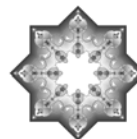


بررسی میزان تحقق برنامه‌های تحول در نظام اداری با تاکید بر شاخص مدیریت راهبردی



فخرالدین احمدی^۱
دکتر حمید شفیعی‌زاده^۲
سودابه سادات موسوی^۳

از صفحه: ۱۱۷ تا ۱۳۴
تاریخ ارایه: ۹۳/۱/۲۰
تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۱۲

چکیده

حجم و شتاب گسترده تغییرات جهان کنونی ضرورت تحول در نظام‌های مدیریتی را ناگزیر ساخته است. از چند سال پیش نیز ضرورت دگرگونی در بخش دولتی کشور درک و در دستور کار برنامه‌ریزان قرار گرفت که نتیجه آن در تدوین برنامه‌های تحول اداری متبلور گردید. مقاله پیش رو نتیجه مطالعه میدانی در ۴۵ دستگاه دولتی استان کرمانشاه است و طی آن به بررسی میزان موفقیت در اجرای برنامه‌های تحول در حوزه «مدیریت راهبردی» پرداخته شده است. بدین منظور شاخص مدیریت راهبردی با چهار متغیر اصلی «بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی»، «استقرار نظام شایسته‌سالاری»، «استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات» و «استقرار نظام ارزیابی عملکرد» مورد سنجش قرار گرفته و به طور خلاصه، نتایج پژوهش بیانگر آن است که در مجموع میزان تحقق برنامه‌های تحول در شاخص «مدیریت راهبردی» ۵۸ درصد می‌باشد. در بین چهار متغیر مذکور، «بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی» با کسب ۴۰ درصد نمره، کمترین میزان تغییر را داشته است در حالی که «اجرای نظام ارزیابی عملکرد» ۷۲ درصد از نمره را کسب کرده و بالاترین سطح توفیق، را کسب کرده است. از دیگر یافته‌های این تحقیق تأیید همبستگی بین شاخص‌های چهارگانه است به گونه‌ای که ارتباط بین اغلب شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: تحول اداری، مدیریت راهبردی، سازمان‌های دولتی

۱ مربی و عضو هیات علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، (نویسنده مسئول)
f.ahmadi1348@yahoo.com

۲ استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران
shafizadeh11@gmail.com

۳ مربی و عضو هیات علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

مقدمه

اگر مدعی شویم که تاریخ چیزی جز مبارزه برای تحول نیست سخنی به گزاف نگفته‌ایم. تحول زندگی یک انسان غارنشین تا زندگی‌های مدرن امروزی نتیجه نیازهای انسان و تلاش برای رفع این نیازها بوده است. پیچیده شدن شرایط زندگی و ظهور نیازهای متعدد بشری موجب شکل‌گیری جوامع جدید، سازمان‌های گسترده و پیچیده و نظام‌های گوناگون مدیریتی گردیده است.

اندیشه و عمل ایجاد تحول در نظام مدیریتی کشور به سال‌های اولیه دهه ۱۳۳۰ هجری شمسی بر می‌گردد که نظام مدیریتی کشور در حال پایه‌ریزی اساسی بود. این تحولات در سال ۱۳۴۵ هجری شمسی در قالب تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی کشوری تبلور یافت و موضوع تحول، اصلاح و تکوین نظام اداری به شکل رسمی و به عنوان بخشی از وظایف این سازمان تدوین گردید.

در دهه‌های اخیر سازمان‌ها برای موفقیت در عرضه ارایه خدمات با کیفیت به شهروندان نیاز به ایجاد تحول در عرصه مدیریت را درک کرده‌اند. عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات اشاره دارد (رهنورد، ۱۳۸۷، ۲۸) رویکرد های نوین مدیریت، مفاهیم نظام‌های ارزیابی عملکرد را دچار یک دگرگونی اساسی نموده و رویکردهای سنتی را که عمدتاً رویکردهایی با محوریت شاخص‌های مالی است ارتقاء داده و شاخص‌های جدید و مختلفی را مورد توجه قرار می‌دهد. در این پژوهش میزان تحقق برنامه‌های تحول اداری در استان کرمانشاه با تاکید بر برنامه های مدیریت راهبردی مورد مطالعه قرار گرفته است .

مبانی نظری

معنی لغوی عملکرد را می‌توان از واژه آن فهمید، بدین معنی «آنچه که در عمل انجام شده است». عملکرد را فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته می‌دانند (نیلی و همکاران ۲۰۰۲، ۸) و سیستم‌های سنجش عملکرد عبارت است از فرآیند حصول اطمینان از این که یک سازمان راهبردهایی را دنبال می‌کند که به تحقق اهداف منجر می‌شوند (هالووی ۱۹۹۰، ۲۳۸). اما سینک (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را یک وظیفه پیچیده و مشکل می‌داند. اما آنچه بیش از تعریف عملکرد مهم است اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌هاست سنجش عملکرد حوزه‌ای گسترده

است که کمتر به تعریف آن پرداخته می‌شود. موضوعی که نیلی و همکاران (۱۹۹۵) بر آن تأکید دارند (رهنورد، ۱۳۸۷، ۲۹).

تلاش برای طراحی چارچوب‌ها و مدل‌های مناسب سنجش عملکرد از دهه ۱۹۸۰ به بعد در حالی که بسیاری از اندیشمندان مقیاس‌های مالی را ناکارآمد می‌دانستند آغاز شد (دیکسون و همکاران ۱۹۹۰ و جانسون و کاپلان ۱۹۸۷). از جمله طرح‌های ارائه شده می‌توان به فن گزارش‌گیری و سنجش استراتژیک اشاره کرد (کراس و اینچ ۱۹۸۹) و یا ماتریس سنجش عملکرد (کیگان و همکاران ۱۹۸۹) و یا فرآیند طراحی سیستم‌های سنجش عملکرد (بی تیتسی و همکاران ۱۹۹۷، ۵۲۲) اما به صورت خلاصه می‌توان سنجش عملکرد را ایجاد اطمینان خاطر از دستیابی سازمان به اهداف آن تعریف کرد. این مفهوم در گذشته بیشتر در حوزه بخش غیر دولتی و برای سنجش عملکرد شرکت‌ها بکار گرفته می‌شد. اما در اواخر دهه ۱۹۷۰ این ادبیات وارد بخش عمومی و دولتی گردید. ورود به چنین حوزه‌ای مستلزم بازتعریف شاخص‌های اندازه‌گیری است و این ضرورت ناشی از تفاوت در اهداف سازمان‌های بخش عمومی و دولتی با سایر بخش‌هاست. موضوعی که بلند و فادلر (۲۰۰۰) بر آن تأکید کرده‌اند.

در گذشته و با توجه به اهداف سازمان‌های غیردولتی که هدف اصلی و انگیزه آن حول محور سود تعریف می‌گردید، سنجش عملکرد بیشتر با مقایسه‌ی مالی صورت می‌گرفت، اما در حوزه بخش عمومی و دولتی؛ با توجه به اهداف که عمدتاً حول محور رفاه اجتماعی شکل می‌گیرد، می‌بایست بازتعریفی از معیارهای سنجش عملکرد صورت گیرد. بنابراین نیون (۲۰۰۲) مفهوم ارزش افزوده‌ی اقتصادی را به‌عنوان مکمل شاخص‌های مالی مطرح می‌کند.

از مهمترین معیارهای اندازه‌گیری عملکرد که در دهه‌ی اخیر مطرح گردیده است می‌توان به ارزیابی متوازن^۱ اشاره نمود. مدیریت راهبردی با طراحی و استقرار سیستم چشم‌انداز و تعریف مأموریت‌های سازمانی، خود به گونه‌ای بخشی از معیارهای سنجش مسئولیت را مشخص می‌سازد. زیرا سطوح مختلف محیط سازمانی و پیرامون آن، ساختارها و مأموریت‌های متفاوتی را می‌طلبد (رهنورد، ۱۳۸۷، ۳۶).

1. Balance Scorecard

استقرار نظام‌های اداری از قبیل شایسته‌سالاری، پذیرش و بررسی پیشنهادات و ارزیابی عملکرد شاخص‌های کلی هستند که مدیریت شرکت را در دستیابی به اهداف مورد نظر رهنمون می‌سازد. استقرار نظام شایسته‌سالاری و ایجاد وفاداری در نیروی انسانی نسبت به سازمان یکی از مؤلفه‌هایی است که موجب ایجاد و خلق یک سازمان پویا خواهد شد و خلق چنین هدفی در سازمان مستلزم رهبری و مدیریتی قدرتمند است (بنیس و نانوس ۱۹۸۵، ۹۲).

روش‌شناسی

در این تحقیق از روش توصیفی بهره‌گیری شده است. بدین‌صورت که کاربرگی تنظیم و از طریق مراجعه حضوری و میدانی داده‌های مورد نظر گردآوری شده است. نوع شاخص‌های مورد استفاده در این تحقیق، شاخص‌هایی عینی می‌باشند.

در این مطالعه سعی شده است جدای از بررسی و مشخص نمودن دستگاه‌های برتر، داده‌های گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS با بهره‌گیری از آماره‌هایی مانند؛ میانگین، واریانس، انحراف معیار، دامنه تغییرات، حداقل و حداکثر نمره بهره‌گیری. و پس از توصیف داده‌ها، تحلیل همبستگی برخی متغیرها صورت پذیرفت. جامعه آماری این تحقیق نیز کلیه دستگاه‌های اجرایی استان کرمانشاه می‌باشند. از این میان ۴۵ دستگاه که که مشمول دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های تحول در نظام اداری بوده‌اند انتخاب شده و فرآیند جمع‌آوری داده صورت پذیرفت.

یافته‌ها

محور مدیریت راهبردی به عنوان یک شاخص اصلی از طریق تعداد متغیر اصلی مورد سنجش قرار گرفت که در ذیل به معرفی و بررسی جداگانه هر یک از این متغیرها می‌پردازیم. در پایان نیز به بررسی مجموع شاخص‌ها و همچنین بررسی همبستگی درونی بین متغیرها پرداخته شده است. چهار متغیر اصلی شاخص مدیریت راهبردی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد عبارتند از:

- ۱- بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی ۷۰ امتیاز؛
- ۲- استقرار نظام شایسته‌سالاری ۵۰ امتیاز؛

بررسی میزان تحقق برنامه‌های تحول در نظام اداری

۳- استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات ۵۰ امتیاز؛

۴- استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۵۰ امتیاز

۱- بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی

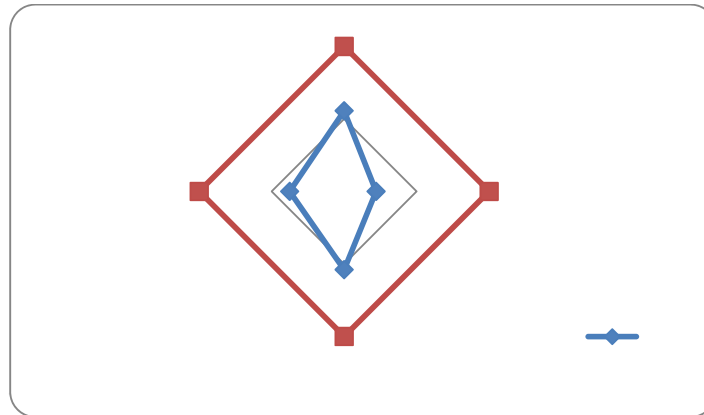
در این پژوهش بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی بعنوان یک متغیر اصلی در راستای تحول در نظام‌های مدیریت مطرح شده است. برای ارزیابی این متغیر که دارای ۷۰ امتیاز بوده، چهار متغیر؛ «تهیه و تدوین چشم‌انداز»، «مأموریت»^۱ و «استراتژی دستگاه»، «(۱۰ امتیاز)» «استفاده از فنون جدید مدیریت عملکرد» از قبیل T.Q.M, EFQM, 5S,E,V (۲۰ امتیاز) «تهیه، تدوین و اجرای برنامه تحول اداری» (۲۰ امتیاز) و «نتایج و نحوه هزینه کرد اعتبارات گزارش شده» (۲۰ امتیاز)، تعریف و مورد مطالعه قرار گرفته است.

جدول شماره (۱) داده‌هایی آماری شاخص بهره‌گیری از نظام‌های نوین

تعداد	۴۵
میانگین	۲۸/۲۷
انحراف استاندارد	۱۱/۸۵۶
واریانس	۱۴۰/۵۶۴
حداقل	۸
حداکثر	۵۸

1 Vision
2 Mission

نمودار (۱) درصد تحقق شاخص بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی



از مجموع ۷۰ امتیاز این محور، میانگین به دست آمده ۲۸/۲۷، واریانس ۱۴۰/۵۶۴ و انحراف معیار ۱۱/۸۵۶ بوده، حداقل نمره به دست آمده ۸ و حداکثر نمره ۵۸ بوده است که اختلاف بین دستگاه‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

۴۵ دستگاه مورد بررسی با اخذ ۱۲۷۲ امتیاز از ۳۱۵۰ امتیاز مطلوب^۱ توانستند ۴۰ درصد برنامه‌ها را محقق کنند. در بین شاخص‌های زیر مجموعه، استفاده از فنون جدید مدیریت از قبیل TQM و EFQM و ... با ۲۲ درصد، ضعیف‌ترین شاخص و تدوین چشم‌انداز و مأموریت با ۵۶ درصد تحقق قوی‌ترین شاخص مورد مطالعه بوده است.

۱ امتیاز مطلوب از ضرب تعداد دستگاه اجرایی در حداکثر نمره قابل اکتساب به دست آمده است به عنوان نمونه در این متغیر امتیاز مطلوب عبارت است از: $45 \times 70 = 3150$

در ذیل به بررسی شاخص‌های زیر مجموعه این متغیر می‌پردازیم.

جدول شماره (۲) میزان تحقق متغیرهای زیر مجموعه بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی

نام متغیر	حداکثر نمره	نمره ایده‌آل	نمره کسب شده	درصد توفیق
تهیه و تدوین چشم‌انداز و...	۱۰	۴۵۰	۲۵۰	۵۵.۵۶
استفاده از فنون جدید مدیریتی	۲۰	۹۰۰	۱۹۸	۲۲.۰۰
تهیه و تدوین برنامه جامع تحول اداری	۲۰	۹۰۰	۴۸۶	۵۴.۰۰
نحوه هزینه کرد اعتبارات	۲۰	۹۰۰	۳۳۸	۳۷.۵۶

۱-۱- تهیه و تدوین چشم‌انداز

این شاخص دارای ۱۰ امتیاز بوده و میانگین نمره دستگاه‌های مورد مطالعه ۵/۵۶ با واریانس ۷/۲۹ و انحراف معیار ۲/۷۰ می‌باشد.

در مجموع دستگاه‌های مورد مطالعه با کسب ۲۵۰ امتیاز از ۴۵۰ امتیاز مطلوب موفق به تحقق ۵۶ درصد برنامه‌های تحول شده‌اند.

۲-۱- استفاده از فنون جدید مدیریتی

این شاخص دارای ۲۰ امتیاز بوده و میانگین نمره دستگاه‌های مورد مطالعه ۴/۴۰ می‌باشد. واریانس و انحراف معیار به ترتیب ۲۴/۲۴ و ۴/۹۲۴ بوده است. مجموع نمره به دست آمده ۱۹۸ از ۹۰۰ امتیاز می‌باشد و به معنای تحقق ۲۲ درصد نمره است. اختلاف ۲۰ نمره بین حداکثر و حداقل نمره و مد صفر نیز نشان دهنده تفاوت بین دستگاه‌های اجرایی و همچنین عدم استفاده تعداد زیادی از دستگاه‌ها از فنون جدید مدیریتی است.

آشنایی محدود مدیران با فنون جدید مدیریت و عدم اعتقاد کامل به کارایی این مفاهیم باعث گردیده است که دستگاه‌های اجرایی عملکرد موفقی در این حوزه نداشته باشند. لکن لزوم استفاده از مفاهیم نوین مدیریت و ضرورت منطبق نمودن سازمان با تحولات محیطی، ضرورت برنامه‌ریزی جهت رفع این معضل را مشخص می‌سازد.

۳-۱- اجرای برنامه تحول اداری

طی سالیان اخیر، هفت برنامه تحول در نظام اداری توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (وقت) تدوین و جهت اجرا ابلاغ گردید. این برنامه‌ها در حوزه‌های مختلف تنظیم گردیده و ۲۰ برنامه عملیاتی از آن استخراج شده بود که در این شاخص به بررسی میزان موفقیت دستگاه‌ها در این حوزه می‌پردازیم؛

بررسی داده‌های این شاخص نشان از تحقق ۵۴ درصدی آن است. میانگین نمره ۱۰/۸، انحراف معیار و واریانس به ترتیب ۴/۶۹ و ۲۲/۰۲۷ است.

۱-۴- نتایج هزینه کرد اعتبارات

دستگاه‌های اجرایی مورد مطالعه، با کسب ۳۳۸ امتیاز از ۹۰۰ امتیاز مطلوب، ۳۸ درصد برنامه را اجرا کرده‌اند. میانگین به دست آمده برای این شاخص ۷/۵۱ و انحراف معیار ۳/۹۹ بوده و اختلاف بین حداقل و حداکثر نمره ۱۸ می‌باشد.

۲- استقرار نظام شایسته‌سالاری

یکی از جنبه‌های تحول در نظام‌های اداری که در قالب بخشنامه ابلاغ گردید، «پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری» است که با تبیین برخی الزامات و رفع موانع برقراری این نظام، سعی در تشریح ضرورت پیاده‌سازی این روش ارزشمند مدیریتی دارد. ارزیابی و پایش مستمر سازمان‌ها، شناخت نقاط قوت و ضعف می‌تواند کمک مؤثری به ارتقاء نظام شایسته‌سالاری در سازمان بنماید.

این شاخص دارای ۵۰ امتیاز بوده و در ۵ متغیر اصلی مورد مطالعه قرار گرفت. این متغیرها شامل؛ «رعایت فرآیند انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران (۱۵ امتیاز)»، «دوره ماندگاری مدیران (۵ امتیاز)»، «تشکیل بانک اطلاعات مدیران (۵ امتیاز)»، «درصد انتصاب‌های خارج از سازمان (۱۰ امتیاز)» و «اجرای دستورالعمل داخلی (۱۵ امتیاز)»، بوده و نتایج زیر حاصل گردیده است:

جدول شماره (۳) داده‌های آماری شاخص استقرار نظام شایسته‌سالاری

تعداد	۴۵
میانگین	۳۵/۶۹
انحراف استاندارد	۸/۰۸۷
واریانس	۶۵/۴۰۱
حداقل	۹
حداکثر	۵۰

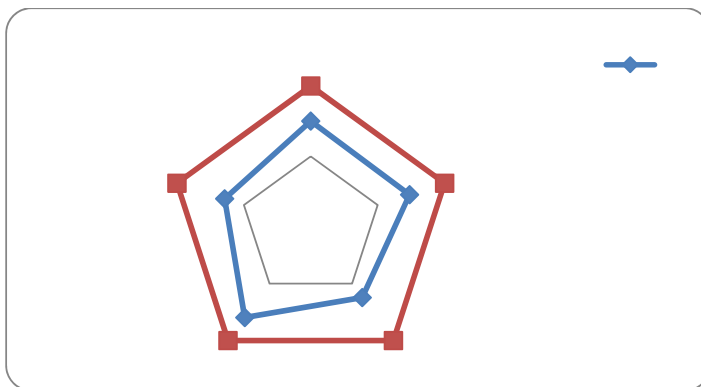
دستگاه‌های مورد بررسی با کسب ۱۶۰۶ امتیاز از ۲۲۵۰ امتیاز قابل کسب، توانسته‌اند ۷۱ درصد برنامه را محقق نمایند.

در بین شاخص‌های زیر مجموعه نیز تشکیل بانک اطلاعاتی مدیران با ۶۲ درصد ضعیف‌ترین شاخص و انتصاب‌های خارج از سازمان با ۸۰ درصد، قوی‌ترین شاخص مورد مطالعه بوده است. میانگین به‌دست آمده ۳۵/۶۹، واریانس و انحراف معیار به ترتیب ۶۵/۴ و ۸/۰۸۷ می‌باشد. حداقل نمره به‌دست آمده ۹ و حداکثر نمره ۵۰ است که دامنه تغییر ۴۱ را نشان می‌دهد.

جدول (۴) میزان تحقق متغیرهای استقرار نظام شایسته‌سالاری

نام متغیر	حداکثر نمره	نمره ایده‌آل	نمره کسب شده	درصد توفیق
رعایت فرآیند انتخاب و ...	۱۵	۶۷۵	۵۰۷	۷۵.۱۱
دوره ماندگاری مدیریت	۵	۲۲۵	۱۶۶	۷۳.۷۸
تشکیل بانک اطلاعات مدیریت	۵	۲۲۵	۱۴۰	۶۲.۲۲
انتصاب‌های برون سازمانی	۱۰	۴۵۰	۳۵۹	۷۹.۷۸
اجرای دستورالعمل‌های داخلی	۱۵	۶۷۵	۴۳۴	۶۴.۳۰

نمودار (۲) درصد تحقق متغیر نظام شایسته سالاری



۱-۲- رعایت فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران

رعایت فرآیند انتخاب و انتصاب بر مبنای بخش نامه‌های شماره ۱۹۰۱/۱۴۲۶ مورخ ۱۹۰۱/۱۱/۱۱ و دستورالعمل اجرایی ۱۸۰۴/۱۳۵۱۷ مورخ ۸۲/۶/۱۷ اعلام شده از طرف سازمان مدیریت دارای ۱۵ امتیاز بوده که دستگاه‌های مورد مطالعه موفق به کسب میانگین نمره ۱۱/۲۷ شدند. در مجموع عملکرد این شاخص بیانگر تحقق ۷۵ درصد برنامه بوده است.

۲-۲- بررسی دوره ماندگاری مدیران (طول عمر مدیریت)

دستگاه‌های مورد مطالعه با کسب ۱۶۶ امتیاز از ۲۵۵ امتیاز توانسته است ۷۴ درصد برنامه را اجرا نمایند، میانگین نمره به دست آمده در این شاخص ۳/۶۹ از ۵ بوده و واریانس و انحراف معیار به ترتیب ۱/۵۸ و ۱/۲۵۸ و دامنه تغییرات ۵ بوده است.

۳-۲- تشکیل بانک اطلاعات مدیران

به این شاخص ۱۵ امتیاز اختصاص یافته که بررسی‌ها حکایت از کسب میانگین ۳/۱۱ نمره توسط دستگاه‌های مورد مطالعه دارد و در مجموع شاهد تحقق ۶۲ درصد برنامه‌ها در رابطه با این متغیر بوده‌ایم.

۴-۲- انتصاب‌های خارج از سازمان

بررسی متغیر انتصاب‌های خارج از سازمان نشان می‌دهد که دستگاه‌های اجرایی با ۳۵۹ امتیاز از

۴۵۰ امتیاز قابل اکتساب توانسته‌اند ۸۰ درصد برنامه را محقق نمایند. انحراف معیار این شاخص ۲/۴۳ و دامنه تغییرات ۱۰ می‌باشد.

۲-۵- اجرای دستورالعمل داخلی

در خصوص متغیر اجرای دستورالعمل داخلی که دارای ۱۵ امتیاز بوده، دستگاه‌های اجرایی مورد مطالعه با کسب ۴۳۴ امتیاز از مجموع ۶۷۵ امتیاز، توانسته‌اند ۶۴ درصد برنامه‌های مورد نظر را محقق سازند. میانگین نمرات ۹/۶۴ و انحراف معیار ۳/۶۶ و واریانس ۱۳/۴۱۶ است. حداقل نمره صفر و حداکثر نمره ۱۵ می‌باشد.

۳- استقرار نظام بررسی پیشنهادات

نظام پیشنهادات، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره می‌گیرد. براساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارایه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارایه می‌گردد. مطلوب‌ترین نظام پیشنهادات نظامی است که در چارچوب یک کنش مشارکتی شکل بگیرد. نظامی که در آن همه احساس قدرت و مهم بودن نمایند، صدای همگان شنیده شود و احساس تعلق برای مجموعه فراهم گردد.

اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن، بعنوان یکی از بهترین راه‌های استفاده از این سرمایه عظیم است، استقرار نظام پذیرش پیشنهادات بعنوان یکی از شاخص‌های کلی با ۵۰ امتیاز و در ۵ شاخص کلیدی زیر مورد مطالعه قرار گرفت:

- اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات (۱۰ امتیاز)، نرخ مشارکت (۱۰ امتیاز)، پیشنهادهای اجرا شده (۱۰ امتیاز)، و نتایج پیشنهادات (۲۰ امتیاز)، مورد مطالعه قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است.

- ۴۵ دستگاه اجرایی مورد مطالعه با کسب ۱۲۵۷ امتیاز از ۲۲۵۰ ایده آل موفق به کسب ۵۶ درصد از نمره برنامه‌های این شاخص شده‌اند.

- در بین شاخص‌های زیر مجموعه، استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها با ۸۰ درصد

موفق‌ترین شاخص و پیشنهادهای اجرای شده نتایج آن با ۴۸ و ۴۹ درصد ضعیف‌ترین شاخص مورد مطالعه بوده‌اند.

- میانگین به‌دست آمده ۲۷/۹۳، واریانس داده‌ها ۱۰۸/۷۹۱، انحراف معیار ۱۰/۴۳، مد ۳۰ و دامنه تغییرات نیز ۴۲ بوده است.

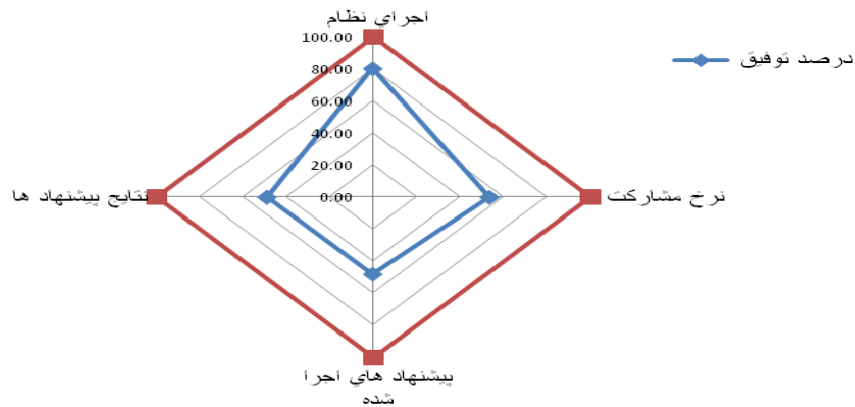
جدول شماره (۵) داده‌های آماری شاخص استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

تعداد	۴۵
میانگین	۲۷/۹۳
انحراف استاندارد	۱۰/۴۳
واریانس	۱۰۸/۷۹۱
حداقل	۴
حداکثر	۴۶
مجموع امتیاز	۱۲۵۷

جدول شماره (۶) میزان تحقق متغیرهای زیر مجموعه استقرار نظام بررسی پیشنهادها

نام متغیر	حداکثر نمره	نمره ایده‌آل	نمره کسب شده	درصد توفیق
اجرای نظام	۱۰	۴۵۰	۳۶۱	۸۰.۲۲
نرخ مشارکت	۱۰	۴۵۰	۲۴۲	۵۳.۷۸
پیشنهادهاى اجرا شده	۱۰	۴۵۰	۲۱۵	۴۷.۷۸
نتایج پیشنهادها	۲۰	۹۰۰	۴۳۹	۴۸.۷۸

نمودار (۳) درصد تحقق متغیر استقرار نظام پیشنهادات



۱-۳- استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها با میانگین $8/20$ و انحراف معیار $1/751$ و دامنه تغییرات ۷ و کسب ۳۶۱ نمره از ۴۵۰ نمره مطلوب تحقق ۸۰ درصدی را نشان می‌دهد.

۳-۳- نرخ مشارکت

شاخص نرخ مشارکت با ۲۴۲ امتیاز از ۴۵۰ امتیاز مطلوب، تحقق ۵۴ درصدی برنامه‌ها را نشان می‌دهد. میانگین $5/38$ ، انحراف معیار $2/614$ و واریانس $6/831$ دامنه تغییرات ۸ و مد ۵ از داده‌های آماری قابل ذکر است.

۴-۳- پیشنهاد های اجرا شده

در خصوص پیشنهاد های اجرا شده نیز میانگین نمره دستگاه‌های اجرایی مورد مطالعه $4/78$ ، انحراف معیار و واریانس به ترتیب $2/69$ و $7/268$ و دامنه تغییرات ۸ بوده است. لازم به ذکر است دستگاه‌های مورد بررسی با کسب ۲۱۵ امتیاز از ۱۴۵۰ امتیاز مورد نظر موفق به اجرای ۴۸ درصد برنامه فوق‌الذکر شده‌اند.

۵-۳- نتایج پیشنهاد های اجرا شده

- متغیر نتایج پیشنهادها نیز که در سه متغیر کاهش هزینه، افزایش سرعت انجام کار و ارتقاء کیفیت مورد بررسی قرار گرفته با ۴۳۹ امتیاز از ۹۰۰ امتیاز مطلوب، ۴۹ درصد تحقق داشته است.

میانگین نمره به دست آمده در این شاخص ۹/۷۶ انحراف معیار ۵/۶۵۳ و واریانس ۳۱/۹۶۲ بوده و دامنه تغییرات نیز ۲۰ می‌باشد.

۴- استقرار نظام ارزیابی عملکرد

چهارمین شاخص کلی مورد مطالعه در محور مدیریت راهبردی مربوط به اجرای نظام ارزیابی عملکرد بود که دستگاه‌های مورد مطالعه با دو متغیر خود ارزیابی و تهیه گزارشات مورد بررسی قرار گرفت، در مجموع دستگاه‌های مورد مطالعه با کسب ۱۶۱۰ امتیاز از ۲۲۵۰ امتیاز، ۷۲ درصد موفقیت داشته در حالی که میانگین نمره در این شاخص ۳۵/۷۸، انحراف معیار ۱۰/۴۴۲ و دامنه تغییرات ۵۰ و مد نمره ۴۰ بوده است.

جدول شماره (۷) نتایج تحلیل‌های آماری اجرای استقرار نظام ارزیابی

تعداد	۴۵
میانگین	۳۵/۷۸
انحراف استاندارد	۱۰/۴۴۲
واریانس	۱۰۹/۴۰
حداقل	۰
حداکثر	۵۰
مجموع امتیاز	۱۶۱۰

همبستگی بین متغیرها

چهارشاخص کلی که برای سنجش محور مدیریت راهبردی انتخاب و مورد ارزیابی قرار گرفته، دارای همبستگی با یکدیگر بوده که نتایج حاصله در جدول زیر خلاصه شده است:

الف- بین بهره‌گیری از نظام نوین مدیریتی و استقرار نظام شایسته‌سالاری ارتباط معنی‌دار ۵۱/۵ درصدی وجود دارد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید گردیده است.

ب- بین استقرار نظام بررسی پیشنهادات و بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی ارتباط ۶۷/۲ درصدی وجود دارد که آزمون در سطح اطمینان ۹۹ درصد، معنی‌دار بودن همبستگی را تأیید می‌کند.

ج- بین استقرار نظام ارزیابی عملکرد و بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی ارتباط ۳۵/۱

درصدی وجود دارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصدی آزمون تائید کننده این ارتباط می‌باشد.

د- بین استقرار نظام شایسته‌سالاری و استقرار نظام پذیرش بررسی پیشنهادها ارتباط ۳۹/۳ درصدی وجود داشته که در سطح اطمینان ۹۵ درصدی آزمون مورد تائید قرار گرفته است.

ه- ارتباط معنی‌داری بین استقرار نظام شایسته‌سالاری و استقرار نظام ارزیابی عملکرد مشاهده نگردید.

جدول شماره (۱۰) همبستگی بین شاخص‌های کلی محور مدیریت راهبردی

همبستگی		بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی	استقرار نظام شایسته سالاری	استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات	استقرار نظام ارزیابی عملکرد
بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی	Pearson correlation sig. (2-tailed) N	۱ ۰ ۴۵	۰۵۱۵*** /۰۰۰ ۴۵	۰۶۷۲*** /۰۰۰ ۴۵	۰۳۵۱* /۰۱۸ ۴۵
استقرار نظام شایسته‌سالاری	Pearson correlation sig. (2-tailed) N	۰۵۱۵*** /۰۰۰ ۴۵	۱ ۰ ۴۵	۰۳۹۳*** /۰۰۸ ۴۵	۰۱۰۴ /۴۹۷ ۴۵
استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات	Pearson correlation sig. (2-tailed) N	۰۶۷۲*** /۰۰۰ ۴۵	۰۳۹۳*** /۰۰۸ ۴۵	۱ ۰ ۴۵	۰۴۵۶*** /۰۰۲ ۴۵
استقرار نظام ارزیابی عملکرد	Pearson correlation sig. (2-tailed) N	۰۳۵۱* /۰۱۸ ۴۵	۰۱۰۴ /۴۹۶ ۴۵	۰۴۵۶*** /۰۰۲ ۴۵	۱ ۰ ۴۵

***. correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

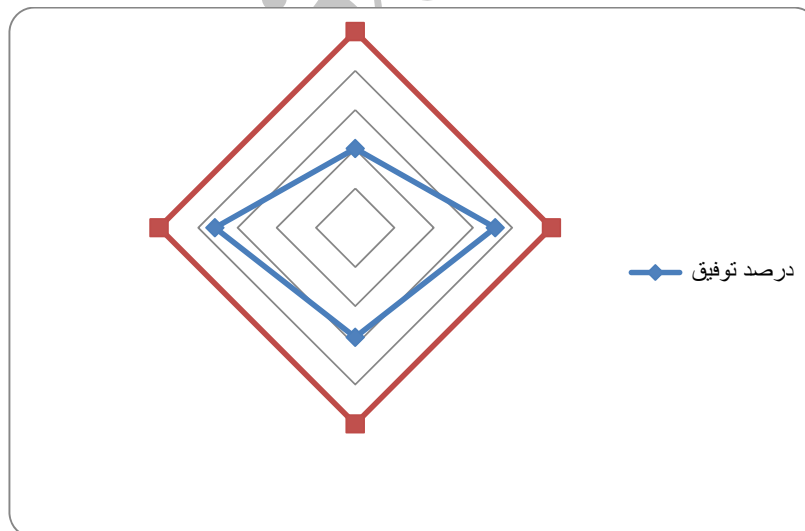
*. correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

بحث و نتیجه گیری

تغییر و تحولات گسترده‌ای که در حوزه‌های مختلف ایجاد شده است ضرورت بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریت را روشن می‌سازد. نوجویی سازمان‌ها باعث پیدایش نظام‌های نوین در عرصه مدیریت شده و سازمان‌هایی که در جستجوی تحول نباشند، قطعاً به مجموعه‌هایی ناکارآمد و ایستا تبدیل خواهند شد. بر این اساس، شاخص «مدیریت راهبردی» بعنوان یک محور اصلی در حوزه تحول اداری در ۴۵ دستگاه اجرایی مورد بررسی قرار گرفت و ارزیابی این محور با اختصاص ۲۲۰ امتیاز و در چهار متغیر اصلی به شرح زیر مورد سنجش قرار گرفت و نتایج زیر حاصل شد:

- الف - بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی ۷۰ امتیاز؛
- ب- استقرار نظام شایسته‌سالاری ۵۰ امتیاز
- ج - استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات ۵۰ امتیاز
- د- استقرار نظام ارزیابی عملکرد ۵۰ امتیاز

نمودار (۴) درصد تحقق شاخص مدیریت راهبردی



کل دستگاه‌های مورد بررسی با کسب ۵۷۴۴ امتیاز از ۹۹۰۰ امتیاز مطلوب، در این محور توانسته‌اند ۵۸ درصد کل نمره را اخذ نمایند. در بین چهار متغیر اصلی زیر مجموعه این محور، متغیر بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی با اخذ ۴۰ درصد امتیاز ضعیف‌ترین و متغیر اجرای نظام ارزیابی عملکرد با ۷۲ درصد، بیشترین میزان تحقق را داشته است.

جدول شماره (۸) میزان تحقق متغیرهای شاخص مدیریت راهبردی

درصد موفقیت	نمره به دست آمده	نمره مطلوب	تعداد دستگاه های مورد مطالعه	سقف نمره متغیر	نام متغیر
۴۰	۱۲۷۲	۳۱۵۰	۴۵	۷۰	نظام های نوین مدیریت
۷۱	۱۶۰۶	۲۲۵۰	۴۵	۵۰	استقرار نظام شایسته‌سالاری
۵۶	۱۲۵۷	۲۲۵۰	۴۵	۵۰	استقرار نظام پیشنهادات
۷۲	۱۶۱۰	۲۲۵۰	۴۵	۵۰	استقرار نظام ارزیابی عملکرد

میانگین نمره دستگاه‌های مورد مطالعه در این محور ۱۲۷/۶۴ از ۲۲۰ بوده است. واریانس و انحراف معیار به ترتیب ۱۲۷/۶۴ و ۳۰/۹۵ می باشد. حداقل نمره به دست آمده در این محور ۶۰، و حداکثر نمره، ۱۹۹ که نشان از تفاوت عمده بین دستگاه‌های مورد مطالعه است و می‌توان نتیجه گرفت برخی دستگاه‌ها در این شاخص قوی عمل کرده و برخی دستگاه‌ها عملکرد مناسبی نداشته‌اند.

در مجموع بررسی متغیرهای اصلی پژوهش بیانگر تحقق نسبی اهداف تحول در دستگاه‌های اجرایی است اما تا دستیابی به نظام مطلوب فاصله زیادی وجود دارد.

منابع

- ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد، ترجمه: دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر محمد رضا ملکی؛ وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. تهران: ۱۳۸۳
- ۲- رهنورد، فرج‌اله-عوامل موثر بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت-سال هشتم شماره ۴- زمستان ۱۳۸۷
- ۳- فریدون رهنمای رودپشتی و گیسو عملی- کاربرد BCS (معیار جامع) جهت سنجش عملکرد و نقش آن در تدوین استراتژی- دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی- ۱۳۸۴
- 4- Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M.(2002) The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships, Financial Times/Prentice Hall, London.
- 5- Dixon, J.R., Nanni, A.J. and Vollmann, T.E.(1990) The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- 6- Holloway, J.(1999) Managing performance, Rose, A, Lawton, A, Public Services Management Financial Times, Prentice-Hall, Harlow.
- 7- Cross, K.F. and Lynch, R.L(1989) «The SMART way to define and sustain success», National Productivity Review, Vol. 9 No. 1.
- 8- Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R.(1989) «Are your performance measures obsolete?», Management Accounting.
- 9- Bititci, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L.G.(1997) «Integrated performance measurement systems: a development guide», International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17 No. 6.
- 10- Bennis, W. and Nanus, B.(1985) Leaders, Harper & Row, New York, NY.