه گیری تحقیق را آن جا که می‌گوید در دسترس بودن شاخص‌های عملکرد تضمینی برای استفاده آن‌ها در تصمیم‌گیری نیست حمایت می‌کند. در مطالعه گزارش شده در اینجا، مقامات پاسخگویی وقتی از شاخص‌های عملکرد سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند که از آن‌ها راضی باشند. ادارات هم وقتی متمایل به استفاده از شاخص‌های عملکرد هستند که سیستم شاخص عملکرد دارای ویژگی‌های ضروری خاصی باشد. همچنین این یافته این بر اهمیت اینکه یک سیستم شاخص عملکرد باید شامل ویژگی‌هایی چون اعتبار، اعتماد و مشروعیت باشد تاکید میکند.

پنجم این که با این وجود که ادارات و مقامات پاسخگویی بیشتر موارد فنی را به عنوان محدودیت در استفاده‌شان از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری شناسایی کرده‌اند، برخی هم محدودیت‌های سازمانی و سیاسی را قبول دارند. در این رابطه این یافته، مطالعات دیگر را که زمینه‌ها و فرایندهای سازمانی مساله هستند تایید می‌کند. پولیت در مطالعه خود روی شیوه‌های مدیریت عملکرد در انگلیس، هلند، سوئد و فنلاند دریافت که علیرغم اجرای متداول کارت امتیاز متوازن، هنوز خط کف برای بسیاری از ادارات معمولا گرفتن بودجه و چسبیدن به آن است. همچنین به نظر می‌رسد که ادارات دولتی با محدودیت‌های سیاسی، تضادها و مبارزات قدرت مواجه بوده و می‌توانند نیاز به توجیه اعمال و تصمیمات گذشته را احساس کنند. "اگر آن‌ها معتقدند که به احتمال زیاد عملکرد آن‌ها به جای موفقیت‌ها با اشتباه‌هایشان داوری می‌شود، آن گاه حجمی‌از زمان خود را صرف مدیریت ریسک‌ها می‌کنند تا از عدم شگفت زدگی وزیران مطمئن شوند".

www.Prozhe.com

محدودیت‌های مطالعه

این مقاله با چند مساله مواجه است. اول این که این مطالعه گروه کوچکی از ادارات دولتی و مقامات پاسخگویی را درگیر کرده است. اطمینان از اینکه یافته به کل بخش دولتی استرالیا تعمیم داده می‌شوند میسر نیست. این مطالعه بایستی روی یک نمونه بزرگتر تکرار شود تا عمومیت خود را تقویت کند. دوما این یافته بر مبنای برداشت از اولویت‌ها، استفاده و رضایت است. اینکه آن‌ها چقدر واقعیت را منعکس کرده باشند نا مشخص است؛ ممکن است این شرکت کننده‌ها در پاسخ‌هایشان بیش از حد توضیح داده باشند. از طرف دیگر شاخص عملکرد یک ابزار فنی خنثی نیست. کاربرد و استفاده آن تا حد زیادی وابسته به گرایش‌های اجراکنندگان درگیر آن است، بنابراین هر تلاشی برای مشخص کردن آن به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری بایستی گرایش‌ها و تمایلات کاربر اصلی را در نظر بگیرد. سوم این که نوع سازمان‌های نمونه‌گیری شده پیچیده بود و فقط یک نفر از هر سازمان در نمونه‌گیری شرکت داشت. علیرغم این که بیشتر شرکت کننده‌ها پست‌های عالی را در سازمانشان داشتند باز هم برخی تفاوت‌ها در سطوحشان موجود است. چهارم این که اندازه‌گیری استفاده ادارات از شاخص‌های عملکرد بر یک معیار تک عامله جهانی متکی است؛ به عنوان یک قانون عمومی، ساختارهایی که از عوامل مختلف تدوین شده‌اند ترجیح داده می‌شوند، مخصوصا در شرایط اعتبار و قابل اطمینان بودن استانداردها. در نهایت و پنجم این که مطالعات روی ادارات از مقیاس‌هایی استفاده می‌کند که با آنچه برای مقامات پاسخگویی به کار می‌رود متفاوت است. اولی از یک مقیاس ۵ نقطه‌ای لیکرت استفاده می‌کند اما دومی‌از یک مقیاس ۷ نقطه‌ای. بنابراین هیچ تلاشی برای مقایسه مستقیم نتیجه بررسی ادارات با نتیجه بررسی مقامات نشده است. بنا به این محدودیت‌ها مهم این است که از این تجزیه و تحلیل اولیه نتیجه گیری قطعی و عمومی‌انجام نشود. با یان وجود شواهد تصریح می‌کنند که شاخص‌های عملکرد بیشتر برای مواجهه با تقاضاهای پاسخگویی استفاده می‌شوند تا بهبود داخلی. محدودیت‌ها برای مقاصد داخلی بیشتر موارد فنی و نیز تا حدی عوامل سیاسی و سازمانی هستند.

تحقیقات بیشتر

نظرات ارایه شده توسط شرکت کنندگان نشان میدهد عوامل سازمانی و سیاسی با وجود نقش اندکشان در مقایسه با موارد فنی، می‌توانند استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار دهند. چند مسیر برای تحقیق بیشتر از این مطالعه پدیدار می‌شود. مطالعات بیشتر، باید اهمیت وابستگی سه عامل سازمان، سیستم و سیاست در تصمیم‌گیری را بررسی کند. به عنوان مثال در مورد کیفیت شاخص‌های عملکرد یک سوال ممکن تحقیق این است: کیفیت اطلاعات عملکرد چقدر باید برای سازمان‌ها خاص باشد تا آن را برای تصمیم‌گیری به خصوص در مورد تاثیرات مربوط سازمانی و سیاسی استفاده کند؟ مطالعات بعدی می‌تواند روی ارتباط بین کیفیت شاخص‌های عملکرد و استفاده از آن‌ها تحقیق کند و به همین ترتیب، عوامل واسطه اصلی که روی این رابطه اثر می‌گذارند. مطالعات بیشتر همچنین می‌تواند رابطه بین این سه عامل را بررسی کند تا اثرات متقابل آن‌ها وقتی در حال اثرگذاری روی استفاده از اطلاعات عملکرد برای تصمیم‌گیری هستند را دریابد. مونیهان و اینگراهام در بررسی شاخه اجرایی مقامات دولتی در ۵۰ ایالت امریکا دریافتند که

www.Prozhe.com

کیفیت شاخص‌های عملکرد کلیدی تاثیر معناداری روی استفاده ندارد. هرچند در شرایط مساعد برای استفاده از اطلاعات، مثل حمایت فعال از جانب مدیریت ارشد، کیفیت اطلاعات مهم می‌شود. علاوه بر این تاثیرات سیاسی بر تصمیم‌گیری نشان می‌دهد تحقیقات بیشتر روی استفاده از اطلاعات در تصمیم‌گیری باید بین استفاده از اطلاعات عملکرد برای توجیه یک تصمیم و استفاده از آن برای تجدید نظر کردن در یک تصمیم، تمایز قایل باشد.

نتیجه گیری

شاخص‌های عملکرد بر پایه عقیده دولت استرالیا به اینکه پاسخگویی و عملکرد سازمان‌های دولتی را بهبود می‌بخشد به بخش دولتی معرفی شدند. برای چنین اتفاقی، شاخص‌های عملکرد در حداقل خود باید هم به وسیله ادارات دولتی و هم به وسیله مقامات پاسخگویی استفاده شوند تا به آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری کمک کند.به خصوص شاخص عملکرد بایستی بیش از این شایستگی داشته باشد که از آن به سادگی فقط به عنوان یک ابزار مناسب پاسخگویی نام برده شود. پیش از این هولی وهاتری معتقد بودند که "اگر اطلاعات عملکرد فقط برای اهداف پاسخگویی خارجی استفاده شوند و برای کمک به مدیران جهت بهبود برنامه‌هایشان استفاده نشوند، نتایج، ارزش هزینه‌ها را ندارند". این مطالعه نشان می‌دهد که استفاده از شاخص‌های عملکرد برای پاسخگویی خارجی، عامل قابل توجهی برای اینکه سازمان‌ها وضعیت سیستم شاخص عملکرد خود را بهبود بخشند، نیست. بلکه راه بهتر برای بهبود سیستم شاخص عملکرد یک سازمان، استفاده از آن‌ها برای تصمیم‌گیری داخلی است. علاوه بر این، علیرغم اینکه مسایل فنی به شدت مهم هستند، در سرمایه‌گذاری روی زمان و منابع برای توسعه یک سیستم شاخص عملکرد موثر نباید از زمینه‌های سیاسی و سازمانی که شاخص‌های عملکرد تحت آن‌ها فرموله شده‌اند چشم پوشی کرد.

تقدیر و تشکر

نگارنده امیدوار است بتواند از دو بررسی کننده ناشناس برای نظرات مفیدشان تشکر کند.

منابع

Allison, G.T. 1969. ‘Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis’, *American Political Science Review*, 63, 3, 689–718.

Ashworth, R., G. Boyne and R. Walker. 2001. ‘Devolution and Regulation: The Political Control of Public Agencies in Wales’,

in P. Chaney, T. Hall and A. Pithouse (eds), *New Governance –New Democracy? Post Devolution Wales*. Cardiff: University of

Wales Press.

www.Prozhe.com

Audit Office of New South Wales. 2006. *Auditor General's Report: Performance Audit: Agency use of Performance Information to*
Manage Services. Sydney: Audit Office of New South Wales.
Behn, R. 2003. 'Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures', *Public Administration Review*, 63, 5,
586–607.
Berman, E. and X.H. Wang. 2مقامات پاسخگویی. 'Performance Measurement inUS Counties: Capacity for Reform', *Public Administration Review*,
60, 5, 409–20.
Bohte, J. and K.J. Meier. 2مقامات پاسخگویی. 'Goal Displacement: Assessing theMotivation for Organizational Cheating', *Public Administration*
Review, 60, 2, 173–82.
Bouckaert, G. 1993. 'Measurement and MeaningfulManagement', *Public Productivity and Management Review,* 17, 31–44.
Boyne, G.A. and A.A. Chen. 2006. 'Performance Targets and Public Service Improvement', *Journal of Public Administration*
Research and Theory, 17, 455–77.
Boyne, G., J. Gould-Williams, J. Law and R.Walker. 2002. 'Plans, Performance Information and Accountability: the Case of Best
Value', *Public Administration,* 80, 4, 691–700.
Boyne, G.A., J. Law and R.M.Walker. 2004a. 'Toward the Self-Evaluating Organization? An Empirical Test of the Wildavsky
Model', *Public Administration Review*, 64, 4, 463–73.
Boyne, G.A., J. Law and R.M.Walker. 2004b. 'Problems of Rational Planning in Public Organizations: An Empirical Assessment
of the Conventional Wisdom', *Administration and Society*, 36, 3, 328–50.
Cavalluzzo, K.S. and C.D. Ittner. 2004. 'Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government',
Accounting, Organizations and Society, 29, 243–67.
Chaffee, E.E. 1980. *Decision Models in University Budgeting*. Unpublished PhD dissertation, Stanford University, Palo Alto, CA.
Coplin,W.D., A.E. Merget and C. Bourdeaux. 2002. 'The Professional Researcher as Change Agent in the Government-
Performance Movement', *Public Administration Review*, 62, 6, 699–712.
Covaleski, M. and M. Dirsmith. 1991. 'The Management of Legitimacy and Politics in Public Sector Accounting', *Journal of*
Accounting and Public Policy, 10, Summer, 135–57.
Cyert, R.M. and J.G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Day, P. and R. Klein. 1987. *Accountabilities. Five Public Services*. London: Tavistock.

www.Prozhe.com

de Lancer Julnes, P. and M. Holzer. 2001. 'Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An
Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation', *Public Administration Review*, 61, 6, 693–708.
de Lancer Julnes, P. 2006. 'Performance Measurement: An Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On',
ASPA/EGPA A Performing Public Sector: The Second Trans-Atlantic Dialogue, Katholieke Universiteit Leuven, Belgium, 1–3
June.
de Kool, D. 2004. 'Monitoring and Utilization: Surveillance, Struggle, Symbol or Source of Inspiration?', *Conference of the European*
Group of Public Administration, Ljubljana, Slovenia, 1–4 September.
Feldman, M.S. 1989. *Order Without Design: Information Production and Policy Making*. Stanford, CA: Stanford University Press.
Gregory, R. and Z. Lonti. 2006. ' ''Never Mind the Quality, Feel theWidth'': PerformanceMeasurement of Policy Advice in New
Zealand Government Departments', *ASPA/EGPA A Performing Public Sector: The Second Trans-Atlantic Dialogue.* Katholieke
Universiteit Leuven, Belgium, 1–3 June.
Gupta, P.P., T.J. Dirsmith and T.J. Fogarty. 1994. 'Coordination and Control in a Government Agency: Institutional Theory
Perspectives on GAO Audits', *Administrative Science Quarterly,* June, 264–84.
Halachmi, A. 2004. 'Symposium on Public Performance Data and Private Decisions: Introduction', *International Review of*
Administrative Sciences, 70, 1, 5–13.
Halachmi, A. 2005. 'Performance Measurement: Test theWater Before YouDive In', *International Review ofAdministrative Sciences,*
71, 2, 255–66.
Heald, D. 2003. 'Fiscal Transparency: Concepts, Measurement and UK Practice', *Public Administration,* 81, 4, 723–59.
Henri, J.F. 2006. 'Organizational Culture and Performance Measurement Systems', *Accounting, Organizations and Society*, 31, 1,
77–103.
Heinrich, C.J. 2002. 'Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability
and Effectiveness', *Public Administration Review*, 62, 6, 712–25.
Ho, A.T.K. 2006. 'Accounting for the Value of Performance Measurement from the Perspective of Midwestern Mayors', *Public*
Administration Research and Theory, 16, 2, 217–37.
Holzer, M. and K.F. Yang. 2004. 'Performance Measurement and Improvement: An Assessment of the State of the Art',

www.Prozhe.com

International Review of Administrative Sciences, 70, 1, 15–31.

Ingraham, P. 2005. 'Performance: Promises to Keep and Miles to Go', *Public Administration Review,* 65, 4, 390–95.

Julnes, G. 2006. 'Contextual Approaches to Using Measurement to Improve Performance', *ASPA/EGPA A Performing Public*

Sector: The Second Trans-Atlantic Dialogue. Katholieke Universiteit Leuven, Belgium, 1–3 June.

Kim, P.S., K.H. Lee and C.Y. Roh. 2006. 'Promoting a High-Performance Culture in Government', *ASPA/EGPA A Performing*

Public Sector: The Second Trans-Atlantic Dialogue. Katholieke Universiteit Leuven, Belgium, 1–3 June.

Marnoch, G. 2006. 'Performance Stories–A Comparison of the Annual Reports Presented by the United States: Veterans Health

Administration and the United Kingdom National Health Service', *ASPA/EGPA A Performing Public Sector: The Second*

Trans-Atlantic Dialogue. Katholieke Universiteit Leuven, Belgium, 1–3 June.

Martin, S. and P.C. Smith 2005. 'Multiple Public Service Performance Indicators: Toward an Integrated Statistical Approach',

Journal of Public Administration Research and Theory, 15, 599–613.

Meyer, J.W. and B. Rowan. 1977. 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of*

Sociology, 83, 2, 340–63.

Melkers, J. and K. Willoughby. 2005. 'Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting,

Communication, and Lasting Effects', *Public Administration Review*, 65, 2, 180–91.

Moynihan, D.P. 2005. 'What Do We Talk About When We Talk About Performance? Dialogue Theory and Performance

Budgeting', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 151–68.

Moynihan, D. and P. Ingraham. 2001. *When Does Performance Information Contribute to Performance Information Use? Putting the*

Factors in Place. New York: Campbell Public Affairs Institute Working Paper, Syracuse University.

Murphy, K.R. and J.N. Cleveland. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*.

Thousand Oaks, CA: Sage.

Norman, R. 2002. 'Managing Through Measurement or Meaning? Lessons from Experience with New Zealand's Public Sector

Performance Management System', *International Review of Administrative Sciences,* 68, 619–28.

Nutt, P.C. 2005. 'Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices', *Journal of Public Administration Research and*

Theory, 16, 1, 289–318.

Office of Auditor General for Western Australia. 2005. *Auditor General's Report: Audit Results Report by Ministerial Portfolios at 11*

November 2005. Perth: Auditor General for Western Australia.

www.Prozhe.com

Office of Auditor General for Western Australia. 2006. *Auditor General's Report: Audit Results Report by Ministerial Portfolios at 16*
October 2006. Perth: Auditor General for Western Australia.
Osborne, S.P., T. Bovaird, S.Martin, *et al*. 1995. 'Performance Management and Accountability in Complex Public Programmes',
Financial Accountability and Management 11, 1, 19–37.
Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Boston, MA: Pitman Publishing.
Pfeffer, J. 1992. *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
Poister, T. and G. Streib. 1999. 'Performance Measurement inMunicipal Government: Assessing the State of the Practice', *Public*
Administration Review, 59, 4, 325–35.
Poister, T. and G. Streib. 2005. 'Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two
Decades', *Public Administration Review*, 65, 1, 45–56.
Pollitt, C. 2005. 'Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies', *Journal of Public Administration*
Research and Theory, 16, 25–44.
Power, M. 1997. *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
Queensland Audit Office. 2005. *Results ofManagement Systems Audits of Output Performance Reporting*. Brisbane: Auditor General
of Queensland.
Rich, R.F. 1991. 'Knowledge Creation, Diffusion, and Utilization', *Knowledge: Creation, Diffusion, and Utilization*, 12, 3, 319–37.
Rubenstein, R., A.E. Schwartz and L. Stiefel. 2003. 'Better Than Raw: A Guide to Measuring Organizational Performance with
Adjusted PerformanceMeasures', *Public Administration Review,* 63, 5, 607–15.
Scott, W.R. 1987. 'The Adolescence of Institutional Theory', *Administrative Science Quarterly*, 32, 4, 493–511.
Simon, H. 1992. 'The Proverbs of Administration', in J. Shafritz and A.C. Hyde (eds), *Classics of Public Administration*. Pacific
Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
Taylor, J. 2001a. 'Improving Performance Indicators in Higher Education: The Academics' Perspective', *Journal of Further and*
Higher Education, 25, 3, 379–93.
Taylor, J. 2001b. 'The Impact of Performance Indicators on the Work of University Academics: Evidence from Australian
Universities', *Higher Education Quarterly*, 55, 1, 42–61.
Taylor, J. 2007. 'The Usefulness of Key Performance Indicators to Public Accountability Authorities in East Asia', *Public*
Administration and Development, 27, 341–52.

www.Prozhe.com

Tillema, S. 2006. 'Public Sector Organisations' Use of Benchmarking Information for Performance Improvement Purposes'
ASPA/EGPA A Performing Public Sector: The Second Trans-Atlantic Dialogue. Katholieke Universiteit Leuven, Belgium, 1–3
June.
Vakkuri, J. and P. Meklin. 2006. 'Ambiguity in Performance Measurement: A Theoretical Approach to Organisational Uses of
Performance Measurement', *Financial Accountability & Management*, 22, 3, 235–50.
Wholey, J.S. 1999. 'Performance-Based Management: Responding to the Challenges', *Public Productivity & Management Review*,
22, 3, 288–307.
Wholey, J. and H.P. Hatry 1992. 'The Case for Performance Monitoring', *Public Administration Review*, 52, 6, 604–10.

پیوست ۱

ایزار سنجش سازمان‌ها

سیستم شاخص عملکرد (آلفای کرونباخ = ۰/۷٤)

ویژگی‌های شاخص عملکرد (آلفای کرونباخ = ۰/۷۳)

- بیشتر سنجش عملکرد ما از ماموریت، اهداف و استانداردهای خدماتی ایجاد شده برای برنامه‌ها و / یا سازمانمان ناشی شده‌اند.
- ما بیشتر سنجش‌هایمان را برای پیگیری عملکرد در طول زمان انجام می‌دهیم.
- ما برای بیشتر سنجش عملکردهایمان استانداردها و اهدافی تعیین کرده‌ایم.
- ما مدیرانمان را درگیر توسعه بیشتر سنجش عملکردمان کرده‌ایم.
- ما کارمندان رده پایینمان را درگیر توسعه بیشتر سنجش عملکردمان کرده‌ایم.
- ما ممیزی عملکرد انجام می‌دهیم.

سیستم شاخص عملکرد پشتیبان (آلفای کرونباخ = ۰/۷۹)

- در توسعه سنجش عملکرد، تمرکز ما روی این است که چه چیزی اهمیت اندازه‌گیری را دارد نه اینکه چه داده‌ای در دسترس است.
- در بسیاری از مواقع، ما مشکل کامپایل و توزیع به موقع داده‌های حاصل از سیستم سنجش عملکردمان را داریم.
- ما برای سنجش کیفیت بیشتر برنامه‌ها و خدماتمان دچار مشکل هستیم.
- ما برای به روز نگه داشتن بیشتر سنجش‌های عملکردمان مشکل داریم.
- کارکنان ما فاقد مهارت‌های لازم برای تجزیه و تحلیل موثر بیشتر داده‌های سنجش عملکردی که ما جمع آوری می‌کنیم هستند.

www.Prozhe.com

استفاده داخلی شاخص‌های عملکرد (آلفای کرونباخ = ۰/۶۳)

استفاده داخلی عمومی(آلفای کرونباخ = ۰/۷٤)

ما اطلاعات به دست آمده از سنجش عملکردمان را استفاده می‌کنیم تا :

- کیفیت تصمیمات یا ظرفیت تصمیم‌گیریمان را ارتقا بخشیم.
- به وقع بودن تصمیماتمان را بهبود بخشیم.
- برای برنامه‌ها / خدماتمان اهداف عملکردی ایجاد کنیم.
- سنجش عملکردمان را ارتقا دهیم.
- اولویت برنامه‌هایمان را تنظیم یا اصلاح کنیم.
- عملکرد سازمانمان را بهبود بخشیم.
- جریان اطلاعات بین بخش‌ها / واحدها را بهبود بخشیم.
- آگاهی کارکنانمان را در مورد اهداف یا برنامه‌های سازمان افزایش دهیم.

استفاده داخلی خاص (آلفای کرونباخ = ۰/٦۷)

ما اطلاعات به دست آمده از سنجش عملکردمان را استفاده می‌کنیم تا :

- به بخش‌ها یا برنامه‌ها منابع تخصیص دهیم.
- نیازهای بلند مدت بودجه را تعیین کنیم.
- هزینه عملیاتی خود را کاهش دهیم.
- خدمات تکراری را کاهش دهیم.

استفاده خارجی شاخص‌های عملکرد

ما اطلاعات به دست آمده از سنجش عملکرد را برای بهبود پاسخگویی به ذینفعان خارجی استفاده می‌کنیم.

مقیاس اندازه‌گیری برای همه موارد : ۱ = هیچ گاه؛ ۲ = به ندرت؛ ۳ = برخی اوقات؛ ۴ = بیشتر مواقع؛ ۵ = همیشه.

پیوست ۲

ابزار اندازه‌گیری مقامات پاسخگویی

انتظارات از شاخص‌های عملکرد (آلفای کرونباخ = ۰/۹۱)

چقدر برای شما اهمیت دارد که ادارات و سازمان‌های دولتی همراه با گزارش شاخص‌های عملکرد کلیدی خود اطلاعات زیر را هم ارایه دهند؟

www.Prozhe.com

- مقایسه دستاوردهای سازمان در برابر بودجه اش.
- مقایسه دستاوردهای سازمان در برابر نتایج مطلوب و تعریف شده دولت.
- مقایسه دستاوردهای سازمان در برابر اهداف خودش.
- مقایسه دستاوردهای سازمان در برابر معیارهای مناسب.
- مقایسه دستاوردهای سازمان در بستر زمان، که اطلاعات روند را ارایه می‌دهد.
- بررسی روند عملکرد مالی
- بررسی روند در عملکرد غیر مالی
- گزارش بهره‌وری سازمان
- گزارش کارایی سازمان
- گزارش حوزه‌هایی که به اهداف یا انتظارات نرسیده‌اند.
- توضیح اینکه چرا عملکرد از روند طبیعی یا انتظارات منحرف شده بود.
- تجزیه و تحلیل اطلاعات در جداول و نمودارها و توضیح اینکه چرا عملکرد از روند طبیعی یا انتظارات منحرف شده بود.
- تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان و نه تنها فهرست کردن فعالیت‌های آن.

مقیاس اندازه‌گیری :

۱ = بسیار بی اهمیت؛ ۲ = بی اهمیت؛ ۳ = کمی‌بی اهمیت؛ ۴ = نه مهم است و نه بی اهمیت؛ ۵ = کمی‌مهم؛ ۶ = مهم؛ ۷ = بسیار مهم

نظرات درباره شاخص‌های عملکرد دریافتی (آلفای کرونباخ = ۰/۹۸)

به نظر شما شاخص‌های عملکرد کلیدی در گزارش‌ها و مقالات بودجه ای سالانه ادارات و سازمان‌های دولتی تا چه حد معیارهای زیر را دارند؟

(آیتم‌ها مانند آیتم‌های انتظارات از شاخص‌های عملکرد)

مقیاس اندازه‌گیری :

۱ = به هیچ وجه؛ ۲ = نزدیک به ناچیز؛ ۳ = کمتر از متوسط؛ ۴ = حد متوسط؛ ۵ = بیشتر از متوسط؛ ۶ = زیاد؛ ۷ = بسیار زیاد

رضایت از شاخص‌های عملکرد (آلفای کرونباخ = ۰/۹۸)

شما از کدام قسمت شاخص‌های عملکرد در گزارش سالانه اخیر راضی هستید؟

- شاخص‌های عملکرد بهره‌وری
- شاخص‌های عملکرد اثربخشی

www.Prozhe.com

- شاخص‌های عملکرد مالی. این‌ها می‌توانند شامل شاخص‌های عملکرد کلیدی بهره‌وری هزینه و اثر بخشی هزینه باشند.
- شاخص‌های عملکرد غیر مالی. این‌ها هم می‌توانند شاخص‌های عملکرد کلیدی بهره‌وری و اثر بخشی بالا را داشته باشند.
- ارایه تصویری (مانند جداول و نمودارها) شاخص‌های عملکرد کلیدی مالی یا غیر مالی
- جداول
- پوشش راوی

مقیاس اندازه‌گیری:

۱ = بسیار ناراضی؛ ۲ = ناراضی؛ ۳ = کمی‌ناراضی؛ ۴ = نه راضی و نه ناراضی؛ ۵ = کمی‌راضی؛ ۶ = راضی؛ ۷ = بسیار راضی

انتظارات از سازمان‌ها (آلفای کرونباخ = ۰/۷۵)

برای شما چقدر مهم است که سازمان‌هایی که شاخص‌های عملکرد کلیدیشان را به شما گزارش می‌کنند از آن‌ها برای اهداف زیر استفاده کنند :

- برای تصمیم‌گیری داخلی
- برای تخصیص و توزیع منابع داخلی
- برای برنامه ریزی داخلی
- برای انجام تحقیقات بعدی وقتب اهداف واقعی آن‌ها از اهداف برنامه ریزی شده منحرف می‌شوند.
- برای از بین بردن تکرار و ضایعات
- برای بهبود عملکردشان
- برای بهبود ارتباطشان با مردم در مورد اهداف و عملکردشان

مقیاس اندازه‌گیری:

۱ = بسیار بی اهمیت؛ ۲ = بی اهمیت؛ ۳ = کمی‌بی اهمیت؛ ۴ = نه مهم است و نه بی اهمیت؛ ۵ = کمی‌مهم؛ ۶ = مهم؛ ۷ = بسیار مهم

استفاده از شاخص‌های عملکرد (آلفای کرونباخ = ۰/۹۷)

من از گزارشات و مقالات بودجه سالانه اخیر استفاده کرده‌ام تا به من کمک کند که :

- قضاوت وتصمیم‌گیری کنم.
- از قضاوت گذشته‌ام مطمئن شوم.
- قضاوت گذشته ام را اصلاح کنم.

مقیاس اندازه‌گیری:

۱ = هرگز؛ ۲ = به ندرت؛ ۳ = کمتر از برخی اوقات؛ ۴ = برخی اوقات؛ ۵ = بیشتر از برخی اوقات؛ ۶ = اغلب؛ ۷ = همیشه.

www.Prozhe.com